

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Karolína Bláhová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Autor diplomové práce: Bc. Karolína Bláhová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Podnikatelský plán“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. 12. 2016

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Ivaně Svobodové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce,
za věnovaný čas a také za cenné rady, trpělivost a připomínky, které mi pomohly při
zpracování této práce.

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu na výrobu čerstvých dětských příkrmů. Práce se skládá ze tří částí. Účelem teoretické části je seznámení čtenáře s prostředím malých a středních podniků a následně s popisem správného sestavení podnikatelského plánu. Součástí teoretické části jsou také doporučení o vhodné struktuře a postupech. Metodologická část se zabývá správným provedením marketingového výzkumu trhu, značná pozornost je věnována především metodě dotazování. Obsahem praktické části je vypracování samotného podnikatelského plánu. Cílem této diplomové práce je vyhodnotit realizovatelnost projektu a jeho schopnost prosperovat na současném trhu.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, podnikání, malé a střední podniky, finanční analýza, analýza rizik, analýza konkurence

Title of the Master's Thesis:

Business plan

Abstract:

This thesis focuses on developing a business plan for the production of baby food. The thesis consists of three parts. The main purpose of the theoretical part is to introduce the reader the environment of small and medium enterprise subsequently to describe the proper writing of a business plan. There are also recommendations for suitable structures procedures. Methodical part deals with the proper execution of marketing research, considerable attention particularly a method of interrogation. The practical part is the business plan itself. The aim of this thesis is to evaluate the feasibility of the project and its ability to prosper at today's market.

Key words:

Business plan, entrepreneurship, small and medium enterprises, financial plan, risk analysis, competition analysis

Obsah

Úvod	10
Teoretická část	11
1. Základní pojmy	11
1.1. Podnikání	11
1.2. Podnikatel	12
1.3. Podnik	12
2. Dělení podniků	14
2.1. Právní formy podnikání	14
2.1.1. Podnikání fyzických osob	15
2.1.2. Podnikání právnických osob	16
2.2. Typy podniků podle velikosti	18
3. Význam a funkce malých a středních podniků	19
4. Výhody a nevýhody malých a středních podniků	20
5. Podnikatelský plán	22
5.1. Typy podnikatelských plánů	23
5.2. Struktura podnikatelského plánu	24
5.2.1. Titulní list	24
5.2.2. Obsah	24
5.2.3. Úvod, účel a pozice dokumentu	25
5.2.4. Shrnutí	25
5.2.5. Popis podnikatelské příležitosti	25
5.2.6. Cíle firmy a vlastníků	26
5.2.7. Potenciální trhy	27
5.2.8. Analýza konkurence	28
5.2.9. Marketingová a obchodní strategie	28
5.2.10. Realizační projektový plán	32
5.2.11. Finanční plán	32
5.2.12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	36
5.2.13. Přílohy	38
6. Výživa dětí	39
6.1. Současný stav dětské výživy	39
6.2. Zavádění nemléčných příkrmů	40
6.3. Základní složky potravy	40
6.4. Příkrmy dle věkových kategorií	42
6.5. Zavádění jednotlivých potravin do jídelníčku	42
6.6. Zařazení potravin s označením bio	43
6.7. Alternativní výživa	44
Metodologická část	45
7. Marketingový výzkum trhu	45

7.1. Proces marketingového výzkumu trhu	45
7.2. Dotazování.....	47
7.2.1. Postup tvorby dotazníku	47
7.2.2. Základní typy dotazování	47
7.2.3. Nástroje dotazování	48
7.2.4. Konstrukce otázek	48
7.2.5. Konstrukce dotazníku	49
7.2.6. Typy otázek	49
Praktická část.....	52
7. Úvod a účel dokumentu	52
8. Shrnutí.....	53
9. Popis podnikatelské příležitosti	54
10. Cíle firmy a vlastníků.....	55
10.1. Personální zajištění	55
11. Popis společnosti.....	58
12. Legislativní požadavky	60
13. Potenciální trhy	62
13.1. Marketingový výzkum trhu	63
13.2. Potenciální zákazník	73
14. Analýza konkurence.....	74
15. Marketingová a obchodní strategie	78
15.1. Produkt	78
15.1.1. Dodavatelé surovin.....	80
15.1.2. Dodavatelé pro zajištění administrativního chodu	81
15.1.3. Testování nutriční hodnoty a trvanlivost produktu.....	81
15.2. Cena	82
15.3. Distribuce	85
15.4. Marketingová komunikace	87
16. Realizační projektový plán.....	89
17. Finanční plán.....	90
17.1. Finanční prostředky nutné k zahájení podnikání.....	90
17.2. Zahajovací rozvaha.....	90
17.3. Plánované objemy prodeje a nákladů	91
17.4. Plánované účetní výkazy	92
17.5. Bod zvratu	98
17.6. Finanční ukazatele	99
17.7. Hodnocení investice	99
17.8. Návrhy do budoucnosti.....	101
18. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika.....	102
18.1. SWOT analýza.....	102
18.2. Analýza rizik.....	104
Závěr.....	106

Použitá literatura	106
Seznamy tabulek, grafů, obrázků a příloh	110
Přílohy	112

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu, jenž spočívá ve výrobě a distribuci dětských příkrmů. Jedním z primárních podnětů k tomuto záměru byly výsledky nedávného výzkumu poradenského centra Výživa dětí, ze kterých vyplynulo, že více než polovina dětí ve věku jednoho roku běžně konzumuje potraviny, jež by vůbec neměly být součástí jejich jídelníčku. Výsledky výzkumu vypovídají mimo jiné o deficitu znalostí rodičů v otázce dětské výživy. Neutěšenou situaci navíc umocňuje rostoucí počet rodičů, kteří při rodičovské dovolené pracují alespoň na částečný úvazek, z čehož vyplývá nemožnost věnovat se naplno pouze péči o dítě a na to navázaným aktivitám. Hlavním smyslem připravovaného projektu je tedy pomoc rodičům, která představuje úsporu času a zejména zvýšení kvality dětské výživy.

Koncept projektu je založen na dodání kvalitního výrobku při zachování maximální čerstvosti. Té bude dosaženo dvěma možnostmi distribuce, a to buď dovozem v rámci vymezené vzdálenosti na území Prahy, nebo osobním převzetím ve vybraných prodejnách se zdravou výživou. Výběru jedné z uvedených možností předchází online objednávka, na základě které budou vyrobeny zvolené druhy a množství příkrmů.

Diplomová práce si klade za cíl transformovat podnikatelský záměr do životaschopného projektu, jenž obstojí na současném trhu, a který autorovi nápadu (a zároveň potenciálnímu realizátorovi) poslouží jako pomocný dokument při jeho samotné realizaci nápadu a zvažování všech dalších kroků.

Práce se skládá ze tří základních částí. Teoretickou část představuje úvod do problematiky malých a středních firem, doporučená struktura podnikatelského plánu a definování základních informací o výživě dětí a zdravém životním stylu. Metodologická část obsahuje exaktní popis postupu realizace marketingového výzkumu, v níž je kladen největší důraz na metodu dotazování. Informace a poznatky, které byly identifikovány a získány v teoretické a metodologické části, jsou uplatněny v části praktické, jejímž účelem je sestavení již konkrétního podnikatelského plánu.

Cílem předkládané diplomové práce je zpracování konkrétního podnikatelského plánu, jenž bude postaven na reálných podmínkách, které představuje stávající situace na trhu a legislativní požadavky v segmentu dětské výživy, a zvláště pak vyhodnocení jeho proveditelnosti, návratnosti počátečních investic ve stanoveném časovém horizontu pěti let a v neposlední řadě ve schopnosti generovat zisk.

Teoretická část

Teoretická část této diplomové práce se zabývá v první řadě seznámením s problematikou malých a středních podniků. Vysvětleny jsou zde základní pojmy v oblasti podnikání, dělení malých a středních podniků, jejich význam, výhody a nevýhody. Další část se věnuje podnikatelskému plánu, jeho druhům a doporučené struktuře. Závěrečným tématem teoretické části je uvedení do problematiky zdravé výživy dětí.

1. Základní pojmy

Následující kapitoly jsou věnovány vysvětlení základních pojmů v oblasti podnikání malých a středních firem. Objasněny budou pojmy podnikání, podnik a podnikatel.

1.1. Podnikání

Přesné vymezení pojmu podnikání není zcela jednoznačné. Na tento termín lze nahlížet z několika odlišných úhlů. Čtyři základní pohledy na pojem podnikání popisují ve své knize autoři Veber a Srpová (2012):

1. Ekonomické pojetí – V tomto pojetí se s pojmem podnikání setkáváme nejčastěji. Podnikání je bráno jako činnost, při které dochází k navýšení původní hodnoty, a tím vytvoření nové přidané hodnoty pro podnikatele.
2. Psychologické pojetí - Pro mnohé podnikatele je podnikání prostředkem k dosažení vlastní seberealizace či možností získat určitou nezávislost. Na podnikání nahlíží tyto osoby spíše z pohledu psychologického – podnikání je pro ně motivováno vnitřními pohnutkami.
3. Sociologické pojetí - Tento pohled vysvětluje podnikání jako možnost dokonalejšího využití zdrojů, a to především v podobě vytváření nových pracovních míst a jiných příležitostí.
4. Právní pojetí – Legislativní pojetí je dáno novým občanským zákoníkem:
„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (§ 420, občanský zákoník 89/2012 sb., 2016)

I přes rozsáhlé množství nejrozumnějších definic podnikání lze podle autorů Šimana a Petery (2010) najít určité společné rysy:

1. vklad určitého kapitálu, ať cizího nebo vlastního,
2. navýšení tržní hodnoty na základě tvorby zisku,
3. generování zisku,
4. tolerování podnikatelského rizika.

Kolektiv autorů Veber a Srpová (2012) uvádí mezi dalšími rysy navíc kreativní přístupy, nutnost organizování a podnikání považují za cílevědomou, opakující se činnost.

Na základě předchozích členění a společných rysů definuje inženýrka Zichová (2008, s.28) pojem podnikání následovně:

„Podnikání můžeme definovat jako proces vytvoření něčeho nového a hodnotného na základě vynaloženého úsilí a času, se kterými souvisí i převzetí finančního, psychického a společenského rizika. Výsledkem celého procesu je nárok na výslednou odměnu v podobě peněžního a osobního uspokojení“.

1.2. Podnikatel

K pojmu podnikatel existuje stejně jako k pojmu podnikání rozsáhlé množství definic. Termín podnikatel pochází z francouzského entrepreneur, což v překladu znamená prostředník či zprostředkovatel. V historii byl podnikatel považován za osobu, která přejímá určité riziko – konkrétně se jednalo o riziko z nejisté prodejní ceny (Zichová, 2008).

Pro termín podnikatel lze najít několik společných rysů. Za podnikatele je považována osoba, která je schopna vyhledávat nové příležitosti, určit si cíle podnikání, získat dostatek finančních prostředků k podnikatelské činnosti, akceptovat riziko a organizovat činnosti potřebné k podnikání. Podnikateli by neměla chybět sebedůvěra, trpělivost, ochota naučit se novému či poučit se z předchozích zkušeností, ať svých či cizích (Veber & Srpová, 2012).

Z právního hlediska je pojem podnikatel definován občanským zákoníkem následovně:

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ (§ 421, občanský zákoník 89/2012 sb., 2016)

S termínem podnikatel jsou v praxi také úzce spojovány pojmy manažer a leader. Za manažera je považován řídící pracovník zastávající jednu či větší množství řídicích činností. Příkladem takové činnosti je například organizování či plánování. Leaderem by měla být silná osoba, která je nositelem a ve většině případů také tvůrcem hlavní myšlenky podnikání, její strategie a vize. Mezi jeho dovednostmi by neměla chybět především schopnost motivace ostatních pracovníků v rámci celé firmy (Šiman & Petera, 2010).

1.3. Podnik

Základní definice pojmu podnik uvádějí ve své publikaci autoři Veber a Srpová (2012, s.15):

- Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Z právního hlediska byl s platností nového obchodního zákoníku pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod, který je definován následovně:

„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. „ (§ 502 občanský zákoník 89/2012 sb., 2016)

V rámci ekonomického pojetí termínu podnik lze rozdělit 2 základní funkce při generování ekonomických statků:

- Individuální poslání – Podnik zvyšuje hodnotu investovaného kapitálu vlastníků či kapitálu získaného od věřitelů.
- Společenské poslání – Podnik zajišťuje svou činností také zájmy ostatních subjektů, s nimiž vstupuje do obchodních a ostatních vztahů. Jako příklad lze zmínit dodavatele, odběratele či zaměstnance. Podmínkou pro uspokojování těchto zájmů je udržení požadované rentability podniku a zajištění jeho dlouhodobé existence. (Šiman & Petera, 2010)

2. Dělení podniků

Podniky lze podle určitých kritérií členit na 3 hlavní skupiny. Dle autorů Šimana a Petery (2010, s. 24) rozlišujeme podniky v závislosti na:

- právní formě podnikání,
- velikosti podniku,
- výrobním programu – například zpracovatelský průmysl, stavebnictví, doprava, pohostinství atd.

2.1. Právní formy podnikání

Před zahájením podnikání se podnikatelům doporučuje důkladně zvážit vhodnou právní formu podnikání. Finální rozhodnutí bude mít pro podnik dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky. Je důležité si uvědomit, že podmínky každého podnikatele jsou zcela individuální a neexistuje správné univerzální řešení. V mnohých případech se doporučuje zahájit podnikání jako fyzická osoba a až v období růstu firmy volit přechod na jinou právní formu (Wupperfeld, 2003).

Dle profesorky Kislingerové (2010, s.3) se jednotlivé právní formy liší v následujících oblastech:

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení a provozování podniku,
- podíl na zisku (ztrátě),
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Z právního hlediska rozlišujeme dle autorů Šimana a Petery (2010, s.34) dvě základní skupiny forem podnikání:

1. podnikání fyzických osob,
2. podnikání právnických osob.

2.1.1. Podnikání fyzických osob

Podniky jednotlivce jsou nejčastěji prezentovány formou fyzické osoby podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Jedná se o nejjednodušší formu podnikání, která bývá doporučována především začínajícím podnikatelům (Šiman & Petera, 2010).

Všeobecné podmínky pro získání živnosti jsou dle živnostenského zákona (zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání): dosažení věku 18 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a splnění daňové povinnosti vůči státu. Živnosti se dále člení na základě odborných požadavků na 2 základní skupiny – živnosti ohlašovací a živnosti koncesované (Wupperfeld, 2003).

Jak sám název napovídá, živnosti ohlašovací jsou udělovány při splnění daných podmínek na základě ohlášení. Mezi živnosti ohlašovací patří:

- živnosti řemeslné – způsobilost je dána vyučením v oboru a praxí,
- živnosti vázané – způsobilost je stanovena zákonem pro každou živnost samostatně,
- živnosti volné – způsobilost není nijak stanovena (Wupperfeld, 2003).

Živnosti koncesované jsou podnikatelům udělovány na základě tzv. koncese neboli povolení. Udělení koncese je možné na základě požadovaného vzdělání, speciálního kursu apod. (Wupperfeld, 2003).

Další kategorizací živností je dělení dle předmětu podnikání. Dle těchto kritérií se živnosti dělí na obchodní, výrobní a živnosti poskytující služby (Wupperfeld, 2003).

Mezi výhody živnostenského podnikání patří nízké správní výdaje při založení, jednoduchost přerušení či ukončení živnosti, nízké nároky na počáteční kapitál či možnost stanovení daně paušální částkou při splnění určitých podmínek (Veber & Srpová, 2012).

Nevýhodou při volbě živnostenského podnikání je riziko z neomezeného ručení podnikatele celým svým majetkem, omezený přístup k bankovním úvěrům, nadstandardní požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele, odečtení výdajů za sociální a zdravotní pojištění ze zisku (Veber & Srpová, 2012).

Do skupiny podnikání fyzických osob se řadí také sdružení fyzických osob bez právní subjektivity. Samotné sdružení nemůže vstupovat do žádných obchodních ani právních vztahů. Výhodou této formy podnikání je jednoduchost jejího vzniku, využití znalostí ostatních členů sdružení, rovnoprávnost členů, možnost čerpání úspor z režijních nákladů a možnost přerozdělení příjmů i výdajů mezi členy v předem domluveném poměru. Naopak nevýhodou mohou být problémy způsobené vlastnickými vztahy a společně získaným majetkem. Častým problémem je také konflikt zájmů – sdružení je založeno na důvěře a solidaritě (Veber & Srpová, 2012).

Právně se sdružením fyzických osob bez právní subjektivity zabývá díl 13 občanského zákoníku, který pro toto sdružení užívá pojem „*společnost*“ (§ 2716 občanský zákoník 89/2012 sb., 2016).

2.1.2. Podnikání právnických osob

Pro veškeré formy právnických osob platí jedna společná podmínka – musejí být zapsány do obchodního rejstříku. Právnické osoby jsou členěny na tři hlavní kategorie:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva (Šiman & Petera, 2010).

Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou tvořeny a zakládány dvěma či více osobami, které jsou odpovědné za veškeré ztráty a společně se dělí o zisky. Zakladatelé se osobně zúčastňují podnikání. Mezi osobní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (Synek, 2002).

Veřejná obchodní společnost je založena alespoň dvěma osobami, které podnikají pod společným názvem a ručí společně za závazky společnosti celým svým majetkem. Společníkem veřejné obchodní společnosti může být právnická i fyzická osoba. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, pak je statutární orgán tvořen všemi společníky. Výhodou této formy podnikání je libovolná výše počátečního kapitálu a oproti podnikání jednotlivce snadnější přístup k cizímu kapitálu. Nevýhodou je zákonem stanovený minimální počet společníků (Veber & Srpová, 2012).

Smíšeným typem osobní společnosti je komanditní společnost. Založení komanditní společnosti je možné za účasti minimálně dvou osob, z nichž jedna ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (komanditista) a druhá ručí celým svým majetkem (komplementář). Počet komanditistů a komplementářů není omezen. Statutární orgán je tvořen komplementáři společnosti. Výhodou komanditní společnosti je nízký počáteční kapitál, který je pro komanditistu stanoven minimální částkou 5000 Kč. Nevýhodné je především neomezené ručení komplementářů a administrativně náročný vznik a řízení. Typickým příkladem vzniku komanditní společnosti je spolupráce kapitálově slabého podnikatele a investora (Veber & Srpová, 2012).

Dle zákona o obchodních korporacích lze v případě komanditní společnosti smluvně určit takzvanou komanditní sumu. Komanditní suma je částka, do jejíž výše ručí komanditisté za dluhy společnosti. Tato částka nesmí dosahovat nižší hodnoty, než je vklad komanditisty (§ 129 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Kapitálové společnosti

Typickým rysem pro kapitálové společnosti je nutná kapitálová účast společníků na podnikání. Na rozdíl od osobních společností, kde společníci ručí za závazky společnosti neomezeně celým svým majetkem, je ručení v případě kapitálových společností omezeno pouze na výši nesplaceného vkladu. Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným je nejčastějším typem právní formy podnikání. Její základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu. V případě porušení závazků ručí podnik celým svým majetkem. Společnost s ručením omezeným může být založena 1 osobou, maximální počet společníků je 50. Statutární orgán společnosti tvoří jeden či více jednatelů, kteří jsou jmenováni nejvyšším orgánem – valnou hromadou. V rámci společenské smlouvy lze stanovit také dozorčí radu. Její zřízení není povinné. (Šiman & Petera, 2010).

S platností zákona o obchodních korporacích je minimální výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným stanovena ve výši 1 Kč (§ 142 Zákon č.90/2012 Sb., O obchodních korporacích).

Dalším typem kapitálové společnosti je akciová společnost. Z důvodu vysoké kapitálové a administrativní náročnosti není tato forma podnikání příliš častá. K založení akciové společnosti je zapotřebí 1 právnické osoby, nebo 2 a více fyzických osob. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem. Výhodou je nulové ručení akcionářů za závazky společnosti. Minimální vklad je stanoven ve výši 2 milionů korun, v případě veřejně obchodovatelných akcií je minimální částka určena na 20 milionů korun. Vzhledem ke kapitálové náročnosti je ale akciová společnost vnímána velmi pozitivně ze strany obchodních partnerů (Šiman & Petera, 2010).

Zakladatelé akciové společnosti si při sepisování zakladatelské listiny mohou zvolit vnitřní strukturu. V případě monistické struktury je společnost tvořena představenstvem, správní radou a statutárním ředitelem. Druhou možností představuje dualistická struktura tvořena valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Družstva

Pojem družstvo představuje organizaci vlastněnou a provozovanou společností osob, s cílem vytvoření užitku pro členy, nikoliv s cílem generace zisku. Z tohoto důvodu nejsou příliš častou formou pro podnikání. Maximální počet členů družstva není omezen. Minimální počet členů jsou 2 právnické osoby, nebo alespoň 5 fyzických osob. Jednotliví členové za své závazky neručí, družstvo je odpovědné za své závazky celým svým majetkem. Minimální vklad je stanoven ve výši 50 tisíc korun. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise (Veber & Srpová, 2012).

2.2. Typy podniků podle velikosti

Při rozlišování jednotlivých skupin podniků dle velikosti se nejčastěji využívá kvantitativních kritérií, jako je například počet zaměstnanců, velikost obratu, výše zisku a výše kapitálu. Nejčastěji se při klasifikaci přihlíží k počtu zaměstnanců, dále pak k výši obratu. V závislosti na zvolené stupnici měření a kategoriích může být jeden podnik zařazen do různých skupin (Zichová & 2008).

Podle autorů Vebera a Srpové (2012, s.18-19) se v praxi setkáváme nejčastěji se statistickým pojetím a členěním dle nařízení komise EU.

1. Statistické pojetí – Podniky se dělí podle počtu zaměstnanců na:

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.

2. Nařízení komise EU – Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.

Třídění firem touto metodou je následující:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.

Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z 25% či z více procent jiným podnikem, který nesplňuje definici malého či středního podniku.

3. Význam a funkce malých a středních podniků

Malé a střední podniky (do 250 zaměstnanců) tvoří 99 % všech firem působících na území České republiky. Jejich široký přínos se promítá nejen v oblasti ekonomické, ale i v oblasti společenské (Veber & Srpová, 2012).

Protipól monopolům

Malé a střední firmy jsou představiteli občanské svobody. Možnost svobodného podnikání je jedním ze základních principů fungování demokratické společnosti. Tyto podniky jsou z důvodu nemožnosti dosáhnout monopolního postavení protikladem ekonomické a politické moci (Veber & Srpová, 2012).

Malé a střední podniky jsou nuceny působit v oblasti stejných trhů jako velké společnosti. Jsou nuceny se přizpůsobovat a hledat tržní výklenky, které nejsou pro velké podniky zajímavé.

Nositelé inovací

I přes skutečnost, že v oblasti malých a středních podniků není dostatečné množství finančních zdrojů k vedení samostatných inovačních center a oddělení, jak tomu bývá u velkých podniků, jsou malé a střední podniky nositeli podstatného množství inovací. Jejich výhodou oproti velkým firmám je značná přizpůsobivost trhu a celková flexibilita výroby. V mnohých případech je pro malé a střední firmy inovace jedna z mála možností, jak přežít na dnešním vysoce konkurenčním trhu (Zichová, 2008).

Subdodavatelé velkých podniků

Malé a střední podniky hrají důležitou roli jako subdodavatelé velkých společností. Typickým případem je v České republice oblast automobilového průmyslu, kde pochází až 60 % výrobních komponentů od podniků spadajících do kategorie malých a středních podniků (Zichová, 2008).

Reprezentace místního kapitálu

Malé a střední firmy jsou představiteli místního kapitálu, nebývá obvyklé, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Veškeré efekty z podnikání zůstávají tedy v daném působišti firmy. Malé a střední podnikání je ideální cestou k rozvoji daného konkrétního regionu, ať už se jedná o pracovní příležitosti v již existujících firmách, nebo o možnost založit své vlastní podnikání (Veber & Srpová, 2012).

Zejména malé podniky se významně podílejí na urbanizaci měst a vesnic. Jsou reprezentanty místní úrovně podnikání a rozvoje měst. Drobní podnikatelé se zejména v historických centrech zaslouhují také o celkovou upravenost a údržbu historických architektonických částí (Zichová, 2008).

4. Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Velikost podniku s sebou přináší výhody a nevýhody v mnohých oblastech. Jako příklad lze uvést výhody a nevýhody na poli financování, organizaci a řízení podniku, personální oblasti, výrobní a obchodní oblasti.

Financování

Nevýhodou malých a středních podniků v oblasti financování bývá zpravidla obtížnější přístup k bankovním úvěrům. Banky se zaměřují především na velké firmy, jakožto na solidní partnery. V současné době si začínají banky uvědomovat sílu v podobě menších podniků a začínají do svých produktů zařazovat také speciální nabídky určené právě pro malé a střední podniky. Výhodou malých firem je naopak možnost čerpání široké nabídky nejrůznějších dotací a podpor ať již na území České republiky, nebo v rámci evropských dotací (Zichová, 2008).

Organizace a řízení podniku

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců malých a středních firem dochází často k absenci jasné organizační struktury a jednotlivé útvary splývají do jednoho. Mnohdy je více funkcí zastáváno jednou osobou. Z těchto důvodů dochází k častým nedorozuměním v rámci plnění pracovních úkolů. Obvyklou chybou je také orientace pouze na krátkodobé plánování. Celkově je na řídící pracovníky v malých a středních firmách kladen větší nárok a širší požadavky na širokou oblast znalostí (Zichová, 2008).

Výhodou jednoduché organizační struktury je kratší cesta informačních toků a jasnější dělba práce. Firma je schopna rychlejší a pružnější reakce a jednodušší struktura se projevuje i v nižších správních nákladech firmy (Zichová, 2008).

Personální oblast

Na pracovníky v oblasti malého a středního podnikání je často kladen větší tlak v podobě vyšší intenzity práce nebo nutnosti přizpůsobit pracovní dobu hustotě zakázek. Pro podnikatele je důležité, aby se pracovníci ztotožnili s firmou a byli ochotni pracovat se stejným nasazením jako samotný podnikatel. Nevýhodou z pohledu zaměstnance je větší nestabilita v kategorii malých firem a tím pádem větší riziko ztráty zaměstnání. Jako klady zaměstnání v menších firmách jsou považovány: osobní přístup, přímý kontakt s vedením a užší pracovní vztahy (Zichová, 2008).

Výrobní oblast

Nevýhoda ve výrobní oblasti spočívá především v nízké koncentraci výroby a nízkém využívání výnosů z rozsahu. Malé a střední podniky jsou nuceny zaměřit se převážně na kvalitu produkce. Menší odběr způsobuje také nemožnost využívat množstevních dodavatelských slev. Mezi kladné stránky výrobní oblasti patří její jednodušší přizpůsobivost vůči změnám. Malé a střední podniky nejsou příliš kapitálově zatíženy a

změna ve výrobním programu nevyžaduje tak rozsáhlé změny, k jakým by docházelo v případě velkých podniků (Zichová, 2008).

Obchodní oblast

Omezení malých a středních podniků je často dáno zaměřením na regionální trhy, které snižuje konkurenceschopnost firmy. V oblasti marketingu jsou menší firmy znevýhodněny nedostatkem finančních prostředků na větší marketingové kampaně. Naopak výhodou je úzký okruh zákazníka. Menší firmy znají dobře svou cílovou skupinu a mohou tak propagaci přizpůsobit dle specifik zákazníků (Zichová, 2008).

5. Podnikatelský plán

Pojem podnikatelský plán definují ve své publikaci autoři Veber a Srpová (2012, s. 95) následovně: „*Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.*“

Obsahem podnikatelského plánu je soupis a charakteristika veškerých rozhodujících faktorů souvisejících se založením, provozem nebo rozvojem daného podniku. Přínosem podnikatelského plánu je snadnější komunikace s externími subjekty. Zároveň má podnikatelský plán významný vliv na motivaci zaměstnanců. Podnikatelský plán je určen nejen majitelům podniku, ale i podnikovému managementu, bankám nebo investorům (Šiman & Petera, 2010).

Z interního hlediska slouží podnikatelský plán jako podklad pro kontrolu, plánování a rozhodování. Pro externí subjekty představuje podnikatelský plán důležitý dokument pro zvážení schopnosti realizovat náročnější investiční program nebo pro případ žádosti o finanční podporu (Veber & Srpová, 2012).

Přesná struktura a obsah podnikatelského plánu se odvíjí od aktuální potřeby, pro kterou je daný plán sestavován. Příkladem takových situací může být založení podniku, změna poslání či vize, rozšiřování podniku, získání kapitálu či podstatná změna externích nebo interních podmínek podnikání (Šiman & Petera, 2010).

V praxi většina podnikatelů sestavuje podnikatelský plán až v okamžiku, kdy jsou k tomu donuceni vnějšími podněty. Takové jednání je považováno za chybné. Právě sestavení podnikatelského plánu umožní podnikateli získat potřebné analýzy, díky nimž lze mimo jiné odhalit včas slabiny a rizika (Srpová, 2007).

Podnikatelé sestavující podnikatelský plán by se měli držet přesných doporučení pro jeho sestavení. Mezi všeobecná pravidla patří srozumitelnost podnikatelského plánu, logická návaznost jednotlivých kapitol, uvážení stručnost, pravdivé a reálné podklady a nutnost respektování rizik (Veber & Srpová, 2012).

5.1. Typy podnikatelských plánů

Dle podnikatelského portálu businessinfo.cz lze na základě rozsahu a hloubky informací o podnikatelském záměru rozdělit podnikatelský plán na několik základních typů:

Elevator Pitch

Prvním a nejstručnějším typem je Elevator Pitch. Od doslovného překladu *prodej ve výtahu* se odvíjí samotná charakteristika tohoto typu podnikatelského plánu. Jedná se o jasnou, srozumitelnou a zajímavou ústní prezentaci podnikatelského nápadu v délce okolo jedné minuty. Cílem této prezentace je zaujmout investora, vyvolat zvědavost a možnost prezentace plného podnikatelského plánu. Elevator Pitch by měl obsahovat jasné a krátké informace o tom, co je podnikatelským nápadem, v jaké fázi se nápad nachází, na který trh bude výrobek vstupovat a jaké jsou jeho výhody, v čem spočívá konkurenční výhoda produktu, zdroje financování, částku potřebnou k realizaci a poměr interních a externích zdrojů, informaci o členech realizačního týmu, finanční částku potřebnou od investora a co mu za její poskytnutí podnikatel nabídne („Co obsahuje podnikatelský plán“, 2006).

Executive Summary

Mezi kratší verze podnikatelského plánu patří společně s Elevator Pitch také Executive Summary. Hlavní rozdíl mezi nimi spočívá v prezentaci - Executive Summary je prezentován písemnou formou. Doporučovaný rozsah této formy podnikatelského plánu je jedna až dvě strany formátu A4. Nejdůležitější částí Executive Summary je první odstavec textu, který by měl obsahovat krátké a poutavé shrnutí o jaký typ investice se jedná a částku, která je potřeba k realizaci tohoto plánu („Co obsahuje podnikatelský plán“, 2006).

Zkrácený podnikatelský plán

V případě, že osloveného investora zaujal podnikatelský plán ve formě Elevator Pitch nebo Executive Summary, bývá zpravidla podnikatel požádán o předložení úplného podnikatelského plánu. V praxi je ale místo plného plánu často předkládán plán zkrácený. Důvodem tohoto kroku je skutečnost, že plný podnikatelský plán může obsahovat klíčové detaily, které podnikatel z opatrnosti nechce předložit ještě před finální dohodou s investorem. Důvodem může být například strach ze zneužití plánu a inovativních myšlenek. Zkrácený plán by měl skrývat jen ty nejsilnější myšlenky nikoliv slabiny projektu („Co obsahuje podnikatelský plán“, 2006).

Plný podnikatelský plán

Tato forma podnikatelského plánu obsahuje veškeré informace potřebné k založení podniku včetně jednotlivých kroků a dat důležitých jak pro investora, tak pro samotného podnikatele. Jedná se o nejrozsáhlejší formu podnikatelského plánu s relevantními daty o potřebné hloubce („Co obsahuje podnikatelský plán“, 2006).

5.2. Struktura podnikatelského plánu

Přesná struktura podnikatelského plánu se odvíjí od účelu zpracování podnikatelského záměru. Rozdíly v obsahu podnikatelského plánu mohou nastat také z důvodu odlišného zaměření, charakteru, právní formy a velikosti podniku. V případě zpracování podnikatelského plánu pro banku by se podnikatel měl řídit konkrétními požadavky na strukturu a rozsah informací od dané instituce (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2008).

I přes značné rozdíly ve struktuře jednotlivých podnikatelských plánů je dle docentky Srpové (Podnikatelský plán a strategie, 2011, s.14-15) doporučena následující struktura podnikatelského plánu:

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

5.2.1. Titulní list

Titulní list slouží především k identifikaci firmy. Měl by zde být uveden název firmy, její logo, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, datum založení firmy, kontakty apod. Z bezpečnostních důvodů je také doporučeno uvést na titulní list prohlášení o důvěrnosti dokumentu, obchodním tajemství a zákazu šíření či ukládání podnikatelského plánu bez písemného svolení autora (Srpová, 2011).

5.2.2. Obsah

Vzhledem k hloubce a velkému rozsahu podnikatelského plánu je doporučeno zařadit do jeho struktury také obsah. Ten slouží k lepší orientaci v dokumentu a dodatečnému vyhledání jen určité konkrétní informace (Zichová, 2008).

5.2.3. Úvod, účel a pozice dokumentu

V této kapitole by měl autor uvést účel, za kterým je podnikatelský plán sestavován, jeho rozsah a fázi rozpracovanosti. Čtenář by se také měl dozvědět, komu je daný plán předkládán a o jaký typ podnikatelského plánu se jedná (Srpová, 2011).

5.2.4. Shrnutí

Dle knihy Briana Finche (2010) *How to Write a Business Plan* je shrnutí považováno za nejdůležitější část podnikatelského plánu. V této části by podnikatel měl stručně a poutavě představit svůj podnikatelský nápad. Účelem je vyvolat ve čtenáři zvědavost přečíst i zbytek dokumentu. Shrnutí by mělo obsahovat informace o podnikateli a jeho týmu, podnikatelském nápadu, jeho přednostech, předpokladech k úspěchu, největším riziku neúspěchu a krocích k jeho minimalizaci. V případě předložení podnikatelského plánu investorovi by neměla chybět zmínka o potřebném vkladu investora, a o tom co zajímavého mu podnik nabízí. Finch přirovnává kapitolu shrnutí k psaní novinového článku s tím rozdílem, že zde musí být uvedena nejdůležitější čísla a propočty. Čísla by měla čtenáři utkvět v paměti a pomoci mu zapamatovat si klíčové části a především cíle projektu. Délka této kapitoly by neměla přesahovat délku jedné strany velikosti A4.

5.2.5. Popis podnikatelské příležitosti

Tato kapitola by měla detailněji rozvádět stručné představení podnikatelského záměru v rámci předchozí kapitoly. Dle docentky Srpové (2011, s.16) by popis podnikatelské příležitosti měl obsahovat 3 důležité podkapitoly:

- popis produktu (výrobku nebo služby),
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

Zvláštní pozornost popisu výrobku by měla být věnována v případě, že se jedná o zcela nový produkt, či inovaci vyššího stupně. Podnikatel by měl vysvětlit, k čemu výrobek slouží, jaké má vlastnosti a technické charakteristiky. Při popisu technických charakteristik je doporučeno používat co nejméně odborných výrazů a omezit vysvětlení jen na takovou hloubku, aby bylo možno snadno porozumět fungování produktu. Detailnější technická specifikata je vhodné přiřadit jako přílohu. Opomenuty by neměly zůstat ani doplňkové služby, které budou k výrobku nabízeny, například se jedná o opravu či údržbu vyrobených produktů. V případě zavádění nové služby na trh by v popisu neměl chybět způsob, jakým bude nabízena, popřípadě jaké nástroje a přístroje bude daná služba vyžadovat (Srpová, 2011).

Aby byl výrobek schopen obstát na trhu, musí mít oproti již zavedeným produktům či službám konkurenční výhodu. Na konkurenční výhodu je nezbytné nahlížet z pohledu zákazníka a určit si, jaký problém má nově zaváděný výrobek či služba řešit (Srpová, 2011).

Podmínkou úspěšnosti nového produktu je také přidaná hodnota pro zákazníka, respektive užitek, který mu koupě daného výrobku či služby přinese. Přidaná hodnota je úzce spjata s konkurenční výhodou. Pokud je konkurenční výhoda oproti jiným produktům značná, měl by být také užitek pro zákazníka větší (Srpová, 2011).

Udo Wupperfeld (2003, s. 19-22) uvádí několik dalších témat, která doporučuje zařadit do kapitoly popis podnikatelské příležitosti:

- původ podnikatelského záměru,
- podnikatelský model,
- patentově - právní situace,
- stupeň vývoje našeho záměru.

5.2.6. Cíle firmy a vlastníků

Obsahem této kapitoly by kromě cílů měla být historie firmy, datum jejího založení, vlastnická struktura, právní forma a důležité změny během posledních let existence. Doporučuje se zde vyzdvihnout dosažené úspěchy a v případě, že tak nebylo učiněno v přechozí kapitole, vysvětlit také původ podnikatelského záměru. Kromě cílů firmy a vlastníků by v této kapitole neměl chybět také způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Formulace cílů společnosti by měla být krátká, výstižná a snadno měřitelná (Zichová, 2008).

Při tvorbě cílů společnosti by se podnikatel měl řídit principem SMART, který určuje jejich vlastnosti. Slovo SMART je vytvořeno z počátečních písmen jednotlivých podmínek, které mají cíle splňovat:

- specific – specifické,
- measurable – měřitelné,
- achievable – atraktivní, akceptovatelné,
- realistic – reálné
- timed – termínované (Srpová, 2011, s.18).

V rámci popisu společnosti v této kapitole by měly být představeny také klíčové osobnosti firmy včetně jejich dosaženého vzdělání a předchozích zkušeností. Definovány by měly být jejich role a postavení v budoucnu. Vyzdvihnout by se měly pouze nejvýznamnější úspěchy a charakteristiky. Úplné životopisy lze zařadit mezi přílohy podnikatelského plánu (Srpová, 2011).

V návaznosti na představení klíčových osobností by měla být popsána rovněž organizační struktura firmy, počet zaměstnanců, jejich hierarchie, potřebná kvalifikace, popis pracovní náplně a příslušné kompetence (Srpová, 2011).

Za profesionální přístup se považuje spolupráce s nejrůznějšími poradci. Nejčastěji se jedná o poradce z oblasti daňové, právní či reklamní agentury. Měla by být definována forma, rozsah a náklady na spolupráci (Srpová, 2011).

5.2.7. Potenciální trhy

Podmínkou pro úspěch nového produktu je existence cílového trhu s růstovým potenciálem a velikostí potřebnou pro uspokojujivý prodej. Relevantní informace o velikosti trhu, obvyklé oborové výnosnosti, překážkách vstupu a možných zákaznících jsou důležité především pro možného investora (Srpová, 2007).

Celkový trh obsahuje veškeré možnosti využití daného výrobku či služby. Z těchto zákazníků je potřeba vyčlenit takové, kteří budou mít z výrobku značný užitek, mají k němu snadný přístup a jsou ochotni za něj zaplatit. Tím firma získá svůj cílový trh a je třeba popsat jeho charakteristické znaky. Definice cílového trhu by měla být co nejpřesnější. Jedině pak lze co nejlépe přizpůsobit produkt potřebám zákazníků a maximalizovat tak jejich užitek. Nejčastější chybou pak bývá podcenění nebo naopak přecenění cílového trhu (Srpová, 2007).

Aby firma byla schopna rozdělit zákazníky do jednotlivých skupin, doporučuje se provést tzv. segmentaci trhu. Segmentaci trhu může podnik provést z několika hledisek. Mezi nejčastěji využívané patří hledisko:

- geografické – na základě působiště dané firmy,
- demografické – dle věku, pohlaví, příjmu, vzdělání,
- psychografické – dle osobního stylu, vlastností, společenské vrstvy,
- behaviorální – způsob reakce na produkt či způsob užívání produktu (Zichová, 2008).

Ze získaných segmentů si firma dále vybírá takové segmenty, které jsou pro ni zajímavé a představují pro ni cílový trh (Zichová, 2008).

Pro ověření správného výběru segmentů lze podle docentky Srpové využít následující kritéria: velikost segmentu, růst segmentu, možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům, dosažitelnost zákazníků, shodu produktu s potřebou zákazníků, sílu konkurence.

K získávání potřebných informací o vymezeném segmentu lze využít externích či interních zdrojů. Mezi externí zdroje patří internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, informační materiály ministerstev, informace hospodářské komory, odborné publikace, časopisy, obchodní věstníky a mnohé další. Přístup k těmto zdrojům nebývá obtížný a příliš nákladný. V praxi může ale nastat taková situace, kdy ve výše uvedených zdrojích firma nenajde potřebné informace a je nezbytné, aby si nechala vypracovat svou vlastní tržní studii. Tato metoda získání informací je sice nákladnější, ale bývá vytvořena přesně na základě požadavků konkrétní společnosti a její výstupy jsou pak pro firmu relevantnější (Srpová 2011).

5.2.8. Analýza konkurence

Na proces výzkumu trhu a segmentace navazuje analýza konkurence. Jen zřídka se v praxi lze setkat s případem, kdy nově začínající firma nenajde na cílovém trhu konkurenci. V rámci analýzy konkurence je nutné na situaci nahlížet z pohledu zákazníka a vidět tak různé možnosti, jak lze problém řešit (Wupperfeld, 2003).

Postup analýzy konkurence se skládá z několika jednoduchých kroků. Nejprve si firma určí podniky, které jsou pro ni svou výrobou či službami konkurenční. Jedná se o podniky, které prodávají stejné nebo podobné produkty stejné cílové skupině zákazníků. Konkurenty lze rozdělit na dvě základní skupiny – skutečné konkurenty a potenciální konkurenty. Skuteční konkurenti jsou ti, se kterými se již nyní setkáváme na trhu. Jako potenciální konkurenti se označují takové firmy, které by se v budoucnu mohly například změnou výrobních metod stát skutečnými konkurenty (Srpová, 2011).

Znalost všech skutečných i potenciálních konkurentů slouží firmě k celkovému přehledu o tržní situaci. Podrobnější analýze se doporučuje podrobit jen hlavní konkurenty, kteří pro nově zakládanou společnost představují vysoké riziko (Zichová, 2008).

Před samotnou analýzou hlavních konkurentů je pro firmu klíčové určit si, v jaké oblasti bude s konkurencí soutěžit. Konkurenční výhodu lze získat na základě cen výrobků, objemů prodeje, kvality výrobků, prodejních metod, designu výrobků nebo kvality servisu. Na bázi konkurenční strategie by měla firma zjistit slabiny konkurence a snažit se z nich vytěžit co nejvíce ve svůj prospěch (Zichová, 2008).

Při hloubkové analýze jednotlivých konkurentů by se firma měla zaměřit na následující oblasti a zjistit tak přednosti a nedostatky konkurentů: obrat firmy, růst na trhu, výroby, služby zákazníkům, nákladová situace, ceny a prodejní cesty, dostupnost zákazníkům, výzkum a vývoj apod. Hodnocení jednotlivých kritérií by nemělo být subjektivním odrazem názoru podnikatele, který analýzu zpracovává. V praxi je doporučeno vžít se do situace zákazníka či metodou přímého dotazování zákazníků zjistit, co považují oni za kladné a záporné stránky konkurentů a co jim v nabídce chybí. Cílem je objevit nedostatky nově vytvářené koncepce (Wupperfeld, 2003).

5.2.9. Marketingová a obchodní strategie

Na budoucí úspěšnost podniku má velký vliv marketing a samotný prodej výrobků. Na kvalitně propracovaný marketingový a obchodní plán se budou zaměřovat i potenciální investoři. Z tohoto důvodu je propracovaná marketingová strategie jedním z nejvýznamnějších faktorů budoucnosti celého projektu (Srpová, 2007).

Samotná marketingová strategie se podle docentky Srpové (2011, s.22) zabývá třemi základními okruhy:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu plynule navazuje na proces segmentace trhu v rámci kapitoly potenciální trhy. Hlavní kritéria pro výběr cílového trhu jsou jeho velikost a kupní síla (Srpová, 2011).

Díky segmentaci trhu, výběru cílového trhu a analýze konkurence by měl být podnikatel schopen stanovit, jakou tržní pozici by měla firma zaujmout. K její identifikaci je nezbytné znát možné konkurenční výhody produktu, vybrat výhodu nejdůležitější pro spotřebitele a zvolit co nejefektivnější způsob komunikace a propagace této výhody (Srpová, 2011).

Dalším krokem marketingové strategie přihlížejícím k vybranému tržnímu segmentu a zvolené tržní pozici je rozhodnutí o marketingovém mixu firmy. Marketingový mix je pojem označující nástroje na podporu zákaznického přístupu. Klasické pojetí marketingového mixu „4P“ obsahuje následující nástroje dle anglického názvosloví:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- místo (Place),
- propagace (Promotion) (Šiman & Petera, 2010, s. 129).

S rozvojem marketingu se lze setkat s dalšími modifikacemi tohoto konceptu. Může se jednat o rozšíření klasického pojetí přidáním dalších nástrojů, nebo o zcela nové koncepce. Příkladem může být koncepce „4C“ představující takzvaný zákaznický marketingový mix:

- zákazník (Customer),
- náklady na zákazníka (cost),
- pohodlná dostupnost (convenience),
- komunikace (communications) (Srpová, 2011, s. 23).

Produkt

Nejdůležitější část marketingového mixu tvoří produkt. Za produkt je považováno vše, co může být nabídnuto na trhu za účelem prodeje. Jedná se o výrobky či služby včetně záručních a pozáručních služeb, balení a jiných doplňkových služeb. Rozhodne-li se zákazník na základě marketingové kampaně ke koupi, bude záviset na užitné hodnotě produktu, jestli se zákazník stane stálým, nebo bude jeho potřeba neuspokojena a při příštím nákupním rozhodnutí zvolí konkurenční výrobek (Šiman & Petera, 2010).

Mezi běžně řešená témata v rámci produktové politiky patří rozhodnutí, které produkty bude firma nabízet, které uvede nově na trh a které naopak z trhu stáhne, jaké atributy bude daný produkt mít, v jakých objemech bude probíhat výroba nebo životní cyklus produktu (Srpová, 2011).

Nedílnými součástmi produktu jsou v mnohých případech nezbytná osvědčení a schválení o nezávadnosti produktu, povolení k výrobě či patentová ochrana unikátních technických řešení (Srpová, 2011).

Cena

Další částí marketingového mixu dotvářející charakter produktu je cena. Cena vzniká za vzájemného působení stran nabídky a poptávky. V mnohých případech je ovlivněna státem, například prostřednictvím cenových regulací, výši zdanění apod. Cena je obvykle chápána jako směnná hodnota produktu vyjádřena v peněžních jednotkách (Šiman & Petera, 2010).

Stanovení ceny a její následná stabilita mají významný vliv na budoucí příjmy firmy, rozhodnutí spotřebitelů a celkovou pozici firmy na trhu. Tvorba ceny je ovlivněna firemními cíli, náklady, poptávkou, konkurencí, fází životního cyklu výrobku a právním či regulačním opatřením (Srpová, 2011).

Dle současné situace a postavení firmy na trhu lze volit mezi několika metodami. První z metod je nákladově orientovaná tvorba ceny. Výsledná cena vzniká na základě sečtení nákladů a ziskové přírážky. Nevýhodou této metody je nezačlenění stavu trhu do odhadu ceny. Další metodou pro tvorbu ceny je poptávkově orientovaná metoda. Tato metoda používá dva přístupy – zákazníkem vnímanou hodnotu produktu a intenzitu poptávky. Třetí metodou využívanou k tvorbě ceny je konkurenčně orientovaná cena. Tato metoda vychází z důkladné analýzy konkurentů a jejich cen. V návaznosti na tento proces se firma musí rozhodnout, jestli zvolí cenu stejnou, nebo odlišnou než konkurence (Zichová, 2008).

Tvorba jednotlivých cen je závislá na cenové politice firmy vycházející z firemních cílů. Příkladem cenové politiky je například orientace na přežití, orientace na maximalizaci zisku nebo orientace na největší podíl na trhu (Srpová, 2011).

Zákazníky velmi vnímaná vlastnost produktu je stabilita ceny. Její změna může v zákazníkovi vyvolat různé pocity a dojmy. Snížení ceny je pro firmu vhodným nástrojem pro zvýšení objemu prodeje, ke snadnějšímu proniknutí na trh nebo k získání lepší konkurenční pozice. Naopak z pohledu zákazníka mohou tyto ceny vyvolat dojem nižší kvality. Ke zvýšení prodejní ceny se firma uchyluje v případě navýšení cen vstupů či snaze o zvýšení zisků. Z pohledu zákazníka může být výrazné navýšení ceny bráno jako nadměrné obohacování a může vést k markantnějšímu poklesu prodeje (Šiman & Petera, 2010).

Distribuce

Pojem distribuce představuje podle Šimana a Petery (2010) způsob, jakým se produkt dostává k cílovým zákazníkům. Základní členění dělí distribuci na přímý prodej (kamenné prodeje nebo internetový obchod) a nepřímý prodej (využití prostředníků).

V rámci podnikatelského plánu je potřeba uvést také strukturu obchodního útvaru, počet a kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Dále by neměl chybět odhad prodejních nákladů odvozený od prodejních cílů, odhadovaného počtu zakázek a počtu zaměstnaných pracovníků (Srpová, 2011).

Marketingová komunikace (propagace)

Marketingová komunikace patří mezi nejviditelnější část marketingového mixu. Na základě marketingové komunikace lze zákazníky stimulovat k nákupu, poskytnout jim relevantní informace nebo vytvořit určitý postoj a preference k danému produktu (Srpová, 2011).

Při tvorbě marketingové strategie se podnik rozhoduje, jaké složky komunikačního mixu bude využívat. Komunikační mix obsahuje dle autorů Karlíčka a Krále (2012, s.17) sedm hlavních disciplín: reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace.

Rozhodnutí o aplikaci jednotlivých složek komunikačního mixu je ovlivněno velikostí cílového trhu, charakterem cílového segmentu, druhem výrobků a v neposlední řadě rozpočtem, který má firma k dispozici (Karlíček & Král, 2012).

Mezi nejznámější formu marketingové komunikace patří reklama. Jedná se o neosobní masovou formu komunikace s cílem oslovit co největší počet osob, zvýšit povědomí o značce a současně ovlivnit postoje zákazníků. Nevýhodou reklamních kampaní je zpravidla jejich finanční náročnost. V posledních letech se také často zdůrazňuje zahlcenost zákazníků reklamami vedoucí ke snížené pozornosti zákazníků nebo dokonce vytěsnění obsahu sdělení reklamy zákazníkem (Karlíček & Král, 2012).

Direkt marketing je komunikační disciplína charakteristická přesným zacílením, přizpůsobivostí sdělení a schopností vyvolat okamžitou reakci. Příkladem direkt marketingu jsou sdělení zasílaná poštou či kurýrem (katalogy), telefonicky (telemarketing) nebo přes internet (emailové newslettery). Podmínkou pro správné fungování direkt marketingu je existence kvalitní databáze s daty o stávajících a potenciálních zákaznících (Karlíček & Král, 2012).

Metodou stimulující okamžitý nákup je podpora prodeje. Její výsledky jsou okamžitě měřitelné. Jako nevýhoda bývá považována krátkodobá účinnost této metody. Typickým příkladem podpory prodeje je například snížení ceny, výhodné balení či dárek k nákupu, různé věrnostní programy a mnoho dalšího. Do této kategorie spadá také takzvaná POP komunikace - komunikace v místě prodeje (Karlíček & Král, 2012).

Public Relations (dále jen PR) jsou dle Karlíčka (2012, s. 115) definovány jako *dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu a neúspěchu organizace*. Hlavním cílem public relations je zlepšit image firmy v očích veřejnosti a nepřímo tím stimulovat poptávku. Charakteristickým znakem PR jsou relativně nízké náklady. Mezi nástroje PR patří články v médiích, tiskové konference, výroční zprávy nebo krizová komunikace (Karlíček & Král, 2012).

Samostatnou kategorií marketingového mixu tvoří event marketing a sponzoring. Největší přidaná hodnota event marketingu spočívá ve spojení pozitivních emotivních zážitků s danou značkou. Cílem je zvýšení popularity značky, loajality zákazníků a posílení asociací ke značce. Čím větší je participace zákazníka, tím větší účinnosti akce dosáhne. Účelem sponzoringu je zvýšit povědomí o značce. Podnikatelům se doporučuje vybrat takový cíl

sponzoringu, který bude oslovovat cílovou skupinu zákazníků. Celkový efekt se zvyšuje dlouhodobou spoluprací s vybranou firmou či společností (Karlíček & Král, 2012).

Nejstarší nástroj marketingového mixu představuje osobní prodej. Mezi výhody osobního prodeje patří přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, okamžitá zpětná vazba, individuální komunikace. Charakteristickým znakem je časová náročnost, která je dána komplikovaným navázáním kontaktu se zákazníkem. Ta bývá v budoucnu vyvážena dlouhodobým vztahem se zákazníky. V posledních letech dochází na trzích B2C k výrazné averzi vůči této metodě, naopak na trzích B2B patří osobní prodej k nejčastěji využívaným metodám. Své místo má osobní prodej také v rámci odborných veletrhů a výstav (Karlíček & Král, 2012).

Poslední složkou komunikačního mixu je online komunikace, která je úzce spojena s ostatními složkami komunikačního mixu. Internetová komunikace by v dnešní době neměla být podceňována. Online komunikace přináší výhodu v možnosti přesného zacílení a především jednoduché měřitelnosti její účinnosti. Pro současné podniky bývají nejdůležitější složkou online komunikace webové stránky a komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Nemělo by se zapomínat, že informace se šíří pomocí blogů, diskusních fór či šíření virálních videí (Karlíček & Král, 2012).

5.2.10 Realizační projektový plán

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je realizační projektový plán. Ten slouží k přehlednému zobrazení jednotlivých kroků a postupů při realizaci podnikatelského plánu. Při jeho tvorbě si podnikatel nejprve definuje všechny důležité kroky a termíny, kdy jich musí být dosaženo. Výsledek lze zpracovat formou úsečkového diagramu, ze kterého bude zcela jasné, kdy má daná aktivita začít, jak dlouho bude trvat a termín, do kterého má být splněna.

5.2.11. Finanční plán

Finanční plán představuje číselné vyjádření většiny předchozích kapitol. V této části podnikatelského plánu je doporučeno sestavit celý rozpočet projektu, určit potřebu finančních prostředků, jejich zdroje financování a případně prokázat schopnost cizí zdroje splácet (Srpová, 2007).

V kapitole finanční plán musí podnikatel provést dva druhy rozhodnutí – investiční a finanční. Investiční rozhodnutí představuje volbu, do jakých aktiv firma investuje své finanční prostředky. Jako finanční rozhodnutí je označováno rozhodnutí o velikosti a struktuře finančních zdrojů potřebných k realizaci podnikatelského plánu. Finanční a investiční rozhodnutí jsou na sobě vzájemně závislá (Fotr & Souček, 2005).

Konkrétně by měl finanční plán obsahovat rozpočet finančních prostředků určených na zahájení podnikání, prostředků na pořízení dlouhodobého majetku, zabezpečení oběžných aktiv a finanční prostředky určené na zahájení činnosti podniku. Dále by neměly chybět finanční výkazy (plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha), finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic atd. (Zichová, 2008).

V případě, že je podnikatelský plán určen k získání cizího kapitálu, bude pro investory nejdůležitějším ukazatelem schopnost podniku splácet úvěry. Rovněž se doporučuje zpracovat více variant finančního plánu v závislosti na budoucím úspěchu – variantu optimistickou, reálnou a pesimistickou (Srpová, 2012).

V prvním půlroce podnikání je doporučeno sestavit propočty pro jednotlivé měsíce, v dalších letech se odhady a kalkulace zpracovávají pro jednotlivé roky. Minimální délka finančního plánování by měla být do doby, kdy bude firma generovat zisk, případně budou splaceny cizí zdroje (Srpová, 2007).

Plánování výnosů, příjmů, nákladů a výdajů

Důležitou roli při finančním plánování hraje schopnost rozlišit rozdíly mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji. Tato znalost je nezbytná pro následné sestavení účetních výkazů podniku.

Výnosy jsou peněžně vyjádřené výsledky podnikání za určité časové období. Aby firma měla dostatek finančních prostředků ke svému chodu, je nutné sledovat také příjmy. Příjmem je peněžní částka, kterou firma skutečně obdržela za prodané výrobky či služby (Veber & Srpová, 2012).

Obdobný rozdíl je mezi pojmy náklad a výdaj. Nákladem se rozumí spotřeba výrobních prostředků vyjádřena peněžní jednotkou. Výdaj znamená pro firmu reálný úbytek finančních prostředků (Veber & Srpová, 2012).

Náklady podniku se dělí podle několika hledisek. Nejčastějším členěním nákladů je druhové členění (náklady materiálové, energetické, služby atd.), účelové (náklady výrobní, správní atd.), v závislosti na změnách objemu výroby (náklady variabilní a fixní), a dle výkazu zisku a ztrát (náklady provozní, finanční, mimořádné atd.) (Šiman & Petera, 2010).

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát vyjadřuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku v peněžních jednotkách. Cílem tohoto výkazu je podat relevantní informaci o výkonnosti podniku za daný časový úsek. Výsledek hospodaření získaný za pomoci výkazu zisku a ztrát se promítne ve vlastních zdrojích rozvahy (Veber & Srpová, 2012).

Rozvaha

Přehled majetku podniku a zdrojů jeho financování je promítnut v rozvaze podniku. Majetek podniku (označovaný jako aktiva firmy) se na základě bilančního pravidla musí rovnat finančním zdrojům (pasivům). Zjednodušeně řečeno musí mít majetek firmy stejnou hodnotu jako kapitál potřebný k jeho pořízení (Veber & Srpová, 2012).

Při zahájení činnosti podniku je doporučeno sestavit zahajovací rozvahu, další rozvahu vytvořit po prvním pololetí podnikání a dále vždy k poslednímu kalendářnímu dni roku (Srpová, 2011).

Plán peněžních toků (Cash flow)

Nejdůležitějším nástrojem pro řízení peněžních prostředků je výkaz cash flow. Zobrazuje stav peněžních prostředků na začátku období, přírůstek a úbytek peněžních prostředků a jejich stav na konci období (Šiman & Petera, 2010).

K sestavení výkazu cash flow je možné využít přímý nebo nepřímý způsob vykazování. Přímá metoda cash flow představuje zobrazení jednotlivých položek příjmů a výdajů za dané období. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který se odlišuje pro oblast provozní, investiční a finanční (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2008).

Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu představuje takovou hodnotu určitého faktoru, při kterém firma dosahuje nulového zisku. Bod zvratu reprezentuje zlom mezi ziskem a ztrátou podniku. Nejčastěji je bod zvratu uváděn v závislosti na objemu produkce. Dle autorů Fotra a Součka (2005, s.156 – 157) se bod zvratu počítá následovně:

$$P^* = \frac{F}{c-v}$$

kde P^* je bod zvratu,

F jsou fixní náklady

c je prodejní cena

v jsou variabilní náklady na jednotku produktu.

V praxi se lze setkat i s vyjádřením bodu zvratu jako prodejní ceny.

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability měří ekonomickou efektivnost hospodaření daného podniku. Rentabilita značí schopnost podniku vytvořit nové zdroje za využití vloženého kapitálu. Výpočet je poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) a srovnávací základny (vstupu). Dle profesorky Kislingerové (2010, s. 98-100) jsou nejčastěji používanými ukazateli:

Rentabilita aktiv (ROA), která poměruje hrubý zisk (EBIT) s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na jejich původ.

$$ROA = EBIT/Aktiva$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představující zisk vygenerovaný jednou korunou investovaného kapitálu.

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS), jež vyhodnocuje, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = EBIT / Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží$$

Ukazatele likvidity

Jednou z nezbytných podmínek pro dlouhodobou existenci podniku je jeho dostatečná likvidita. Pojem likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky k pokrytí svých závazků. Dle profesorky Kislingerové (2010, s. 103-105) rozlišujeme tři základní typy likvidity:

Běžná likvidita představuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučené hodnoty běžné likvidity se liší v závislosti na typu strategie – průměrná (1,6 – 2,5), konzervativní (>2,5), agresivní (1 – 1,6).

$$Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky$$

Pohotová likvidita vylučuje z aktiv jejich nejméně likvidní část – zásoby. Optimální výše pohotové likvidity je odlišná dle typu strategie – průměrná (0,7 – 1), konzervativní (1,1 – 1,5), agresivní (0,4 – 0,7).

$$Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva - Zásoby) / Krátkodobé závazky$$

Hotovostní likvidita počítá s veškerými peněžními prostředky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2.

$$Hotovostní (peněžní) likvidita = Peněžní prostředky / Krátkodobé závazky$$

Financování projektu

V rámci finančního plánu by neměla chybět zmínka o plánovaných zdrojích financování. Základní členění finančních zdrojů podniku je na zdroje vlastní a cizí. Dále lze členit zdroje dle časového hlediska na dlouhodobé a krátkodobé.

Vlastní kapitál představují vklady vlastníků společnosti, zisk a odpisy. Výše zákonem stanoveného minimálního základního vkladu vlastníků se liší v závislosti na zvolené formě podnikání.

Do kategorie financování z cizích zdrojů se řadí úvěry (bankovní i obchodní), dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál (například startovní financování). K financování podnikových aktivit cizím kapitálem se firmy uchylují z nejrůznějších důvodů. Jeho využití s sebou přináší řadu nevýhod: cizí kapitál zvyšuje zadluženost firmy a tím narušuje její stabilitu, vysoký podíl cizího kapitálu omezuje možnost managementu jednat. S nárůstem počtu bankovních úvěrů je získání dalšího cizího kapitálu dražší a obtížnější.

Kromě výše uvedených typů financování existuje ještě několik dalších možností, které může firma k získání kapitálu využít. Mezi běžně používané metody patří leasing. Podnikatel se

dále dle konkrétních podmínek situace může rozhodnout, zda zvolí leasing operativní, finanční nebo formu prodeje a zpětného leasingu. Dalším typem financování je odkup pohledávek pomocí faktoringu a forfaitingu (Veber & Srpová, 2012).

5.2.12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V rámci podnikatelského plánu je doporučeno identifikovat hlavní předpoklady úspěšnosti projektu. V rámci této kapitoly by měla být sestavena SWOT analýza a definována rizika projektu včetně možných opatření k jejich eliminaci.

SWOT analýza

Nejčastěji využívaným nástrojem k vymezení silných a slabých stránek projektu je SWOT analýza. Její název je odvozen z prvních písmen anglických slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). V praxi se podnikatelům doporučuje určit z každé skupiny maximálně pět nejdůležitějších oblastí. Silné a slabé stránky pohlíží na firmu z interního hlediska. Naopak analýza příležitostí a hrozeb se zabývá okolím firmy (Srpová, 2011).

Výsledkem SWOT analýzy je seznam nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro přehledné zobrazení je doporučeno zpracovat jednotlivá fakta formou tabulky, kde v horním levém rohu nalezneme výčet silných stránek, v pravém horním rohu výčet slabých stránek, v levém dolním rohu seznam příležitostí a v pravém dolním rohu seznam hrozeb. Při provádění SWOT analýzy by měla být dodržena její relevantnost, důvěryhodnost a především subjektivita. Mnohdy se doporučuje provádět tuto analýzu v rámci skupinové diskuse, nebo zakomponovat také expertní názor (Červený, Ficbauer, Hanzelková & Keřkovský, 2014).

V případech, kdy slouží SWOT analýza jako pomocný nástroj k určení strategie firmy, jsou definované oblasti zpracovány odlišným způsobem. Dalším krokem analýzy je pak sestavení přehledné tabulky, v níž budou v řádcích silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Cílem je určit vzájemné vazby, které mohou být vyjádřeny následovně:

„ + “ v případě, že silná stránka umožní využít příležitost či odvrátit hrozbu, nebo pokud slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí,

„ - “ pokud silná stránka bude redukována změnou v okolí, nebo pokud slabá stránka zabrání firmě vyhnout se ohrožení, nebo pokud slabá stránka bude změnou okolí ještě zdůrazněna,

„ 0 “ když neexistuje vzájemný vztah (Srpová, 2011, s.174).

V případě, že daná kombinace může mít za následek pozitivní i negativní stav, lze zapsat do daného pole více znamének. Sečtením jednotlivých znamének v řádcích a sloupcích se zjišťují hlavně extrémní hodnoty, na které by se měla další strategie zaměřit. Jednotlivé vazby by měly být také slovně popsány (Srpová, 2011).

Analýza rizik

V rámci analýzy rizik je riziko chápáno jako negativní odchylka od cíle. Samotná analýza slouží k určení pravděpodobnosti rizikové situace, plánování opatření, která bude firma nucena provést v případě, že riziková situace nastane. Důležité je rovněž zjištění možných příčin daných rizik a na jejich základě určení preventivních opatření přispívajících k zabránění vzniku rizika (Srpová, 2011).

Riziko lze klasifikovat z mnoha pohledů do následujících skupin:

- Podnikatelské riziko a čisté riziko. Podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku. Čistými riziky, která mají pouze negativní stránku, se zpravidla zabývá analýza rizik.
- Systematické a nesystematické riziko. Systematické riziko je takové riziko, kterým je ovlivněna většina firem na trhu. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy.
- Vnitřní a vnější riziko. Vnitřní riziko je takové, které se týká vnitřních faktorů firmy, naopak vnější riziko se vztahuje k podnikatelskému okolí. Vnější riziko se dále dělí na mikroekonomické a makroekonomické.
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné. Ovlivnitelné riziko je chápáno jako riziko, které lze nějakým způsobem eliminovat, tedy ovlivnit. V případě neovlivnitelného rizika lze použít pouze taková opatření, která sníží jeho následky.
- Primární a sekundární. Sekundární riziko vzniká přijetím opatření vedoucího ke snížení primárního rizika.
- Rizika dle věcné náplně: výrobní, ekonomická, finanční, legislativní, politická atd. (Fotr & Souček, 2005).

Řízení rizik se skládá ze čtyř základních kroků:

- identifikace rizikových faktorů,
- kvantifikace rizik (formou pravděpodobnosti),
- plánování krizových scénářů,
- monitoring a řízení (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2008).

V rámci podnikatelského plánu se pro analýzu rizik používá expertní hodnocení a analýza citlivosti. Expertní analýzy hodnotí riziko na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Analýza citlivosti vyjadřuje míru citlivosti hospodářského výsledku podniku na rizikové faktory, které byly v rámci expertního hodnocení definovány jako nejrizikovější (Srpová, 2011).

Další fází po definování a analýze nejvýznamnějších rizik je stanovení preventivních opatření, která mohou snížit pravděpodobnost jejich výskytu. Mezi nejčastější nástroje eliminace rizik patří jeho diverzifikace neboli rozmělnění (příkladem je rozšíření výrobního programu). Další možností jak snížit riziko je jeho rozdělení na více subjektů, například více dodavatelů. Často využívaným způsobem je transfer rizika na jiné subjekty, například dodavatele. Typickým příkladem transferu rizika je také pojištění (Srpová, 2011).

Brian Finch ve své publikaci (2010) rozebírá důvody, proč do podnikatelského plánu zahrnout také analýzu rizik. Mohlo by se zdát, že poukazování na možná rizika projektu není z pohledu snahy získat investora příliš rozumné. Autor poukazuje naopak na stanoviska investorů, kteří přiznání rizikových faktorů považují za profesionální pohled ze strany autora. Ze své profesní zkušenosti jsou si vědomi faktu, že žádný podnikatelský záměr nelze realizovat bez přítomnosti rizik. Pan Finch doporučuje v rámci analýzy rizik poukázat na hodnotu pravděpodobnosti, se kterou může daná situace nastat a na opatření, která firma uskuteční, aby nedošlo k zániku společnosti. Konkrétní analýza by se měla zabývat maximálně šesti až osmi nejdůležitějšími riziky (Finch, 2010).

5.2.13. Přílohy

V závěrečné části podnikatelského plánu jsou vloženy takové informace, pro jejichž detailní popis nebyl v rámci celého plánu prostor, ale jejich uvedení může být pro čtenáře přínosné. Příkladem mohou být životopisy klíčových osob, analýza trhu, kompletní finanční výkazy, důležité smlouvy apod. (Srpová, 2011).

6. Výživa dětí

V kapitole výživa dětí jsou stručně popsány důležité principy a pravidla, která je nezbytné při sestavování dětského jídelníčku dětem dodržovat. Zmíněny jsou nejen základní složky dětské výživy, ale také moderní alternativní styly stravování a jejich vhodnost pro děti.

6.1. Současný stav dětské výživy

Zhodnocení současného stavu a způsobu stravování dětí ve věku 0 – 3 roky provedlo v létě roku 2010 poradenské centrum Výživa dětí. Výsledky tohoto průzkumu vedly k založení projektu Zdravý start, jehož cílem je školit zdravotní sestry a informovat rodiče o správné výživě dětí.

Základem výzkumu byly pětidenní záznamy o běžné stravě a vyplnění dotazníku týkajícího se obecných zásad stravování. Pro lepší přehlednost byly děti rozděleny do několika věkových skupin: 6 až 12 měsíců, 13 až 18 měsíců a 19 a více měsíců.

Vyhodnocení výzkumu došlo k překvapivému závěru, který poukázal na značnou míru zvýšeného energetického příjmu dětí, která úzce souvisí s konzumací cukru. Ukázalo se, že 50 % dětí ve věku 6 až 12 měsíců již běžně konzumuje sladkosti jako stálou součást jídelníčku a s přibývajícím věkem se příjem cukru dále zvyšuje. Alarmující je rovněž přebytek sodíku minimálně v 80 % případech všech věkových kategorií. Podrobné údaje jsou patrné z tabulky č.1.

Tabulka č.1 – Počet dětí které konzumovaly danou potravinu zjištěný v %

	6 – 12 měsíců	13 – 18 měsíců	Více než 19 měsíců
Sladkosti	50,0 %	63,4 %	36,1 %
Slazené nápoje	0,0 %	0,0 %	16,3 %
Cukr	13,5 %	23,9 %	60,5 %
Sodík	80 %	94,7 %	100,0 %

Zdroj: Frühauf, CSC., MUDr. (2011). Poradenské centrum Výživa dětí. *Výživa dětí: Od zavádění nemléčných příkrmů do konce batolecího věku* [cit. 2016-11-15].

Stravovací návyky dospělého jedince se utváří již od narození a mohou významně ovlivnit budoucí stav jeho zdraví. Špatné stravovací návyky mohou způsobit nadváhu a obezitu, s nimi spojený vysoký krevní tlak, srdeční poruchy, diabetes a jiné závažné zdravotní problémy.

Nevhodné stravovací návyky již od útlého věku mají za následek zvýšený výskyt diagnóz, které se dříve vyskytovaly až v pokročilém věku života jedince. Mezi běžně diagnostikované obtíže u dětí tak patří například zvýšený krevní tlak a jiné příznaky vedoucí k srdečně – cévním onemocněním. Díky nadměrnému příjmu sodíku jsou přetěžovány ledviny, což může vést až ke špatnému vývinu dítěte. Neobvyklým jevem nejsou ani vysoké hodnoty špatného LDL cholesterolu v krvi.

Velkou mírou se na stravovacích návycích dětí podílejí nejen rodiče, ale také lékaři a sestry, kteří by měli sloužit jako poradenský orgán a v případě špatného stravování včas zasáhnout (Poradenské centrum výživa dětí, 2011).

6.2. Zavádění nemléčných příkrmů

Nemléčné příkrmy začínají být dětem podávány v době, kdy mateřské mléko přestává poskytovat takové množství živin, které je potřebné ke správnému vývoji dítěte. Existuje celá řada odborných názorů na přesnou dobu, kdy začít dítě přikrmovat nemléčnými příkrmy. Většina z nich se shoduje na období mezi čtvrtým a šestým měsícem věku dítěte. Zahájení příkrmů před čtvrtým měsícem nebo po šestém měsíci věku pak s sebou přináší možná zdravotní rizika, jako například poruchy příjmu potravy či alergie.

Na zavádění dětských příkrmů v období mezi čtvrtým a šestým měsícem věku dítěte se shodují také alergologové. Toto věkové období, nazývané se „okno imunologické tolerance“, považují za období, kdy je dětem potřeba podat všechny základní potraviny, včetně mléčných výrobků, vaječného bílku, lepku a ryb. Podání těchto potravin mimo výše vymezenou dobu tak zvyšuje riziko imunologické přecitlivosti k exponovaným potravinám, které může vést až k nárůstu alergických onemocnění bez potravinové souvislosti (Česko-slovenská pediatrie, 2014).

6.3. Základní složky potravy

Pro správné fungování lidského organismu je potřeba zajistit tělu dostatečný příjem energie. Převážná část energie je u dospělého jedince využívána na tzv. bazální metabolismus, tedy k zajištění všech životních funkcí. Další část energie se spotřebovává pohybem a v případě dětí je nezbytná také pro správný růst a vývoj. Právě růst a vývoj má dominantní podíl na spotřebě energie u dětí. Veškeré informace uváděné v této kapitole pocházejí z příručky poradenského centra Výživa dětí (Poradenské centrum výživa dětí, 2011).

Doporučené energetické hodnoty pro jednotlivé osoby se liší v závislosti na věku, pohlaví, tělesné hmotnosti, tělesné výšce a fyzické zátěži. V prvních šesti měsících života je doporučený denní příjem energie okolo 115 kcal (kilokalorií) na kg tělesné váhy. V druhých šesti měsících života je dostačující denní příjem okolo 105 kcal na kg tělesné váhy.

Při výběru potravin bychom měli mimo energetické hodnoty sledovat také jejich biologickou hodnotu. Biologická hodnota je dána množstvím a výběrem správných tuků, bílkovin, sacharidů, vitamínů, vlákniny a minerálních látek. Některé z těchto látek jsou esenciální, tedy takové, které naše tělo není schopno samo vytvořit, a proto je nezbytné přijímat tyto látky ve stravě.

Jednou ze základních složek potravy jsou bílkoviny. Bílkoviny tvoří základní stavební jednotku tkání, zajišťují přenos látek v organismu a mimo jiné se podílí na imunitní ochraně. Nedostatečný příjem bílkovin způsobuje poruchy růstu dítěte. Základní složkou bílkovin jsou aminokyseliny. Bílkoviny lze v závislosti na zastoupení esenciálních aminokyselin rozdělit na plnohodnotné a neplnohodnotné. Typickým zdrojem plnohodnotných bílkovin jsou živočišné bílkoviny (maso, mléko, vejce). Rostlinné bílkoviny (luštěniny, obiloviny, brambory) jsou řazeny do skupiny neplnohodnotných bílkovin. Plnohodnotné bílkoviny by

měly být v jídelníčku dětí zastoupeny ze 70 %. Doporučená denní dávka je u 4 – 5 měsíčních dětí 1,3 g , 6 – 11 měsíčních dětí 1,1 g a batolat 1g na 1 kg váhy.

Další základní složkou potravy jsou sacharidy. Jejich hlavní funkcí je poskytování energie. Nadměrný příjem sacharidů vede k jejich ukládání ve formě tuků a tím ke zvyšování tělesné hmotnosti. Naopak nedostatečný příjem sacharidů může způsobit únavu, malátnost, poruchy koncentrace atd. Sacharidy dle složení dále členíme na monosacharidy, oligosacharidy a polysacharidy. Monosacharidy jsou nejjednodušším typem sacharidů a tělo je tráví nejrychleji. Hlavními představiteli jsou fruktóza (ovocný cukr) a glukóza (hroznový cukr). Složitější strukturu mají oligosacharidy, mezi které patří maltóza (sladový cukr), sacharóza (řepný cukr) a laktóza (mléčný cukr). Poslední skupinou sacharidů jsou polysacharidy, mezi které řadíme především škrob obsažený v obilovinách, bramborách a zelenině. Výběr sacharidů vhodných do jídelníčku je velmi zásadní. Jednoduché sacharidy jsou sice rychlým zdrojem energie, ale při jejich nevyužití dochází rychle k usazení ve formě tuku. Z tohoto důvodu jsou pro tělo výhodnější složitější sacharidy. Sacharidy by měly tvořit 45 % denního příjmu dětí do 1 roku.

Tuky tvoří poslední ze základních složek potravy. Jejich funkce je mechanická ochrana orgánů, tepelná izolace těla, jsou nositeli vitamínů rozpustných v tucích, stavební látkou některých hormonů a zdrojem esenciálních mastných kyselin. Tuky jsou tvořeny glycerolem a mastnými kyselinami. Právě povaha mastných kyselin určuje, zda jsou tuky pro tělo prospěšné či nikoliv. Nasycené mastné kyseliny se vyskytují především v živočišných tucích. Jejich nebezpečí spočívá ve schopnosti zvyšovat cholesterol v krvi. Rostlinné tuky by proto měly představovat maximálně jednu třetinu celkového příjmu tuků.

Samostatnou skupinu látek tvoří vitamíny a minerální látky, které tělu nepřinášejí žádnou energii, přesto jsou pro jeho správné fungování nezbytné. Vitamíny lze rozdělit na dvě základní skupiny – rozpustné v tucích (A, D, E, K) a rozpustné ve vodě (C a vitamíny skupiny B). Z hlediska správné výživy je důležitý jejich optimální příjem. Výhoda vitamínů rozpustných ve vodě je schopnost těla je při přebytku vyloučit. U této skupiny vitamínů nemůže tedy dojít k předávkování vitamíny, tedy k hypervitaminóze. Doporučené denní dávky jednotlivých vitamínů a minerálních látek lze vyčíst z tabulky v příloze č. 1 – Doporučený denní příjem živin.

Pro správné fungování zažívání je nezbytné konzumovat také dostatečné množství probiotik a prebiotik. Probiotika jsou živé organizmy, například mléčné bakterie rodu *Lactobacillus* a *Bifidobacterium*. Tyto bakterie ovlivňují rovnováhu ve střevní mikroflóře. Jejich zdrojem jsou především čerstvé a zakysané mléčné výrobky. Probiotiky se rozumí nestravitelné složky potravin, které podporují správnou funkci zažívacího traktu. Typickým příkladem probiotik je vláknina, která patří do skupiny nestravitelných polysacharidů (Poradenské centrum výživa dětí, 2011).

6.4. Příkrmy dle věkových kategorií

V závislosti na vývojovém období dítěte se zpravidla rozlišuje několik věkových kategorií pro zvolení správného složení výživy. Základní skupiny jsou: děti staré 4 – 6 měsíců, 7 – 9 měsíců, 10 – 12 měsíců, batolata.

4 – 6 měsíců

Toto věkové období bývá často označováno jako období přechodné. Ke kojení a počáteční mléčné kojenecké výživě se začínají přidávat první nemléčné příkrmy. V této fázi růstu je ukončeno dozrávání gastrointestinálního traktu, trávicích enzymů a ledvin. Přestože se začínají zařazovat běžné potraviny, měly by mít stále kašovitou konzistenci. Všeobecně se doporučuje zařadit následující typy pokrmů v pořadí: zeleninový příkrm, masovo/vaječno – zeleninový příkrm, ovocný příkrm, cereální příkrm a ovocno – mléčný příkrm. Nedoporučuje se do jídelníčku zařazovat potraviny, které způsobují nadýmání, cukr, koření a sůl.

7 – 9 měsíců

V tomto období je možné vytvářet příkrmy s pevnějšími kusy – dítěti již rostou první zoubky. Stále platí absence cukru, soli a kořeních přípravků.

10 – 12 měsíců

Potraviny podávané dětem v této věkové kategorii se již připravují v podobě malých kousků, nemixují se. Mezi nevhodné potraviny do konce 12 měsíce dítěte patří voda a zelenina s vysokým obsahem dusitanů, ořechy, oříšky, mák, celá zrna obilovin, sůl, koření, cukr, med, kakao, uzeniny, těžká jídla, smažená jídla, citrusové a exotické plody, umělá sladidla apod. (Poradenské centrum výživa dětí, 2011).

6.5. Zavádění jednotlivých potravin do jídelníčku

Postupné zavádění a především výběr jednotlivých potravin hraje pro vývoj dítěte významnou roli. Názory výživových odborníků se mnohdy mírně liší, ovšem v zásadních věcech se povětšinou shodují.

Mléko a mléčné výrobky (vyjma kojení či náhradní mléčné výživy) je doporučeno začít podávat v období mezi 7 až 8 měsícem věku dítěte ve formě ovocno – mléčných příkrmů. Od 9. měsíce je možné podávat také kravské mléko – vždy pouze jako součást pokrmu, nikoliv jako nápoj. Za nevhodné jsou považovány výrobky odtučněné a naopak příliš tučné. Podávat by se neměly ani plísňové a tavené sýry.

Maso by mělo do dětského jídelníčku být zařazeno nejpozději v 7. měsíci života dítěte. Mělo by být vždy čerstvé a upraveno vařením, pečením, dušením nebo grilováním. Zcela nevhodná je úprava formou smažení. U dětí do jednoho roku by mělo být podáváno maso každý den.

Zařazení vajec do dětského jídelníčku je doporučeno přibližně od 7. měsíce věku dítěte. Vhodnější je využít pouze vaječný žloutek, kvůli příliš vysokému počtu bílkovin ve vaječném bílku.

Tuky jsou v jídelníčku dětí velmi důležité. Pro správné fungování těla se doporučuje podávat více tuků rostlinných, které obsahují vyšší množství nenasycených mastných kyselin. Správné množství tuků je mimo jiné nezbytné pro vstřebávání vitamínů rozpustných v tucích.

Ovoce je možné dětem podávat již od 4. měsíce. Nejprve by mělo mít formu pyré, později je možné podávat hrubší ovocné příkrmy. Mezi nejvhodnější ovoce patří jablka, banány, meruňky, hrušky a švestky. Zavedení exotického ovoce, například citrusů, je doporučeno až v pozdějším věku dětí.

Zelenina by se měla stát první potravinou, které dítě ochutná po mateřském mléku (nebo náhradní kojenecké výživě). Pro zavádění nemléčných příkrmů jsou nejvhodnější mrkev, hrášek, brokolice a brambory. Do dvou let věku dítěte je nezbytné z jídelníčku zcela vyřadit luštěniny.

Již od 6. měsíce je možné zařadit do jídelníčku dítěte také obiloviny – nejlépe ve formě kaše. U dětí je na rozdíl od dospělých nežádoucí upřednostňovat celozrnné pečivo nad pečivem světlým. Důvodem je vysoké množství vlákniny a obsah drobných zrníček.

Cukr a sladkosti jsou potraviny, které nejsou třeba ke správnému vývinu dítěte. Z tohoto důvodu by neměly tvořit pravidelnou součást dětského jídelníčku. Obdobně je tomu také s kořeními, přípravky a dochucovadly. U kojenců by se koření mělo omezit pouze na zelené natě. Většina dochucovadel obsahuje také vysoké množství soli, kterou by děti do prvního roku života neměly ochutnat vůbec (Poradenské centrum výživa dětí, 2011).

6.6. Zařazení potravin s označením bio

V posledních letech se velkým trendem v oblasti výživy staly potraviny s označením Bio. Tyto potraviny pocházejí z produktů vyrobených ekologickým hospodářstvím za splnění podmínek určených zákonem. Kvalita těchto potravin je kontrolována úředně uznanou kontrolní organizací a v případě splnění podmínek je certifikovaný bioprodukt speciálně označen na obalu výrobku.

Označení bio přináší nejvyšší přínos k ochraně životního prostředí a nutně neznamená vyšší kvalitu výrobku oproti produktům bez tohoto označení. V případě konzumace biopotravin je větší riziko přítomnosti nejrůznějších škůdců, parazitů, plísní a mykotoxinů. Analýza poradenského centra Výživa dětí ve spolupráci se Státním veterinárním ústavem prokázala vyšší výskyt dusičnanů v doma připravovaných příkrmech z vlastních surovin nebo ze surovin s označením bio. Běžně dostupné potraviny nemají tak přísné normy pro obsah dusičnanů, dusitanů, pesticidů, těžkých kovů aj. jako dětská a kojenecká výživa („Mýty a fakta o výživě dětí“, 2016).

6.7. Alternativní výživa

Mezi nejpopulárnější alternativní výživy se řadí vegetariánství a veganství. Procento lidí, kteří si zvolili alternativní druh výživy, se stále zvyšuje - v současné době je každý 40. člověk populace vegetarián. Důvody k alternativní výživě mohou být různého charakteru, například morální důvody, náboženské nebo zdravotní.

Jako vegetarián je označován člověk, který nekonzumuje maso, ale konzumuje živočišné produkty. Tato strava znamená redukci příjmu tuků a je zdrojem vyššího množství rostlinných olejů s nenasycenými mastnými kyselinami. Příznivý vliv této stravy se projevuje především na výšce krevního tlaku, nižšímu výskytu obezity, kardiovaskulárních onemocnění, diabetu apod.

Praktikování alternativní výživy dětí je velmi diskutovaným tématem. Ze zdravotního hlediska hrozí u dětí krmených vegetariánskou stravou nedostatek železa a vitamínu D. Správným složením stravy a dodržováním určitých doporučení je ovšem vegetariánství u dětí považováno za zdravotně nezávadné. Nezbytné je kontrolovat především dostatečný příjem potravin bohatých na železo a vitamín D.

Veganská výživa na rozdíl od vegetariánské neobsahuje žádnou stravu živočišného původu. Dítěti krmenému veganskou stravou pak hrozí nedostatek železa, vápníku, zinku, bílkovin vitamínů D, B₁₂ a celkový nedostatečný příjem energie potřebné pro jeho vývoj. Z těchto důvodů lékaři nedoporučují veganskou stravu zavádět již v dětském věku (Frühauf, 2010).

Metodologická část

Metodologická část se zabývá detailním popisem procesu marketingového výzkumu trhu. Podrobněji je popsána metoda dotazování, která bude aplikována v praktické části této diplomové práce.

7. Marketingový výzkum trhu

Oproti výzkumu trhu, který zkoumá samotný trh, jeho strukturu a účastníky, se marketingový výzkum trhu zaměřuje na způsoby, jak vstoupit na trh a maximálně uspokojit potřeby zákazníků. Marketingový výzkum je specifický svou jedinečností, vysokou vypovídací schopností a především aktuálností získaných informací. Stejně jako u ostatních vědeckých metod je doporučeno sestavit marketingový výzkum trhu dle určitých pravidel a zásad (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

7.1. Proces marketingového výzkumu trhu

Samotný proces marketingového výzkumu se dle Kotlera (2013, s. 133) skládá ze šesti základních kroků:

1. definice problému a cílů výzkumu,
2. příprava plánu výzkumu,
3. sběr informací,
4. analýza informací,
5. prezentace výsledků,
6. rozhodnutí.

Cíle marketingového výzkumu trhu

Prvním krokem marketingového výzkumu je stanovení jeho cíle. Cílům marketingového výzkumu trhu by měla být věnována značná pozornost z toho důvodu, aby jejich formulace nebyla příliš stručná, nebo naopak příliš konkrétní. Nedostatečné stanovení marketingového cíle může vést k získání irelevantních nebo nadbytečných informací, a tím k plýtvání finančními zdroji (Kotler & Keller, 2013).

Příprava plánu výzkumu

Ve druhé fázi marketingového výzkumu trhu je potřeba zvolit požadované zdroje dat, metody a nástroje výzkumu, velikost vzorků a kontaktní metody.

Výzkum může vycházet z dat sekundárních, která na trhu již existují, nebo z dat primárních, která jsou nově získávána za konkrétním účelem.

Dále je v závislosti na účelu výzkumu nezbytné určit metody výzkumu, mezi které patří: pozorování, focus group, dotazování, behaviorální metody a experimenty.

V návaznosti na metodu výzkumu se určují také nástroje marketingového výzkumu. Nejčastěji používanými nástroji jsou dotazníky, kvalitativní metody a sbírání dat pomocí technologických zařízení. Technikou dotazování a tvorbou dotazníků se podrobněji věnuje kapitola 2.1.2. (Kotler & Keller, 2013).

Dalším krokem je výběr respondentů. Základní soubor respondentů představuje veškerou populaci na daném území omezenou věkem a možností využívat určitý výrobek. V případě, že je základní soubor respondentů příliš obsáhlý, je k dotazování zvolen výběrový soubor respondentů. Samotný proces výběru respondentů se skládá ze 3 částí. Jako pomocné body slouží odpovědi na otázky: koho? (rámec), jak? (způsob), kolik? (rozsah) (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Rámec výběrového souboru představuje cílová skupina dotazovaných. K určení cílové skupiny se v praxi využívají dané specifikace:

- zkoumané proměnné – znalost produktu, cena výrobku, aj.,
- výběrové jednotky – individuální členové základního souboru, skupiny atd.,
- rozsah – vybraná města, vzdělanostní skupiny apod.,
- čas – konkrétní den, týden, měsíc, rok nebo intervalové vymezení (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, s.194).

Způsob výběru respondentů lze provádět na bázi dvou základních technik – reprezentativní techniky a záměrné techniky. Výsledky zjištěné na základě reprezentativní techniky lze zobecnit pro celkovou populaci. Její nevýhodou je, že ji lze aplikovat pouze v případě, kdy jsou známi všichni členové základního souboru. V rámci záměrné techniky záleží z velké části na uvážení tazatele, které respondenty k účelu výzkumu vybere. V praxi se využívají dvě základní techniky úsudkového výběru – technika vhodné příležitosti a technika vhodného úsudku. Při použití techniky vhodné příležitosti jsou vybírání snadno dosažitelní respondenti. Technika vhodného úsudku je založena na výběru takových respondentů, u kterých je předpokládána větší šance na získání správných odpovědí. Další z možností výběru je řetězový výběr – kdy tazatel vybere pouze prvního respondenta a další jsou vybírání vždy předchozím respondentem (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Dalším krokem po určení rámce a způsobu výběru respondentů je určení velikosti výběrového souboru. S rostoucím počtem dotazovaných roste také spolehlivost získaných výsledků. Z ekonomického hlediska je žádoucí oslovit co nejmenší počet respondentů, naopak z hlediska výzkumného se očekává co největší počet dotazovaných. K určení správného počtu respondentů se využívá několik přístupů: nákladový přístup (závislý na nákladech na jednoho respondenta a celkovém rozpočtu na výzkum), slepý odhad (závislý na zkušenostech a intuici) a statistický přístup (závislý na statistických metodách) (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Po fázi výběru respondentů následuje fáze rozhodnutí o kontaktních metodách. Mezi běžně používané metody patří korespondenční kontakt, telefonické dotazování, osobní kontakt a online kontakt (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Sběr informací

Sběr dat je označován jako nejnákladnější a současně nejvíce náchylná fáze celého výzkumu. V praxi mohou nastat čtyři hlavní problémy: opakované kontaktování z důvodu zaneprázdněnosti respondentů, odmítnutí respondentů odpovídat, neupřímné odpovědi respondentů a nečestnost tazatelů (Kotler & Keller, 2013).

Analýza informací a prezentace výsledků

Analýza informací probíhá pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Posledním krokem je pro výzkumníka prezentace relevantních dat potřebných k danému marketingovému rozhodnutí. V praxi je doporučeno stavět výzkumníka také do poradenské role (Kotler & Keller, 2013).

Rozhodnutí

Rozhodnutím na základě provedeného marketingového výzkumu může být uskutečnění určitého kroku či provedení dalšího průzkumu. Především ve větších organizacích se využívají systémy na podporu marketingového rozhodování, které pomáhají marketérům učinit správné a kvalifikované rozhodnutí (Kotler & Keller, 2013).

7.2. Dotazování

Dle publikace autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) jsou celkové výdaje na marketing tvořeny z více než 70 % prováděním marketingového výzkumu za pomoci metody dotazování.

7.2.1. Postup tvorby dotazníku

Stejně jako samotný průběh marketingového výzkumu trhu má i tvorba dotazníku doporučený sled kroků:

- vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést,
- určení způsobu dotazování,
- specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr,
- konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace,
- konstrukce celého dotazníku,
- testování dotazníku (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, s. 187).

7.2.2. Základní typy dotazování

Výběr vhodného způsobu dotazování je závislý na různých faktorech, jako například na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, finančních a časových limitech atd. Obvykle nebývá vybírán pouze jeden typ dotazování, ale data jsou sbírána kombinací více typů metod dotazování. Mezi základní typy patří osobní dotazování, telefonické dotazování, online dotazování a písemné dotazování (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Osobní dotazování je založeno na osobním kontaktu mezi tazatelem a respondentem. Jako hlavní výhoda se považuje existence přímé zpětné vazby a možnosti upřesnit a upravit způsob otázek v závislosti na daném respondentovi. Nevýhodou je jeho finanční a časová náročnost (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Dříve nejvíce používané telefonické dotazování je v dnešní době nahrazováno online dotazováním. Mezi hlavní výhody dotazování prostřednictvím online metod patří nízké náklady, vysoká rychlost a značná flexibilita. Kladně bývá hodnocena také jeho adresnost. Naopak nevýhodou může být nízká vybavenost počítači v určitých regionech či výskyt technických problémů (Kotler & Keller, 2013).

V rámci online dotazování lze rozlišit několik základních způsobů výběru respondentů. Mezi nejčastěji používané patří: nahodilé výběry na webových stránkách firem, nahodilé výběry na sociálních sítích nebo výběr respondentů z databáze klienta (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Písemné dotazování patří v dnešní době k nejméně využívané metodě. Výhodou tohoto typu dotazování je především delší čas, který má dotazovaný na odpověď a nízká finanční náročnost. Naopak nevýhoda této metody je její nízká návratnost (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

7.2.3. Nástroje dotazování

Ke sběru informací se tazateli doporučuje využívat základní nástroje dotazování, kterými jsou scénář, záznamový arch, záznamové technické prostředky a dotazníky. Dotazník má význam hned v několika oblastech – získává potřebné informace od respondentů, je strukturou rozhovoru a jednotnou šablonou pro zápis dat, ulehčuje zpracování získaných odpovědí (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

7.2.4. Konstrukce otázek

V rámci eliminace chyb tazatele při tvorbě otázek dotazníku je doporučeno dle kolektivu autorů Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 201 - 204) dodržovat následující pravidla:

- ptát se přímo,
- ptát se jednoduše,
- užívat známý slovník,
- užívat jednovýznamová slova,
- ptát se konkrétně,
- nabízet srovnatelné odpovědi,
- vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí,
- užívat krátké otázky,
- vyloučit zdvojené otázky,
- vyloučit zavádějící otázky,
- pamatovat na genderové vztahy,
- vyloučit nepříjemné otázky,
- umožnit neposkytnout odpověď,

- vyloučit negativní otázky,
- vyloučit odhady,
- dodržovat slušnost.

7.2.5. Konstrukce dotazníku

Při konstrukci dotazníku by se tazatel měl zaměřit na jeho adekvátní délku. Relevantnějším ukazatelem, než je počet otázek, je jeho časová náročnost. Všeobecně se doporučuje, aby délka dotazníku nepřesáhla 20 minut. Při variantě dotazníků bez účasti tazatele je doporučena maximální časová náročnost v délce 10 minut. Dotazník s vyšší časovou náročností by pravděpodobně vedl k neochotě respondenta poskytnout odpovědi.

Základní principy, které by měly být při stavbě dotazníku dodrženy, jsou: srozumitelnost, snadná orientace, jednoduchost vyplňování, kvalitní formální úprava a využití dalších aktivizujících prvků, například animací.

Dotazník sestavený dle doporučené struktury by měl obsahovat hlavičku dotazníku s cílem výzkumu a způsobu vyplnění dotazníku, samotné otázky a možné odpovědi, a na závěr poděkování a pokyny k odevzdání (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

7.2.6. Typy otázek

Při kategorizaci typů otázek lze vycházet ze dvou hlavních kritérií – funkce otázek a možných variant odpovědí.

Typy otázek podle funkce

Funkce otázek je úzce spjata s jejich umístěním v dotazníku. První skupinou otázek jsou otázky nástrojové, mezi které lze zařadit:

- Kontaktní otázky, které mají odlišnou funkci v závislosti na jejich pořadí v dotazníku. Pokud jsou umístěny ze začátku dotazníků, slouží k uvolnění atmosféry a napětí dotazovaného. Pokud se kontaktní otázka nachází v závěru dotazníku, bývá její funkcí umožnění vyjádření názoru dotazovaného formou otevřené otázky.
- Filtrační otázky, které slouží k rozdělení respondentů na skupiny, jejichž následující otázky se vzájemně liší. Tyto otázky mohou dotazovaného zcela vyloučit z dotazování, vyřadit některé následující otázky nebo ho navést na otázky z jiné tematické větve.
- Analytické otázky, které slouží k hledání souvislostí a závislostí mezi jednotlivými proměnnými. Nejčastěji se vyskytují v podobě demografických otázek.
- Kontrolní otázky, jejichž cílem je ověření pravdivosti konzistence a validity některých odpovědí. Pokud je na jejich základě zjištěn rozpor, bývá na rozhodnutí výzkumníka, jestli získané informace dále použít či nikoliv. Špatné rozhodnutí by dále vedlo ke zkreslení získaných informací a následně špatnému marketingovému rozhodnutí (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Druhou skupinou otázek jsou otázky výsledkové, pomocí kterých jsou zjišťovány zkušenosti, znalosti, názory, postoje a motivy respondentů. Do skupiny výsledkových otázek se dle kolektivu autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) řadí:

- Nominální otázky, které zjišťují znalost či zkušenost respondenta.
- Měřítkové otázky, které využívají metody konstatování, kvantitativní stupnice nebo kvantitativní škály. Jejich hlavní přínos je ve schopnosti daný jev měřit.
- Dokreslující otázky, které pomáhají dokreslovat otázky nominální nebo měřítkové.
- Projekční otázky, které se využívají při výzkumu kvalitativního typu. Tento typ otázek aktivizuje fantazii a při jeho interpretaci a zpracování se doporučuje spolupráce psychologů.

Typy otázek podle typu odpovědi

V případě potřeby maximalizovat informační hodnotu dotazníku využijeme otázek bez variant odpovědí. Naopak v případě, kdy je prioritou rychlost a jednoduchost zpracování výzkumu, využívá se otázek s uzavřeným počtem variant odpovědí. V praxi se nejčastěji využívá otázek polouzavřených, které představují kombinaci obou předchozích typů. Výhodou polouzavřené otázky je jistota, že seznam variant odpovědí představuje všechny možné odpovědi. Naopak je zde vysoké riziko, že dotazováním získáme velké množství neutrálních odpovědí.

Mezi hlavní výhody otevřených otázek patří: neomezenost respondenta, a jeho možnost vyjádřit svůj názor či možnost získání takových variant odpovědí, které autora nenapadly. Nevýhodou otevřených otázek je jejich časová náročnost, složitá interpretace získaných dat nebo případná neschopnost respondenta vyjádřit svůj názor a myšlenku.

Uzavřené otázky představují výhodu z hlediska jednoduchého a rychlého vyplnění, jednoznačnosti, jednoduchosti zpracování získaných dat či nižších nákladů. V případě uzavřených otázek se také navyšuje ochota respondenta odpovídat. Nevýhodou může být nedostatečná nabídka odpovědí, přílišné zjednodušení problému nebo náročnost vytvoření.

Základní členění uzavřených otázek je na alternativní (varianty odpovědí se vylučují) a selektivní (varianty se navzájem nevylučují a dotazovaný může vybrat více odpovědí).

Hlubší kategorizace uzavřených otázek je na normální a speciální otázky. Mezi normální otázky se řadí otázky bipolární (s odpovědí ano, ne), otázky s neutrální odpovědí (např. ano, ne, nevím) a otázky výběrové (více variant). Jako speciální otázky jsou označovány otázky dialogové, kvantitativní stupnice (např. frekvence nákupů) a kvalitativní škály (postoje, hodnocení) (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Škály

Škály pomáhají respondentovi vyjádřit určitý názor a postoj. Výběr vlastností škály lze zvolit dle charakteru otázky a požadovaných informací. Respondentům lze nabídnout liché nebo sudé množství odpovědí ve formě verbální, číselné nebo grafické. V praxi je doporučováno nabízet sudý počet kategorií, který donutí respondenta vyjádřit názor a neuchýlit se k neutrální odpovědi. Doporučený počet kategorií je mezi pěti a sedmi variantami. Škály lze

využít při potřebě ohodnotit určitý subjekt, získat preferenci pořadí nebo ocenit nabízené varianty pomocí bodů. Speciální formou škály je škála konstantní sumy, při které má respondent omezené množství bodů, které má rozdělit mezi varianty. Tato škála umožňuje další porovnávání variant mezi sebou navzájem (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Praktická část

Praktická část této diplomové práce se věnuje přímo vytvoření konkrétního podnikatelského plánu. V praktické části bude využito poznatků získaných v části teoretické a části metodologické.

Veškeré informace uvedené v tomto podnikatelském záměru, jakož i loga a schémata jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Jakékoliv šíření, kopírování či jiné využití tohoto dokumentu je podmíněno písemným souhlasem autora.

7. Úvod a účel dokumentu

Tento dokument obsahuje podnikatelský plán zaměřený na výrobu čerstvých dětských příkrmů. Účelem tohoto dokumentu je poskytnout autorovi podnikatelského nápadu reálný obraz o možnosti uplatnění na trhu a budoucí schopnosti generovat zisk.

8. Shrnutí

Podnikatelský projekt Baštík se zabývá výrobou dětských zeleninových a masozeleninových příkrmů. Jedinečnost konceptu spočívá v čerstvosti výrobků a v poskytované službě. Součástí nákupu je rozvoz až do domácnosti, popřípadě možnost vyzvednout si objednávku ve vybraných prodejnách se zdravou výživou. Výrobky budou vždy čerstvé, uvařené z kvalitních surovin bez dodatečně přidané vody, zahušťovadel a jiných pomocných látek.

Klíčovou osobností celého podnikatelského záměru je pan majitel, který bude ze začátku podnikání zabezpečovat veškeré funkce potřebné k založení a počátečnímu růstu projektu. V průběhu dalších let bude v závislosti na objemech prodeje zaměstnán jeden pracovník na pozici řidiče a současně zásobovače.

Cílová skupina zákazníků byla kvantifikována na základě demografických podmínek a výsledků marketingového výzkumu trhu. Výsledky ukázaly, že 60 % respondentů žijících na území Prahy a kupujících dětské příkrmy by uvítalo možnost objednávání čerstvých dětských příkrmů. Velikost cílové skupiny zákazníků byla stanovena na 3700 osob. Typický zákazník byl definován jako rodič na mateřské dovolené, který by rád věnoval veškerý volný čas pouze dětem, nikoliv přípravě pokrmů. Samozřejmostí je pro něj využívání moderních technologií v podobě sociálních sítí a online nakupování. Pro zákazníka přináší tento podnikatelský plán kromě zaručení kvality také výraznou úsporu času.

Stěžejní částí marketingových aktivit budou webové stránky, které budou sloužit zároveň jako e-shop k objednávání dětských příkrmů. Samotné spuštění webových stránek proběhne s výrazným odstupem před zahájením výroby. Pan majitel se rozhodl, že v rámci nového projektu bude psát blog, díky kterému se zajistí dostatečná sledovanost projektu ještě před zahájením prodeje. Tématem blogu bude rodič na rodičovské dovolené, podávání prvních příkrmů dětem, volba vhodných surovin, chutných kombinací a později příprava a uskutečnění jednotlivých kroků při zahajování projektu.

Konkurenční výhoda projektu oproti ostatním společnostem spočívá kromě čerstvosti výrobku a možnosti dovozu také v osobním přístupu k zákazníkovi. Díky sociálním sítím a blogu lze zákazníky zapojit do určitých fází rozhodování, například při zavádění nových druhů výrobků, výběru nejlepšího loga, vylepšování služeb apod.

K založení podnikání je potřeba investice ve výši 450 000 Kč. Investici provede sám majitel, který se rozhodl využít finanční prostředky generované předchozím podnikáním. Z uvedené finanční analýzy vyplývá doba návratnosti investice během třetího roku podnikání.

9. Popis podnikatelské příležitosti

Předmětem podnikatelského plánu je výroba čerstvých dětských zeleninových a masozeleninových příkrmů. Na rozdíl od běžně dostupných produktů tohoto typu se bude jednat o výrobky čerstvé, které neprošly procesem zavařování a z toho důvodu si zachovaly větší množství živin. Produkty jsou vyráběny dle lékařských doporučení o výživě dítěte. Z tohoto důvodu nejsou dále dochucovány, není v nich přidán cukr ani dodatečně přidaná voda. Obsahují pouze kvalitní suroviny bez přidaných látek.

Produkty budou rozděleny do dvou základních skupin – menší balení zeleninových příkrmů určené pro mladší děti a větší balení masozeleninových příkrmů určených pro starší děti, kterým je již do jídelníčku zařazováno maso.

Výrobky budou vakuově baleny a jejich trvanlivost bude laboratorně testována. Předběžné odhady pro minimální dobu expirace jsou 7 až 8 dní. Přínosem pro zákazníka bude také praktické balení, ve kterém je možné produkt jednoduše během několika minut ohřát. Výhodou je rovněž nízká váha oproti nejběžnějšímu balení ve formě skleniček.

Hlavní konkurenční výhoda je spatřována především v čerstvosti těchto produktů, která je srovnatelná s domácí výrobou dětských příkrmů. Oproti domácí výrobě přináší tyto dětské příkrmy ještě přidanou hodnotu v podobě kontroly zdravotní nezávadnosti surovin a schválení kvality a nezávadnosti produktu příslušnými atestovanými organizacemi.

Přínosem pro zákazníka je především možnost pravidelného objednávání a na jeho základě dovoz až do domácnosti. Veškeré objednávky budou probíhat online, kde si zákazník vybere z nabídky produkty, které jsou pro něj vyhovující a zvolí si preferovaný termín dovozu.

V případě menších objemů objednávek nebo nevyhovujících časech dovozu bude nabízena také možnost osobního vyzvednutí ve vybraných prodejnách se zdravou výživou.

Návrh služby v podobě dovozu čerstvých domácích příkrmů vychází ze skutečnosti, že stále větší množství matek na mateřské dovolené pracuje z domova nebo si různými způsoby přivydělává. Tento fakt vede k hypotéze, že ženy na mateřské dovolené mají méně času na přípravu domácích pokrmů pro děti, ale díky tomu, že jsou jistou mírou výdělečně činné, mají rovněž dostatek finančních prostředků ke koupi tohoto druhu dětské výživy. Cílem je tedy usnadnit rodičům péči o dítě.

Zjištění informace kolik procent žen na mateřské dovolené kupuje dětské příkrmy proběhlo v rámci marketingového výzkumu trhu. Výsledky jsou shrnuty v kapitole 13.1.

Více o samotných produktech, jejich složení a balení popisuje kapitola 15.1. Produkt.

10. Cíle firmy a vlastníků

Za všeobecný cíl firmy je považováno generování kladného hospodářského výsledku minimálně od druhého roku podnikání. Výše zisku by měla být dostačující nejen k uspokojení potřeb zakladatele, ale měla by také vyvážit riziko, které majitel podnikáním podstupuje.

Cílem společnosti je vytvoření alespoň 100 pravidelných zákazníků během prvního roku podnikání a návratnost vložených prostředků v časovém horizontu pěti let.

Dlouhodobým cílem společnosti je expanze do dalšího většího krajského města.

Hlavní vizí společnosti je stát se díky čerstvosti produktů preferovanou alternativou ke koupi klasických dětských příkrmů a díky dovozu do domácností pravidelnou výpomocí v životě rodin.

10.1. Personální zajištění

Autorem a současně klíčovou osobností tohoto podnikatelského záměru je pan Zdeněk, otec téměř dvouletého chlapečka, který si nepřál být v této diplomové práci uváděn celým jménem. Stejně jako většina rodičů si také on prošel fází vytváření a vymýšlení dětských příkrmů a snahou si práci co nejvíce ulehčit. Vzhledem k tomu, že je sám vyučeným kuchařem, měl situaci značně jednodušší než ostatní rodiče dětí v jeho okolí. Nakonec nejen, že byl ostatním známým poradcem při výběru vhodných surovin pro malé děti, ale s některými se dokonce dohodl, že když bude vařit pro své dítě, uvaří příkrmů více i pro ně. Právě tato skutečnost ho přivedla k nápadu, který je zpracováván v rámci podnikatelského plánu.

Pan Zdeněk je vyučený v oboru gastronomie a dlouhá léta se živil jako profesionální kuchař v předních pražských restauracích. Kromě vaření má také široké podnikatelské zkušenosti především ve výrobě a prodeji českého vína. Jako rodič konzultoval vhodné potraviny pro děti také s pediatrem a dbal na pestrou a vyváženou stravu dítěte již od útlého věku.

Personální struktura projektu bude velmi jednoduchá. K zajištění chodu projektu bude minimálně ze začátku podnikání stačit dobře sešraný tým v počtu dvou osob. Jedna osoba bude zpracovávat objednávky, připravovat plán nákupu, vařit příkrmy, balit je a současně zajistí i komunikaci se zákazníky. Pro tuto pozici jsou nezbytné zkušenosti v oboru gastronomie a dobré organizační a komunikační schopnosti. Druhá osoba bude pracovat jako zásobovač a rozvoz produktů jak po domácnostech, tak do obchodů se zdravou výživou. Vzhledem k tomu, že se tento člověk bude setkávat se zákazníky, měl by kromě dobrých řidičských schopností (podmínkou řidičský průkaz skupiny B a minimální věk 21 let) mít také dobré vystupování a ochotu poradit při vzniklých problémech nebo nedorozuměních.

Jednotlivé náklady na varianty personálního zabezpečení shrnuje následující tabulka. U dohody o provedení práce, polovičního a plného pracovního úvazku je uváděna hrubá mzda. V případě právnické a IT pomoci se jedná o jednorázovou investici.

Tabulka č.2 - Personální náklady a jejich varianty

	Mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem
OSVČ / m	15 000 Kč	1 972 Kč	1 823 Kč	18 795 Kč
DPP / h	100 Kč	-	-	-
Plný pracovní úvazek /m	25 000 Kč	6 250 Kč	2 250 Kč	33 500 Kč
Poloviční pracovní úvazek / m	12 000 Kč	780 Kč	540 Kč	13 320 Kč
Účetní pomoc / m	2 000 Kč	-	-	-
Právnícká pomoc	30 000 Kč			
IT pomoc	3 000 Kč			

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Pan Zdeněk bude podnikat na základě živnostenského oprávnění. Osoba výdělečně činná je povinna platit měsíční zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Minimální výše záloh je zákonem stanovena. Celková výše těchto záloh se po prvním roce podnikání počítá na základě výdělků přiznaných v daňovém přiznání za rok předchozí. V závislosti na jeho výši je pak vyrovnán případný nedoplatek / přeplatek. Výše finanční odměny pro pana Zdeňka se odvíjí od úspěšnosti projektu. Minimální finanční částka potřebná k osobním měsíčním nákladům byla stanovena ve výši 15 000 Kč. Vzhledem k tomu, že pan Zdeněk bude podnikat na základě živnostenského oprávnění, nejedná se o mzdu v klasickém pojetí.

V prvních letech podnikání bude personální zajištění tvořeno panem Zdeňkem a pomocnou kuchařskou silou, která je k dispozici v rámci pronájmu kuchyňských prostor. Pan Zdeněk bude zabezpečovat veškeré činnosti – nákup surovin, výrobu produktů a následný rozvoz.

S rozvojem podnikání a nárůstem objednávek a rozvozových dnů bude nezbytné přijmout zaměstnance na post řidiče. Typ pracovní smlouvy řidiče bude záviset na úspěšnosti projektu. V rámci prvních 3 let, kdy se předpokládá nižší množství objednávek, je vhodné zaměstnávat řidiče na základě dohody o provedení práce, která je limitována počtem 300 odpracovaných hodin za rok. Další z možností je volba práce na poloviční úvazek, tzn. 20 h v zaměstnání týdně. V případě maximální úspěšnosti projektu by bylo nezbytné uzavřít s řidičem hlavní pracovní poměr. V případě polovičního nebo plného pracovního úvazku je zaměstnavatel povinen platit za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění.

Ve variantě, kdy je řidič zaměstnáván na dohodu o provedení práce je jeho pracovní náplní výpomoc v každý druhý dovozový den. V případě pracovní smlouvy na poloviční nebo plný pracovní úvazek se jedná o zabezpečení veškerých dovozů a současně zásobování.

S náklady na jednotlivé varianty zaměstnání řidiče bude dále kalkulováno v rámci finančního plánu. Volba vhodného personálního zabezpečení se tedy bude odvíjet od předpokládaných objemů prodeje.

Při zakládání podnikání bude rovněž nezbytné využít výpomoci poradců. V první řadě to bude využití právního poradce při vytváření obchodních podmínek v rámci webových stránek a online objednávek. Právní pomoc bude rovněž potřeba pro zajištění registrace ochranné známky. Osobní konzultace ohledně vhodné právní pomoci a nákladech byla provedena s patentovou, známkovou a právní kanceláří Neolegal. Pan JUDr. Petr Novotný

odhadl na základě popisu podnikatelského záměru celkovou cenu potřebných konzultací na 30 000 Kč.

Rovněž účetnictví bude zajišťováno externí firmou. Přepokládané náklady na tuto službu jsou 2 000 Kč měsíčně.

Externí pomoc je potřeba také ke spuštění webových stránek. Podrobnější informace a vyčíslení nákladů na webové stránky jsou blíže specifikovány v části Marketingová komunikace (viz kapitola 15.4.).

11. Popis společnosti

Název společnosti je zvolen tak, aby vystihoval určení produktu. Stejně jako názvy konkurenčních výrobků je i jméno Baštík pro děti snadno vyslovitelné. Logo společnosti je tvořeno názvem Baštík a „maskotem“ značky. Ten byl zvolen především z důvodu marketingových propagací a aktivit. Více informací o aktivitách spojených s postavou Baštíka je uvedeno v kapitole 15.4. (Marketingová komunikace). Logo bylo navrženo studentkou oboru Grafický design Střední umělecké školy Václava Hollara. V příloze č. 4 jsou k vidění i ostatní návrhy a podobné motivy, které mohou být dále využity na obal výrobku nebo na webové stránky. Do rozhodnutí o volbě loga je možné zapojit rovněž potenciální zákazníci.

Obr. 1 – Logo



Zdroj: Aneta Vyškovská

Právní formou projektu bylo zvoleno podnikání jednotlivce. Náklady na zřízení této formy podnikání jsou velmi nízké. Jedná se o poplatek ve výši 1 000 Kč za založení živnostenského oprávnění, o které je možné požádat na kterémkoliv pražském městském úřadě. Hlavní nevýhodou této formy podnikání je ručení celým majetkem živnostníka za závazky společnosti. V případě, že bude projekt v budoucnu úspěšný, je možné transformovat právní formu společnosti na společnost s ručením omezeným.

Vzhledem k legislativní náročnosti na vybavení a provoz kuchyně byl jako ideální způsob získání vhodných prostor zvolen pronájem již fungující kuchyně, která splňuje nejen veškeré požadavky na přístrojové vybavení potřebné k výrobě, ale rovněž odpovídá všem hygienickým předpisům a normám, včetně zákonem daných podmínek systému HACCP.

Jako první návrh byla brána v úvahu možnost pronájmu kuchyně některé z pražských školních jídelen. Právě u těchto provozů vznikají hluché doby, kdy se v kuchyni nevaří a prostor nevydělává. Tato možnost byla ovšem vyloučena po osobní konzultaci s paní Janou Štekrovou, vedoucí školní jídelny ZŠ Korunovační. Její názor je takový, že do profesionálně vybavené kuchyně by ona osobně nedovolila přístup cizím nájemcům. V případě, že by byla ochotna ustoupit, by tento způsob vyžadoval náročné ošetření smlouvou a dozor někoho ze stálých kuchařů. Rovněž se vyjádřila, že vzhledem k velikosti prostorů by byly režijní náklady na provoz vytápění a klimatizace kuchyně příliš vysoké, což by vedlo k nižší rentabilitě projektu.

Druhou možností byl pronájem kuchyně menších rozměrů nerestauračního zařízení. Na základě osobní konzultace s panem Martinem Pražákem, ředitelem společnosti Pragogastro, byla analyzována vhodnost a vybavenost lokální kuchyně pro účely výroby dětských příkrmů a rovněž byl stanoven odhad na náklady pronájmu. Pronájem kuchyně zahrnuje využití prostoru včetně nákladů na vodu, energie, pomocnou sílu a úklid. V kuchyni nechybí potřebné vybavení jako elektrická sklopná pánev, šokový zchlazovač, konvektomat, elektrický sporák, dvoukomorový vakuovací stroj, univerzální kuchyňský stroj, profesionální ruční mixér a prostor k uskladnění trvanlivějších potravin. Celková cena pronájmu byla stanovena na 750 Kč na hodinu. Náklady na pronájem se tedy budou odvíjet od počtu objednávek a hodin potřebných k jejich přípravě. Ve stejném prostoru nabídla společnost také pronájem chladicího boxu o objemu 4 m³ k uskladnění hotových výrobků. Cena pronájmu chladicího boxu byla stanovena na 5 000 Kč měsíčně. Kuchyně se nachází v městské části Praha 8 - Čimice a parkování v objektu je součástí pronájmu.

Přehledné vyčíslení nákladů na pronájem prostor představuje následující tabulka.

Tabulka č. 3 - Náklady na zajištění prostor

Pronájem prostor	750 Kč / h
Pronájem chladicího boxu	5 000 Kč / měsíc

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Časový fond potřebný k výrobě konkrétního množství objednaných příkrmů byl konzultován s panem Zdeňkem. Počet výrobků v jedné dávce představuje množství, které je potřeba vyrobit pro konkrétní rozvozový den, časový fond počet hodin, který je k výrobě potřeba a v posledním sloupci je vyčíslena cena za pronájem kuchyně.

Tabulka č. 4 – Náklady na pronájem prostor v závislosti na počtu objednaných výrobků

Počet výrobků v jedné dávce	Časový fond potřebný k výrobě	Náklady
0 – 60 ks	2 h	1 500 Kč
61 – 140 ks	3 h	2 250 Kč
141 – 310 ks	4 h	3 000 Kč
311 – 420 ks	5 h	3 750 Kč
421 – 480 ks	6 h	4 500 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

12. Legislativní požadavky

Výroba výživy pro děti mladší jednoho roku je ošetřena vyhláškou č.54/2004 Sb. Ministerstva zdravotnictví. Dětskými příkrmy se zabývá konkrétně část 3, která upravuje potraviny pro obilnou výživu a ostatní výživu jinou než obilnou, určenou pro výživu kojenců a malých dětí. Tato část definuje druhy dětských příkrmů, jejich složení a označování.

Dětské příkrmy nesmí obsahovat přidané látky jiné, než jsou dány vyhláškou a nesmí obsahovat rezidua jednotlivých pesticidů v množství překračujícím 0,01 mg/kg výrobku. V případě, že hodnoty reziduí pesticidů nepřesáhnou hodnoty 0,003 mg/kg, budou tyto produkty považovány za neošetřené pesticidy.

Vyhláška rovněž stanovuje povinné označení výrobku. Na obalu musí být označený věk dítěte, od jehož dosažení je výrobek doporučen ke konzumaci. Tento věk nesmí být nižší než ukončený čtvrtý měsíc. V případě uvedení čtvrtého měsíce je doporučeno uvádět také komentář, že jsou výrobky od tohoto věku vhodné, pokud nezávislé osoby kvalifikované v lékařství, výživě nebo farmacii nestanoví jinak. Povinností je uvést také informaci, zda výrobek obsahuje lepek (v případě, že je určen dětem mladším 6 měsíců). Na obalu musí být uvedena také energetická hodnota vyjádřená v kJ i v kcal na 100 g výrobku, dále pak obsah bílkovin, tuků a sacharidů na 100 g výrobku. Chybět nesmí také hodnoty zákonem určených vitamínů a minerálů na 100 g výrobku.

Velmi důležité a praktické informace jsou k nalezení především v přílohách 5, 8, 10, 11 a 12. V příloze číslo 5 je tabulka zobrazující referenční hodnoty vitamínů a minerálních látek pro označení výživové hodnoty. Příloha 8 definuje požadavky na základní složení příkrmů. Pro výrobu masozeleninových příkrmů je nejdůležitější informací předpis, že jsou – li maso, drůbež a ryby nebo jiné obvyklé zdroje bílkovin jednotlivě nebo v kombinaci uvedeny v názvu výrobku ale nikoli na prvním místě, pak musí uvedený podíl masa a jiných bílkovin v součtu tvořit nejméně 8 % z celkové hmotnosti výrobku. Každé jednotlivě uvedené složky masa, drůbeže, ryb apod. musí tvořit nejméně 25 % hmotnosti všech použitých bílkovinných zdrojů. Obsah bílkovin z uvedených zdrojů musí být minimálně 0,5g / 100kJ a celkový obsah bílkovin pocházející ze všech zdrojů nesmí být menší než 0,7g / 100 kJ.

Velmi přínosný je také obsah přílohy 10, která definuje požadavky na nejvyšší množství vitamínů, minerálních látek a stopových prvků. Příloha 11 vyjmenovává pesticidy, které nesmí být využívány při zemědělské výrobě surovin určených pro výrobu dětské výživy. S pesticidy souvisí také příloha číslo 12, ve které jsou stanoveny maximální limity pesticidů v dětské výživě.

Potraviny pro počáteční kojeneckou výživu definuje rovněž nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 609/2013. V souladu s článkem 4 nařízení (EU) č. 609/2013 lze potraviny pro počáteční kojeneckou výživu uvádět na trh pouze jako balené.

V souladu s § 3d zákona č. 110/1997 je provozovatel potravinářského podniku, který vyrábí nebo uvádí do oběhu potraviny pro počáteční kojeneckou výživu, povinen před jejich prvním

uvedením do oběhu zaslat Ministerstvu zdravotnictví (odbor ochrany veřejného zdraví) český text označení, který bude uveden na výrobku.

Na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví je ke stažení administrativní postup tohoto ohlášení, který se skládá z několika základních kroků a povinností:

1. Potravina musí splňovat požadavky právních předpisů, zejména vyhlášky č. 54/2004 Sb.
2. Označení potraviny musí splňovat požadavky nařízení č. 1169/2011 a vyhlášky č. 54/2004 Sb.
3. Provozovatel zažádá o přístup do Registru oznámených potravin a vyplní externí žádost.
4. Po přihlášení do registru vloží požadované údaje o oznámené potravíně do systému registru oznámených potravin.
5. Dnem odeslání se plní zákonná povinnost o oznámení.
6. V případě, že oznámení neobsahuje všechny požadované informace, bude provozovatel vyzván k opravě těchto údajů.
7. Ministerstvo notifikace, které jsou v pořádku, zveřejňuje.

Informace o průběhu a cenách přezkoušení zákonem daných požadavků na složení výrobku jsou blíže popsány v kapitole 15.1.3. – Testování nutriční hodnoty a trvanlivost produktu.

V návaznosti na legislativní požadavky budou na obalu uvedeny následující informace:

- název výrobku (například Baštík Mrkev a brambora),
- určení věku dítěte, od kterého má být pokrm podáván (ve formátu od ukončeného X.měsíce),
- hmotnost výrobku v g,
- návod na použití výrobku (ohřátí),
- informace o materiálu a likvidaci obalu,
- složení výrobku a zastoupení jednotlivých složek uvedené v % (případné alergenů budou zvýrazněny),
- průměrné výživové údaje na 100 g výrobku (nutriční hodnoty včetně minerálů a vitamínů),
- informace o výrobcí,
- dobu minimální trvanlivosti,
- způsob úpravy potravin,
- způsob uchování a upozornění, že výrobek je určen k okamžité spotřebě po otevření,
- kontakt na webové stránky.

13. Potenciální trhy

Základním předpokladem pro další vývoj podnikání je vytvoření stálých zákazníků, kteří budou generovat pravidelné objednávky. Vzhledem k tomu, že jsou výrobky určeny pro děti ve věkovém rozmezí od 5ti měsíců do zhruba jednoho roku, nejedná se o stálého zákazníka v tradičním pojetí. Je samozřejmé, že v době, kdy dítě přejde na pevnou stravu, nebude již zákazník kupovat dětské příkrmy. Ideální je nalákat zákazníky již v době, kdy dětem začnou přidávat dětské příkrmy, takže budou tvořit pravidelné objednávky po dobu zhruba šesti měsíců.

Všeobecně je potenciálním zákazníkem matka, která má dítě ve věku 5 měsíců až jeden rok. Vzhledem ke geografickému omezení pouze na území Prahy se tato skupina výrazně snižuje. Z demografického hlediska se pak potenciální trh omezuje na rodiny, které mají dostatek finančních prostředků ke koupi dětských příkrmů. Důvodem může být jak nedostatek času k přípravě domácích produktů, tak snaha věnovat samotnému dítěti co nejvíce času a tím neochota trávit čas vařením.

Dle veřejné databáze Českého statistického úřadu se počet dětí narozených ročně na území hlavního města Prahy pohybuje v průměru posledních 5ti let kolem 14 000 dětí. Z toho vyplývá, že ve věku 5 až 12 měsíců se průměrně nachází na území Prahy zhruba 7 000 dětí. Aby byla přesněji kvantifikována cílová skupina zákazníků, využije se výsledků marketingového výzkumu trhu, jehož podrobné výsledky jsou k nahlédnutí v kapitole 13.1. Marketingový výzkum trhu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že přibližně pětina zákazníků si dětské příkrmy v obchodech nekupuje a spoléhá na domácí výrobu. Díky této informaci se velikost potenciální cílové skupiny zmenšila na pouhých 5600 zákazníků. Dalším z výsledků dotazníkového šetření byl fakt, že 66 % zákazníků by uvítalo možnost objednání čerstvých příkrmů. Ze všech výše uvedených informací vyplývá širší cílové skupiny, která je tvořena přibližně 3 700 zákazníky. S touto kvantifikací bude následně počítáno v rámci odhadu tržeb.

Velikost segmentu stanoveného počtem dětí narozených v Praze je víceméně dlouhodobě stálá. Velikost příjmů a ochota kupovat dětské příkrmy se může v čase v závislosti na mnohých makroekonomických faktorech měnit. Pro potřeby dalších výpočtů bude počítáno se stálostí cílového segmentu.

V následující podkapitole je detailně popsán průběh marketingového výzkumu trhu, na základě jehož výsledků byla kvantifikována cílová skupina a získané informace jsou zpracovány do finančního plánu.

13.1. Marketingový výzkum trhu

V rámci podnikatelského plánu byl proveden marketingový výzkum trhu s cílem zjistit více informací o potenciálních zákaznících, způsobu a četnosti nákupu dětských příkrmů, kritériích v procesu rozhodování a spokojenosti zákazníků se současnou nabídkou na trhu. Hlavním cílem bylo získat informace o zájmu zákazníků o čerstvé dětské příkrmy s možností dovážky až do domu případně s možností vyzvednutí ve vybraných prodejnách se zdravou výživou.

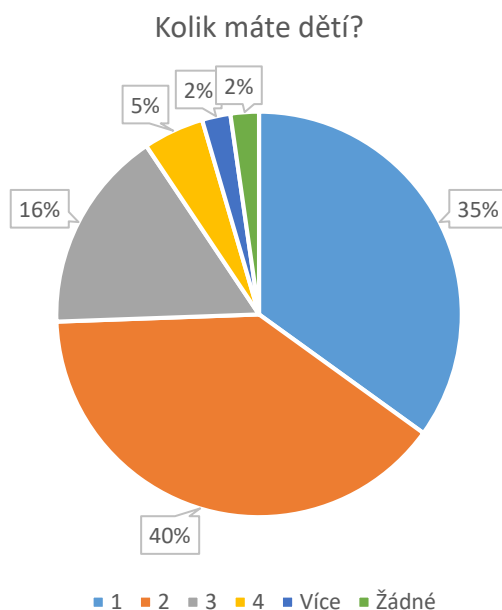
Jako nejvhodnější metoda marketingového výzkumu trhu byla zvolena metoda dotazování, konkrétně způsob online dotazování. Důvodem tohoto rozhodnutí je způsob objednání produktů, který bude probíhat prostřednictvím webových stránek, tedy také online. Předpokládá se, že potenciální zákazník bude mít přístup k internetu, a tudíž možnost produkty objednat. Dotazník byl distribuován na sociální síti Facebook a pomocí e-mailu.

Dotazník byl distribuován pod názvem Dětské nemléčné příkrmy. Ještě před otevřením dotazníku byla respondentům podána stručná informace o tématu dotazníku a jeho přibližné délce trvání. Zároveň byl respondent upozorněn, že dotazník je určen primárně pro rodiče menších dětí. Dotazník obsahoval celkem 15 uzavřených otázek, z nichž některé měly povahu filtračních otázek. V rámci procesu sběru dat byly získány odpovědi 309 respondentů. Vzor dotazníku je vložen jako součást příloh této práce (viz příloha č.2). Níže je celý dotazník vyhodnocen včetně komentářů k výsledkům.

Vyhodnocení dotazníku

V této kapitole jsou zobrazeny výsledky marketingového výzkumu trhu. Ke každé otázce je vytvořen graf pro lepší přehlednost získaných informací.

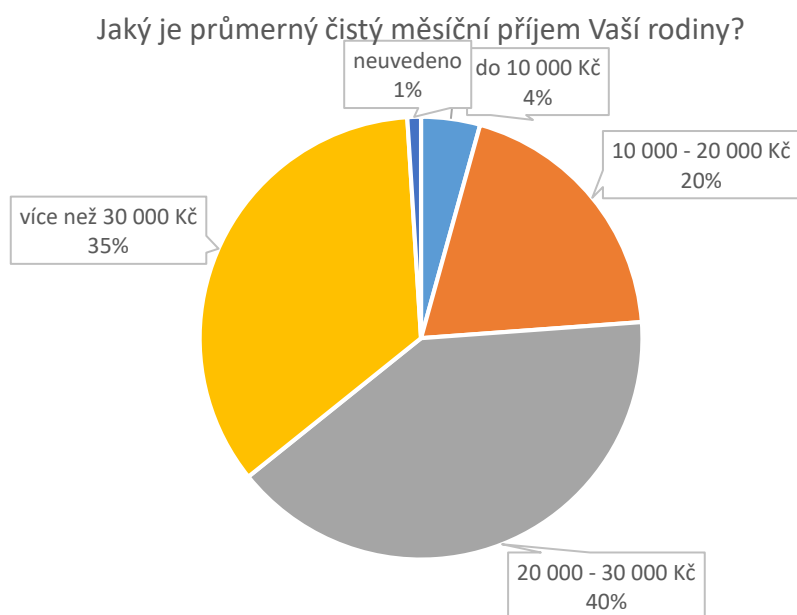
Graf 1 - Otázka: Kolik máte dětí?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Přestože je dotazník určen primárně rodičům, nabízí otázka týkající se počtu dětí také možnost zaškrtnout odpověď „žádné“. Tato možnost zde byla ponechána z toho důvodu, že dětské příkrmy nemusejí nutně kupovat sami rodiče dětí, ale například pomocnice v domácnosti, chůvy apod. Vzhledem k tomu, že políčko „žádné dítě“ zaškrtnulo celkem 7 respondentů, z nichž žádný nekupuje dětské příkrmy, byly odpovědi těchto dotazovaných z dalšího vyhodnocování vyřazeny. Touto úpravou se celkový počet respondentů snížil na číslo 302.

Graf 2 - Otázka: Jaký je průměrný čistý měsíční příjem Vaší rodiny?

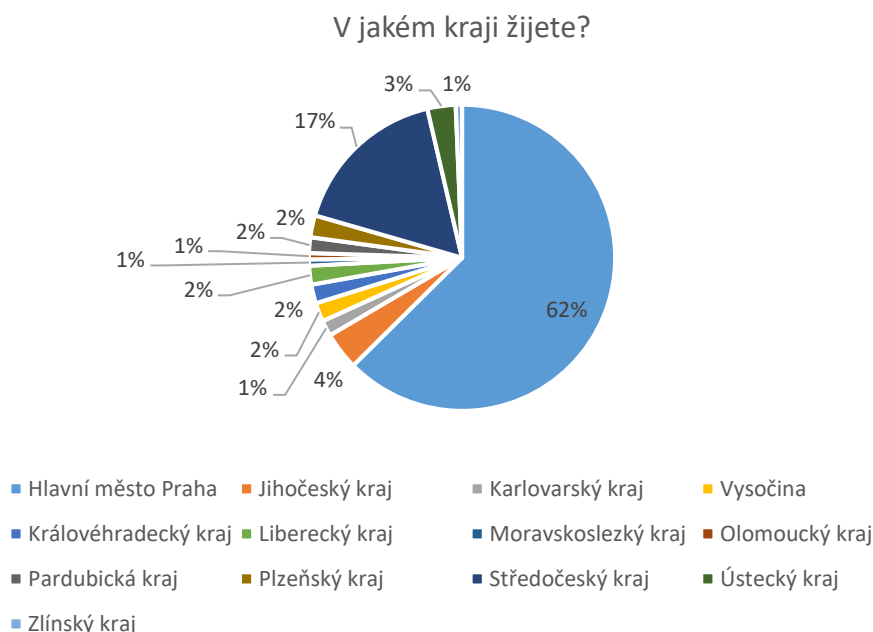


Zdroj: vytvořeno autorkou

Otázka zjišťující průměrný čistý měsíční příjem rodiny byla vzhledem k choulostivosti tématu příjmů uvedena jako nepovinná. Pouze 3 respondenti nebyli ochotni na tuto otázku odpovědět. Tato otázka měla za úkol přiřadit jako důvod nedostatek finančních prostředků k odmítnutí možnosti objednávání čerstvých příkrmů. Ukázalo se, že všichni respondenti mající průměrný měsíční příjem do 10 000 Kč označili v otázce týkající se zájmu o pravidelné objednávání čerstvých produktů odpověď „ne“. V kategorii respondentů s příjmem do 20 000 Kč projevilo zájem o čerstvé příkrmy pouze 30 % dotazovaných.

Z grafu je patrné, že 75 % respondentů má průměrný rodinný měsíční příjem vyšší než 30 000 Kč. Celkově je zřejmé, že výše měsíčních příjmů bude záviset na rozhodnutí rodin mezi vlastním vařením domácích příkrmů a jejich objednáním, ať už se jedná o příkrmy již prodávané na trhu nebo o novou nabídku čerstvých příkrmů.

Graf 3 - Otázka: V jakém kraji žijete?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Otázka číslo 3 zjišťovala místo pobytu respondentů. Vzhledem k tomu, že budou příkrmy minimálně ze začátku podnikání vyráběny a distribuovány výhradně na území Prahy, byli respondenti dále rozděleni na 2 skupiny – první skupinu tvoří dotazovaní žijící v Praze a druhou skupinou jsou obyvatelé ostatních krajů. První skupinu tvoří 62 % dotazovaných, konkrétně se jedná o 189 respondentů.

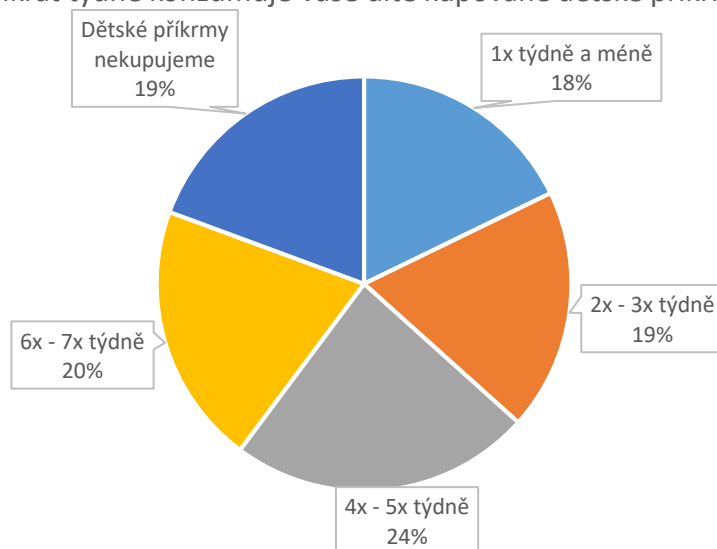
V rámci hodnocení odpovědí na tuto otázku a následného využití dat byl brán v potaz také fakt, že někteří obyvatelé ostatních krajů mohou dojíždět do zaměstnání nebo za jiným účelem pravidelně do Prahy. Vzhledem k tomu, že ze začátku podnikání bude cílem získat převážně pravidelné zákazníky, kterým bude nabídnuta také varianta dovozu až do domácnosti, bude existence takového typu potenciálních zákazníků pro další vyhodnocení dotazníku prozatím ignorována.

Možnost rozšíření plánovaného projektu do jiných krajů a měst bude dále zvážena. Krátkým shrnutím výsledků týkajících se druhé skupiny respondentů, tedy obyvatel žijících mimo hlavní město, se zabývá poslední část této kapitoly.

Z výše uvedených důvodů budou ve výsledcích dalších otázek brány jako relevantní pouze odpovědi respondentů žijících na území hlavního města Prahy.

Graf 4 - Otázka: Kolikrát týdně konzumuje Vaše dítě kupované dětské příkrmy?

Kolikrát týdně konzumuje Vaše dítě kupované dětské příkrmy?

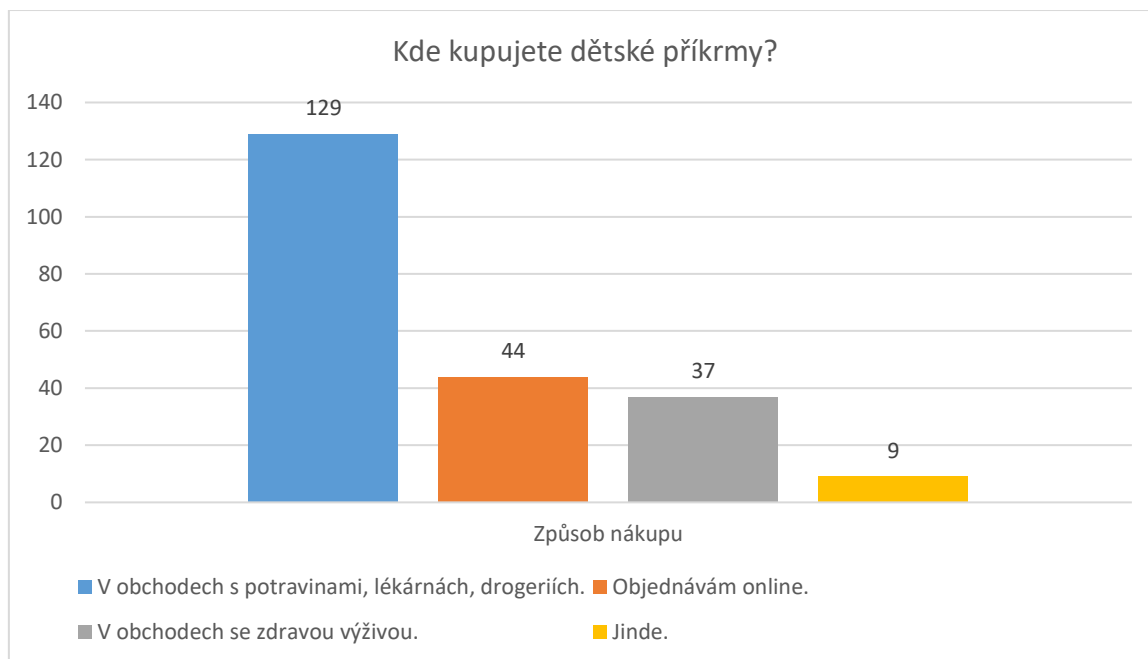


Zdroj: vytvořeno autorkou

Otázka určující četnost nákupů dětských příkrmů měla funkci filtrační otázky. V případě odpovědi „nekupujeme“ nebyly položeny další otázky. Tuto možnost zvolilo celkem 37 respondentů, kteří nebyli do dalších výsledků započítáni.

Z grafu je patrné, že děti 20 % respondentů konzumují kupované dětské příkrmy téměř denně, děti 24 % dotazovaných častěji než každý druhý den. Velmi zřídka kupuje dětské příkrmy pouze 18 % všech respondentů.

Graf 5 - Otázka: Kde kupujete dětské příkrmy?

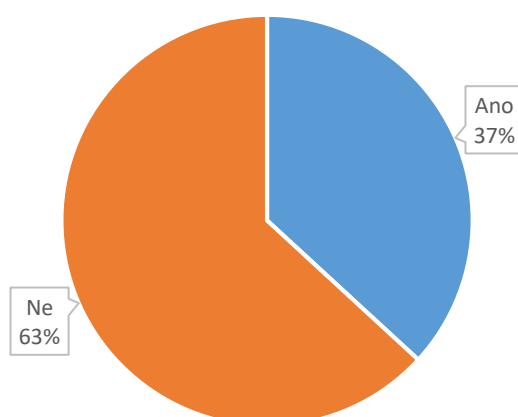


Zdroj: vytvořeno autorkou

V této otázce bylo respondentům umožněno zvolit více odpovědí. Jejím cílem bylo zjistit současný trend ve způsobu nákupu dětských příkrmů. Téměř 85 % respondentů žijících na území Prahy nakupuje dětské příkrmy tradičně v kamenných obchodech s potravinami, drogeriích nebo lékárnách. Online objednávání potravin využívá 35 % respondentů. Tato hodnota ukazuje na vliv moderních způsobů nákupu online i na poli dětské výživy. Nabídky obchodů zdravé výživy využívá pouze 24 % dotazovaných. Důvodem může být i omezená nabídka těchto obchodů zjištěná v rámci analýzy konkurence.

Graf 6 - Otázka: Ovlivní Vás ve výběru dětského příkrmu označení bio?

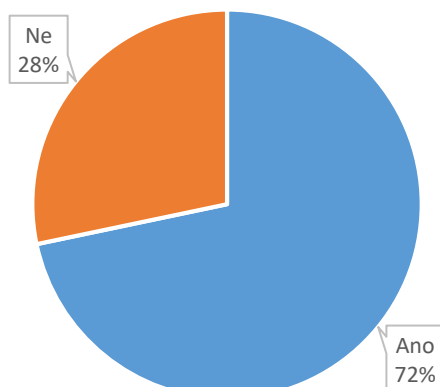
Ovlivní Vás ve výběru dětského příkrmu označení bio?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Graf 7 – Otázka: Sledujete složení dětských příkrmů?

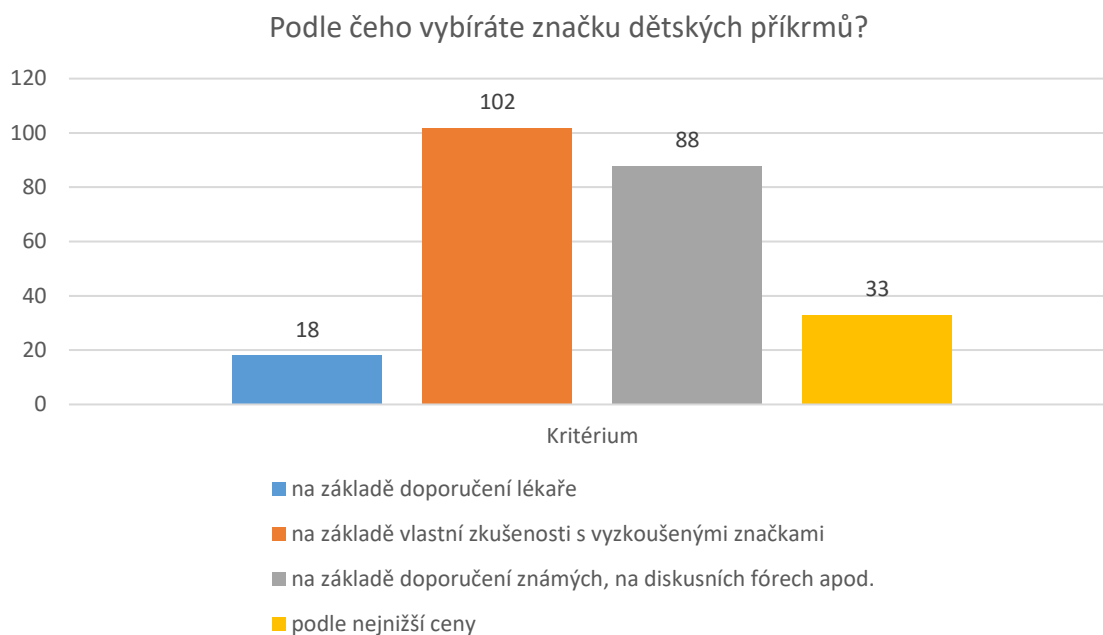
Sledujete složení dětských příkrmů? (například přidaný cukr, obsah vody...)



Zdroj: vytvořeno autorkou

Předešlé dvě otázky se týkaly složení dětských příkrrmů. Otázka zabývající se bio kvalitou výrobků byla zavedena z důvodu současného trendu bio potravin, nárůstu produktů označených bio i v kategorii dětských příkrmmů a z důvodu speciálních požadavků na původ surovin, tedy složení. Výsledky ukázaly, že pouze 37 % respondentů by dalo přednost výrobku z bio kvality před ostatními výrobky. Z grafu číslo 6 je patrné, že 72 % respondentů se zajímá o složení výrobků a jeho kvalitu.

Graf 8 – Otázka: Podle čeho vybíráte značku dětských příkrmmů?



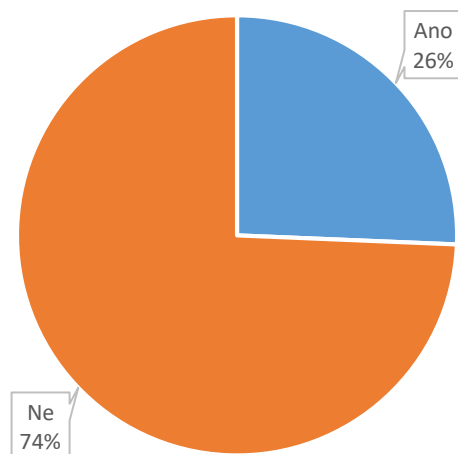
Zdroj: vytvořeno autorkou

Otázka číslo 8 zjišťovala kritéria při rozhodování o výběru značky dětských příkrmmů. Respondent měl možnost označit více možností – při nákupu mnozí využívají více než jedno kritérium. Výsledky ukázaly, že 67 % dotazovaných učiní další nákup na základě vyzkoušení produktu. Nadpoloviční většina respondentů (58 %) se při výběru produktů řídí doporučením známých nebo diskusními fóry. Doporučení ostatních hraje tedy velmi významnou roli v rozhodovacím procesu potenciálních zákazníků. Těchto poznatků je nezbytné využít v rámci marketingového mixu. Pouze pro 21 % dotazovaných je jedním z kritérií nejnižší cena. Doporučení lékaře využije při rozhodování jen 12 % respondentů.

S touto otázkou souvisí také otázka následující, která měla za úkol zjistit, zdali by respondenti volili stejnou značku i v případě, že by měli více finančních prostředků. Výsledky ukázaly, že značku by v případě lepší finanční situace volilo pouze 26 % dotazovaných.

Graf 9 – Otázka: Kdybyste měli více finančních prostředků, volili byste jinou značku dětských příkrmů?

Kdybyste měli více finančních prostředků, volili byste jinou značku dětských příkrmů?

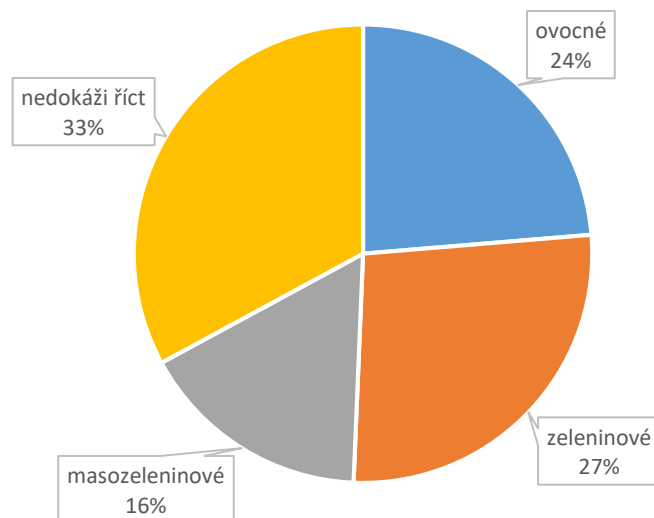


Zdroj: vytvořeno autorkou

Následující 2 otázky se zabývají nabídkou dětských příkrmů z pohledu druhů a jejich oblíbenosti a také se spokojeností zákazníků s touto nabídkou. Nejvíce respondentů nedokáže určit, jaký typ dětských příkrmů kupuje nejčastěji. Dohromady 43 % dotazovaných kupuje nejčastěji zeleninové a masozeleninové příkrmy. Více než polovina respondentů (63 %) považuje nabídku dětských příkrmů za dostačující.

Graf 10 – Otázka: Jaký druh dětských příkrmů kupujete nejčastěji?

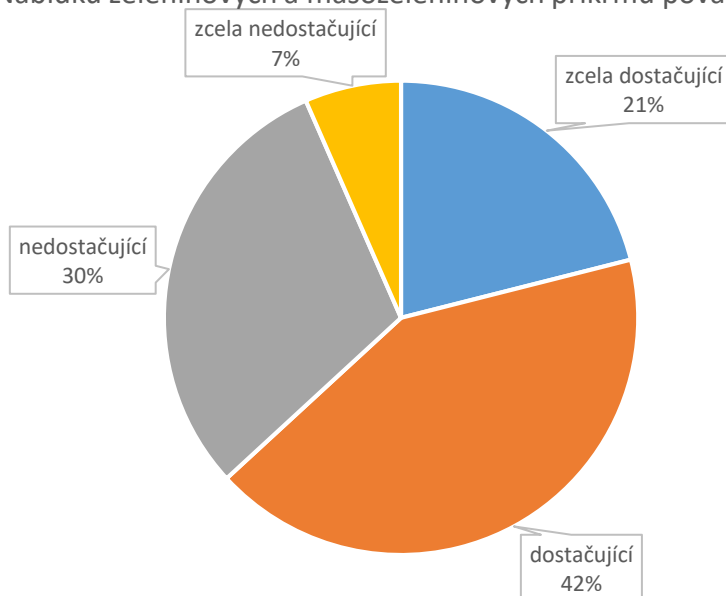
Jaký druh dětských příkrmů kupujete nejčastěji?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Graf 11– Otázka: Nabídku zeleninových a masozeleninových příkrmů považují za:

Nabídku zeleninových a masozeleninových příkrmů považují za:

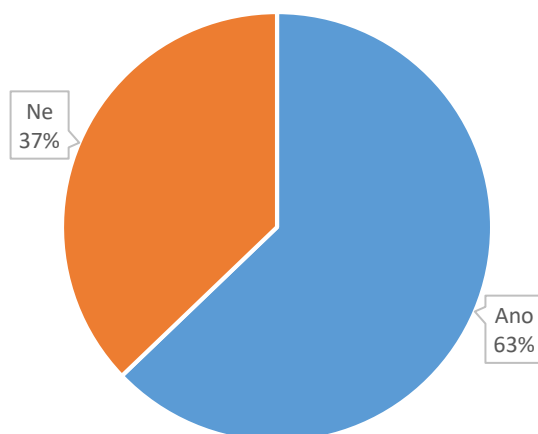


Zdroj: vytvořeno autorkou

Následující dvě otázky byly vytvořeny na základě plánované distribuce čerstvých dětských příkrmů. První otázka se zaměřila na počet respondentů, kteří navštěvují obchody se zdravou výživou. Cílem druhé otázky bylo získat informace o tom, kolik respondentů v současnosti využívá možností online supermarketů a tím pádem by pro ně objednávání dalšího sortimentu online nemělo být překážkou. Zároveň jsou zvyklí na dovoz potravin až do domácnosti.

Graf 12– Otázka: Navštěvujete obchody se zdravou výživou?

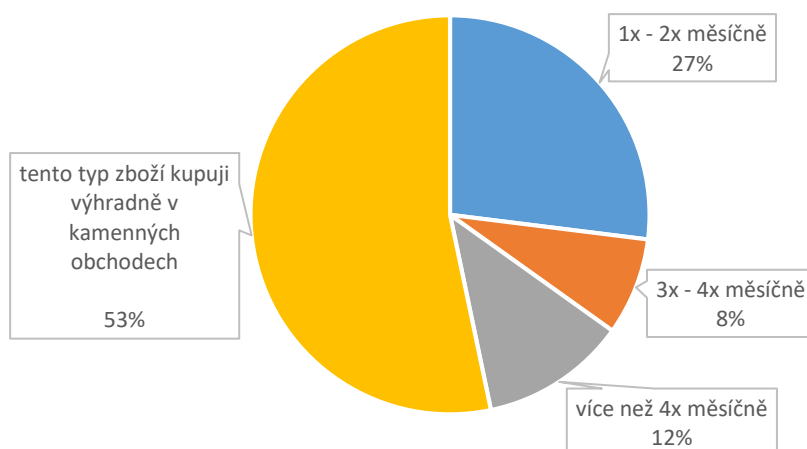
Navštěvujete obchody se zdravou výživou?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Graf 13 – Otázka: Objednáváte potraviny online a jak často?

Objednáváte potraviny online a jak často?



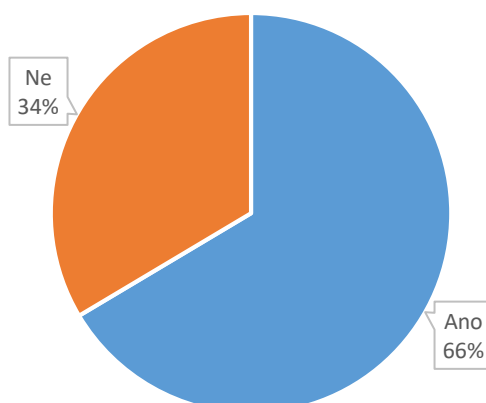
Zdroj: vytvořeno autorkou

Z grafů umístěných výše je patrné, že většina respondentů (63 %) nakupuje potraviny v obchodech se zdravou výživou. Naopak menší množství respondentů využívá možnosti nakoupit online. Celých 53 % respondentů nenakupuje v online supermarketech.

Poslední 2 otázky se týkají přímo zájmu o objednání čerstvých masových a zeleninových příkrmů. V případě odpovědi ano se respondentům zobrazila také otázka s možnostmi distribuce.

Graf 14 – Otázka: Uvítali byste možnost pravidelného objednání čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů z kvalitních surovin, bez přidaných látek?

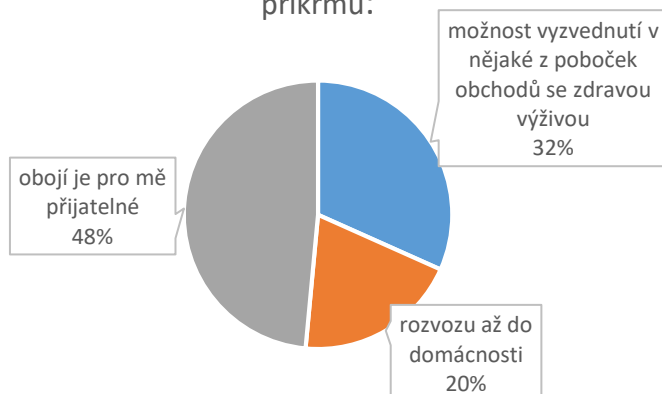
Uvítali byste možnost pravidelného objednání čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů z kvalitních surovin, bez přidaných látek?



Zdroj: vytvořeno autorkou

Graf 15 – Otázka: Bylo by pro Vás pohodlnější využít v rámci objednání čerstvého příkrmu:

Bylo by pro Vás pohodlnější využít v rámci objednání čerstvého příkrmu:



Zdroj: vytvořeno autorkou

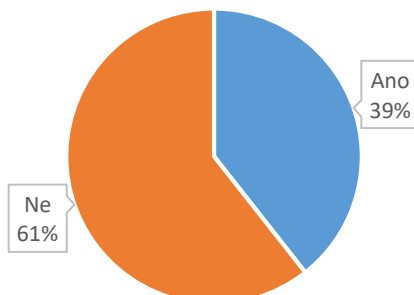
Nabídky čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů by využilo 66 % respondentů, kteří kupují dětské příkrmy a žijí na území Prahy. Nejvíce zájemců nemá preferenci mezi vyzvednutím na pobočce zdravé výživy nebo dovozem do domácnosti. Přijatelnější formou distribuce je pro ostatní zájemce o čerstvé produkty vyzvednutí v prodejnách se zdravou výživou. Rozvoz do domácnosti by preferovalo 20 % dotazovaných.

Výsledky výzkumu skupiny respondentů žijících mimo Prahu

Při hodnocení odpovědí respondentů žijících mimo území hlavního města Prahy bylo postupováno zcela identicky jako u první skupiny. Grafická znázornění odpovědí jednotlivých otázek jsou přiložena jako přílohy (viz příloha č.3). Zájem o objednávání čerstvých příkrmů by mělo pouze 39 % respondentů. Preference distribuce jsou téměř srovnatelné s respondenty z Prahy. V případě zvažování expanze do dalších krajů by bylo vhodné provést nové dotazníkové šetření s již zaběhlou značkou. Rovněž se předpokládá, že odpovědi respondentů z větších měst budou odlišné od respondentů žijících na vesnicích.

Graf 16 – Otázka: Zájem skupiny respondentů bydlících mimo území hlavního města Prahy

Uvítali byste možnost pravidelného objednání čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů z kvalitních surovin, bez přidaných látek?



Zdroj: vytvořeno autorkou

13.2. Potenciální zákazník

Důležitou součástí podnikatelského plánu je identifikace typického zákazníka. Tím je rodič na rodičovské dovolené (matka nebo otec), který plně využívá moderních online technologií, čerpá informace z webových stránek, sociálních sítí, blogů a je pro něj přirozené nakupovat online. Typický zákazník nevěnuje veškerý svůj volný čas pouze péči o dítě – má také jiné zájmy, pracovní závazky apod. Z tohoto důvodu by chtěl zbylý čas věnovat pouze dítěti a příprava výživy pro dítě je v jeho očích „ztráta drahocenného času“. Druhým typem zákazníka může být rodič, který spoléhá na kvalitu a nezávadnost koupeného výrobku. Kritériem je pro něj primárně odborné přezkoušení nutriční vhodnosti pro dítě, čehož v domácích podmínkách nelze docílit.

Potenciální zákazníci jsou přibližně ve věku 25 až 35 let, z čehož vyplývá právě bezproblémové využívání moderních informačních technologií a potenciální výhoda v podobě moderních možností objednávání a dovozu.

14. Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence je nezbytné zmínit nepřímou konkurenci v podobě domácností, které si dětské příkrmy pro vlastní spotřebu vyrábějí samy. Této skupině lze konkurovat na základě úspory času, který rodiče dětí stráví jak samotným vařením, tak výběrem kvalitních surovin pro výrobu příkrmů.

Na ostatní konkurenci dětských příkrmů lze pohlížet ze dvou hledisek – prvním z nich je na základě produktové podobnosti a druhým je pohled na základě distribuční sítě.

Podíváme-li se na konkurenci z hlediska podobnosti produktů, budou konkurencí veškeré značky prodávající dětské příkrmy. Samotné výrobky jsou si velmi podobné svým složením, ať už se jedná o příkrmy ovocné, ovocno – mléčné, zeleninové, masovo – zeleninové, zeleninovo - obilné a jiné. Naprostá většina dětských příkrmů je balena v zavařovacích skleničkách, občas je k vidění také plastová mistička nebo TetraPak obal. V závislosti na způsobu úpravy a balení se pak jedná o produkty s trvanlivostí v rámci let. Většina značek je dostupná ve více obchodních sítích, například v supermarketech, lékárnách, drogeriích, prodejnách zdravé výživy a na mnohých dalších prodejních místech. Některé z obchodních sítí, například Billa, drogerie DM nebo Marks Spencer, nabízejí navíc dětské příkrmy v rámci svých privátních značek. Jednotlivé značky se pohybují v různých cenových kategoriích v závislosti na konkrétním složení výrobku. Mezi nejlevnější druhy patří výrobky složené převážně z ovoce, naopak do nejvyšší cenové kategorie jsou řazeny výrobky obsahující maso. Ceny se pak pohybují v rozmezí mezi 10 Kč za nejjednodušší ovocné příkrmy a 80 Kč za příkrmy obsahující maso a jiné kvalitní suroviny.

Detailní analýza veškerých výrobců a jednotlivých druhů dětských příkrmů by byla velmi náročná a nákladná. Vzhledem k povaze plánovaného projektu bude důkladněji analyzována konkurence z pohledu distribuční sítě, tedy s možností online objednání a následného dovozu do domácností. Druhou skupinu konkurentů tvoří produkty nabízené v místech určených k vyzvednutí online objednávky, tedy prodejny zdravé výživy.

Pro účely analýzy konkurence byly vybrány 4 nejčastěji využívané online obchody s potravinami – iTesco, rohlík.cz, košík.cz a koloniál.cz. Podmínkou byl rozvoz na území hlavního města Prahy. Následující informace jsou získány na základě vyhledávání v rámci dané webové stránky konkrétního online obchodu, kdy jako klíčové slovo byl zvolen termín „příkrm“. Do nabídky byly započítány pouze aktuálně dostupné produkty. Hodnocena byla nejen šíře nabídky, ale také podíl ovocných a masozeleninových příkrmů. Při hodnocení cenového rozpětí nebyly započítány aktuální slevové akce. Cena je vždy za jedno balení bez ohledu na jeho objem. Informace o cenách a možnostech dovozu byly také získány z webových stránek společností.

iTesco

Jak je již z názvu patrné, jedná se o online verzi sítě obchodů Tesco. V nabídce je zde celkem 27 dětských příkrmů, z toho 21 ovocných a 6 masozeleninových. Zastoupeny jsou značky Hami (13 druhů), Sunárek (8 druhů), Hipp (5 druhů) a Bebivita (1 druh). Ceny ovocných příkrmů se pohybují v rozmezí 25 Kč a 30 Kč za jedno balení. Masozeleninové příkrmy jsou v nabídce značek Hipp a Hami, a lze je zakoupit v rozmezí 30 – 65 Kč za jednotlivá balení.

Při výběru zboží nabízí obchod možnost filtrovat produkty na základě jednotlivých značek nebo kategorií (ovocné, masozeleninové). Rovněž je k dispozici řazení dle ceny nebo podle názvu.

Rozvoz objednaného nákupu probíhá každý den od 8:00 do 22:00 hodin. Zákazník si vždy vybírá interval ve dvouhodinovém rozmezí. Cena dovážky je 49 Kč – 99 Kč v závislosti na zvoleném časovém intervalu. Platba je možná online kartou nebo při dovážce v hotovosti řidiči. Minimální výše objednávky není stanovena a nákup je potřeba uskutečnit minimálně do 23:00 předchozího dne, maximálně s předstihem 3 týdnů. Obchod iTesco nabízí také možnost on – line objednávky a následného vyzvednutí ve vybrané prodejně Tesco nebo na čerpací stanici Praha Letňany. V rámci služby je také naložení nákupu až do zavazadlového prostoru automobilu.

(i.tesco.cz)

Rohlík.cz

Internetový obchod rohlík.cz nabízí 84 druhů dětských příkrmů. Nabídka je tvořena 46 ovocnými příkrmy a 38 příkrmy s obsahem masa nebo zeleniny. V nabídce jsou zastoupeny značky Cuuc (4 druhy), Hami (41 druhů), Hello (8 druhů), Hipp (3 druhy), Sunárek (12 druhů) a Holle (16 druhů). Příkrmy obsahující maso nebo zeleninu nabízejí značky Hami, Hipp a Holle. Cenové rozpětí ovocných příkrmů se pohybuje od 12 Kč do 46 Kč. Příkrmy s obsahem zeleniny nebo masa lze zakoupit od 27 Kč do 47 Kč.

Při výběru je možné filtrovat výrobky na základě jednotlivých značek, země původu, speciálních požadavků (Bio, bez lepku, bez palmového oleje) a věkového doporučení (od ukončeného věku dítěte). Chybí zde rozdělení na druhy příkrmů (ovocné, zeleninové, atd.).

Doručení nákupu probíhá každý den od 8:00 do 22:00. Cena dopravy se odvíjí od velikosti nákupu a rychlosti doručení. Při nákupu od 300 Kč (výše minimální objednávky) do 499 Kč je cena dovozu ten samý a následující den za 79 Kč. V případě expresního nákupu s doručením do 90 minut je cena dopravy stanovena ve výši 99 Kč. Při nákupu v rozmezí 500 Kč a 1199 Kč je cena dopravy tentýž den 39 Kč, následující den 29 Kč a při expresním dodání 69 Kč. Při nákupu nad 1200 Kč je doprava zdarma. Dopravu zdarma mají také členové Premium členství (jednou z podmínek jsou pravidelné nákupy). Platba nákupu je možná on – line kartou nebo v hotovosti u kurýra.

(rohlík.cz)

Košík.cz

Internetový obchod košík.cz má ve své nabídce celkem 16 druhů dětských příkrmů, z toho 11 příkrmů ovocných a 5 příkrmů masozeleninových. Zastoupeny jsou značky Bebivita (2 druhy), Hamánek (6 druhů), Hamé (2 druhy), HiPP (3 druhy) a Sunárek (3 druhy). Příkrmy obsahující maso nebo zeleninu jsou k nalezení v produktech značek Bebivita a Hipp. Ovocné příkrmy jsou v cenovém rozpětí 16 Kč až 25 Kč. Příkrmy s obsahem masa nebo zeleniny lze zakoupit v cenovém rozmezí 35 Kč a 70 Kč.

Výrobky lze při objednávání filtrovat na základě cenového rozpětí, druhu (ovocné, masozeleninové) a jednotlivých značek. Produkty lze seřadit dle ceny, oblíbenosti a akční nabídky.

Dovoz objednaného nákupu je možný od 7:00 do 22:00 každý den ve zvoleném časovém intervalu. Cena dovozu za 2 a více hodin je 49 Kč, dovoz druhý den je zdarma. Při nákupu na 1000 Kč je dovoz zdarma bez ohledu na čas a termín dovážky. Minimální výše objednávky je 500 Kč. Platbu nákupu lze uskutečnit on-line kartou nebo hotově při převzetí nákupu.

(kosik.cz)

Koloniál.cz

Koloniál.cz nabízí celkem 19 druhů dětských příkrmů. Nabídka je složena z 11 druhů zeleninových a 8 druhů ovocných příkrmů. Zastoupeny jsou značky Hamé (Hamánek, 13 druhů), HiPP (3 druhy) a Sunárek (3 druhy). Příkrmy s obsahem masa a zeleniny pocházejí od firem Hipp a Hamé a jejich cena se pohybuje v rozmezí mezi 25 Kč a 64 Kč. Ovocné příkrmy lze objednat v cenovém rozpětí 17 Kč a 20 Kč.

Dětské příkrmy na webové stránce lze filtrovat na základě cenového rozpětí nebo značky produktu. Výsledky lze seřadit dle ceny nebo na základě oblíbenosti.

Rozvoz objednaných produktů se provádí každý den od 8:00 do 24:00. Při nákupu do 12:00 proběhne doručení následující den od 8:00, nákupu do 22:00 následující den od 14.00. Cena doručení se pohybuje od 0 do 89 Kč. Při nákupu nad 1000 Kč je doprava vždy zdarma. Minimální výše objednávky je 500 Kč. Platba je možná pouze kartou online při nákupu, nebo prostřednictvím platebního terminálu při doručení zboží. Platba v hotovosti není umožněna vůbec.

(kolonial.cz)

Zhodnocení vybraných online obchodů

Z výše uvedených informací lze zcela jasně určit obchod s nejširší nabídkou dětských příkrmů. Nejvyšší počet příkrmů nabízí rohlík.cz, druhé v pořadí je iTesco, dále pak koloniál.cz a nejužší nabídkou disponuje obchod kosik.cz.

Platební podmínky jsou u všech vybraných obchodů téměř shodné, výjimkou je pouze koloniál.cz, který nepřijímá platby v hotovosti. Rovněž časové možnosti doručení jsou u všech obchodů srovnatelné. Expresní doručení nabízí internetový obchod rohlík.cz.

Pro spotřebitele velmi užitečnou funkci nabízí při výběru produktů rohlík.cz. Jedná se o možnost filtrování dle ukončeného měsíce věku dítěte. Nevýhodou je, že pokud má spotřebitel dítě ve věku například 8 měsíců, je nucen zaškrtnat kolonky od 4., 5., 6., 7. a 8. měsíce věku, aby mohl shlédnout kompletní nabídku vhodnou pro své dítě. Bohužel na těchto stránkách chybí také filtrování produktu dle druhu výrobku.

Obchod iTesco nelimituje své zákazníky minimální výší objednávky, druhou nejnižší minimální objednávku požaduje rohlík.cz (300 Kč).

Dětské příkrmy nabízené v prodejnách zdravé výživy

Nabídka dětských příkrmů v prodejnách zdravé výživy je velmi omezená, v mnohých prodejnách se tento druh výrobku dokonce nevyskytuje vůbec. V případě, že jsou dětské příkrmy do nabídky těchto prodejen zařazeny, jedná se většinou o příkrmy ovocného typu, zřídka o zeleninové příkrmy.

Příkladem obchodu, který nabízí dětské příkrmy je Herba zdravá výživa, který má ve své nabídce 2 typy zeleninového příkrmu od značky Ovko v bio kvalitě. Cena jednoho balení je 30 Kč.

Dalším z obchodů specializovaných na zdravou výživu, který má ve své nabídce i dětské příkrmy je Country life. Ten prodává značku BabyBio splňující podmínky bio produktů. V nabídce je celkem 7 druhů příkrmů, z toho 2 zeleninové a ostatní ovocné. Cena všech druhů příkrmů je dle informací na webových stránkách společnosti jednotná pro všechny produkty 28 Kč.

15. Marketingová a obchodní strategie

Velmi významný vliv na úspěšnost projektu má marketing a samotný prodej výrobků. Cílem marketingové strategie bude oslovit co největší počet potenciálních zákazníků a získat tak dostatečné množství stálých zákazníků potřebných ke kladnému výsledku hospodaření a návratu počáteční finanční investice.

Výběr cílového trhu navazuje na proces segmentace trhu v rámci kapitoly č. 13. Potenciální trhy. Jak již bylo zmíněno, potenciální zákazníci se nacházejí na území Prahy a jedná se o rodiny, které mají malé děti ve věku od pěti do přibližně dvanácti měsíců. Podmínkou je dostatečný finanční příjem a ochota rodiny objednávat dětské příkrmy online a šetřit tím čas, který by mohl být věnován dětem nebo zaměstnání.

Další částí marketingové a obchodní strategie je stanovení marketingového mixu, který je tvořen informacemi o produktu, ceně, distribuci a marketingové komunikaci.

15.1. Produkt

Produkt je nejdůležitější částí marketingového mixu. Jak již bylo zmíněno v předchozích částech, jedná se o čerstvé zeleninové a masozeleninové příkrmy pro děti. Produkt bude nabízen ve dvou velikostech – 125 g a 190 g. Velikost balení je objemově srovnatelná s příkrmy prodávanými na českém trhu. Jedná se tedy o velikost, na kterou jsou spotřebitelé zvyklí.

Příkrmy budou vakuově baleny v pevném pytlíku, který je vyroben z vysoce odolného a nezávadného materiálu, ve kterém lze pokrm rovnou ohřívat. Stačí vložit příkrm přímo v obalu na cca 2 až 3 minuty do horké vody. Vzhledem k metodě vakuového balení, kdy se z produktu odsaje vzduch se jedná o pevné balíčky. Výhodou tohoto obalu je jeho nízká váha. Vakuové zabalení probíhá okamžitě po uvaření produktu a šokovém chlazení. Z marketingového hlediska bude na zákazníka působit zajímavá a poutavá etiketa s logem a veškerými potřebnými informacemi.

V rámci volby vhodného obalu byla diskutována také možnost TetraPak obalu. Cena pořízení přístroje, který balí do těchto obalů je ovšem pro menší firmu neúnosná. Tento stroj se navíc vyplatí především v plynulé výrobě jako součást výrobního pásu. Další možností obalu byly klasické zavařovací skleničky, ve kterých je prodávána převážná většina dětské výživy. Tento obal přináší největší výhodu v případě, že má být produkt zavařen a sterilizován. V případě, že by nastala situace, kdy by nebyla prokázána účinnost zvoleného obalu v podobě pytlíčků, byla by jako druhá v pořadí zvolena možnost skleniček. Cena větší z nich se pak pohybuje kolem 3 – 4 Kč v závislosti na velikost a objednaném množství.

Jak již bylo zmíněno, prodávané příkrmy budou rozděleny do 2 základních skupin. První skupinu budou tvořit zeleninové příkrmy určené primárně pro menší děti a druhou skupinou budou masozeleninové příkrmy pro děti, kterým má být do jídelníčku již zařazováno maso. Jako alternativní zdroj bílkovin je v jednom z příkrmů tvořena bílkovinná část surovinou tofu. Tato nabídka navazuje na stále rostoucí množství rodin s alternativním stylem stravování. Do nabídky byl zařazen zatím pouze jeden produkt s vegetariánskou alternativou

bílkoviny. Pokud poroste zájem o tento druh produktů, zařadí se do stále nabídky ještě další varianty tohoto typu. V současné době si zákazník preferující alternativní styl výživy může zakoupit například pouze zeleninový příkrm a doplnit ho o bílkovinný zdroj (vejce, sýr, tofu).

Příkrmy budou vařeny z velice kvalitních surovin splňujících veškeré legislativní požadavky. Garantovaná kvalita dodavatelů bude namátkou kontrolována, aby se udržela stanovená a vyžadovaná kvalita daných produktů. Obsah masa v příkrmech je zvolen tak, aby nepřekročil doporučenou denní dávku bílkovin. Do produktů je tedy dáno co největší množství masa, které je doporučeno lékaři.

Do produktů se nebudou přidávat žádné látky ani zahušťovadla. Příkrmy nebudou dodatečně ředěny. Z tohoto důvodu budou mít příkrmy hustší konzistenci než většina příkrmů běžně dostupných na trhu. Pracuje se s myšlenkou, že pokud se bude spotřebitelům zdát jídlo příliš husté, není problém ho doma naředit. Naopak se počítá s tím, že uživatelé uvítají spíše hustší konzistenci produktů a nebudou mít pocit, že tzv. „platí za vodu“.

V následujících přehledech jsou jednotlivé druhy dětských příkrmů. Autorem kombinací je pan Zdeněk a jednotlivé druhy byly z hlediska chuti otestovány a konzultovány skupinou rodičů a dětí.

Přehled produktů první kategorie (125 g):

- Dýně + brambora
- Mrkev + brambora
- Brokolice + brambora
- 100% mrkev
- 100% dýně

Přehled produktů druhé kategorie (190 g):

- Hrášek + brambora + vepřové maso
- Dýně + mrkev + telecí maso + máslo
- Rýže + brokolice + kuřecí maso
- Brambora + mrkev + telecí maso + máslo
- Brokolice + květák + tofu
- Cuketa + hrášek + kuřecí maso
- Dýně + mrkev + kuřecí maso + máslo
- Řepa + brambory + vepřové maso
- Tomatová omáčka + rýže + telecí maso
- Kukuřičná kaše + hrášek + vepřové maso
- Kukuřice + brambora + kuře

Tyto dva seznamy představují nabídku, která bude uvedena do prodeje. Její šířka je kompromisem mezi dostatečně pestrá nabídkou a zároveň finanční náročností na zavedení

každého produktu. Seznam slouží také jako přehled veškerých potřebných surovin. V případě růstu projektu a stoupajícího zájmu je možné nabídku příkrmů rozšířit. Konkrétní složení by záviselo na současné popularitě určitých typů surovin a rovněž na přání zákazníků. Finanční náročnost testování je důkladně probrána v kapitole 15.1.3.

15.1.1. Dodavatelé surovin

S kapitolou produkt úzce souvisí také dodavatelé potřebných surovin. Hlavní podmínkou při výběru dodavatelů bude kvalita nabízených surovin, která musí splňovat veškeré požadavky na suroviny k použití pro výrobu dětské výživy. Po výrobcích bude požadováno 100% splnění veškerých požadavků na tyto hodnoty. Z informací získaných na základě dotazníkového šetření vyplývá, že bio kvalita není pro většinu zákazníků rozhodující.

Jako hlavní dodavatel zeleniny, mléčných výrobků a olejů byla vybrána společnost Gold Group s.r.o.. Hlavním dodavatelem masa byla zvolena společnost Česká masna. S nabídkou těchto společností bylo dále kalkulováno v kapitole věnující se nákladům.

Cenová nabídka jednotlivých surovin k 6. 11. 2016 byla získána na základě informační poptávky u jednotlivých dodavatelů a je shrnuta v následující tabulce. Ceny jsou uváděny za kg surovin včetně DPH, druhý sloupeček představuje cenu za 1 kg po tepelné úpravě v čisté váze (po opracování). Cenový odhad druhého sloupečku byl stanoven na základě konzultace s panem Zdeňkem, jakožto odborníkem v oboru. S touto cenovou kalkulací bude dále počítáno v rámci stanovení nákladů na jednotlivé druhy příkrmů.

Tabulka č.5 – Náklady na jednotlivé suroviny

Surovina	Cena / kg	Cena /kg po zpracování	Suroviny	Cena / kg / l	Cena /kg po zpracování
Dýně	17,50 Kč	20 Kč	Rajčata	32,50 Kč	50 Kč
Mrkev	5,00 Kč	8 Kč	Kukuřice	36,00 Kč	40 Kč
Brambory	4,50 Kč	8 Kč	Máslo	160,00 Kč	160 Kč
Brokolice	35,00 Kč	40 Kč	Olej	100,00 Kč	100 Kč
Hrášek	40,00 Kč	42 Kč	Kuk.mouka	50,00 Kč	50 Kč
Špenát	79,50 Kč	90 Kč	Tofu	100,00 Kč	100 Kč
Květák	29,50 Kč	35 Kč	Kuřecí prsa	108,50 Kč	130 Kč
Cuketa	19,50 Kč	20 Kč	Vepřová plec	81,00 Kč	100 Kč
Řepa	8,50 Kč	10 Kč	Telecí plec	182,00 Kč	230 Kč

Zdroj: vytvořeno autorkou

V rámci kontroly vhodnosti dodavatelů je nezbytné provést kontrolu čerstvosti a nezávadnosti především masných výrobků. Cena jedné analýzy masa je 1 000 Kč. Tato kontrola by měla proběhnout minimálně ze začátku spolupráce s dodavateli a případně namátkou v průběhu dalších měsíců podnikání. Vzhledem k tomu, že jsou výrobky určeny malým dětem, nelze riskovat závadný výrobek a ztratit tím důvěru zákazníků.

Velmi diskutovaným tématem byla také voda a její vhodnost pro výrobu potravin pro kojence. Samozřejmě lze využít k vaření speciální balenou kojeneckou vodu, ale její použití by značně zvýšilo náklady na výrobek a tím i jeho prodejní cenu. Z tohoto důvodu se

zakladatel nakonec rozhodl na základě informací společnosti Pražské vodovody a kanalizace používat kohoutkovou vodu. Společnost uvádí, že tato voda je vhodná i pro kojence a splňuje veškeré podmínky dle vyhlášky č. 252/2004 Sb. (pvk.cz) Z preventivních důvodů bude tato voda před použitím převařena.

15.1.2. Dodavatelé pro zajištění administrativního chodu

K zajištění chodu společnosti je nezbytné také administrativní zajištění. Dodavateli tohoto typu vstupů jsou firmy O₂, Alza.cz a Alfa Office Pro, s.r.o. Náklady na administrativní chod firmy zahrnují jednorázové investice, jako například zakoupení osobního počítače, mobilního telefonu, tiskárny apod. a pravidelné náklady, jako například mobilní tarif, internetové připojení, kancelářské potřeby apod. Podrobný výpis všech nákladů představuje následující tabulka.

Tabulka č.6 - Náklady na administrativní chod

Náklady na administrativní chod	
Mobilní telefon	3 000 Kč
PC	10 000 Kč
Laserová tiskárna	1 500 Kč
Mobilní tarif / měsíc	800 Kč
Kancelářské potřeby / měsíc	500 Kč
Internetové připojení / měsíc	550 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

15.1.3. Testování nutriční hodnoty a trvanlivost produktu

Ještě dříve, než bude produkt uveden do prodeje, je nezbytné provést dvojí testování. Prvním z nich je analýza nutričních hodnot produktů a druhé představuje ověření délky expirace výrobků. Oba druhy testování provádí řada státních a soukromých institucí. Následující informace jsou získány na základě telefonické a emailové komunikace s paní Mgr. Martinou Matušovou ze společnosti ALS Food & Pharmaceutical. Tato společnost je akreditovanou laboratoří dle ČSN EN ISO/IEC 17025.

Testování nutričních hodnot se provádí u každého druhu výrobku zvlášť. K analýze je potřeba 250 g daného produktu a všechny vzorky se mají doručit na pražskou pobočku firmy Na Harfě 336/9 Praha 9. Možností je také zaslání poštou, využití firemní svozové linky nebo smluvní společnosti DHL. Nutriční analýza jednoho druhu příkrmu stojí 5 500 Kč. V závislosti na počtu daných produktů by byla možná také množstevní sleva. Pro případ tohoto podnikatelského záměru bude ale raději počítáno s možností bez množstevní slevy, která by nemusela být nabídnuta i s určitým časovým odstupem. Výsledkem analýzy jsou referenční hodnoty výrobku na 100 g a v případě zájmu na konkrétní hmotnost balení (v tomto případě 125 g a 190 g).

Registrační formulář k nutriční analýze je ke shlednutí v příloze č. 7.

Testování data expirace provádí rovněž laboratoř ALS Food & Pharmaceutical. Aby bylo testování relevantní, musí být prováděno u jednoho druhu příkrmu v pěti po sobě jdoucích

výrobních cyklech. Výsledkem není nově identifikovaná doba expirace, ale potvrzení či zamítnutí data expirace odhadnutého výrobcem. Při testování může výrobce poskytnout z jedné dávky více vzorků s rozdílnou trvanlivostí (například 3 dny, 5 dnů, 7 dnů apod.), z nichž některé pak budou schváleny. Zpracování jedné sady vzorků stojí 1 000 Kč. Celková cena za jeden druh příkrmu bude tedy 5 000 Kč. V rámci závěrečné zprávy vydá laboratoř také další podmínky testování, tzn. jak často je nutné dobu expirace ověřovat. Odborně se tento test nazývá test udržitelnosti.

Náklady na veškeré analýzy potravin jsou shrnuty v následující tabulce. Jedná se o test udržitelnosti, analýzu nutričních hodnot a kontrolu kvality dodavatele masných výrobků. Kontrola kvality proběhne při navázání spolupráce s dodavatelem a nechají se otestovat 3 po sobě jdoucí dodávky masa. V závěrečné zprávě testu udržitelnosti bude stanoveno přezkoušení těchto hodnot.

Tabulka č.7 - Náklady na analýzy potravin

Typ analýzy	Cena za jeden druh	Cena celkem
Nutriční analýza	5 500 Kč	88 000 Kč
Test udržitelnosti	5 000 Kč	80 000 Kč
Kontrola kvality masa	1 000 Kč	9 000 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

15.2. Cena

Další položkou marketingového mixu je cena výrobku. Cenová hladina byla stanovena na základě analýzy konkurence a cen kvalitnějších výrobků na trhu. Za kvalitnější jsou považovány výrobky bez většího množství přidávané vody a ostatních přidaných látek, jako například zahušťovadel. V rámci stanovení ceny bylo rovněž přihlédnuto k nákladům na výrobu.

Mezi náklady na výrobu produktu jsou řazeny náklady na jednotlivé suroviny a obal. Náklady na vodu a energie jsou zahrnuty v sazbě za pronájem prostor. Pro další kalkulace byla vyjádřena celková částka na nákup všech surovin potřebných k výrobě deseti porcí jednotlivých druhů příkrmů. Při kalkulaci byla brána v úvahu cena jednotlivých surovin za 1 kg, rozdíl mezi čistou a hrubou váhou surovin (množství odpadu) a také změna objemu a gramáže jednotlivých surovin po procesu vaření. Poměr surovin v jednotlivých příkrmech je přiložen v části příloh (viz příloha číslo 5). Náklady na výrobu 10 porcí jednotlivých příkrmů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 8 - Náklady na výrobu produktu

Druh	10 ks	Druh	10 ks
Dýně + brambora	19 Kč	Brambora + mrkev + máslo + telecí	92 Kč
Mrkev + brambora	9 Kč	Brokolice + květák + olej + tofu	95 Kč
Brokolice + brambora	21 Kč	Cuketa + hrášek + kuřecí	85 Kč
100% mrkev	9 Kč	Dýně + mrkev + máslo + kuře	75 Kč
100% brambora	22 Kč	Řepa + brambory + telecí	80 Kč
Hrášek + brambora + vepřové	63 Kč	Tomatová omáčka + rýže + telecí	70 Kč
Dýně + mrkev + telecí	90 Kč	Kukuřičná kaše + hrášek + vepřové	80 Kč
Rýže + brokolice + kuřecí	75 Kč	Brambory + kukuřice + kuřecí	75 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Náklady na obalový materiál jsou tvořeny náklady na pořízení vakuových sáčků, etiket a tašek, ve kterých budou výrobky distribuovány. Kalkulace vakuových pytlíků byla získána od společnosti Meteopacking. Vybraný typ pytlíků je přímo určen k vaření a ohřívání potravin. Náklady na pronájem vakuovacího přístroje jsou zahrnuty v nákladech na pronájem kuchyně. Cena etiket byla stanovena na základě telefonického hovoru se zástupcem společnosti Erkotyp. Odhadovaná kalkulace je na základě minimální objednávky 100ks etiket od každého druhu příkrmů. Společnost Erkotyp by rovněž dodávala papírové tašky s logem společnosti určené k převozu výrobků.

Tabulka č. 9 - Náklady na obalový materiál

Obalový materiál	Náklad na 1 ks
Vakuový pytlík	1,50 Kč
Etiketa	1 Kč
Papírová taška	2 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Cenová politika byla také inspirována jednotnou cenou u většiny výrobků jednoho druhu bez ohledu na jeho složení. Příkladem je jednotná cena pro všechny ovocné příkrmy, jednotná cena pro všechny zeleninové příkrmy apod.

Důležitou informaci přinesl také výzkum trhu. Pouze pro 21 % respondentů je jedním z důvodů rozhodnutí nejnižší cena. Zároveň byl získán také poznatek, že 75 % respondentů by nekupovalo jiné příkrmy i v případě, že by měli více finančních prostředků. Z těchto faktů vyplývá, že s politikou nejnižší ceny by společnost nezaujala příliš velké množství respondentů a zároveň by se v případě dětské výživy mohlo jednat ze strany zákazníků o možnou nedůvěru v oblasti kvality.

Na základě výše uvedeného byla stanovena jednotná cena pro každou ze skupin výrobků. Jedna porce zeleninového příkrmu o obsahu 125 g bude prodávána za cenu 30 Kč. Druhý typ výrobků, kterým jsou masozeleninové příkrmy o obsahu 190 g bude prodáván za cenu 50 Kč.

Pro výpočet průměrné marže budeme uvažovat průměrné náklady na suroviny a obal. Průměrné náklady menšího balení zeleninových příkrmů činí 18,50 Kč (za 10 porcí) a průměrné náklady většího balení masozeleninových příkrmů jsou 74,50 Kč (za 10 porcí).

Aby byla kalkulace úplná, je potřeba vyjádřit také variabilní režijní náklady. Stanovení průměrných nákladů na pronájem kuchyně bude vycházet z tabulky s náklady na pronájem tohoto prostoru.

Tabulka č.10 – Variabilní režie

Počet výrobků v jedné dávce	Průměrný počet kusů	Časový fond potřebný k výrobě	Náklady	Průměrné náklady na ks
0 – 60 ks	30	2 h	1 500 Kč	50 Kč
61 – 140 ks	100	3 h	2 250 Kč	22,50 Kč
141 – 310 ks	225	4 h	3 000 Kč	13,40 Kč
311 – 420 ks	365	5 h	3 750 Kč	10,30 Kč
421 – 480 ks	450	6 h	4 500 Kč	10 Kč
			Průměr	21,24 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Průměrný náklad na pronájem prostoru přiřazený k jednotce výroby je 21,24 Kč. Přímou k výrobku lze přiřadit rovněž náklad na obal určený k převozu. V dalších propočtech se kalkuluje s průměrnou objednávkou 5 ks příkrmů a taškou v hodnotě 2 Kč. Z toho vyplývá náklad 0,40 Kč na jednotku výrobku. Náklady na distribuci (palivo) byly stanoveny v průměru na 1 Kč na jednotku.

Z všech výše uvedených informací lze vypočítat marži, která tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Pro přehlednost je výpočet sepsán do tabulky.

Tabulka č. 11 – Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku

	Zeleninové	Masozeleninové	Průměr
Prodejní cena	30 Kč	50 Kč	40 Kč
Náklady na suroviny a obal	1,85 Kč	7,45 Kč	4,65 Kč
Náklady na kuchyň a palivo	22,64 Kč	22,64 Kč	22,64 Kč
Marže	18,4 %	39,8 %	31,8 %

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že při rozpočítání variabilních nákladů mají vyšší marži masozeleninové příkrmy. V dalších kalkulacích se počítá s rovnoměrným zájmem o tyto dvě skupiny výrobků, z čehož lze počítat s průměrnou marží všech výrobků 31,8 %.

V případě budoucího prodeje také v rámci prodejen s farmářskými a zdravými potravinami by byla k ceně připočtena ještě prodejní marže konkrétního obchodu.

S cenovou politikou souvisí také cena distribuce, která je stanovena v rámci následující kapitoly.

15.3. Distribuce

Distribuce produktů bude navazovat na proces objednání prostřednictvím e-shopu na webových stránkách. Objednávku bude potřeba uskutečnit nejpozději do 10:00 h předchozího dne. Důvodem tohoto opatření je nutnost zajištění zásobování čerstvými potravinami. Samotná distribuce bude probíhat dvěma způsoby. Oběma typům distribuce bude předcházet objednání produktů na webových stránkách v rámci online obchodu, kde si zákazník bude moci zvolit způsob distribuce. Platba bude možná pouze online platební kartou.

Prvním typem distribuce bude možnost rozvozu a následného vyzvednutí ve vybraných prodejnách se zdravou výživou. Tento způsob distribuce bude stát 30 Kč, které případnou prodejně se zdravou výživou. Zboží pak bude vydáváno na základě čísla objednávky a jména zákazníka. Vzhledem k tomu, že budou zásilky placené předem, nebude pro personál obchodu příliš zdlouhavé objednávku vydat. Pro obchody se zdravou výživou bude tato možnost mít také výhodu v přítomnosti potenciálního zákazníka v obchodě a tudíž možnost, že zde nakoupí.

V rámci vytipování vhodných prodejen a osobního dotazování přímo v pobočkách těchto obchodů se ukázalo, že část obchodů se zdravou výživou je zaměřena spíše na vegetariánské a někdy dokonce veganské produkty. Vzhledem k tomu, že většina příkrmů obsahuje masovou složku, byly dále vybírány prodejny, které se zaměřují i na farmářské potraviny, takže pro ně není problém zavádět masité výrobky. Ideální jsou pak takové prodejny, které mají na území Prahy více poboček. Ochota prodejen zdravé výživy distribuovat výrobky s obsahem masa bude dále poptána.

Seznam prodejen navrhovaných k osobnímu odběru:

- Farma Letná
- Náš Grunt – 6 prodejen na území Prahy
- Sklizeno – 8 prodejen na území Prahy
- Biio
- Mlsný medvěd
- Česká Stodola – 2 prodejny na území Prahy

Druhou variantou distribuce bude rozvoz přímo do domácností v rámci stanovené dovozové oblasti. Dovozy do domácnosti bude od určité výše objednávky zdarma, v ostatních případech bude zpoplatněn. Při nákupu nad 200 Kč (4 masozeleninové příkrmy) bude nabídnut rozvoz zdarma. Pokud bude objednávka menší, než 200 Kč, bude rozvoz zpoplatněn částkou 90 Kč. Stanovenou cenou rozvozu by měl být zákazník motivován k pravidelným větším objednávkám. Rozvozová služba bude fungovat jen v určité dny v týdnu (2x – 3x týdně v závislosti na množství objednávek).

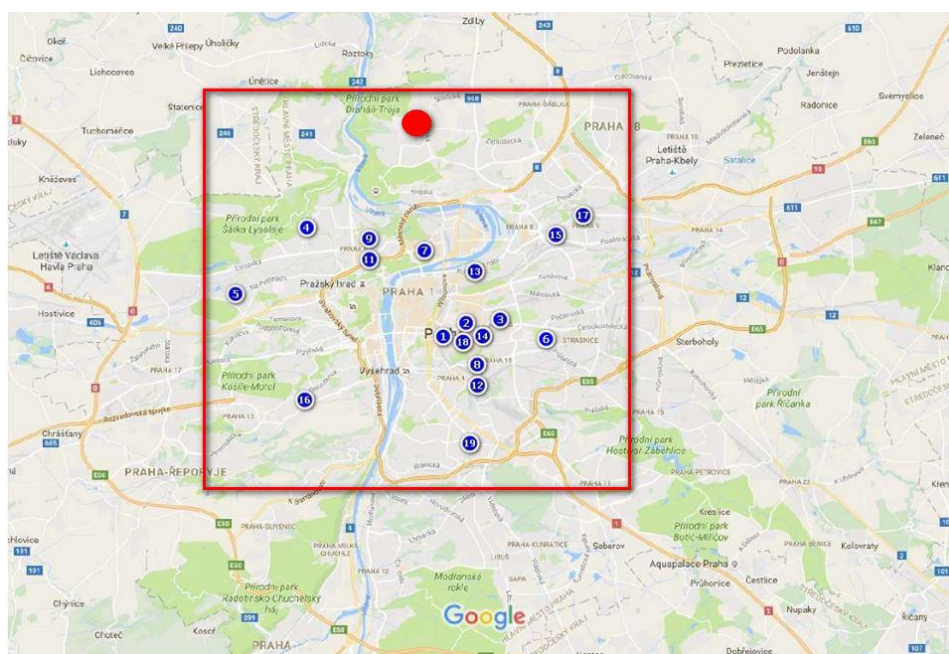
Při rozhodování o vhodném způsobu dovozu byly brány v úvahu také přepravní společnosti. Vzhledem k povaze produktů, jejich nízké trvanlivosti byla jako vhodnější varianta z důvodu eliminování různých rizik (kvalita služby a spolehlivost) vybrána možnost vlastního zajištění. Řidič bude mít roli nejen pouhého přepravce, ale bude také součástí

osobního styku se zákazníkem. Měl by mít tedy vhodné vystupování, být příjemný a milý. Rovněž bude pro zákazníky důvěryhodnější, bude – li se jednat o stále stejnou osobu.

Zajištění této služby bude kromě stálého řidiče vyžadovat větší vůz na operativní leasing a profesionální pasivní chladicí zařízení. Cena měsíčního operativního leasingu se u větších osobních aut pohybuje okolo 7 500 Kč (například Citroën Berlingo) (auto.cz). Profesionální pasivní chladicí box Ultra-Cool o objemu 110 litrů lze pořídit za 8 200 Kč (dalix.cz). Velikost auta byla zvolena také z důvodu zásobování. Ve službě operativního leasingu je zahrnuto také povinné ručení a havarijní pojištění.

Následující obrázek zobrazuje mapu, ve které jsou zakresleny potenciální prodejny sloužící jako místa k vyzvednutí. Červeně je vyznačena poloha kuchyně. Přibližná dovozová oblast je znázorněna pomocí červeného orámování.

Obrázek č. 2 – Mapa distribuce



Zdroj: vytvořeno autorkou

V návaznosti na mapu smluvních prodejen se zdravými a farmářskými potravinami a dovozové oblasti budeme předpokládat přibližně 80 – 120 km jízdy po Praze v rámci rozvozového dne. Náklady na palivo byly odhadnuty na základě průměrné spotřeby na 7 l nafty na 100 km. Bude počítáno s cenou 29 Kč za jeden litr nafty. Cena rozvozu, při kterém bude ujeto 100 km, se pak bude pohybovat okolo 200 Kč.

Vyčíslení nákladů na distribuci je zřejmé z následující tabulky.

Tabulka č. 12 - Náklady na zajištění distribuce

Náklady na distribuci	
Operativní leasing	7500 Kč / měsíc
Pasivní chladicí zařízení	8200 Kč
Spotřeba paliva	200 Kč / 100 km

Zdroj: Vytvořeno autorkou

V rámci možného rozvoje firmy do budoucna byla rovněž zjišťována cena operativního leasingu užitkového chladicího vozu. Náklady byly poptány u společnosti LeasePlan s.r.o., která pro tyto účely navrhla vozidlo Ford Transit s chladícím zařízením. Měsíční náklad byl kalkulován na 13 000 Kč. S volbou většího vozidla by vzrostla také spotřeba paliva, která se u tohoto typu vozu pohybuje 10 l paliva na 100 km.

15.4. Marketingová komunikace

Způsob marketingové komunikace bude odvozen od cílové skupiny a typického zákazníka. Důležitým faktem je právě identifikace typického zákazníka, která byla provedena v rámci analýzy zákazníka.

Důležitým faktem je také informace získaná na základě marketingového výzkumu trhu, která ukazuje, že nadpoloviční většina respondentů se při výběru vhodných produktů řídí právě doporučením známých, na diskusních fórech sociálních sítí apod. Tohoto poznatku je důležité využít a důsledně s ním pracovat. Je třeba předejít rychlému šíření negativních zkušeností.

Centrální osobností celé marketingové komunikace bude pan Zdeněk. Využití marketingových nástrojů bude řazeno do tří logicky navazujících částí vztahujících se k životu podniku. Každá z těchto částí bude mít také své specifické cíle.

První fáze marketingových aktivit začne s určitým předstihem před zahájením výroby. Pan Zdeněk již delší dobu přemýšlí o založení blogu a v současné době se rozhodl tento nápad uskutečnit. Jedním z důvodů je také očekávání druhého potomka, se kterým bude opět procházet fází zařazování dětských příkrmů do jídelníčku a vytváření receptů na nové oblíbené pokrmy. Právě o tuto životní fázi by se chtěl podělit i s ostatními rodiči. V této části marketingového plánu bude hlavním cílem zajistit co největší sledovanost blogu a s ním spojených webových stránek. Nabízí se rovněž navázání spolupráce s blogerem podobného zaměření. Vhodným kandidátem by mohl být například držitel ocenění Blogger roku, kterým se stal blog Deníček moderního fotra. Tato spolupráce by byla přínosná pro obě strany.

Z marketingového hlediska přinese psaní blogu do projektu určitou personifikaci a důvěru matek. Mají si za projektem koho představit a za výrobkem pak stojí zajímavý příběh.

Zahájení výroby jako takové je plánováno na měsíc říjen, který byl shledán jako vhodný k začátku podnikání. U této příležitosti je v plánu prodej a propagace výrobků v rámci farmářských trhů. Prodej bude probíhat dva dny. Kvalita a nezávadnost výrobků bude již otestována a farmářské trhy budou skvělou příležitostí k oslovení dalších zákazníků nebo k osobnímu setkání čtenářů blogu s autorem. Cena pronájmu jednoho stánku se pohybuje v rozmezí mezi 750 – 1 200 Kč na den. Případné zabezpečení povinnosti elektronické evidence tržeb je možné ze strany společnosti O2 na základě zapůjčení potřebného vybavení.

Druhá fáze marketingových aktivit proběhne během prvního měsíce výroby. K webu a blogu bude připojen také e-shop k objednávání produktů. Výběr vhodných webových stránek byl konzultován se specialistou na webová řešení Františkem Pácem, kterému byl představen

celý podnikatelský záměr a funkce, které budou od webových stránek očekávány. Jako vhodné řešení bylo doporučeno řešení SaaS, mezi globálně nejvyužívanější patří systém Shopify. Tuzemskou variantou tohoto řešení je Shoptet.cz, který nabízí šablonu e-shopu včetně platební brány a elektronické evidence tržeb za průměrnou cenu 500 Kč měsíčně. Tato verze umožňuje vložení až 500 položek, prvních 30 dní provozu je zdarma a společnost si neúčtuje provizi z obrátů prodeje. Počáteční pomoc programátora se odhaduje v rozmezí 4 až 6 hodin, z čehož plyne maximální výše počáteční investice v hodnotě 3 000 Kč. Vkládání fotografií, produktů a jednoduché úpravy jsou v rámci schopností majitele a není třeba vyžadovat k těmto krokům profesionální pomoc.

Cílem druhé fáze bude oslovení co největší masy lidí a jejich motivování k nákupu. Jako vhodný způsob oslovení co největšího počtu potenciálních zákazníků byla zvolena reklama na sociální síti Facebook a na stránkách Google. Základem marketingové kampaně je vhodné cílení na správný segment zákazníků a proces optimalizace v závislosti na její účinnosti. Sledovat se bude počet návštěv webových stránek, nárůst objednávek apod. Kampaně bude probíhat po dobu jednoho měsíce a její náklady jsou odhadovány na 20 000 Kč.

Z důvodu docílení větší informovanosti zákazníků proběhne také distribuce reklamních letáček do míst, kde je větší koncentrace rodičů s dětmi. Příkladem mohou být nejrůznější dětská centra nebo speciální dětské kavárny. Na distribuci letáček bude v kampani vyhrazeno 3 000 Kč.

V rámci posílení vztahu se zákazníky a nabídky „něčeho navíc“ proběhne ve druhé fázi marketingových aktivit rovněž zařazení příběhů postavičky Baštíka na webové stránky. Tyto příběhy budou nahrány formou audio nahrávek. Konkrétněji se bude jednat o namluvené originální pohádky a příběhy lišáka Baštíka s veselými písničkami. Využije se rovněž jednoho z koníčků pana Zdeňka, který hraje a zpívá ve volném čase v kapele.

Cílem poslední fáze marketingových aktivit bude udržení stálých zákazníků a větší penetrace trhu. Hlavní ambicí bude zaujmout média a dostat se touto cestou do většího povědomí obyvatelstva Prahy. Příkladem mohou být články o projektu Baštík (rodinné firmě) na nejrůznějších webech, v tisku apod.

Marketingové náklady

Náklady na marketing budou tvořeny dvěma hlavními skupinami. První skupinou jsou počáteční náklady na marketingové kampaně a druhou skupinu tvoří pravidelný náklad v podobě provozu webových stránek s e – shopem.

Tabulka č.13 - Náklady na marketing

Náklady na marketing	
Farmářské trhy	2 000 Kč
Reklamní kampaň	20 000 Kč
Letáčky a vizitky	3 000 Kč
Provoz webové stránky	500 Kč / měsíc

Zdroj: Vytvořeno autorkou

16. Realizační projektový plán

Pro přehledné zobrazení jednotlivých klíčových aktivit k provedení podnikatelského plánu je nezbytné sestavit realizační projektový plán.

Prvním krokem bude založení blogu a publikování pravidelných příspěvků. Tato aktivita by měla začít minimálně 3 – 4 měsíce před zahájením výroby. Další kroky a jejich načasování jsou patrné z následující tabulky.

Tabulka č. 14 – Realizační projektový plán

Činnost / měsíc	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad
Založení blogu							
Testování kvality dodavatelů							
Analýza produktů							
Oslovení prodejen zdrav.v.							
Zahájení výroby							
Spuštění e-shopu							
Automobil							
Farmářské trhy							
Reklamní kampaň							

Zdroj: vytvořeno autorkou

17. Finanční plán

Finanční plán vychází ze všech informací a poznatků, které byly získány v předchozích kapitolách. V rámci finančního plánu jsou nejprve vyjádřeny veškeré náklady potřebné k zahájení podnikání a zahajovací rozvaha. Dále je uveden výpočet jednotlivých položek nákladů v závislosti na objemu prodejů. V dalších částech této kapitoly budou uvedeny jednotlivé účetní výkazy a důležité finanční ukazatele. Výpočty ve finančním plánu nejsou ovlivňovány meziroční změnou inflace.

17.1. Finanční prostředky nutné k zahájení podnikání

V této kapitole budou vyčísleny veškeré investice, které budou potřebné pro zahájení podnikání. Investice, které bude nezbytné provést ještě před spuštěním výroby, jsou shrnuty v následující tabulce. Jednotlivé položky vycházejí z informací, které byly detailně popsány v předchozích kapitolách.

Tabulka č. 15 - Investice před zahájením podnikání

Položka	Cena
Pasivní chladicí box	8200 Kč
Mobilní telefon	3000 Kč
Počítač	10000 Kč
Laserová tiskárna	1500 Kč
Právníkové služby	30000 Kč
IT služby	3 000 Kč
Založení živnostenského oprávnění	1000 Kč
Pronájem prostor k výrobě vzorků k analýze	1500 Kč
Náklady na suroviny k výrobě vzorků	2000 Kč
Analýzy výrobků vč. analýzy masa	177000 Kč
Tisk letáků a vizitek	3000 Kč
Nákup obalového mat. + etiket	5 000Kč
Celkem	245 200 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Výše uvedené výdaje budou započítány do účetních výkazů zpětně. Žádná z položek nedosahuje takových hodnot, aby byla zařazena do dlouhodobého majetku. Uvedené položky budou započítány jako výdaje k umožnění zahájení podnikání.

17.2. Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha zobrazuje strukturu majetku před zahájením podnikání. Majitel společnosti vložil do projektu finanční prostředky ve výši 450 000 Kč. Tyto finanční prostředky pocházejí z předchozího podnikání a vlastník se je rozhodl dále investovat do dalšího projektu. Podnikatel nevlastní žádný dlouhodobý majetek a nemá žádné závazky. Vzhledem povaze výrobku a nákupu zásob až na základě konkrétní objednávky se netvoří položka zásob.

Tabulka č. 16 – Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1.10.2017			
Aktiva		Pasiva	
Oběžná aktiva	450 000 Kč	Vlastní kapitál	450 000 Kč
Peněžní prostředky	450 000 Kč	Vklad podnikatele	450 000 Kč
Celkem aktiva	450 000 Kč	Celkem pasiva	450 000 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

17.3. Plánované objemy prodeje a nákladů

V rámci plánovaných objemů prodeje a s nimi spojených nákladů budeme vycházet především z poznatků o cílové skupině zákazníků a marketingového výzkumu trhu.

Ve finanční analýze budeme počítat s předpokladem, že zákazníci budou objednávat stejné množství zeleninových i masozeleninových dětských příkrmů.

Z dotazníkového šetření využijeme informace, že nejvíce rodin kupuje dětské příkrmy 4x – 5x týdně. Na základě tohoto předpokladu budeme nadále počítat s průměrnou objednávkou ve výši 200 Kč. Částka byla získána jako průměr nákupu 5 ks zeleninových příkrmů nebo 5 ks masozeleninových příkrmů bez započítání nákladů na distribuci a dopravu.

Dalším poznatkem z marketingového výzkumu je skutečnost, že více respondentů mělo zájem o vyzvednutí výrobků v prodejnách zdravé výživy. Pouze 40 % zákazníků by volilo dovážku do domácnosti. Také v těchto případech budeme rovněž počítat s objednávkou nad 200 Kč, tedy s dopravou zdarma.

V následující tabulce jsou přehledně znázorněny měsíční náklady položek, které jsou závislé na objemech prodeje a dalších rozhodnutích. První sloupec představuje procento zákazníků, kteří byli osloveni a rozhodli se objednat produkt. Přesné číslo objednávek bylo získáno na základě kvantifikace cílové skupiny 3700 potenciálních zákazníků.

Personální náklady na řidiče jsou v posledních 4 řádcích stanoveny následovně: v prvních dvou verzích se jedná o spolupráci na základě dohody o provedení práce, ve třetí verzi se jedná o poloviční pracovní úvazek a v posledním řádku je řidič zaměstnán na plný pracovní úvazek.

Tabulka č. 17 – Měsíční náklady v závislosti na objemu prodeje

% potenciálních zákazníků	zákazníků	měsíčně objednávek / zákazník	počet objednávek	průměrná výše jedné objednávky	počet ks celkem (5 ks/objednávkou)	objednávek s doručením do domácnosti	objednávek s vyzvednutím ve zdravé výživě	počet dnů vaření a rozvozu	N na pronájem kuchyně	N na dopravu (palivo)	personální náklady (řidič)	N na obal k převozu (tašky)	N na spolupráci s prodejny zdravé výživy	N na distribuci celkem
1%	37	1	37	200 Kč	185	15	22	8	12 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	74 Kč	660 Kč	2 334 Kč
1%	37	2	74	200 Kč	370	30	44	8	12 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	148 Kč	1 320 Kč	3 068 Kč
2%	74	2	148	200 Kč	740	59	89	8	18 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	296 Kč	2 670 Kč	4 566 Kč
3%	111	2	222	200 Kč	1110	89	133	8	18 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	444 Kč	3 990 Kč	6 034 Kč
3%	111	1	111	200 Kč	555	44	67	8	18 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	222 Kč	2 010 Kč	3 832 Kč
3%	111	3	333	200 Kč	1665	133	200	8	24 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	666 Kč	6 000 Kč	8 266 Kč
5%	185	1	185	200 Kč	925	74	111	8	18 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	370 Kč	3 330 Kč	5 300 Kč
3%	111	4	444	200 Kč	2220	178	266	8	24 000 Kč	1 600 Kč	- Kč	888 Kč	7 980 Kč	10 468 Kč
4%	148	4	592	200 Kč	2960	237	355	8	30 000 Kč	1 800 Kč	- Kč	1 184 Kč	10 650 Kč	13 634 Kč
4%	148	4	592	200 Kč	2960	237	355	8	30 000 Kč	1 800 Kč	2 000 Kč	1 184 Kč	10 650 Kč	13 634 Kč
5%	185	4	740	200 Kč	3700	269	444	8	36 000 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	1 480 Kč	13 320 Kč	16 800 Kč
5%	185	4	740	200 Kč	3700	269	444	12	36 000 Kč	2 400 Kč	13 320 Kč	1 480 Kč	13 320 Kč	17 200 Kč
5%	185	4	740	200 Kč	3700	269	444	12	36 000 Kč	2 400 Kč	33 500 Kč	1 480 Kč	13 320 Kč	17 200 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

S údaji vypočítanými ve výše uvedené tabulce bude dále počítáno v rámci sestavení finančních výkazů u jednotlivých variant budoucího vývoje podnikání.

17.4. Plánované účetní výkazy

V následující části podnikatelského plánu jsou vypracovány plánované účetní výkazy ve třech variantách budoucího vývoje – reálné, pesimistické a optimistické variantě.

Reálná varianta

Reálná varianta by měla představovat budoucí situaci co nejvíce podobnou realitě. Nejprve bude uveden plánovaný výkaz peněžních toků, dále výkaz zisku a ztrát a nakonec plánovaná rozvaha.

Plánovaný výkaz peněžních toků

Plánovaný výkaz peněžních toků je sestaven na první půl rok podnikání v rámci měsíců, dále pak na konci každého kalendářního roku. K odhadované výši předpokládaných prodejů je v prvním měsíci připočten zisk z prodeje výrobků v rámci zahajovací akce na farmářských trzích. Odhadovaný počet prodejů je 100 ks výrobků každý den.

V prvním měsíci podnikání se předpokládá zájem 1 % potenciálních zákazníků. Každý zákazník vytvoří pouze jednu objednávku. V druhém měsíci podnikání je patrný vliv reklamní kampaně a počet zákazníků vzroste na 5 % z cílové skupiny potenciálních zákazníků. Ve třetím měsíci podnikání je stále patrný vliv ukončené reklamní kampaně, ale procento oslovených zákazníků klesá i během ledna. Od února se začínají tvořit pravidelné objednávky, prozatím dvakrát do měsíce. V březnu se očekává oslovení 3 % cílové skupiny, kteří objednájí 2 x do měsíce.

Obrázek č. 18 – Plánovaný výkaz peněžních toků prvních 6 měsíců - reálná varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - reálná varianta						
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
% z potenciálních zákazníků	1%	5%	3%	2%	2%	3%
Počet objednávek	1	1	1	1	2	2
Počáteční stav peněžních prostředků	450 000 Kč	167 091 Kč	124 175 Kč	88 327 Kč	56 545 Kč	36 330 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	16 060 Kč	40 330 Kč	24 210 Kč	20 652 Kč	41 437 Kč	48 390 Kč
Výdaje na suroviny a obal	1 790 Kč	4 301 Kč	2 581 Kč	1 721 Kč	3 441 Kč	5 162 Kč
Osobní výdaje	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč
Výdaje na pronájem prostor	12 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	12 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Marketingové výdaje	2 500 Kč	20 500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Výdaje na externí služby	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Výdaje na distribuci	2 334 Kč	5 300 Kč	3 832 Kč	3 068 Kč	4 566 Kč	6 034 Kč
Administrativní výdaje	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč
Výdaje před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Cashflow	- 282 909 Kč	- 42 916 Kč	- 35 848 Kč	- 31 782 Kč	- 20 215 Kč	-16 451 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	167 091 Kč	124 175 Kč	88 327 Kč	56 545 Kč	36 330 Kč	19 880 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Přestože v prvních šesti měsících podnikání převažují výdaje nad příjmy, má podnikatel stále dostatek finančních prostředků k pokračování ve výrobě.

Během prvních šesti měsíců podnikání nebude zaměstnávána další osoba na post řidiče.

Následující tabulka znázorňuje plánovaný výkaz peněžních toků v časovém horizontu pěti let. V roce 2018 je počítáno s objemy prodeje uvedených v předchozí tabulce a další tři čtvrtletí s oslovením 3 % potenciálních zákazníků, kteří budou nakupovat v průměru 4 x měsíčně. V letech 2020 a 2021 je zaměstnáván řidič na dohodu o provedení práce, v roce 2022 je řidič zaměstnán na poloviční úvazek.

Tabulka č. 19 – Plánovaný výkaz peněžních toků – reálná varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - reálná varianta					
	2018	2019	2020	2021	2022
% z potenciálních zákazníků		3%	4%	5%	5%
Počet objednávek /měsíc		4	4	4	4
Počáteční stav peněžních prostředků	88 327 Kč	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	981 499 Kč	1 161 360 Kč	1 548 600 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč
Výdaje na suroviny a obal	103 230 Kč	123 876 Kč	165 168 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč
Osobní výdaje	225 540 Kč	225 540 Kč	249 540 Kč	255 540 Kč	385 380 Kč
Výdaje na pronájem prostor	264 000 Kč	288 000 Kč	360 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové výdaje	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Výdaje na externí služby	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	28 008 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Výdaje na distribuci	107 880 Kč	125 616 Kč	163 608 Kč	201 600 Kč	206 400 Kč
Administrativní výdaje	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Daň z příjmu za předchozí rok	- Kč	58 890 Kč	69 682 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč
Cashflow	140 641 Kč	137 238 Kč	338 402 Kč	545 124 Kč	387 250 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Z plánovaného výkazu peněžních toků je zřejmá dostatečná výše finančních prostředků po celou dobu podnikání. Zároveň je patrné, že k navrácení částky investované zakladatelem o výši 450 000 Kč dojde v průběhu třetího roku podnikání.

Daň z příjmu fyzické osoby je počítána na základě stanovení výdaje procentem z příjmu ve výši 60 % a dále pak 15 % z daňové základny.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát v rámci jednotlivých let je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 20 – Plánovaný výkaz zisku a ztrát – reálná varianta

Plánovaný výkaz zisku a ztrát - reálná varianta						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
% z potenciálních zákazníků			3%	4%	5%	5%
Počet objednávek / měsíc			4	4	4	4
Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 600 Kč	981 499 Kč	1 161 360 Kč	1 548 600 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč
Náklady na suroviny a obal	8 672 Kč	103 230 Kč	123 876 Kč	165 168 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč
Osobní náklady	56 385 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	249 540 Kč	255 540 Kč	385 380 Kč
Pronájem prostor	48 000 Kč	264 000 Kč	288 000 Kč	360 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč
Náklady na pronájem chladicího zařízení	15 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové náklady	23 500 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Náklady na externí služby	6 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Náklady na operativní leasing	22 500 Kč	28 008 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Náklady na distribuci	11 466 Kč	107 880 Kč	125 616 Kč	163 608 Kč	201 600 Kč	206 400 Kč
Administrativní náklady	5 550 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Náklady před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	-361 673 Kč	140 641 Kč	196 128 Kč	408 084 Kč	638 040 Kč	503 400 Kč
Daň z příjmu	- Kč	58 890 Kč	69 682 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč
Provozní výsledek po zdanění	-361 673 Kč	81 751 Kč	126 446 Kč	315 168 Kč	521 890 Kč	387 250 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Z plánovaného výkazu zisku a ztrát je zřejmý záporný hospodářský výsledek v prvním roce podnikání. V dalších letech dosahuje společnost kladného hospodářského výsledku, který v návaznosti na stoupající objemy prodeje stoupá. Pokles hospodářského výsledku v pátém roce podnikání je způsobem přijetím zaměstnance (řidiče) a tím nárůstem osobních nákladů.

Plánovaná rozvaha

Následující tabulka představuje plánované rozvahy v časovém horizontu pěti let.

Tabulka č. 21 – Plánovaná rozvaha – reálná varianta

Plánovaná rozvaha - reálná varianta						
Aktiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Oběžná aktiva	88 327 Kč	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč
Peněžní prostředky	88 327 Kč	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč
Aktiva celkem	88 327 Kč	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč
Pasiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Vlastní kapitál	88 327 Kč	170 078 Kč	296 524 Kč	611 692 Kč	1 133 582 Kč	1 520 832 Kč
Vklad podnikatele	450 000 Kč	88 327 Kč	170 078 Kč	296 524 Kč	611 692 Kč	1 133 582 Kč
Zisk po zdanění	- 361 673 Kč	81 751 Kč	126 446 Kč	315 168 Kč	521 890 Kč	387 250 Kč
Cizí kapitál		58 890 Kč	69 682 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč
Pasiva celkem	88 327 Kč	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Pesimistická varianta

Budoucí vývoj z pohledu pesimistické varianty představují následující finanční výkazy. Plánovaný měsíční výkaz peněžních toků představuje následující tabulka.

Tabulka č. 22 – Plánovaný měsíční výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - pesimistická varianta						
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
% z potenciálních zákazníků	1%	3%	2%	2%	2%	3%
Počet objednávek	1	1	1	1	1	2
Počáteční stav peněžních prostředků	450 000 Kč	167 091 Kč	111 243 Kč	79 462 Kč	47 680 Kč	15 899 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	16 060 Kč	24 210 Kč	20 652 Kč	20 652 Kč	20 652 Kč	41 437 Kč
Výdaje na suroviny a obal	1 790 Kč	2 581 Kč	1 721 Kč	1 721 Kč	1 721 Kč	3 441 Kč
Osobní výdaje	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč
Výdaje na pronájem prostor	12 000 Kč	18 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	18 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Marketingové výdaje	2 500 Kč	20 500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Výdaje na externí služby	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Výdaje na distribuci	2 334 Kč	3 832 Kč	3 068 Kč	3 068 Kč	3 068 Kč	4 566 Kč
Administrativní výdaje	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč
Výdaje před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Cashflow	- 282 909 Kč	- 55 848 Kč	- 31 782 Kč	- 31 782 Kč	- 31 782 Kč	- 20 215 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	167 091 Kč	111 243 Kč	79 462 Kč	47 680 Kč	15 899 Kč	- 4 317 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

V rámci pesimistické varianty se odhadují nižší objemy prodeje než ve variantě reálné. V prvních dvou měsících podnikání dochází k obdobným výsledkům, dále však stoupá zájem o produkt pomalejším tempem. V šestém měsíci podnikání dochází k nedostatečné výši finančních prostředků k dalšímu provozu. V této fázi by musel být projekt dodatečně financován, jinak by musela být výroba ukončena. Výše finančních prostředků nutných k zachování výroby je zřejmá z plánovaného finančního výkazu na další roky. V roce 2018 se od čtvrtého měsíce počítá se zaujetím 3 % cílové skupiny zákazníků a s pravidelným objednávkami 3x do měsíce.

Tabulka č. 23 – Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - pesimistická varianta					
	2018	2019	2020	2021	2022
% z potenciálních zákazníků		3%	3%	3%	3%
Počet objednávek /měsíc		4	4	4	4
Počáteční stav peněžních prostředků	79 462 Kč	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	736 141 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč
Výdaje na suroviny a obal	76 562 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč
Osobní výdaje	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč
Výdaje na pronájem prostor	258 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové výdaje	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Výdaje na externí služby	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Výdaje na distribuci	85 096 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč
Administrativní výdaje	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Daň z příjmu za předchozí rok	- Kč	- Kč	69 682 Kč	69 682 Kč	69 682 Kč
Cashflow	- 111 257 Kč	196 128 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč	543 671 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že investice nutná k zachování podnikání by musela dosáhnout minimální výše 32 000 Kč. Veškeré investice by se navrátily nejdříve v pátém roce podnikání.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát a rozvaha pro pesimistickou variantu jsou uvedeny v části příloh – viz příloha 6.

Optimistická varianta

Stejně jako u předchozích dvou variant bude i v případě optimistické varianty docházet v prvních měsících k zápornému výsledku hospodaření. Tempo růstu množství objednávek je vyšší a výše finančních prostředků zcela dostačující. Následující tabulka představuje plánovaný výkaz peněžních toků na prvních 6 měsících podnikání.

Tabulka č. 24 – Plánovaný výkaz peněžních toků – prvních 6 měsíců – optimistická varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - optimistická varianta						
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
% z potenciálních zákazníků	1%	5%	3%	3%	3%	3%
Počet objednávek	1	1	1	1	2	2
Počáteční stav peněžních prostředků	450 000 Kč	167 091 Kč	124 175 Kč	88 327 Kč	52 479 Kč	36 029 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	16 060 Kč	40 330 Kč	24 210 Kč	24 210 Kč	48 390 Kč	48 390 Kč
Výdaje na suroviny a obal	1 790 Kč	4 301 Kč	2 581 Kč	2 581 Kč	5 162 Kč	5 162 Kč
Osobní výdaje	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč	18 795 Kč
Výdaje na pronájem prostor	12 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Marketingové výdaje	2 500 Kč	20 500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Výdaje na externí služby	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Výdaje na distribuci	2 334 Kč	5 300 Kč	3 832 Kč	3 832 Kč	6 034 Kč	6 034 Kč
Administrativní výdaje	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč
Výdaje před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Cashflow	-282 909 Kč	- 42 916 Kč	- 35 848 Kč	- 35 848 Kč	- 16 451 Kč	- 16 451 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	167 091 Kč	124 175 Kč	88 327 Kč	52 479 Kč	36 029 Kč	19 578 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Vývoj peněžních toků na pět let podnikání je znázorněn v následující tabulce. Ve čtvrtém roce podnikání se předpokládá zaměstnání řidiče na poloviční pracovní úvazek. V pátém roce podnikání je pracovní poměr navýšen na plný pracovní úvazek. Touto personální změnou je způsoben pokles hospodářského výsledku.

Tabulka č. 25 – Plánovaný výkaz peněžních toků – prvních 6 měsíců – optimistická varianta

Plánovaný výkaz cash-flow - optimistická varianta					
	2018	2019	2020	2021	2022
% z potenciálních zákazníků		4%	5%	5%	5%
Počet objednávek /měsíc		4	4	4	4
Počáteční stav peněžních prostředků	88 327 Kč	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč
Příjmy z prodeje výrobků a služeb	992 010 Kč	1 548 600 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč
Výdaje na suroviny a obal	105 811 Kč	165 168 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč
Osobní výdaje	225 540 Kč	249 540 Kč	255 540 Kč	385 380 Kč	627 576 Kč
Výdaje na pronájem prostor	270 000 Kč	360 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč
Výdaje na pronájem chladicího zařízení	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové výdaje	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Výdaje na externí služby	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Výdaje na operativní leasing	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Výdaje na distribuci	110 112 Kč	163 608 Kč	201 600 Kč	206 400 Kč	206 400 Kč
Administrativní výdaje	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Daň z příjmu za předchozí rok	- Kč	59 521 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč
Cashflow	78 347 Kč	348 563 Kč	545 124 Kč	387 250 Kč	145 054 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč	1 592 665 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou začleněny do části příloh (viz příloha č. 6).

17.5. Bod zvratu

Při výpočtu bodu zvratu využijeme kalkulace, které byly prováděny v rámci stanovení marže a dělení nákladů na variabilní a fixní. Bod zvratu se počítá jako podíl fixních nákladů a rozdílu prodejní ceny a variabilních nákladů na jednotku produktu.

Pro výpočet bodu zvratu nebude do fixních nákladů zahrnut druhý pracovník. Fixní náklady jsou tvořeny personálními náklady na podnikatele, náklady na pronájem chladicího zařízení, marketingovými náklady (od třetího měsíce podnikání), náklady na externí výpomoc, náklady na operativní leasing automobilu a administrativními náklady.

Výpočet bodu zvratu představuje následující tabulka.

Tabulka č. 26 – výpočet bodu zvratu

Osobní náklady	18 795 Kč
Náklady na chladicí zařízení	5 000 Kč
Marketingové náklady	500 Kč
Náklady na externisty	2 000 Kč
Operativní leasing	7 500 Kč
Administrativní náklady	1 850 Kč
Fixní náklady celkem	35 645 Kč
Průměrná cena produktu	40 Kč
Variabilní náklady na jednotku	27,29 Kč
Bod zvratu v kusech / měsíc	2 805 ks
Bod zvratu v počtu objednávek / měsíc	561 objednávek

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Z výpočtu bodu zvratu vyplývá, že aby firma uhradila veškeré náklady, musí zákazníci uskutečnit alespoň 561 objednávek měsíčně. Vzhledem k rozpouštění nákladů na kuchyň a distribuci je tento výpočet spíše orientační. Při započítání reálné výše nákladů na pronájem bude tento odhad pravděpodobně nižší.

Od druhého roku podnikání počítáme vždy s konstantní výší objednávek. Z toho důvodu lze v rámci těchto let považovat pronájem kuchyně a náklady na distribuci za fixní. Rovněž se v dalších letech musí započítat druhý zaměstnanec a náklady na něj. Výpočty jsou provedeny v následující tabulce v rámci měsíců.

Tabulka č. 27 – výpočet bodu zvratu pro další roky podnikání

Rok	2019	2020	2021	2022
Fixní náklady celkem	70 113 Kč	81 279 Kč	90 945 Kč	102 165 Kč
Cena	40 Kč	40 Kč	40 Kč	40 Kč
Náklady na suroviny a obal	4,65 Kč	4,65 Kč	4,65 Kč	4,65 Kč
Bod zvratu ks /měsíc	1983 ks	2299 ks	2573	2890
Bod zvratu objednávek /m	397	460	514	578

Zdroj: Vytvořeno autorkou

17.6. Finanční ukazatele

Finanční ukazatele byly vypočítány pouze pro reálnou variantu budoucího vývoje.

Vzhledem k majetkové struktuře uvažovaného projektu nebudou jednotlivé ukazatele likvidity kalkulovány. Na základě skutečnosti, že společnost nevlastní žádný dlouhodobý majetek a zásoby jsou tvořeny položkami se zanedbatelnou hodnotou, lze firmu pokládat za vysoce likvidní.

Ukazatele rentability jsou vypočítány v následující tabulce. Konkrétně se jedná o rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS).

Tabulka č. 28 – Ukazatele rentability

	I.rok	II.rok	III.rok	IV.rok	V.rok
EBIT	140 641 Kč	196 128 Kč	408 084 Kč	638 040 Kč	503 400 Kč
Čistý zisk	81 751 Kč	126 446 Kč	315 168 Kč	521 890 Kč	387 250 Kč
Aktiva	228 968 Kč	366 206 Kč	704 608 Kč	1 249 732 Kč	1 636 982 Kč
Vlastní kapitál	170 078 Kč	296 524 Kč	611 692 Kč	1 133 582 Kč	1 520 832 Kč
Tržby	981 499 Kč	1 161 360 Kč	1 548 600 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč
ROA	61%	54%	58%	51%	31%
ROE	48%	43%	52%	46%	25%
ROS	14%	17%	26%	33%	26%

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Rentabilita tržeb v posledním roce klesá z důvodu personálních změn a navýšení nákladů. Rentabilita vlastního kapitálu má klesající tendenci z důvodu zadržování zisků. Je zřejmé, že v případě vysokých tržeb by peníze měly být investovány do dalšího vývoje. Další možné kroky, kam vygenerované zisky investovat jsou obsahem kapitoly 17.8. – Návrhy do budoucnosti. Vyšší finanční rezerva je ponechána také z důvodu stanovení kontroly udržitelnosti potravin, která bude stanovena vždy po každé analýze a nelze ji predikovat. Obdobné vysvětlení platí také pro rentabilitu aktiv.

17.7. Hodnocení investice

V následujících výpočtech proběhne ohodnocení investice 450 000 Kč do projektu. Nejprve byla vypočítána doba návratnosti statickou a dynamickou metodou, dále pak čistá současná hodnota.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice říká, za jakou dobu podnikání se navrátí investovaná částka. Dobu návratnosti lze uvádět ve dvou variantách. Statická doba návratnosti na rozdíl od dynamické, kdy využíváme diskontování, nezohledňuje faktor času.

Výpočet obou metod návratnosti investice je uveden níže. Následující tabulka představuje data potřebná k výpočtu.

Tabulka č.29 – Data pro výpočet doby návratnosti investice

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Cash - flow	140 641 Kč	137 238 Kč	338 402 Kč	545 124 Kč	387 250 Kč
WACC	7,41 %	7,41 %	7,41 %	7,41 %	7,41 %
Diskontní faktor	1	0,931	0,867	0,807	0,751
Diskontované cash - flow	140 641 Kč	127 770 Kč	293 322 Kč	439 907 Kč	290 946 Kč
Chybí do splacení	-309 359 Kč	-181 589 Kč	111 733 Kč	551 640 Kč	842 586 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Doba návratnosti statickou metodou se počítá jako podíl investovaných prostředků a průměrného ročního cash – flow.

$$450\,000 / 309\,731 = 1,453$$

Doba návratnosti statickou metodou je 1,453 roku. Tato hodnota má ovšem nižší vypovídací schopnost. Pro lepší představu je doporučeno využít dynamickou metodu.

Dynamická metoda výpočtu doby návratnosti počítá s diskontovanou hodnotou peněžních toků. K výpočtu diskontní míry byla využita sazba průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC) 7,41 %, která je doporučena pro podniky zabývající se výrobou jídla (food processing). Tato hodnota byla získána ze stránek pana Aswatha Damodarana. Výpočet představuje poslední řádek tabulky, ze kterého je zřejmé, že ke navrácení kapitálu dojde během roku 2020. Přesný čas navrácení jsou 2 roky a 136 dní.

Čistá současná hodnota investice

Čistá současná hodnota investice se počítá jako rozdíl součtu diskontovaných cash – flow a investované částky. Pro výpočet byla využita předchozí tabulka pro výpočet doby návratnosti, ze které jsou čerpány hodnoty diskontovaných cash – flow. Doba životnosti byla stanovena na 5 let.

$$129\,586 - 450\,000 = -320\,414 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota investice vychází v kladných hodnotách. Z toho důvodu je investice považována za rozumnou. Všeobecně platí, že čím vyšších hodnot dosahuje čistá současná hodnota, tím zajímavější je investice.

17.8. Návrhy do budoucnosti

Zavádění inovací v rámci projektu bude záviset na budoucí situaci, úspěšnosti, finanční stabilitě a mnohých dalších faktorech. V následujícím textu jsou uvedeny možné směry, kterými by se mohla firma dále ubírat.

Naprosto logickým postupem by byl prodej produktů v rámci obchodů, které budou prozatím sloužit jako místa k vyzvednutí. Nejednalo by se ale o prodej kompletního sortimentu, jako tomu bude na webových stránkách, ale pouze o výběr nejoblíbenějších variant. S tímto krokem by rovněž hrozilo nebezpečí ztrát ve formě neprodaných výrobků.

Rozšíření prodejních možností by se mohlo provést také formou spolupráce s některým z online obchodů s potravinami. Jako vhodní kandidáti se nabízejí koloniál.cz a košík.cz.

Jako možný druh inovace by připadalo v úvahu také zavedení ovocných příkrmů do pravidelné nabídky. Zájem o tento druh by měl být zjištěn u stálých zákazníků formou dotazníkového šetření. Zavedení ovocných příkrmů by znamenalo investici v podobě analýzy jednotlivých nových druhů příkrmů a ohlášení o zahájení výroby příslušným orgánům.

Inovace mohou proběhnout také s rozšířením produktového portfolia. Vedle samotných příkrmů se nabízí prodej dalších výrobků s logem a postavičkou Baštíka. K dětské výživě patří plastová miska a lžička. Jako velice praktická pomůcka se nabízí také bryndáček. V rámci většího zapojení zákazníků by bylo vhodné připravit více motivů a možných barev a uspořádat hlasování na webových stránkách o nejvhodnější variantě.

Další inovací by byla možnost využít principu „namixuj si sám“. Tato varianta by vyžadovala výraznou investici v podobě testování nutričních hodnot jednotlivých surovin. Další nezbytností by bylo pořízení přístroje na tisk etiket, jehož pořizovací hodnota se dle informací společnosti Pragogastro pohybuje v rozmezí 10 000 – 15 000 Kč. Úpravou by musely projít rovněž webové stránky a tato varianta by byla také technologicky náročnější. Z toho vyplývá také vyšší cena vlastních namixovaných výrobků. Možnost této varianty se nabízí v případě, že by se firma dostala do bezvýchodné situace a byla by považována za jednu z variant jak zachránit společnost.

Další možností budoucí spolupráce je zařazení možnosti objednání přes již fungující platformu Dámejídlo.cz. Tuto variantu by bylo možné zavést až v situaci, kdy by byla výroba natolik pravidelná, že by bylo možné zprostředkovat téměř okamžité dovezení hotového výrobku. Společnost Dáme jídlo si za své služby účtuje 20% marži z ceny výrobku.

18. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika

V této kapitole bude provedena nejprve SWOT analýza celého podnikatelského záměru a následně bude uvedena také analýza rizik.

18.1. SWOT analýza

SWOT analýza podniku je vyjádřena pomocí následující tabulky.

Tabulka č. 30 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Čerstvé produkty	Dovoz pouze 2x týdně
Dovoz až do domácnosti	Platba pouze online kartou
Kvalitní zpracování suroviny	Omezená dovozová oblast
Praktický obal	Cílová skupina není stálá
Osobní přístup k zákazníkům	Náročnost na vstupní investice
Předchozí zkušenosti majitele s podnikáním	Nízká doba trvanlivosti
Příležitosti	Hrozby
Díra na trhu - dosud neexistující služba	Zvýšení nákladů na suroviny
Rostoucí zájem o zdravé kvalitní potraviny	Vznik nové konkurence
Možnost rozvoje do dalších měst	Ztráta dobrého jména vlivem nekvalitního výrobku
Možnost výroby „na přání zákazníků“	Pokles poptávky
Možnost spolupráce s rozvozevým portálem	Stávající konkurence
	Zpřísnění legislativních požadavků

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Silné stránky

Nejsilnější stránkou podnikatelského záměru je čerstvost produktů, které jsou vyráběny pouze několik hodin před rozvozem do domácností, popřípadě do prodejen se zdravou výživou. Tato vlastnost se promítne také do slabých stránek, kdy je čerstvost spojena s nízkou dobou trvanlivosti, která může být pro zákazníka omezující.

Za silnou stránku je považován rozvoz produktů přímo do domácností. Pro zákazníka to znamená úsporu času, který může lépe využít. Kladně hodnocena je také kvalita zpracování produktů, bez přidané vody nebo zhušťujících látek. Celkově se jedná o úsporu času zákazníka, který by jinak trávil výrobou domácích dětských příkrmů.

Výrobky jsou prodávány v praktickém obalu, který je vhodný pro snadné ohřátí a zároveň není tak těžký, jako klasické obaly v podobě skleniček.

Silnou stránkou projektu je také osobní přístup k zákazníkům a možnost komunikace přímo s majitelem a současně výrobcem produktů. Zákazník může být zapojen do rozhodování o nových produktech apod. Kladným přínosem jsou rovněž předchozí zkušenosti majitele s podnikáním.

Slabé stránky

Jako slabé stránky jsou viděna především možná omezení z pohledu zákazníka. Prvním z nich je dovoz do domácnosti pouze 2x až 3x týdně. Nejedná se tedy o expresní doručení během pár hodin, jak je tomu například v případě objednání konkurenčních produktů v online supermarketech.

Druhým omezením pro zákazníka může být platba možná pouze online platební kartou. Na druhou stranu umožňuje tento princip jednodušší a rychlejší distribuci výrobků a samotné vyzvedávání. Zákazník nemusí myslet na to, aby měl u sebe dostatek finančních prostředků. Společnosti pak nevznikají ztráty v podobě nevyzvednutých a nezaplacených produktů.

S distribucí souvisí také omezená dovozová oblast, která by mohla odradit určitou skupinu zákazníků, kteří bydlí na periferiích města. Pro tuto skupinu se nabízí možnost doručení produktů do prodejny se zdravou výživou, případně lze objednat například k partnerovi do zaměstnání, které se nachází v rámci dovozové oblasti.

Vzhledem k určení produktu dětem konkrétní věkové skupiny není cílová skupina složena stále ze stejných zákazníků. Její velikost je sice relativně stálá, ale zákazníci se často obměňují. Z tohoto důvodu je potřeba spoléhat na doporučení od předchozích zákazníků, kteří byli se službami spokojeni.

Slabou stránkou projektu je také vysoká náročnost na vstupní investice v podobě analýzy potravin a testování doby udržitelnosti. Tímto procesem musí projít každý další produkt, který bude zařazen do výroby.

Příležitosti

Hlavní příležitost projektu shledáváme v unikátnosti služby. Na trhu není nabízena možnost dovozu čerstvých dětských příkrmů. Nabízejí se pouze trvanlivé produkty.

Příležitost je viděna rovněž v trendu zdravých potravin a zájmu zákazníků o kvalitu a o zdravou výživu. V současné době se rozvíjí také mnoho alternativních stylů výživy, kterým je možné výrobky přizpůsobit. S tímto faktem souvisí také možnost rozvoje budoucí výroby zákazníkům na přání. V tomto případě by si zákazník mohl poskládat jednotlivé suroviny do příkrmu dle vlastního uvážení a chuťových preferencí dítěte.

Vzhledem ke zmíněné unikátnosti služby se nabízí také expanze projektu do dalších krajských měst nebo případná spolupráce s rozvoзовými portály.

Hrozby

Mezi hlavní hrozby projektu patří nárůst nákladů na suroviny potřebné k výrobě produktů, který by vedl k navýšení prodejní ceny. Kromě nákladů na suroviny je velmi důležitá také jejich kvalita, která zaručuje následující kvalitu výrobku. V případě nekvalitních potravin by mohlo dojít ke způsobení škody na zdraví dítěte a k následné ztrátě dobrého jména společnosti.

Potenciální hrozby přicházejí také ze strany konkurence, ať už stávající, nebo nově vzniklé. Stávající konkurence, která vlastní majoritní podíl na trhu by mohla svou cenovou politikou ohrozit celý projekt. Hrozbu vytváří rovněž založení obdobného projektu na území Prahy.

Negativní vliv na podnikatelský záměr by měla také nižší poptávka po produktech způsobená například nižší platební silou zákazníků. V tom případě by bylo pro zákazníka ekonomičtější vyrábět si tyto produkty vlastními silami v domácnosti a o objednávání dětských příkrmků by neměl zájem.

Za hrozbu je také považováno případné zpřísnění legislativních požadavků, které by vyžadovalo například častější analýzy apod. Přísnější legislativní požadavky by pak měly významný vliv na náklady projektu.

18.2. Analýza rizik

V rámci analýzy rizik byla identifikována nejdůležitější rizika a jejich možný dopad. Pravděpodobnost výskytu rizik byla hodnocena na základě bodové škály v rozmezí 1 – 5. Význam jednotlivých hodnot představuje následující tabulka:

Tabulka č. 31 - Hodnocení dopadu rizik

Velikost dopadu / pravděpodobnost výskytu	Slovní ohodnocení	Slovní komentář k velikosti dopadu
1	Velmi malá	Riziko neohrozí plynulý chod výroby
2	Malá	Riziko nebrání dokončení projektu, ale může negativně ovlivnit průběh
3	Střední	Riziko by mohlo narušit uskutečnění projektu
4	Velká	Riziko by mohlo velmi výrazně ohrozit realizaci projektu
5	Velmi velká	Riziko má na uskutečnění projektu destruktivní účinky

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Nejdůležitější rizika jsou popsána v tabulce č. 32. Jako nejzávažnější riziko bylo vyhodnoceno nedosažení potřebného počtu stálých zákazníků. K jejich udržení je možné zavádět nejrůznější programy, které zvýhodní pravidelné objednávání. Příkladem může být produkt zdarma při objednání určitého počtu produktů apod.

Druhým nejvýznamnějším rizikem je pro společnost nebezpečí prodeje zdravotně závadného výrobku. Taková skutečnost by poškodila dobré jméno společnosti a výrazně by mohla ohrozit další prodeje. Ke zmírnění tohoto rizika bylo přijato preventivní opatření v podobě náhodného přezkoušení dodávaných surovin. Toto přezkoušení lze provádět pravidelně, aby se zabránilo případným nedostatkům.

Značný dopad by mohlo mít také riziko v podobě špatných výsledků analýzy produktů. Z toho důvodu je nezbytné začít s analýzou výrobků s dostatečným předstihem, aby byl prostor k dodání produktů v dostatečné kvalitě. Stejně závažnou hrozbu představuje

nesplnění všech legislativních požadavků na uvedení výrobku do prodeje. Této skutečnosti je předcházeno konzultací s poradenskými orgány, například s právním zástupcem.

Další potenciální rizika včetně preventivních opatření jsou popsána v následující tabulce.

Tabulka č. 32 – Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Součin	Preventivní opatření
Zdravotně závadný výrobek	3	3	9	Pravidelné kontrolní analýzy dodávaných surovin.
Nedosažení potřebného počtu stálých zákazníků	2	5	10	Začlenění podpory prodeje do marketingové komunikace.
Špatné výsledky analýz potravin	2	4	8	Začít s analýzou potravin v dostatečném předstihu před zahájením výroby
Narušení rozvozu	3	2	6	Automobil na operativní leasing – právo na náhradní vůz
Zamítnutí spolupráce ze strany prodejen zdravé výživy	2	2	4	Oslovení dostatečného množství prodejen
Vypovězení prostor k pronájmu	1	3	3	Včasně splácení pronájmu, ohleduplné využívání služeb.
Nesplnění legislativních požadavků	2	4	8	Dostatečná příprava a spolupráce s poradenskými orgány
Výběr nevhodného zaměstnance	3	2	6	Požadavek na předchozí zkušenosti s rozvozem.
Nedostatek určitých surovin	1	2	2	Dostatečná pestrost nabídky.
Vznik přímé konkurence s nízkou cenou	3	2	6	Kvalitnější marketing, kvalitnější výrobky.
Zvýšení cen vstupů	3	2	6	Dlouhodobé smlouvy s dodavateli.

Zdroj: Vytvořeno autorkou

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu, jehož předmětem je výroba a distribuce čerstvých dětských příkrmů. Koncept byl zasazen do skutečných tržních a legislativních podmínek tak, aby bylo možné posoudit realizovatelnost, a to za podmínky návratnosti počátečních investic v horizontu 5 let a následné trvale udržitelné ziskovosti.

Pro výše definované rozhodnutí bylo klíčové provedení marketingového výzkumu trhu, který přinesl řadu důležitých poznatků. Za stěžejní informaci je považován 60% zájem oslovených respondentů o objednávání čerstvých dětských příkrmů, kteréžto je tak možné označit jako potenciální zákazníci. Z průzkumu trhu rovněž vyplynuly informace o chování těchto zákazníků, jakými jsou například frekvence nakupování, kritéria pro výběr nákupu konkrétního výrobku a v neposlední řadě preferované možnosti distribuce. Veškeré poznatky poté byly využity při tvorbě marketingového a finančního plánu.

Marketingová strategie ústřední služby byla odvozena od popisu typického zákazníka a její klíčovou částí jsou webové stránky s blogem majitele, které slouží zároveň jako e-shop. Marketingová kampaň pak je založena na oslovování veřejnosti prostřednictvím sociálních sítí a internetového vyhledávače.

Nezbytnou složkou praktické části diplomové práce bylo zpracování zahajovací rozvahy, výkazů peněžních toků, výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Finanční výkazy byly rozpracovány do 3 variant budoucího vývoje, a to pesimistickou, realistickou a optimistickou. Z takto sestavených účetních výkazů je zřejmé, že rentabilita poskytované služby je do velké míry závislá na počtu stálých zákazníků, od kterých je možné očekávat pravidelné objednávky. Pro generování dostatečných finančních prostředků je klíčové získat alespoň 3 % z cílové skupiny zákazníků, kteří by pravidelně objednávali minimálně 4x do měsíce, přičemž výše jedné objednávky by dosahovala v průměru 200 Kč, což odpovídá nákupu 5 produktů.

Jak již bylo uvedeno výše, požadovaná doba návratnosti počátečního kapitálu, jenž činí 450 000 Kč, byla stanovena na 5 let. V optimistické variantě byla použita dynamická metoda výpočtu doby návratnosti investice, z níž vychází, že k pokrytí vstupních investic dojde již během 3. roku podnikání. Takovýto výsledek lze interpretovat jako velmi uspokojivý a lze tak předpokládat, že generované zisky budou použity nejen k pokrytí nákladů, ale zároveň je bude možné investovat do dalšího rozvoje.

V rámci praktické části byla zpracována analýza rizik, pomocí které byl jako potenciálně nejrizikovější skutečnost identifikován nedostatečný počet zákazníků. Tomuto riziku bude předcházeno pomocí marketingové a obchodní strategie. Druhým nejvýznamnějším rizikem byla stanovena zdravotní závadnost výrobku, jež by měla dopad na renomé poskytované služby a její důvěryhodnost. Preventivním opatřením k předejití onoho rizika budou pravidelné kontroly a analýzy používaných surovin a konečných výrobků.

Z jednotlivých analýz vyplývá, že největší pozornost je nutné věnovat právě kvalitě používaných surovin a výsledných výrobků, komunikaci se zákazníky a budování stálé klientely, která bude svými pravidelnými objednávkami pilířem pro dosahování trvalé

ziskovosti. Pokud budou naplněny předpoklady a bude postupováno v souladu s doporučeními stanovenými v podnikatelském plánu, bude se jednat o velmi rentabilní službu, která by v budoucnu mohla zaujmout pevné místo na trhu s dětskými příkrmy, a to i přes silnou konkurenci zavedených velkých firem, jež v současnosti tento segment ovládají.

Použitá literatura

Knižní zdroje

- Červený, R. (2014). *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck
- Finch, B. (2010). *How to write a business plan*. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page
- Fotr, J. & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing
- Karlíček, M. & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck
- Koráb, V., Režňáková M. & Peterka J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press,
- Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada,
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2013). *Marketing management*. [4. vyd.] Praha: Grada
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada
- Srpová, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck
- Šiman, J. & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck
- Veber, J. & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada
- Wupperfeld, U. (2003). *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press
- Zichová, J. (2008). *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing

Internetové zdroje

- Alfa Office Pro, s.r.o. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.alfaoffice.cz/>
- ALS Food & Pharmaceutical [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://alsglobal.cz/rozbory-potravin>
- Alza.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>
- Auto.cz, [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/operativni-leasing-pro-soukromniky-prehled-nabidek-12-znacek-85724>
- Biio [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://biio.cz/>
- Co obsahuje podnikatelský plán. *Businessinfo.cz* [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html>
- Countrylife [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.countrylife.cz/vyhledavani?q=p%C5%99%C3%ADkrm>
- Česká masna [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.ceskamasna.cz/>
- Česká stodola. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.ceska-stodola.cz/>

Český statistický úřad. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Dalix.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.dalix.cz/eshop/pasivni-chladici-boxy.php>

Erkoty, s.r.o. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.erkotyp.cz/>

Farma Letná. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.farmaletna.cz/>

Frühauf, CSC., MUDr. P. (2010). [cit. 2016-11-15]. Alternativní výživa u dětí. *Pediatr.pro Praxi* Dostupné z: <http://www.pediatricpropraxi.cz/pdfs/ped/2010/02/08.pdf>

Frühauf, CSC., MUDr. P.(2011). [cit. 2016-11-15] Poradenské centrum Výživa dětí. *Výživa dětí: Od zavádění nemléčných příkrmů do konce batolecího*, Dostupné z: <http://www.zdravystart.cz/rodice>

Gold-Group, s.r.o. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://goldgroup.cz/>

InetPrint.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/tisk-letaku-plakatu>

Kauza3.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.kauza3.cz/kauzy/kauza-radnice/trhy-se-nam-libi-ale-neprehlizejme-fakta.html>

Kolonial.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.kolonial.cz/>

Kosik.cz [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/>

Kol. autorů. (2014). [cit. 2016-11-15] *Doporučení pracovní skupiny dětské gastroenterologie a výživy ČPS pro výživu kojenců a batolat. Česko-slovenská pediatrie*, Dostupné z: http://www.neonatology.cz/upload/www.neonatology.cz/soubory/csped_suppl_2014_ii.pdf

Leaseplan, s.r.o. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.leaseplan.cz/>

Meteopacking [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.mateopacking.cz/cs/sluzby/obalove-materialy/7>

Mlsný Medvěd. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.yelp.cz/biz/mlsn%C3%BD-medv%C4%9Bd-praha>

Mýty a fakta o výživě dětí. *Zdravý start* [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.zdravystart.cz/ceska-republika/myty-a-fakta-o-vyzive-deti#TOC-Zav-d-n-p-krm-krok-za-krokem>

Náš Grunt. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://nasgrunt.cz/6-kontakty.html>

Neolegal – patentová, známková a právní kancelář. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.neolegal.cz/>

O₂ Czech Republic, a.s. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/osobni/>

Pražské vodovody a kanalizace, a.s. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/import-1413366156/clanky-1413366156/nejcastejsi-dotazy-o-vode-1413366157/je-mozne-pouzivat-kohoutkovou-vodu-v-praze-pro-kojence/>

Rohlik.cz . [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/>

Shoptet,s.r.o. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/>

Sklizeno. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.sklizeno.cz/>

Tesco Stores ČR, a.s. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/>

Seznamy tabulek, grafů, obrázků a příloh

Seznam tabulek

Tab. 1 - Počet dětí, které konzumovaly danou potravinu zjištěný v %.....	39
Tab. 2 - Personální náklady a jejich varianty.....	55
Tab. 3 - Náklady na zajištění prostor.....	58
Tab. 4 - Náklady na pronájem prostor v závislosti na počtu objednaných výrobků.....	58
Tab. 5 - Náklady na jednotlivé suroviny.....	79
Tab. 6 - Náklady na administrativní chod.....	80
Tab. 7 - Náklady na analýzy potravin.....	81
Tab. 8 - Náklady na výrobu produktu.....	82
Tab. 9 - Náklady na obalový materiál.....	82
Tab. 10 - Variabilní režie.....	83
Tab. 11 - Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.....	83
Tab. 12 - Náklady na zajištění distribuce.....	85
Tab. 13 - Náklady na marketing.....	87
Tab. 14 - Realizační projektový plán.....	88
Tab. 15 - Investice před zahájením podnikání.....	89
Tab. 16 - Zahajovací rozvaha.....	90
Tab. 17 - Měsíční náklady v závislosti na objemu prodeje.....	91
Tab. 18 - Plánovaný výkaz peněžních toků prvních 6 měsíců - reálná varianta.....	92
Tab. 19 - Plánovaný výkaz peněžních toků – reálná varianta.....	93
Tab. 20 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát – reálná varianta.....	93
Tab. 21 - Plánovaná rozvaha – reálná varianta.....	94
Tab. 22 - Plánovaný měsíční výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	94
Tab. 23 - Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	95
Tab. 24 - Plánovaný výkaz peněžních toků – prvních 6 měsíců – optimistická varianta.....	96
Tab. 25 - Plánovaný výkaz peněžních toků – prvních 6 měsíců – optimistická varianta.....	96
Tab. 26 - Výpočet bodu zvratu.....	97
Tab. 27 - Výpočet bodu zvratu pro další roky podnikání.....	97
Tab. 28 - Ukazatele rentability.....	98
Tab. 29 - Data pro výpočet doby návratnosti investice.....	99
Tab. 30 - SWOT analýza.....	101
Tab. 31 - Hodnocení dopadu rizik.....	103
Tab. 32 - Analýza rizik.....	104

Seznam grafů

Graf 1 - Otázka: Kolik máte dětí?.....	62
Graf 2 - Otázka: Jaký je průměrný čistý měsíční příjem Vaší rodiny?.....	63
Graf 3 - Otázka: V jakém kraji žijete?.....	64
Graf 4 - Otázka: Kolikrát týdně konzumuje Vaše dítě kupované dětské příkrmy?.....	65
Graf 5 - Otázka: Kde kupujete dětské příkrmy?.....	65
Graf 6 - Otázka: Ovlivní Vás ve výběru dětského příkrmu označení bio?.....	66
Graf 7 - Otázka: Sledujete složení dětských příkrmů?.....	66
Graf 8 - Otázka: Podle čeho vybíráte značku dětských příkrmů?.....	67
Graf 9 - Otázka: Kdybyste měli více finančních prostředků, volili byste jinou značku dětských příkrmů?.....	68
Graf 10 - Otázka: Jaký druh dětských příkrmů kupujete nejčastěji?.....	68

Graf 11 - Otázka: Nabídku zeleninových a masozeleninových příkrmů považuji za:.....	69
Graf 12 - Otázka: Navštěvujete obchody se zdravou výživou?.....	69
Graf 13 - Otázka: Objednáváte potraviny online a jak často?.....	70
Graf 14 - Otázka: Uvítali byste možnost pravidelného objednání čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů z kvalitních surovin, bez přidaných látek?.....	70
Graf 15 - Otázka: Bylo by pro Vás pohodlnější využít v rámci objednání čerstvého příkrmu.....	71
Graf 16 - Otázka: Zájem skupiny respondentů bydlících mimo území hl. města Prahy.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo.....	57
Obrázek 2 – Mapa distribuce.....	85

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Doporučený denní příjem živin.....	112
Příloha č. 2 – Dotazník Dětské nemléčné příkrmy.....	113
Příloha č. 3 – Hodnocení odpovědí respondentů žijících mimo hlavní město Praha	115
Příloha č. 4 – Návrhy na loga společnosti.....	119
Příloha č. 5 – Poměry surovin v jednotlivých příkrmech.....	120
Příloha č. 6 – Finanční výkazy pro optimistickou a pesimistickou variantu.....	120
Příloha č. 7 – Registrační formulář k analýze potravin.....	122
Příloha č. 8 – Formulář k přihlášení SZPI.....	123

Přílohy

Příloha č. 1 – Doporučený denní příjem živin

Věk	Bíkovina		Bílkovina		Esenciál- ní mastné kyseliny		Vitamin A		Vitamin D		Thiamin		Ribofalvin		Niacin	
	g/kg ¹ /den		g/den		% energie		mg RE ⁷		µg ⁹		mg		mg		mg NE ¹²	
	m	ž	m	ž	n-6	n-3	m	ž	m	ž	m	ž	m	ž	m	ž
Kojenci																
0–3 měsíce	2,7/2,0/1,5 ²		12/10/10 ²		4	0,5	0,5 ⁵		10 ¹⁰		0,2 ⁵		0,3 ⁵		2 ⁵	
4–11 měsíců	1,3/1,1 ³		10/10 ³		3,5	0,5	0,6		10 ¹⁰		0,4		0,4		5	
Děti																
1–3 roky	1		14	13	3,0	0,5	0,6		5		0,6 ¹¹		0,7 ¹¹		7 ¹¹	
4–6 let	0,9		15	17	2,5	0,5	0,7		5		0,8 ¹¹		0,9 ¹¹		10 ¹¹	
7–9 let	0,9		24	24	2,5	0,5	0,8		5		1,0 ¹¹		1,1 ¹¹		12 ¹¹	
10–12 let	0,9		34	35	2,5	0,5	0,9	0,9	5		1,2 ¹¹	1,0 ¹¹	1,4 ¹¹	1,2 ¹¹	15 ¹¹	13 ¹¹
13–14 let	0,9		46	45	2,5	0,5	1,1	1,0	5		1,4 ¹¹	1,1 ¹¹	1,6 ¹¹	1,3 ¹¹	18 ¹¹	15 ¹¹
Dospívající a dospělí																
15–18 let	0,9	0,8	60	46	2,5	0,5	1,1	0,9	5		1,3 ²⁹	1,0 ²⁹	1,5 ²⁹	1,2 ²⁹	17 ²⁹	13 ²⁹
19–24 let	0,8		59	48	2,5	0,5	1,0	0,8	5		1,3 ²⁹	1,0 ²⁹	1,5 ²⁹	1,2 ²⁹	17 ²⁹	13 ²⁹
25–50 let	0,8		59	47	2,5	0,5	1,0	0,8	5		1,2 ²⁹	1,0 ²⁹	1,4 ²⁹	1,2 ²⁹	16 ²⁹	13
51–64 let	0,8		58	46	2,5	0,5	1,0	0,8	5		1,1 ²⁹	1,0 ²⁹	1,3 ²⁹	1,2 ²⁹	15 ²⁹	13 ²⁹
65≥ let	0,8		54	44	2,5	0,5	1,0	0,8	10		1,0 ²⁹	1,0 ²⁹	1,2 ²⁹	1,2 ²⁹	13 ²⁹	13 ²⁹
Těhotné			58 ⁴		2,5	0,5 ²⁰	1,1 ⁴		5		1,2 ⁴		1,5 ⁴		15 ⁴	
Kojící			63 ⁵		2,5	0,5 ²⁰	1,5 ⁵		5		1,4		1,6		17	

Věk	Vitamin B ₆		Folát (obsažený v potravě)	Vitamin B ₁₂	Vitamin C	Vápník	Fosfor	Hořčík		Železo		Jód		Zinek	
	mg		µg FE ¹³	µg	mg	mg	mg	mg		mg		µg		mg	
												D ²⁸ WHO			
	m	ž						m	ž	m	ž ²⁴	A	CH	m	ž
Kojenci															
0–3 měsíce	0,1 ⁶		60 ⁵	0,4 ⁵	50 ⁵	220 ⁵	120 ⁵	24 ⁵		0,5 ^{5, 25, 26}		40 ⁵	50	1,0 ⁵	
4–11 měsíců	0,3		80	0,8	55	400	300	60		8 ²⁵		80	50	2,0	
Děti															
1–3 roky	0,4		200	1,0	60	600	500	80		8		100	90	3,0	
4–6 let	0,5		300	1,5	70	700	600	120		8		120	90	5,0	
7–9 let	0,7		300	1,8	80	900	800	170		10		140	120	7,0	
10–12 let	1,0		400	2,0	90	1100	1250	230	250	12	15	180	120	9,0	7,0
13–14 let	1,4		400	3,0	100	1200	1250	310	310	12	15	200	150	9,5	7,0
Dospívající a dospělí															
15–18 let	1,6	1,2	400 ¹⁴	3,0	100 ¹⁷	1200	1250	400	350	12	15	200	150	10,0	7,0
19–24 let	1,5	1,2	400 ¹⁴	3,0	100 ¹⁷	1000	700	400	310	10	15	200	150	10,0	7,0
25–50 let	1,5	1,2	400 ¹⁴	3,0	100 ¹⁷	1000	700	350	300	10	15	200	150	10,0	7,0
51–64 let	1,5	1,2	400	3,0	100 ¹⁷	1000	700	350	300	10	10	180	150	10,0	7,0
65≥ let	1,4	1,2	400	3,0	100 ¹⁷	1000	700	350	300	10	10	180	150	10,0	7,0
Těhotné	1,9 ⁴		600 ¹⁴	3,5 ¹⁵	110	1000 ¹⁹	800 ²¹	310 ²³		30		230	200	10,0 ⁴	
Kojící	1,9		600	4,0 ¹⁶	150 ¹⁸	1000 ²⁰	900 ²²	390		20 ²⁷		260	200	11,0	

Zdroj: FRÜHAUF, CSC., MUDr. Pavel. Poradenské centrum Výživa dětí. *Výživa dětí: Od zavádění nemléčných příkrmů do konce batolecího věku* [online]. 2011 [cit. 2016-11-15].

Příloha č. 2 – Dotazník Dětské nemléčné příkrmy

Dobrý den,

jmenuji se Karolína Bláhová a jsem studentkou Vysoké školy ekonomické v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku ke své diplomové práci, který se zabývá dětskými příkrmy. Dotazník je určen především pro rodiče menších dětí a otázky jsou zaměřeny na nemléčné příkrmy od 6.měsíce věku dítěte. Dotazník je zcela anonymní, jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut. Budu ráda za Vaše odpovědi.

1. Kolik máte dětí?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Více než 4
- Žádné

2. Jaký je průměrný čistý měsíční příjem Vaší rodiny?

- do 10 000 Kč
- 10 000 - 20 000 Kč
- 20 000 - 30 000 Kč
- více než 30 000 Kč

3. V jakém kraji žijete?

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

4. Kolikrát týdně konzumuje Vaše dítě kupované dětské příkrmy?

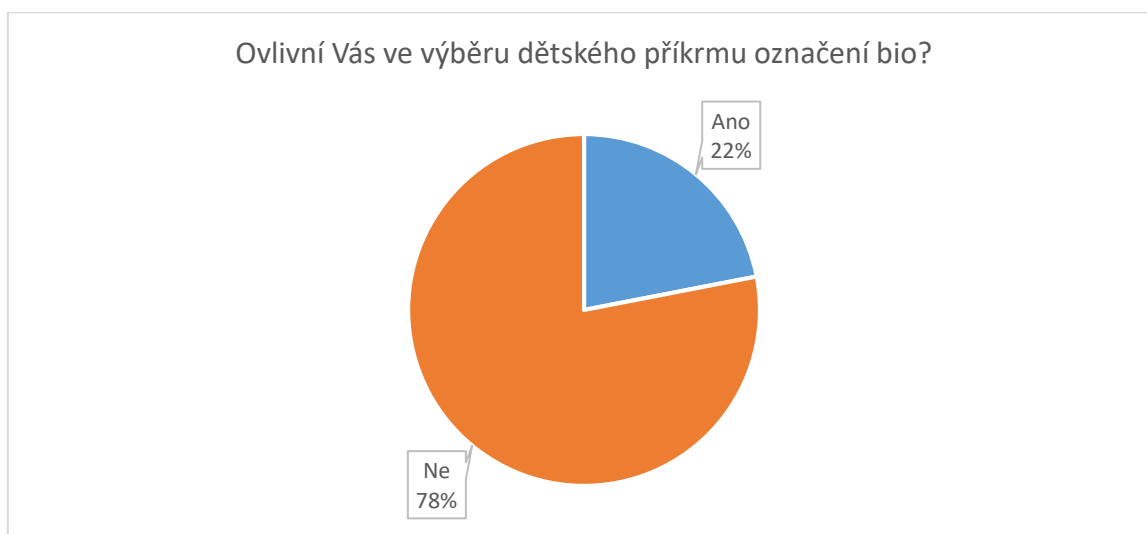
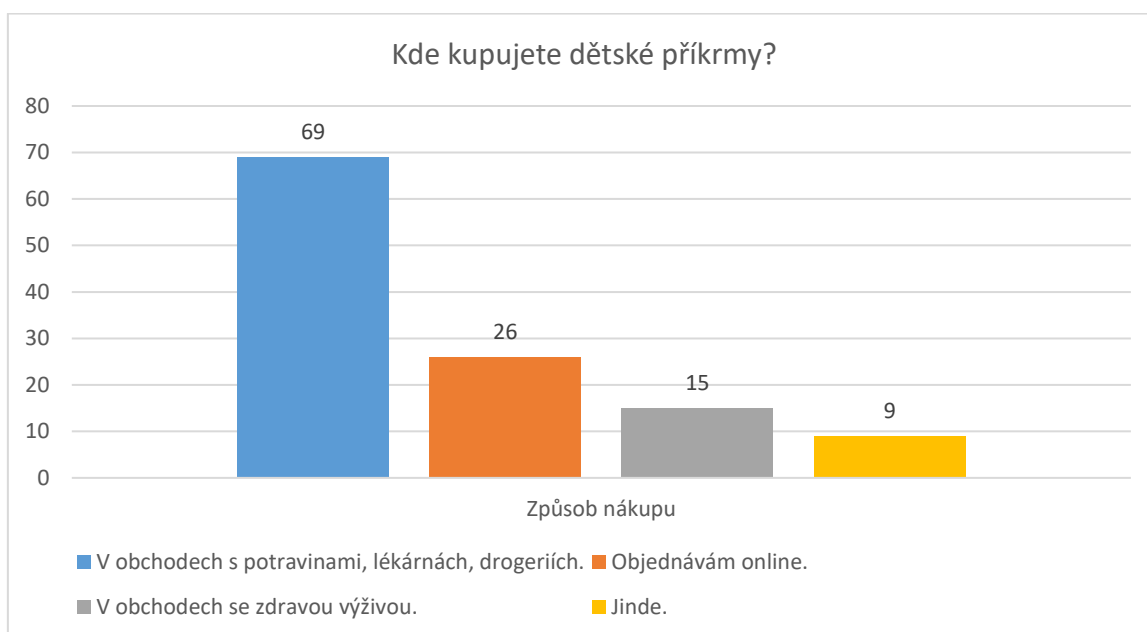
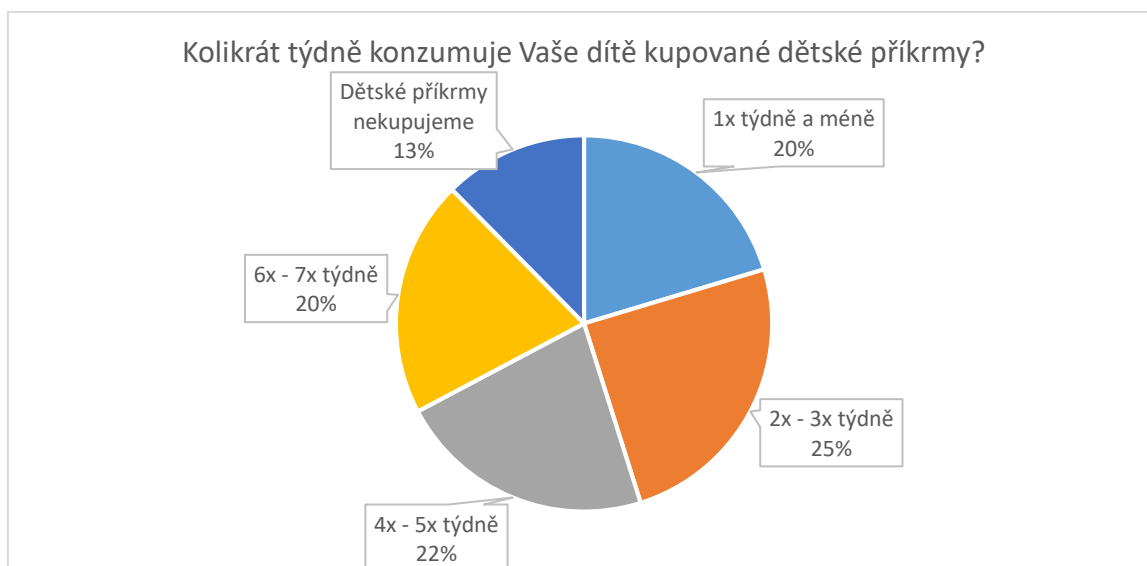
- 1x týdně a méně
- 2x – 3x týdně
- 4x – 5x týdně
- 6x – 7x týdně
- Dětské příkrmy nekupujeme.

5. Kde kupujete dětské příkrmy?

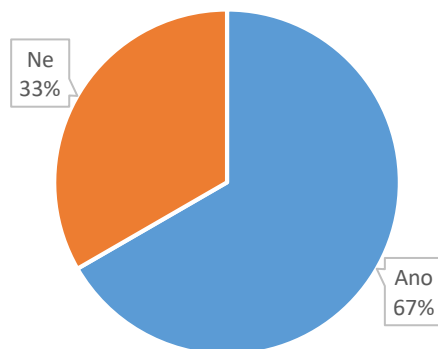
- V obchodech s potravinami, lékárnách, drogeriích
- Objednávám online
- V obchodech se zdravou výživou
- Jinde

6. Ovlivní Váš výběr dětského příkrmu bio kvalita?
- Ano
 - Ne
7. Sledujete složení příkrmů? (například přidaný cukr, obsah vody...)
- Ano
 - Ne
8. Značku příkrmů vybíráte na základě:
- Doporučení lékaře
 - Vlastní zkušenosti s vyzkoušenými značkami
 - Doporučení známých, na diskusních fórech apod.
 - Podle nejnižší ceny
9. Kdybyste měli více finančních prostředků, volili byste jinou značku dětských příkrmů?
- Ano
 - Ne
10. Jaký druh dětských příkrmů kupujete nejčastěji?
- ovocné
 - zeleninové
 - masozeleninové
 - nedokáží říct
11. Nabídku zeleninových a masozeleninových příkrmů považují za:
- zcela dostačující
 - dostačující
 - nedostačující
 - zcela nedostačující
12. Navštěvujete obchody se zdravou výživou?
- Ano
 - Ne
13. Objednáváte potraviny on – line a jak často?
- Tento typ zboží kupuji výhradně v kamenných obchodech.
 - 1 – 2x měsíčně
 - 3 – 4x měsíčně
 - víckrát než 4x měsíčně
14. Uvítali byste možnost pravidelného objednání čerstvých zeleninových a masozeleninových příkrmů z kvalitních surovin, bez přidaných látek (zahušťovadel, cukrů, přidané vody..)
- Ano
 - Ne
15. Bylo by pro Vás pohodlnější využít v rámci objednání čerstvého příkrmu:
- Rozvozu až do domácnosti.
 - Možnost vyzvednutí v nějaké z poboček obchodů zdravé výživy.
 - Obojí je pro mě přijatelné.

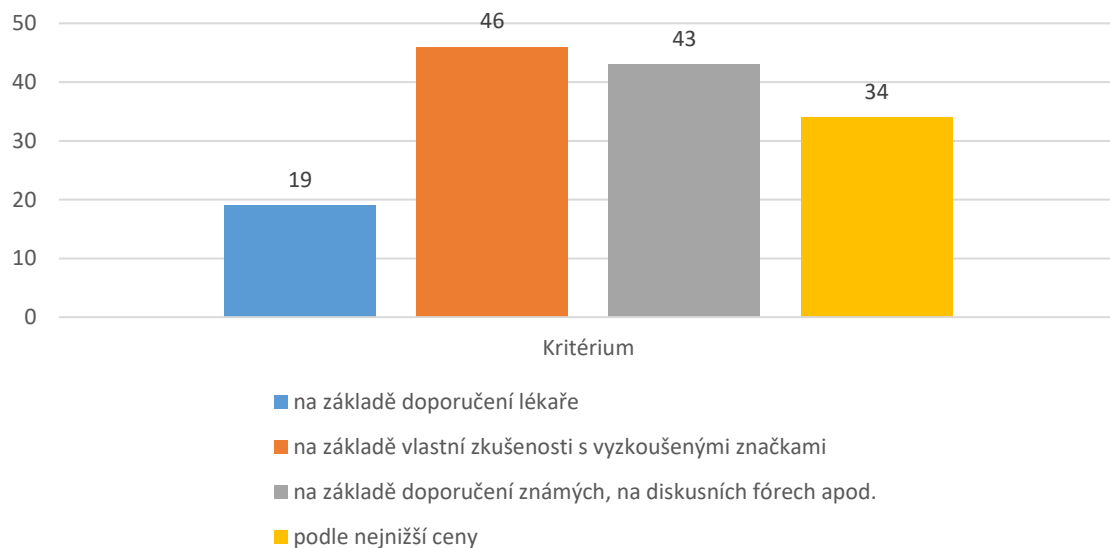
Příloha č. 3 – Hodnocení odpovědí respondentů žijících mimo hlavní město Praha



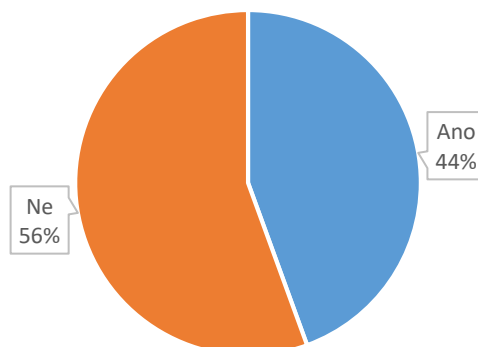
Sledujete složení dětských příkrmů? (například přidaný cukr, obsah vody...)



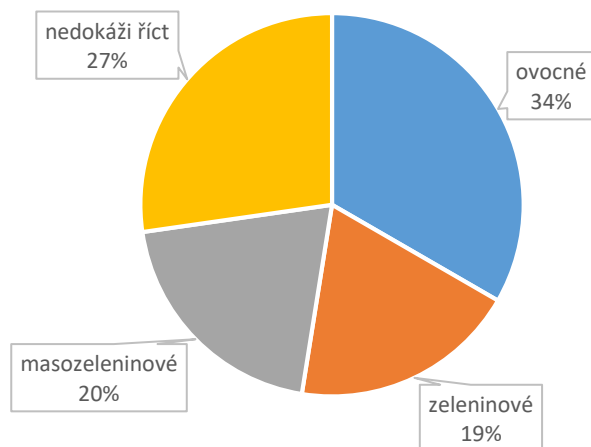
Podle čeho vybíráte značku dětských příkrmů?



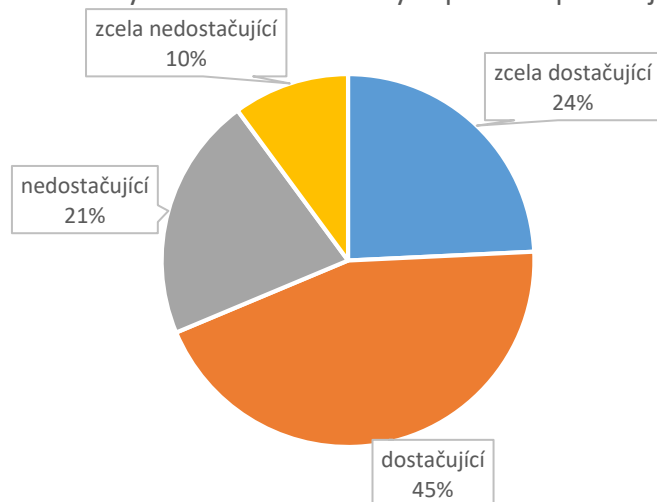
Kdybyste měli více finančních prostředků, volili byste jinou značku dětských příkrmů?



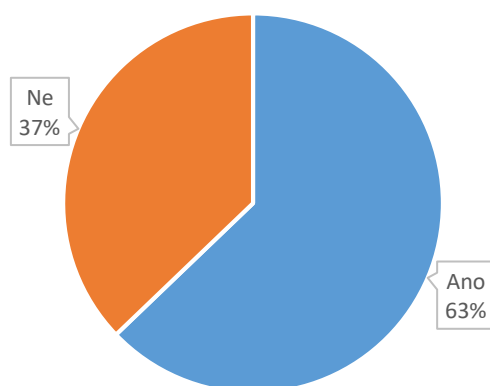
Jaký druh dětských příkrmů kupujete nejčastěji?



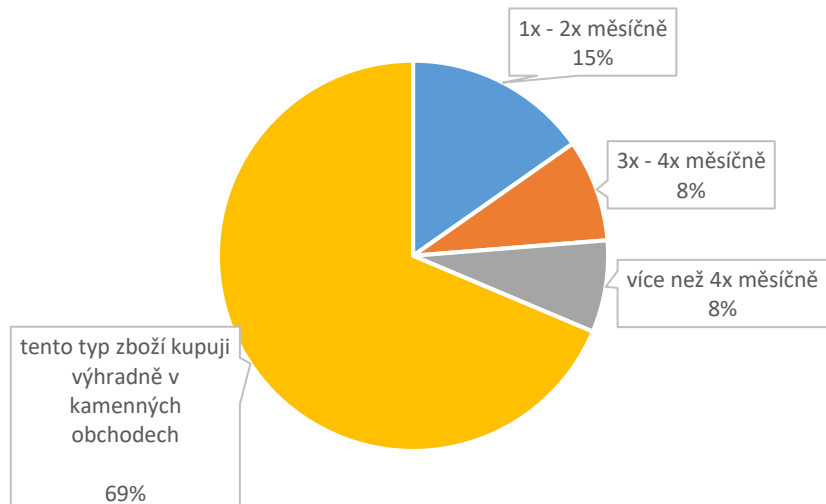
Nabídku zeleninových a masozeleninových příkrmů považují za:



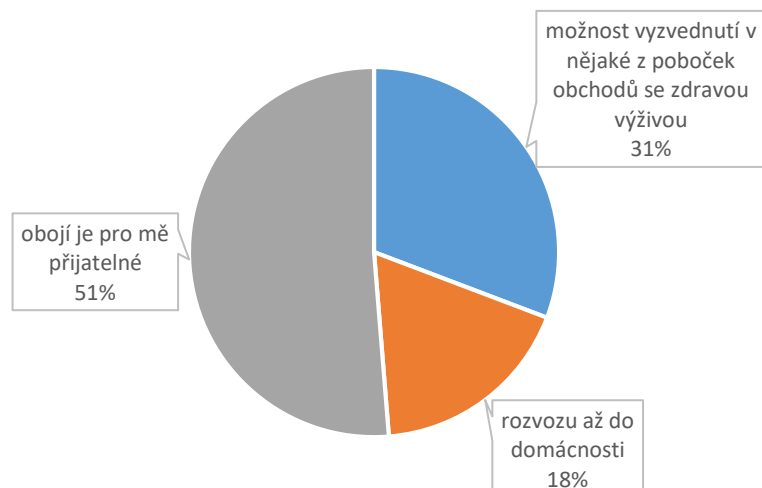
Navštěvujete obchody se zdravou výživou?



Objednáváte potraviny online a jak často?



Bylo by pro Vás pohodlnější využít v rámci objednání čerstvého příkrmu:



Zdroj: vytvořeno autorkou

Příloha č. 4 – Návrhy na loga společnosti



Baštík



Baštík



Baštík

Zdroj: Aneta Vyškovská

Příloha č. 5 – Poměry surovin v jednotlivých příkrmech

dýně	brambora	voda	
65	25	10	
mrkev	brambora	voda	
80	10	10	
brokolice	brambora	voda	
30	60	10	
mrkev	voda		
90	10		
dýně	voda		
90	10		
hrášek	brambora	vepřové	
35	45	20	
dýně	mrkev	telecí	máslo
40	35	20	5
rýže	brokolice	kuřecí	
30	50	20	
brambora	mrkev	máslo	telecí
20	55	5	20
brokolice	květák	olej	tofu
39	40	1	20
cuketa	hrášek	kuřecí	
45	35	20	
dýně	mrkev	máslo	kuřecí
35	40	5	20
řepa	brambory	telecí	
30	50	20	
tomatová om	rýže	telecí	
44	35	20	
kukuričká kaše	hrášek	vepřové	
45	35	20	
brambora	kukuřice	kuřecí	
40	40	20	

Zdroj: vytvořeno autorkou

Příloha č. 6 – Finanční výkazy pro optimistickou a pesimistickou variantu

Plánovaná rozvaha - reálná varianta						
Aktiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Oběžná aktiva	79 462 Kč	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč	543 671 Kč
Peněžní prostředky	79 462 Kč	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč	543 671 Kč
Aktiva celkem	79 462 Kč	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč	543 671 Kč
Pasiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Vlastní kapitál	79 462 Kč	- 31 796 Kč	94 651 Kč	221 097 Kč	347 543 Kč	473 990 Kč
Základní kapitál	450 000 Kč	79 462 Kč	- 31 796 Kč	94 651 Kč	221 097 Kč	347 543 Kč
Zisk po zdanění	- 370 539 Kč	- 111 257 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč
Cizí kapitál	- Kč	- Kč	69 682 Kč	69 682 Kč	69 682 Kč	69 682 Kč
Pasiva celkem	79 462 Kč	- 31 796 Kč	164 332 Kč	290 779 Kč	417 225 Kč	543 671 Kč

Plánovaný výkaz zisku a ztrát - pesimistická varianta						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
% z potenciálních zákazníků			3%	3%	3%	3%
Počet objednávek / měsíc			4	4	4	4
Tržby z prodeje výrobků a služeb	60 922 Kč	736 141 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč	1 161 360 Kč
Náklady na suroviny a obal	6 092 Kč	76 562 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč	123 876 Kč
Osobní náklady	56 385 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč	225 540 Kč
Pronájem prostor	42 000 Kč	258 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
Náklady na pronájem chladicího zařízení	15 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové náklady	23 500 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Náklady na externí služby	6 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Náklady na operativní leasing	22 500 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Náklady na distribuci	9 234 Kč	85 096 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč	125 616 Kč
Administrativní náklady	5 550 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Náklady před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 370 539 Kč	- 111 257 Kč	196 128 Kč	196 128 Kč	196 128 Kč	196 128 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	69 682 Kč	69 682 Kč	69 682 Kč	69 682 Kč
Provozní výsledek po zdanění	- 370 539 Kč	- 111 257 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč	126 446 Kč

Plánovaný výkaz zisku a ztrát - optimistická varianta						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
% z potenciálních zákazníků			4%	5%	5%	5%
Počet objednávek / měsíc			4	4	4	4
Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 600 Kč	992 010 Kč	1 548 600 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč	1 935 840 Kč
Náklady na suroviny a obal	8 672 Kč	105 811 Kč	165 168 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč	206 460 Kč
Osobní náklady	56 385 Kč	225 540 Kč	249 540 Kč	255 540 Kč	385 380 Kč	627 576 Kč
Pronájem prostor	48 000 Kč	270 000 Kč	360 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč
Náklady na pronájem chladicího zařízení	15 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Marketingové náklady	23 500 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Náklady na externí služby	6 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Náklady na operativní leasing	22 500 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Náklady na distribuci	11 466 Kč	110 112 Kč	163 608 Kč	201 600 Kč	206 400 Kč	206 400 Kč
Administrativní náklady	5 550 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč	22 200 Kč
Náklady před zahájením provozu	245 200 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 361 673 Kč	78 347 Kč	408 084 Kč	638 040 Kč	503 400 Kč	261 204 Kč
Daň z příjmu	- Kč	59 521 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč
Provozní výsledek po zdanění	- 361 673 Kč	18 827 Kč	315 168 Kč	521 890 Kč	387 250 Kč	145 054 Kč

Plánovaná rozvaha - reálná varianta						
Aktiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Oběžná aktiva	88 327 Kč	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč	1 592 665 Kč
Peněžní prostředky	88 327 Kč	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč	1 592 665 Kč
Aktiva celkem	88 327 Kč	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč	1 592 665 Kč
Pasiva						
	k 31.12.2017	k 31.12.2018	k 31.12.2019	k 31.12.2020	k 31.12.2021	k 31.12.2022
Vlastní kapitál	88 327 Kč	107 153 Kč	422 321 Kč	944 211 Kč	1 331 461 Kč	1 476 514 Kč
Základní kapitál	450 000 Kč	88 327 Kč	107 153 Kč	422 321 Kč	944 211 Kč	1 331 461 Kč
Zisk po zdanění	- 361 673 Kč	18 827 Kč	315 168 Kč	521 890 Kč	387 250 Kč	145 054 Kč
Cizí kapitál	- Kč	59 521 Kč	92 916 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč	116 150 Kč
Pasiva celkem	88 327 Kč	166 674 Kč	515 237 Kč	1 060 361 Kč	1 447 611 Kč	1 592 665 Kč

Zdroj: vytvořeno autorkou

Příloha č. 7 – Registrační formulář k analýze potravin



ALS REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ			
Název společnosti			
Fakturační adresa			
Kontaktní osoba pro fakturaci			
E-mail			
Telefon			
Zasílání faktury	E-mailem	Poštou	
Splatnost faktury			
DIČ			
Korespondenční adresa			
Kontaktní osoba pro zasílání výsledků 1			
E-mail			
Telefon			
Kontaktní osoba pro zasílání výsledků 2			
E-mail			
Telefon			
Kontaktní osoba pro zasílání výsledků 3			
E-mail			
Telefon			
Zasílání výsledků	E-mailem	Poštou	Oboje

Příloha č. 8 – Formulář k přihlášení SZPI

1 Státní zemědělská a potravinářská inspekce

- inspektorát v

Oznámení provozovatele potravinářského podniku o zahájení/ukončení* výkonu předmětu činnosti

ve smyslu článku 6 odst. 2 nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin,
v platném znění a

ve smyslu § 3 odst. 1 písm. i zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Provozovatel potravinářského podniku** (jméno a příjmení u fyzických osob, jméno a právní forma firmy u právnických osob):					IČO:	
Sídlo (u fyzických osob) :						
Obec:	Ulice/č.p.:	PSČ:	Tel.:	Fax:		
Sídlo (u právnických osob), Trvalý pobyt (u fyzických osob):						
Obec:	Ulice/č.p.:	PSČ:	Tel.:	Fax:		
Provozovna potravinářského podniku:						
Obec:	Ulice/č.p.:	PSČ:	Tel.:	Fax:		
Jiné místo výkonu předmětu činnosti potravinářského podniku:						
Obec:	Ulice/č.p.:	PSČ:	Tel.:	Fax:		
Předmět činnosti v dané provozovně* :						
Výrobce	Restaurace	Velkoobchod	Maloobchod	Dovozce	Přepravce	Jiný
Upřesnění předmětu činnosti:						
Kód (provozovatel nevyplňuje) :						
Datum zahájení výkonu předmětu činnosti* (den, měsíc, rok) :						
Datum ukončení výkonu předmětu činnosti* (den, měsíc, rok) :						

Vysvětlivka:

* Nehodící se škrtněte

** Při prvním oznámení zahájení výkonu předmětu činnosti provozovatel potravinářského podniku (výrobce, dovozce, obchodník) doloží právní subjektivitu kopií výpisu z obchodního rejstříku, kopií živnostenského listu nebo dalším dokladem

V dne
zástupce:

Razítko a podpis