



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ FIRMY NA VÝROBU A PRODEJ DŽEMŮ

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF THE COMPANY ON THE PRODUCTION AND SALE OF FRUIT JAMS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Roučová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Jana Roučová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán založení firmy na výrobu a prodej džemů**

v anglickém jazyce:

**The Business Plan for Establishment of the Company on the Production and Sale of  
Fruit Jams**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstrakt**

Cílem této diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu na založení malého podniku v oblasti výroby produktů z ovoce. Účel nově založené společnosti je výroba kvalitních džemů, které jsou bez chemických příměsí a barviv, vyrobené poctivě a z českých surovin. Teoretická část práce se zabývá základními pojmy v oblasti struktury podnikatelského plánu včetně vysvětlení metod analýz prostředí a primárního marketingového průzkumu trhu cílových zákazníků, které jsou pak následně použity v analytické části práce. Návrhy v této práci vypracovávají finanční, marketingovou, organizační a časovou stránku realizace projektu včetně zhodnocení rizik.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, analýza prostředí, marketingový průzkum, primární data, finanční plán, zhodnocení rizik, výroba a prodej džemů.

## **Abstract**

The aim of this thesis is the complete elaboration of a business plan for a small business in the manufacture of products from fruit. Purpose of the newly founded company is the production of high quality jams, which are free of chemical additives and dyes, and honestly made from Czech ingredients. The theoretical part deals with basic concepts in the structure of the business plan, including an explanation of the methods of analysis environment and primary marketing research of market and target customers, which are subsequently used in the analytical part of this work. The proposals of this paper compiled financial, marketing, organizational and temporal aspects of the project including risk assessment.

## **Key words**

Business plan, analysis of an environment, market research, primary data, the financial plan, risk assessment, production and sale of jams.

**Bibliografická citace**

ROUČOVÁ, J. *Podnikatelský plán založení firmy na výrobu a prodej džemů*. Brno:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 20. 5. 2016

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat Ing. Veronice Bumberové za věcné připomínky, rychlou komunikaci a čas strávený při vypracování diplomové práce. Děkuji také svým blízkým za podporu během studia.

# Obsah

Úvod.....	11
Vymezení problému a cíle práce .....	12
Cíl práce.....	12
Metodologie.....	12
1.1    Význam malých a středních podniků v ČR.....	14
1.2    Právní úprava založení podniku .....	16
1.3    Podnikatelský plán a jeho struktura .....	19
1.3.1    Popis podniku .....	20
1.3.2    Analýza prostředí a trhu.....	21
1.3.3    Shrnutí výsledků analýzy za pomoci SWOT matice .....	27
1.3.4    Výběr vhodné strategie a obchodního modelu .....	28
1.3.5    Podnikatelský model CANVAS .....	30
1.3.6    Obchodní plán (výrobní plán).....	31
1.3.7    Marketingový plán.....	31
1.3.8    Finanční plán.....	32
1.3.9    Zhodnocení rizik a časový harmonogram.....	33
2    Analýza problému a současné situace .....	36
2.1    SLEPT analýza.....	36
2.1.1    Sociální (společenské) .....	36
2.1.2    Legislativní .....	38
2.1.3    Ekonomické .....	39
2.1.4    Technologické.....	42
2.2    Porterova analýza odvětví .....	42
2.2.1    Riziko vstupu potenciálních konkurentů .....	42

2.2.2	Rivalita mezi stávajícími podniky .....	43
2.2.3	Smluvní síla kupujících .....	45
2.2.4	Smluvní síla dodavatelů.....	45
2.2.5	Hrozba substitučních výrobků .....	45
2.3	Vlastní marketingový průzkum.....	46
2.3.1	Zvolená metodologie .....	46
2.3.2	Výsledky primárního průzkumu .....	47
2.3.3	Vyhodnocení.....	57
2.4	Analýza zdrojů a schopností .....	59
2.5	Shrnutí výsledků.....	59
3	Návrhy řešení .....	62
3.1	Výběr vhodné strategie a podnikatelský model .....	62
3.2	Popis podniku.....	64
3.2.1	Zahájení činnosti.....	64
3.2.2	Umístění podniku.....	65
3.3	Provozní a výrobní plán .....	66
3.3.1	Technologický postup.....	67
3.3.2	Výběr dodavatelů.....	68
3.3.3	Výrobní kapacita a objem výroby.....	69
3.4	Marketingový plán .....	70
3.4.1	Produkt.....	70
3.4.2	Cena .....	72
3.4.3	Distribuce.....	73
3.4.4	Komunikace se zákazníkem.....	74
3.5	Organizační plán .....	74
3.6	Finanční plán.....	75
3.7	Zhodnocení rizik .....	81

3.8 Časový harmonogram .....	82
Závěr .....	83
Použitá literatura .....	86
Zákony .....	88
Elektronické zdroje .....	88
Seznam obrázků.....	91
Seznam tabulek .....	92
Seznam příloh .....	93

## Úvod

Tato diplomová práce je návrhem podnikatelského plánu pro fyzickou osobu. Malé podniky mají v historii České republiky své místo. Drobné podnikání bylo velice rozšířené už před rokem 1945 a po revoluci v roce 1989 na svou tradici navazuje. Malé a střední podniky jsou významným zaměstnavatelem, dokáží pružně reagovat na změny trhu, umí rychle přijímat manažerská rozhodnutí. Jsou nedílnou složkou ekonomiky.<sup>1</sup>

Založit malý podnik není nic až tak složitého. Velmi těžké je však založit takový podnik, který by byl stabilní, úspěšný na trhu a konkurenceschopný. Velké množství firem na trhu, omezená poptávka jsou nebezpečí, která není radno podceňovat. Ani dobrý podnikatelský nápad není sám o sobě zárukou úspěchu. Kromě něj je nutné zjistit, jaká bude po jeho zboží nebo službách poptávka. Dále je potřeba zmapovat okolí podniku a za pomoci dostupných analýz, zjistit své slabé a silné stránky.

Na základě těchto skutečností je pak nutné vypracovat podnikatelský plán, který slouží ke zjištění, jestli je podnikatelský nápad realizovatelný a má šanci na trhu uspět. Podnikatelský plán je také možné vypracovat znovu v průběhu podnikání při zamýšlené změně. Podnikatelský plán je důležitý pro samotného podnikatele, aby uměl zhodnotit své šance na úspěch na trhu, ale také může být použit pro externí uživatele například jako podklad pro žádost o úvěr u banky, pokud podnikatel nemá dostatek vlastních zdrojů.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*, s. 32.

<sup>2</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 59 – 60.

## Vymezení problému a cíle práce

V současné době se hodně hovoří o zdravém životním stylu a kvalitě potravin. Lidé stále více sledují složení potravin a preferují potraviny vyrobené z kvalitních surovin bez konzervantů a barviv. Zároveň je dnešní doba také velmi hektická a lidé nemají čas na výrobu vlastních kvalitních výrobků. Z těchto důvodů vznikl nápad založit podnik na výrobu džemů podle starých ověřených rodinných receptů.

## Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení firmy, která se bude specializovat na výrobu a prodej džemů. Splněním tohoto hlavního cíle se bude zabývat návrhová část této práce. Podnikatelský plán bude obsahovat obchodní, marketingový a finanční plán, analýzu rizik a časový plán realizace.

Pro zpracování podnikatelského plánu budou využity dílčí cíle, kterými bude splnění hlavního cíle dosaženo. V teoretické části budou na základě literární rešerše vymezeny základní pojmy týkající se dané problematiky a detailní popis podnikatelského plánu. V analytické části budou vypracovány analýzy vnějšího prostředí – SLEPT analýza a Porterova analýza odvětví. Dalšími dílčími cíli je provedení primárního výzkumu trhu a analýza zdrojů a schopností. Ke shrnutí výsledků bude použita SWOT matice. Na základě výstupů z uvedených analýz a vlastního výzkumu poptávky zákazníků vybraného oboru podnikání formou dotazníku, bude vypracován podnikatelský plán, který bude obsahem návrhové části práce.

## Metodologie

Při vypracování této práce bude použita literární rešerše a syntéza z nich získaných informací. Dále budou použity analytické metody a metoda komparace. Také bude proveden sekundární a primární výzkum.

**Sekundární výzkum** bude proveden na základě dostupných zdrojů, jako jsou například statistiky Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí, zpracované studie. Dále bude vycházet z informací uvedených na webových stránkách konkurentů,

dodavatelů a podobně. Sekundárního výzkumu bude využito v části SLEPT analýza a Porterova analýza odvětví.

Po provedení sekundárního výzkumu budou **dotazníkovým šetřením a osobním dotazováním získána primární data** (marketingový výzkum). Pro zjištění relevantních skutečností bude dotazník obsahovat jak uzavřené, tak také otevřené otázky. V závěru bude opět použita metoda syntézy, která povede k vypracování konkrétního podnikatelského plánu a volbě strategie.

# 1 Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce popisuje problematiku malých a středních firem v České republice, věnuje se problematice právních úprav v souvislosti se založením a provozováním podniku a dále obsahuje teoretické poznatky k podnikatelskému plánu a jeho struktuře.

## 1.1 Význam malých a středních podniků v ČR

Malé a střední podniky (MSP) mají v ekonomice významnou roli. Podle Zprávy o vývoji MSP za rok 2014 vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu byl jejich podíl 99,84 % na celkovém počtu podnikatelských subjektů a zaměstnávaly 59,39 % osob.<sup>3</sup> Mezi hlavní výhody patří:

- Pružné reagování na změny, které jsou vynuceny výkyvy trhu. Změna výrobního programu je jednodušší než u velkých podniků.
- Inovační kreativita je v MSP mnohem vyšší a to zejména z důvodu, že manažeři těchto podniků jsou do inovací více zainteresováni. Tyto inovace však bývají nižšího řádu než u velkých podniků.
- Vytváření nových pracovních příležitostí. Náklady na zřízení pracovního místa jsou nižší. Také pracovníci, kteří byli z velkých korporací propuštěni pro nadbytečnost, často zakládají MSP.
- Odolnost vůči hospodářské recesi z důvodu pružné reakce na změny.
- Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí z důvodu malého počtu vlastníků a jejich účasti na rozhodovacím řízení.

Naproti tomu ale existují i nevýhody:

- Omezené možnosti zaměstnávání odborníků. MSP nemají tolik prostředků na zaměstnávání odborníků pro všechny oblasti povinností, které jsou dány zákony a předpisy a jsou stejné jako u velkých podniků.
- Menší finanční síla a horší dostupnost finančních zdrojů a z toho plynoucí možnost nedostatku finančních prostředků.
- Vyšší intenzita práce a horší pracovní podmínky.

---

<sup>3</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

- Omezené prostředky na propagaci a reklamu.<sup>4</sup>

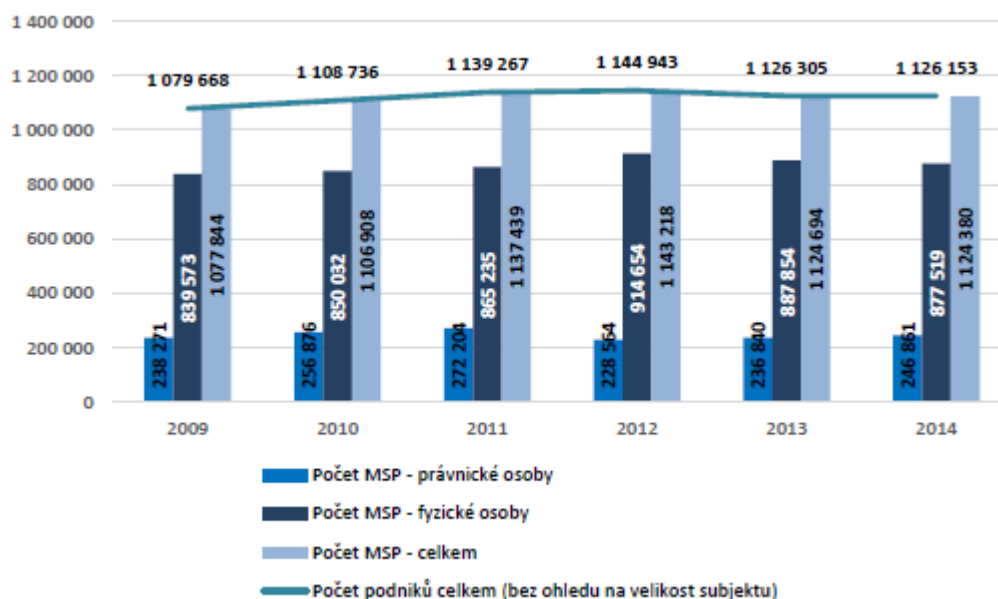
Velikost podniku se posuzuje podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu nebo bilanční sumy rozvahy viz Tabulka 1.<sup>5</sup>

Tabulka 1 - Rozdělení MSP  
Vlastní zpracování, zdroj<sup>6</sup>

	Počet zaměstnanců	Roční obrat nebo bilanční suma rozvahy
<b>Mikropodnik</b>	< 10	≤ 2 miliony EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	≤ 10 milionů EUR
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 milionů EUR nebo ≤ 43 milionů EUR

V letech 2008 – 2014 tvořily malé a střední podniky kolem 99,8 % z celkového počtu aktivních subjektů v České republice, viz Obrázek 1. V roce 2014 to bylo 99,84 %.

Obrázek 1 - Vývoj počtu MSP v ČR v letech 2009 - 2014  
Převzato, zdroj:<sup>7</sup>



<sup>4</sup> MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*, s. 32.

<sup>5</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

<sup>6</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

<sup>7</sup> Tamtéž.

Obrázek 2 znázorňuje počet zaměstnanců malých a středních podniků a jejich celkový počet v letech 2009 až 2014. Zde můžeme vidět, že ve sledovaných letech 2008 – 2013 tvořili tito zaměstnanci kolem 60 %.

Obrázek 2 – Vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 2009 – 2014  
Převzato, zdroj<sup>8</sup>



Z výše uvedených skutečností lze zjistit, že MSP tvoří většinu podnikatelských subjektů a zaměstnávají nadpoloviční počet osob.

## 1.2 Právní úprava založení podniku

Podnikání bylo v Obchodním zákoníku definováno jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>9</sup> Obchodní zákoník byl však k 1. 1. 2014 zrušen a k počátku roku 2014 nahrazen Zákonem o obchodních korporacích. V tomto zákoně už pojem podnikání není definován.

Nový Občanský zákoník, který vstoupil v platnost také 1. 1. 2014, definuje v § 420 podnikatele jako toho, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

<sup>9</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

<sup>10</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

Živnostenský zákon v § 2 uvádí, že „živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“<sup>11</sup>

Podnikání má tyto rysy: snaha o zhodnocení kapitálu, uspokojování potřeb zákazníků, podnikatel musí čelit riziku (snaha o minimalizaci rizika) a v začátku podnikání vkládá do podnikání vlastní nebo cizí kapitál.<sup>12</sup>

Podniky dělíme na:

- Živnosti – podnikání jednotlivce.
- Osobní obchodní společnosti. Do této skupiny řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Tyto společnosti vznikají na smluvním základě.
- Kapitálové společnosti. Jsou to společnost s ručením omezeným a akciová společnost.<sup>13</sup>

## **Živnost**

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“<sup>14</sup>

Živnost může vykonávat fyzická nebo právnická osoba, která splní podmínky stanovené živnostenským zákonem. Podmínkou pro provozování živnosti je plná svéprávnost, v případě nezletilosti nahrazujeme přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce k podnikání. Další podmínkou je bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů.

Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost. Jestliže je těmito podmínkami vyžadována praxe v oboru, jedná se o činnost, která náleží nebo je příbuzná oboru podnikání.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.

<sup>12</sup> SYNEK, Milošlav. *Podniková ekonomika*, s. 3.

<sup>13</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 14 – 16.

<sup>14</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, § 2.

<sup>15</sup> Tamtéž.

## Rozdělení živností: <sup>16</sup>

- **ohlašovací:** jsou provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu při splnění podmínek
  - **volné:** není třeba prokázat odbornou ani jinou způsobilost. Tyto živnosti jsou uvedeny v příloze 4 tohoto zákona
  - **řemeslné:** jsou uvedeny v příloze 1 živnostenského zákona, podmínkou je mimo jiné odborná způsobilost doložená dokladem o vzdělání
  - **vázané:** odborná způsobilost je stanovena přílohou č. 2 živnostenského zákona
- **koncesované:** jsou provozovány na základě koncesní listiny. Podmínkou pro provozování této živnosti je odborná způsobilost. Jsou uvedeny v příloze 3 živnostenského zákona.

Živnostenské oprávnění vzniká právnickým osobám zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do něj nezapisují, a fyzickým osobám u ohlašovacích živností dnem ohlášení a u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci.<sup>17</sup>

## Povinnosti podnikatele:

Podnikatel musí označit objekt, ve kterém má sídlo obchodní firmou, popřípadě názvem nebo jménem a příjmením, identifikačním číslem, jestliže mu bylo přiděleno. Je také povinen doložit nabytí zboží nebo materiálu, v provozovně musí být osoba se znalostí českého nebo slovenského jazyka.<sup>18</sup>

Živnosti lze také dělit podle **charakteru činnosti** na:

- obchodní
- výrobní
- poskytující služby.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, § 9, § 19 - 27

<sup>17</sup> Tamtéž, § 10.

<sup>18</sup> Tamtéž § 31.

<sup>19</sup> KÍNL, Karel a spol. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby: aneb vše co potřebujete znát během podnikání.*, s. 58 – 59.

### 1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura

Plánování je základem jakékoliv lidské činnosti. Lidové přísloví říká: „Dvakrát měř a jednou řež.“ A právě to uvedené „dvakrát měř“ lze chápat, jako řádně naplánuj!

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zahrnuje faktory, které souvisí s podnikáním. Vypracováváme ho před začátkem podnikání nebo před výraznými změnami v již běžící firmě. Slouží pro interní účely pro plánování, rozhodování a následnou kontrolu. Většina podnikatelů ale podnikatelský plán zpracovává zejména pro externí subjekty jako je banka, popř. jiný investor, pokud začínající podnikatel nemá dostatečné vlastní zdroje pro své podnikání.<sup>20</sup>

#### Význam podnikatelského plánu:

- *„důležitý nástroj strategického plánování*
- *součást marketingu firmy*
- *užitečné poznatky z provedených analýz*
- *odhad budoucího vývoje finančních toků*
- *odhalení slabin a rizik*
- *informační sumář pro všechny zainteresované“<sup>21</sup>.*

V praxi slouží podnikatelský plán zejména pro investory, kde mimo jiné záleží i na prvním dojmu a je tedy potřeba, aby byl tento dokument sepsán gramaticky a stylisticky bez chyb. Jeho rozsah může být různý a vychází z konkrétního projektu a také důvodu jeho zpracovávání.<sup>22</sup>

Při zpracování podnikatelského plánu si podnikatel ujasní, jaké kroky musí udělat, aby byl jeho podnik životaschopný. Jak osloví zákazníka, jaké budou jeho trhy, jaká je konkurence, čím bude výrobek pro zákazníka zajímavý, jaké potřebuje finanční prostředky, případně zaměstnance.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 59 – 60.

<sup>21</sup> ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. *Příručka pro začínající podnikatele*, s. 21.

<sup>22</sup> Tamtéž.

<sup>23</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 14.

Přesná struktura podnikatelského plánu není závazně určená a odvíjí se od toho, pro jaký účel a pro koho je plán vypracován. Možné podoby podnikatelského plánu se v literatuře liší podle jednotlivých autorů, při praktickém vypracování plánu se pak můžeme setkat s různými požadavky jednotlivých investorů nebo bank.

**Titulní strana** slouží často k základnímu popisu údajů o firmě, jako jsou:

- obchodní název a sídlo firmy, případně její logo,
- jména zakladatelů, klíčových osob, jméno autora,
- kontaktní údaje,
- právní forma podnikání,
- datum založení,
- popis podniku.<sup>24</sup>

**Exekutivní souhrn** není součástí návrhové části, vypracovává se až po dokončení zpracování podnikatelského plánu a je v podstatě jeho krátkým shrnutím – v této práci představuje kapitolu závěr. Neměl by být obsáhlý, jedná se obvykle o dvou až čtyřstránkový dokument, který obsahuje všechny podstatné informace o zamýšleném podnikání, týmu osob, potřebných finančních prostředcích. Exekutivní souhrn musí investora zaujmout a poskytnout mu rychlý přehled o nabízeném produktu, trhu, strategii, silných stránkách a finančních prostředcích.<sup>25</sup>

### 1.3.1 Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu podává důležité informace ohledně podnikatelského záměru. Jsou zde blíže popsány následující informace:

- Název podniku.
- Sídlo firmy a případně provozovny.
- Poslání a vize společnosti.
- Právní forma podnikání.

---

<sup>24</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 15.

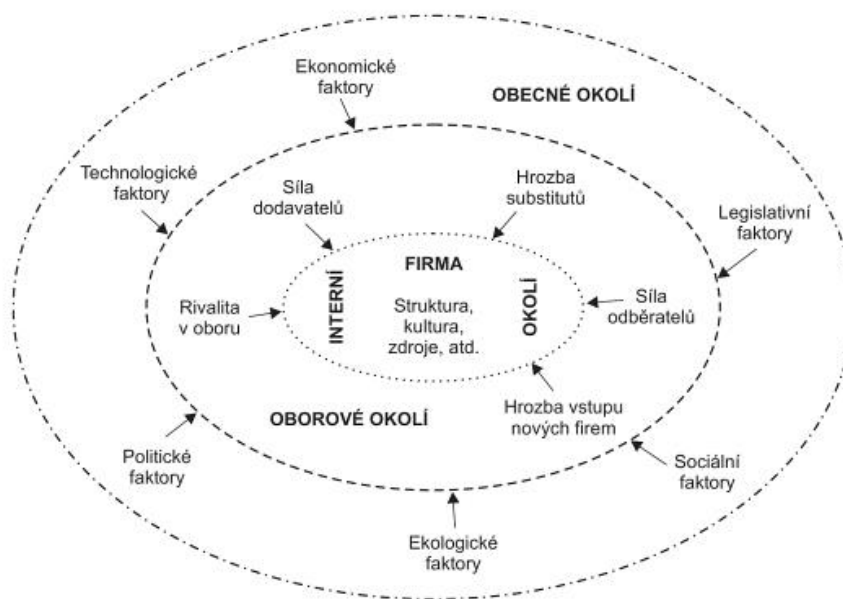
<sup>25</sup> KORÁB, V, REŽŇÁKOVÁ, PETERKA, J. *Podnikatelský plán*, s. 36.

- Popis předmětu podnikání.
- Jména odpovědných osob.

### 1.3.2 Analýza prostředí a trhu

Ještě před zahájením podnikání provedeme analýzu tržního prostředí. Analýzu zobrazuje Obrázek 3 a dělíme ji na vnější, tzn. analýzu oborového a obecného okolí a analýzu vnitřní tj. interního okolí.

Obrázek 3 - Okolí podniku  
Převzato z:<sup>26</sup>



Vnější analýza zkoumá síly, které podnik nemůže sám ovlivnit, ale tyto síly mají velký vliv na jeho fungování a podnik je musí poznat a počítat s nimi, aby se jim mohl přizpůsobit a pak také mohl být úspěšný. Jedná se o makroprostředí (obecné okolí) a mikroprostředí (oborové okolí).<sup>27</sup>

<sup>26</sup> MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 40.

<sup>27</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 130.

## SLEPT ANALÝZA

Analýzou makroprostředí se zabývá SLEPT analýza, někteří autoři uvádí také PEST, PESTLE analýza. Jedná se o faktory sociální nebo také společenské, legislativní, ekonomické, politické, technologické a případně také ekologické (environmentální).

- **Sociální (společenské)** – tato oblast je pro analýzu velmi důležitá, protože ji tvoří lidé a ti jsou součástí trhu. Dále je tato oblast důležitá také z hlediska dostupnosti zaměstnanců. Jedná se o faktory demografické jako je například velikost populace a její změny, věková struktura obyvatel, pohlaví, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, změna spotřebních zvyklostí, životní úroveň apod. Pro tuto oblast je také důležitý vývoj příjmů, zaměstnanost, dostupnost pracovní síly.<sup>28</sup>
- **Legislativní** – jedná se o zákony dané země, legislativní stabilitu, vymahatelnost práva. V této oblasti se musíme zaměřit na zákony, které se budou týkat našeho podnikání. Jedná se například o zákony související se začátkem podnikání, jako způsob vzniku podnikání, jakým způsobem založit firmu. Dále jsou to například daňové zákony, zákoník práce, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích. Zejména daňové zákony se mění velmi rychle.<sup>29</sup>
- **Ekonomické** – tyto faktory mají pro podnikání také významný vliv. Makroekonomická situace (míra inflace, úroková míra, měnová stabilita, vývoj HDP) ovlivňuje nákupní chování obyvatel a pro podnikání je také důležitá dostupnost finančních zdrojů a daňové zatížení (přímé a nepřímé daně).<sup>30</sup>
- **Politické** – politická stabilita, působení politických vlivů, politické trendy. Tato problematika je spojena s problematikou legislativní, kdy při změně politické situace může dojít ke změně legislativy a tím ke změnám podmínek k podnikání.<sup>31</sup>
- **Technologické** – dopady změny technologií, rychlost vývoje nových technologií a jejich dostupnost. V současné době se technologie mění a vyvíjejí velmi rychle. Z tohoto důvodu je této oblasti třeba také věnovat velkou pozornost, zejména pokud se chce firma také zabývat například elektronickým

---

<sup>28</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 135 – 148.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 154 – 156.

<sup>30</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 92.

<sup>31</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 154 – 156.

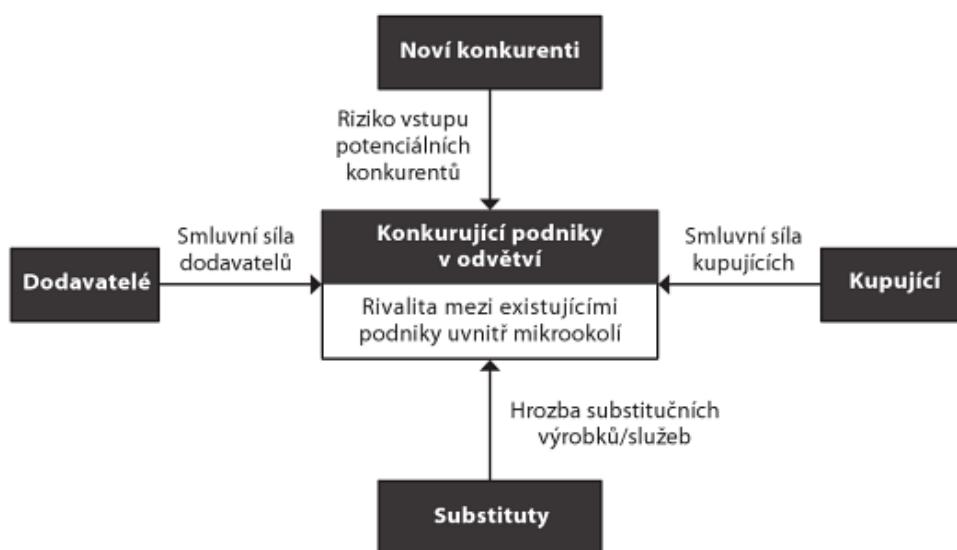
obchodováním, je potřeba se změnou technologií držet krok. Také se velmi rychle rozvíjí využití internetu například jako prostředku pro reklamu.<sup>32</sup>

- **Ekologické (environmentální)** – problematika životního prostředí se v současné době dostává velmi do popředí. Jedná se zejména o oblast hospodaření s odpady.

## PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Analýzou mikroprostředí se zabývá Porterův model pěti konkurenčních sil, který identifikuje pět faktorů, které mohou na firmu působit a ovlivňují její ziskovost. Porterův model zkoumá současnou i potenciální rivalitu na trhu, smluvní síly dodavatelů a kupujících, možnost vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu substitutů.

Obrázek 4 - Porterův model pěti sil  
Převzato, zdroj: <sup>33</sup>



- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů:** potenciální konkurenti jsou podniky, které se mohou konkurenty stát. Hrozba jejich vstupu závisí na bariérách vstupu. Mezi tyto bariéry patří oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody, míra hospodárnosti. Oddanost zákazníků k výrobkům je podporována například reklamou, inzeráty, péčí o zákazníky, vysokou kvalitou výrobků, poprodejním servisem. Absolutní nákladové výhody mohou být

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 152- 153.

<sup>33</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 57.

způsobeny například dokonalejšími technologiemi, levnějšími zdroji. Míra hospodárnosti souvisí s náklady a velikostí podílu na trhu.<sup>34</sup>

- **Rivalita mezi stávajícími podniky:** jedná se o současné konkurenty, a jejich schopnost ovlivnit cenu výrobku nebo služby. Jestliže je tato rivalita slabá, mohou podniky zvyšovat ceny. Pokud je však tato rivalita vysoká, dochází ke snižování cen a může dojít až k cenové válce. S touto rivalitou souvisí také ziskovost výrobků nebo služeb na trhu.<sup>35</sup>
- **Smluvní síla kupujících:** je to schopnost kupujících ovlivnit cenu výrobku a služeb nebo možnost zvyšování požadavků kupujících na lepší kvalitu nebo servis. Jestliže je síla kupujících slabá, může podnik zvyšovat ceny a vytvářet tak vyšší zisky a naopak. Smluvní síla kupujících závisí na počtu dodavatelů a množství a dostupnosti nakupovaných výrobků nebo služeb.<sup>36</sup>
- **Smluvní síla dodavatelů:** závisí na schopnosti dodavatelů zvyšovat cenu. Dodavatelé jsou hrozbou, jestliže jsou schopni zvyšovat ceny nebo mají možnost snižovat kvalitu. Tato schopnost se odvíjí od množství dodavatelů na trhu, počtu substitutů, dodacích a smluvních podmínkách.<sup>37</sup>
- **Hrozba substitučních výrobků:** jestliže existují blízké substituty, vzniká tlak na snižování prodejní ceny a nebezpečí nahrazení nabízeného výrobku výrobkem jiným se stejnými nebo podobnými užitnými vlastnostmi. Pokud výrobky nebo služby nemají blízké substituty nebo jich mají málo, může podnik zvyšovat cenu a tím zvyšovat i zisk.<sup>38</sup>

## MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum provádíme s cílem získat potřebné informace o budoucích zákaznících. Základem tohoto výzkumu jsou informace. Aby tyto informace byly využitelné, je třeba, aby byly úplné, pravdivé, aktuální, spolehlivé. Informace můžeme dělit na primární a sekundární. Sekundární informace jsou ty, které byly již dříve sesbírány a publikovány. V současné době je dostatek informačních zdrojů, ale je třeba

---

<sup>34</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.*, s. 17 – 23.

<sup>35</sup> Tamtéž.

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> Tamtéž.

<sup>38</sup> Tamtéž.

dát pozor na jejich aktuálnost. Primární informace jsou ty, které si sami shromáždíme za konkrétním účelem. Jejich nevýhodou je větší časová a finanční náročnost, proto k získávání primárních informací přistoupíme až poté, kdy nemáme k dispozici sekundární data. Data dále můžeme dělit například na kvantitativní, to jsou ta, která můžeme měřit (počet, frekvence, délka) a kvalitativní jako například názory, oblíbenost apod.<sup>39</sup>

Na začátku marketingového výzkumu musíme stanovit jeho hlavní a dílčí cíle. Na jejich základě vymežíme obsah, formulujeme hypotézy, jejichž pomocí vytvoříme nástroje řešení (např. dotazník), na konci tohoto řešení vyvodíme závěry.<sup>40</sup>

Nejrozšířenější metodou sběru dat je dotazování a jeho nejčastější formou je dotazník. Při tvorbě dotazníku se řídíme následujícím postupem: nejdříve specifikujeme, na co se budeme ptát. Připravíme seznam potřebných informací, které potřebujeme zjistit a dbáme také na to, jakým způsobem budeme dotazník vyhodnocovat. Připravený dotazník otestujeme na malém počtu respondentů a případně upravíme. Dotazník nesmí být příliš dlouhý, na závěr provedeme vyhodnocení a stanovíme budoucí strategii.<sup>41</sup>

## **ANALÝZA ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ**

Po provedení analýz vnějšího prostředí musíme provést analýzu prostředí vnitřního. Jejím cílem je odhalit silné a slabé stránky podniku. Postupujeme tak že nejdříve musíme identifikovat strategické přednosti. To jsou ty přednosti, které podnik odlišují od konkurence. Jejich zdrojem jsou majetek podniku a jeho schopnosti. Majetek podniku můžeme dělit na hmotný a nehmotný a tento majetek musí být jedinečný a kvantifikovatelný. Schopnostmi podniku jsou jeho dovednosti. Jedná se například o to, jakým způsobem je podnik řízen (organizační struktura), jak dosahuje svých cílů. Na základě těchto systémů je v podniku určeno chování, odměňování, hodnoty. Schopnosti podniku jsou nehmotné. Specifické přednosti podniku spočívají v tom, že podnik je schopen svůj majetek efektivně využít na základě svých předností. Tyto přednosti se snaží napodobit konkurence, proto je důležité, aby byly vysoké bariéry napodobení.

---

<sup>39</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 55 - 56.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 75 - 82.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 185 - 190.

Majetek se dá koupit, proto je jednoduché ho konkurenty napodobit. Napodobení schopností je těžší, protože schopnosti podniku nezáleží ani tak na schopnostech jednotlivců ale na tom, jak jsou tito jednotlivci sehraní jako tým.<sup>42</sup>

Podnik přetváří vstupy na výrobky nebo služby na základě hodnototvorných funkcí. Výsledkem je hodnota, kterou má tento výrobek nebo služba pro zákazníka a měřítkem je množství peněz, které zákazníci za tyto hodnoty zaplatí. Jedná se o uspokojování potřeb zákazníka. Aby byl podnik ziskový, musí mít specifickou přednost v některé z hodnototvorných funkcí podle hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec se podle Portera skládá z hlavních a podpůrných činností. Na základě hlavních činností je výrobek vyráběn, prodáván a zajišťován jeho servis. Mezi tyto činnosti patří nákup, skladování materiálu, vlastní výroba a její organizace a činnosti spojené s prodejem hotových výrobků, mezi které můžeme také zařadit skladování, způsob prodeje, distribuce.

Další činnosti, které jsou zařazeny mezi primární, jsou marketing a servisní služby zákazníkům. Podpůrnými funkcemi jsou podniková infrastruktura, informační systém, personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství. Cílem materiálového hospodářství je optimalizace materiálových toků uvnitř podniku, jejich sladění s dodavateli a odběrateli. Důležitou oblastí podpůrných funkcí podniku je řízení lidských zdrojů. Podnik musí mít dostatek kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců a proto musí lidské zdroje plánovat, řídit, motivovat, vzdělávat tak, aby tito zaměstnanci byli co nejproduktivnější a výsledkem výroby byl kvalitní výrobek za co nejnižší cenu. Současná doba je dobou, ve které prudce roste využití informačních systémů a využití informačních technologií. Současné informační systémy mohou pokrývat všechny procesy podniku, od nákupu, řízení zásob, moduly financí, řízení lidských zdrojů, řízení vztahu se zákazníky apod. S rozvíjejícími se schopnostmi informačních technologií také roste zájem o elektronické obchodování. Je třeba, aby podnik tyto technologie využíval efektivně podle svých potřeb.<sup>43</sup>

---

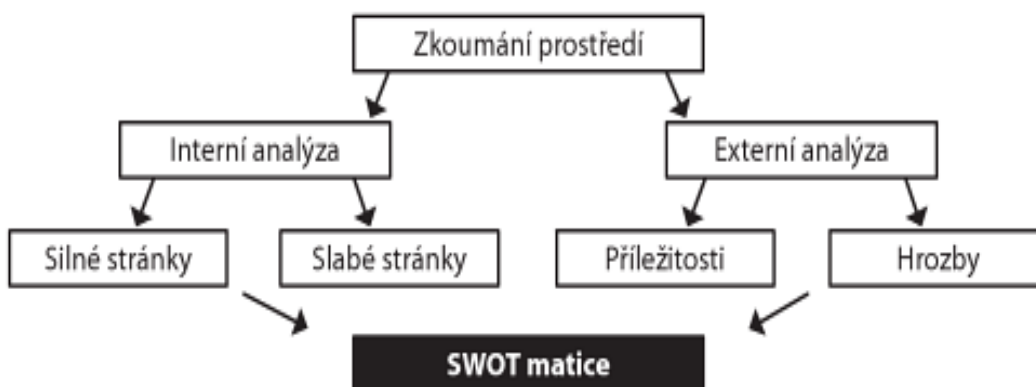
<sup>42</sup> DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 29 – 30.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 31 – 50.

### 1.3.3 Shrnutí výsledků analýzy za pomoci SWOT matice

SWOT analýza je shrnutím analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí firmy. Může být prováděna i samostatně. Zkoumáním vnějšího okolí zjistíme příležitosti a hrozby a zkoumáním vnitřního prostředí silné a slabé stránky organizace. Výsledkem je SWOT matice.<sup>44</sup>

Obrázek 5 – Využití výsledků jednotlivých analýz pro SWOT analýzu  
Převzato, zdroj<sup>45</sup>



Název SWOT je odvozen od anglických pojmů silné stránky (strenghts), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné a slabé stránky stanovíme na základě interní analýzy. Jsou to interní faktory, které můžeme ovlivnit svým rozhodnutím. Hrozby a příležitosti stanovíme na základě analýzy vnějšího prostředí a to analýzy SLEPT a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Obrázek 6 shrnuje příklady jednotlivých faktorů.

Žádný z faktorů, které do SWOT matice vstupují, nelze pozusovat odděleně, ale musíme posuzovat v souvislostech. Tzn. silné a slabé stránky (interní faktory) posuzujeme ve vztahu k příležitostem a hrozbám (externí faktory).<sup>46</sup>

<sup>44</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155 – 170.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 155.

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 158.

Obrázek 6 - SWOT matice, příklady faktorů  
Převzato, zdroj<sup>47</sup>

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná značka</li> <li>• dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>• cenová výhoda díky know-how</li> <li>• exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li> <li>• aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>• špatné umístění firmy</li> <li>• špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>• nedostatečný přístup k distribučním cestám</li> <li>• vysoké náklady</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové technologie</li> <li>• nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>• odstranění mezinárodních bariér</li> <li>• rozvoj nových trhů</li> <li>• akvizice, joint ventures</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>• nová regulační opatření, daňová zatížení</li> <li>• změny v zákaznických preferencích</li> <li>• zavedení obchodních bariér</li> </ul>

Při práci se SWOT maticí nejprve vytipujeme faktory, které představují jednotlivé kategorie. Tyto faktory umístíme do polí v matici, posoudíme a navrhne me opatření. Nejprve provádíme analýzu S – W a to tak, že faktory posuzujeme například slovně nebo číselně (tzn., že přiřadíme jednotlivým faktorům váhu a na základě bodového hodnocení pak získáme skóre). Na základě tohoto hodnocení jsme identifikovali silné a slabé stránky. Stejně postupujeme u analýzy O – T, kde podobným způsobem získáme hrozby a příležitosti.

Obrázek 7 - Posouzení S-W a O-T  
Převzato, zdroj<sup>48</sup>

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	S-O	W-O
Hrozby (T)	S-T	W-T

### 1.3.4 Výběr vhodné strategie a obchodního modelu

Na základě provedených analýz vybereme vhodnou strategii. Níže uvádím možné strategie:

- **Výrobní strategie:** týká se toho, jak bude výrobek vypadat, jak bude kvalitní, jaké bude mít vlastnosti, značku, záruky, servis apod. Všechny tyto složky by

<sup>47</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 156.

<sup>48</sup> Tamtéž.

měly být vyvážené. Ve fázi zavádění výrobku a trh máme na výběr čtyři strategie. Jedná se o strategii rychlého sbírání (co nejvyšší zisk v nejkratší možné době, podpořený vysokými náklady na reklamu), strategii pomalého sbírání (vysoká cena, nízké náklady na propagaci), strategii rychlého pronikání (nízká cena výrobku a vysoké náklady na propagaci znamená možnost získání vysokého tržního podílu) a strategii pomalého pronikání (nízká cena, nízké náklady na propagaci, preferujeme u výrobků, které mají zaujmout především svou nízkou cenou).<sup>49</sup>

- **Cenová strategie:** při tvorbě cenové strategie se prodejci často dopouštějí chyb, kdy tvoří cenu na základě nákladů, ke kterým přidají marži nebo na základě ceny konkurence, kdy pouze stanoví cenu nižší. Cenová strategie nesmí vybočovat od ostatních částí marketingového mixu. Cenu můžeme stanovit na základě výpočtu bodu zvratu. Bod zvratu nám udává bod, kdy je zisk nulový. To znamená, že porovnává celkové náklady a celkové výnosy. Jakmile firma dosáhne vyšší produkce, bude zisková. Existuje celá řada cenových strategií a je třeba řádně zvážit, kterou z nich použijeme také v souvislosti s poptávkou po nabízeném zboží. V době stále se rozšiřující dostupnosti internetu také musíme počítat s rychlou reakcí zákazníků a možnostmi téměř okamžitého zjištění nabídky konkurence.<sup>50</sup>
- **Distribuční strategie:** jde o stanovení neoptimálnější cesty dopravení výrobku přímo ke spotřebiteli. Cílem je dosáhnout co nejmenších nákladů na distribuci, co nejrychlejší dopravení výrobku ke spotřebiteli pro něj nejvhodnější cestou podle typu výrobku. Dopravní náklady zahrnují nejen přímo náklady na přepravu, ale také náklady na skladování, obaly, komunikaci a administrativu. Při výběru distribuční strategie také musíme vzít v úvahu alternativní strategii. Výrobek můžeme prodávat přímo spotřebiteli nebo pomocí nepřímé distribuce, kdy do procesu přepravy vstupuje další článek. Musíme vzít v úvahu charakter výrobku (například jeho trvanlivost, velikost apod.), plošné rozložení kupujících a frekvenci jejich nákupu. V současné době se s rozšířením dostupnosti internetu rozšiřují možnosti jeho využití jako distribuční služby.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 109 – 132.

<sup>50</sup> Tamtéž.

<sup>51</sup> Tamtéž.

- **Komunikační strategie:** snaha informovat zákazníka a co nejvíce podpořit prodej zboží nebo služeb. Součástí komunikační strategie tvoří komunikační mix. To je reklama, PR (public relations), podpora prodeje, osobní prodej, dále také například výstavy, sponzoring. Při využití strategie, která propaguje výrobek, například osobním prodejem, hovoříme o „push strategii“ a při využití komunikační strategie, která vydává velké náklady na reklamu a snaží se vybudovat poptávku po výrobku, hovoříme o „pull strategii“. Komunikační strategie liší podle životního cyklu výrobku. Dále se také rozvinula komunikační strategie na internetu a virální marketing.<sup>52</sup>

### 1.3.5 Podnikatelský model CANVAS

Tento model se začal používat v roce 2010 a popisuje nastavení firmy na základě devíti hlavních oblastí. Popisuje zdroje, činnosti a partnerství a ve spodní části zohledňuje finance tj. způsoby platby a náklady spojené s chodem firmy. Jeho nevýhodou je, že se vztahuje jen k určitému okamžiku a neobsahuje analýzu okolí. Canvas model se skládá z následujících částí:

- **Zákaznické segmenty:** popisují skupiny, na které se trh zaměřuje. Každý model musí mít alespoň jednoho zákazníka.
- **Hodnotová nabídka:** je to výstup k zákazníkům. Každý zákaznický segment vnímá hodnotu odlišně, ale jako nejčastější jsou uváděny uspokojení nových potřeb, výkon, přizpůsobení zákaznickému segmentu, spolehlivost, design, značka, snižování nákladů, snižování rizika, snadné ovládání a užívání.
- **Distribuční kanály:** způsob komunikace a dodání zákazníkům, poprodejní servis. Těmito kanály může být například noviny, časopisy, webové stránky.
- **Vztahy:** zahrnují formy komunikace jako například osobní asistence, samoobsluhy, spolupráce.
- **Zdroje příjmů:** způsoby, jakými mohou zákazníci platit. Jedná se o předplatné, pronájem, licence, platba za konkrétní službu apod.
- **Klíčové činnosti:** aktivity, které musí být vykonány a zahrnují výrobu, koordinaci, udržování sítě, řešení problémů.

---

<sup>52</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 109 – 132.

- **Klíčové zdroje:** mají charakter hmotných nebo nehmotných statků, jako fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje.
- **Klíčová partnerství:** jedná se o spojení a partnerství mezi dodavateli, odběrateli, spojení.
- **Struktura nákladů:** obsahuje všechny náklady, které se týkají podnikání.<sup>53</sup>

### 1.3.6 Obchodní plán (výrobní plán)

Tato část bude odlišná u různých firem, podle toho, jestli bude podnik vyrábět nebo jen obchodovat s nakoupeným zbožím. Je zde nutné uvést všechny důležité informace, které se týkají případné výroby, dodavatelů, subdodavatelů, kapacity výrobního procesu. Jsou zde stanoveny předpokládané roční objemy výroby a prodeje. Je členěn podle sortimentu, teritorií a zákaznických segmentů. V této části popíšeme produkt, který budeme vyrábět (specifikace výrobku, výrobní postup), pro koho je výrobek určen a z jakého důvodu – tzn. jaké má náš výrobek výhody pro zákazníka, jaké jsou konkurenční přednosti, způsob zajišťování zásob, výrobní kapacity apod. Z této části plánu pak vychází finanční plán.<sup>54</sup>

### 1.3.7 Marketingový plán

Jedná se o nástroj pro koordinaci marketingového úsilí. Podnik ho vypracovává pro každou oblast. Tento plán obsahuje aktuální situaci, specifikuje zdroje, které budou použity, jakým způsobem budou použity, identifikuje osoby, které se jím budou zabývat. Aby byl marketingový plán účinný, musí být přizpůsoben charakteru trhu a musí se umět adaptovat na změny trhu.<sup>55</sup>

Marketingová strategie podniku obsahuje následující oblasti: výběr segmentu trhu, návrh marketingového mixu a následnou implementaci strategie. Výběr segmentu trhu a návrh marketingového mixu je prováděno na základě marketingového výzkumu. Na počátku marketingového výzkumu je třeba definovat, problém a stanovit cíle tohoto výzkumu. Na tomto základě pak vytvoříme plán získání informací, potom následuje sběr informací a analýza dat a nakonec musíme zjištěné informace

<sup>53</sup> *Dobrá strategie: Business model Canvas* [online]. 2014 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>.

<sup>54</sup> VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 180.

<sup>55</sup> JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*, s. 158.

interpretovat. Marketingový mix zahrnuje čtyři faktory, které firma používá k získání a udržení cílových zákazníků. Tyto proměnné jsou nazývány 4P a jedná se o Product (výrobek, služba), Price (cena), Place, Promotion (komunikace, reklama). Produkt je náš výrobek, jeho hodnota pro zákazníka, tzn. jakou cenu je za něj ochoten zákazník zaplatit. Place je způsob distribuce zákazníkovi a zahrnuje všechny činnosti související s prodejem, jako jsou prodejní místa, způsob přepravy a doručení zákazníkům apod. a Promotion znamená způsob komunikace se zákazníkem a snahu přesvědčit zákazníka o tom, aby si výrobek koupil.<sup>56</sup>

### 1.3.8 Finanční plán

Veškeré činnosti uvnitř firmy jsou závislé na finančních prostředcích, proto je nutné, při tvorbě podnikatelského plánu vypracovat také plán finanční. Před zahájením podnikatelské činnosti je taktéž nutné vyčíslit **zakladatelský rozpočet**.

Zpočátku podnikání převažují náklady nad výnosy a podnik bývá často ve ztrátě. Zakladatelský rozpočet se zabývá náklady od založení firmy přes zahájení podnikatelské činnosti až po stabilizaci podnikání. Tento rozpočet lze rozdělit do čtyř skupin. Finanční prostředky nutné k založení firmy, jako jsou poplatky za vydání živnostenského listu, poplatky za výpis z rejstříku trestů apod. Druhou skupinou jsou finanční prostředky na pořízení hmotného a nehmotného majetku. Tyto prostředky bývají velkou položkou rozpočtu. Jsou to například prostředky na koupi pozemků, budov, strojů a zařízení.

Další skupinou jsou finanční prostředky vložené do nákupu oběžného majetku, což mohou být suroviny, materiál, zboží. Poslední položkou jsou pak finanční prostředky spojené se zahájením podnikatelské činnosti, tj. financování běžného chodu podniku do doby, než začne mít tržby. To znamená například provozní náklady, mzdy, školení zaměstnanců, náklady na energie, náklady na reklamu. Uvedené výdaje můžeme financovat vlastním kapitálem nebo kapitálem cizím, což jsou například bankovní úvěry, leasing a můžeme je z hlediska času dělit na dlouhodobé a krátkodobé zdroje.<sup>57</sup> Z těchto uvedených skutečností sestavíme zahajovací rozvahu.

---

<sup>56</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 66 – 71.

<sup>57</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 87 – 89.

Mimo zakladatelský plán potřebujeme znát také vývoj finanční situace firmy i v dalších obdobích, proto budeme zpracovávat také plány pro ně. Tyto skutečnosti zachytíme v rozvaze, výkazu zisku a ztrát, výkaze o finančních tocích (cash flow).

Obrázek 8 - Zakladatelský rozpočet  
Převzato, zdroj<sup>58</sup>



### 1.3.9 Zhodnocení rizik a časový harmonogram

**Riziko** se objevuje v každé lidské činnosti a není možné je úplně eliminovat. Je třeba je proto co nejpřesněji identifikovat, analyzovat a minimalizovat. Pro co nejpřesnější identifikaci rizika může být překážkou nedostatek kvalitních informací, nevhodných zdrojů nebo chybné vyhodnocení rizik, kterým je třeba předcházet. Rizik, které nás mohou negativně ovlivnit v podnikání je celá řada. Jedná se například o rizika finanční, projektová, obchodní, technologická, technická, politická, bezpečnostní, personální, možné přírodní katastrofy a havárie.<sup>59</sup>

Jednou z doporučených metod, jak riziko analyzovat a snížit je metoda RIPRAN, ačkoliv je spíše určena pro posouzení zejména vnějších hrozeb a s nimi spojených dopadů a scénářů na projekt nežli na vnitřní rizika vyplývající z nezkušenosti s podnikáním nebo nízkým kapitálem. Podle této metody postupujeme v níže uvedených čtyřech základních krocích.

<sup>58</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 89.

<sup>59</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 135 – 140.

- 1) **Identifikace rizika:** v tomto prvním kroku sestavujeme seznam možných nebezpečí, které řadíme do tabulky. Do tabulky uvedeme pořadové číslo rizika, identifikujeme hrozbu, scénář a můžeme přidat poznámku. Postupujeme tak, že hledáme možné následky nebo příčiny tzn. hrozba → scénář nebo scénář → hrozba.
- 2) **Kvantifikace rizika:** tabulku z minulého kroku rozšíříme o pravděpodobnost výskytu, hodnotu dopadu a hodnotu rizika. Pravděpodobnost můžeme vyjadřovat číselně nebo také slovně. Jestliže použijeme slovní hodnocení, používáme pro hodnocení rizika zkratky, viz Tabulka 2.

Tabulka 2 - Slovní hodnocení rizika  
Převzato, zdroj <sup>60</sup>

<b>Vysoká pravděpodobnost – VP</b>	nad 33 %
<b>Střední pravděpodobnost – SP</b>	10–33 %
<b>Nízká pravděpodobnost – NP</b>	pod 10 %

Podobně používáme i zkratky pro hodnocení dopadu rizika a to pro malý dopad (škoda do 0,5 % celkové hodnoty projektu) MD, pro střední dopad (škoda 0,5 – 20 %) SD a velký dopad (nad 20 %) VD. Z těchto údajů vychází- Vazební tabulka pro verbální hodnocení rizika, která předchozí zkratky slučuje.

Tabulka 3- Vazební tabulka pro verbální hodnocení rizika  
Převzato, zdroj <sup>61</sup>

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>
<b>VP</b>	vysoká hodnota rizika VHR	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR
<b>SP</b>	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
<b>NP</b>	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

- 3) **Reakce na rizika:** v dalším kroku hledáme možná opatření, abychom riziko snížili na úroveň, kterou můžeme akceptovat. V tomto třetím kroku rozšiřujeme tabulku o návrhy na opatření, předpokládané náklady novou hodnotu sníženého rizika. Výslednou hodnotou bude možnost vyhnout se riziku, akceptace rizika nebo tvorba rizikového plánu.

<sup>60</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*, s. 91.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 92.

- 4) **Celkové posouzení rizik:** v posledním kroku posoudíme, jestli je projekt realizovatelný.<sup>62</sup>
- 5) **Vytvoření časového plánu** vyjadřuje posloupnost jednotlivých kroků včetně délky jejich trvání, a hlavní milníky projektu. Tento harmonogram může být znázorněn Ganttovým diagramem nebo různými metodami síťové analýzy.<sup>63</sup>
- 6) **Ganttův diagram** je úsečkový harmonogram. Síťový diagram se skládá z uzlů a hran. Oba tyto diagramy znázorňují průběh projektu, činnosti, jak na sebe navazují, potřebný čas k jejich zpracování, časové rezervy projektu, ale také kritickou cestu. Kritická cesta je nejdelší cestou v diagramu a nejsou v ní žádné časové rezervy.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*, s. 90 - 94.

<sup>63</sup> *Managementmania: Harmonogram projektu* [online]. 2013 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>

<sup>64</sup> JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*, s. 371.

## 2 Analýza problému a současné situace

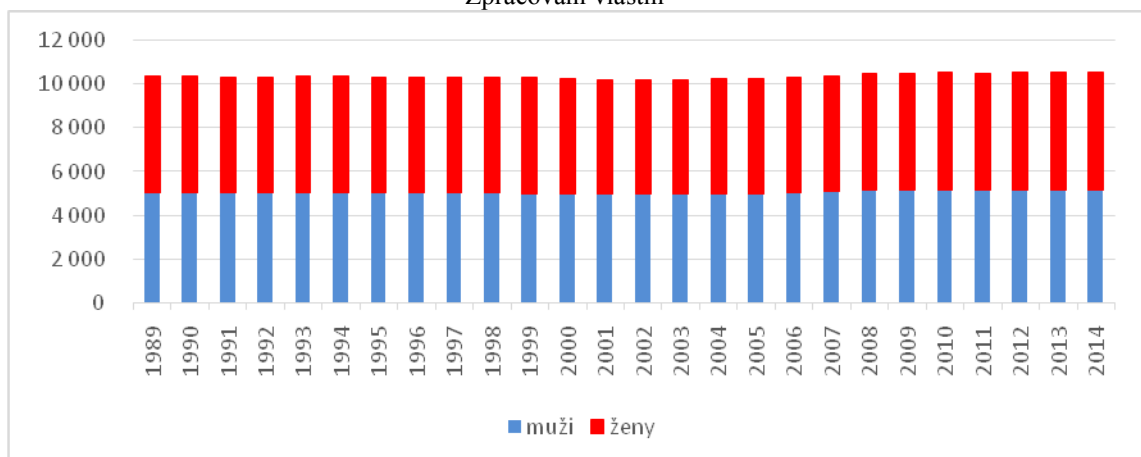
V následující části budou zpracovány analýzy okolí a vnitřního prostředí podniku dále bude proveden a vyhodnocen primární výzkum a na základě zjištění bude zpracován výstup ve formátu SWOT matice.

### 2.1 SLEPT analýza

#### 2.1.1 Sociální (společenské)

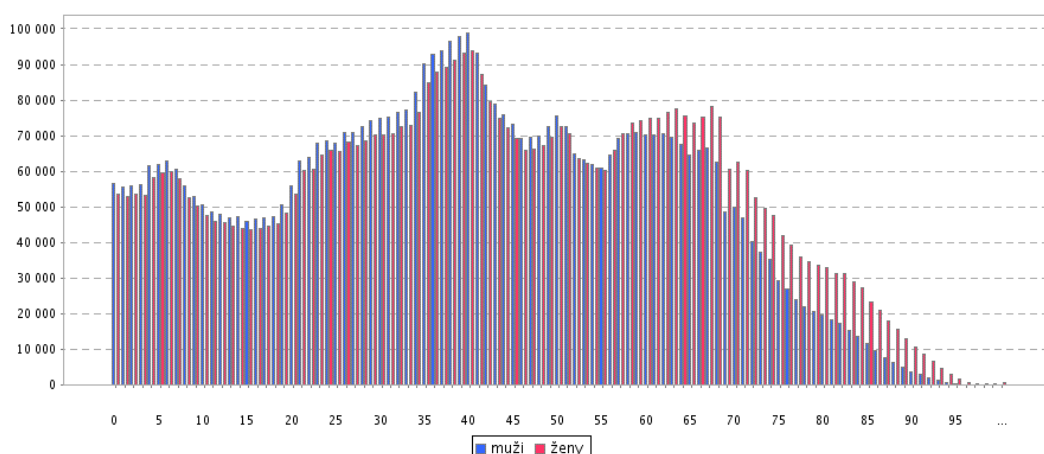
V roce 2014 měla Česká republika 10 538 obyvatel a z toho 50,9 % tvořily ženy. Ze struktury obyvatelstva můžeme vyčíst, že nejvíce je zde zastoupena skupina kolem 40 let. Uvedené skutečnosti zobrazují obrázky 9 a 10.

Obrázek 9 - Počet obyvatel v letech 1989 -2014 v rozdělení muži/ženy  
Zpracování vlastní<sup>65</sup>



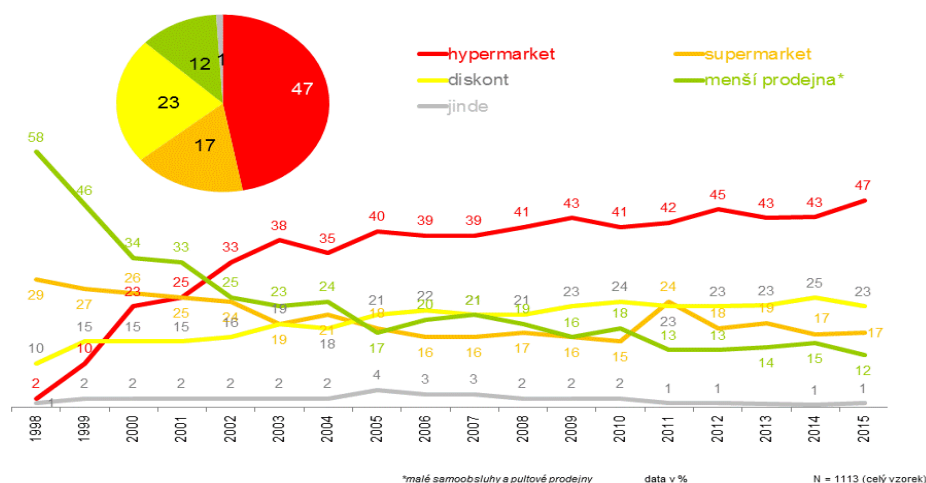
<sup>65</sup> ČSÚ: *Vydáváme* [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>.

Obrázek 10 - Jednoletá věková struktura k 31. 12. 2014  
Převzato <sup>66</sup>



Na internetových stránkách společnosti Incoma najdeme zpracovanou studii na téma vývoje obliby hlavního nákupního místa. Z této studie vidíme, že 47 % českých domácností nakupuje nejraději v hypermarketech. Za nimi se drží s 23 % diskontní obchody, 17 % supermarkety. Obliba menších prodejen od roku 1998 stále klesá až k současným 12 %. Podle této studie jsou důležité akční ceny a slevy. Více než 70 % respondentů uvedlo, že nakoupilo na základě nabídky z letáků. <sup>67</sup> Pozitivní informací, která z této studie vyplývá, je, že menší prodejny za supermarketů o moc nezaostávají.

Obrázek 11 - Typ hlavního nákupního místa  
Převzato <sup>68</sup>



<sup>66</sup>ČSÚ: Veřejná databáze [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_P%7E\\_S%7E\\_nu ll\\_null\\_&sp=N&katalog=30845&z=G&f=GRAFICKY\\_OBJEKT&verze=-1&str=v4&c=v3\\_\\_RP2014MP12DP31](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_nu ll_null_&sp=N&katalog=30845&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&verze=-1&str=v4&c=v3__RP2014MP12DP31).

<sup>67</sup>Incoma [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://incoma.cz/890-2/>.

<sup>68</sup>Tamtéž.

## 2.1.2 Legislativní

Legislativní prostředí je pro malé a střední firmy v České republice dost komplikované a vykazuje časté změny. V nedávné minulosti došlo ke změnám v oblasti některých zákonů. Od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a dále také zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb. Našeho podnikání se týká také zákoník práce č. 262/2006 Sb. Při prodeji prostřednictvím e-shopu nás bude také zajímat Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Tyto zákony jsou v současné době už dost známé, proto se jimi v této části práce nebudu více zabývat.

Pro naše portfolio výrobků je důležitá vyhláška č. 153/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 157/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro čerstvé ovoce a čerstvou zeleninu, zpracované ovoce a zpracovanou zeleninu, suché skořápkové plody, houby, brambory a výrobky z nich, jakož i další způsoby jejich označování, ve znění pozdějších předpisů. Na základě těchto vyhlášek byla upravena definice marmelád, džemů apod. Z minulosti jsou zákazníci zvyklí, že marmeláda má tužší konzistenci bez kousků ovoce, zatímco džem kousky ovoce obsahuje. Od roku 2004 musí podle nařízení Evropské unie obsahovat marmeláda nejméně 20 % citrusů. Džem musí obsahovat nejméně 35 % ovoce, pokud ho obsahuje více, můžeme ho nazývat jako džem výběrový nebo extra. V praxi se pak můžeme setkat s různými názvy jako ovocná pomazánka, ovocná pasta. I když se nejedná o úplně novou informaci, ze svého okolí vím, že pojem marmeláda se používá často i tam, kde citrusové ovoce není obsaženo a bude potřeba se zákazníkem v této oblasti pracovat.

Dalším důležitým právním předpisem pro naše podnikání je Vyhláška č. 117/2011 Sb., kterou se mění vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, ve znění pozdějších předpisů. Na základě těchto vyhlášek není možno produkt označovat jako „domácí, čerstvý, živý, čistý, přírodní, pravý nebo racionální.

Předpisy, které nás zajímají v oblasti hygieny, jsou: Nařízení EU č. 852/2004 o hygieně potravin, vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, Předpis č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Z těchto legislativních úprav pak vychází

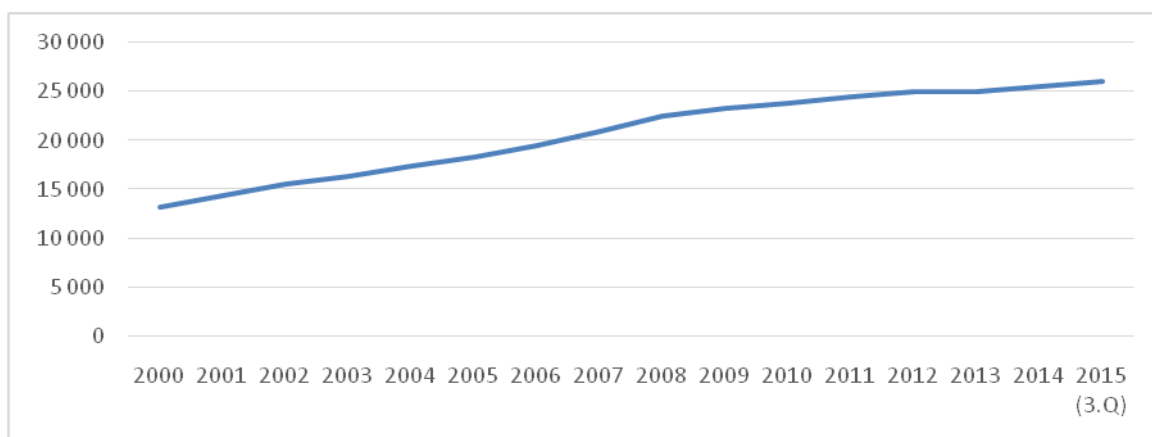
Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), což je preventivní opatření systému kritických bodů, který slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin.<sup>69</sup>

V současné době probíhá v Poslanecké sněmovně boj o schválení elektronické evidence tržeb. Cílem této změny má být zamezení daňových úniků a omezení šedé ekonomiky. Každou přijatou platbu by mělo online evidovat centrální úložiště Finanční správy, které bude určitě vyžadovat nějaká technická řešení k evidenci tržeb a také přístup k internetu.

### 2.1.3 Ekonomické

Hrubá mzda v České republice má vzrůstající trend stejně jako minimální mzda. Průměrná mzda dosáhla podle dat Českého statistického úřadu ve 3. čtvrtletí 26 072 Kč. Ve stejném období roste i minimální mzda, která v roce 2016 vzrostla na 9 900 Kč, tj. 58,70 Kč na hodinu.

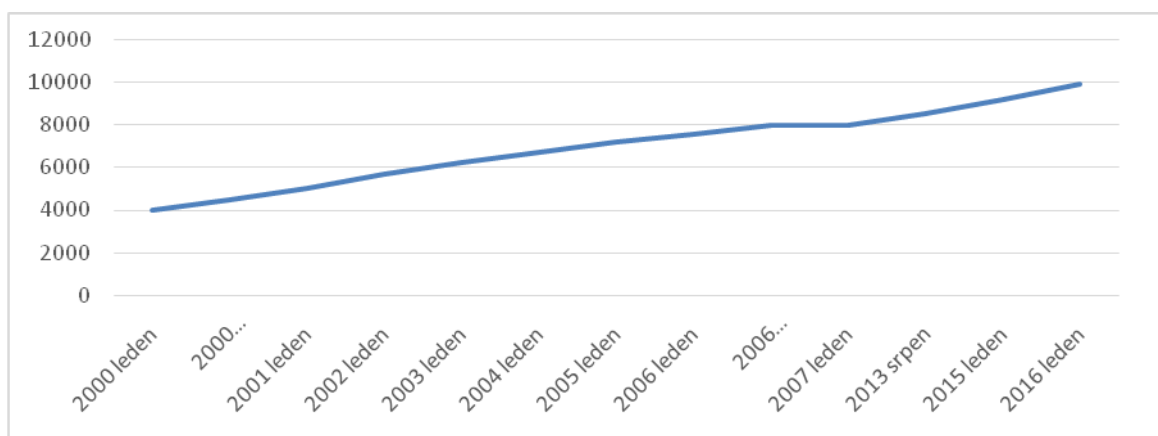
Tabulka 4 - Průměrná hrubá měsíční mzda  
Zpracování vlastní<sup>70</sup>



<sup>69</sup> HACCP [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/>.

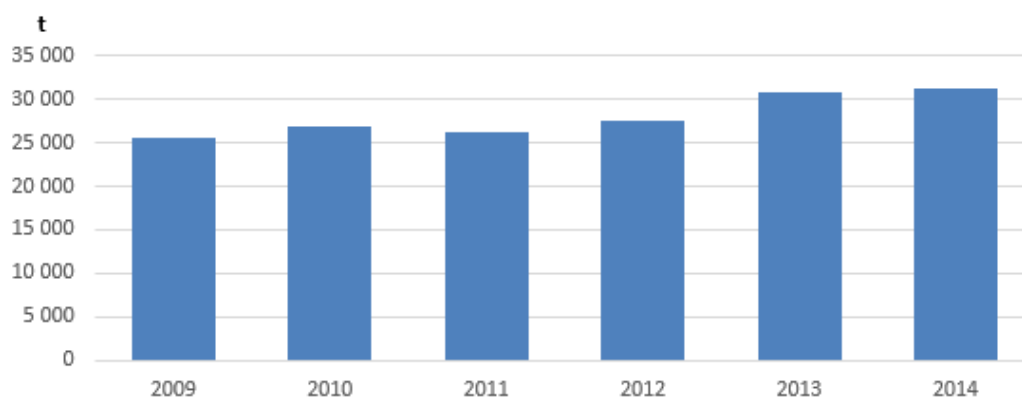
<sup>70</sup> ČSÚ: Časové řady [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr).

Tabulka 5 - Minimální mzda  
Zpracování vlastní<sup>71</sup>



Prodej džemů, želé a marmelád mezi lety 2009 až 2014 meziročně stoupá a má pro naši výrobu příznivý trend (viz Obrázek 12). Zatímco v roce 2009 činil roční prodej těchto produktů 25 551 tun, v roce 2010 to bylo už 26 901 tun, v roce 2011 klesl prodej na 26 151 tun a v letech 2012 až 2014 se prodej meziročně zvyšoval a vystoupal až na 31 115 tun v roce 2014. Konkrétní výpis vývoje výroby a prodeje džemů, želé a marmelád v letech 2009 až 2014 zobrazují údaje Českého statistického úřadu a podrobněji je zobrazuje Příloha 1.

Obrázek 12 – Prodej džemů, želé a marmelád v tunách (2009 – 2014)  
Zpracování: vlastní<sup>72</sup>



<sup>71</sup>Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Příjmy a životní úroveň* [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

<sup>72</sup> Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/data\\_pro\\_skolni\\_a\\_studentske\\_prace?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_groupId=0&\\_3\\_keywords=1039229002&\\_3\\_format=&\\_3\\_advancedSearch=false&\\_3\\_andOperator=true&\\_3\\_resetCur=false&\\_3\\_delta=75](https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_skolni_a_studentske_prace?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_groupId=0&_3_keywords=1039229002&_3_format=&_3_advancedSearch=false&_3_andOperator=true&_3_resetCur=false&_3_delta=75).

Níže uvedená Tabulka 6, zpracovaná na základě podkladů ze stránek ministerstva zemědělství, uvádí cenový vývoj jednotlivých druhů ovoce. Mezi nejdražší domácí ovoce, uvažované pro vyráběný produkt patří borůvky. Zatímco rybíz černý se v roce 2014 zdražil o 4,50 Kč, cena rybízu červeného klesla o 54 haléřů. Cena dlouhodobě klesá, až na výkyv v roce 2013. Hrušky naproti tomu v roce 2014 zdražily. Cena třešní se drží kolem 13 Kč (až na roky 2009 a 2013, kdy byla nižší). Cena meruněk po předchozím poklesu vystoupala v roce 2014 na 13,22 Kč a broskví na 10,82 Kč. Průměrná cena cukru v roce 2014 po předchozím nárůstu poklesla, viz Tabulka 7.

Tabulka 6 - Vývoj cen ovoce v Kč/kg bez DPH  
Zpracování vlastní<sup>73</sup>

Název	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Jablka konzumní	7,92	9,40	8,43	3,25	9,10	6,64
Jablka průmyslová	1,41	2,78	2,94	3,48	3,04	2,70
Hrušky	3,08	3,13	3,08	2,90	2,92	3,44
Třešně	10,48	12,53	13,66	12,90	10,83	13,18
Višně	4,34	9,31	12,58	15,36	11,40	6,74
Meruňky	7,16	14,23	10,67	10,34	8,90	13,22
Broskve (vč. nektarinek)	8,04	9,54	8,87	9,35	8,38	10,82
Rybíz červený	6,17	6,11	7,71	6,63	7,04	6,50
Rybíz černý	-	-	-	-	11,53	16,03
Švestky pravé	6,16	6,16	8,14	8,27	7,95	6,40
Švestky, slívy, renklódy, mirabelky	4,90	6,40	5,93	6,65	4,98	9,21
Jahody	-	-	24,19	-	-	-
Borůvky	-	-	-	-	-	78,26
Maliny	-	-	26,98	-	-	-
Ostatní	10,23	9,16	12,31	23,42	16,34	46,68

Tabulka 7 - Cena cukru Kč/kg  
Zpracování vlastní<sup>74</sup>

	2006	2008	2010	2013	2014
Cukr krystalový	22,25	20,64	17,72	24,04	19,40

<sup>73</sup> EAGRI: *Ovoce a zelenina* [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index\\$41111.html?query=v%C3%BDvoj+cen+ovoce&segments=eagri](http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index$41111.html?query=v%C3%BDvoj+cen+ovoce&segments=eagri). <https://www.eagri.cz>.

<sup>74</sup> ČSÚ: *Vývoj cen potravinářských výrobků* [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/vyvoj-cen-potravinarskych-vyrobku-v-uplynulych-letech>.

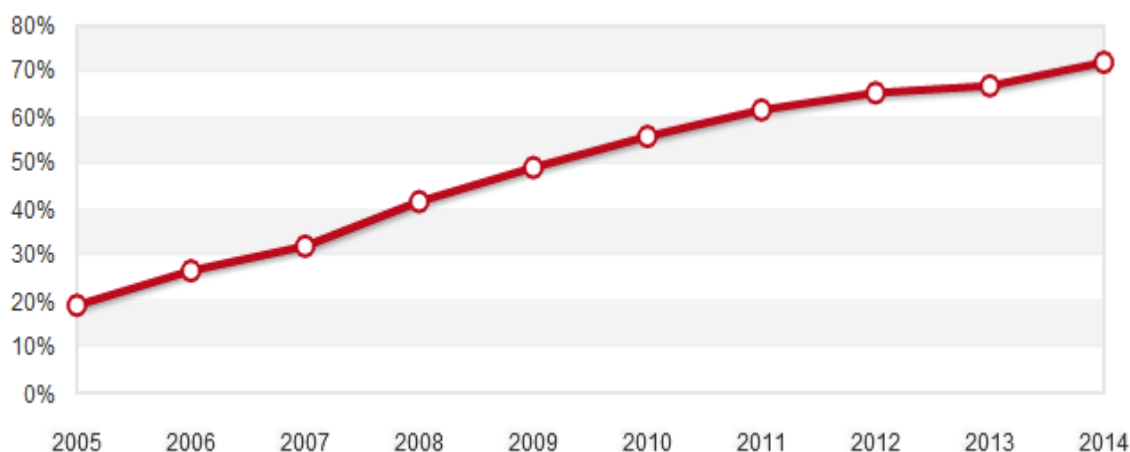
## 2.1.4 Technologické

Tato oblast se týká jak technologií vhodných pro výrobu, tak také technologií vhodných pro prodej. Co se týká technologie pro výrobu, nejedná se o průmyslovou výrobu, budeme produkty vyrábět tradiční metodou podle starých rodinných receptů, to znamená, že technologické vlivy v této oblasti na nás nemají velký dopad.

Ze strany způsobů prodeje probíhá v oblasti technologií velký rozmach. V nedávné době se prudce rozvinul elektronický prodej a podle webových stránek FinExpert.cz vzrostl za posledních pět let od roku 2010 o 80 %. Podle odhadů bylo v České republice v roce 2015 asi 37 tisíc internetových obchodů.<sup>75</sup>

Také počet domácností připojených k internetu roste (viz Obrázek 13). V nedávné minulosti se také velmi rozšířil počet chytrých mobilních telefonů.

Obrázek 13 - Počet domácností připojených k internetu  
Převzato<sup>76</sup>



## 2.2 Porterova analýza odvětví

### 2.2.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pro vstup na trh s tímto sortimentem výrobků je nutné stejně jako u jiných oblastí mít dostatečný kapitál. Protože chceme vyrábět a prodávat sortiment s vysokým podílem ovoce s recepturou vycházející ze starých rodinných receptů a dbát na kvalitu vstupních

<sup>75</sup> FinExpert [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/pocet-e-shopu-v-cesku-vzrostl-behem-peti-let-o-80--cesi-stale-vice-nakupuji-obleceni-a-obuv>.

<sup>76</sup> Český statistický úřad. *Statistiky: Informační technologie* [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/informacni\\_technologie\\_pm](https://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_pm).

surovin a nepůjdeme cestou velkých výrobních linek, nebude vstupní kapitál nijak velkou překážkou při vstupu na trh.

Vysoké bariéry vstupu na trh v této oblasti se týkají zejména legislativy. Jedná se o potravinářské odvětví, proto zde najdeme velké množství legislativních požadavků, zejména pokud se jedná o hygienu a značení výrobků.

Další bariérou pro vstup na trh v tomto odvětví je nutnost schválit prostory stavebním úřadem a provést tzv. rekolaudaci. Dále je třeba obstarat stanovisko hygienické stanice, souhlas hasičského sboru a před začátkem výroby také provést oznámení na Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci.

### 2.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Na trhu je velké množství různých marmelád, džemů, ovocných pomazánek, ovocných směsí a podobných výrobků. Jedná se o výrobky s různým množstvím použitého ovoce na výrobu 100 g hotového produktu. Spotřebitel si může vybrat, jestli si koupí levný produkt s nízkým podílem použitého ovoce, případně produkt nastavený jablečnou dřeví namísto deklarovaného ovoce uvedeného v názvu nebo kvalitnější výrobek s vyšším obsahem ovoce.

Velkým firmám, které jsou na našem trhu už řadu let, nemůžeme konkurovat cenou, ale kvalitou. Tyto firmy jako například Hamé prodávají výrobky s nižším obsahem ovoce nebo nastavené jablky za nižší ceny. Příklad cen a složení výrobků popisuje Tabulka 8.

Tabulka 8 - Příklad složení a cen výrobků Hamé  
Zpracování vlastní<sup>77</sup>

Hamé	složení	gramy	cena
Džem jahůdka	cukr 20 % jablek 15 % jahod Bezinky kyselina citronová, pektin, koncentrát z černé mrkve aroma	300	39,90
Džem meruňka	cukr 20 % jablek 15 % jahod	300	39,90

<sup>77</sup> Ceny ze dne 15. 3. 2016 v prodejně Albert Brno, Pálavské náměstí

	bezinky kyselina askorbová, pektin, betakaroten, papriková emulze aroma		
--	--	--	--

Dále je na trhu několik konkurentů, kteří se zabývají výrobou džemů a marmelád s vysokým podílem ovoce bez přidaných konzervantů, barviv a jiných přídavných látek. V České republice je nejznámějším výrobcem kvalitních džemů a marmelád Blanka Milfaitová, která je držitelkou několika zlatých medailí The World's Original Marmalade Awards. Blanka Milfaitová však v roce 2014 zrušila všechna prodejní místa a ponechala jediné místo, kde se dají její produkty koupit a to je Slunečná kavárna. Její produkty cenově odpovídají získaným oceněním a patří k nejdražším na trhu. Příklady konkurence a jejich cen znázorňuje Tabulka 9.

Tabulka 9 - Příklady cen konkurentů  
Zpracování vlastní

	podíl ovoce	gramy	cena
<b>Naše dobroty Blanka Milfaitová</b>	Zdroj: nase-dobroty.cz (2016)		
Mandarinková marmeláda s levandulí	50%	160	140 Kč
Marmeláda z muškátové dýně, pomerančů a zázvoru	70%	160	140 Kč
Jahodový extra džem s mátou	65%	250	165 Kč
Jahodový extra džem s banánem	63%	160	140 Kč
Višňový extra džem	66%	250	165 Kč
<b>Kulíškovy dobroty</b>	Zdroj: kuliskovydobroty.cz (2016)		
Malinový džem	neuvádí	300	110 Kč
Borůvkový džem	neuvádí	300	110 Kč
Jahodový džem s vanilkou	neuvádí	300	110 Kč
<b>Marmelády s příběhem</b>	Zdroj: marmelady.cz (2016)		
Jahoda-malina /osvědčená kombinace/	neuvádí	280	130 Kč
Jahoda-rebarbora	neuvádí	280	130 Kč
Ostružina-pomeranč /lahodná, jemně nahořklá chuť/	neuvádí	205	130 Kč
Jahoda-chilli	neuvádí	205	130 Kč
<b>Provence nature</b>	Zdroj: provencenature.cz (2016)		
Jahodový džem s třtinovým cukrem Ancienne	48%	370	145 Kč
Marmeláda nektarinka-broskev s třtinovým cukrem	55%	340	149 Kč
<b>Dobry krám</b>	Zdroj: dobrykram.cz (2016)		

Angreštový džem	52%	200 ml	99 Kč
Borůvkový džem	75%	215	135 Kč
<b>Mlsný Filip</b>	Zdroj: mlsnyfilip.cz (2016)		
Jahodový džem s vanilkou	65%	310	97 Kč
Meruňkový džem s višní a badyánem	65%	310	97 Kč

### 2.2.3 Smluvní síla kupujících

Kupující mají velké množství možností jak a kde nakupovat. Jak už bylo zmíněno výše, může si spotřebitel vybírat dle svých preferencí ze zboží s různou kvalitou (různým obsahem ovoce). V současné době je kladen velký důraz na zdravý životní styl, a proto je náš produkt založen na vysokém podílu ovoce bez přídavných látek, jako jsou barviva a konzervanty. V tomto tržním segmentu není vyjednávací síla kupujících příliš vysoká.

### 2.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mají velkou smluvní sílu a to zejména z důvodu našeho odebíraného množství, které není nijak vysoké. Toto množství bude mnohem menší, než u velkých výrobců, a proto nebudeme mít vliv na nákupní cenu. Budeme se zaměřovat zejména na dodavatele lokálních kvalitních surovin a nakupovat převážně od regionálních dodavatelů. Ti ale mají omezené množství surovin, a proto i oni mají velkou smluvní sílu. Budeme se zabývat také výkupem od malých dodavatelů (přebytků ze zahrádek) kde je předpoklad, že malí pěstitelé se budou chtít svých přebytků rychle zbavit, aby se nezkazily. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je nižší, protože potřebují prodat co nejrychleji z důvodu kvality surovin.

### 2.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Substitutem pro naše výrobky jsou různé lískooříškové nebo čokoládové krémy jako je například Nutella nebo Nugeta. Podobné výrobky najdeme ve všech obchodních řetězcích pod různými značkami jako například Nusseti Duo Creme, Duo spread (TESCO), Nusica. Tyto pomazánky jsou velmi oblíbené, ale obsahují velké množství palmového oleje. Poslední dobou se společností šíří aktivity upozorňující na neblahé následky používání palmového tuku, ať už se jedná o možná zdravotní rizika nebo

škody na životním prostředí, vznikající v souvislosti s kácením a vypalováním deštných pralesů za účelem vysazení palmových plantáží. Vzniká tedy velká skupina obyvatel, která se snaží vyloučit palmový olej ze svého jídelníčku. Dalšími substituty jsou Choceňské pomazánkové s čokoládou nebo vanilkovou příchutí, Jihočeská čokoládová nebo vanilková pomazánka od Madety. Tyto produkty ale obsahují zahušňovač jako bramborový škrob a jehlou želatinu. Dále mezi substituty můžeme zařadit arašídové máslo a med, které ale obsahují vysoké množství alergenů.

Z výše uvedených informací vidíme, že na trhu je velké množství substitutů. Většina z nich ale obsahuje látky, které se neshodují s požadavky na zdravý životní styl, a velká část obyvatel přechází na zdravější alternativu, kterou náš produkt je.

## **2.3 Vlastní marketingový průzkum**

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjistit cílové segmenty potenciálních zákazníků a preference zákazníků v oblasti kvality a nabídky sortimentu, obal produktů, cenové hladiny a způsobu nákupu produktů. Na základě sběru a následné analýzy a vyhodnocení primárních dat bude vypracován marketingový plán.

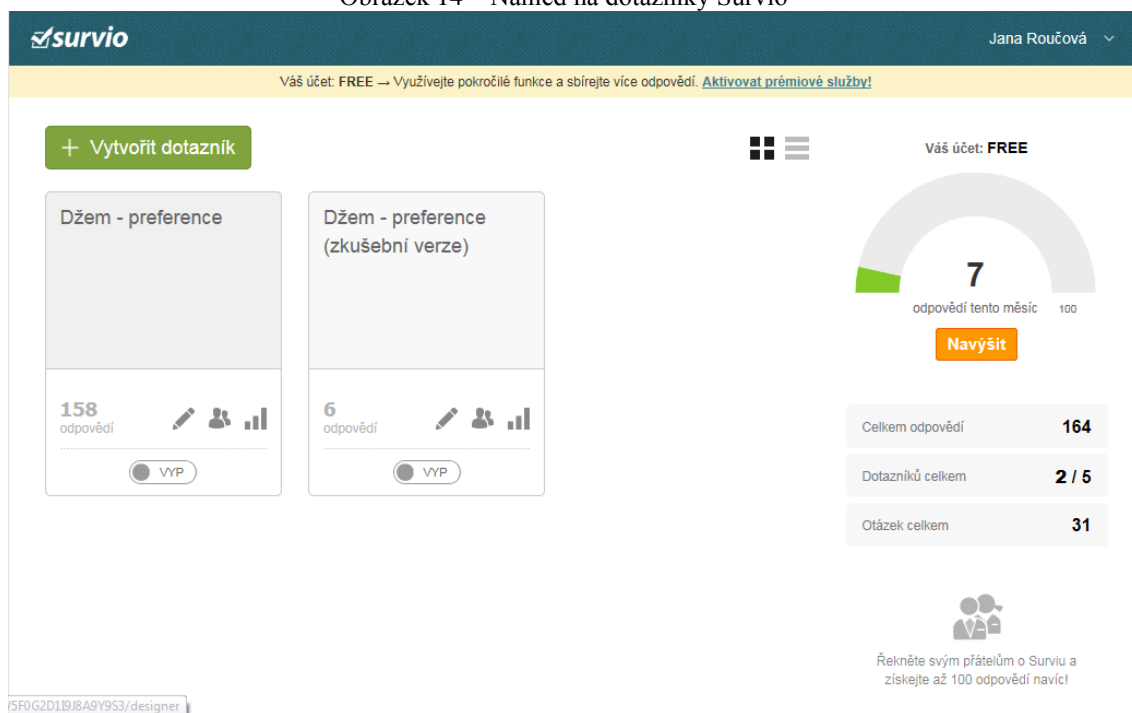
### **2.3.1 Zvolená metodologie**

Marketingový průzkum byl prováděn dotazníkovým šetřením za pomoci webové stránky Survio a osobním dotazováním na farmářských trzích v Brně Vinohradech, Pálavské náměstí dne 20. 2. 2016 a Medláneckých farmářských trzích dne 13. 2. 2016.

Dotazník obsahuje 16 otázek a je rozdělen do tří základních částí. V první části jsou obsaženy demografické otázky, na jejichž základě definuji cílové skupiny. Druhá část je zaměřena na nákupní chování, tj. jak často a kolik zákazníci produktu nakupují a poslední část zjišťuje jejich preference v ceně, konzistenci, složení, a balení produktu. Poslední otázka je zaměřena na způsob prodeje.

Po sestavení dotazníku bylo provedeno zkušební vyplnění šesti osobami, aby bylo zajištěno, že jsou otázky zadány jednoznačně a srozumitelně (Obrázek 14). Po provedení drobných úprav byl dotazník distribuován. Odkaz na vyplnění dotazníku (<https://www.survio.com/survey/d/R5G2X2J2B1V3W9X8D>) byl rozeslán mailem a vystaven na Facebooku.

Obrázek 14 – Náhled na dotazníky Survio <sup>78</sup>



### 2.3.2 Výsledky primárního průzkumu

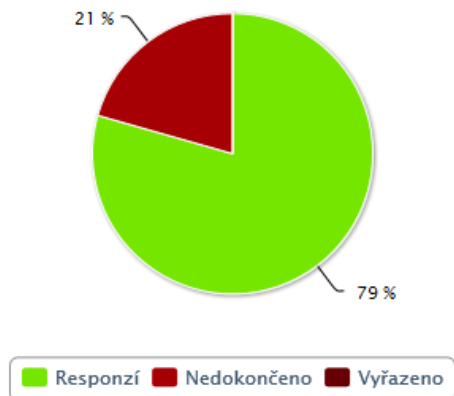
Primárního výzkumu se zúčastnilo 158 osob elektronicky (viz Obrázek 14 v předchozí kapitole) a na Farmářských trzích poskytlo součinnost k vyplnění dotazníku 79 osob. Celkem se tedy tohoto průzkumu zúčastnilo 237 osob.

Obrázek 15 - Statistiky dotazníku ukazuje počet návštěv a počet nedokončených zpracování dotazníku. Z těchto údajů můžeme vypočítat jeho návratnost. Odkaz rozkliklo celkem 199 osob, z toho dotazník vyplnilo 158 osob, což je návratnost 79,4 %. Dotazník nedokončilo 20,6 % (tj. 41) osob. Dále zde vidíme i historii návštěv dotazníku. Nejvíce osob se zúčastnilo hned v začátku průzkumu. Ze sociální sítě Facebook dotazník vyplnilo 77 % osob a zbývajících 23 % z přímého odkazu zasláného mailem.

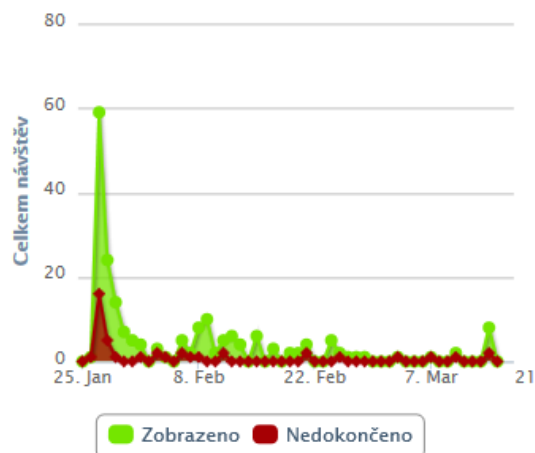
<sup>78</sup>Survio [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://my.survio.com/U7Q3I4W5D7M4Q4I1R5F3/data/visits>

Obrázek 15 - Statistika dotazníku <sup>79</sup>

### Celkem návštěv



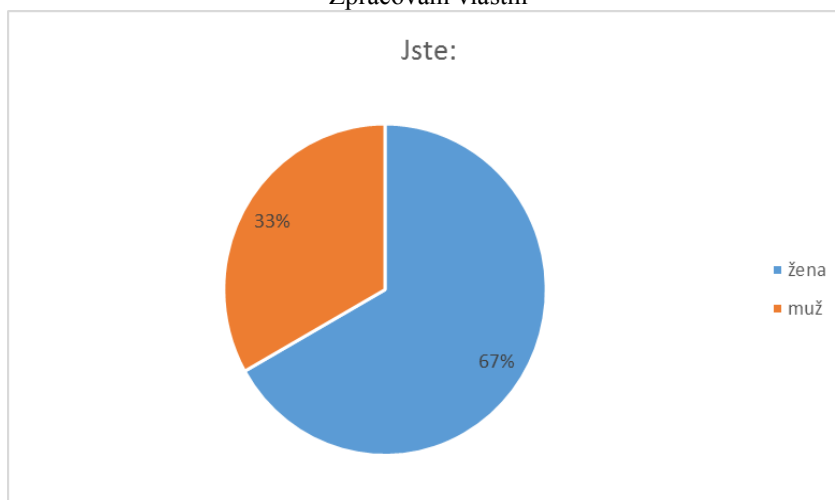
### Historie návštěv



Stejně otázky jako v dotazníku byly pokládány i v osobním šetření na Farmářských trzích na Vinohradech a Medlánkách. Na těchto trzích se nakonec zúčastnilo průzkumu celkem 79 osob. Sběr dat z těchto trhů zobrazuje Příloha 3.

První tři otázky byly zaměřeny na demografické údaje. Průzkumu se zúčastnilo 67 % žen a 33 % mužů.

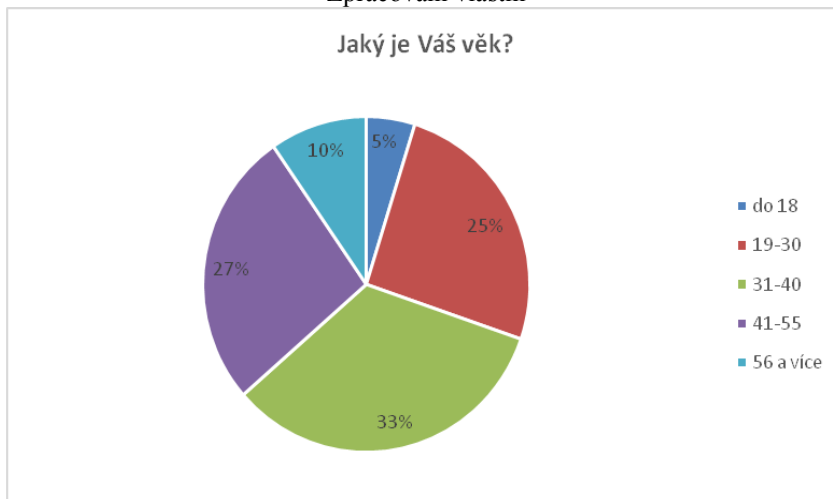
Obrázek 16 - Dotazník otázka č. 1  
Zpracování vlastní



<sup>79</sup>Survio [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://my.survio.com/U7Q3I4W5D7M4Q4I1R5F3/data/visits>

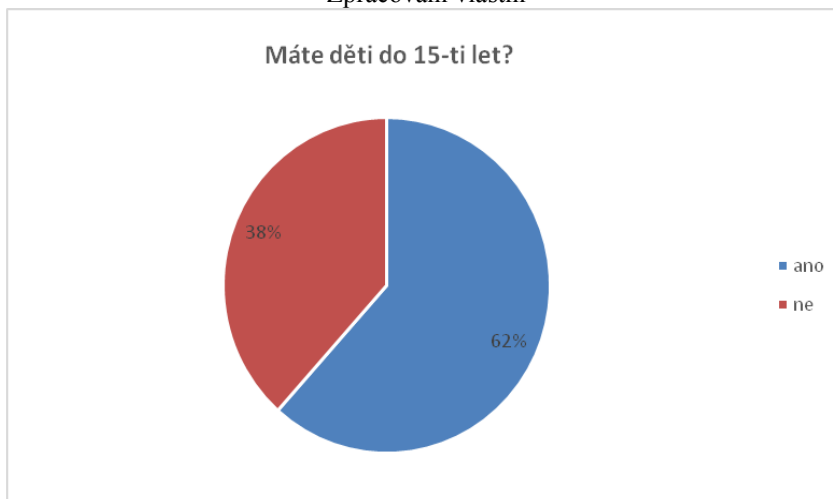
Nejpočetnější skupinou dotazovaných je skupina ve věku 31 až 40 let, která je zastoupena 33 %, po ní následuje skupina 41 až 55 let s 27 % a skupina 19 až 30 let s 25 % zastoupení. Celkem tyto tři skupiny 85 % dotazovaných.

Obrázek 17 - Dotazník otázka č. 2  
Zpracování vlastní



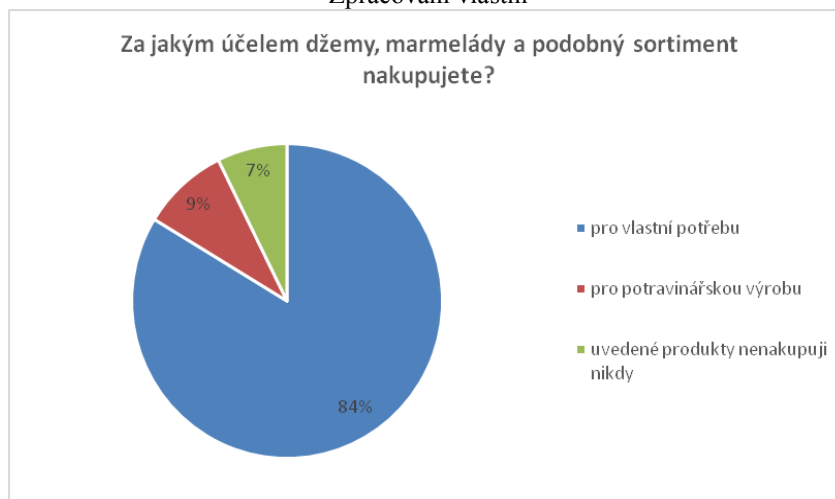
Otázka číslo 3 byla zaměřena na zjištění, kolik % respondentů má děti. Na tuto otázku odpovědělo kladně 62 % respondentů.

Obrázek 18 - Dotazník otázka č. 3  
Zpracování vlastní



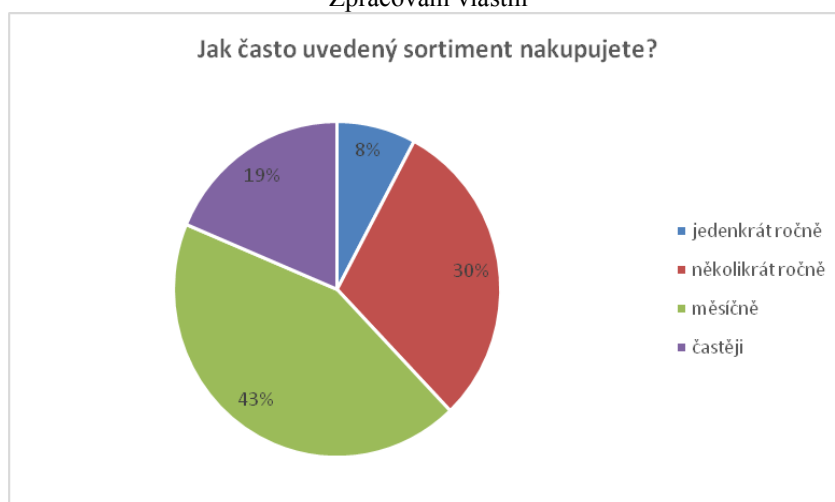
Další skupina otázek je zaměřena na nákupní chování. Pro vlastní spotřebu nakupuje 84 % dotazovaných, 9 % respondentů nakupuje pro potravinářskou výrobu a 7 % dotazovaných tento sortiment nenakupuje nikdy.

Obrázek 19 - Dotazník otázka č. 4  
Zpracování vlastní



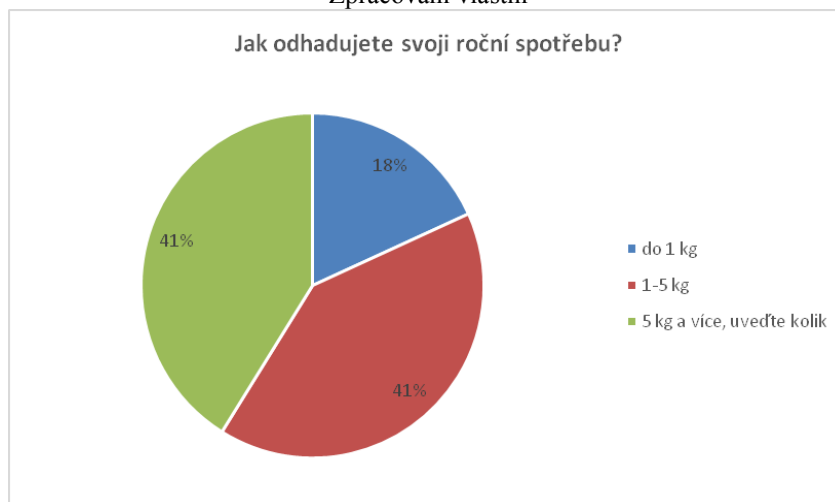
Pro upřesnění časového rozložení nákupů byla položena další otázka: Jak často uvedený sortiment nakupujete? Nejčastější odpovědí bylo měsíčně (43 %), několikrát ročně (30 %) a častěji (19 %). Tedy měsíčně a častěji nakupuje celkem 62 % dotázaných.

Obrázek 20 - Dotazník otázka č. 5  
Zpracování vlastní



Následující otázka slouží k upřesnění roční spotřeby dotazovaných. Největší skupina respondentů 41,12 % (95 respondentů) nakupuje více než 5 kg ročně. Z toho je 21 osob, které uvedly, že nakupují pro potravinářskou výrobu a uvádí průměrný roční nákup asi 69 kg. Osoby, které nakupují pro vlastní spotřebu, uvedly průměrnou roční spotřebu 12 kg. 40,69 % respondentů nakupuje 1 – 5 kg a jen 18 % respondentů nakupuje do 1 kg.

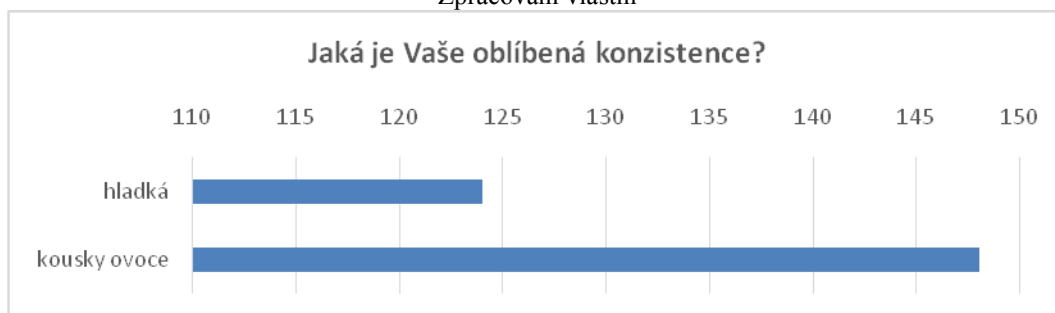
Obrázek 21 - Dotazník otázka č. 6  
Zpracování vlastní



U otázek 7 až 11 bylo možné vybrat více odpovědí a součástí otázky 8 a 11 byla i možnost otevřené odpovědi.

Hladkou marmeládu, která je vhodná kromě přímé spotřeby také na promazávání vánočního cukroví, dortů a koláčů si oblíbilo 124 respondentů, 148 dotázaných preferuje kousky ovoce.

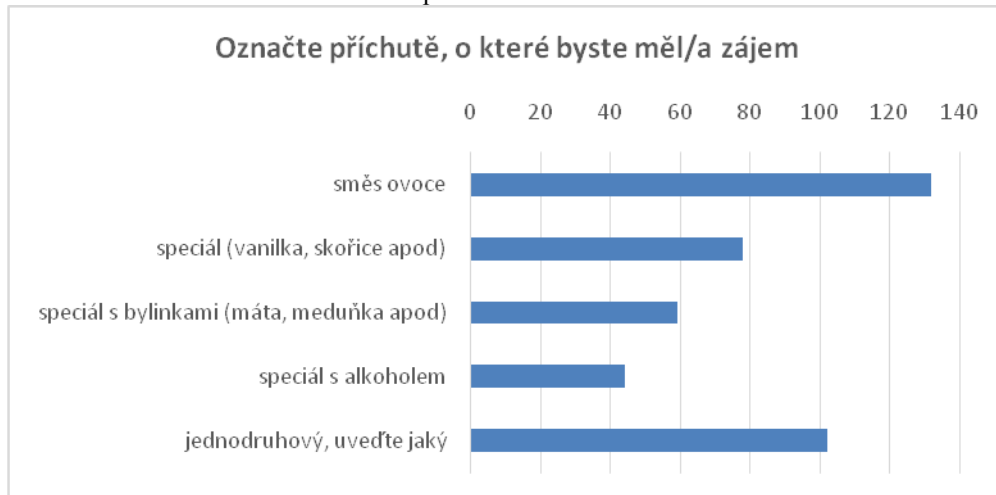
Obrázek 22 - Dotazník otázka č. 7  
Zpracování vlastní



V otázce číslo 8 bylo také možno zvolit více odpovědí, tato otázka se týká oblíbených druhů. V oblíbenosti vede směs ovoce se 132 hlasy, následovaná džemem z jednoho

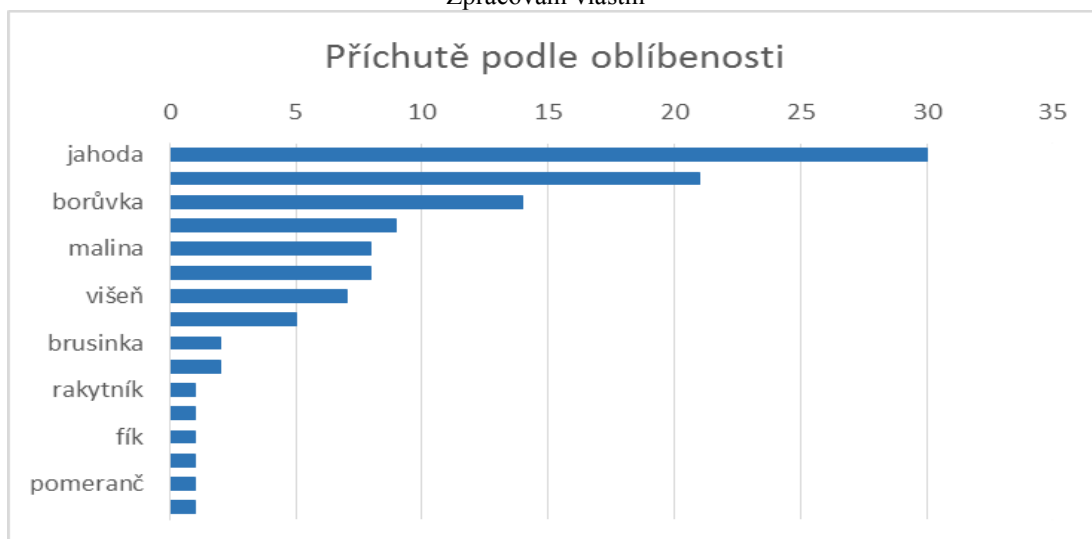
druhu ovoce se 102 hlasy, dále speciály s kořením jako například vanilka a skořice se 78 hlasy, speciál s bylinkami (59 hlasů) a speciál s alkoholem obdržel 44 hlasů.

Obrázek 23 - Dotazník otázka č. 8  
Zpracování vlastní



Součástí této otázky byla také možnost uvést konkrétní druh džemu z jednoho druhu ovoce, kterému dávají respondenti přednost. Odpovědi na tuto otevřenou otázku ukazuje Obrázek 24.

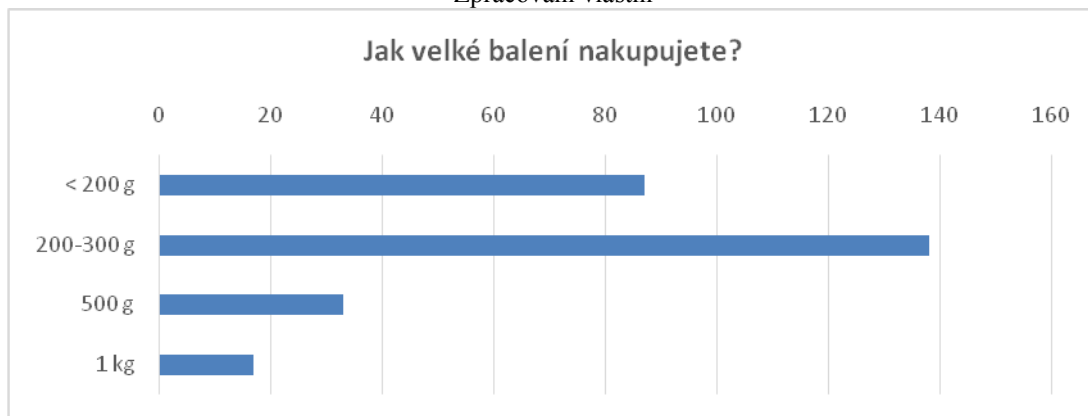
Obrázek 24 - Oblíbený džem z jednoho druhu ovoce  
Zpracování vlastní<sup>80</sup>



<sup>80</sup> *Survio* [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://my.survio.com/U7Q3I4W5D7M4Q4I1R5F3/data/visits>

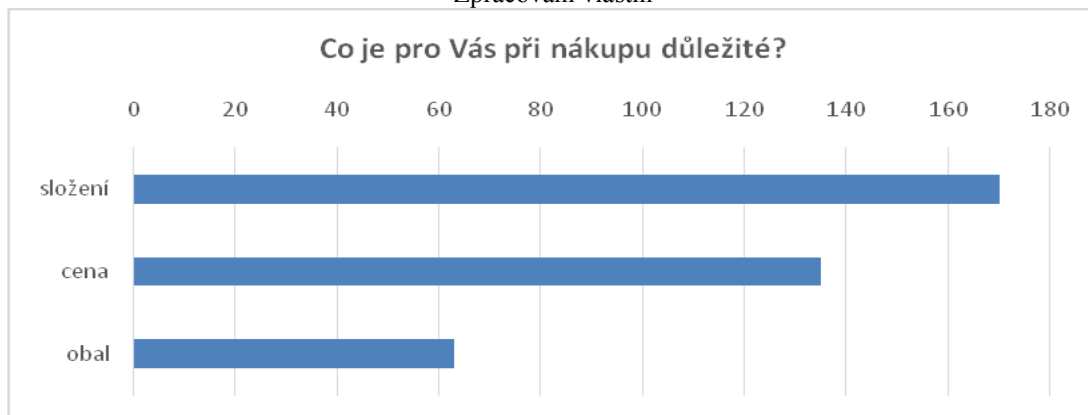
Většina zákazníků (138 osob) preferuje balení o hmotnosti 200- 300 g, velmi oblíbené je také balení o hmotnosti do 200 g (87 zákazníků), balení 500 g bude oblíbené zejména u větších rodin a balení o hmotnosti 1 kg je oblíbené u zpracovatelů pro potravinářskou výrobu.

Obrázek 25 - Dotazník otázka č. 9  
Zpracování vlastní



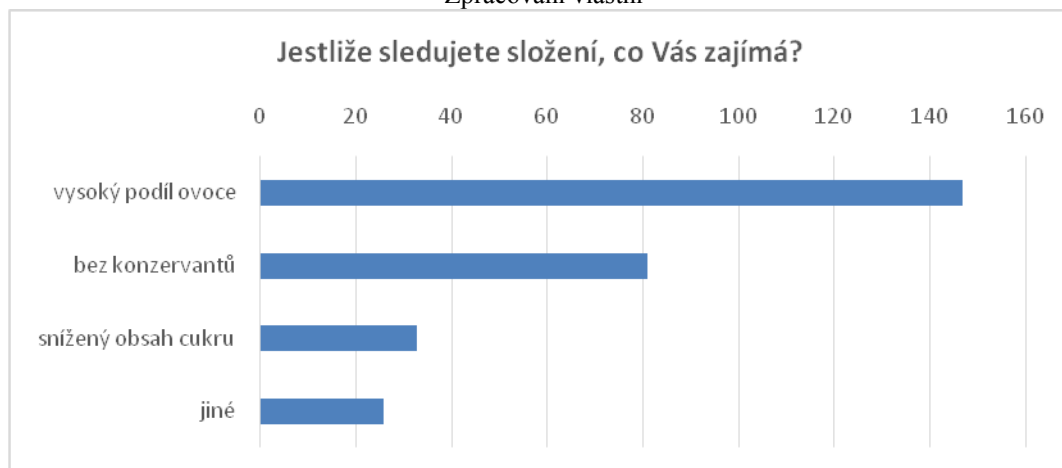
Otázka č. 10 má také více možných odpovědí. Jako důležité při nákupu džemů označilo složení celkem 170 respondentů, pro 135 osob byla důležitá cena a pro 63 osob obal.

Obrázek 26 - Dotazník otázka č. 10  
Zpracování vlastní



Z otázky číslo 11 mělo vyplynout, co zajímá respondenty na složení výrobku. I u této otázky bylo více odpovědí možných. Většina dotázaných, celkem 147 osob vybralo jako nejdůležitější vysoký podíl ovoce. 81 respondentů se přiklonilo k odpovědi bez konzervantů, jen 33 osob požaduje snížený obsah cukru a odpověď jiné zvolilo 26 osob.

Obrázek 27 - Dotazník otázka č. 11  
Zpracování vlastní



Pokud byla zvolena odpověď jiné, bylo požadováno, aby respondent odpověděl slovně, co konkrétně ho zajímá. Jako nejčastější byla uvedena odpověď lokální a kvalitní suroviny.

Obrázek 28 - Slovní odpovědi ke zvolené možnosti "jiné"  
Zpracování vlastní<sup>81</sup>



<sup>81</sup> *Survio* [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://my.survio.com/U7Q3I4W5D7M4Q4I1R5F3/data/visits>

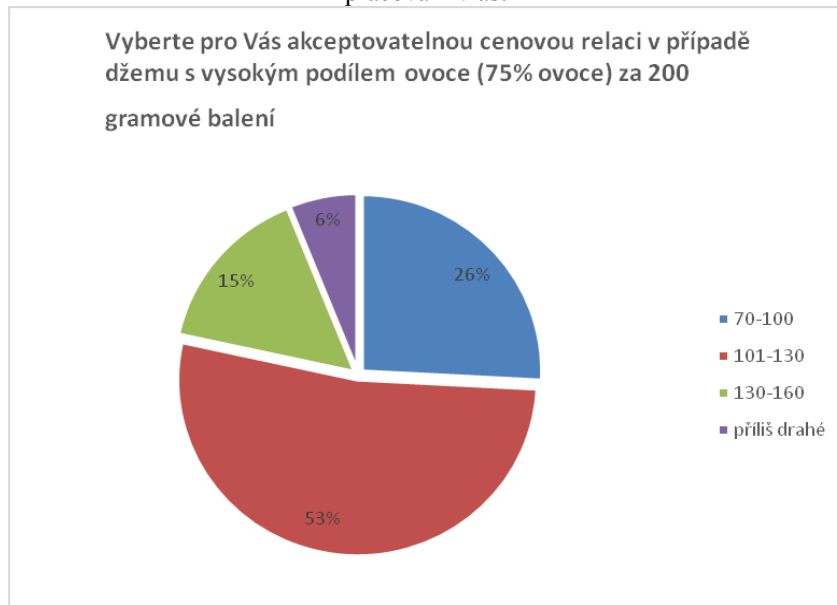
Následující dvě otázky jsou zaměřené na cenu, za kterou jsou dotazovaní ochotni zboží zakoupit. Jen 15 % dotazovaných osob nakupuje zboží pouze podle ceny a nakupuje jen nejlevnější zboží. Většina dotazovaných tj. 85 % je ochotno si za kvalitní zboží připlatit.

Obrázek 29 - Dotazník otázka č. 12  
Zpracování vlastní



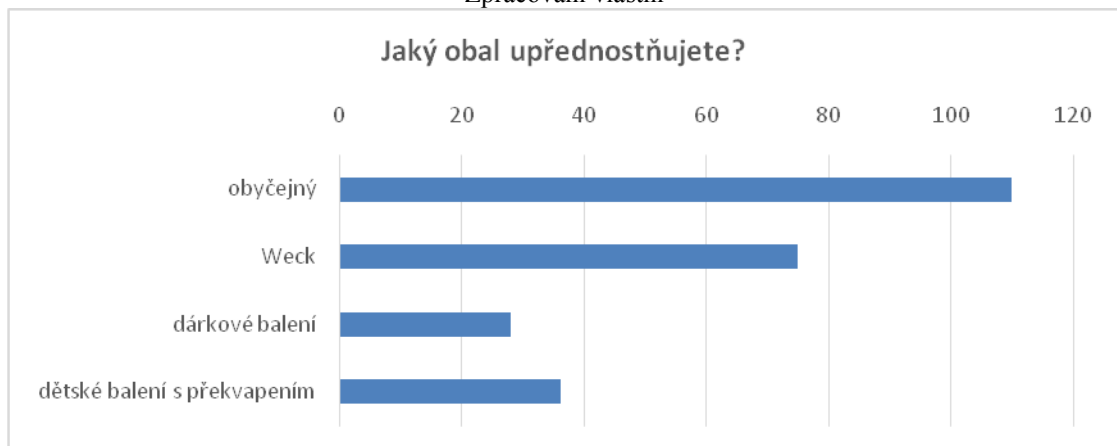
Na základě odpovědí na otázku číslo 13 chceme najít vhodnou cenovou hladinu, kterou je zákazník ochoten akceptovat při koupi kvalitního produktu s vysokým obsahem ovoce (otázka uvádí 75 % ovoce na výrobek) za dvousetgramové balení. Jako akceptovatelnou cenovou hladinu 70 – 100 Kč uvádí 26 % (tj. 55 osob) respondentů. Z toho 14 osob, které tuto cenovou hladinu uvedly, jsou ty osoby, které nakupují džemy a podobný sortiment pro další potravinářskou výrobu (našeho dotazníku se zúčastnilo 21 osob, které uvedly potravinářskou výrobu). Většina, tj. 53 % respondentů je za kvalitní výrobek tohoto typu ochotna zaplatit 101 – 130 Kč. A dokonce 15 % osob uvádí 130 – 160 Kč. Velmi pozitivní zjištění je, že jen 6 % dotazovaných považuje výše uvedené cenové hladiny za příliš vysoké.

Obrázek 30 - Dotazník otázka č. 13  
Zpracování vlastní



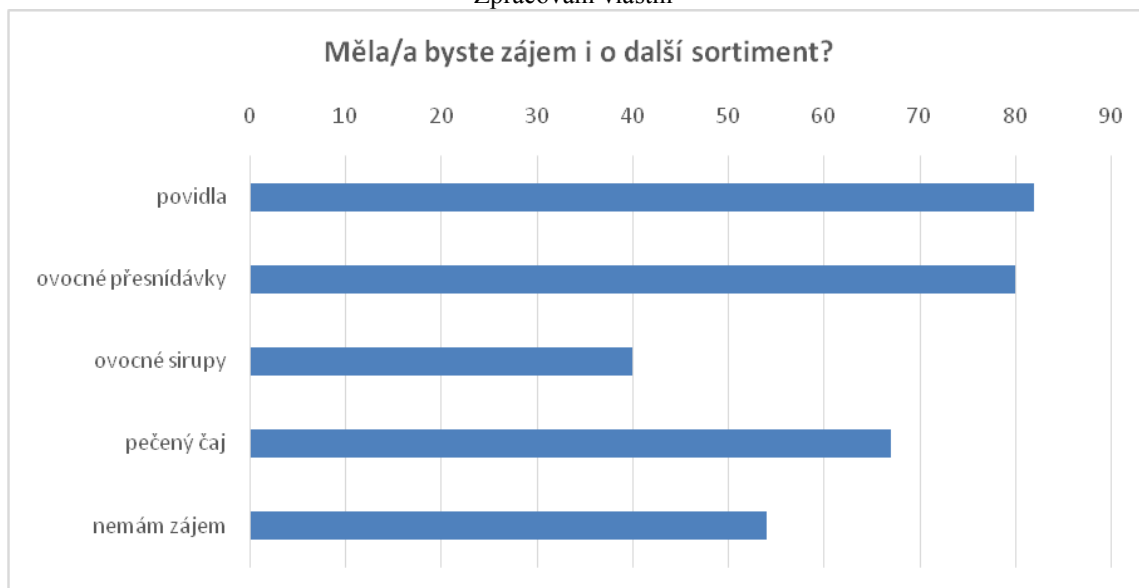
Otázka číslo 14 zjišťuje upřednostňovaný obal. Jelikož zákazník může nakupovat pro různé příležitosti, byla také možnost volit více různých odpovědí. Nejvíce respondentů (110) zvolilo obyčejný obal. Ale 75 osobám by vyhovoval obal Weck, který je v dotazníku zobrazen.

Obrázek 31 - Dotazník otázka č. 14  
Zpracování vlastní



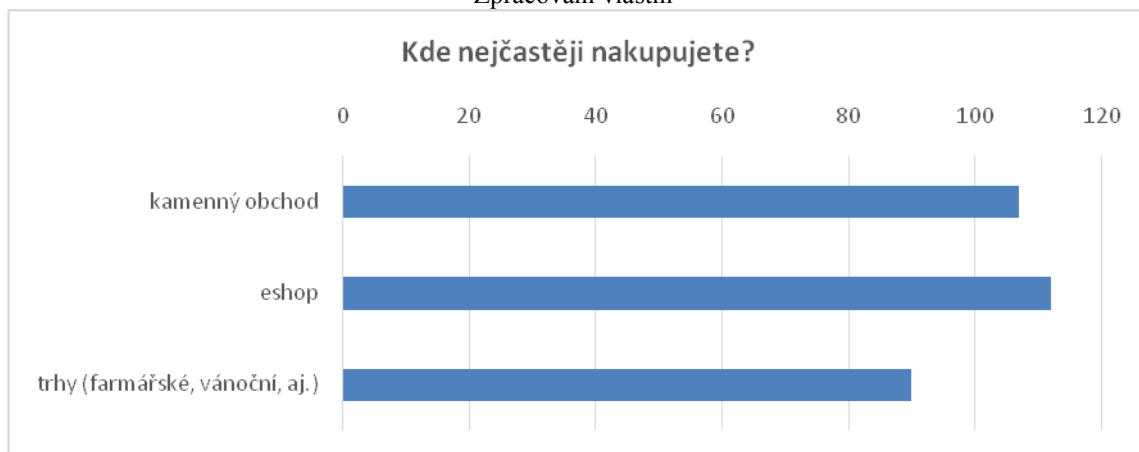
Otázka číslo 15 byla zaměřena na zájem o další možný vyráběný sortiment. Největší zájem je o povidla (82 osob), ovocné přesnídávky (80 osob), pečený čaj (67 osob) a ovocné sirupy (40 osob). Jen 54 osob uvedlo, že o další nabízený sortiment nemá zájem.

Obrázek 32 - Dotazník otázka č. 15  
Zpracování vlastní



Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na distribuční kanály. Největší zájem projeví respondenti o e-shop (112 osob), kamenný obchod (107 osob) a velký zájem byl také o trhy, jako jsou farmářské, vánoční apod.

Obrázek 33 - Dotazník otázka č. 16  
Zpracování vlastní



### 2.3.3 Vyhodnocení

Dotazování bylo provedeno jak elektronickou cestou, tj. přímým odkazem zaslaným emailem a umístěním odkazu na dotazník na Facebook, tak osobním dotazováním na

dvou farmářských trzích na území města Brna. Celkem jsme získali 237 odpovědí, elektronický dotazník měl 79 % návratnost. Těžší bylo získat odpovědi přímo od respondentů na farmářských trzích. Vzhledem k četnosti různých průzkumů bylo těžké dotazované přesvědčit k odpovědím, ale i to se nakonec povedlo a průzkumu na trzích se zúčastnilo celkem 79 osob. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 67 % žen, největší zastoupení měly tři věkové skupiny v rozmezí 19 až 55 let a z toho nejpočetnější skupinou byla skupina ve věku 31 až 40 let. Děti do 15 let má 62 % dotazovaných.

Z výše uvedených odpovědí bylo možno vyvodit následující závěry:

- Pro vlastní spotřebu nakupuje 84 % dotazovaných.
- 43 % osob nakupuje uvedený sortiment měsíčně.
- Nákup častější než jedenkrát měsíčně uvádí 41,12 % respondentů a nákup mezi jedním až pěti kilogramy uvádí 40,69 %, což dohromady činí téměř 82 % nakupujících.
- Nejvíce nakupujících (148 osob) preferuje v džemu kousky ovoce.
- Respondenti mají nejvíce v oblibě směs ovoce bez dodaných příchutí a za nimi v těsné blízkosti následuje džem z jednoho druhu ovoce a to zejména jahodový, meruňkový a rybízový.
- Většina zákazníků (138 osob) preferuje balení o hmotnosti 200 až 300 gramů, ale velký zájem je také o menší balení do 200 gramů.
- Pro respondenty dotazníku bylo nejdůležitější podmínkou pro nákup složení výrobku, zejména vysoký podíl ovoce, následovaný absencí konzervantů. Velká pozornost je také přikládána lokálním a kvalitním surovinám.
- 85 % dotazovaných uvádí, že si za kvalitní výrobek rádi připlatí. Jako akceptovatelnou cenovou hladinu džemu s vysokým podílem ovoce uvedlo 53 % respondentů cenu v rozmezí 101 až 130 Kč.
- Co se obalu týká, zvolila většina respondentů jako nejoblíbenější obal obyčejný.
- Většina respondentů má také zájem o doplňkový sortiment zejména o povidla, ovocné přesnídávky a pečený čaj.

- Jako vhodné distribuční kanály byly seřazeny odpovědi v pořadí e-shop, kamenný obchod, a trhy, kde nebylo v oblíbenosti velké rozpětí.

## 2.4 Analýza zdrojů a schopností

Vzhledem k tomu, že se jedná teprve o vznikající firmu, není možné provést kompletní analýzu, ale v této části práce se jedná zejména o předpoklady fungování firmy a faktorů na ně působících. Strategickou předností této nově vznikající firmy, kterou potvrdil marketingový průzkum, bude zejména výroba a prodej kvalitních výrobků z lokálních surovin, bez použití chemických konzervačních látek a přísad. Součástí této přednosti jsou také kvalitní osvědčené rodinné receptury.

Majetek firmy musíme navrhnout s ohledem a efektivnost výroby a touto otázkou se také budu zabývat v návrhové části této práce. Důležitou součástí schopností firmy jsou také lidské zdroje. Bude potřeba se zabývat proškolením pracovníků tak, aby byli proškoleni, zainteresováni na dodržování pracovních postupů a protože se jedná o potraviny, tak zejména na hygienické předpisy a dodržování čistoty prostředí a kvality zpracovávaných surovin. Určitým omezením může být nezkušenost majitelky firmy s podnikáním, kterou bude třeba vyvážit pracovními zkušenostmi případně absolvovanými školeními.

## 2.5 Shrnutí výsledků

Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a analýzy trhu, provedené marketingovým průzkumem budou v této kapitole shrnuty výsledky za pomoci SWOT analýzy. Na základě vtipovaných faktorů byla provedena analýza S – W a O – T. K vybraným faktorům byla přidána váha podle důležitosti tak, aby její celkový součet byl 1 a určeno rozmezí bodů. Nejlepšímu byly přiřazeny 3 body a nejhoršímu - 3 body.

Tabulka 10 - Analýza S – W, O – T  
Zpracování vlastní

S - W	Váha	Body	Skóre
vysoký podíl ovoce	0,2	3	0,6
lokální suroviny	0,1	3	0,3
kvalitní, ověřené receptury	0,2	3	0,6
zkušenost s výrobou produktu	0,1	3	0,3
dopravní dostupnost výroby a	0,05	2	0,1

skladu			
nízké výdaje na provozovnu	0,05	2	0,1
malá zkušenost s podnikáním	0,05	-2	-0,1
nováček na trhu	0,05	-1	-0,05
vztahy s dodavateli	0,1	-1	-0,1
vztahy s odběrateli	0,1	-3	-0,3
	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>O - T</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Skóre</b>
preferenze trhu se zdravou stravou	0,1	3	0,3
preferenze domácích surovin	0,2	2	0,4
růst trhu	0,2	2	0,4
možnost dalšího rozšíření sortimentu	0,05	3	0,15
legislativní změny	0,1	-2	-0,2
snížení poptávky	0,2	-3	-0,6
nespolehlivost dodavatelů	0,15	-2	-0,3
	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Na základě této analýzy byly identifikovány silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Seřazení do jednotlivých kategorií podle skóre ukazuje Tabulka 11 - Výsledná SWOT matice.

Tabulka 11 - Výsledná SWOT matice  
Zpracování vlastní

<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
vysoký podíl ovoce kvalitní, ověřené receptury lokální suroviny zkušenost s výrobou produktu dopravní dostupnost výroby a skladu nízké výdaje na provozovnu	nevybudované vztahy s odběrateli malá zkušenost s podnikáním minimální vztahy s dodavateli nováček na trhu
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>HROZBY (T)</b>
preferenze domácích surovin růst trhu preferenze trhu se zdravou stravou možnost dalšího rozšíření sortimentu	snížení poptávky nespolehlivost dodavatelů legislativní změny

Jako silné stránky byly identifikovány skutečnosti, které také vycházely z marketingového průzkumu jako žádoucí. Jedná se o vysoký podíl ovoce, kvalitní receptury, lokální suroviny. Mezi silné stránky můžeme dále zařadit dopravní

dostupnost prodejny a nízké výdaje na provozovnu. Jako největší slabina jsou identifikované nevybudované vztahy s odběrateli, dále malá zkušenost s podnikáním, minimální vztahy s dodavateli a skutečnost, že firma je nováček na trhu. Mezi příležitosti patří preference domácích surovin, dále růst trhu identifikovaný na základě údajů Českého statistického úřadu, preference trhu se zdravou stravou a také možnost rozšíření sortimentu. Hrozbou je snížení poptávky, nespolehlivost dodavatelů a možné legislativní změny.

## 3 Návrhy řešení

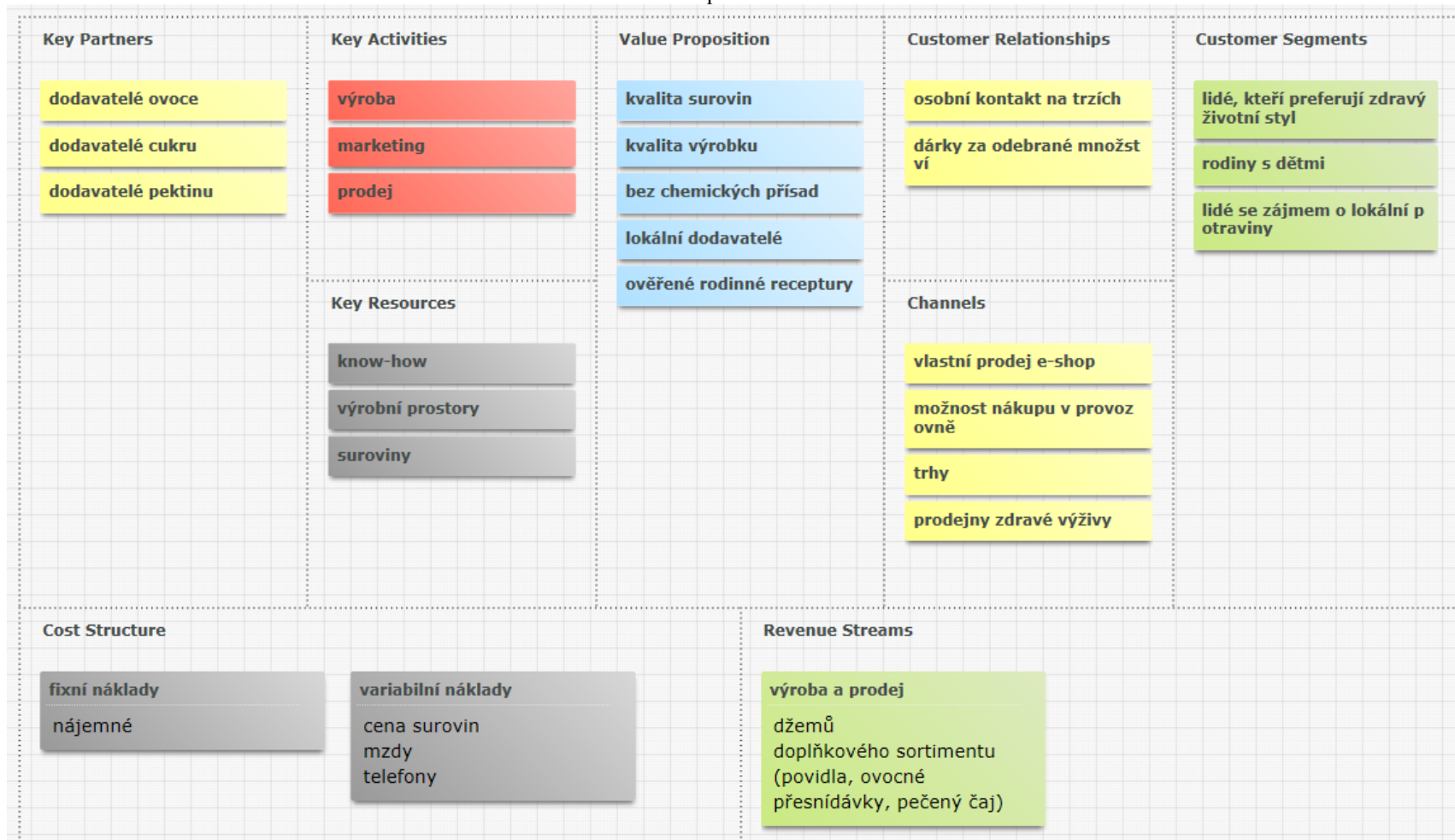
### 3.1 Výběr vhodné strategie a podnikatelský model

Na základě marketingového průzkumu jsme definovali, o jaký produkt mají naši zákazníci zájem. Jedná se o **vysoce kvalitní produkt z lokálních surovin, bez přídavných látek, s velkým množstvím ovoce** a na tomto poznatku chceme strategii postavit. Budeme vyrábět kvalitní produkt podle osvědčených rodinných receptur. Naše výrobky budou specifické nejen svým složením (vysoký obsah ovoce), ale chceme se také **odlišovat od ostatních konkurentů obalem**. Cílem je takový obal, aby už na první pohled vzbuzoval důvěru domácího výrobku, vzbuzoval důvěru v čistotu zpracování a také bylo na první pohled jasné, že neobsahuje konzervanty a další přídavné látky jako například lepek a barviva a je tedy vhodný ke zdravému způsobu stravování.

Z marketingového průzkumu také vyšla cena, kterou je zákazník ochoten akceptovat při koupi tohoto výrobku a z této ceny chceme vycházet. Nechceme tedy dosáhnout minimální ceny a podbízet se cenou, ale chceme především **kvalitní výrobek za akceptovatelnou cenu** s přihlédnutím k cenám konkurence. Při větším odběru budeme poskytovat zákazníkům dárek a dopravu zdarma. Na začátku podnikání **založíme e-shop**, dohodneme prodej výrobků v prodejnách zdravé výživy a zaměříme se na trhy v Brně a okolí provozovny. Na trzích chceme vsadit na **osobní kontakt se zákazníkem**, ochutnávky, což považujeme za jednu z nejlevnějších reklam. V dalších letech bychom chtěli rozšířit prodej výrobků na trzích a v prodejnách celého Jihomoravského kraje a ještě více se zaměřit na zvýšení prodeje prostřednictvím e-shopu.

Následující podnikatelský model byl zpracován na stránkách canvanizer.com (2016).

Obrázek 34 – Canvas  
Zpracování vlastní<sup>82</sup>



<sup>82</sup> <https://canvanizer.com/canvas/SlzX14IVhV8>

## 3.2 Popis podniku

<b>Firma:</b>	Džemy jako od babičky
<b>Právní forma podnikání:</b>	Fyzická osoba
<b>Majitelka firmy:</b>	Bc. Jana Roučová
<b>Klasifikace dle CZ NACE:</b>	Sekce c - zpracovatelský průmysl Třída: 10.39 - Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
<b>Sídlo společnosti:</b>	Brno, Velkopavlovická 10
<b>Provozovna:</b>	Lažánky 31, okres Brno venkov
<b>Datum vzniku společnosti:</b>	3. 4. 2017
<b>Hlavní činnost:</b>	výroba a prodej kvalitních džemů vyráběných na základě ověřených rodinných receptů bez přidaných chemických látek a konzervantů.
<b>Vize a cíle:</b>	Firma bude vyrábět a prodávat kvalitní džemy a doplňkový sortiment, které budou vyráběny z kvalitních lokálních surovin na základě osvědčených rodinných receptů bez přidaných chemických látek a konzervantů. Chceme produkovat tradiční a kvalitní výrobek.



### 3.2.1 Zahájení činnosti

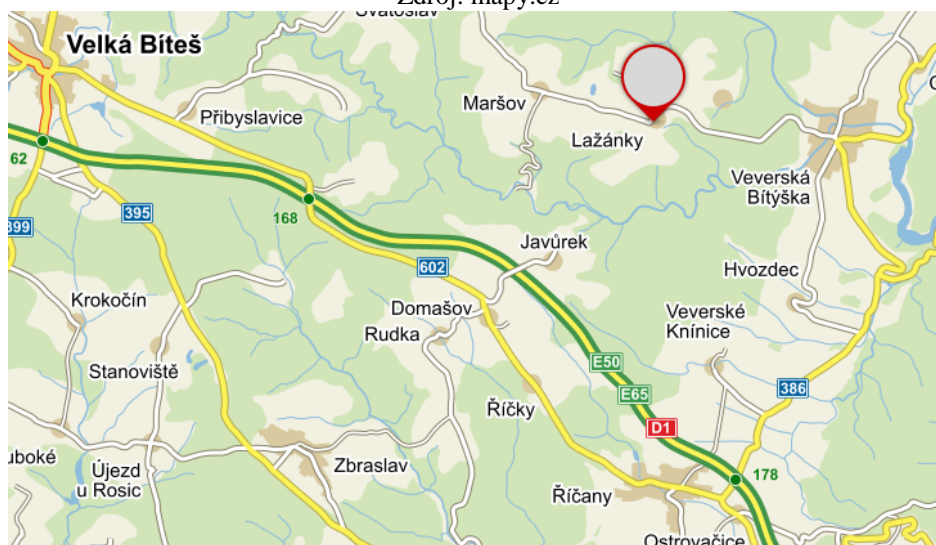
Činnost bude zahájena k 3. 4. 2017 a to zejména z důvodu dostupnosti surovin. První měsíc podnikání bude třeba vybavit provozovnu, uzavřít smlouvy s dodavateli, založit internetové stránky a e-shop. Protože chceme vyrábět z lokálních surovin, je naše výroba závislá na počasí a dozrávání ovoce. První plody, které budeme zpracovávat, budou dozrávat na přelomu května a června. Z tohoto důvodu nemůžeme tedy začít s podnikáním k 1. 1. 2017.

Při volbě právní formy podnikání jsme vzali v úvahu podnikání jako osobu výdělečně činnou (OSVČ) a společnost s ručením omezením. Protože budeme vyrábět džemy a doplňkový sortiment tak, aby splnil požadavky zákazníka na vysoký obsah ovoce, žádné chemické přídavné látky a lokální suroviny, potřebujeme, aby tento sortiment působil důvěryhodně. Společnost s ručením omezeným by na zákazníka působila jako velká firma a strojová výroba a to nechceme. Zejména z tohoto důvodu bylo zvoleno podnikání jako OSVČ.

### 3.2.2 Umístění podniku

Místem pro výrobu byla vybrána obec Lažánky, která leží necelých 30 km severozápadně od Brna poblíž exitu 178 a 168 dálnice D1. Je tudíž vhodná pro výrobu nejenom svou dopravní dostupností a dostupností vhodných dodavatelů, ale také právě blízkostí Brna, kam také hodláme dodávat své zboží.

Obrázek 35 - Poloha provozovny  
Zdroj: mapy.cz



Dalším kritériem pro volbu umístění byla také cena pronájmu. Část objektu, která je určena pro naše podnikání, je v současné době nevyužívána, ale je v dobrém technickém stavu včetně sociálního zázemí a skladovacích ploch. Nebude tedy obtížné objekt rekolaudovat na prostory vhodné pro výrobu. O rekolaudaci požádá na příslušném stavebním úřadě majitel nemovitosti. Pro stavební řízení je třeba získat stanovisko hygienické stanice s patřičnými náležitostmi. Také je nutné mít souhlas hasičského záchranného sboru z důvodu požární bezpečnosti.

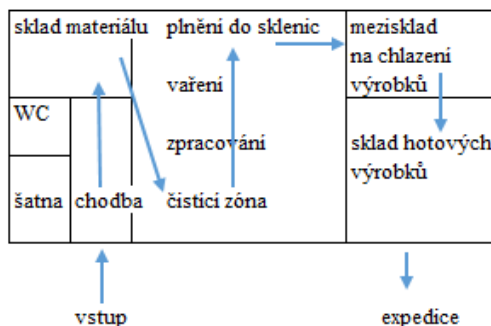
### 3.3 Provozní a výrobní plán

Hlavním sortimentem, který bude firma vyrábět, budou džemy. Protože označování těchto výrobků podléhá legislativě Evropské unie a vyhlášce Předpis č. 157/2003 Sb. § 6, je třeba nejdříve vysvětlit pojmy. „Marmeláda je potravina vyrobená ze směsi přírodních sladidel, vody a jedné nebo více surovin získaných z citrusových plodů, přivedené do vhodné rosolovité konzistence, přičemž za suroviny získané z citrusových plodů se považují pulpy, dřeně, šťávy, vodné extrakty a kůry. Džem je potravina vyrobená ze směsi přírodních sladidel, vody, pulpy a dřeně, nebo přírodních sladidel, vody a dřeně, jednoho nebo více druhů ovoce, přivedené do vhodné rosolovité konzistence.“<sup>83</sup>

Jako další sortiment byla na základě marketingového průzkumu zvolena povidla, ovocné přesnídávky a pečený čaj.

V provozovně firmy bude kromě výrobní haly také sklad na potřebné suroviny jako je ovoce, koření, pektin, skleničky, uzávěry apod., sklad na uskladnění právě dokončených chladnoucích výrobků a také i sklad na hotové výrobky. Výrobní hala bude rozdělená na základě výrobního postupu na část, kde bude probíhat prvotní zpracování ovoce, to znamená jeho rozdělení podle kvality a případné vyřazení nekvalitního ovoce, dále jeho omytí, odpeckování, zbavení částí nevhodných pro výrobu (stopky, slupky apod.), krájení. V další části bude ovoce tepelně zpracováváno a rozpracovaný výrobek plněn do sklenic a uzavírán. Po vychlazení ve skladu budou sklenice opatřeny etiketami a přesunuty do skladu hotových výrobků.

Obrázek 36 - Plánek provozovny a schéma výrobního procesu  
Zdroj: vlastní zpracování



<sup>83</sup> EAGRI. *Právní předpisy* [online]. 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100056165.html>.

### **3.3.1 Technologický postup**

Na kvalitu výsledného produktu má vliv zralost ovoce. Ve zralém ovoci je dostatek přírodních cukrů a aromatických látek, ale na druhou stranu v přezrálém ovoci klesá podíl pektinu. Proto je důležité ovoce hned po dodání roztřídit a brzy zpracovat. Nikdy nezpracováváme ovoce nahnilé nebo plesnivé.

#### **Výroba marmelád a džemů**

Ovoce musíme očistit, omýt, zbavit nejedlých částí jako jsou pecky, případně slupky. Potom je musíme nakrájet na menší části, trochu podlijeme vodou a dusíme. V případě, že chceme vyrobit hladký produkt, bez případných kousků ovoce nebo zrníček, je nutné vzniklou směs podle druhu ovoce pomlet nebo prolisovat. Protlak dále vaříme s přidáním cukru (pokud přidáváme přírodní pektin, přimícháme ho do cukru). Vzniklou pěnu sbíráme a odstraňujeme děrovanou lžící. Těsně před koncem varu přidáváme citronovou šťávu nebo kyselinu citronovou. Průběžně zkusíme hustotu směsi, protože vařením a odpařováním dochází k zahušťování produktu.

Jakmile dosáhneme požadované hustoty, plníme směs do čistých a předeřátých sklenic po okraj, uzavřeme víčkem a obrátíme dnem vzhůru, aby víčka přilnula. Jestliže má být výsledným produktem džem s kousky ovoce, vaříme asi polovinu ovoce a zbytek přidáváme až ke konci varu, aby v džemu zůstaly kousky. Podle druhu požadovaného džemu můžeme také přidávat různé koření nebo bylinky.

#### **Povidla**

Povidla se nejčastěji vyrábí ze švestek. Můžeme však také vyrábět povidla z jiných druhů ovoce. Výborná jsou zejména povidla třešňová nebo hrušková. Také na výrobu povidel je třeba ovoce očistit a zbavit nejedlých částí. Protože se povidla vyrábí zcela bez cukru nebo jen s přidáním malého množství cukru, hodí se pro výrobu povidel ovoce přezrálé, ve kterém je vysoký podíl přírodních cukrů. Nakrájené ovoce, rozvaříme, rozmixujeme nebo vylisujeme a odpařujeme v široké nádobě do zhoustnutí do tuhé konzistence. Pokud přidáváme cukr, dáváme ho před koncem vaření. Horká povidla lijeme do suchých, dobře vymytých a předeřátých sklenic a necháme vychladnout. Na povidlech se po vychladnutí vytvoří škrálop, který má ochrannou funkci proti zkažení. Potom výrobek zavíčkujeme nebo uzavřeme celofánem, případně

pergamenem. Kvalitní povidla mohou být tak tuhá, že je před použitím třeba je nakrájet a rozvařit. Dobře uvařená povidla je možné skladovat několik let. Řídká povidla mohou brzy zplesnivět.

### **Ovocné přesnídávky**

Základem ovocné přesnídávky jsou jablka, kterých musí být vždy více, než ostatního ovoce. Ovoce opět očistíme, omyjeme, zbavíme nejdých částí. Potom podlijeme vodou, rozvaříme, rozmixujeme, přidáme pudíngový prášek a povaříme. Plníme do čistých, suchých a nahřátých sklenic, okamžitě uzavřeme víčkem, obrátíme dnem vzhůru a necháme do vychladnutí.

### **Pečený čaj**

Na výrobu pečeného čaje můžeme kombinovat různé ovoce, ale základem by určité měly být kyselejší druhy jako například rybíz. Omyté ovoce nakrájíme na kousky a všechny druhy smícháme s cukrem, kořením a případně i alkoholem. Pečeme přibližně 45 minut. Horké plníme do čistých sklenic, uzavřeme a otočíme dnem vzhůru. Takto necháme vychladnout.

### **3.3.2 Výběr dodavatelů**

Koření budeme nakupovat od dvou společností Gřešík a Davídkovo koření. Jedná se o osvědčené dodavatele s vysoce kvalitním zbožím. Cukr od Cukrovaru Prosenice, což je cukrovar s dlouhou tradicí v ryze českých rukou s řadou certifikátů.

Jako dodavatelé ovoce pro naši výrobu byli vybráni následující:



- Soukromý zemědělec Pavel Jebáček - dodavatel jahod, zejména z důvodu rychlosti a čerstvosti dodávky
- Dodavatel jablek, meruněk, broskví, hrušek, švestek – lokální dodavatel, kvalita a čerstvost dodávaného ovoce, nízká cena
- Sdružuje pěstitele ovoce, v současné době má 34 členů pro oblast Čechy a Morava. Nabízí jablka, hrušky, broskve, meruňky, třešně, višně, rybíz, švestky – velký sortiment,

spolehlivost dodávek, lokální výrobci, nízká cena



- Dodavatel jahod – kvalita, cena, dodací podmínky
- Kompletní sortiment ovoce, čerstvé bylinky, sezónní ovoce od dlouhodobých regionálních partnerů, zaváží zejména oblast Brna a okolí 6 dní v týdnu, objednávky 24 hodin denně – vysoký sortiment, výhodné dodací podmínky, rychlost dodávek

### 3.3.3 Výrobní kapacita a objem výroby

Výroba bude soustředěna zejména do měsíců květen až říjen, kdy dozrává většina ovoce. Rok 2017 má 250 pracovních dní. Z důvodu plného využití doby dozrávání ovoce vznikne společnost k 3. 4. 2017 a výroba bude zahájena v květnu 2017. V období květen až říjen 2017 je 127 pracovních dní. V tomto období je možné zpracovat 50 kg ovoce denně, což je 6 350 kg ovoce. V období listopad až prosinec je 40 pracovních dní. V tomto období už nebude dostupné sezónní ovoce, ale bude možné vyrábět marmeládu z citrusových plodů nebo ananasu a pečené čaje z mrazeného ovoce.

V měsících listopad a prosinec se budeme více věnovat prodejním aktivitám a předpokládáme průměrné zpracování 10 kg ovoce denně. Celkem tedy v roce 2017 za období květen až prosinec zpracujeme 6750 kg ovoce. Tabulka 12 udává přepočítací koeficient ovoce, kterým můžeme zjistit, kolik ovoce budeme potřebovat vzhledem k výslednému čistému množství (po odstranění slupek, pecek apod.). Z této tabulky budeme v dalších částech této práce vycházet také pro kalkulaci výrobků.

Váženým průměrem předpokládaného množství zpracovávaného ovoce stanovíme přepočítací koeficient na 1,2 a dostaneme čistou hmotnost ovoce tj. 5 625 kg. Abychom dodrželi požadavek džemů s vysokým podílem ovoce, můžeme na 1 kg čisté hmotnosti ovoce použít maximálně 400 g cukru. Do džemu, který bude vyráběn z ovoce, které samo o sobě málo želíruje, budeme přidávat přírodní pektin, povidla budou bez cukru. Po uvaření a odpaření přebytečných tekutin tak, aby byly džemy a povidla dostatečně husté, nám vyjde přibližně 4 000 kg hotového produktu, což je při balení do 200 g

sklenic 20 000 ks hotového výrobku (pro přepočtení čisté hmotnosti surovin na hotový výrobek byl použit koeficient 0,72, který vychází ze zkušenosti a z váženého průměru předpokládaných vyráběných druhů).

Tabulka 12 - Přepočítací koeficient  
Zdroj: <sup>84</sup>

Druh ovoce	Koeficient
Ananas	1,92
Jablka	1,09
Meruňky	1,10
Banány	1,43
Hrušky	1,08
Jahody	1,03
Grapefruit	1,52
Maliny	1,04
Bezinky	1,43
Rybíz	1,02
Kiwi	1,11
Limetky	1,30
Mirabelky, švestky, blumy	1,06
Nektarinky	1,09
Pomeranče	1,39
Broskve	1,09
Kdoule	1,19
Rebarbora	1,28
Višně	1,12
Angrešt	1,02
Třešně	1,14
Citróny	1,56

### 3.4 Marketingový plán

#### 3.4.1 Produkt

Podle marketingového výzkumu naši potenciální zákazníci preferují kvalitní výrobky a na ty se zaměříme, budou naší výhodou. Budeme mít široký sortiment kvalitních výrobků s vysokým podílem ovoce, bez přidaných chemických látek. Na základě marketingového průzkumu byly pro první rok podnikání stanoveny následující druhy. Podle zájmu kupujících v dalším roce podnikání sortiment případně upravíme.

<sup>84</sup> Dr.Oetker: Zavařovací kalkulačka [online]. 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.oetker.cz/cz-cs/inspirace-pro-vas/zavarovani/zavarovaci-kalkulacka.html>.

- **Z jednoho druhu ovoce**
  - Meruňkový džem s kousky ovoce
  - Jahodový džem s kousky ovoce
  - Rybízový džem hladký
  - Malinový džem (bez zrníček)
  - Malinový džem s kousky ovoce
  - Borůvkový džem
  - Ostružinový džem
  - Višňový s kousky ovoce
  - Citronová marmeláda
  - Pomerančová marmeláda
- **Ovocné směsi**
  - Citrusová marmeláda
  - Meruňka a broskev s kousky ovoce (džem)
  - Bezinka a jablko (džem)
  - Malina a rybíz (džem)
  - Jahoda a rybíz (džem)
  - Jahoda a ostružina (džem)
  - Jahodový džem s rebarborou
  - Citron a bezinka (marmeláda)
- **S příchutí**
  - Jahoda s vanilkou (džem)
  - Jahoda s mátou (džem)
  - Broskev se skořicí (džem)
  - Hruška s karamellem (džem)
  - Višeň s čokoládou (džem)
- **Povidla**
  - Švestková
  - Třešňová
  - Hrušková

- Dýňová
- **Ovocné přesnídávky**
  - Jablíčko
  - Hruška
  - Banán
  - Švestka
  - Kiwi
  - Rybíz
- **Pečený čaj ze sezónního ovoce**

V marketingovém průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků dává přednost obyčejnému obalu, ale velice oblíbený je také obal Weck. Proto budeme zboží nabízet v obou těchto obalech, v gramážích maximálně do 300 gramů, které byly v dotazníku označeny jako nejoblíbenější. Důležitou součástí obalu jsou také štítky, které se musí řídit platnou legislativou. Kromě toho, chceme, aby výsledný produkt vzbuzoval už na první pohled dojem kvalitního a přírodního výrobku a proto budeme využívat kvalitní papír a přírodní provázek, které překryjí víčko a logo společnosti.

### **3.4.2 Cena**

Prodejní cenu stanovíme na základě vlastní kalkulace a na základě provedeného marketingového průzkumu s přihlédnutím k cenám konkurence. Při výpočtu ceny výrobků budeme vycházet z analytické části této práce, kapitoly 2.1.3. Protože v době psaní této práce nebyly uveřejněny ceny ovoce v roce 2015, vycházíme z průměrné ceny ovoce v letech 2009 – 2014 a váženého průměru dle předpokládaného zpracovaného množství jednotlivých druhů a průměrné ceny cukru v letech 2006 – 2014. Musíme také přepočítat technologické ztráty ovoce, způsobené odstraněním nejedlých částí viz Tabulka 12 - Přepočítací koeficient.

Do přímého materiálu a ostatních přímých nákladů započítávám cenu za použité ovoce, cukr, přírodní pektin, energie a obalový materiál. Do přímých mezd započítávám dvě třetiny mzdy zaměstnance (čas na výrobu, zbytek času se věnuje odbytu) a mzdu brigádníka. Výrobní režii tvoří odpisy, zásobovací režii benzín a přepravné, správní

režii počítám jako spotřebu majitelky (fiktivní mzdu). Úplné vlastní náklady výkonu na jeden výrobek činí 63,74 Kč. Ceny konkurence kvalitních výrobků zobrazuje Tabulka 9 - Příklady cen konkurentů v kapitole 2.2.2 analytické části práce. Z marketingového průzkumu vyšla skutečnost, že 63 % respondentů je ochotno za kvalitní výrobek zaplatit více než 101 Kč a 26 % je ochotno zaplatit 70 – 100 Kč. Při zisku 50 % nám vychází prodejní cena 96 Kč.

Tabulka 13 – Kalkulace v Kč  
Zpracování vlastní

<b>Kalkulace</b>	<b>na 1 sklenici</b>
přímý materiál	25,64
přímé mzdy	8,35
ostatní přímé náklady	10,85
výrobní režie	0,45
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>	<b>45,29</b>
zásobovací režie	2,70
správní režie	13,50
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	<b>61,49</b>
odbytová režie	2,25
<b>ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	<b>63,74</b>
zisk	32
<b>PRODEJNÍ CENA</b>	<b>96</b>

Tato kalkulace je pouze předběžná a před započítáním výroby bude nutné vypočítat kalkulaci na základě aktuálních cen.

### 3.4.3 Distribuce

Naše výrobky chceme prodávat v prodejnách zdravé výživy a na trzích, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole. Z marketingového průzkumu vyšel jako nejoblíbenější prodejní kanál našich potenciálních zákazníků e-shop, proto se jím také budeme zabývat hned na začátku podnikání. Možností, jak založit e-shop je několik. Ať už jako hotový produkt na míru, což je pro naše účely drahé řešení, nebo pronájem, případně můžeme využít některý z e-shopů zdarma. Protože náš e-shop nebude obsahovat velké množství položek a nebude obsahovat velké množství kategorií, můžeme využít zkušeností získaných během studia na VUT, kdy jsme v předmětu Elektronické obchodování e-

shop vytvářeli a tudíž nebude problém s jeho založením, vkládáním produktů, obrázků a popisů k nim, tvorbě skupin a jeho administrací.

#### **3.4.4 Komunikace se zákazníkem**

Protože se jedná o nově vzniklou firmu, je důležitá nejen reklama, ale celková komunikace se zákazníkem. Na trzích a v prodejnách se zdravou výživou počítáme s **ochutnávkami výrobků**, budeme **oslovovat** návštěvníky trhů a **rozdávat letáčky** a to nejen k zakoupeným výrobkům, ale budeme je také nabízet ostatním účastníkům trhů. V okolí trhů budeme letáčky vkládat do poštovních schránek. Osobní kontakt považujeme za jednu z neefektivnějších reklam a je důležitý zejména získáním okamžité zpětné vazby potenciálních zákazníků.

Dalším způsobem reklamy je **sociální síť Facebook**, která je velmi rozšířená a oblíbená u cílové skupiny zákazníků. Jedná se o komunikaci se zákazníkem, která je zdarma. Jako velkou výhodu považuji to, že tady nejde jen o reklamu, ale může jít o intenzivní komunikaci, kdy je možné v podstatě kdykoliv **reagovat na podněty** zákazníka.

K nákupu nad 500 Kč budeme přidávat pečený čaj jako dárek zdarma.

Ke komunikaci se zákazníkem budeme také používat **Outlook a Skype**. Dále počítáme s občasnou **anketou spokojenosti** na našich internetových stránkách.

### **3.5 Organizační plán**

Zejména ze začátku podnikání bude organizační struktura firmy jednoduchá. Bude ji tvořit majitelka, jeden stálý zaměstnanec a příležitostný brigádník. Majitelka se postará o chod firmy, propagaci, vztahy s dodavateli a povede daňovou evidenci. Zaměstnanec se bude zabývat výrobou a expedicí a pro hlavní výrobní sezónu bude jako výpomoc přibrán brigádník na dohodu o provedení práce maximálně na 300 hodin za rok.

Brigádník bude pobírat hrubou mzdu ve výši 70 Kč za hodinu a odpracuje 100 hodin měsíčně po dobu tří měsíců, při výpočtu předpokládám, že podepíše prohlášení poplatníka, zaměstnanec bude mít hrubou mzdu 18 000 Kč měsíčně. Majitelka firmy je OSVČ a tudíž mzdu nepobírá. Musí pouze uhradit minimální měsíční zálohy na zdravotní pojištění ve výši 1 823 Kč a minimální zálohy na sociální pojištění 1 972 Kč.

Tabulka 14 - Výpočet mzdy  
Zpracování vlastní

Popis položky	zaměstnanec	brigádník
hrubá mzda	18 000	7 000
sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel	6 120	0
superhrubá mzda	24 200	0
sociální a zdravotní pojištění zaměstnanec	1 980	0
daň	3 630	1 050
daňová sleva na poplatníka	2 070	1 050
záloha na daň	1 560	0
čistá mzda	14 620	7 000

Majitelka firmy má dlouholeté pracovní zkušenosti zejména z oblasti účetnictví a controllingu. Džemy a marmelády vyrábí ve svém volném čase, a proto má všechny rodinné recepty vyzkoušené. Na brigádníka na výrobu nejsou kladeny žádné speciální požadavky, bude proškolen a to zejména v oblasti hygienických předpisů a výrobních postupů, abychom zabezpečili kvalitu výsledného produktu. Zaměstnanec bude také proškolen stejně jako brigádník v oblasti hygienických předpisů a výrobních postupů, musí mít zkušenosti s prodejem, a protože bude zodpovědný za finanční hotovost, musí mít čistý trestní rejstřík, dále musí mít alespoň základní znalosti v práci s počítačem.

Pro podnikání budou použity standardní produkty MS Office, jako je MS Excel, MS Word a Outlook.

### 3.6 Finanční plán

Protože se nejedná o společnost s ručením omezeným, nepovede firma účetnictví, ale pouze daňovou evidenci. „*Daňová evidence zachycuje podle zásady jednoduchosti pouze peněžní toky, které bezprostředně souvisejí s podnikáním, a stav majetku a dluhů podnikatele (firmy) na konci zdaňovacího období.*“<sup>85</sup> Při výpočtu daně z příjmu budeme využívat skutečně vynaložené výdaje. Finanční plán se tedy bude skládat z předpokládaných příjmů a výdajů. Majitelka má úspory, které na začátek podnikání použije. Firma tedy nebude v začátku podnikání zatížena dluhem.

---

<sup>85</sup> DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. *Daňová evidence podnikatelů 2016*, s. 10.

Prvotní výdaje jsou spojené se založením společnosti. V případě OSVČ je poplatek za ohlášení živnosti 1 000 Kč a výpis z rejstříku trestů 100 Kč.

Tabulka 15 - Zahajovací rozvaha k 3. 4. 2017 v tis. Kč  
Zpracování vlastní

Peněžní prostředky	698,9	Účet individuálního podnikatele	700
Zřizovací výdaje	1,1		
<b>Celkem AKTIVA</b>	<b>700</b>	<b>Celkem PASIVA</b>	<b>700</b>

Další položku jsou výdaje na vybavení firmy (viz Tabulka 16). Největšími výdaji jsou osobní automobil pick-up, který je nezbytný pro případný dovoz surovin a také pro distribuci hotových výrobků. Druhým největším výdajem je kotel na vaření džemů a povidel. Kotel je vyroben z potravinářské mědi. Vybraný typ kotle má motorové míchání, ocelové topeniště a sklopnou nádobu pro snadnější manipulaci s uvařeným výrobkem. Vybraný typ má objem 90 litrů. V prvním roce podnikání nevyužijeme celou jeho výrobní kapacitu, ale výrobní kapacita bude omezena počtem zaměstnaných osob. V dalších letech podnikání tedy můžeme zvýšit kapacitu výroby zaměstnáním dalšího brigádníka v období hlavní sezóny. Třetí největší položkou je profi trouba UNOX nutná pro výrobu pečeného čaje. Protože pečený čaj bude jen doplňkovým sortimentem, bude pořízena trouba na 4 plechy a v případě vysoké poptávky bude v dalším roce investováno do většího spotřebiče. Kromě výrobních zařízení je také třeba pořídit výpočetní techniku včetně softwaru a mobilní telefon. Celkové výdaje na vybavení činí 144 880 Kč.

Tabulka 16 - Výdaje na vybavení  
Zpracování vlastní

Výdaje na vybavení	Kč/ks	ks	Celkem
kotel	19 500	1	19 500
váha do 30 kg kalibrovaná	6 700	1	6 700
auto pick-up	50 000	1	50 000
židle	599	4	2 396
profi trouba UNOX na 4 plechy	13 020	1	13 020
stolička	359	1	359
regál 5 polic, nosnost 200 kg	560	20	11 200
nerezový pracovní stůl 120 x 70 x 85 cm	4 816	1	4 816
mixér profi gastro 350 W	7 815	1	7 815
kuchyňské náčiní (nože, vařečky, krájecí desky, lžice)	3 000		3 000
mobilní telefon	2 000	1	2 000
notebook	10 000	1	10 000

laserová tiskárna	6 000	1	6 000
kancelářské potřeby	2 500		2 500
MS Office 365 pro podnikatele	5 574	1	5 574
<b>CELKEM</b>			<b>144 880</b>

Provozní výdaje jsou rozčleněny na měsíční případně roční. Mezi tyto výdaje řadím položky, které uvádí Tabulka 17.

Tabulka 17 - Provozní výdaje v Kč  
Zpracování vlastní

<b>Provozní výdaje</b>	<b>měsíční</b>	<b>roční</b>
pronájem nemovitosti	8 000	72 000
bankovní poplatky	300	2 700
energie	2 000	18 000
telefon T-mobile S námi v sítích +	549	4 941
internet	350	3 150
povinné ručení		3 500
silniční daň		3 000
doména		150
<b>Provozní výdaje celkem</b>		<b>107 441</b>

Pro výpočet příjmů a výdajů vycházím ze všech dosud uvedených údajů. Tabulka 18 uvádí realistickou variantu příjmů a výdajů na rok 2017 v měsíčním členění. Podnikání bude zahájeno v měsíci dubnu, kdy vzniknou výdaje spojené se zahájením podnikání a zařízením výroby. Firma bude mít v prvním roce podnikání od května jednoho stálého zaměstnance (výplata červen) a jednoho příležitostného brigádníka na dohodu o provedení práce. Výdaje vycházejí z předběžné kalkulace a jsou členěny do jednotlivých měsíců tak, jak předpokládám náběh výroby. Ke konci roku, kdy už není čerstvé sezónní ovoce, budeme vyrábět pečený čaj z ovoce mraženého a citrusovou marmeládu. V této době se ale budeme převážně zabývat marketingem a přímým prodejem. Plánujeme také častěji navštěvovat různé trhy a prodávat své výrobky spotřebitelům přímo, což považujeme za nejefektivnější reklamu (můžeme nabízet i ochutnávku zdarma a získávat okamžitou zpětnou vazbu). V této realistické variantě počítám s prodejem 75 % objemu produkce. Varianta pesimistická počítá s prodejem 60 % objemu produkce a varianta optimistická s prodejem 80 %. Všechny tři varianty mají v prvním roce stejné výdaje, protože výroba probíhá hlavně v sezóně dozrávání lokálního ovoce a tím pádem není v prvním roce možné pružně reagovat na poptávku.

Výrobu však můžeme upravit podle vývoje tržeb v dalších letech podnikání, protože máme také rezervu ve výrobní kapacitě, když jsme pořídili kotel s větším objemem. Tabulka 19 zobrazuje všechny tři varianty (pesimistickou, optimistickou a realistickou) v letech 2017 – 2019. Podnikání v těchto letech se bude odvíjet od vývoje trhu. V analytické části 2.1.3 jsme identifikovali meziroční růst trhu. Také se chceme v dalším roce více zabývat reklamou a plánujeme inzerovat v některém rádiu s celostátní působností, v realistické variantě počítáme se zvýšením prodeje o 15 %. V souvislosti s tím, navýšíme výdaje na reklamu měsíčně o 5 000 Kč a do dovybavení výrobní investujeme 20 000 Kč. V optimistické variantě v roce 2018 přibíráme dalšího příležitostného brigádníka, kdežto v pesimistické variantě nebudeme mít brigádníka žádného. Vycházíme ze současného nastavení sociálního a zdravotního pojištění (za brigádníka sociální a zdravotní pojištění neplatíme). V pesimistické a optimistické variantě už také počítáme s optimalizací výroby a tím se změnou nákladů. Podobně je to v roce 2018, kdy předpokládáme nárůst prodeje o 8 % (v pesimistické variantě jen o 5 %) a současně ale také mírné zvýšení cen materiálu. Cenu zatím nezvyšujeme. Abychom mohli vyčíslit celkový tok finančních prostředků, musíme také vypočítat výši daně z příjmu v jednotlivých letech. Pro výpočet **daně z příjmů** v jednotlivých letech vycházíme z daňové evidence příjmů a výdajů. Příjmy a výdaje průběžně dělíme na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Mezi daňově uznatelné příjmy patří příjmy z prodeje výrobků, daňově uznatelné výdaje jsou výdaje, které souvisí s daňovými příjmy. Nepatří mezi ně například zřizovací výdaje, výdaje za zakoupení dlouhodobého hmotného majetku, daně. Daňově uznatelné příjmy a výdaje uplatňujeme v roce, ve kterém byly uhrazeny. Rozdíl mezi příjmy a výdaji snižujeme o položky, které základ daně snižují. V tomto případě se jedná o **odpisy**. V majetku máme osobní automobil v pořizovací hodnotě 50 000 Kč. Osobní automobil patří do odpisové skupiny 2 s dobou odepisování 5 let. K odepisování použijeme rovnoměrné odpisy. Z výsledného základu daně zaokrouhleného na stovky dolů vypočítáme daň (v tomto případě vycházím z platných předpisů a daň z příjmu fyzické osoby činí 15 %) a po odečtení slevy na poplatníka (24 840 Kč) získáme výslednou daň z příjmu. Z níže uvedených tabulek vidíme, že vložené prostředky ve výši 700 000 Kč pokryjí předpokládanou potřebu.

Tabulka 18 – Příjmy a výdaje roku 2017 v měsíčním členění  
Zpracování vlastní

	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	CELKEM
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>700 000</b>	<b>508 254</b>	<b>342 638</b>	<b>189 782</b>	<b>88 366</b>	<b>158 630</b>	<b>268 894</b>	<b>437 958</b>	<b>654 986</b>	
<b>PŘÍJMY z prodeje výrobků</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26 880</b>	<b>88 320</b>	<b>240 000</b>	<b>240 000</b>	<b>268 800</b>	<b>288 000</b>	<b>288 000</b>	<b>1 440 000</b>
výdaje na založení	1 100	0	0	0	0	0	0	0	0	1 100
výdaje na vybavení	144 880	0	0	0	0	0	0	0	0	144 880
materiál (včetně obalu)	0	120 000	110 000	110 000	90 000	50 000	30 000	1 236	1 549	512 785
mzdy	0	0	18 000	28 000	28 000	28 000	18 000	18 000	18 000	156 000
sociální a zdravotní pojištění	0	0	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	6 120	42 840
osobní spotřeba	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	270 000
provozní výdaje	11 349	11 199	11 199	11 199	11 199	11 199	11 199	11 199	17 699	107 441
ostatní	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	4 418	39 754
<b>CELKOVÉ VÝDAJE</b>	<b>191 746</b>	<b>165 616</b>	<b>179 736</b>	<b>189 736</b>	<b>169 736</b>	<b>129 736</b>	<b>99 736</b>	<b>70 972</b>	<b>77 786</b>	<b>1 274 800</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>508 254</b>	<b>342 638</b>	<b>189 782</b>	<b>88 366</b>	<b>158 630</b>	<b>268 894</b>	<b>437 958</b>	<b>654 986</b>	<b>865 200</b>	<b>865 200</b>

Tabulka 19 – Příjmy a výdaje v letech 2017 - 2019  
Zpracování vlastní

	2017			2018			2019		
	optimistická	realistická	pesimistická	optimistická	realistická	pesimistická	optimistická	realistická	pesimistická
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>961 200</b>	<b>865 200</b>	<b>577 200</b>	<b>1 273 652</b>	<b>1 111 817</b>	<b>702 156</b>
<b>PŘÍJMY z prodeje výrobků</b>	<b>1 536 000</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 152 000</b>	<b>1 766 400</b>	<b>1 656 000</b>	<b>1 209 600</b>	<b>1 907 712</b>	<b>1 788 480</b>	<b>1 270 080</b>
výdaje na založení	1 100	1 100	1 100	0	0	0	0	0	0
výdaje na vybavení	144 880	144 880	144 880	20 000	20 000	0	0	0	0
materiál	512 785	512 785	512 785	512 785	512 785	435 867	564 064	564 064	479 454
mzdy	156 000	156 000	156 000	217 440	196 440	175 440	217 440	196 440	175 440
sociální a zdravotní pojištění	42 840	42 840	42 840	73 440	73 440	73 440	73 440	73 440	73 440
osobní spotřeba	270 000	270 000	270 000	360 000	360 000	240 000	360 000	360 000	240 000
provozní výdaje	107 441	107 441	107 441	132 435	123 557	107 441	132 435	142 091	107 441
ostatní	39 754	39 754	39 754	121 243	120 956	52 456	133 367	133 052	57 702
daň z příjmu	0	0	0	16 605	2 205	0	22 845	10 800	0
<b>CELKOVÉ VÝDAJE</b>	<b>1 274 800</b>	<b>1 274 800</b>	<b>1 274 800</b>	<b>1 453 948</b>	<b>1 409 383</b>	<b>1 084 644</b>	<b>1 503 591</b>	<b>1 479 886</b>	<b>1 133 477</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>961 200</b>	<b>865 200</b>	<b>577 200</b>	<b>1 273 652</b>	<b>1 111 817</b>	<b>702 156</b>	<b>1 677 773</b>	<b>1 420 411</b>	<b>838 759</b>

### 3.7 Zhodnocení rizik

K posouzení rizik byla vybrána metoda RIPRAN a na základě výsledků byla navržena opatření k omezení rizik. Riziko neprodloužení nájemní smlouvy bylo akceptováno. Postup hodnocení rizik zobrazuje Tabulka 20.

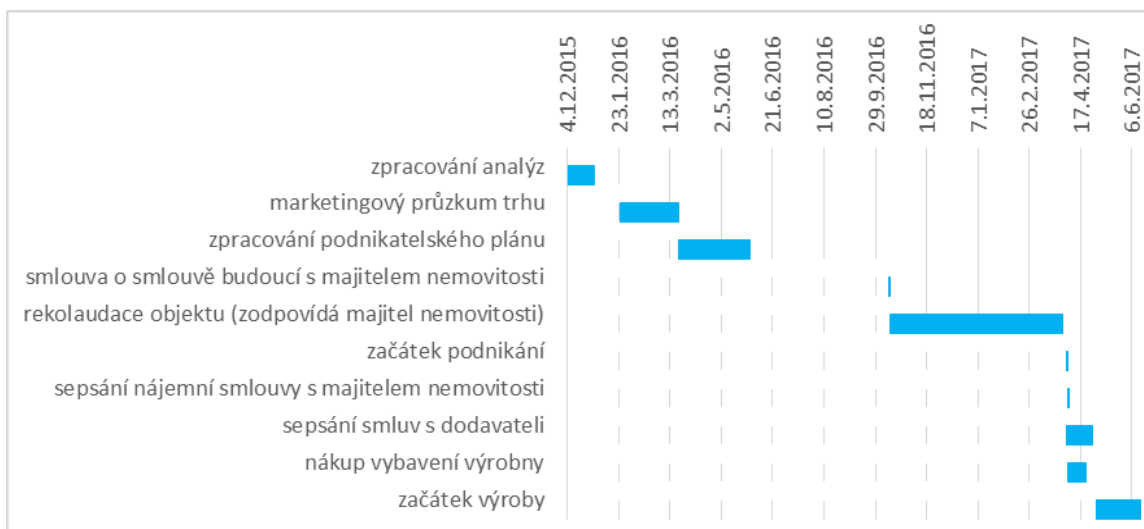
Tabulka 20 – RIPRAN  
Zpracování vlastní

Riziko	Pravděpodobnost	Scénář	Pravděpodobnost scénáře	Celková pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
malá zkušenost s podnikáním	VP	problémy v začátku podnikání	VP	VP	VD	<b>VHR</b>	dostatek informací
nevybudované vztahy s odběrateli	VP	nízká poptávka	VP	VP	VD	<b>VHR</b>	dobrá komunikace odběrateli, akce, osobní kontakt, dotazníky
minimální vztahy s dodavateli	VP	nedostatek surovin k výrobě	VP	VP	VD	<b>VHR</b>	dobře nastavené smlouvy
nespolehlivost dodavatelů	SP	nedostatek surovin k výrobě	NP	SP	VD	<b>VHR</b>	diverzifikace dodavatelů
snížení poptávky	NP	nahrazení substitutem	NP	NP	VD	<b>SHR</b>	dobrá komunikace odběrateli, akce, osobní kontakt, dotazníky
noví konkurenti	SP	snížení poptávky	SP	SP	SD	<b>SHR</b>	dobrá komunikace odběrateli, akce, osobní kontakt, dotazníky
nízká úroda ovoce	SP	nedostatek surovin k výrobě	SP	SP	VD	<b>VHR</b>	diverzifikace dodavatelů
sezónnost výroby	VP	špatný odhad poptávky = nedostatek zboží	SP	SP	VD	<b>VHR</b>	dostatečná tvorba zásob
legislativní změny	SP	nové legislativní předpisy	SP	SP	SD	<b>SHR</b>	neustálé studium
majitel nestihne rekolaudovat	NP	nebude provedena rekolaudace budovy	NP	NP	VD	<b>SHR</b>	dostatek času, podpora majiteli
neprodloužení nájemní smlouvy	NP	nájemní smlouva nebude prodloužena	NP	NP	VD	<b>SHR</b>	akceptace rizika

### 3.8 Časový harmonogram

Analýzy trhu a vypracování podnikatelského plánu je časově náročná záležitost, proto byly tyto činnosti provedeny ještě před začátkem podnikání. Časový harmonogram tedy začíná v prosinci 2015, kdy jsem začala se zpracováním analýz vnějšího prostředí. Následoval marketingový průzkum trhu, kdy dotazník byl spuštěn koncem ledna. Osobní dotazování na farmářských trzích proběhlo na dvou místech a to v Brně – Medlánkách dne 13. 2. 2016 a v Brně – Vinohradech dne 20. 2 2016. Podnikatelský plán byl zpracováván v období březen až květen 2016. V říjnu 2016 bude s majitelem nemovitosti sepsána smlouva o smlouvě budoucí k nájmu nemovitosti. Tato smlouva je důležitá, aby majitel mohl začít zajišťovat rekolaudaci objektu. V tomto období budeme majiteli zabezpečovat plnou podporu, aby rekolaudace proběhla bez komplikací a byla provedena do termínu zahájení podnikání. Začátek podnikání plánujeme na 3. 4. 2017. Poté bude s majitelem sepsána nájemní smlouva a dále budou sepsány smlouvy s dodavateli. V měsíci dubnu bude také zakoupeno vybavení provozovny tak, aby bylo možné zahájit k měsíci květnu výrobu.

Obrázek 37 - Ganttův diagram  
Zpracování vlastní



## Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán na založení firmy na výrobu a prodej džemů. Tato práce se skládá ze tří částí. První část obsahuje teoretická východiska, která potřebujeme pro sestavení podnikatelského plánu. V analytické části byly provedeny analýzy SLEPT a Porterova analýza okolí, což jsou analýzy vnějšího okolí firmy, dále byl proveden a vyhodnocen marketingový průzkum a analýza zdrojů a schopností. Mezi nejdůležitější zjištění této části patří identifikace růstu trhu od roku 2009, kdy bylo ročně prodáno 25 551 tun tohoto produktu, až po rok 2014 kdy prodej vystoupal až na 31 115 tun. A na základě marketingového výzkumu byly identifikovány tyto skutečnosti: pro vlastní spotřebu nakupuje 84 % dotazovaných, 43 % osob nakupuje uvedený sortiment měsíčně, nákup častější než jedenkrát měsíčně uvádí 41,12 % respondentů a nákup mezi jedním až pěti kilogramy uvádí 40,69 %, což dohromady činí téměř 82 % nakupujících, nejvíce nakupujících (148 osob) preferuje v džemu kousky ovoce, respondenti mají nejraději směs ovoce bez dodaných příchutí a za nimi v těsné blízkosti následuje džem z jednoho druhu ovoce a to zejména jahodový, meruňkový a rybízový, většina zákazníků (138 osob) preferuje balení o hmotnosti 200 až 300 gramů, ale velký zájem je také o menší balení do 200 gramů, pro respondenty dotazníku byla jako nejdůležitější podmínka pro nákup zvoleno složení výrobku a to vysoký podíl ovoce, následovaný absencí konzervantů, velká pozornost je také přikládána lokálním a kvalitní surovinám, 85 % dotazovaných uvádí, že si za kvalitní výrobek rádi připlatí a jako akceptovatelnou cenovou hladinu džemu s vysokým podílem ovoce uvedlo 53 % respondentů cenu v rozmezí 101 až 130 Kč a 26 % udává cenovou hladinu 70 – 100 Kč, respondenti mají také zájem o doplňkový sortiment zejména o povidla, ovocné přesnídávky a pečený čaj, jako vhodné distribuční kanály byly seřazeny odpovědi v pořadí e-shop, kamenný obchod, a trhy, kde nebylo v oblíbenosti velké rozpětí.

Z těchto analýz vychází SWOT matice, která jako hlavní silné stránky identifikovala vysoký podíl ovoce v džemech, kvalitní receptury, lokální suroviny, zkušenost s výrobou a dopravní dostupnost. Slabými stránkami jsou zejména nevybudované vztahy s odběrateli a dodavateli a malá zkušenost s podnikáním. Mezi hrozby byla zařazena možnost snížení poptávky a možná nespolehlivost dodavatelů a příležitostmi jsou preference domácích surovin, preference trhu se zdravou stravou a možnost dalšího

rozšíření sortimentu. Na základě zjištění této analytické části byla zpracována návrhová část.

Firmu založíme jako **fyzickou osobu** a to zejména z důvodu důvěryhodnosti vůči zákazníkům. Chceme se prezentovat výrobky, které budou využívat lokálních surovin a budou vyráběny na základě osvědčených rodinných receptur, což je naše hlavní podnikatelská výhoda a například společnost s ručením omezeným by mohla působit jako velká firma se strojovou výrobou. Činnost firmy bude **zahájena k 3. 4. 2017** z důvodu dostupnosti lokálních surovin, ale práce na založení firmy začala už v prosinci 2015, kdy začalo zpracování analýz, marketingový výzkum a zpracování podnikatelského plánu. Výrobna bude situovaná do **obce Lažánky** a to zejména z důvodu dopravní dostupnosti a možnosti získání vhodného pronájmu. Budova je v dobrém technickém stavu a nebude problém ji rekolaudovat na výrobní. V říjnu 2016 bude s majitelem nemovitosti sepsána smlouva o smlouvě budoucí k nájmu nemovitosti. Bude tím pádem dost času, aby majitel mohl začít zajišťovat rekolaudaci objektu.

Velká pozornost byla věnovaná také výrobnímu, marketingovému a finančnímu plánu. Výrobní plán popisuje technologické postupy výroby našich produktů. V této kapitole je také stanovena výrobní kapacita a objem výroby. Protože hodláme nakoupit zařízení s možností zpracovávat větší objem výrobků, než plánujeme v prvních letech vyrábět, bude naše výrobní kapacita omezena zejména množstvím lidských zdrojů, a tudíž bude možné ji v případě potřeby jednoduše rozšířit. Naší strategií, která nás bude odlišovat od ostatních výrobců, je **kvalitní produkt s vysokým obsahem ovoce** vyrobený z **lokálních surovin** podle **osvědčených rodinných receptů za cenu**, která je stanovena **vlastní kalkulací**, je identifikovaná jako **akceptovatelná** pro zákazníka na základě marketingového výzkumu s **přihlédnutím k cenám konkurence**. Prodej výrobků bude realizován na trzích, což bereme také jako ideální možnost úzkého kontaktu se zákazníkem, rychlou zpětnou vazbu a možnost nabízení například ochutnávek a levnou reklamu ve formě rozdaných letáčků. Dále chceme nabízet své zboží v prodejnách zdravé výživy a zejména prodávat přes e-shop. Výše uvedeným se zabývá kapitola marketingový plán. Pro podnikání má podnikatel k dispozici **700 tisíc Kč** z vlastních zdrojů, které pokryjí výdaje na zřízení firmy, výdaje na vybavení a také provozní výdaje. Protože se jedná o sezónní výrobu, budou zejména v začátku podnikání výdaje vyšší než příjmy, protože přes hlavní sezónu zrání ovoce je třeba

produkt vyrobit a s nárůstem prodeje počítáme od měsíce srpna a na podzim a v zimě, kdy je hlavní sezóna trhů. Finanční plán obsahuje příjmy a výdaje dělené do jednotlivých měsíců v prvním roce podnikání a roční příjmy a výdaje v optimistické, realistické a pesimistické variantě v prvních třech letech. Konečný stav plánovaných finančních toků je nejnižší v červenci 2017 (88 366 Kč). V realistické a optimistické variantě se **vložené prostředky vrátí už v prvním roce podnikání**, v pesimistické variantě v roce druhém. Tyto vložené prostředky mohou být využity pro další rozvoj podnikání. Nezapomněli jsme se zabývat také možnými riziky, k jejichž posouzení byla použita metoda RIPRAN a na základě výsledků byla navržena **opatření k minimalizaci rizik**. Na základě výše uvedených skutečností je možné podnikatelský plán doporučit k realizaci.

## Použitá literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. Daňová evidence podnikatelů 2016. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0035-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

HILL, Charles W a Gareth R JONES. Strategic management theory: anintegratedapproach. 9th ed. Mason, OH: South-Western/CengageLearning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-053-8751-070.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KÍNL, Karel, Jan JEŽEK a Denisa DVOŘÁKOVÁ. Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby: aneb vše co potřebujete znát během podnikání. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1998, 469 s. ISBN 80-85839-21-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. 978-80-247-3527-6

MALACH, Antonín. Jak podnikat po vstupu do EU. Grada. ISBN 8024709066.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MUEHLHAUSEN, Jim. Business modelsfordummies. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2013, xvi, 364 pages. --Fordummies. ISBN 11-185-4761-6.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8. DEDOUCHOVÁ,

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. Příručka pro začínající podnikatele. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 96 s. ISBN 978-80-7402-109-1.

## **Zákony**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění

## **Elektronické zdroje**

Canvanizer: Create a new Business Model Canvas [online]. [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/data\\_pro\\_skolni\\_a\\_studentske\\_prace?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_life\\_cycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_groupId=0&\\_3\\_keywords=1039229002&\\_3\\_format=&\\_3\\_advancedSearch=false&\\_3\\_andOperator=true&\\_3\\_resetCur=false&\\_3\\_delta=75](https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_skolni_a_studentske_prace?p_p_id=3&p_p_life_cycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_groupId=0&_3_keywords=1039229002&_3_format=&_3_advancedSearch=false&_3_andOperator=true&_3_resetCur=false&_3_delta=75)

Český statistický úřad. Statistika: Informační technologie [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/informacni\\_technologie\\_pm](https://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_pm)

ČSÚ: Časové řady [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

ČSÚ: Veřejná databáze [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&zo=N&nahled=N&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_)

P%7E\_S%7E\_null\_null\_&sp=N&katalog=30845&z=G&f=GRAFICKY\_OBJEKT&verze=-1&str=v4&c=v3\_\_RP2014MP12DP31

ČSÚ: Vydáváme [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>

ČSÚ: Vývoj cen potravinářských výrobků [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/vyvoj-cen-potravinarskych-vyrobkuv-uplynulych-letech>

Dobrá strategie: Business model Canvas [online]. 2014 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

Dr.Oetker: Zavařovací kalkulačka [online]. 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.oetker.cz/cz-cs/inspirace-pro-vas/zavarovani/zavarovaci-kalkulacka.html>

EAGRI. Právní předpisy [online]. 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100056165.html>

EAGRI: Ovoce a zelenina [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index\\$41111.html?query=v%C3%BDvoj+cen+ovoce&segments=eagri](http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index$41111.html?query=v%C3%BDvoj+cen+ovoce&segments=eagri).

FinExpert [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/pocet-eshopu-v-cesku-vzrostl-behem-peti-let-o-80--cesi-stale-vice-nakupuji-obleceni-a-obuv>

HACCP [online]. 2015 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz>

Managementmania: Harmonogram projektu [online]. 2013 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>

Managementmania: Webový marketing [online]. 2015, 29.07.2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/webovy-marketingovy-mix-4s>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příjmy a životní úroveň [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývoj počtu MSP v ČR v letech 2009 - 2014 .....	15
Obrázek 2 – Vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 2009 – 2014.....	16
Obrázek 3 - Okolí podniku .....	21
Obrázek 4 - Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 5 – Využití výsledků jednotlivých analýz pro SWOT analýzu .....	27
Obrázek 6 - SWOT matice, příklady faktorů.....	28
Obrázek 7 - Posouzení S-W a O-T .....	28
Obrázek 8 - Zakladatelský rozpočet .....	33
Obrázek 9 - Počet obyvatel v letech 1989 -2014 v rozdělení muži/ženy .....	36
Obrázek 10 - Jednoletá věková struktura k 31. 12. 2014.....	37
Obrázek 11 - Typ hlavního nákupního místa.....	37
Obrázek 12 – Prodej džemů, želé a marmelád v tunách (2009 – 2014) .....	40
Obrázek 13 - Počet domácností připojených k internetu .....	42
Obrázek 14 – Náhled na dotazníky Survio .....	47
Obrázek 15 - Statistiky dotazníku .....	47
Obrázek 16 - Dotazník otázka č. 1 .....	48
Obrázek 17 - Dotazník otázka č. 2.....	49
Obrázek 18 - Dotazník otázka č. 3.....	49
Obrázek 19 - Dotazník otázka č. 4.....	50
Obrázek 20 - Dotazník otázka č. 5.....	50
Obrázek 21 - Dotazník otázka č. 6.....	51
Obrázek 22 - Dotazník otázka č. 7.....	51
Obrázek 23 - Dotazník otázka č. 8.....	52
Obrázek 24 - Oblíbený džem z jednoho druhu ovoce .....	52
Obrázek 25 - Dotazník otázka č. 9.....	53
Obrázek 26 - Dotazník otázka č. 10.....	53
Obrázek 27 - Dotazník otázka č. 11 .....	54
Obrázek 28 - Slovní odpovědi ke zvolené možnosti "jiné“ .....	54
Obrázek 29 - Dotazník otázka č. 12.....	55
Obrázek 30 - Dotazník otázka č. 13.....	56
Obrázek 31 - Dotazník otázka č. 14.....	56

Obrázek 32 - Dotazník otázka č. 15.....	57
Obrázek 33 - Dotazník otázka č. 16.....	57
Obrázek 34 – Canvas .....	63
Obrázek 35 - Poloha provozovny .....	65
Obrázek 36 - Plánek provozovny a schéma výrobního procesu.....	66
Obrázek 37 - Ganttův diagram.....	82

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdělení MSP .....	15
Tabulka 2 - Slovní hodnocení rizika.....	34
Tabulka 3- Vazební tabulka pro verbální hodnocení rizika.....	34
Tabulka 4 - Průměrná hrubá měsíční mzda .....	39
Tabulka 5 - Minimální mzda .....	40
Tabulka 6 - Vývoj cen ovoce v Kč/kg bez DPH.....	41
Tabulka 7 - Cena cukru Kč/kg.....	41
Tabulka 8 - Příklad složení a cen výrobků Hamé.....	43
Tabulka 9 - Příklady cen konkurentů.....	44
Tabulka 10 - Analýza S – W, O – T .....	59
Tabulka 11 - Výsledná SWOT matice .....	60
Tabulka 12 - Přepočítací koeficient .....	70
Tabulka 13 – Kalkulace v Kč .....	73
Tabulka 14 - Výpočet mzdy.....	75
Tabulka 15 - Zahajovací rozvaha k 3. 4. 2017 v tis. Kč .....	76
Tabulka 16 - Výdaje na vybavení .....	76
Tabulka 17 - Provozní výdaje v Kč .....	77
Tabulka 18 – Příjmy a výdaje roku 2017 v měsíčním členění.....	79
Tabulka 19 – Příjmy a výdaje v letech 2017 - 2019 .....	80
Tabulka 20 – RIPRAN.....	81

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Vývoj výroby a prodeje džemů, želé a marmelád v letech 2009 – 2014 .....	94
Příloha 2 - Dotazník .....	95
Příloha 3 - Vyplněný dotazník z trhů .....	98



## Příloha 2 - Dotazník

### Džem - preference

Dobrý den,

jmenuji se Jana Roučová a tento dotazník slouží pro zpracování diplomové práce Podnikatelský plán. Tento dotazník Vám nezabere více než 5 minut a je anonymní.

Děkuji za Váš čas.

Jana Roučová

*Vysvětlení pojmů na základě legislativy Evropské unie a vyhlášky Předpis č. 157/2003 Sb. § 6:*

**džem** – potravina vyrobená ze směsi přírodních sladidel, vody, pulpy a dřeně, nebo přírodních sladidel, vody a dřeně, jednoho nebo více druhů ovoce, přivedené do vhodné rosolovité konzistence

**marmeláda** – potravina vyrobená ze směsi přírodních sladidel, vody a jedné nebo více surovin získaných z citrusových plodů, přivedené do vhodné rosolovité konzistence, přičemž za suroviny získané z citrusových plodů se považují pulpy, dřeně, šťávy, vodné extrakty a kůry

Různí výrobci dále uvádějí např. ovocná pomazánka apod.

1

#### Jste:

- žena  
 muž

2

#### Jaký je Váš věk?

- do 18 let  
 19 - 30  
 31 - 40  
 41 - 55  
 56 let a více

3

#### Máte děti do 15 let?

- ano  
 ne

4

#### Za jakým účelem džemy, marmelády a podobný sortiment nakupujete?

- pro vlastní spotřebu  
 pro potravinářskou výrobu  
 uvedené produkty nenakupují nikdy (tímto pro Vás dotazník končí, děkuji za Váš čas)

5

#### Jak často uvedený sortiment nakupujete?

- jedenkrát ročně  
 několikrát ročně  
 měsíčně  
 častěji

6

#### Jak odhadujete svoji roční spotřebu?

- do 1 kg  
 1 - 5 kg  
 více než 5 kg, napište kolik:

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

7

### Zaškrtněte Vaši oblíbenou konzistenci (více odpovědí možných)

hladká

kousky ovoce

8

### Označte příchutě, o které byste měl(a) zájem (více odpovědí možných)

směs ovoce

speciál s kořením (vanilka, skořice, kardamon apod.)

speciál s bylinkami (máta, meduňka, apod)

speciál s alkoholem

jednodruhový, vypište jaký:

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

9

### Jak velké balení kupujete? (více odpovědí možných)

&lt; 200 g

200-300 g

cca 500 g

1 kg a více

10

### Co je pro Vás při nákupu důležité? (více odpovědí možných)

složení (viz otázka č. 11)

cena (viz otázka č. 12)

obal (viz otázka č. 13)

11

### Jestliže sledujete složení, co Vás zajímá? (více odpovědí možných)

vysoký podíl ovoce

bez konzervantů

snížený obsah cukru

jiné (vypište slovy)

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

12

### Jak moc je pro Vás důležitá cena?

nakupuji pouze nejlevnější zboží

za kvalitní výrobek si rád(a) připlatím

13

### Vyberte pro Vás akceptovatelnou cenovou relaci v případě džemu s vysokým podílem ovoce (75 % ovoce) za 200 gramové balení:

70 - 100 Kč

101 - 130 Kč

131 - 160 Kč

příliš drahé

14

Jaký obal upřednostňujete? (více odpovědí možných)



- obyčejný  Weck (viz obrázek)  dárkové balení  
 dětské balení s překvapením

15

Měl(a) byste zájem i o další sortiment (více odpovědí možných)

- povidla  
 ovocné přesnídávky  
 ovocné sirupy  
 pečený čaj  
 nemám zájem

16

Kde nejčastěji nakupujete?

- kamenný obchod  
 eshop  
 trhy (farmářské, vánoční apod.)

**ODESLAT DOTAZNÍK** ↻

Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma ✓ [Survio](#) Vám pomůže

Příloha 3 - Vyplněný dotazník z trhu

Brno, Hudební 13.2.

**Jste:**  
 žena ||||| 21  
 muž ||||| 15 } 36

**Jaký je Váš věk?**  
 do 18 || 2  
 19-30 ||||| 2  
 31-40 ||||| 12 } 36  
 41-55 ||||| 7  
 56 a více ||||| 2

**Máte děti do 15ti let:**  
 ano ||||| 24 } 36  
 ne ||||| 12

**Za jakým účelem džemy, marmelády a podobný sortiment nakupujete?**  
 pro vlastní potřebu ||||| 52 } 36  
 pro potravinářskou výrobu ||||| 4  
 uvedené produkty nenakupují nikdy |||||

**Jak často uvedený sortiment nakupujete?**  
 jedenkrát ročně || 2  
 několikrát ročně ||||| 2  
 měsíčně ||||| 17 } 36  
 častěji ||||| 9

**Jak odhadujete svoji roční spotřebu?**  
 do 1 kg ||||| 3  
 1-5 kg ||||| 18 } 36  
 5 kg a více, uveďte kolik 2, 9, 7, 10, 15, 5, 7, 20, 1, 30, 12, 9, 5, 9, 7 15

**Jaká je Vaše oblíbená konzistence?**  
 hladká ||||| 17  
 kousky ovoce ||||| 22

**Označte příchutě, o které byste měl/a zájem**  
 směs ovoce ||||| 20  
 speciál (vanilka, skořice apod) ||||| 7  
 speciál s bylinkami (máta, meduňka apod) ||||| 11  
 speciál s alkoholem ||||| 1  
 jednodruhový, uveďte jaký  
 marmeláda ||||| 4  
 křídlo ||||| 3  
 jablka ||||| 4  
 borůvky ||||| 2

**Jak velké balení nakupujete?**  
 < 200 g ||||| 15  
 200-300 g ||||| 21 } 36  
 500 g ||||| 4  
 1 kg ||||| 6

**Co je pro Vás při nákupu důležité?**  
 složení ||||| 23  
 cena ||||| 13  
 obal ||||| 8

**Jestliže sledujete složení, co Vás zajímá?**  
 vysoký podíl ovoce ||||| 12  
 bez konzervantů ||||| 10  
 snížený obsah cukru ||||| 3  
 jiné  
 liso ||||| 3  
 kvalita ||||| 5  
 chuť ||||| 2

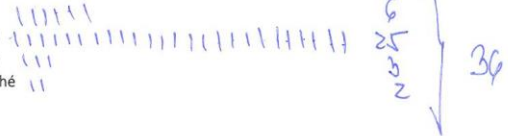
Jak moc je pro Vás důležitá cena?

nakupuji pouze nejlevnější zboží  
za kvalitní výrobek s rád/a připlatím



Vyberte pro Vás akceptovatelnou cenovou relaci v případě džemu s vysokým podílem ovoce (75% ovoce) za 200 gramové balení

70-100  
101-130  
130-160  
příliš drahé



Obal (sklenička) (více odpovědí možných)

obvyčejná  
dárkové balení

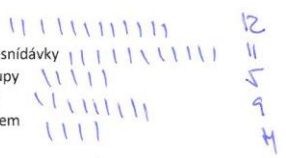
Jaký obal upřednostřujete?

obvyčejný  
Weck  
dárkové balení  
dětské balení s překvapením



Měla/a byste zájem i o další sortiment?

povidla  
ovocné přesnídávky  
ovocné sirupy  
pečený čaj  
nemám zájem



Kde nejčastěji nakupujete?

kamenný obchod  
eshop  
trhy (farmářské, vánoční, aj.)





Jak moc je pro Vás důležitá cena?

nakupuji pouze nejlevnější zboží  
za kvalitní výrobek s rád/a připlatím

5  
12

Vyberte pro Vás akceptovatelnou cenovou relaci v případě džemu s vysokým podílem ovoce (75% ovoce) za 200 gramové balení

70-100  
101-130  
130-160  
příliš drahé

6  
13  
10

Obal (sklenička) (více odpovědí možných)

obyčejná  
dárkové balení

Jaký obal upřednostňujete?

obyčejný  
Weck  
dárkové balení  
dětské balení s překvapením

3  
3  
1  
1

Měla/a byste zájem i o další sortiment?

povidla  
ovocné přesnídávky  
ovocné sirupy  
pečený čaj  
nemám zájem

4  
4  
4  
4

Kde nejčastěji nakupujete?

kamenný obchod  
eshop  
trhy (farmářské, vánoční, aj.)

10  
9

30