

Business model lyofilizace microgreens

Bc. Karolína Kalovská

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Karolína Kalovská
Osobní číslo:	M20585
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Business model lyofilizace microgreens

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky k zadanému tématu.

II. Praktická část

- Představte zvažované podnikání a identifikujte tržní příležitost.
- Analyzujte trh, potenciálního zákazníka a konkurenci v dané oblasti.
- Na základě provedené analýzy vytvořte vhodný business model.
- Proveďte ekonomické a rizikové zhodnocení modelu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-8026505068.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010, 278 s. ISBN 978-0470876411.
- RICKMAN, Cheryl. How to start your own business and make it work. London: Dorling Kindersley, 2021, 223 s. ISBN 978-0241437452.
- SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-8024741031.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019, 246. ISBN 978-8027121823.

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

Datum zadání diplomové práce: 11. února 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2022

LS.

prof. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Karolína Kalovská

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na tvorbu business modelu lyofilizace microgreens. Je rozdělená na teoretickou a praktickou část, která se dále dělí na analytickou a projektovou. Analytická část obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku a kvantitativní výzkum. Dotazníkovým šetřením je zjištění povědomí a zájem respondentů o zdravý životní styl vzhledem k microgreens. Hlavním cílem diplomové práce je sestavení business modelu, pomocí plátna Lean Canvas. Obsahem práce je i ekonomické zhodnocení projektu. V závěru práce jsou shrnuty informace pro možnou realizaci business modelu.

Klíčová slova: business model, podnikání, zdravý životní styl, lyofilizace, microgreens

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the creation of business models of microgreens lyophilization. It is divided into theoretical and practical part, which is further divided into analytical and project part. The analytical part contains an analysis of the internal and external environment of the company and quantitative research. The questionnaire survey is the findings and interest of respondents in a healthy lifestyle with respect to microgreens. The main goal of the diploma thesis is to build a business model using Lean Canvas. The content of the work is also the economic evaluation of the project. At the end of the work are summarized information for the possibility of implementing a business model.

Keywords: business model, entrepreneurship, healthy lifestyle, lyophilization, microgreens

Ráda bych poděkovala panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady a náměty při zpracování této diplomové práce.

Za pomoc a podporu děkuji své mamince.

„Zůstaňme pozitivní, někdy může krize otevřít nové příležitosti.“

Cheryl Rickman

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ	13
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	14
1.2 PROFIL PODNIKATELE.....	18
1.3 PODNIKÁNÍ A JEHO RIZIKA.....	19
2 NÁSTROJE ANALÝZY	22
2.1 PEST ANALÝZA	22
2.2 PORTERŮV MODEL 5F.....	24
2.3 SWOT ANALÝZA	24
3 BUSINESS MODEL.....	26
3.1 DEFINICE BUSINESS MODELU.....	26
3.2 CANVAS VS. LEAN CANVAS	26
3.3 BUSINESS MODEL VS. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	27
4 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS.....	29
4.1 HLAVNÍ PROBLÉM	29
4.2 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	30
4.3 ŘEŠENÍ PROBLÉMU	30
4.4 UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	30
4.5 ZDROJE PŘÍJMU.....	31
4.6 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	31
4.7 KLÍČOVÉ METRIKY	32
4.8 STRUKTURA NÁKLADŮ	32
4.9 NEFÉROVÁ VÝHODA	32
5 MICROGREENS	34
5.1 CO JSOU TO MICROGREENS	34
5.2 PĚSTOVÁNÍ MICROGREENS	35
6 LYOFILIZACE	37
6.1 CO JE TO LYOFILIZACE.....	37
6.2 PRŮBĚH A PRINCIP LYOFILIZACE.....	37
6.3 VÝHODY A NEVÝHODY LYOFILIZACE	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40

7	ANALYTICKÁ ČÁST	41
7.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	41
7.1.1	PEST analýza	41
7.1.2	Porterův model 5F	46
7.1.3	SWOT analýza	47
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
7.3	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
7.4	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
8	PROJEKTOVÁ ČÁST	65
8.1	ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO MODELU DLE LEAN CANVAS	65
8.1.1	Hlavní problém.....	66
8.1.2	Zákaznické segmenty	66
8.1.3	Řešení problému.....	67
8.1.4	Unikátní nabídka hodnoty	67
8.1.5	Zdroje příjmu	67
8.1.6	Distribuční kanály	67
8.1.7	Klíčové metriky.....	68
8.1.8	Struktura nákladů	69
8.1.9	Neférová výhoda	70
8.2	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ	70
8.2.1	Výnosy	71
8.2.2	Náklady	73
8.3	BOD ZVRATU	75
8.4	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Lidé mají ve svých hlavách spoustu skvělých nápadů a myšlenek, na kterých lze postavit svůj business. Většina z nich končí v jejich hlavách a motivace není natolik silná, aby je zrealizovali. Jiní se pouštějí do podnikání po hlavě a brzy končí. Proč? Prvotní úspěch spočívá v definování business modelu, který nám dá ucelenou představu zamýšleného podnikání.

Poslední čtyři roky pracuji v podniku, který vlastní unikátní technologii na zpracování potravin – lyofilizátor. Spoustě lidí tento pojem nic neříká, a proto spatřuji v tomto odvětví budoucnost a možnost pro vlastní realizaci. Jedná se o sušení mrazem ve vakuu, které u produktu zachovává chuť, barvu, vůni, tvar, vitamíny a minerály. Díky vakuu je produkt křupavý, na rozdíl od tradičního sušení. Na trhu se setkáváme většinou jen s lyofilizovaným ovocem, které je součástí müsli. Možností je nespočet, lyofilizuje se zelenina, houby, sýry, maso, cukrovinky, zmrzlina. Do tohoto stroje lze vložit cokoliv, co obsahuje vodu. Prostřednictvím této diplomové práce přicházím s nápadem lyofilizace microgreens. Microgreens je další neznámou pro většinu lidí. Jedná se o superpotravinu v podobě malé rostlinky, která obsahuje obrovské množství vitamínů a minerálů. Jejich hlavní nevýhodou je trvanlivost pouhých dvou hodin po sklizni. Spojení lyofilizace a microgreens bych bez ztráty prospěšných látek vyřešila tento problém. Lyofilizované produkty vydrží při správném skladování až 5 let.

Mým cílem je vytvořit business model pro tento produkt a zároveň si ověřit, zda má šanci uspět na trhu.

Teoretická část práce se věnuje základním pojmům problematiky podnikání. Dále práce popisuje nástroje analýzy. Vědomosti z nich získané jsou podkladem pro praktickou část diplomové práce. Pozornost věnuji zejména business modelům Canvas a Lean Canvas. Vhodnější model bude použit pro můj podnikatelský záměr lyofilizace microgreens.

Praktická část je rozdělena do dvou částí – analytickou a projektovou. Analytická část popisuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Měla by nám přinést poznatky o tržním odvětví, konkurenci, silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách pro produkt. Zpracované dotazníkové šetření nám odpoví na základní otázky potenciálního zájmu o výrobek.

V projektové části bude zpracováno devět stavebních prvků business modelu. Důležitou částí je ekonomické zhodnocení budoucích výnosů a reálných nákladů.

Závěr diplomové práce bude shrnovat poznatky z analytické a projektové části.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout business model lyofilizace microgreens. Business model se bude opírat o zjištěné poznatky popsané v analytické části této práce.

Cílem teoretické části je zpracování literární rešerše se zaměřením na problematiku podnikání a formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části. Podkladem pro část teoretickou jsou odborné knižní tituly a s nimi související internetové zdroje.

Cílem praktické části bude provedení průzkumu vnějšího a vnitřního prostředí podniku za pomoci analytických metod – PEST analýza, Porterův model 5F a SWOT analýza. Spotřebitelské chování na trhu nám ukáže kvantitativní výzkum, který je zpracován v analytické části. Primární data byla shromažďována internetovým dotazováním a zpracována pomocí popisné statistiky. V rámci ekonomického zhodnocení bude kalkulační cena produktu stanovena metodou prostého dělení. Součástí jsou předpokládané výnosy a doporučení pro prodej.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty informace vedoucí k rozhodnutí pro realizaci projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Podnikání

Srpová a kol. (2020, s.17) popisuje dva hlavní myšlenkové přístupy, jak můžeme podnikání vnímat. První uvádí podnikatelství jako něco inovativního, nového, co přináší společnosti hodnotu. Přístup charakterizuje využití tržních příležitostí, investoři, startupy a rychlý růst nových firem. Druhý pohled podnikatele popisuje jako kohokoliv, kdo vlastní a vede podnik či živnost. Bez ohledu, jak moc je inovativní a jedinečný.

Podnikání dle Synka a kol. (2015, s.3) je charakterizováno několika podstatnými rysy:

- Hlavním motivem pro podnikání je **zhodnocení vloženého kapitálu** – dosažením zisku.
- Zisk, který je naším motivem, se vytváří **uspokojováním potřeb** zákazníků. Pozornost podnikatele směřuje k zákaznickovým zájmům, požadavkům, potřebám a preferencím.
- Součástí podnikání je tvorba takové strategie a politiky firmy, aby čelila riziku. Cílem podniku je **minimalizace rizika**.
- Podnik charakterizuje vložený **kapitál**, a to vlastní nebo vypůjčený.

Podnik

„Podnik je chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.“ (Srpová a kol., 2010, s. 35)

Jako podnik označujeme samostatnou hospodářskou jednotku, která produkuje a prodává statky a služby. V rámci této hospodářské jednotky se rozhoduje o cílech a výstavbě podniku, způsobu zhotovování a zhodnocování výkonů. (Novotný, 2007, s. 10)

Podnik lze vnímat také jako živý organismus, který roste sebeřídícími a sebeopakujícími cykly – sebeorganizací, samovolností a spontánností. Společnost je vnitřně řízena znalostmi, kreativitou a inovacemi zaměstnanců, popisuje ve své knize Zelený (2011, s. 140).

Podnikatel

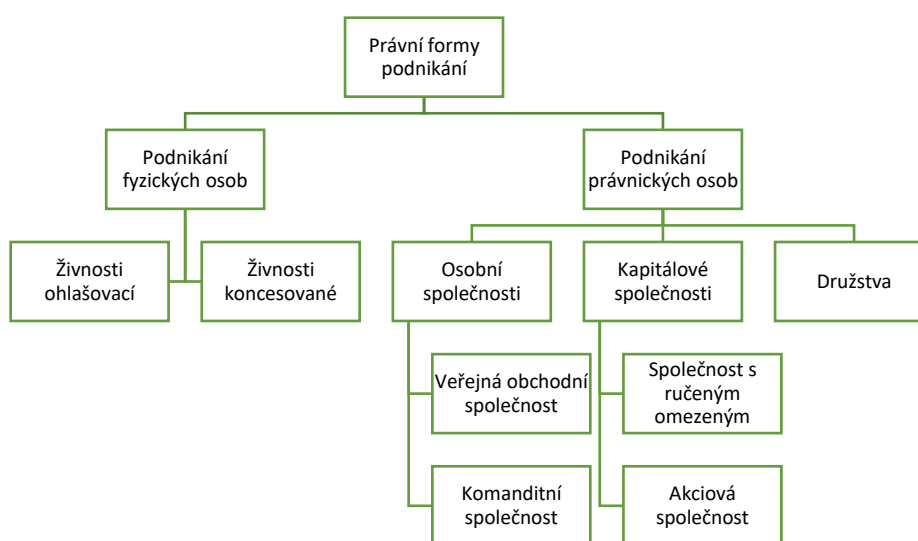
V roce 1940 na jednom setkání s občany popsal podnikatele W. Churchill následovně: *„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“ (Srpová, 2010, s. 30)*

Dle zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. je podnikatelem jak fyzická, tak i právnická osoba. Je to osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku a podniká na základě živnostenského oprávnění nebo na základě oprávnění jiného podle zvláštních předpisů.

Osobnost podnikatele, jeho schopnosti, dovednosti a znalosti jsou velmi důležité pro budoucí úspěch podnikatelského plánu. Jednou z prvních důležitých schopností je všímavost, kterou může podnikatel využít pro předvídání situací na trhu a nalézání jeho příležitostí. Člověk, který podniká by měl mít rozumové schopnosti obecně, ale také sociální a emoční inteligenci – porozumět emocím druhých a přizpůsobit se jim, motivovat a zvládat své emoce. Další schopností je tvořivost, při kterých rozvíjí své nápady. Tento člověk by měl zastávat i manažerskou funkci – delegovat, stanovovat cíle, komunikovat, řídit svůj čas i čas ostatních v podniku. (Srpková a kol., 2020, s. 28)

1.1 Právní formy podnikání

Podle Synka (2011, s. 24) je volba právní formy dlouhodobé rozhodnutí. Pro výběr vhodné právní formy se můžeme řídit mnoha kritérii. Jedním z hlavních je způsob ručení, kdy si vybíráme mezi omezeným či neomezeným. Každý podnikatelský subjekt je limitován financemi, a proto i kritérium nároku na počáteční kapitál rozhoduje. Začínající podnikatelé se zamýšlejí nad administrativní náročností a výdaji spojenými se založením a provozováním podniku. Mnohdy hledají nejméně náročnou cestu a tím je podnikání na živnost. Hlavním faktorem pro určení právní formy může být i míra daňového zatížení.



Obrázek 1 Právní formy podnikání (vlastní zpracování)

1.1.1 Podnikání fyzických osob

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem č. 455/1991 Sb.“ (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Podnikání na živnost je vhodnou formou pro začínající podnikatele. Je oblíbená z důvodu velmi jednoduchého zahájení živnosti, nízkými správními náklady a minimálními formálně-právními povinnostmi. Živnost si lze založit bez nutnosti počátečního kapitálu. Podnikatelskou činnost můžeme vykonávat ihned po ohlášení. Tuto činnost lze i jednoduše přerušit či zrušit. Mezi nevýhody této formy podnikání patří riziko plynoucí z neomezeného ručení majetkem podnikatele, vysoké požadavky na odborné i ekonomické znalosti a pro obchodní kontrakty může živnostník působit jako malý či méněcenný partner. (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 68)

Živnostníkem se může stát osoba, která splňuje následující všeobecné podmínky:

- plná svéprávnost – podnikat smí i nezletilý, který dosáhl 16 let s přivolením soudu a svého zákonného zástupce
- bezúhonnost – za bezúhonnou osobu se nepovažuje osoba odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, pokud byl v souvislosti předmětu podnikání. Naopak podnikat může osoba, která ještě nebyla odsouzena.

Pokud se živnostník uchází o živnosti řemeslné, vázané a koncesované, musí splnit pro udělení oprávnění i podmínky zvláštní. Těmi jsou odborná nebo jiná způsobilost podnikatele, popřípadě odpovědného zástupce. Způsobilostí se myslí vzdělání v oboru a praxe, pokud je u zvolené živnosti vyžadováno. (fulsoft.cz, ©1997-2022)

1.1.1.1 Živnosti ohlašovací

Ohlašovací živnosti vznikají dnem ohlášení oproti živnostem koncesovaným dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Živnosti ohlašovací dělíme dle Synka a kol. (2015, s. 80) na:

- řemeslné – živnostenské oprávnění je uděleno na základě předložení dokladu o odborné způsobilosti získané konkrétním vzděláním nebo praxí v oboru
- vázané – tento druh živnosti je podmíněn prokázáním odborné způsobilosti, která je stanovena v příloze zákona č. 455/1991 Sb. pro každou živnost samostatně

- volné – živnostenský list je udělen na základě splnění všeobecných podmínek, není potřeba se prokazovat odbornou či jinou způsobilostí

Dle přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb. řadíme mezi řemeslné živnosti např. řeznictví, pekařství, slévárenství, hodinářství, truhlářství, zednictví, instalatérství, kosmetické služby, hostinskou činnost, kominictví a jiné. Do živností volných patří činnost účetních poradců, realitní zprostředkování, oceňování majetku, provozování autoškoly, psychologické poradenství, provozování solárií a mnoho dalšího. Podle přílohy č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb. spadá do živností volných výroba obuvi a textilu, ubytovací služby, překladatelská a tlumočnická činnost, reklamní činnost a pronájem movitých věcí.

1.1.1.2 Živnosti koncesované

Koncesovaná živnost vzniká pouze na základě povolení tzv. koncese, kterou uděluje místně a věcně příslušný živnostenský úřad. Proces zřízení živnostenského oprávnění je složitější než u živností ohlašovacích. Jedná se o obory podnikání, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a veřejných zájmů. (Novotný, 2007, s.162)

Koncesovanou živností je např. silniční motorová doprava, provozování cestovní kanceláře, pohřební služby, výroba zbraní a distribuce pohonných hmot, uvádí příloha č. 3 k zákonu č. 455/1991 Sb.

1.1.2 Podnikání právnických osob

Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. dělí právnické osoby na:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

1.1.2.1 Osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost je taková společnost, ve které podnikají alespoň dvě osoby a ručí za její závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem. Minimální výše základního kapitálu není stanovena. Ručení u této právní formy je hlavní nevýhodou, pokud firma zkrachuje, společníci přijdou o veškerý svůj majetek. Společnost vzniká sepsáním společenské smlouvy a následným zápisem do Obchodního rejstříku. Oprávnění vést společnost má každý společník s ohledem na zásady mezi nimi dohodnutými. Společníci mohou ve společenské smlouvě pověřit vedením společnosti zčásti nebo zcela jednoho nebo

více společníků. Zisk a ztráta se dělí rovným dílem, nestanoví-li společenská smlouva jinak. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Komanditní společnost dle Drážilové (2019, s. 194) je charakteristická dvěma druhy společníků – komplementář a komanditista. Komplementáři ručí ve společnosti celým svým majetkem a komanditisté pouze do výše nesplacených vkladů. Stejně jako veřejná obchodní společnost vzniká komanditním sepsáním společenské smlouvy a následným zápisem do Obchodního rejstříku. Podle zákona č. 90/2012 Sb. jsou oprávnění k řízení společnosti pouze komplementáři. Při ostatních záležitostech rozhodují komplementáři a komanditisté společně prostřednictvím hlasů. Pokud není stanoveno ve společenské smlouvě jinak, komplementáři si rozdělí část zisku rovným dílem a komanditisté podle výše splacených vkladů. Ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře na polovinu. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

1.1.2.2 Kapitálové společnosti

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější forma podnikání v ČR. Tuto společnost může založit jedna osoba. Základní kapitál je tvořen vklady společníků a společníci ručí do výše nesplacených vkladů. Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Společnost vzniká sepsáním společenské smlouvy (u jednoho společníka zakladatelskou listinou) a zápisem do Obchodního rejstříku. Orgány společnosti s ručením omezeným tvoří valná hromada (nejvyšší orgán), jednatelé (statutární orgán) a dozorčí rada (nepovinný). Oprávnění k vedení společnosti mají jednatelé. Společníkům připadá zisk určený valnou hromadou rozdělený v poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy, pokud stanovila jinak. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Akciová společnost je korporace, jejíž základní kapitál se skládá z akcií. Jednotliví akcionáři vlastní cenné papíry společnosti neručí za závazky společnosti. Společnost ručí za svoje závazky celým svým majetkem. Základní kapitál společnosti je minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR (Drážilová, 2019, s. 197). Vlastník akcie má právo na řízení společnosti, zisk a likvidační zůstatek v případě zániku. Akciovou společnost může založit jeden nebo více zakladatelů. Pokud zakládá akciovou společnost dva a více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Jeden zakladatel uzavírá zakladatelskou listinu. Dnem zápisu do Obchodního rejstříku společnost vzniká. Zisk, který schválila k rozdělení valná hromada, se rozděluje poměrem jmenovité hodnoty akcií. Mezi orgány akciové společnosti patří valná hromada (nejvyšší orgán), představenstvo (statutární orgán) a dozorčí rada. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

1.1.2.3 Družstvo

Družstvo je sdružení osob se stejným zájmem za účelem podpory svých členů. Družstvo musí mít nejméně tři členy. Za závazky družstva neručí členové, společnost ručí celým svým majetkem. Základní kapitál je složen z členských vkladů. Družstvo vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Zisk k vyplacení se rozděluje poměrem výše splaceného vkladu. Do orgánů družstva řadíme členskou schůzi (nejvyšší orgán), představenstvo (statutární orgán), kontrolní komisi a další orgány, které určí stanovy. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

1.2 Profil podnikatele

Jedním z obecných rysů podnikatele je **podnikavost**, uvádí Veber a kol. (2005, s. 51). Za úspěchem každého z úspěšných podnikatelů stojí obstojný podnikatelský záměr a následné prosazení do praxe. Dalším aspektem, který musí naplňovat jsou **dispozice** a **osobnostní vlastnosti**. Za dispozicemi si můžeme představit znalosti, kompetence nebo know-how. V rámci všeobecných osobnostních vlastností by měl podnikatel splňovat – bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, zásadovost, zdvořilost, ohleduplnost a jiné. Mezi specifické osobnostní vlastnosti řadíme – svědomitost, cílevědomost, samostatnost, iniciativnost atd. Jako vedoucí pracovník by měl podnikatel mít charisma. Tento rys osobní přitažlivosti pomáhá vůdčím osobnostem lépe přesvědčovat a ovlivňovat své podřízené.

Dalším výrazným faktorem dle Vebera a kol. (2005, s. 52) je **motivace**. Motivace směřují naši fyzickou a psychickou aktivitu k předem stanovenému podnikatelskému cíli. Motivační důvody dělíme do dvou skupin: push a pull. Push neboli tlak vychází ze situace, kterou musí člověk řešit a pohání tak jeho snahu něčeho dosáhnout. Tlak je motivačním důvodem silným, ale brzo vyhasínajícím. Pod slovem pull (tah) se skrývá příležitost, kdy jejich využití je prostředkem pro uspokojování potřeb podnikatele. Podnikatel má krátký časový úsek pro využití příznivé situace pro svůj prospěch. K ní se také váže riziko neúspěchu, které by měl subjekt zvážit a rozhodnout se. Motivace pull jsou spojeny s prožitkem těchto emocí, a proto jsou trvalejšího charakteru.

Typickým rysem pro podnikatelskou osobnost je **iniciativa a aktivita**. Podnikatel, který vede úspěšný podnik musí být dynamický, musí své lidi vést k vlastním úspěchům v pracovní sféře. Optimistickým vystupováním dokáže své spolupracovníky směřovat k cílům firmy. Kreativním přístupem se vzdálí od tradičních postupů, způsobů a odliší se od konkurence. Jeho myšlenky, idey a nápady přijmou jeho zaměstnanci za své a budou jej

následovat. Pasivní chování žádného podnikatele daleko neposunulo, aktivní přístup je zásadní i v návaznosti na celý běh společnosti. (Veber, Srpová a kol., 2005, s.53)

Podnik ovlivňuje řada rizik, které musí podnikatel úspěšně zvládat. **Podstupování rizika** představuje klíčové rozhodnutí pro celou společnost. Podnikatel k němu musí přistupovat s velkou zodpovědností a volit správnou míru rizikovosti vzhledem k situaci. Jistota při rozhodování a odpovědnost za něj by měla být přirozenou součástí jeho osobnosti. (Veber, Srpová a kol., 2005, s.53)

Posledním atributem pro vhodného podnikatele je **dobrá zdravotní stav**, zejména psychický. Podnikatel se potýká s každodenním stresem a pracuje pod tlakem, z tohoto hlediska musí být odolný. (Veber, Srpová a kol., 2005, s.53)

1.3 Podnikání a jeho rizika

Podle Martinovičové (2013, s. 23) je každý podnik vystaven při vstupu na trh, ale i v průběhu své existence riziku. Ochota manažera přijmout při rozhodování riziko přináší úspěchy i selhání, proto jej dělíme na pozitivní a negativní. V prostředí podniků by se mělo neustále přemýšlet o budoucnosti, o rizikových faktorech ovlivňujících hlavní činnost, o reakci na tyto faktory a vyvolaných dopadech. Z tohoto důvodu vznikají ve firmách specializované útvary, které mají na starosti řízení rizik (risk management). Je to proces zabývající se optimalizací a minimalizací nežádoucích vlivů. Naopak hledá a využívá příležitosti spojené s předcházením rizik. Díky systematickému řízení rizik má společnost lepší ekonomické výsledky a větší hodnotu.

Rizika klasifikoval Jaromír Veber a kol. (2009, s.600) dle jejich věcné náplně na:

- **Technicko-technologická** – jsou spojena s neúspěchem vývoje nových produktů a technologií, nezdárnou aplikací technologického procesu, objevem nových technologií směřujících k morálnímu zastarání technologií ve vlastnictví společnosti
- **Výrobní** – zahrnují poruchy a havárie, prostoje z důsledku chybného zásobování, nemocnost a fluktuace výrobních operátorů, výpadky energií, nespolehlivost výrobních zařízení vedoucích k nárůstu nákladů na opravy a údržby
- **Ekonomická** – přímo ovlivňují růst cen surovin, materiálů, služeb, energií a dalších nákladových položek (dojde-li k překročení plánovaných nákladů, společnost bude realizovat nižší zisky, případně bude ztrátová)

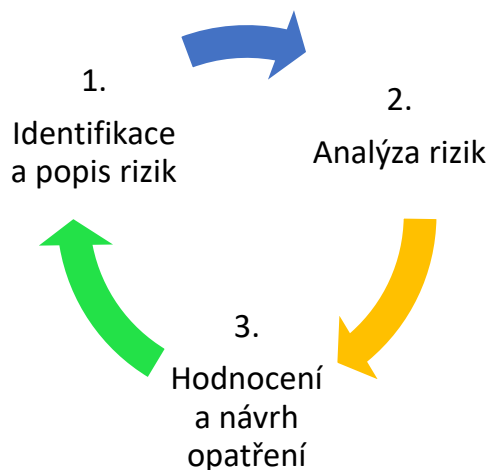
- **Tržní** – udávají úspěšnost nabízených produktů na tuzemských i zahraničních trzích. (je možné zde zařadit změnu poptávky a cen výrobků, preference spotřebitelů a chování konkurence)
- **Finanční** – vztahují se k dostupnosti finančních zdrojů a jejich schopností splácet (nepříznivá změna úrokových sazeb, měnových kurzů, platební neschopnost společnosti i jejich partnerů)
- **Legislativní** – týkají se změn hospodářské a legislativní politiky vlády (daňové zákony a předpisy, regulace dovozů a vývozů, pracovní legislativa, ochrana životního prostředí, rozpočtová a investiční politika)
- **Politická** – je způsobená politickou nestabilitou a změnou politických systémů, rizika se projevují formou občanských stávek, terorismu, válkami, podporou a omezeními podnikání, nepokoji z politických rozhodnutí, znárodnění v rozvojových zemích atd.
- **Enviromentální** – představují pro podnik náklady na odstranění škod na životním prostředí, náklady na přizpůsobení procesů dle opatření na ochranu přírody, daně spojené s využíváním neobnovitelných zdrojů, případně náklady na ukončení či omezení činností na základě schválených restrikcí podporující životní prostředí
- Vznikající **lidským činitelem**, kdy jeho úroveň jednání, schopností, zkušeností přímo ovlivňuje podnikatelský subjekt
- **Informační** – jsou spojená s informačním systémem společnosti, podnik má za cíl vytvořit dostatečnou ochranu systému před zneužitím interních i externích subjektů
- **Zásahy vyšší moci** – vážou se na neovlivnitelné ohrožení živelními pohromami a havárie zařízení firmy (požár, povodeň, zemětřesení, teroristické útoky)

Váchal a kol. (2013, s. 532) popisuje řízení rizik ve třech krocích:

- **Identifikace a popis rizik** – V praxi tento krok znamená vyhotovení seznamu rizik, které mohou podnik ohrozit. Rizika podniku se odlišují charakterem, pravděpodobností výskytu a stupněm závažnosti rizika.
- **Analýza rizik** – Rizika popsaná v první fázi procesu se nyní rozdělí na jednotlivé funkcionální oblasti podniku. Uspořádaná rizika se poté analyzují kvalitativně nebo kvantitativně. Kvalitativní analýza je jednodušší, rychlejší, avšak s nižší

spolehlivostí ovlivněnou mírou subjektivity hodnotitele. Kvantitativní analýza vyžaduje matematické výpočty, což je náročné, avšak lépe vypovídající. Pro jednoduchou analýzu rizik lze použít matici rizik.

- **Hodnocení a návrh opatření** – Analyzovaná rizika hodnotíme na základě pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků. V tomto kroku navrhujeme prevenci rizik či jejich zmírnění účinků. Nástroji pro snižování rizika mohou být: diverzifikace, pojištění, vytváření rezerv a vyhnutí se riziku. Výstupem této fáze jsou východiska pro stanovení krizových plánů.



Obrázek 2 Řízení rizik (vlastní zpracování)

Rickman (2021, s. 184) ve své knize popisuje pět doporučení pro řešení krize:

- **Zachovejme chladnou hlavu**, když potřebujeme jednat rychle a chvíli se zamysleme nad tím co děláme.
- **Stanovme si priority**, abychom zajistili, že naše řešení bude mít nejmenší dopady.
- **Komunikujme jasně** s přesnými pokyny, aby každý přesně pochopil, co se od nich očekává.
- **Naslouchejme lidským obavám**, zůstaňme v klidu, abychom předešli jakékoliv panice.
- **Zůstaňme pozitivní**, někdy může krize otevřít nové příležitosti.

2 NÁSTROJE ANALÝZY

Strategické analýzy pomáhají firmě vymezit strategickou vizi a orientovat se v konkurenčním prostředí, popisuje Srpová (2011, s. 162). Samotné strategické řízení určuje jasný směr budoucí činnosti podniku, zvyšuje efektivitu procesů a kvalitu jejich řízení.

2.1 PEST analýza

PEST analýza popisuje vlivy na externí okolí podniku, uvádí Vochozka a kol. (2012, s. 344). Při analyzování jednotlivých faktorů se vychází ze skutečností důležitých pro vývoj podnikatelského subjektu. Analýza uvádí, jak faktory podnik ovlivňují aktuálně a zamýšlí se, jakým způsobem se tyto faktory budou měnit v čase.

Politické faktory

Každý trh je regulován státem jen některý více, jiný méně. Tyto regulace představují pro ekonomické subjekty omezení v činnosti. Není tomu tak vždy, některé podniky regulace chrání, zvyšuje bariéry vstupu na daný trh nebo vstup zcela znemožňuje. Regulace také mohou pro firmy představovat příležitosti (např. zavedením regulace se zvýší poptávka po substitučním zboží). Výrobky, které mohou poškozovat zdraví a bezpečnost spotřebitelů jsou zpravidla nejvíce regulovány (např. alkohol, tabák a zbraně). Do politických faktorů řadíme i míru korupce. Zvýšená regulace narůstá v posledních letech i v potravinářském průmyslu. Světová zdravotnická organizace apeluje na regulaci poptávky po tučné stravě či sladkostem. V České republice na boj proti obezitě byla zavedena tzv. pamlsková vyhláška. (Karlíček a kol., 2018, s. 62–67)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají největší dopad na ziskovost podniku a celkový vývoj trhu. Ekonomické prostředí analyzujeme makroekonomickými ukazateli, kdy se nejčastěji používá hrubý domácí produkt. Přestože je HDP užitečným ukazatelem, poskytuje pouze částečný pohled na ekonomické faktory. Míra inflace má nepříznivý vliv na ceny surovin a vstupů, tím pádem narušuje celkovou kupní sílu spotřebitele. Změny měnového kurzu se také promítají do nákupních a prodejních cen. Vyšší daně mají negativní dopad na disponibilní příjem spotřebitelů. Vysoká míra nezaměstnanosti působí pozitivně i negativně, na jedné straně narušuje disponibilní příjem a na druhé vytváří pro podnikatele levnější ceny na trhu práce. Také zvýšení úrokových sazeb ovlivňuje negativně jak spotřebitele i investory.

Vyšší úroky přinášejí dražší úvěry na investice a provoz, domácnostem zase dražší půjčky na bydlení. (um.edu.mt, ©2014)

Sociální faktory

Významným sociálním faktorem je stárnutí populace. Tento faktor ovlivňuje většinu států. V roce 2020 překročil počet lidí starších 65 let 20 %. Předproduktivní složka populace (0-14 let) byla 16,1 %. Do budoucna se předpokládá, že bude přibývat osob ve vyšším věku a podíl produktivní složky se sníží. Prognóza říká, že na konci roku 2050 by do produktivní kategorie bude spadat až 56 % obyvatel ČR. Kolem roku 2060 by mělo do poproduktivní složky patřit až 30,5 % oproti nynějším 20,2 %. Na tyto demografické vlivy by měl postupně každý podnik zareagovat a přizpůsobit se budoucím zákazníkům. (eacea.ec.europa.eu, ©2022)

Mezi sociální vlivy spadá řada trendů a módních vln. Tyto trendy jsou velice proměnlivé a po letech bývají nahrazovány trendy jinými. V našem případě označíme za sociální vliv trend zdravého životního stylu. V rámci tohoto faktoru roste poptávka po zdravé výživě a jiných produktech týkajících se zdraví. Češi v posledních letech přemýšlejí o přijímaných potravinách jinak, všímají si původu zboží a mnohem více uvažují o nákupu produktů ze specializovaných prodejen zaměřujících se na zdravou stravu. (Karlíček a kol., 2018, s. 71)

Poptávku ovlivňuje také kulturní prostředí. „*Kulturou se rozumí mimo jiné soubor hodnot, norem chování, postojů, symbolů či rituálů, které ve větší či menší míře akceptují všichni lidé žijící v určité společnosti.*“ Kultura se lidé učí prostřednictvím rodiny, není vrozená. Kultura není v průběhu let stálá, prochází neustálými proměnami. Tak jako u demografických vlivů se musí firmy přizpůsobovat i těmto. (Karlíček a kol., 2018, s. 71-73)

Technologické faktory

Pro podnik může technologický vývoj představovat jak příležitost, tak hrozbu. Hlavními složkami technologického sektoru jsou technologie výroby, výzkum a vývoj, automatizace, nové materiály a informační systémy. Manažeři by se měli soustředit na rychlost zastarávání a neustálé změny technologického prostředí. Zaostalost v tomto prostředí ovlivňuje konkurenceschopnost. Tento pokrok je stále více sledován z environmentálního hlediska, kdy se prosazují postupy a produkty, které jsou prospěšné životnímu prostředí.

Je těžké odhadnout, kam technologie směřuje, jak tyto změny ovlivní naše životy a ekonomické subjekty. Držet krok s technologií neznámá pouze inovovat celou

produktovou kategorii, ale i související služby, distribuci a komunikaci. (Karlíček a kol., 2018, s. 71-73)

2.2 Porterův model 5F

Tato analýza hodnotí mikrookolí podniku, odvětví nebo trhu. Michal Porter identifikoval pět sil, které představují hrozby nebo příležitosti pro analyzovaný objekt. Intenzita a směr působení jednotlivých sil přímo ovlivňuje jeho výnosnost. V rámci naší analýzy hledáme na trhu existující **substituční produkty**, které vnímáme jako hrozbu. Z tohoto pohledu se poté odehrává na trhu konkurenční cenový boj. Následující silou pro strategickou analýzu dle Michala Portera je **vliv odběratelů**. Jako podnikatel se zaměříme na otázky týkající se vyjednávací síly kupujících. Zda má zákazník možnost zakoupit produkt levněji od jiného výrobce, jaké objemy si produktu kupuje, zda si kupující mohou vstupy vyrábět sami apod. **Vliv dodavatelů** je dalším zásadním faktorem, který působí na podnik. Zabýváme se, zda má firma z hlediska svých vstupů a dodavatelů možné alternativy. Jaký dodavatelsko-odběratelský vztah společnost má a stupeň jeho důležitosti. Konkurenci a rivalitu na trzích hodnotíme pomocí **sil stávající a nové konkurence**. Zaměříme se na analýzu struktury odvětví, bariér pro vstup, podmínek na trhu, cenové rivality, rizik odvětví, strategické směřování firem a podobné. (Srpková, 2011, s. 166)

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejrozšířenějších strategických nástrojů. Při zpracování analýzy dělíme okolí na vnitřní a vnější. V tomto kontextu hodnotíme své silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby. Tato analýza nám napomáhá k sestavení základních cílů společnosti, splnění poslání a vizi. Je snadno pochopitelná a lehce aplikovatelná v mnoha úrovních organizace (od jednotlivce, týmu, divize až po podnikovou strategii) a v různých hloubkách (analyzuje jednoduché situace i složité problémy). (Sarsby, 2016, s. 3)

SWOT analýza se skládá z činitelů vnitřního a vnějšího marketingového prostředí, uvádí ve své knize Kotler a Keller (2013, s. 80). Jednotlivé složky analýzy definujeme jako:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O:příležitosti	Strategie SO Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	Strategie WO Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	T:hrozby	Strategie ST Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Strategie WT Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Obrázek 3 SWOT analýza (Dědková, 2016)

Podstatou SWOT analýzy je identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku. Tyto faktory jsou součástí vnitřní analýzy společnosti a dají se ovlivňovat. **Silné stránky** představují jistý náskok před konkurencí. Cílem je jejich maximalizace a rozvoj. Do silných stránek řadíme: kvalitu produktů, dobrou distribuční síť, výhodné postavení firmy, moderní výrobní zařízení, dostatečnou kapacitu a jiné. Naopak **slabé stránky** je třeba minimalizovat. Každá z nich snižuje hodnotu firmy. Příkladem může být špatná lokalita firmy, neefektivní výroba, vysoká fluktuace zaměstnanců a špatná pověst podniku. Příležitosti a hrozby identifikujeme v rámci vnější analýzy. Společnost ovlivňují i faktory (technologie, trendy, legislativa, demografický vývoj), které už nemůže ovládat tak jako u slabých a silných stránek. **Příležitost** je potřeba s co největším předstihem zaznamenat a maximálně ji využít ve svůj vlastní prospěch. Může podniku přinést zisk, větší poptávku a lepší postavení na trhu. **Hrozbám** je potřeba předcházet a zmírňovat jejich dopady, případně vytvářet protiopatření do budoucna. Nejčastěji náš podnik může ovlivnit vstup nového konkurenta na trh, navyšování cen od dodavatelů, odchod klíčových zaměstnanců a cenová válka s konkurencí. (Dědková, 2016, s. 3-4)

3 BUSINESS MODEL

Existuje mnoho definic a pojetí toho, co je business model, co si pod ním můžeme představit a jak ho sestavíme. V obecné rovině popisuje nejdůležitější prvky pro úspěšné podnikání v jednodušším zpracování.

3.1 Definice business modelu

Nejefektivnějším modelem by měl být ten, který je pro všechny intuitivně srozumitelný, jednoduchý, relevantní a zároveň nesmí příliš zjednodušovat složitost fungování podniků. (Osterwalder, 2010, s. 15)

Business model je jednoduchou a nenáročnou formou, jak uchopit své myšlenky a nápady. Tento dokument sestavujeme před zahájením podnikatelské činnosti. Zpracování záměru podnikatele tímto způsobem se soustředí na nejdůležitější body podnikání. Sestavením modelu si odpovídáme na otázky: Jaké produkty nebo služby budeme nabízet a komu? Kdo je naší konkurencí? Co je cílem modelu? (Gassmann a kol., 2014, s. 7)

3.2 Canvas vs. Lean Canvas

Hlavním rozdílem mezi nimi je to, že štíhlé plátno se zaměřuje na řešení problému. Mezitím se plátno obchodního modelu soustředí na prodej konkrétního produktu. Business model Canvas je vhodný pro existující stávající podniky, Lean Canvas na začínající podniky. Canvas klade důraz na zákaznické segmenty, distribuční kanály a vztahy se zákazníky. Lean Canvas se odvíjí od problému, který má populace a snaží se svým modelem navrhnout řešení. Odpovídá podnikateli, zda má investovat a proč. Posuzuje, zda má podnik neférovou výhodu nad zbytkem případných konkurentů a nabádá podnikatele, jak nejlépe ji využít. Canvas se soustředí na hodnotovou nabídku, kterou poskytuje svým zákazníkům a na příjmy plynoucí z nich, nebere v úvahu měření dosažených výkonů. Lean Canvas neposkytuje řešení, když nastane neúspěch a nereálnost řešení počátečního problému. (canvanizer.com, ©2019)

Ash Maurya přizpůsobil plátno Canvasu pro startupy, změnil čtyři základní stavební bloky a nahradil je těmi, které dávají smysl pro začínající podniky.

- Nahradil blok **Klíčová partnerství** za Problém. Pod stavebním blokem Klíčová partnerství si představíme síť dodavatelů a partnerů, na kterých stojí základní fungování obchodního modelu. Společnosti utvářejí strategické seskupení v odvětví

i mimo ně, kooperace pro rozvoj nových podniků a vztahy odběratelsko-dodavatelské pro zajištění spolehlivých dodávek. Startupy v prvotní fázi nemají žádné klíčové partnery, proto tento stavební blok postrádal logiku pro začínající podniky a byl nahrazen za Problém, ten Lean Canvas řeší a zakládá na něm celý business. (Osterwalder, 2010, s. 38)

- **Klíčové činnosti** nahrazuje Řešení. Klíčové činnosti představují pro společnost nejdůležitější kroky, které musíme udělat, aby náš obchodní model fungoval. Klíčové činnosti dělíme na: výrobní (vývoj a kvalita produktu, výrobní kapacita), řešení problému (nové řešení pro individuální zákaznické problémy), síť (poskytování služeb, propagování platformy podniku). Lean Canvas zvolil pole Řešení pro startupy z důvodu rozvinutí hlavní myšlenky, která vychází z pole s názvem Problém. (Osterwalder, 2010, s. 36)
- **Vztahy se zákazníky** změnil na pole Neférová výhoda. Stavební blok vztahů se zákazníky popisuje typy vztahů, které společnost vytváří s konkrétními zákaznickými segmenty. Cílem tohoto segmentu je získání nových zákazníků, udržení zákazníků, zvýšení prodeje. Utváříme si strategii o tom, jak navážeme nové kontakty, jak si je udržíme a kolik nás to jako společnost bude stát financí a úsilí. Začínající firma nemá své zákazníky, tak se zaměřuje na důležitou neférovou výhodu. (Osterwalder, 2010, s. 28)
- **Klíčové zdroje** nahradil za Klíčové metriky. Stavební blok klíčových zdrojů popisuje nejdůležitější aktiva, potřebná k tomu, aby obchodní model fungoval. Tyto zdroje umožňují podniku vytvářet a nabízet hodnotovou nabídku, oslovovat trhy, udržovat vztahy se zákazníky a získávat příjmy. Klíčové metriky byly zvoleny pro Lean Canvas z důvodu toho, aby byly stanoveny ukazatele a vznikla kontrola nad tím, zda se podniku daří. (Osterwalder, 2010, s. 34)

3.3 Business model vs. Podnikatelský plán

Canvas modely můžeme definovat jako zjednodušené podnikatelské plány.

Podnikatelský plán je dle Vojíka (2009, s. 100) výstup podnikatelského záměru sepsaný daleko pečlivěji, výstižněji a ve větší šíři. Měl by reprezentovat firmu navenek, oproti záměru, který je interního charakteru.

Veber (2005, s. 89) popisuje podnikatelský plán jako dokument, ve kterém jsou popsány všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či existujícího podniku. Odpovídá na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Funguje jako nástroj pro plánování, kontrolu a rozhodovací procesy uvnitř podniku. Zpracovaný dokument se předkládá zejména externím subjektům, avšak slouží k interním účelům popsaným výše. Stručný výtah se předkládá k dispozici i zaměstnancům, aby byly v kontextu s firemními cíli.

Základní rozdíl mezi business modelem a podnikatelským plánem je míra zpracování a rozsah analyzovaných skutečností. Veber zahrnuje ve své knize do podnikatelského plánu klíčové osobnosti, které v business modelech nenajdeme. V plánu popisuje důležité osoby, jejich znalosti, zkušenosti a dosažené vzdělání v kontextu úspěšnosti podnikatelského záměru. Plán se také věnuje okolí firmy – legislativní podmínky, politická situace, přírodní faktory, ekonomičtí a technologičtí činitelé. To v business modelech stručného charakteru nenajdeme. Dopodrobna rozvíjí činnosti související s prodejem a výrobou, např. analýzu trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci produktu, podporu prodeje, výrobní postupy, kapacity, materiálové a surovinové zabezpečení a mnoho dalšího. Na personální otázky nám odpoví také pouze podnikatelský plán, nikoliv business model. Poslední velkou částí v rámci podnikatelského plánu je finanční plán, který také nenalezneme v business modelu. Zkrátka business model nám poskytuje krátké, jednoduché a srozumitelné nastínění naší podnikatelské myšlenky. Podnikatelský plán je rozsáhlý dokument, který přináší konkrétní kroky k uskutečnění záměru či změně podniku. (Veber, 2005, s. 93-98)

4 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Lean Canvas si můžeme představit jako jednostránkový diagram, na kterém je celý náš business plán. Tento model umožňuje podnikatelům vytvářet nové strategické alternativy. Je to jednoduchý nástroj, který má jasnou strukturu devíti klíčových oblastí. Těchto devět bloků zahrnuje čtyři hlavní oblasti podnikání: zákazníky, nabídku, finance a distribuční cesty. (Osterwalder, 2010, s. 14)

Následující tři kroky štíhlého podnikání shrnuje A. Maurya (2016, s. 23):

1. Zdokumentujte svůj plán „A“

Lidé se potýkají každý den se svými nápady a ignorují je. Rozdíl je ten, že podnikatelé se je pokoušejí i realizovat. Silná vize je základem pro úspěšný business plán, který má trvání. Bohužel spousta těchto nápadů ztroskotá na míře reálnosti. Štíhlé podnikání tuto chybu odstraňuje a orientuje podnikatele na ověřená fakta.

2. Identifikujte nejrizikovější části svého plánu

Cílem tohoto kroku je odstranění rizik. A. Maurya říká, že by podnikatel měl začít s tou nejrizikovější částí. Největším rizikem je vytvoření produktu či služby, které nikdo nebude chtít.

3. Systematicky testujte svůj plán

Řešením prvních dvou kroků je najít problematiku, kterou má smysl řešit. Záměrem testováním ve třetí fázi je přesvědčení, že podnikatel vymyslel něco, o co lidé stojí. S vynecháním tohoto kroku by mohl investovat spoustu času a úsilí do business plánu, který by na trhu neobstál.

4.1 Hlavní problém

Prvním blokem z devíti je **hlavní problém**. V této části podnikatel přemýšlí o problémech, které řeší jeho zákaznický segment. Popíše v ní jeden až tři hlavní problémy. Odpovědět si na tuto otázku může i zamyšlením se nad úkoly, s nimiž se zákazníci potřebují vypořádat. Každý z těchto problémů má své řešení a podnikatel přichází s tím novým alternativním, pro který by se potenciální zákazník měl rozhodnout. Jeho úkolem je zmapovat dosavadní řešení svého zákaznického segmentu (existující alternativy). Problém má většinou více uživatelských rolí a našim úkolem je najít a definovat původního (early adopter). (Maurya, 2016, s. 47-48)

4.2 Zákaznické segmenty

Tento blok o zákaznících definuje různé skupiny lidí nebo podniků, které má za cíl každá společnost oslovit. Bez zákazníků nemůže žádná společnost dlouho přežít – nečiní výnosy, nemá doporučení (reklamu), nemá odbyt, neroste. Obchodní model definuje jeden nebo několik velkých či malých zákaznických segmentů. Rozdělí si je do skupin pro lepší uspokojení zákazníků a rozhodne se, kterým se bude věnovat. Společnost má více možností, jakým způsobem bude zákazníky oslovovat. Může cílit na masové trhy, kde je jedna velká skupina zákazníků s obecně podobnými potřebami a problémy. Také se může orientovat na specifické zákazníky s náročnými potřebami a ovládnout tzv. mezeru na trhu. Některé obchodní modely segmentují své zákazníky podle hlavních potřeb a problémů. V praxi tomu může být např. u obchodních bank, kdy subjekt oslovuje malé domácnosti i velké firmy. O každý segment zvlášť se stará jiným způsobem a ve výsledku je schopna získat široké spektrum zákazníků. (Osterwalder, 2014, s. 20-21)

4.2.1 První vlaštovky

V této části definuje podnikatel prvního uživatele (inovátora), nikoli běžného zákazníka. Jsou to lidé, kteří jako první vyzkouší novou službu či produkt a ti dále zvýší povědomí o produktu u dalších osob. První vlaštovky si vybíráme, protože produkt ještě není připraven pro běžné zákazníky. (Maurya, 2016, s. 48) Důležitým dobrovolným posláním této skupiny lidí je dávat zpětnou vazbu, konstruktivně s vámi řešit potenciální problémy, jen tak budete moci odstranit nedostatky produktu, co nejdříve. (nastartujtese.cz, © 2020)

4.3 Řešení problému

Říká se, že dobře definovaný problém je problémem napůl vyřešeným. Řešení se u stanoveného problému může mnohdy během procesu utváření business modelu měnit. Nemůžeme očekávat, že první stanovené řešení bude to poslední. Na začátku sestavování business modelu bude stačit řešení problému pouze „načtrtnout“ a nezabývat se konečnou definicí. Řešení stanoveného problému zvažíme nastálo jako jedno z posledních (Maurya, 2016, s. 52).

4.4 Unikátní nabídka hodnoty

Hodnotová nabídka je důvodem, proč upřednostňuje zákazník jednu společnost před druhou. Firma tímto blokem zákazníkům sestavuje unikátní balík výhod plynoucí z nabízeného

produktu či služby. Unikátní hodnotová nabídka řeší problém zákazníka nebo uspokojuje jeho potřebu. Nabídka může být dvojího charakteru. Podnik nabídne něco nového, inovativního nebo stávající produkt s přidanými vlastnostmi. Odlišovací aspekty produktů mohou být kvantitativní (cena) nebo kvalitativní (design). Potenciální zákazník může spatřovat unikátnost ve vylepšeném výkonu, customizaci produktu na míru, ceně, značce, dostupnosti, pohodlí při používání, menší nákladové náročnosti aj. (Osterwalder, 2014, s. 23)

4.5 Zdroje příjmu

Pod stavebním blokem Lean Canvas si představujeme hotovost, kterou generujeme z každého zákaznického segmentu. Pokud si odpovíme správně na otázku: „Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit?“, budou nám naši zákazníci přinášet dlouhodobé a konstantní příjmy. Model rozlišuje dva typy příjmů – jednorázové a průběžně opakující se. Podniky generují nejčastěji příjmy z prodejů aktiv. Dalšími způsoby, jak generovat zisky jsou poplatky za použití, předplatné, nájmy, leasingy, poskytování licencí, poplatky za zprostředkování. Každý zdroj příjmu má svou cenovou politiku. Buď pro náš produkt zvolíme cenu pevnou nebo dynamickou (proměnlivou), která se mění na základě tržních podmínek. (Osterwalder, 2014, s. 31)

4.6 Distribuční kanály

Blok distribučních kanálů popisuje, jak společnost komunikuje se svými zákaznickými segmenty a jak je oslovuje za účelem poskytování hodnotové nabídky. Tato část Lean Canvasu zahrnuje komunikační, distribuční a prodejní kanály. Kanály plní funkci zvyšování povědomí zákazníků o nabízených produktech a službách, pomáhají zákazníkům pochopit hodnotovou nabídku firmy, poskytují zákaznickou podporu po nákupu, zpřístupňují zákazníkům specifické produkty a služby. Společnosti se zamýšlejí nad tím, které distribuční kanály zvolí pro oslovení zákazníků, jakými distribučními cestami se produkt k cílovým zákazníkům dostane, jaké kanály jsou nejefektivnější a nejziskovější. Podnik si volí mezi přímými a nepřímými kanály, stejně jako mezi prodejem vlastními kanály nebo partnerskými. Cílem je nalezení správné kombinace, která osloví zákazníky a nabídne produkt na nejvhodnějším místě.

Distribuční proces dělíme do pěti fází:

- Informovanost – jakým způsobem zvýšíme povědomí

- Hodnocení – jak směřujeme zákazníky k naší hodnotové nabídce
- Nákup – kde nabízíme své produkty a služby
- Doručení – jak poskytujeme zákazníkům hodnotovou nabídku
- Poprodejní servis – jaký servis nabízíme zákazníkovi po nákupu (Osterwalder, 2014, s. 27)

4.7 Klíčové metriky

Tento stavební blok usiluje o minimalizaci rizik začínajícího podniku. Je velice důležité si určit správnou klíčovou metriku. Pokud bychom kontrolovali tu, která není klíčová, mohly by se naše myšlenky o úspěšném podnikání rozplynout. Dopady mohou být zničující. Špatně určené metriky nás povedou např. k nehospodárným činnostem či předčasnému vyčerpání zdrojů. Další chybou podnikatelů v tomto bloku je kontrola metrik výstupu před kontrolou metrik výsledku. Vždy je potřeba zkoumat vztah zákazníka versus produkt. Správnými metrikami mohou být: počet nových zákazníků, měsíční výnos a spokojenost zákazníků. (Maurya, 2016, s. 59-60)

4.8 Struktura nákladů

Struktura nákladů má za úkol popsat veškeré náklady, které budou vynaloženy na realizaci business modelu. Všechny bloky Lean Canvasu přinášejí podniku určité náklady, které je potřeba pečlivě vyčíslit. Zaměřujeme se na klíčové náklady, které mohou náš business model ovlivnit nejvíce. Přirozeně společnost směřuje k minimalizaci nákladů. Rozlišujeme dvě nákladové struktury: nákladově a hodnotově řízené. Nákladově řízené obchodní modely se zaměřují na minimalizaci nákladů. Tento přístup si zakládá na zeštíhlování nákladových položek s využitím automatizace, outsourcingu a jiných forem šetření. Hodnotově řízené podniky se méně zabývají dopady na náklady. Aspekt minimalizace nákladů nahrazují neustálým vytvářením hodnoty. Tuto perspektivu si mohou dovolit společnosti, které nabízejí prémiové produkty nebo personalizované služby na vysoké úrovni. (Osterwalder, 2014, s. 41)

4.9 Neférová výhoda

Tento stavební blok představuje výhodu, kterou nelze jednoduše napodobit nebo koupit. Je čistě ve vlastnictví podniku, ať už fyzickou věcí nebo know-how. Nejlepší výchozí situací pro svůj začínající podnik je tuto neférovou výhodu znát a postupovat kroky, abychom z ní

vytěžili co nejvíce. Některé podniky ji nacházejí až v průběhu podnikání, není to však zásadní věcí, na které by měla myšlenka podniku ztroskotat. Jednou z nejvíc pomíjivou výhodou je být první. Znamená to projít si tou neznámou cestou zcela sám a udělat mnoho chyb. To znamená ukázat ostatním směr a varovat před chybami své následovníky, kteří nás mohou předběhnout. Neférovou výhodou může být nepřenositelná zkušenost, kontakty, přístup k informacím, komunita, tým spolupracovníků, osobní autorita). (Maurya, 2016, s. 62-63)

5 MICROGREENS

Microgreens všichni určitě známe, jen ne pod tímto názvem. V této kapitole přiblížím pojem microgreens, jeho benefity a pěstování.

5.1 Co jsou to microgreens

Lidé si odedávna pěstovali hořčici a řeřichu na okenních římsách v kuchyni a ve školních třídách. Jejich pěstování je snadné, tyto bylinky jsou chutné a zdravé. V poslední době se však microgreens stalo superpotravinou. Jedná se o potraviny s vysokým obsahem látek, které prospívají zdraví.

Klíčky, microgreens a baby greeny jsou velmi mladé drobné rostliny, které se používají jako součást salátů nebo ozdoby mnoha druhů jídel. Pokrmům přidávají barvu, texturu a zajímavé chutě. Lidé je také mohou přidat do svých smoothies. Mají aromatickou chuť a koncentrovaný obsah živin. Každý z těchto názvů – klíčky, microgreens a baby greeny jsou všechny považovány za různé produkty, protože se rostlina sklízí v různou vegetační dobu. (caldwell.ces, ©2020)



Obrázek 4 Klíčky, microgreen a baby green (twitter.com, ©2022)

Microgreens jsou považovány za mladé rostliny, spadající někde mezi klíček a baby green. To znamená, že by se neměly zaměňovat s klíčky, které nemají listy. Klíčky mají také mnohem kratší cyklus růstu 2–7 dní, zatímco microgreens se obvykle sklízí 7–21 dní po vyklíčení, jakmile rostlině vyraší první pravé listy.

Studie z roku 2012 od Journal of Agricultural and Food Chemistry analyzovala 25 microgreens a v průměru zjistila, že mají čtyřikrát až šestkrát více živin než zralá zelenina. Například microgreens červeného zelí mělo 40krát více vitamínu E a šestkrát více vitamínu C, zatímco microgreens koriandru mělo třikrát více beta-karotenu. (caldwell.ces, ©2020)

Nejoblíbenějšími k pěstování jsou květák, brokolice, zelí, řeřicha, ředkvičky, rukola, čekanka, kopr, mrkev, fenykl a celer, řepa a špenát. Zatímco se obsah živin u jednotlivých druhů microgreens mírně liší, většina odrůd bývá bohatá na draslík, železo, zinek, hořčík a měď. Microgreens jsou také skvělým zdrojem prospěšných antioxidantů. Navíc je jejich obsah živin koncentrovaný, což znamená, že často obsahují vyšší hladiny vitamínů, minerálů a antioxidantů než stejné množství zralé zeleniny. Jsou velmi výživné a mohou dokonce snížit rizika některých onemocnění. (healthline.com, ©2005-2022)

5.2 Pěstování microgreens

Microgreens se mohou pěstovat buď v půdě nebo hydroponicky/aquaponicky, ale potřebují dostatek slunečního světla.

V hydroponii se rostliny pěstují bez půdy za použití vody obohacené živinami a kyslíkem. Kořeny jsou ponořené nebo rostou v substrátu. (ag.purdue.edu, ©2021)



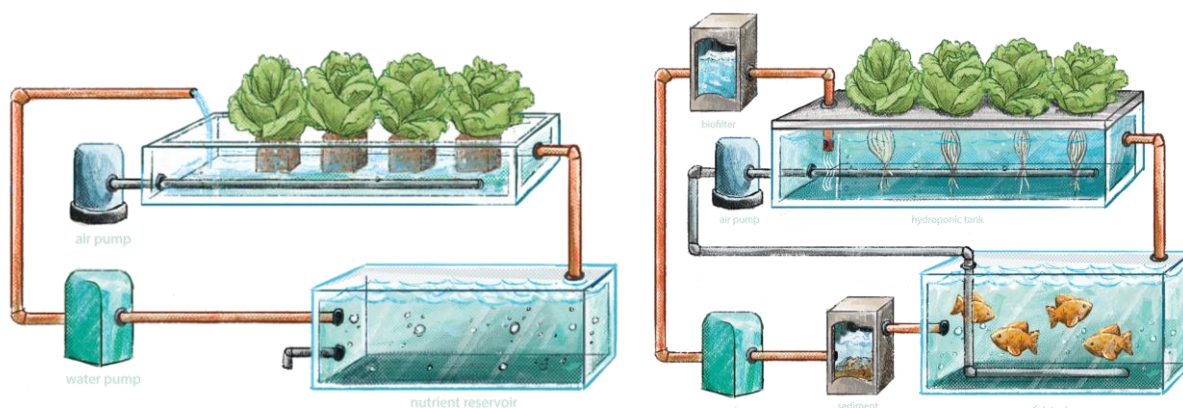
Obrázek 5 Aquaponie a hydroponie (futurefarming.cz, ©2022)

Tento systém podporuje rychlý růst, větší výnosnost a vynikající kvalitu. Když je rostlina pěstována v půdě, její kořeny neustále hledají nezbytnou výživu k růstu. Pokud je kořenový systém rostliny vystaven přímo vodě a výživě, rostlina nemusí vynakládat žádnou energii, kterou by kořeny vynaložily na získávání potravy a vody a ta může být přeměrována do

zrání rostliny. S využitím minimálního prostoru, o 90 % méně vody než tradiční zemědělství a důmyslného designu vypěstují hydroponické zahrady krásné ovoce a květiny za polovinu času. (extension.umn.edu, ©2022)

Hydroponie je druh zahradničení bez půdy, které lze provádět uvnitř nebo venku. Hydroponické zahradničení je prostorově efektivní a spotřebuje méně vody než zahradničení v půdě. Výhodou pěstování ve vodě je absence plevelů. S umělým osvětlením můžete hydroponicky pěstovat po celý rok téměř cokoli – bylinky, listová zelená, jahody, rajčata, okurky a papriky a mnoho dalšího. (extension.umn.edu, ©2022)

Aquaponie je další formou systému, kde ve vodní nádrži žijí ryby. Rostliny a ryby žijí v symbiotickém vztahu, přičemž rybí odpad se rozkládá na dusičnany pro rostliny (hnojivo) a zbývající vyčištěná voda se recirkuluje zpět do nádrže k rybám. (ag.purdue.edu, ©2021)



Obrázek 6 Aquaponie vs. Hydroponie (ag.purdue.edu, ©2021)

V půdě se microgreens pěstují v malých plastových kontejnerech. K pěstování microgreens se užívají speciální osiva, která mají vysokou klíčivost a nejsou chemicky ošetřena jako velkoplodá osiva. Microgreens většinou rostou v substrátech, které obsahují živiny. Některé druhy rostlin hnojivo ke svému růstu nepotřebují. K růstu potřebují vláhu a dostatek světla. (bylinkova-farma.cz, ©2022)

6 LYOFILIZACE

V kontextu této diplomové práce a business modelu považuji za velice důležité popsat, co je lyofilizace neboli sušení mrazem, proces sušení a klady a zápory této úpravy potravin.

6.1 Co je to lyofilizace

Lyofilizace, také známá jako sušení mrazem nebo desikace, je nízkoteplotní dehydratační proces, který zahrnuje zmrazení produktu, snížení tlaku a následné odstranění ledu sublimací. Většina běžných způsobů sušení odpařuje vodu pomocí tepla, nikoliv sublimací, což je v tomto případě přeměna pevné látky (ledu) na plyn (páru), aniž by došlo k tání pevné látky. (spscientific.com, ©2012-2022)

První převratné využití lyofilizace bylo během druhé světové války pro přepravu krve, séra a penicilinu. Od vývoje těchto moderních technik lyofilizace se technologie lyofilizace neustále vyvíjí a používá se v různých oblastech. Laboratorní lyofilizátory se běžně používají pro výzkum v biologických a environmentálních oborech a také při výzkumu a vývoji mnoha moderních léků. Proces lyofilizace byl poprvé aplikován na potravinářské výrobky po druhé světové válce, z důvodu konzervace a skladování potravin bez potřeby chlazení. Káva byla jedním z prvních lyofilizovaných potravinářských výrobků, které se vyráběly. Tato forma konzervace nejen prodlužuje trvanlivost potravin, ale bylo také prokázáno, že uchovává důležité živiny a chuť vstupního produktu jako je ovoce, zelenina, maso, bylinky, houby, sýry, cukrovinky, hotová jídla a mnoho dalšího. (cussonfrozen.com, ©2015-2022)

Lyofilizované potraviny mají vynikající kvalitu ve srovnání s potravinami běžně sušenými. Lyofilizace zachovává chuť, barvu a vzhled a zároveň minimalizuje tepelné poškození živin citlivých na teplo (uchovává si vitamíny a minerály). Navíc je textura dobře zachována díky procesu probíhajícímu v pevném stavu. Lyofilizované produkty jsou obvykle křupavější a mají čtyřikrát až šestkrát vyšší poměry rehydratace než běžné potraviny sušené vzduchem. Mezi další výhody lyofilizace patří dlouhá skladovatelnost a snížená hmotnost při skladování, přepravě a manipulaci. (ift.org, ©2021)

6.2 Průběh a princip lyofilizace

Proces lyofilizace má celkem 3 fáze:

- Zmrazení – Surovina vložená do lyofilizátoru se zamrazí na $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$ až $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$, závisí na zvolené surovině. V této fázi lyofilizátor pouze mrazí, nedochází k aplikaci vakua. Tento krok můžeme provést i před samotným vložením do lyofilizátoru, pomocí mrazicího boxu. Tím se proces lyofilizace urychlí. Úspěšné zamrazení je zásadní pro následující krok. Čím nižší teplotu zamrazení produkt potřebuje, tím rychlejší bude její fáze sušení. Důležitá je i příprava samotné suroviny před zamrazením, ta by měla mít podobnou tloušťku a strukturu, jinak se může stát, že nebude výsledný produkt rovnoměrně vysušen. Pokud i přes tuto informaci vložíme nehomogenní surovinu do lyofilizátoru, protiopatřením jsou nám čidla, které umístíme do všech struktur a tlouštěk. Tímto způsobem můžeme i bez otevření sledovat průběh a stádia produktu. (ellab.com, ©2022)
- Primární sušení (sublimace ledu) – Je to fáze sušení, při které led sublimuje za velice nízkého tlaku (pod $0,01\text{ mBar}$, v závislosti na míře zamrazení vzorku). Sublimace je přeměna krystalů ledu na páru, bez mezikroku kapalného stavu (vody). Tato pára se poté odvádí ze stroje lyofilizátoru. Pokud by se led přeměnil na vodu, znehodnotila by se surovina a v konečné fázi by neměla křupavou strukturu, ale spíše gumovou. Z původních $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$ se surovina velmi rychle dostává na teplotu $+20\text{ }^{\circ}\text{C}$. Teplota surovin je neustále kontrolována vloženými čidly, která zaznamenávají křivku sušení. Čím méně je vody v počátečním stavu sušení, přeměněné posléze na led, tím rychleji je fáze primárního sušení dokončena. (ellab.com, ©2022)
- Sekundární sušení (desorpce vlhkosti) – Při sekundárním sušení se odstraňují zbylé molekuly vody. Tyto molekuly se již nevyskytují v surovině, ale v komoře stroje na lyofilizování. Jakmile se molekuly vody neobjevují v produktu, můžeme si dovolit v rámci procesu zvýšit teplotu z $+20\text{ }^{\circ}\text{C}$ až na $+70\text{ }^{\circ}\text{C}$, a tím eliminovat vodu úplně. V komoře je stále velmi nízký tlak. Tato část obvykle trvá méně než polovinu z celkového cyklu, ale je velice zásadní pro konečný obsah vlhkosti v produktu. Požadovaná úroveň vlhkosti je $1-3\%$ z původního obsahu, aby byla zajištěna maximální trvanlivost. Po dokončení třetí fáze lyofilizace se komora otevře a vypustí se vakuum, resp. se napustí komora vzduchem. Produkt zpracovaný tímto způsobem absorbuje vlhkost, se kterou přichází do styku z našeho přirozeného ovzduší. V důsledku toho by měla být surovina co nejdříve zpracována a uskladněna. Produkty tohoto charakteru se uchovávají v plastových nádobách nebo hliníkových fóliích, které nepropouštějí vlhkost. Lyofilizované potraviny jsou náchylné i na

sluneční záření. Jeho působením ztrácí surovina barvu a bledne, proto volíme tmavé a suché místo. (ellab.com, ©2022)

6.3 Výhody a nevýhody lyofilizace

Hlavní nevýhodou lyofilizace je cena vzhledem k vysoké spotřebě energie a vysokým nákladům na provoz i údržbu. Energie potřebná pro lyofilizaci je téměř dvojnásobná ve srovnání s konvenčním sušením vzduchem. Kromě toho jsou náklady na lyofilizaci čtyřikrát až osmkrát vyšší než běžné sušení vzduchem. V důsledku toho je proces ekonomicky proveditelný pouze pro vysoce hodnotné potravinářské produkty. Důraz se klade i na správné skladování v suchu a temnu bez přístupu vzduchu. Nejběžnějším způsobem skladování usušené suroviny je v plastových kbelících, které nepropouštějí sluneční záření. Hotové produkty se nejčastěji uchovávají v plastových foliích s hliníkovou vrstvou. Po otevření produktu se musí dbát na pečlivé uzavření s minimálním přístupem vlhkosti.

Výhod, které převažují, je u lyofilizace podstatně více. Oproti běžnému konvenčnímu sušení vzduchem se nepoužívají konzervanty ve formě siřičitanů a cukrů. Lyofilizovaná surovina má expirační dobu řadu let (uvádí se až 5 let) bez jakékoliv přidané látky se svou přirozenou vlhostí 1-3 %. Některé produkty lyofilizace lze zpětně rehydratovat do původní podoby. (Vyzkoušeno je tak u hotových pokrmů, do kterých stačí přidat pouze vodu.) Jakmile se z potravin odstraní voda, stanou se velmi lehkými. Přeprava a dodání velkého množství lyofilizovaných potravin je jednodušší a levnější, jelikož je hlavním měřítkem váha. Lyofilizované potraviny si zachovávají své nutriční kvality, chuti, tvar a velikosti. Na rozdíl od ovoce, zeleniny a jiných čerstvých surovin, lyofilizované produkty nevyžadují chlazení. Pokud produkt neobsahuje vodu, je ochráněn před bakteriemi.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• zachování chuti, struktury a barvy• uchování vitamínů a minerálů• trvanlivost• lyofilizované potraviny jsou lehké a skladné• netřeba užití siřičitanů• není přidaný cukr• lze je rehydratovat do původní podoby• nevyžadují chlazení• neobsahuje bakterie	<ul style="list-style-type: none">• nejdražší metoda sušení• vysoké náklady na provoz a údržbu• důraz na správné skladování

Obrázek 7 Výhody a nevýhody lyofilizace (vlastní zpracování)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část této diplomové práce se věnuje rozboru vnitřního a vnějšího prostředí produktu business modelu pomocí analýzy PEST, Porterova modelu 5F a SWOT analýzy. Dále je zpracován kvantitativní výzkum, který zjišťuje chování konečného spotřebitele na trhu zdravé výživy a vzhledem k analyzovanému výrobku.

7.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Tato diplomová práce bude zpracovávat celkem tři analýzy prostředí vybraného business modelu – PEST analýzu, Porterův model 5F a SWOT analýzu. Pro business plán/podnik je velice důležité zmapování vnitřního a vnějšího prostředí. Pomocí těchto analýz subjekt zjistí své kladné či slabé stránky, pozitivní a negativní vlivy, substituční produkty a svou konkurenci.

7.1.1 PEST analýza

Politické faktory

Podnik se musí řídit spousty zákony a vyhláškami. Mezi hlavní zákony, kterými se řídí každý ekonomický subjekt patří: občanský zákoník, zákon o účetnictví, o evidenci tržeb, o daních z příjmu, o dani z přidané hodnoty, zákoník práce, o zaměstnanosti, o ochraně spotřebitele. Zákon, který přímo ovlivňuje produkt business modelu je zákon č. 180/2016 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a také vyhláška č. 417/2016 Sb., o některých způsobech označování potravin. U každé potraviny se musí dodržovat požadavky jakosti, hygieny, označování a uvádění na trh. Výrobní provoz, ve kterém se bude surovina zpracovávat, úzce ovlivňují nároky na bezpečnost zaměstnanců v rámci zákona č. 133/1985 Sb. o požární ochraně a zákon č. 88/2016 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Z hlediska politických faktorů může business plán ovlivnit aktuální válka na Ukrajině. Tento stát leží na úrodné zemědělské půdě a je jedním z největších vývozců obilí. Z Ukrajiny se dováží také semena na pěstování. Přerušením dovozu se zvýší cena zemědělských produktů a tím pádem i cena konečných výrobků.

Ekonomické faktory

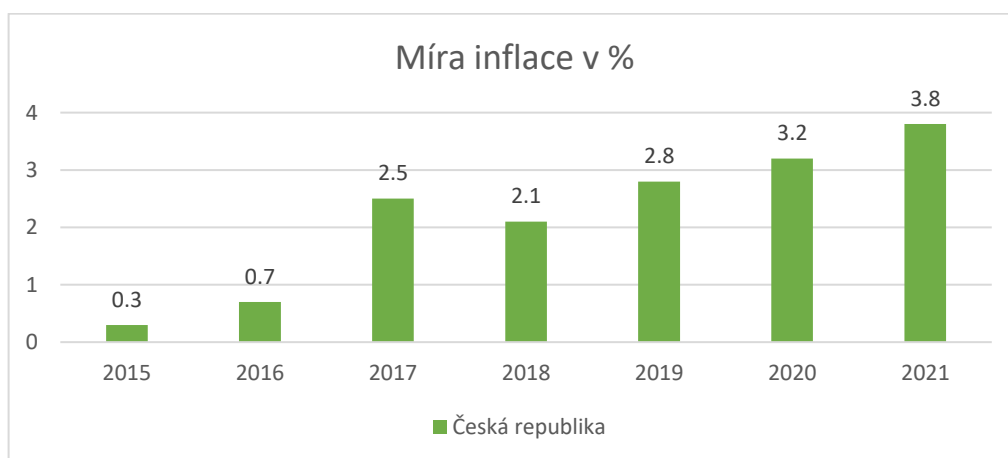
Business plán je ovlivňován ekonomickými faktory jako je inflace, průměrná mzda, HDP, zvyšování cen energie a pohonných hmot. V minulých dvou letech byla navíc ekonomická

situace ovlivňována virem Covid-19 a světová ekonomika zaznamenala velký propad. Tento rok se k tomu přidala válka mezi Ruskem a Ukrajinou, která ekonomickou situaci zhoršuje.

Inflace

Za celý rok 2021 byla průměrná míra inflace 3,8 %. V prosinci roku 2021 inflace činila 6,6 %. V polovině roku 2021 ČNB musela zareagovat, a to zvyšováním základních úrokových sazeb. Současná inflace 11,1 % odráží vlivy zahraniční, ale i domácí ekonomiky. Během pandemie Covid došlo k omezení výroby a prodeje, tím došlo k nedostatku komponentů a materiálů v globálních výrobních a dodavatelských řetězcích. Tento jev zvýšil ceny potravinářských a průmyslových výrobků. Na podzim roku 2021 jsme zaznamenali výrazné zdražování energií. Inflační tlaky, které nás ovlivnily a pocházejí z tuzemské ekonomiky, jsou nárůst nezaměstnanosti a zvýšení nákladů domácností. Růst těchto nákladů promítají firmy do cen produktů a služeb, a přitom si kompenzují ztráty z dob, kdy byla ekonomika omezená státními nařízeními pandemie Covid-19. Rok 2021 byl zásadní i pro nemovitosti, jejichž cena stoupla v průměru o 14,5 % oproti roku minulému. Základem pro zahájení dlouhodobých projektů je zdravý vývoj ekonomiky. V této době podniky ztrácejí svou motivaci a mnohé z nich již ukončily svou činnost. Inflace znehodnocuje úspory a někteří lidé jsou nuceni do nich sáhnout a použít je. To není také dobrým ukazatelem pro nový vznik tohoto projektu. Lidé se více soustřeďují na nezbytné suroviny, nikoliv na doplňky stravy (superpotraviny).

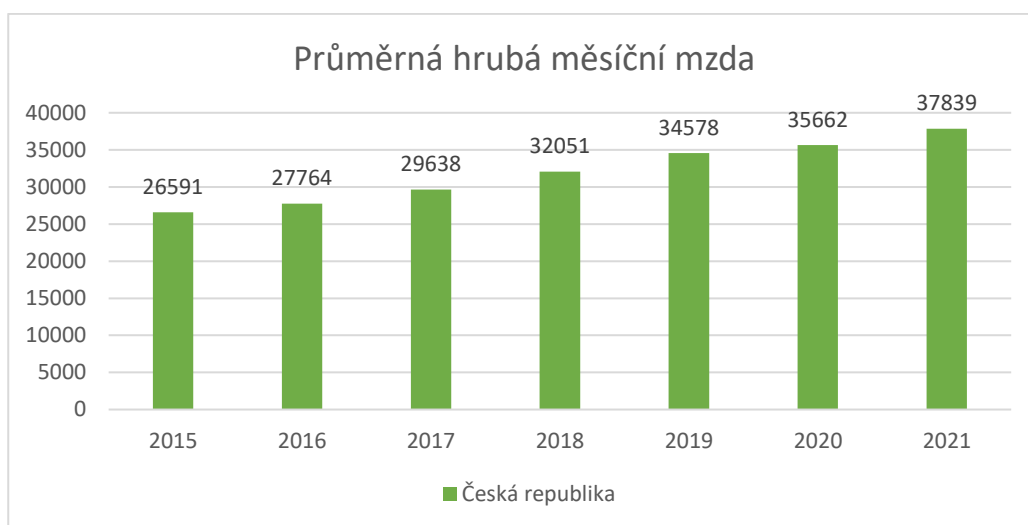
Avšak výhled ČNB do budoucna je pozitivní a stále usiluje o svůj inflační cíl 2 %. V druhé polovině roku 2022 by měla inflace začít klesat a v roce 2023 se chce ČNB přiblížit zmiňovaným 2 %. (cnb.cz, ©2022)



Graf 1 Míra inflace (czso.cz, ©1997–2022)

Vývoj průměrné hrubé mzdy

V minulém roce (2021) vystoupala poprvé průměrná hrubá mzda nad 40 tisíc korun. Hranice byla prolomena ve čtvrtém čtvrtletí. Tento jev přisuzujeme i pravidelnému vyplácení bonusů a prémie na konci roku. Kdybychom tuto částku porovnávali se stejným obdobím roku 2020 stoupla mzda o 4 %. Avšak po odečtení inflace průměrná hrubá mzda klesla o 2 %. Meziročně se mzda zvýšila o 2 177 Kč (6,1 %), po odečtení inflace 3,8 % vyrostla pouze o 2,3 %. Medián mzdy roku 2021 byl 34 360 korun. Medián má lepší vypovídací hodnotu, protože ukazuje, kolik si vydělá člověk uprostřed pomyslné řady příjmů. Očistí ukazatel o extrémně vysoké hodnoty příjmů. (peníze.cz, ©2020–2022)



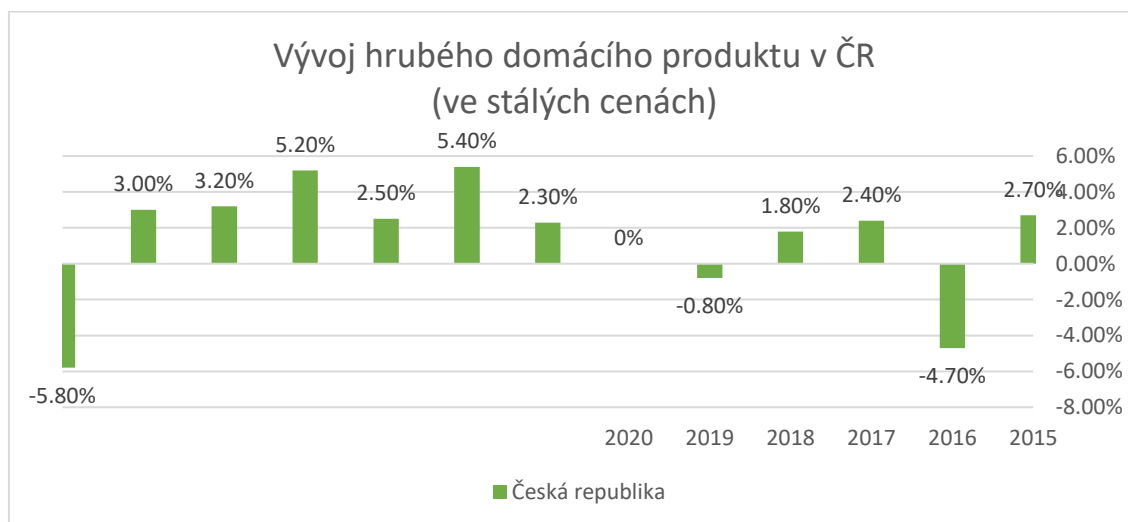
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda (czso.cz, ©1997–2022)

V roce 2022 se růstu mezd pravděpodobně nepodaří překonat inflaci. Ve veřejné sféře očekáváme v rámci úsporných opatření o zpomalení růstu, ačkoliv v soukromé sféře bude pokračovat tlak na nedostatek pracovníků a mzdy by měly stoupat. Firmy však budou narážet výškou nabízených platů na své finanční možnosti. Předpokládaný růst mzdy se v tomto roce odhaduje okolo 7 %. Tento růst bude zatížen inflací 11 %. Česká republika v roce 2022 očekává pokles o 4 %. Rizikem většího propadu je válečná situace na Ukrajině, která neutichá. (peníze.cz, ©2020–2022)

HDP

Ačkoliv si celý svět procházel pandemií Covid, hrubý domácí produkt vzrostl podle předběžného odhadu o 3,3 % oproti roku 2020. Tento růst byl tažen spotřebou domácností a změnou stavu zásob. Hrubý domácí produkt byl naopak negativně ovlivňován zahraniční poptávkou.

Predikce obnovy růstu vývozu se odhaduje na druhou polovinu roku 2022. V tomto roce bude růst HDP podpořen konečnou spotřebou a rostoucími soukromími a vládními investicemi. Na konec letošního roku je předpokládána dosažení ekonomické aktivity na předpandemické úrovni. (kurzy.cz, ©2000–2022)

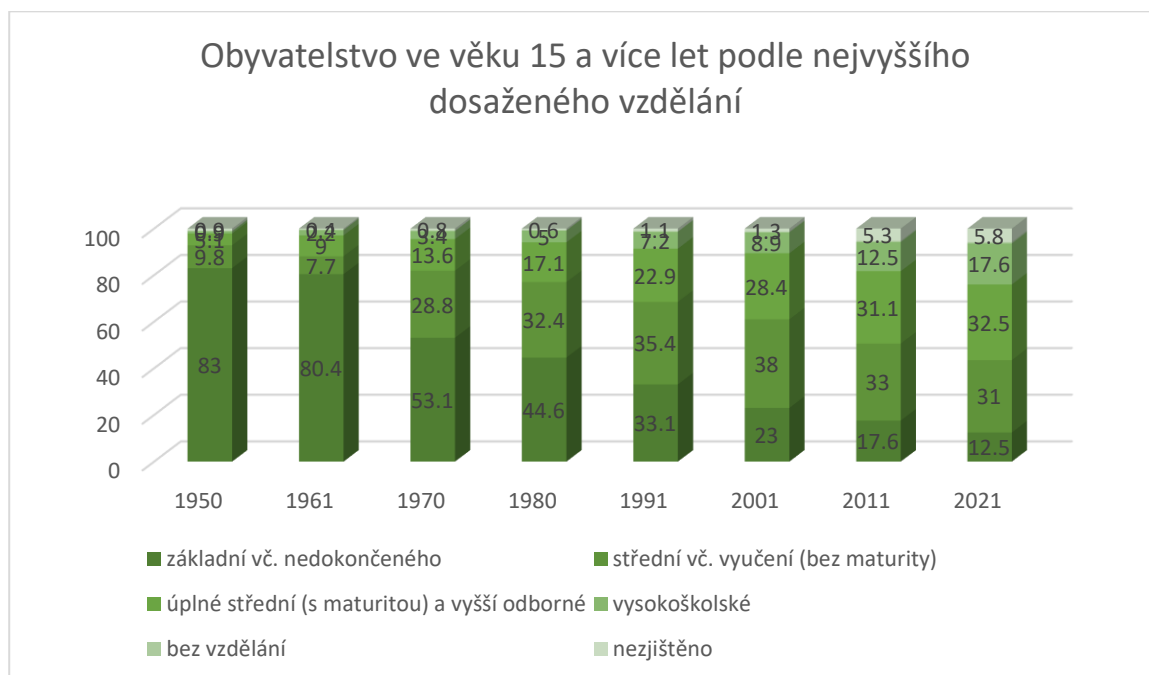


Graf 3 Vývoj HDP v ČR (kurzy.cz, ©2000–2022)

Sociální faktory

Prvním faktorem, který ovlivňuje náš business model je věk a pohlaví. Ženy v produktivním věku jsou jednou z cílových skupin projektu lyofilizování microgreens. Je zřejmé, že tato věková kategorie má větší zájem o zdravý životní styl a také lépe zvládají dodržování jednotlivých zásad. Starší lidé neradi zkouší nové věci a drží se svých stereotypů. Pro tyto osoby by produkt lyofilizovaného microgreens zřejmě nebyl zajímavý. Starší potenciální zákazníci by si raději vypěstovali čerstvou bylinku, protože mají více času. Tuto dedukci však nemusíme ihned zavrhnout, tito lidé o sebe rádi pečují a starají se tak mnohem více o skladbu svého jídelníčku. Mladší populaci můžeme rozdělit na sociální vrstvy. Mladí lidé z nižších vrstev mají větší sklony ke kouření, konzumaci alkoholu. Z toho můžeme vyvodit, že se nebudou zabývat svým zdravým životním stylem a výběrem zdravé stravy. Naopak ti z vyšších vrstev se o ni zajímat budou. Dalším faktorem, který je úzce spojen s věkem a pohlavím je měsíční příjem. Lidé s vyšším příjmem peníze do zdravého životního stylu budou spíše investovat než ti s nižším. Sociální faktor, který působí na business model je také úroveň vzdělání. Velká část vzdělaných lidí přistupuje ke svému zdraví zodpovědněji. Vzdělané osoby jdou napřed informacím o zdravém životním stylu a stravě. Populace

s vyšším vzděláním má také vyšší mzdu, za kterou stojí větší kupní síla. (czso.cz, ©1997–2022)



Graf 4 Obyvatelstvo podle vzdělání (czso.cz, ©1997–2022)

Technologické faktory

Technologie lyofilizace v potravinářství se začala rozvíjet v roce 2017. Dlouhá léta o této konzervaci potravin spousta lidí nevědělo. V počátcích se technologie využívala pouze v biotechnologii při výrobě kosmetických a farmaceutických výrobků. Poslední rok se dostala do povědomí mnoha lidí a o takto zpracované potraviny se začali zajímat. V České republice je pouze jeden velkoobjemový lyofilizátor. Technologická výhoda je na straně vlastníků. Vstupní náklady na technologii nedovolují dalším konkurentům proniknout na trh. Technologie je mladá (v potravinářské sféře) a v následujících letech se neočekává vývoj nových technologií zpracování potravin. O lyofilizaci se mluví jako „hudbě budoucnosti“. Je nespočet možností sušení mrazem, usušit lze cokoliv (ovoce, zelenina, bylinky, houby, hotová jídla, cukrovinky, sýry, zmrzlina, maso), co obsahuje vodu. Touto technologií se prodlužuje záruka běžnému spotřebnímu zboží až na dva roky. Mluví se i více jak o dvou letech, avšak pro ochranu spotřebitele se více neuvádí. Pokud z produktu vytáhnete veškerou jeho vlhkost a hermeticky jej poté uzavřete, má až 5 let zaručené kvality. Navíc lze u některých typů potravin již lyofilizovanou surovinu navrátit do původního stavu. Tohle jsou všechny důvody, proč by se měla technologie lyofilizace ještě řadu let využívat a neměl by nastat žádný nový objev v této oblasti.

7.1.2 Porterův model 5F

Substituční produkty

Pro každý business plán je velice důležité si stanovit své konkurenty. Substituční produkty lze rozdělit na klíčky a microgreens. V obou ohledech je to jedna a ta samá rostlina, rozdíl je v době sklizně. Microgreens se sklízí za 7 až 14 dní, zatímco klíčky za pouhé 2 až 5 dní. Microgreens jsou obecně výživnější než klíčky samotné, v tom spočívá jejich výhoda. Klíčky jsou také náročnější na péči a jsou náchylné na plíseň.

Klíčky najdeme jako konečný zákazník ve dvou provedeních – čerstvé klíčky nebo v nálevu. Čerstvé klíčky jsou pro lyofilizované microgreens větší konkurencí nežli v nálevu, který obsahuje „éčka“, kterým se klientela superpotravin vyhýbá.

Microgreens lze zakoupit na platformách online supermarketů ve vaničkách, ve kterých byla superpotravina vypěstována. Avšak tu sklídíme a nová semena již nevyklíčí. Po sklizni plastovou vaničku se zeminou vyhadujeme. Jednorázový plast nemusí být v oblibě příznivců zdravé výživy a ekologie. Druhou možností je vypěstování microgreens. Zde si však musíme uvědomit, že se nacházíme v době, kdy jsou lidé čím dál tím víc pohodlní a jsou v časové tísní. Vypěstovat si své microgreens se tak nerozhodne velké množství potenciálních zákazníků.

Substitutem, který není rostlinného původu, jsou potravinové doplňky v tabletách. Hlavní hodnotu, kterou nám microgreens přináší jsou vitamíny a minerály. Ty člověk může doplňovat přirozeně z potravin nebo doplňků stravy. Nevýhodou těchto tablet je, že tělo nedokáže umělé vitamíny a minerály zpracovat na dobré úrovni a většinu z nich bez užitku vyloučí. Vitamíny a minerály z přírodních zdrojů mají daleko větší efekt, a proto by tento substitut neměl znamenat velké riziko.

Vliv odběratelů

Jak jsem již popsala výše, na trhu jsou konkurenční výrobky a zákazník má více možností. Závisí už jenom na konkurenční výhodě každého z produktů a na zákaznických preferencích. Silnou stránkou pro všechny z nabízených výrobků na trhu jsou výživové hodnoty. Odlišují se pro zákazníka pouze ve způsobu balení. Náš koncept se samozřejmě musí přizpůsobit zákaznickým cenovým zvykům a umístit produkt business plánu do této cenové hladiny. Zákazník disponuje oproti prodejci vyjednávací silou. Pokud by však všechny jeho preference směřovaly směrem lyofilizovaného microgreens, neměl by ve výsledku žádného jiného výběru na trhu. Tento produkt by totiž nikdo jiný na světě neměl.

Vliv dodavatelů

Trend microgreens je v začátcích, to samé se dá říct o vývoji trhu této superpotravin v České republice. Existují zde pouze čtyři farmy, které pěstují microgreens. Vyjednávací síla dodavatelů je na vysoké úrovni. Pro náš koncept je důležitá vzdálenost farmy (trvanlivost suroviny). Tím se může stát náš dodavatel velmi silný ve svých podmínkách a cenové politice. Se zvětšující se vzdáleností od dodavatele narůstají náklady na logistiku (přeprava v chlazeném režimu). To by nemělo představovat pro business plán existenční problém.

Stávající konkurence

Se stávající konkurencí by produkt business plánu měl diferenciací výhodou. Ještě nikdo na světě tento produkt nemá v takovéto podobě. Odlišuje se trvanlivostí a dostupností pro koncové zákazníky. Tyto atributy jsou pro dnešní svět důležité a prioritní.

Nová konkurence

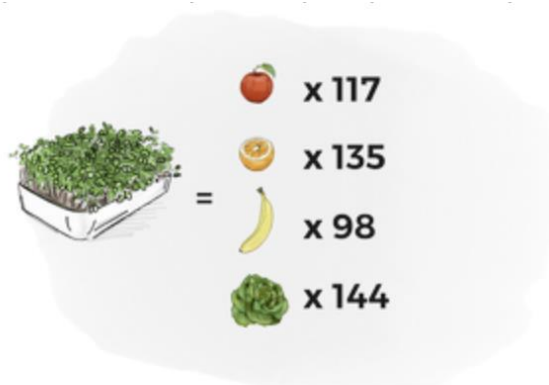
Vstup nové konkurence do tohoto odvětví není příliš jednoduchý. Jednou z největších bariér vstupu je technologie lyofilizátoru. Pořízení tohoto stroje na sušení mrazem je v řádu milionů. Konkurent, který by mohl společnost ohrozit by tento stroj již musel vlastnit pro jiné účely anebo by musel mít velký počáteční kapitál. Možnost spolupráce s vlastníky lyofilizátorů připadá také v úvahu. Avšak v České republice se vyskytuje pouze jeden s kapacitou na 170 kg vstupní suroviny a zbylé stroje konkurence zpracují do deseti kilogramů. U této varianty bychom museli uvažovat s menším produkčním množstvím, které by neuspokojilo trh. Tuto technologickou bariéru shledávám za důležitou. Dalším faktorem odrazujícím pro vstup na trh je energetická náročnost stroje. Lyofilizátor totiž ve svých energetických špičkách procesu dosahuje až 60 kWh. V důsledku zdražování energie by se nová konkurence nemuselo pro tuto možnost rozhodnout.

7.1.3 SWOT analýza

Silné stránky

Hlavní silnou stránkou microgreens je velký obsah vitamínů a minerálů. Názorným příkladem je vitamin E u microgreens ředkve. Museli bychom sníst 117 jablek, 135 pomerančů, 98 banánů nebo 144 hlávkových salátů, abychom přijali vitamin E obsažený ve třiceti gramech tohoto microgreenu. Toto množství si můžeme představit jako jednu vaničku vypěstované rostlinky. V microgreens se vyskytuje velké množství látek, které obohacují

naše tělo, např. lutein, betakaroten, vitamin C, vitamin K, zinek, vápník, železo, hořčík. Mají také vysoký obsah vlákniny, která podporuje správnou funkci trávení. Jejich užití napomáhá celkovému imunitnímu systému.



Obrázek 8 Vitamin E v microgreens ředkev (microgreens.ai, ©2022)

Proč zrovna lyofilizace? Lyofilizací jakékoliv suroviny se prodlouží její trvanlivost v řádu 2-5 let. Tyto malé rostlinky mají po sklizni životnost pouhé 2 hodiny. Jediným způsobem, jak se k čerstvé superpotravině dostat, je si ji vypěstovat. Pomocí lyofilizace je možno microgreens zpřístupnit široké veřejnosti kdykoliv a kdekoliv, bez ohledu na stádium vyklíčení či starosti o její čerstvost.

Slabé stránky

Slabou stránkou pro konečné zákazníky je čerstvost suroviny. Ti, pro které je tento faktor důležitý, by se nemuseli pro produkt rozhodnout. Oproti této nevýhodě však stojí uchované minerály a vitamíny. Jak už bylo podotknuto výše, u mikrobylinek se hraje o čas po jejich sklizni. Je velice důležité naplánování logistického toku od momentu sklizně po vložení suroviny do lyofilizátoru. Pokud je však surovina uchovaná lyofilizováním, dopřává zákazníkovi možnost ji konzumovat kdykoliv. Konečný zákazník se nemusí o rostlinu starat. Tuto slabou stránku oproti zmíněným výhodám, bych nehodnotila jako velmi významnou.

Veškerá výstupní surovina po usušení mrazem je křupavá a křehká, což nám nepřináší pouhá pozitiva. U mikrobylinek by to vyžadovalo šetrné zacházení při přepravě po usušení i na cestě ke konečnému zákazníkovi. Produkt slouží k plnohodnotné přízdobě na chléb s pomazánkou, ale také jako součást salátů. A proto by bylo pro zákazníka velkým mínusem, kdyby obdržel při zakoupení pouhou drť.

Příležitosti

Velkou příležitostí, která má příznivě dlouhé trvání, je trend zdravého životního stylu. Není tomu tak u každého člověka, avšak populace k němu posledních 5 let směřuje. Lidé se více zajímají o své tělo, čím se stravují a jak o něj pečují. Zdravý životní styl je 50 % našeho zdraví jako takového. To se však buduje od samých začátků našeho bytí, nikoliv až se nám přitíží. Tuto podstatu si začínají lidé uvědomovat a pomalu ji upřednostňují před „junk food“ a pohodlím.

Spolu s trendem zdravého životního stylu se rozvíjí a objevují i menší trendy. Ten, který nasvědčuje mému business plánu je trend superpotravin. Lidé jdou ještě víc do hloubky a zajímá je více než jenom zdravá potravina. Superpotravina jim totiž dodá větší podíl vitamínů a minerálů. To však neznamená, že se svět bude stravovat pouze superpotravinami a nahradí tak zdravou stravu. Tu pouze doplní a posílí celý trend.

V posledních třech letech bojuje celý svět proti pandemii Covid-19. Spousta lidí má oslabenou imunitu. I přesto, že se nyní polevuje od vládních nařízení, nemůžeme zapomínat na svou odolnost proti nemocem. Důležitá je prevence, kterou spousta lidí podceňuje. Spolu se zdravým životním stylem, zdravou stravou se dokážeme ubránit před nepříznivými vlivy okolního prostředí. Právě přijímané vitaminy a minerály z microgreens mohou tomuto napomocet. Prospěšné látky obsažené v microgreens přispívají k posílení imunitního systému, trávení a regeneraci organismu. Některé z nich snižují hladinu cholesterolu, působí proti bolestem svalů, horečce a omlazují pleť.

Hrozby

Hrozba pro všechna odvětví je válka na Ukrajině. Už nyní (dva týdny od propuknutí) pocítuje potravinářský průmysl značné újmy. Očekávané dodávky surovin jsou v ohrožení. Ukrajina a Rusko je díky své velké rozloze úrodné zemědělské půdy jedním z největších vývozců plodin, hnojiv, ale i semen, na nichž jsou závislí farmáři po celém světě. V této chvíli můžeme jen spekulovat o tom, jak dlouho bude válka trvat. Avšak přerušení tohoto toku bude tlačit světové ceny nahoru.

Spolu s touto válkou je hrozbou ekonomická situace státu a nízká kupní síla exkluzivních produktů. Ceny potravin se zvýší a lidé se budou soustředit na to, aby zabezpečili základní potřeby pro sebe a své blízké. Naopak exkluzivní výrobky půjdou stranou a sníží se po nich poptávka. Navíc na ekonomii a její subjekty stále působí pandemie Covid-19, která je ovlivňovala celé dva roky. Celý svět se nestihl vzbudit z nastolených vládních nařízení a

přichází válka, kterou nikdo do poslední chvíle nečekal. Vše závisí na délce těchto nepříznivých situací. Čím déle se s nimi budeme potýkat, tím větší budou škody. Jejich náprava bude zdlouhavá, v některých případech i nevratná.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zpřístupnění superpotravin • uchování vitamínů a minerálů • trvanlivost • superpotravina 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • trvanlivost vstupní suroviny • čerstvost • křehkost
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • trend super potravin • trend zdravého životního stylu • oslabená imunita 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • válka • ekonomická situace • nízká kupní síla • inflace

Obrázek 9 SWOT microgreens (vlastní zpracování)

7.2 Dotazníkové šetření

Součástí mé diplomové práce je identifikování preferencí zákazníků, jejich přání, požadavků a očekávání v návaznosti na business model lyofilizace microgreens. Toto dotazníkové šetření ověřuje předpoklady pro budoucí realizaci projektu. Zjišťuje základní spotřebitelské postoje ke zdravé výživě a odpovídá na otázky, zda-li by produkt business modelu měl úspěch.

Pomocí stránky Google Formuláře byl vytvořen dotazník pro respondenty, který je v plné verzi k nahlédnutí v Příloze P I. Sběr dat probíhal osobní i online formou. Osobní dotazování bylo voleno pro starší respondenty z důvodu menší návratnosti online dotazníků. Shromážděné výsledky od této skupiny lidí byly poté zaznamenány do formuláře online. Cílem bylo zjistit mínění o zdravé stravě a zájem o produkt lyofilizovaného microgreens. Pro dotazník jsem volila široké spektrum lidí, co se týče věku, vzdělání i úrovně života.

O vyplnění dotazníku bylo požádáno cca 250 osob, od tohoto počtu respondentů se navrátilo 165 vyplněných formulářů. Celková návratnost byla 66 %. Po ukončení sběru dat byla každá z jednotlivých otázek dotazníkového šetření zpracována za pomoci deskriptivní statistiky. Ta zahrnuje výpočet základních statistických charakteristik – absolutní a relativní četnost. Vyhodnocená data se poté zpracovala v programu Microsoft Excel do výšečových a sloupcových grafů.

Dotazník byl pro respondenty sestaven do dvou cest odpovědí. Rozcestníkem byla otázka, zdali se osoba zajímá o zdravou stravu. Tato filtrační otázka byla položena právě pro roztřídění potenciálních zákazníků. Bylo na ní testováno, u kolika procent lidí by byl o nabízený produkt zájem, bez ohledu na to, zdali se zajímá o zdravou stravu. Dotazník obsahoval z důvodu komfortu odpovídajících respondentů a návratnosti pouze uzavřené otázky.

Dotazníkové šetření bylo anonymní a slouží pouze k účelům mé diplomové práce. Dotazník ujasnil představy o osobách a jejich postoji ke zdravé výživě a jejich preferencích. Shromážděné informace jsou velmi významné pro potenciál projektu a jeho realizaci.

7.2.1 Stanovení hypotéz

Na základě dotazníkového šetření byly navrženy následující hypotézy:

První hypotéza: Více než 1/3 respondentů se zajímá o zdravou stravu.

Druhá hypotéza: Nejčastějším nákupním kanálem zdravé stravy pro respondenty jsou obchody se zdravou výživou.

Třetí hypotéza: Alespoň 1/3 respondentů sleduje příjem minerálů a vitamínů ve své stravě.

Čtvrtá hypotéza: Více než 3/4 respondentů zaujme produkt, který poskytne velké množství vitamínů.

Pátá hypotéza: Alespoň polovina respondentů raději zkonsumuje čerstvou superpotravinu nežli usušenou a vypěstovanou zároveň.

Šestá hypotéza: Pro respondenty zajímavější se o zdravou stravu bude přednostním faktorem k nákupu tohoto produktu cena.

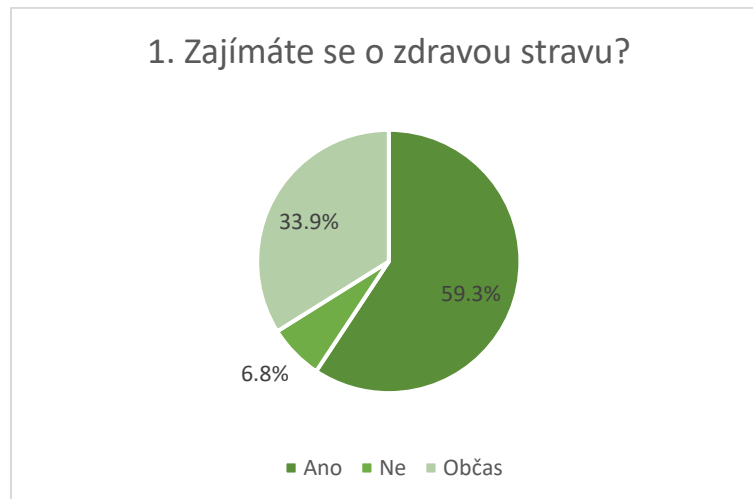
7.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek z toho 5 segmentačních, které byly umístěny na úplný začátek. Vybrané otázky respondenty selektovali podle pohlaví, věku, aktuálního statutu,

vzdělání a měsíčního platu. Na dotazník odpovědělo celkem 67,8 % žen a 32,2 % mužů. Genderová nevyváženost u dotazníkového šetření na zdravou výživu není značným pochybením. Většina zákazníků tohoto odvětví je ženského pohlaví. Značná část odpovědí pochází od mladých respondentů – 44,1 % osoby 19–29 let. U tohoto údaje byla snaha o zředení a získání odpovědí celé škály věkových skupin. Druhou největší věkovou skupinou byli lidé ve věku 40-49 let s procentuálním vyjádřením obdržených odpovědí 25,4%. Dotazníkového šetření se účastnili ve větším počtu také osoby 30-39 let s výsledkem 13,6 % a 50-65 let s vyčíslením 11,9 %. Menšinami byli respondenti do 18 let (1,7 %) a více než 65 let (3,4 %). Mým úkolem bylo získat názor a preference od všech věkových skupin a utvořit si celistvou představu. Sběr dat byl prováděn většinou od respondentů s vysokoškolským vzděláním (52,3 %). Výsledky od osob nižšího stupně vzdělání byly následovné – střední s maturitou (37,5 %) a střední bez maturity (10,2 %). Jak už bylo podotknuto výše, je potřeba se zabývat odpověďmi u lidí i s nižším vzděláním a dát jim větší důraz. Podle statistik z roku 2021 je 60 % obyvatelstva středoškolského vzdělání (czso.cz, ©1997–2022). Posledním segmentačním ukazatelem byl měsíční příjem. Zde byla nízká diference mezi jednotlivými možnostmi odpovědí. Nejvíce respondentů má příjem od 31 000 – 40 000 Kč (35,6 %). Dále byly zaznamenané odpovědi od osob jejichž příjem se pohybuje mezi 21 000 – 30 000 Kč (25,4 %). Obsáhlou skupinou byli i lidé s výdělkem větším než 41 000 Kč (16,9 %). Zaznamenaná byla i část respondentů s příjmem 20 000 Kč a méně (22,1 %). Z nichž 11,9 % má příjem do 10 000 Kč.

Otázka č. 1

První otázka, která značně selektovala respondenty byla zдалipak se osoby zajímají o zdravou stravu. Z grafu vyplývá, že celkem 93,2 % lidí je pozitivně nakloněno ke zdravému stravování. Trend zdravé výživy je rozvíjen už řadu let a tento výsledek je tomu potvrzující. Populace se stále více naklání ke zdravému životnímu stylu a není pochyb tomu, že ještě spoustu let bude. Tento ukazatel je velice kladně vypovídající ve prospěch projektu lyofilizace microgreens.

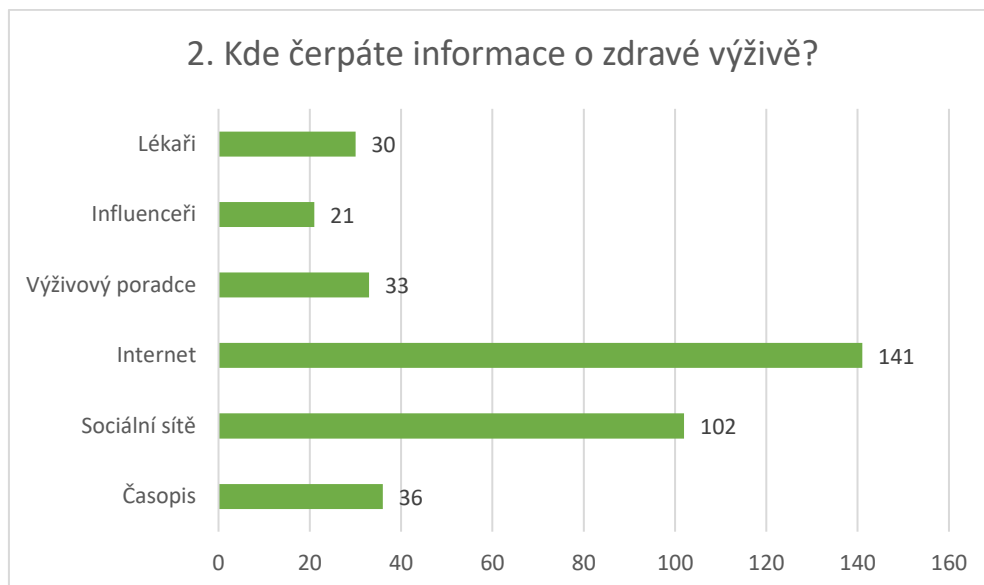


Graf 5 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Co se týče 33,9 % respondentů, kteří se zajímají o stravu pouze občas, bych se nebála a nebrala bych to za ohrožení business plánu. Jak už bylo podotknuto, trend jde spíše dopředu a je pravděpodobné, že velká část lidí, kteří se zajímají pouze občas, se začnou zajímat na plno. Právě proto je spíše řadím do příznivců zdravého stravování.

Otázka č. 2

Tato otázka zjišťuje, kde bychom měli cílit v rámci marketingu projektu. Kde se lidé, zajímající se o zdravou výživu pohybují. Kam bychom měli umístit reklamu anebo jaké osoby do propagace zahrnout. Příznivci zdravé výživy si nejčastěji hledají informace na internetu. V rámci projektu by mohl být zřízen blog, kde se by se informace tohoto typu vyskytovaly. K nalezení informací tohoto charakteru používá internet celá věková škála. Právě tomuto přisuzuji vysoké procento odpovědí. Dalším zásadní platformou, odkud lidé čerpají informace, jsou sociální sítě. Pod tímto bodem byly zahrnuty všechny sociální sítě – Facebook, Instragram, Tik Tok, Youtube, LinkedIn a jiné. Marketing budoucího projektu by se měl soustředit i tímto směrem. Sociální sítě jsou nyní velmi populární pro mladší věkovou skupinu. I přesto, že můj dotazník obsahuje odpovědi od respondentů všech věkových skupin, dosahuje výběr odpovědi sociální sítě velkého počtu. K této volbě odpovědi lze také připočítat influencery, kteří na těchto sítích působí. O to větší má odpověď pro projekt váhu. Shromážděné údaje o lékařích, výživových poradcích a časopisu jsou pro business plán doplňující. Mají menší vypovídací hodnotu. V začátcích realizace by se tímto směrem marketing business plánu neucházel.



Graf 6 Otázka č. 2 (vlastní zpracování)

Otázka č. 3

Odpovědi získané od respondentů z této otázky mají vliv na zvolení vhodné distribuční cesty ke konečným zákazníkům. Dle dotazníku si lidé nejčastěji pro zdravou stravu zajdou do zdravé výživy. Pohodlnější cestou při běžném nákupu je supermarket a posledním nejběžnějším online místem pro nákup potravin je e-shop. Lékárnu řadíme na poslední místo, kdy účelově spadá spíše pod lékárenskou odbornou činnost. Nikoliv místo, kam si lidé chodí nakoupit zdravou výživu.



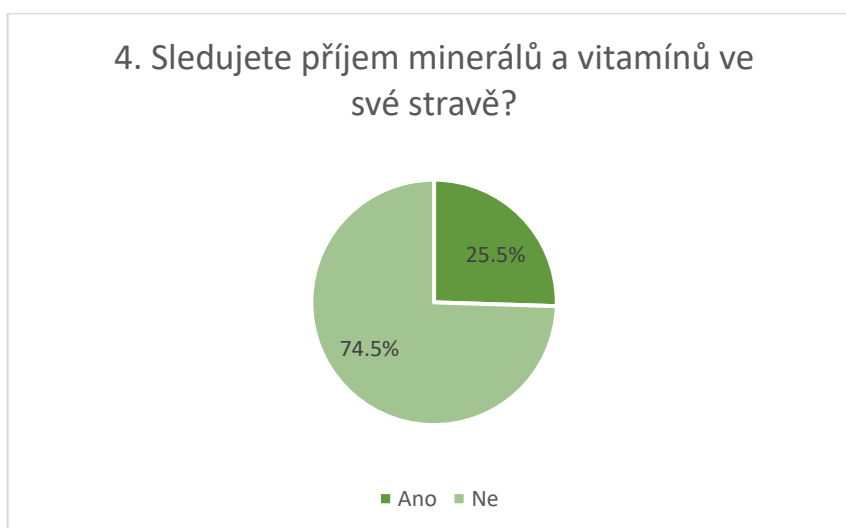
Graf 7 Otázka č. 3 (vlastní zpracování)

Co to znamená pro business plán? Volba prodejních kanálů jsou jednou z nejdůležitějších věcí, proto je potřeba dbát na optimální výběr. Jako leader business plánu je potřeba se zamýšlet nad dostupností pro zákazníky i nad možnostmi začínající společnosti. Pro vstup

na trh je potřeba posoudit spoustu faktorů. Těmi nejdůležitějšími jsou náklady na zřízení distribuční cesty (náklady na vstup) a časová náročnost. Pokud bychom měli uvažovat z pohledu začínajícího business plánu, musíme volit nejlevnější a nejrychlejší cestu, čímž je založení e-shopu (B2C obchodní vztah) či nabídnutí svého produktu B2B zdravým výživám a online e-shopům zaměřující se tímto směrem. Z dlouhodobého hlediska můžeme uvažovat o obchodních řetězcích. Zde jsou náklady na vstup velké a není jednoduché se do regálů supermarketů s produktem dostat.

Otázka č. 4

Pro prodej produktu, jaký je popisován v mém business plánu, je zapotřebí osvěta lidí. Sdílet jim silné stránky produktů, o kterých neví a ani je podle výsledků dotazníku nesledují. Tato informace vyplývající z dotazníkového šetření je zásadní pro projekt. V průběhu realizace business plánu si musíme vzít za své obeznámení potenciálních klientů o prospěšném užitku minerálů a vitamínů obsažených v nabízeném produktu. Pokud se o tato specifika zajímáme, tak jako 25,5 % mých respondentů, bude cesta k výrobku podstatně jednodušší nežli u ostatních lidí (74,5 %). Propagační kampaň produktu by mohla zvýšit procento lidí, kteří budou sledovat informace o možném příjmu minerálů a vitamínů a následně koupí produktu.

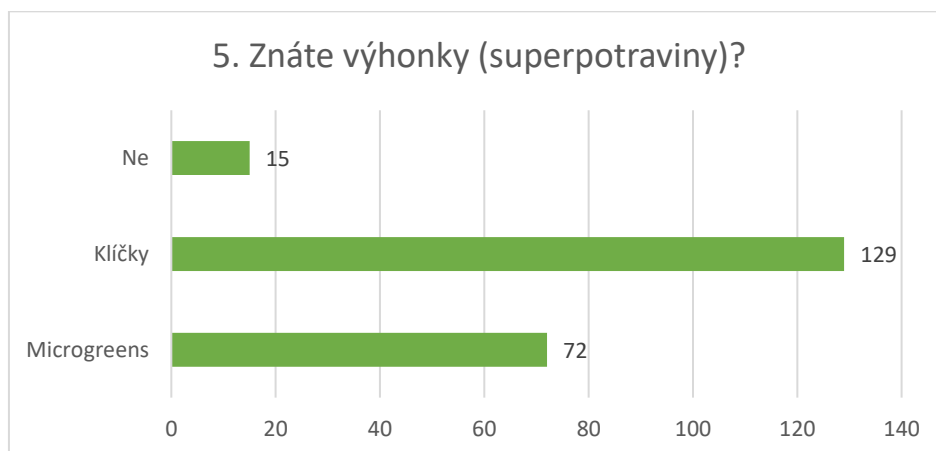


Graf 8 Otázka č. 4 (vlastní zpracování)

Otázka č. 5

Další důležitou položenou otázkou je, zdali respondent, který se zajímá o zdravou stravu zná výhonky potažmo superpotravy. Respondenti, kteří se věnují zdravému životnímu stylu občas nebo naplno znají jak klíčky, tak v menším počtu microgreens. Respektive 129 lidí

z celkových 165 zná klíčky a 72 lidí z celkových 165 zná microgreens. Pouze malá část respondentů (15 osob ze 165) nezná ani klíčky ani microgreens.



Graf 9 Otázka č. 5 (vlastní zpracování)

Lidé znají výhonky, což je pozitivní zprávou pro business plán. Nemusí se tedy během realizace dávat velký důraz na obeznámení koncových zákazníků o existenci výhonků (superpotravin).

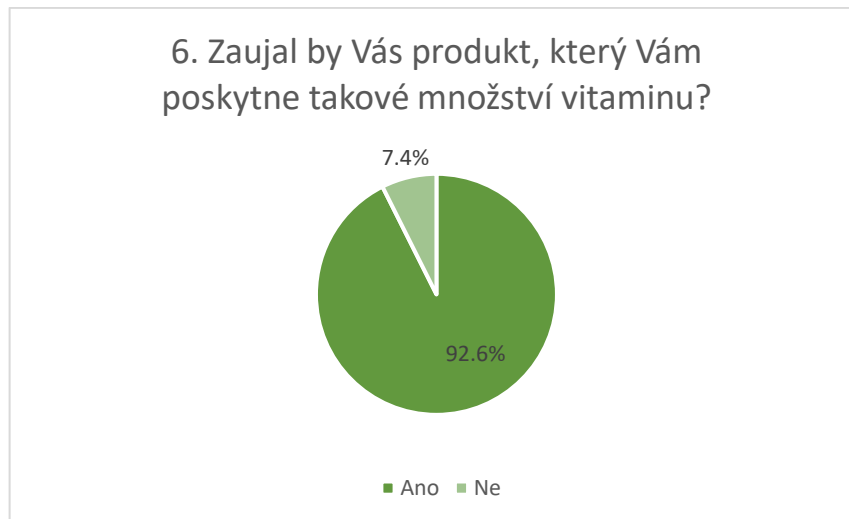
Otázka č. 6

Pro lepší představu přikládám vizualizaci otázky z dotazníku se znázorněným množstvím vitaminů. 92,6 % respondentů uvedlo, že by o tento produkt zájem mělo. Zbylá část, 7,4 %, by produkt nezaujal a pravděpodobně by si jej nezakoupili ani kdyby měli tyto informace.

Zaujal by Vás produkt, který Vám poskytne takové množství vitaminů? *



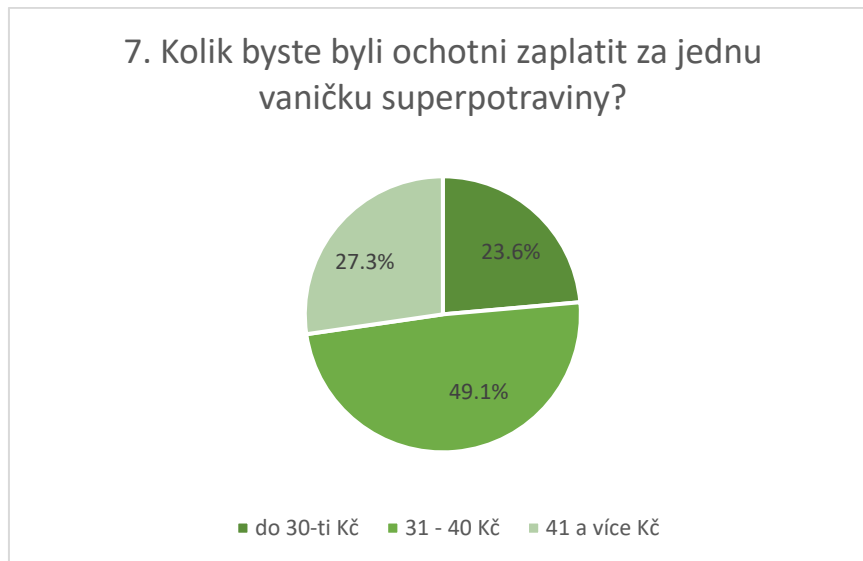
Obrázek 10 Zájem o produkt (vlastní zpracování)



Graf 10 Otázka č. 6 (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

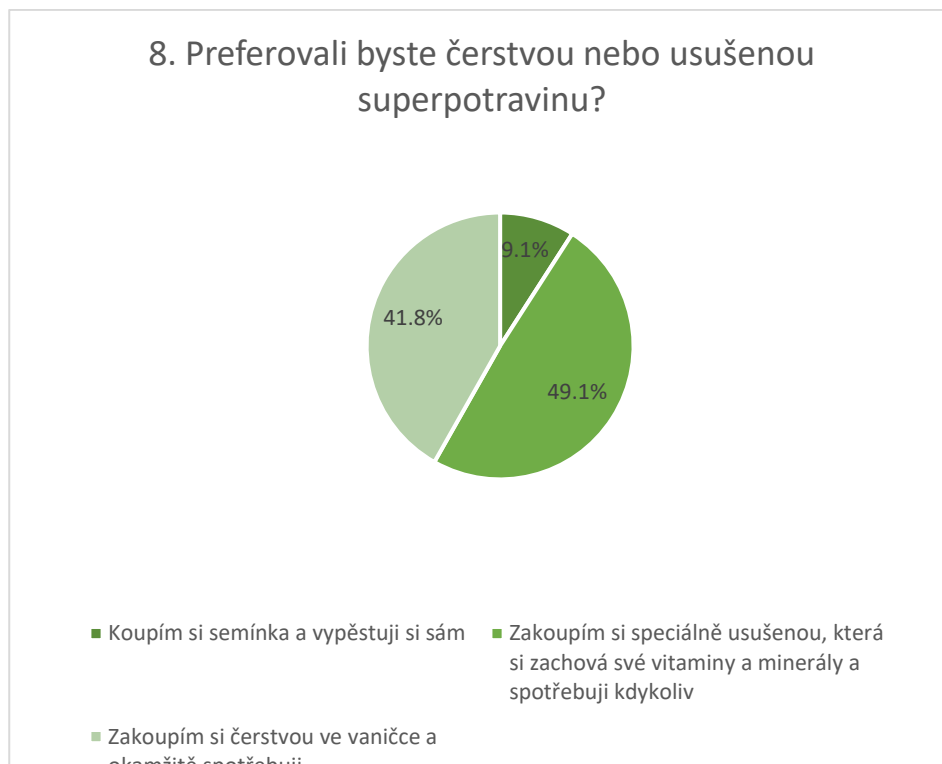
Jednou ze zásadních otázek ohledně cenové politiky produktu je, kolik by byl ochoten potenciální zákazník za produkt zaplatit. V návaznosti na rozmanité spektrum příjmů mých respondentů je tento graf více než vypovídající o skutečnosti. 49,1 % dotazovaných osob by zaplatilo za výrobek 31-40 Kč. Pro největší úspěch a prodej bychom měli nacenit produkt v tomto rozmezí a uspokojit tak největší množství koncových zákazníků. Pro 23,6 % respondentů je důležitá u produktu cena. Pokud by byla vyšší než jejich preference, pravděpodobně by po produktu v distribuční síti nesáhli. Tento údaj příkládám nejenom respondentům, kteří uvedli nižší příjem než 20 000 Kč. Proti tomu s 27,3 % stojí informace, že by respondenti byli ochotni dát i více jak 41 Kč. Přikláním se pro zvolení ceny v rozmezí největšího počtu procent, a to 31-40 Kč.



Graf 11 Otázka č.7 (vlastní zpracování)

Otázka č. 8

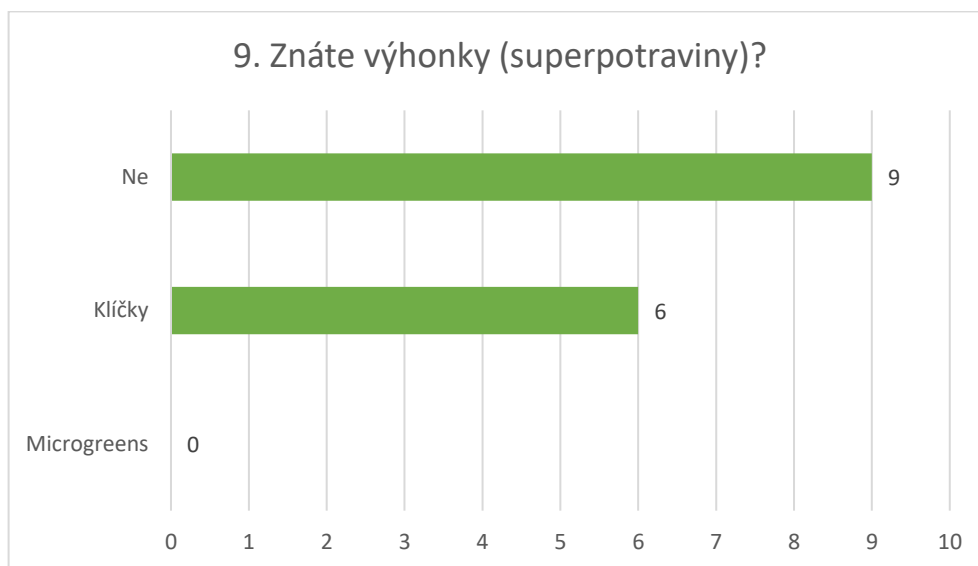
Poslední otázka pro příznivce zdravé výživy se věnuje preferencím konečného zpracování superpotravin. 41,8 % respondentů uvedlo, že by nejraději konzumovali superpotravinu v čerstvém stavu. Oproti tomuto údaji stojí 49,1 % osob dotazníkového šetření, kteří by preferovali surovinu v usušeném stavu. Pouze 9,1 % odpovídajících na dotazník by si výhonky vypěstovali. Toto malá procento přisuzují pohodlné době, ve které žijeme. Lidé už si čím dál tím méně sami doma vaří, rozšiřují se donáškové služby (Wolt, Dámejídlo.cz, Rohlík.cz a jiné). Lidé se soustřeďují a stěhují do větších měst – nikdy neměli zahradu, nepěstovali žádnou rostlinu. Proto raději sáhnou po sáčku usušeného microgreens, které mohou použít kdykoliv bez ohledu na krátkou trvanlivost potravin. Stále jsou tu však příznivci čerstvé suroviny a ti své preference pravděpodobně měnit nebudou. Neznamená to, že by produktu nemohli dát šanci a procento zájmu by se nemohlo zvýšit. Přece jenom je lyofilizace pro spoustu lidí něco nového a rádi se drží osvědčených postupů. Procento příznivců čerstvé suroviny není pro projekt ohrožující.



Graf 12 Otázka č. 8 (vlastní zpracování)

Otázka č. 9

Otázka č. 9 byla pokládána pouze osobám, které uvedly, že se nezajímají o zdravou stravu (otázka č.1). Dotazník jsem pro tyto respondenty neukončovala, protože mě zajímal i jejich názor. Není podmínkou, že by se právě respondenti tohoto názoru nemohli po nějakém čase rozhodnout pro zdravou stravu. Následujícími otázkami zjišťuji preference lidí, kteří by v dlouhodobějším časovém horizontu mohli být potenciálními zákazníky.

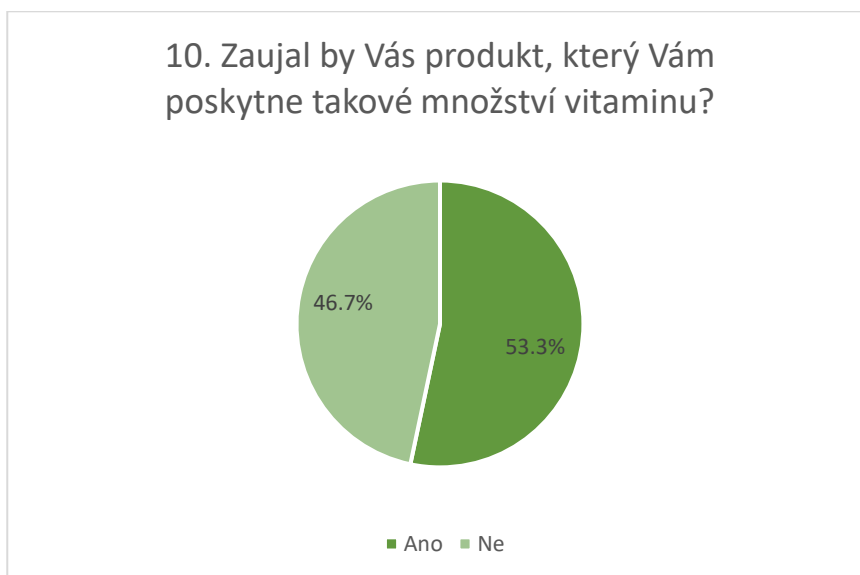


Graf 13 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)

9 respondentů z 15 uvedlo, že nezná výhonky – klíčky ani microgreens. Klíčky zná 6 osob dotazníkového šetření a microgreens žádný z nich. Pokud by větší část respondentů, kteří neznají výhonky, získala informace o superpotravině, možná by svůj předchozí názor v otázce č. 1 změnila. Stále je více lidí, kteří neznají superpotraviny a nezajímají se o zdravou výživu. Zde je prostor pro změnu názoru.

Otázka č. 10

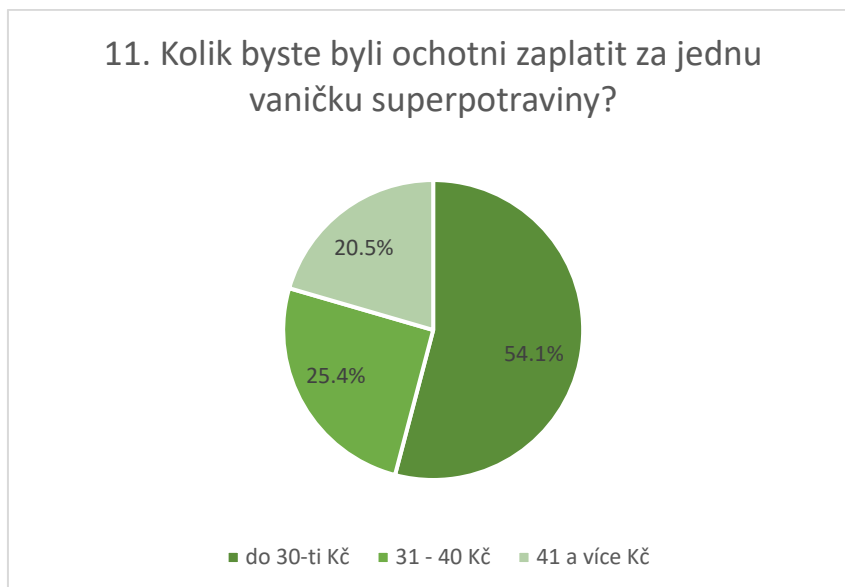
Z výsledků této otázky se snižuje procento lidí, kteří by mohli změnit názor. 53,3 % respondentů, což je 8 osob, by produkt zaujal. Dalších 7 zbývajících osob by ani množství vitamínu nepřesvědčilo. I přesto se potvrzuje moje dedukce v otázce č. 9. Pokud bychom podali tyto informace potenciálnímu zákazníkovi, máme více jak 50 % šanci na vzbuzení zájmu, ikdyž není příznivcem zdravé výživy.



Graf 14 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

Otázka cenové politiky produktu mě zajímala i u lidí s nezájmem o zdravý životní styl. Není překvapivé, že by tato skupina za produkt utrácela méně než její příznivci. 54,1 % osob by za produkt nevytrácela více jak 30 korun českých. V cenovém rozmezí 31-40 Kč by si produkt zakoupilo 25,4 % respondentů. Nejméně lidí (20,5 %) by za superpotravinu utratilo více jak 41 Kč. Jako realizátor projektu bych se přikláběla k názoru lidí, kteří se zajímají o zdravou výživu (odpovědi u otázky č. 7). Kompromisem pro tyto dvě skupiny osob by mohla být cena určená na spodní hranici rozmezí 31-40 Kč, abychom mohli zasáhnout co největší masu potenciálních zákazníků.



Graf 15 Otázka č. 11 (vlastní zpracování)

7.2.3 Vyhodnocení hypotéz

Tabulka 1 Vyhodnocení vyhotéz (vlastní zpracování)

Hypotéza	Výsledky dotazníku	Potvrzení/vyvrácení předpokladu
První hypotéza: Více než 1/3 respondentů se zajímá o zdravou stravu.	59,3 % hlasů pro odpověď <i>ANO</i> 6,8 % hlasů pro odpověď <i>NE</i>	Potvrzujeme hypotézu č. 1
Druhá hypotéza: Nejčastějším nákupním kanálem zdravé stravy pro respondenty jsou obchody se zdravou výživou.	114 ze 165 respondentů nakupuje ve zdravé výživě 108 ze 165 respondentů nakupuje v supermarketu	Potvrzujeme hypotézu č. 2
Třetí hypotéza: Alespoň 1/3 respondentů sleduje příjem minerálů a vitamínů ve své stravě.	25,5 % hlasů pro odpověď <i>ANO</i> 74,5 % hlasů pro odpověď <i>NE</i>	Zamítáme hypotézu č. 3
Čtvrtá hypotéza: Více než 3/4 respondentů	92,6 % hlasů pro odpověď <i>ANO</i> 7,4 % hlasů pro odpověď <i>NE</i>	Potvrzujeme hypotézu č. 4

zaujme produkt, který poskytne velké množství vitaminů.		
Pátá hypotéza: Alespoň polovina respondentů raději zkonsumuje čerstvou superpotravinu nežli usušenou a vypěstovanou zároveň.	41,8 % hlasů pro odpověď <i>ČERSTVOU</i> 49,1 % hlasů pro odpověď <i>USUŠENOU</i> 9,1 % hlasů pro odpověď <i>VYPĚSTOVANOU</i>	Zamítáme hypotézu č. 5
Šestá hypotéza: Pro respondenty zajímavější se o zdravou stravu bude přednostním faktorem k nákupu tohoto produktu cena.	76,4 % respondentů by si zakoupilo potravinu za vyšší cenu 23,6 % respondentů by si zakoupilo potravinu za nejnižší cenu	Zamítáme hypotézu č. 6

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Produkt má velký potenciál v době, kdy se rozvíjí zájem o zdravou stravu. Respondentů, kteří se aktivně zajímají a zajímají občas, je celkem 93,2 %.

Informace hledají lidé nejčastěji na internetu. Další nejčastější platformou, odkud lidé čerpají informace jsou sociální sítě. Pokud by se měl realizovat projekt lyofilizace microgreens, bude se investovat do zřízení blogu na internetu a účtů na sociálních sítích jako je Instagram, Facebook a Tik Tok.

Z odpovědí dotazníkového šetření můžeme určit i neúčinnější distribuční cestu. Nejvíce respondenti nakupují zdravou stravu v obchodech zdravých výživ, dále pak v supermarketu a na e-shopech. Jako začínající projekt musíme volit nejjednodušší a nejméně nákladnou cestu pro volbu distribučních kanálů. Měli bychom se soustředit na založení vlastního e-shopu a distribuci do těch, které prodávají zdravou výživu konečným zákazníkům. Dalším prodejním místem, který bychom v začátcích zvolili, jsou zdravé výživy a sítě zdravých

výživ v ČR. Supermarkety jsou velmi nákladnou volbou, a proto bychom pro začátek tímto směrem nešli.

Další zjištěná informace z tohoto dotazníku je, že 74,5 % respondentů nesleduje příjem minerálů a vitamínů ve své stravě. Údaj o podílu vitamínů a minerálů obsažených ve výrobku hodláme komunikovat směrem k potenciálním zákazníkům v rámci propagace, ale také na prodejním obalu. Prostor pro obeznámení se váže i k otázce zabývající se znalostí výhonků či superpotravin. Lidé spíše znají výhonky nežli microgreens.

Pokud potravina obsahuje velké množství vitamínů a minerálů, automaticky upoutá pozornost zákazníků. To dokazují i výsledky mého dotazníkového šetření, kdy by 92,6 % respondentů zaujal produkt právě s velkým množstvím vitamínů a minerálů.

Z pohledu cenové politiky produktu bylo zjištěno, že nejvíce respondentů by si produkt zakoupilo v rozmezí 31-40 Kč. Do této cenové škály chceme umístit i cenu lyofilizovaného microgreens.

Poslední otázka shromáždila informace o preferencích konečné úpravy microgreens. 49,1 % respondentů by mikrobylinku zkonzumovalo usušenou, což je velice pozitivní údaj v návaznosti na náš business plán lyofilizace suroviny.

7.4 Shrnutí analytické části

Politické faktory ve vztahu k PEST analýze představují zákony a vyhlášky týkající se bezpečnosti a hygieny provozu, uvádění produktu na trh a označování potravin. Obávat se můžeme vývoje válečného stavu na Ukrajině. Z hlediska ekonomických faktorů podnik jako každý jiný ovlivňuje inflace, růst HDP a vývoj průměrných mezd. Mezi sociální faktory působící na business model patří věk, pohlaví a vzdělání. V rámci technologických faktorů business model neočekává nový objev technologie upravování potravin.

Porterův model zhodnotil strategické směřování a konkurenční prostředí okolo produktu. Substituty výrobku jsou klíčky, čerstvé microgreens a potravinové doplňky. Hodnotíme je za průměrně konkurenční vzhledem k jejich vlastnostem. Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů je na vysoké úrovni a měli bychom být v této oblasti obezřetní. Stávající konkurenci produkt ve své kategorii nemá a nové konkurenci brání technologické bariéry pro vstup na trh.

Silnou stránkou produktu je velký obsah vitamínů a minerálů, trvanlivost a nenáročnost na pěstování. Naopak slabou stránku shledáváme v křehkosti produktu po lyofilizaci. Dále

může být nevýhodou fakt, že konečný produkt není čerstvý. Příležitostí pro tento business model je trend zdravé výživy a superpotravin. Již zmíněnou hrozbou je válka na Ukrajině a její nevyzpytatelný vývoj a s tím související nezájem o luxusní zboží.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část má za cíl navrhnout vhodný business model pro záměr lyofilizace microgreens. Následně má diplomová práce zhodnotit produkt po ekonomické stránce – určí konečnou cenu výrobku pomocí kalkulace prostého dělení a nastíní předpokládané výnosy, které by mohl business model generovat.

8.1 Zpracování podnikatelského modelu dle lean canvas

Pro návrh vlastního business modelu jsem se rozhodla využít nástroj Lean Canvas, protože je vhodný pro začínající projekty. Sestavené plátno Lean Canvas je k nahlédnutí v Příloze P II.

Business model Lean Canvas bude sestaven na produkt lyofilizovaného microgreens. Výrobek se bude prodávat v balení po 3 g což znamená v čerstvém stavu před úpravou sušením mrazem 30 g vstupní suroviny. Prodejním balením je doypack (sáček) s hliníkovou vnitřní bariérou proti vlhkosti. Produkt přinese zákazníkovi velké množství vitamínů a minerálů v přírodní formě. Pro představu jedno balení obsahuje tolik vitamínu K jako bychom snědli 79 banánů. Malá rostlinka, která se sklízí mezi 5.-7. dnem, obsahuje všechny prospěšné látky její velké zralé vypěstované verze. Obsah vitamínů a minerálů není tím jediným benefitem. Microgreens jsou prospěšné pro naše tělo jako celek. Podporují trávení, funkci imunitního systému, snižují hladinu cholesterolu, regenerují organismus atd. Celé balení 3 g obsahuje 4 porce. Využití: do salátů, s pečivem a máslem, dochucení pokrmů, do polévek, jako přízdoba všech pokrmů.



Obrázek 11 Návrh designu produktu Microgreens (vlastní zpracování)

8.1.1 Hlavní problém

Jako hlavní z problémů populace je nedostatečný příjem vitaminů a minerálů. Lidé se o to vůbec nezajímají. V posledních dvou letech nás zastihla pandemie Covid-19 a populace má oslabenou imunitu. Dalším problémem je trvanlivost vstupní suroviny. Po sklizni vydrží pouhé 2 hodiny. Lyofilizace tento problém řeší.

8.1.2 Zákaznické segmenty

Současný trend **zdravého životního stylu** stále víc ovlivňuje naši populaci. Lidé se více zajímají o kvalitu a složení potravin. Cena u této skupiny lidí nehraje nejdůležitější roli při nákupu. Cílová skupina si vybírá potraviny na základě benefitů, které budou mít pro jejich psychickou a fyzickou kondici přínos.

Jednou takovou skupinou jsou **sportovci**, kteří pro své výkony potřebují kvalitní a nutričně vyváženou stravu. Správné složení jídelníčku někdy tvoří až 80 % úspěchu. Většina sportovců si hlídá, aby jejich strava byla bohatá na bílkoviny a komplexní sacharidy, naopak s nízkým obsahem tuků. Lidské tělo si minerály nedokáže vytvořit samo, proto je musíme dodávat pomocí doplňků anebo stravy. Minerály a vitaminy přispívají k normální činnosti svalů, snižují míru vyčerpání a únavy, pevnosti tělesných tkání a kostí. Sportovci jsou velkou částí cílové skupiny, kterou je potřeba obeznámit o pozitivním vlivu microgreens na jejich budoucí výkony.

Početnou skupinou jsou **maminky**, zvláště ty na mateřské dovolené. Jejich zájem o zdravou stravu začíná už v těhotenství a pokračuje až do odchodu dětí z jejich domácnosti. Ženy, které čekají své potomky by měly omezit nezdravé jídlo. Dostatečný příjem energie a důraz na příjem jednotlivých živin by měl být samozřejmostí každé maminky. Když žena nepřijímá dostatek vitaminů a minerálních látek ze stravy, začne je organismus ženy brát z vlastních zásob, které se časem vyčerpají. Důležitý je především vápník, kyselina listová, železo, zinek, jód, vitamín B12. Microgreens tyto prospěšné minerály a vitamíny obsahují, a proto by se mohl produkt marketingově orientovat i na ně.

Třetí skupinou jsou obecně **příznivci zdravé výživy**. Mnoho těchto lidí si uvědomují důležitost přísunu vitaminů a minerálů. Jejich dostatečný přísun se v organismu totiž standardně neprojeví, problémy nastávají až při nedostatku. Tato skupina považuje prevenci a pravidelné užívání většinou potravinových doplňků za samozřejmost.

8.1.2.1 První vlaštovky

Mohli by to být lidé, kteří již aktivně pěstují nebo kupují klíčky. Dále bych oslovila food blogery, kteří se zaměřují na superpotraviny. Také nadšenci, kteří sledují nutriční hodnoty potravin a rádi experimentují ve své stravě, by mohli být prvními vlaštovkami.

8.1.3 Řešení problému

Řešením problému je dostatečný přísun vitaminů a minerálů v malé rostlince microgreens. Je potřeba seznámit cílovou skupinu o prospěšných živinách obsažených právě v mikrobylinkách a postupně nahradit užívané potravinové doplňky a substituční výhonky. Přesvědčit uživatele doplňků stravy o vhodnější a přírodnější cestě k minerálům a vitaminům. Dát potenciálním zákazníkům vědět o prevenci problémů při nedostatku živin a zvyšovat jejich imunitu.

8.1.4 Unikátní nabídka hodnoty

Hodnoty, které mají zákaznickému segmentu přinášet uspokojení či řešit jejich problém, budou spočívat v rostlince, která dodá tělu minerály a vitaminy. Malá rostlinka obsahuje živiny jako její velká vyvinutá verze. Unikátní hodnotu představuje i její uchování pomocí lyofilizace. Trvanlivost se touto metodou prodlouží z jednoho týdne až na pět let. V této době je pohodlnost a dostupnost předností. Výrobek by zpřístupnil superpotravinu široké veřejnosti bez pěstování a starostlivosti o její růst a vývoj.

8.1.5 Zdroje příjmu

Jediným a hlavním zdrojem příjmu je produkt sám o sobě. Z hlediska nákladů není výrobek příliš zatěžován, a tudíž si je schopen vydělat na veškeré výdaje okolo marketingu, distribučních cest, mzdových nákladů atd. Uchování lyofilizací se může zdát nákladnějším způsobem, jak uvést a prodávat superpotravinu. Avšak při tomto zpracování je vykazována větší výtěžnost, než u běžných surovin jako je ovoce a zelenina, která se lyofilizuje. Bylinky obsahují větší procento sušiny než vody.

8.1.6 Distribuční kanály

Není velkým tajemstvím, že nyní vládne marketingu sociální síť. Pokud není produkt komunikován prostřednictvím právě těchto kanálů, stěží se o něm někdo dozví. V této době je potřeba udržovat přímý kontakt se zákazníkem a být mu v jeho internetovém životě blízký. Sociální síť používá v Česku téměř 5 milionů lidí, neuvěřitelná polovina naší populace.

Tento údaj se bude rok od roku zvyšovat, a tudíž budeme moci zacílit více potenciálních zákazníků. Reklama v televizi je čím dál tím větším „pasé“. Sociální sítě jsou daleko levnějším kanálem a nachází se zde skupina lidí, které chceme oslovit. Průměrný věk diváků českých televizí je totiž 50 let. Při realizaci tohoto business plánu budou použity sociální sítě Facebook, Instagram a Tik Tok. Facebook do marketingového plánu řadím, aby byla zacílena i starší část potenciálních zákazníků – především maminky a příznivce zdravého životního stylu. Pro mladší publikum je tu Instagram a Tik Tok. Pomocí těchto kanálů se budou příznivcům přibližovat výrobní procesy, jednotlivé druhy mikrobylinek a jejich prospěšných látek. Do marketingového plánu sociálních sítí se dají zakomponovat i jednoduché recepty s mikrobylinkami. Tyto recepty by byly sestřihány do krátkých videí na Tik Tok a popisovány pod příspěvky na Instagramu. Samozřejmě by tyto sítě byly propojeny i s influencery, kterým by byl produkt poskytován na propagaci. Další formou, jak se o produktu lidé dozví jsou influenceři – lidé, kteří se zaměřují na zdravý životní styl nebo fitness. Pro finanční náročnost jiných marketingových kanálů bych pro vstup na trh a tento startup nevolila jinou formu propagace než sociální sítě. Pro začátek business plánu je to levná a dostupná cesta.

Doposud byly popsány pouze komunikační kanály. Pro existenci podniku jsou důležité i distribuční cesty směrem ke koncovým zákazníkům, do prodejen, supermarketů a dalších. Tento business model uvažuje o distribuci maloobchodní i velkoobchodní. Jako maloobchodní cestu zvolíme pro produkt e-shop. Prodejními kanály budou e-shopy se zdravou výživou, případně e-shopy zaměřené na potraviny všeobecně. Dále budou oslovovány pro prodej malé zdravé výživy. Cílit se ze začátku bude i na sítě zdravých výživ, ve kterých očekáváme největší odbyt. Po určité době, kdy se podnik rozroste a povědomí o produktu se zvýší, bude snaha o navázání spolupráce s řetězcí supermarketů.

8.1.7 Klíčové metriky

Hlavní klíčovou metrikou pro tento business bude prodej výrobků za určité období. Výchozím obdobím zvolíme jeden kalendářní měsíc. Systém kontroly klíčových metrik bude nastaven v rámci měsíčních reportů, které bude podávat obchodní oddělení. Další klíčovou metrikou bude počet oslovených zákazníků. V předešlých kapitolách jsem poukazovala na důležitost obeznámení potenciálního zákazníka o produktu a jeho přednostech. Těmito kroky a kontrolou ukazatele se bude zvětšovat zákaznická základna. Reporty tohoto charakteru bude zpracovávat marketingové oddělení společnosti. Poslední zvolenou klíčovou metrikou bude spokojenost zákazníků. Po nákupu na zřízeném e-shopu

business projektu se bude automaticky zasílat dotazník spokojenosti. Z těchto informací se pak budou čerpat výstupy pro plnění klíčových metrik.

8.1.8 Struktura nákladů

Náklady business modelu lze rozdělit do pěti částí – přímý materiál, přímé mzdy, výrobní režie, správní režie, odbytová režie.

Do přímého materiálu řadíme mikrobylinky, které budeme nakupovat od pěstitelů a poté lyofilizovat. Další částí produktu je jeho obal, čímž bude papírový doypack sáček s vnitřní hliníkovou vrstvou proti vlhkosti. Tato hliníková bariéra je potřebná u všech lyofilizovaných produktů. Při lyofilizaci odstraňujeme z produktů vodu (vlhkost) a musíme zabránit, aby se zpátky do produktu dostala. Jen tak můžeme deklarovat až dva roky životnost suroviny. Pro tento business plán volíme doypack pro jeho nízké vstupní náklady. Balicí stroj je hubbou budoucnosti pro tento projekt. Každý potravinářský produkt potřebuje správné označení, a to prostřednictvím etikety. Etiketa produktu je náklad přímo související s výrobkem. Posledním přímým nákladem jsou mzdy operátorů. Náklady na mzdy se budou dělit na mzdy obsluhy stroje a mzdy operátorů balení a kompletace výrobků.

Do nákladů projektu v rámci výroby musíme zařadit i náklady výrobní režie. Značnou částí nákladů konečného produktu jsou energie. Lyofilizátor totiž ve svých energetických špičkách procesu dosahuje až 60 kWh. K provozu business plánu je zapotřebí výrobní haly – zde musíme počítat s odpisy výrobního prostoru. K lyofilizátoru, jako stroji, se vážou našim opotřebováním také odpisy. Odpisy nejsou to jediné, je zapotřebí stroj neustále udržovat a opravovat. Personál, který stroj obsluhuje a kompletuje výrobky potřebuje dle předpisů ochranné prostředky a oděvy, což jsou další náklady. Každý potravinářský podnik podléhá certifikacím a kontrolám správního orgánu, tudíž potřebuje potravinářského poradce.

Správní režie nepodstatně patří k produktu. V rámci tohoto business plánu do ní zahrnujeme odpisy správního prostoru (kanceláře) a její energie. Také mzdy zaměstnanců, ke kterým patří náklady za telefonní tarify, internet, kancelářské potřeby a náklady na reprezentaci. Každá společnost potřebuje účetní oporu. Měsíčně by musely být hrazeny náklady za účetní služby. Mimořádně zase náklady na školení zaměstnanců.

Poslední režií je odbytová. Produkty se musí dostat do distribučních kanálů anebo přímo ke konečnému zákazníkovi. Společnost bude muset vynaložit náklady na expedici výrobků. V projektu bude potřeba zaměstnat obchodní zástupce – náklad na mzdy. Ti budou aktivně

osobně prodávat – vzorky produktů, cestovné a spotřeba pohonných hmot. Jako podpora prodeje je potřeba zainvestovat do reklamy produktu. Obchodní zástupci také potřebují právní oporu při sestavování smluv a uzavírání kontraktů (náklady na právní služby).

8.1.9 Neférová výhoda

První neférovou výhodou je již zmiňovaná technologie lyofilizování. Tuto technologii v tak velkém měřítku, co se týče kapacity, nikdo v ČR nevlastní. Její pořizovací náklady jsou vysoké, tudíž brání vstupu konkurence na trh. Spolu s lyofilizátorem je spojeno know-how. Pokud by si pořídil nějaký subjekt na trhu technologii i přes jeho vysoké vstupní náklady, tak mu brání v používání jeho neznalost obsluhy stroje. Lyofilizace není jednoduchým oborem v potravinářství. Celý proces ovlivňuje několik faktorů, které nejsou vždy vidět na první pohled – kvalita dodávané suroviny, obsah vody ve vstupní surovině, teplota zamražení a hladina cukernatosti potraviny, křivky a hodnoty zabudovaných čidel stroje a jiné.

8.2 Ekonomické vyhodnocení

Před realizací podnikání je důležité vypracování a zhodnocení ekonomické a finanční analýzy. Ta obsahuje plán předpokládaných výnosů, rozdělený na tři alternativy prodeje – maloobchod, velkoobchod, kombinace. Jednotlivé možnosti budou pečlivě zváženy a vyhodnocené. V kapitole bude zpracován i plán předpokládaných nákladů. Bude vytvořena kalkulace výrobků, která zahrne variabilní a fixní náklady. Nakonec si ověříme výnosnost produktu na výpočtu bodu zvratu.

8.2.1 Výnosy

Plán výnosů uvažuje se dvěma alternativami prodeje – prodej e-shop – zdravé výživy a prodej e-shop – zdravé výživy – supermarkety. Všechny varianty jsou uvedeny, porovnány a doporučena pro realizaci jedna z nich.

Model prodeje č. I

Tabulka 2 Model prodeje č. I (vlastní zpracování)

Prodejní kanál	Cena	Předpokládaný prodej v ks	Marže	Marže v korunách	Tržby za prodej	Náklady na prodané zboží	Zisk
E-shop	39,9	9 000	59 %	19,47	359 100	1 082 790	624 310
Malé zdravé výživy	33	18 000	38 %	12,57	594 000		
Řetězce zdravých výživ	29	26 000	29 %	8,57	754 000		

* Data v tabulce odpovídají prodejem za jeden kalendářní měsíc.

Největší část prodeje verze č. I by byla zprostředkována řetězci zdravých výživ. Tento distribuční kanál by přinesl nižší marži, avšak spolehlivý odbyt. Produkt by se dále prodával v malých prodejnách zdravých výživ, které nespádají do jakékoliv sítě obchodů. Tyto prodejní místa by generovali marži v hodnotě 38 %. Výrobek by se distribuoval také pomocí e-shopu, což je nejziskovějším způsob. Produkt putuje přímo ke konečnému zákazníkovi s největší marží.

Model počítá s prodejem 80 % produkce – 53 000 ks. Celkový zisk při využití výše zmíněných distribučních kanálů je 624 310 Kč. Tento plán je složitější z hlediska tvorby distribučních sítí, na druhou stranu je více ziskový.

Model prodeje č. II

Tabulka 3 Model prodeje č. II (vlastní zpracování)

Prodejní kanál	Cena	Předpokládaný prodej v ks	Marže	Marže v korunách	Tržby za prodej	Náklady na prodané zboží	Zisk
E-shop	39,9	5 000	59 %	19,47	199 500	1 205 370	350 130
Řetězce zdravých výživ	29	19 000	29 %	8,57	551 000		
Supermarkety	23	35 000	11 %	2,57	805 000		

* Data v tabulce odpovídají prodejem za jeden kalendářní měsíc.

Kombinací maloobchodního a velkoobchodního prodeje docílíme průměrných výnosů. Velkoobchodní prodej by zaplatil veškeré režijní náklady projektu a zbylé kanály by generovaly zisk. Pokud bychom se měli vydat tímto směrem prodeje, byla by pokryta většina výrobní kapacity, ale s menší ziskovostí. Zde je na zvážení, zdali vložit menšího úsilí při budování distribučních sítí za cenu nižších ale konstantních zisků. Pro business model je prodej v supermarketech brán spíše jako vyhlídka do budoucnosti.

Model počítá s prodejem 90 % produkce – 59 000 ks. Celkový zisk při využití výše zmíněných distribučních kanálů je 350 130 Kč.

8.2.1.1 Prognóza prodeje

Na trhu v České republice se nachází 1 056 obchodů zdravých výživ, 1 108 poboček supermarketů (Kaufland, Lidl, Tesco, Penny, Albert) a 22 940 e-shopů, které prodávají potraviny. Z mého dotazníkového řízení vyplývá, že 59,3% populace ČR se zajímá o zdravou stravu (bez respondentů, kteří se zajímají občas). Česká republika má cca 6 000 000 ekonomicky aktivních obyvatel. Potenciálních zákazníků pro produkci business plánu je tedy hrubým odhadem 3 558 000. Distribučních jednotek, které by mohly prodávat výrobek

je celkem 25 104. Při produkci 66 000 ks výrobků za měsíc připadá na jednoho potenciálního zákazníka 0,02 ks produktu. Jeden distribuční kanál by musel prodat cca 3 ks produktu.

Z hlediska odbornosti diplomové práce je potřeba si obhájit prodej 53 000 ks za měsíc. Je zřejmé, že neexistuje rovnice mezi vyrobenými kusy a těmi prodanými. Model výnosů je sestaven pro 80 % produkce. Z případové studie nově zavedeného produktu Lyofilizovaná zelenina na trh, usuzuji že prodeje dosáhnou tohoto množství. Prodejní ukazatele byly převzaty i s poměrovými prodejmi jednotlivých distribučních kanálů. Stejně jako lyofilizované microgreens je lyofilizovaná zelenina pro zákazníky něco zcela nového. Jak už bylo podotknuto, v obchodech se převážně nachází lyofilizované ovoce obsažené v müsli.

8.2.2 Náklady

Používaný kalkulační vzorec přesně identifikuje nákladové položky. Pro rozvržení režijních nákladů je použita metoda prostého dělení s použitím rozvrhové základy vyrobených kusů.

Všechny přímé náklady na výrobek se stanovují podle norem a jsou poměrně snadno přiřaditelné. Přímý materiál zahrnuje základní vstupní surovinu výrobku a spotřebovanou energii na její usušení. Do obalového materiálu se zahrnuje sáček neboli doypack a etiketa. Přímými mzdami se rozumí mzdy výrobních operátorů.

Výrobní režie zahrnuje energie, nájem výrobní haly a strojů, náklady za úklid, opravu a údržbu, režijní mzdy, ochranné pomůcky a oděvy, obalový materiál, likvidaci odpadu a jiné provozní náklady. Správní režie zahrnuje nájem správní budovy a její energie, telefonní tarify, internet, kancelářské potřeby, náklady za úklid správních prostor, náklady na reprezentaci, školení zaměstnanců a režijní mzdy. Odbytová režie zahrnuje náklady na expedici, mzdy obchodníků, náklady za reklamu, mzdy marketingového oddělení, právnické služby, cestovné a pohonné hmoty.

Jako výchozí jsem zvolila kalkulaci s výslednou cenou pro konečné zákazníky **39,90 Kč**. Kalkulace pro řetězce zdravých výživ a supermarkety budou k nalezení v Příloze P III.

Tabulka 4 Kalkulace produktu Microgreens (vlastní zpracování)

1.	Přímý materiál	Balení 3 g
a)	Lyofilizované microgreens	8,25
b)	Doypack 100 ml	2,3

c)	Etiketa	1,5
2.	Přímé mzdy	1,39
a)	Obsluha strojů	0,39
b)	Operátorky balení a kompletace produktu	1
	Úplné přímé náklady	13,44
3.	Výrobní režie	3,24
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	16,68
4.	Správní režie	2,16
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	18,84
5.	Odbytové náklady a režie	1,59
	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	20,43
	Zisk	19,47
	CENA VÝKONU	39,90

1. a) 50 kg čerstvé suroviny se vloží do lyofilizátoru. Výtěžnost po usušení je 10 % z 50 kg. Jedno kilo suroviny stojí 250 Kč. Doba sušení microgreens je 3 hodiny. Celkové náklady na energii pro jeden tříhodinový cyklus je 1 250 Kč. Celkové náklady na surovinu a lyofilizaci jsou 31 250 Kč. Při výtěžnosti 10 % usušíme 5 kg.

2. a) Zahrnuje přípravu suroviny na železné plechy, vložení plechů do lyofilizování, následné vytáhnutí již lyofilizované suroviny a uskladnění. Mzdové náklady na celou operaci činí 2 600 Kč na čtyři výrobní dávky.

2. b) Zahrnuje nachystání pracoviště, lepení etiket na doypacky, vkládání suroviny do doypacku, uskladnění mezi hotové výrobky. Mzdová sazba je 150 Kč. Výkonová norma balení jedné operátorky je 150 ks/h.

3. **Výrobní režie** zahrnuje (měsíčně) – 30 000 Kč energie (světlo topení voda), 30 000 Kč pronájem výrobních prostor (620 m²), 5 000 Kč úklid (outsourcing), 60 000 Kč pronájem stroje, 5 000 Kč oprava a údržby paušálně, 40 000 Kč režijní mzdy (vedoucí výroby),

ochranné pomůcky a oděvy 1500 Kč, obalový materiál 20 000 Kč, 5 000 Kč likvidace odpadu, 19 000 Kč potravinářský poradce (externí společnost)

Celkem výrobní režie – 215 500 Kč

Celkem vyrobeno kg/měsíčně produktu (2 x denně stroj v provozu) – 200 kg = 200 000 g

Výrobní režie na 1 g – 1,08 Kč

4. Správní režie zahrnuje (měsíčně) – 15 000 Kč pronájem kanceláře (3 500/kancelář + energie), 10 000 Kč energie, 3 500 Kč telefonní tarify 350/ osoba, 500 Kč internet, 1 500 Kč kancelářské potřeby, 5 000 Kč úklid, 3 500 Kč náklady na reprezentaci, 4 000 Kč školení zaměstnanců, 90 000 Kč režijní mzdy, 10 000 Kč účetní kancelář

Celkem správní režie – 143 000 Kč

Celkem vyrobeno produktu kg/měsíčně - 200 000 g

Správní režie na 1 g – 0,72 Kč

5. Odbytová režie zahrnuje (měsíčně) – náklady na expedici jdou za zákazníkem (firma je nehradí), 60 000 Kč mzdy obchodníků, 10 000 Kč reklama, 15 000 Kč mzda marketingového externisty (úkolová mzda), 10 000 Kč pohonné hmoty, 10 000 Kč právnické služby

Celkem správní režie – 105 000 Kč

Celkem vyrobeno produktu kg/měsíčně - 200 000 g

Odbytová režie na 1 g – 0,53 Kč

Konečná cena výrobku včetně zisku je **39,90 Kč**. Tato cena je určena koncovým zákazníkem.

8.3 Bod zvratu

Bod zvratu je situace, kdy navržený business plán nebude generovat žádný zisk ani ztrátu. Pro komplexní finanční analýzu projektu je potřeba znát tento ukazatel. K tomuto případu jsem zvolila výpočet bodu zvratu na určitý počet kusů.

Cena výrobku – **39,90 Kč** (výchozí je prodej koncovým zákazníkům)

Variabilní náklady – **13,44 Kč**

Fixní náklady – **463 500 Kč**

$$Q = \frac{F}{P-VC} \quad (1)$$

$$Q = \frac{463\,500}{39,90-13,44} = 17\,517,0056 \doteq 17\,518 \text{ ks} \quad (2)$$

Aby business model generoval zisk, je potřeba prodat **17 518 ks** produktu za jeden kalendářní měsíc. Tento počet prodaných kusů odpovídá tržbám ve výši **698 969 Kč**.

8.4 Zhodnocení a doporučení

Pro business plán byly sestaveny dva modely prodeje (e-shop – zdravé výživy a e-shop – zdravé výživy – supermarkety). Každá z variant nabízí svá pozitiva a negativa. Při zvolení druhé varianty bychom přišli o 368 800 Kč čistého zisku. Na druhou stranu společnost ještě není připravena dodávat do řetězců supermarketů. Není jednoduchou věcí se dostat s novým produktem, který nikdo nezná, do regálů supermarketů. Tuto variantu spíše považuji jako výhled do budoucna, přínos konstantních odběrů a zisků. Do začátků bych volila variantu dodávání produktů do zdravých výživ, jejich řetězců a prodej přes platformu e-shopů. Je to levná a rychlá varianta tvorby distribučních sítí.

Dle dotazníkového šetření má business plán hrubým odhadem 6 345 100 potenciálních zákazníků v ČR. Počet distribučních jednotek, skrz které by se mohl výrobek prodávat je 25 104. Vyrobená produkce ve výši 130 000 ks je adekvátní počtu zákazníků a distribučních míst. Plány prodeje počítaly s realistickými prodeji 80-90% celkové produkce.

Za pomocí kalkulačního vzorce byla vypočtena konečná cena produktu pro zákazníka – 39,90 Kč. Tato cena je doporučená pro všechny ostatní distribuční kanály, které prodávají zboží konečným zákazníkům. Plán prodeje kalkuluje se třemi dalšími cenami, a to pro malé zdravé výživy 33 Kč, řetězce zdravých výživ 29 Kč a supermarkety 29 Kč. Marže produktu se pohybují od 15-57 % v závislosti na distribučním místě.

Aby byl business plán ziskový, musí prodeje překročit hranici 36 968 ks/měsíc. Od této hranice začíná projekt generovat čisté zisky. Tento ukazatel odpovídá tržbám ve výši **1 591 691 Kč**.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování business modelu lyofilizace microgreens. Jeho součástí bylo zhodnocení vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí a zkoumaného odvětví ve vztahu k produktu. Cíle bylo dosaženo sestavením business modelu plátina Lean Canvas, který je vhodný pro začínající projekty.

První část práce objasňuje teoretické poznatky z oblasti podnikání a definování nástrojů pro analýzu tržního okolí. V následujících kapitolách se zabývám tvorbě business modelů a vysvětlením pojmů lyofilizace a microgreens.

Praktická část se dělí na analytickou a projektovou. Prostřednictvím SWOT analýzy jsem zkoumala vnitřní prostředí. Pro rozbor vnějšího prostředí jsem využila Porterův model 5F a PEST analýzu. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno povědomí o microgreens a následný zájem o produkt. V současné době, kdy se rozvíjí trend zdravého stravování, má produkt šanci uspět na trhu. Business modelem Lean Canvas byl stanoven hlavní problém nedostatečný příjem vitaminů a minerálů. Řešením je microgreens, ze kterého tyto prospěné látky přijmeme a lyofilizací je uchováme. Kalkulací prostého dělení byla stanovena konečná cena produktu. V konečné části byly zhodnoceny předpokládané výnosy.

Myšlenka spojení lyofilizace a microgreens je pokroková pro potravinářský průmysl. Otevírá dveře dalším inovacím směrem k lyofilizaci. Sestavený business model ukazuje nový směr. Z teoretického hlediska hodnotím tento model za použitelný. Pandemie Covid-19, vojenský útok na Ukrajinu, přísun imigrantů, zvyšování energií a cen potravin výrazně ovlivňuje spotřebitelské chování. V současné době se lidé soustředí na uspokojení základních potřeb. To vše je hrozbou mého business modelu. Na druhou stranu nám pandemie Covid-19 ukázala zranitelnost našeho zdraví. K zvyšování imunity potřebujeme pravidelný příjem vitaminů a minerálů. Každá negativní situace či událost nám přináší možnosti uspět. Naším úkolem není přemýšlet a utápět se v něčem, co nemůžeme změnit, ale hledat východiska a obrátit danou situaci pro svůj prospěch.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CSIK. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson, 2014, 387 s. ISBN 9781292065816.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 9788024758695.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 9788024741505.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.

NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 213 s. ISBN 9788073800710.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010, 278 s. ISBN 9780470876411.

RICKMAN, Cheryl. *How to start your own business and make it work*. London: Dorling Kindersley, 2021, 223 s. ISBN 9780241437452.

SARSBY, Alan. *Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students*. Oakland: Spectaris, 2016, 85 s. ISBN 9780993250422.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020, 264 s. ISBN 9788027122530.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246. ISBN 9788027121823.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 9788024746425.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 9788072612000.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 264 s. ISBN 9788073574673.

ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty*. Praha: BizBooks, 2011, 320 s. ISBN 9788025116111.

Internetové zdroje:

BARLEY, John. Basic Principles of Freeze Drying. *SP scientific* [online]. 2017 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.spscientific.com/freeze-drying-lyophilization-basics/>

Business model Canvas vs Lean Canvas. *Canvanizer* [online]. 2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. *Katedra výrobních systémů* [online]. 2016 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

Freeze drying food. *Cuddon freeze dry* [online]. 2017 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.cuddonfreezedry.com/freeze-drying-food/>

HOVORKA, Jiří. Průměrná mzda. *ELLAB* [online]. 2022, 7.3.2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/432713-prumerna-mzda-je-poprve-nad-40-tisici-na-inflaci-rust-destaci>

Hrubý domácí produkt. *Kurzy* [online]. 2022, 5.2.2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Jak probíhá sadba microgreens. *Bylinková farma* [online]. 2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.bylinkova-farma.cz/jak-probiha-sadba-microgreens/>

KITTRICHOVÁ, Zuzana. Provozování živnosti. *Fulsoft* [online]. 2014, 24.3.2014 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.fulsoft.cz/33/provozovani-zivnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnhEI8yvqwHRNM5QjRsAgXmkukZUzLWmsA/>

KŘIŽKA, Jakub. Canvas aneb jak najít správný směr pro váš startup. *Nastartujte se* [online]. 2017, 1.7.2017 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.nastartujtese.cz/blog/rady-a-tipy/canvas-aneb-jak-najit-spravny-smer-pro-vas-startup>

MCHUGH, Tara. Processing freeze drying food. *IFT* [online]. 2018, 1.2.2018 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2018/february/columns/processing-freeze-drying-foods>

Microgreens, sprouts, or baby greens. *Twitter* [online]. 2021, 29.11.2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://twitter.com/gohydroeu/status/1465307684471779330>

Microgreens: All You Ever Wanted to Know. *Healthline* [online]. 2020, 04.02.2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.healthline.com/nutrition/microgreens>

Population: demographic situation, languages and religions. *EURYDICE* [online]. 2022, 7.4.2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Průměrná hrubá měsíční mzda. *CZSO* [online]. 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Rozdíl mezi aquaponií a hydroponií. *Future Farming* [online]. 2019, 10.7.2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.futurefarming.cz/rozdil-mezi-aquaponii-a-hydroponii/>

Ředkev. *Microgreens* [online]. 2021 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.microgreens.ai/redkev/>

SAMMUT, Tanya. PEST Analysis. *UM Edu* [online]. 2014 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21816/1/sammut-bonnici%20pest.pdf>

Small scale hydroponics. *Extension* [online]. 2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://extension.umn.edu/how/small-scale-hydroponics>

SNYDER, Eli. What are microgreens. *Caldwell* [online]. 2020, 28.04.2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://caldwell.ces.ncsu.edu/2018/02/what-are-microgreens/>

Současná inflace. *ČNB* [online]. 2022, 1.3.2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

SOUDERS, Whitney. Hydroponics and aquaponics. *Purdue* [online]. 2019, 29.5.2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://ag.purdue.edu/envision/the-big-idea-hydroponics-aquaponics/>

The freeze drying theory and process. *ELLAB* [online]. 2018, 1.8.2018 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.ellab.com/wp-content/uploads/2020/08/the-freeze-drying-theory-and-process_ellab-whitepaper.pdf

Vzdělání. *CZSO* [online]. 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zákon č. 455/1991 Sb.: o živnostenském podnikání, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
Covid-19	coronavirus disease 2019
DPH	daň z přidané hodnoty
g	gram
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
kol.	kolektiv
ks	kus
např.	například
Sb.	Sbírka zákonů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Právní formy podnikání (vlastní zpracování).....	14
Obrázek 2 Řízení rizik (vlastní zpracování)	21
Obrázek 3 SWOT analýza (Dědková, 2016)	25
Obrázek 4 Klíčky, microgreen a baby green (twitter.com, ©2022)	34
Obrázek 5 Aquaponie a hydroponie (futurefarming.cz, ©2022)	35
Obrázek 6 Aquaponie vs. Hydroponie (ag.purdue.edu, ©2021)	36
Obrázek 7 Výhody a nevýhody lyofilizace (vlastní zpracování).....	39
Obrázek 8 Vitamin E v microgreens ředkev (microgreens.ai, ©2022)	48
Obrázek 9 SWOT microgreens (vlastní zpracování)	50
Obrázek 10 Zájem o produkt (vlastní zpracování)	56
Obrázek 11 Návrh designu produktu Microgreens (vlastní zpracování).....	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení vyhotéz (vlastní zpracování)	61
Tabulka 2 Model prodejů č. I (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 3 Model prodejů č. II (vlastní zpracování)	72
Tabulka 4 Kalkulace produktu Microgreens (vlastní zpracování).....	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Míra inflace (czso.cz, ©1997–2022)	42
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda (czso.cz, ©1997–2022)	43
Graf 3 Vývoj HDP v ČR (kurzy.cz, ©2000–2022)	44
Graf 4 Obyvatelstvo podle vzdělání (czso.cz, ©1997–2022)	45
Graf 5 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)	53
Graf 6 Otázka č. 2 (vlastní zpracování)	54
Graf 7 Otázka č. 3 (vlastní zpracování)	54
Graf 8 Otázka č. 4 (vlastní zpracování)	55
Graf 9 Otázka č. 5 (vlastní zpracování)	56
Graf 10 Otázka č. 6 (vlastní zpracování)	57
Graf 11 Otázka č.7 (vlastní zpracování)	58
Graf 12 Otázka č. 8 (vlastní zpracování)	59
Graf 13 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)	59
Graf 14 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)	60
Graf 15 Otázka č. 11 (vlastní zpracování)	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Plátno Lean Canvas

Příloha P III: Kalkulace výrobků

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření business modelu lyofilizace microgreens

1. Zajímáte se o zdravou stravu?

Ano

Ne

Občas

2. Kde čerpáte informace o zdravé výživě?

Časopis

Sociální sítě

Internet

Výživový poradce

Influenceri

Lékaři

3. Kde kupujete zdravou výživu?

Supermarket

Zdravá výživa

E-shop

Lékárna

4. Sledujete příjem minerálů a vitamínů ve své stravě?

Ano

Ne

5. Znáte výhonky (superpotravinu)?

Microgreens

Klíčky

Ne

6. Zaujal by Vás produkt, který Vám poskytne takové množství vitamínu?

Ano

Ne

7. Kolik byste byli ochotni zaplatit za jednu vaničku superpotravin?

Do 30-ti Kč

31–40 Kč

41 a více Kč

8. Preferovali byste čerstvou nebo usušenou superpotravinu?

Koupím si semínka a vypěstuji si sám

Zakoupím si speciálně usušenou, která si zachová své vitamíny a minerály a spotřebuji kdykoliv

Zakoupím si čerstvou ve vaničce a okamžitě spotřebuji

PŘÍLOHA P II: PLÁTNO LEAN CANVAS

Problémy <ul style="list-style-type: none"> • Oslabená imunita • Množství vitaminů a minerálů • Trvanlivost suroviny 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Lyofilizace microgreens 	Hodnotová nabídka <ul style="list-style-type: none"> • Superpotravina • Dostupnost 	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none"> • Know-how lyofilizace 	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none"> • Sportovci • Maminky • Příznivci zdravého životního stylu • Ochránci přírody
Klíčové metriky <ul style="list-style-type: none"> • Prodané produkty • Spokojenost zákazníků • Počet oslovených zákazníků 			Kanály <ul style="list-style-type: none"> • E-shop • Zdravé výživy • Supermarkety 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Vstupní surovina • Obalový materiál • Mzdové náklady • Režijní náklady 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • Produkt 		

PŘÍLOHA P III: KALKULACE VÝROBKŮ

Kalkulace výrobku s marží určené pro malé zdravé výživy.

1.	Přímý materiál	Balení 3 g
a)	Lyofilizované microgreens	8,25
b)	Doypack 100 ml	2,3
c)	Etiketa	1,5
2.	Přímé mzdy	1,39
a)	Obsluha strojů	0,39
b)	Operátorky balení a kompletace produktu	1
	Úplné přímé náklady	13,44
3.	Výrobní režie	3,24
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	16,68
4.	Správní režie	2,16
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	18,84
5.	Odbytové náklady a režie	1,59
	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	20,43
	Zisk	12,57
	CENA VÝKONU	33

Kalkulace výrobku s marží určené pro řetězce zdravých výživ.

1.	Přímý materiál	Balení 3 g
a)	Lyofilizované microgreens	8,25
b)	Doypack 100 ml	2,3
c)	Etiketa	1,5
2.	Přímé mzdy	1,39
a)	Obsluha strojů	0,39
b)	Operátorky balení a kompletace produktu	1
	Úplné přímé náklady	13,44
3.	Výrobní režie	3,24
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	16,68
4.	Správní režie	2,16
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	18,84
5.	Odbytové náklady a režie	1,59
	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	20,43
	Zisk	8,57
	CENA VÝKONU	29

Kalkulace výrobku s marží určené pro supermarkety.

1.	Přímý materiál	Balení 3 g
a)	Lyofilizované microgreens	8,25
b)	Doypack 100 ml	2,3
c)	Etiketa	1,5
2.	Přímé mzdy	1,39
a)	Obsluha strojů	0,39
b)	Operátorky balení a kompletace produktu	1
	Úplné přímé náklady	13,44
3.	Výrobní režie	3,24
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	16,68
4.	Správní režie	2,16
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	18,84
5.	Odbytové náklady a režie	1,59
	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	20,43
	Zisk	2,57
	CENA VÝKONU	23