

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského
záměru**

**The establishment of a business entity based on the realization of specific business
plan**

Ota Černý

Plzeň 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ota ČERNÝ**
Osobní číslo: **K08B0133P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského záměru**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představte podnikatelský záměr včetně výběru právní formy podnikání.
2. Analyzujte prostředí a vyhodnoťte rizika, příležitosti, silné a slabé stránky podniku.
3. Na základě předchozí analýzy sestavte marketingový plán, plán personálního zabezpečení a finanční plán.
4. Zhodnoťte možný vývoj podnikatelského subjektu, jeho konkurenční vlastnosti a potenciální budoucí rozvoj.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **KORÁB, Vojtěch.** *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- **NOVOTNÝ, Jiří.** *Nauka o podniku: Výstavba podniku.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.
- **SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- **WUPPERFELD, Udo.** *Podnikatelský plán pro úspěšný start.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

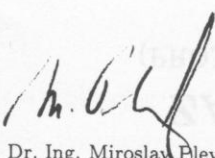
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková

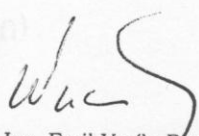
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Blevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského záměru“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Lence Zahradníčkové za pomoc, ochotu a rady, které mi poskytla a díky nimž tato práce mohla vzniknout.

Dále děkuji všem, kteří mne nejen při psaní této práce, ale i v průběhu celého studia vysoké školy, jakkoliv podporovali.

Obsah

Úvod	7
1 Podnikatelský záměr	8
1.1 Základní myšlenka podnikatelského záměru	8
1.2 Předpoklady pro realizaci podnikatelského záměru	9
2 Volba právní formy podnikání	10
2.1 Zákony upravující podmínky podnikání	10
2.2 Požadavky na právní formu	12
2.3 Právní formy podnikání	14
2.4 Porovnání nejvhodnějších forem podnikání	17
2.5 Zvolení právní formy podnikání	18
3 Proces založení podniku	19
3.1 Sepsání zakladatelské listiny	19
3.2 Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu	20
3.3 Zajištění živnostenského oprávnění k výkonu činnosti	20
3.4 Zápis do obchodního rejstříku	21
4 Podnikatelský plán – Úvod	22
4.1 Části podnikatelského plánu	22
4.2 Titulní list	23
4.3 Obsah	23
4.4 Úvod, účel a pozice dokumentu	23
4.5 Popis společnosti	23
5 Podnikatelský plán – Příležitost a cíle	25
5.1 Podnikatelská příležitost	25
5.2 Poskytované služby	25
5.3 Cíle podnikání	27

6	Podnikatelský plán – Analýza trhu	30
6.1	Konkurence	30
6.2	Dodavatelé	35
6.3	Zákazníci	36
7	Podnikatelský plán – Marketingový mix	39
7.1	Produkt	39
7.2	Cena	41
7.3	Místo, distribuce	45
7.4	Propagace	45
8	Podnikatelský plán – Finanční plán	51
8.1	Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku	51
8.2	Výkazy zisku a ztráty	58
8.3	Rozvaha	59
8.4	Zhodnocení finančního plánu pomocí ukazatelů	62
9	Podnikatelský plán – Analýza rizik a dalšího rozvoje	64
9.1	SWOT analýza	64
9.2	Analýza rizik	66
9.3	Možnosti dalšího rozvoje	69
	Závěr	70
	Seznam tabulek a obrázků	71
	Seznam tabulek	71
	Seznam obrázků	71
	Seznam zdrojů	72
	Literatura	72
	Internetové zdroje	73
	Ostatní zdroje	75
	Seznam příloh	76

Úvod

Založení vlastního malého nebo středního podniku, případně jiná forma podnikání, je jedním z logických vyústění studia ekonomické fakulty Západočeské univerzity a pravděpodobně i snem některých jejích studentů. Ovšem ne každý, kdo si někdy představuje sám sebe jako úspěšného podnikatele vlastního prosperující firmu, si dokáže zcela uvědomit, jak náročná cesta k realizaci takového snu vede a co všechno je potřeba na ní podstoupit.

Náplní této práce je komplexní zmapování procesu realizace podnikatelského záměr a všech dílčích kroků, jež jsou k tomu nezbytné. Tomuto účelu bude podřízena také struktura práce, která se bude skládat z několika kapitol a podkapitol řazených za sebou tak, aby to logicky odpovídalo postupu při zakládání podnikatelského subjektu. V úvodní části bude zformulován samotný podnikatelský záměr, na základě čehož bude zvolena právní forma podnikání, jež by danému záměru nejlépe vyhovovala. Čtenář bude v této kapitole ve stručnosti seznámen také s legislativou ovlivňující podnikání v České republice a administrativními úkony nezbytnými k založení podnikatelského subjektu. Druhou a rozsáhlejší část práce bude tvořit podnikatelský plán, pojatý jako samostatný dokument složený z několika částí. Mezi nejdůležitější části podnikatelského plánu patří stanovení podnikových cílů, analýza trhu, marketingový plán a finanční plán. V závěru práce bude realizovatelnost podnikatelského záměru přezkoumána pomocí SWOT analýzy a analýzy rizik, k jejichž sestavení budou sloužit poznatky získané v předchozích kapitolách. Krátce budou zhodnoceny též možnosti dalšího rozvoje podnikání nad rámec vypracovaného plánu.

Hlavním cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu, který by obstál v reálném prostředí, a bylo by možné podle něj skutečně podnikat. Za vedlejší cíle si autor klade zmapování legislativy spojené s podnikání v České republice a aplikování některých teoretických poznatků nabytých v rámci studia na praktickém modelu.

1 Podnikatelský záměr

Zformulování konkrétního podnikatelského záměru logicky předchází všem dalším aktivitám, které vedou ke vzniku podnikatelského subjektu. Proto je i tato kapitola, ve které bude podnikatelský záměr představen, zařazena na začátku celé práce. Nejprve je představena základní myšlenka podnikatelského záměru a ve druhé části jsou identifikovány hlavní předpoklady realizovatelnosti tohoto záměru.

1.1 Základní myšlenka podnikatelského záměru

U zrodu každého podnikání musí být vždy nějaký nápad. V případě popisovaném touto prací bylo hlavním podnětem téma zdravé výživy, které se v poslední době stává stále aktuálnější, přičemž na druhou stranu nabídka čerstvých, domácích potravin v českých obchodech tomu ne zcela odpovídá. Tím pádem zde totiž vzniká prostor pro subjekty, které by tuto poptávku dokázaly uspokojit. Důkazem správnosti toho předpokladu jsou například tzv. farmářské trhy, které se před nedávnem rozšířily ve všech větších i menších městech v Čechách. Druhou myšlenkou, která formulovala níže rozpracovaný podnikatelský záměr, byla ta, že lidé v dnešní, čím dál uspěchanější, době nemají ani čas ani energii dlouze procházet jednotlivé nabídky a analyzovat, kde by se mohli skutečně dostat ke kvalitním potravinám. Nemluvě o tom, že i kdyby takového dodavatele našli, nemusel by pro ně nutně být v dostupné vzdálenosti.

Tyto faktory tedy dohromady vedou k přesvědčení, že pro jistou skupinu spotřebitelů by mohla být užitečná služba, která by jim nejen pomohla s výběrem těch nejlepších potravin z lokálních zdrojů, ale zároveň by jim je byla schopna v určenou dobu pravidelně doručovat až domů. Logicky by se jednalo o skupinu lidí, kteří si mohou tuto, ve své podstatě nadstandardní, službu dovolit.

Služby tohoto druhu u nás sice nejsou ještě tak rozšířené, ale rozhodně se nedá říct, že by se zde nevyskytovaly nebo že by se jednalo o zcela neprobádaný trh. Takže bude možné využít zkušenosti případných budoucích konkurentů a inspirovat se jimi, přičemž ovšem zůstane dostatek prostoru přijít s vlastními inovacemi a od případné konkurence se odlišit, právě z toho důvodu, že tento trh není ještě příliš přeplněný.

1.2 Předpoklady pro realizaci podnikatelského záměru

Dokud nejsou k dispozici výsledky systematické analýzy podnikatelského prostředí ani další průzkumy a kalkulace je nutné pracovat s předpoklady, které byly již nastíněny v předchozí podkapitole a v té následující budou konkretizovány. V průběhu práce budou tyto předpoklady postupně buď potvrzeny, nebo vyvráceny, což bude možno považovat za indikátory realizovatelnosti či nerealizovatelnosti zamýšleného podnikatelského záměru.

1.2.1 Dostatečná poptávka

Jedním z klíčových předpokladů je samozřejmě existence dostatečně silné poptávky po službách nabízených vznikajícím podnikatelským subjektem. Toto lze ověřit buď nějakým druhem průzkumu, nebo analýzou veřejně dostupných informací. Další možností, v případě že by představy o potenciální poptávce popsanych služeb byly přehnané, je nabídku mírně upravit tak, aby si své zákazníky spíše našla.

1.2.2 Nezavedená konkurence

Důležitým předpokladem zmíněným v předchozí podkapitole je slabší konkurence nebo alespoň ne zcela zavedená konkurence, se kterou by mělo být možné lépe soupeřit, než v případě že by se na trhu již vyskytovalo například několik silných hráčů. Při bližším zkoumání však může dojít k zjištění, že zde takové subjekty existují, třebaže nejsou na první pohled tak viditelné. V takovém případě bude nutné buď zvážit změnu působiště a pokusit se najít město, ve kterém tato konkurence skutečně silná není nebo naopak je tam potenciální poptávka výrazně silnější. Jinou možností by bylo zvolit strategii, která by k přímému konfliktu s konkurencí nevedla a pokusit se zaměřit na ještě nepokrytou cílovou skupinu zákazníků.

1.2.3 Dostupnost vhodných dodavatelů

Posledním ze tří hlavních předpokladů pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru je dostatečný počet dodavatelů. Protože právě kvalitní dodavatelé z nejbližšího okolí jsou tím, čím by se měla společnost v budoucnu nejvíce prezentovat. Naštěstí však v poslední době vzniká celá řada sdružení a spolků, kde lze dodavatele vlastních zemědělských produktů snadno dohledat a případně kontaktovat. Tento předpoklad by tedy měl být naplněn nejsnáze ze všech zmíněných. (Srpová, 2011)

2 Volba právní formy podnikání

„Výběr právní formy podnikání je velmi důležitou součástí rozhodovacího procesu podnikatele. Jedná se o rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a především možnost přístupu ke kapitálu. Současně je třeba si uvědomit, že právě právní formy a s ní spojený název podniku s příslušným označením dává ‘světu’ signál o rozměru podnikatelských aktivit.“ (Synek a kol., 2010, s. 100)

Volba právní formy podnikání v sobě nese několik kroků. Mezi prvními je seznámení se s legislativou týkající se zakládání a provozování podnikatelské činnosti ve všech formách. Dalším bodem je stanovení si kritérií, která jsou určující pro zamýšlený podnikatelský subjekt, a bude podle nich následně možné jednotlivé varianty srovnávat. Na závěr je provedeno samotné srovnání všech alternativ a volba té nejvhodnější. Procesu volby, tak jak zde byl popsán, se věnuje následující kapitola. Na jejím konci je zvolena právní forma podnikání, s níž bude operováno ve zbytku práce.

2.1 Zákony upravující podmínky podnikání

Zákonů upravujících podmínky podnikání je celá řada a jistě není v možnostech podnikatele, aby je znal všechny nazpaměť. Nicméně je vhodné se alespoň s těmi nejvýznamnějšími. Jejich výčet doplněný o nástin obsahu je náplní této podkapitoly.

2.1.1 Živnostenský zákon

První ze zmíněných norem je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. „Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání (dále jen "živnost") a kontrolu nad jejich dodržováním.“ (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) Konkrétně je v tomto zákonu definováno, co se rozumí pod pojmem živnost: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) Ale například i to, které činnosti za živnost považovány nejsou.

Dále je v tomto zákonu definováno kdo a za jakých podmínek je oprávněn provozovat živnost, případně čím je provozování živnosti vyloučeno. Důležité je také rozdělení živností na ohlašované, tedy ty, které lze za určitých podmínek provozovat pouze na

základě ohlášení. A koncesované, k jejichž provozování musí živnostník získat nejdříve koncesi. (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

2.1.2 Obchodní zákoník

Dalším důležitým zákonem je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník „Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství“ (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník)

Mimoto jsou v tomto zákonu definovány základní pojmy jako podnik, podnikání a podnikatel. V kontextu této kapitoly, která se zabývá zvolením právní formy podnikání, je však nejdůležitější součástí zmíněného zákona část druhá, jenž upravuje podmínky pro jednotlivé typy obchodních společností: veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Hlava dvě, této části zákona, stanovuje podmínky provozování družstva, ovšem to není pro účely této práce podstatné. (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

2.1.3 Zákon o účetnictví

Vést účetnictví v nějaké formě je nedílnou součástí každého podnikání, proto bude při tvorbě následujících kapitol této práce nezbytné znát také obsah zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. „Tento zákon stanoví v souladu s právem Evropské unie rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost.“ (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví) Pro tuto práci bude nejdůležitější ta část zákona, která určuje za jakých podmínek a v jakém rozsahu musí účetní jednotka vést účetnictví.

2.1.4 Zákon o dani z příjmů

Povinnost platit daň z příjmů se vztahuje jak na fyzické tak na právnické osoby. Tím pádem se bude zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů týkat také nového podnikatelského subjektu. Ovšem zda budou pro tento subjekt závazná pravidla odvodu daně z příjmů týkající se fyzických nebo právnických osob, bude záležet na zvolené právní formě podnikání.

2.1.5 Zákon o dani z přidané hodnoty

Posledním z pěti zákonů, které nejvíce ovlivňují nejen založení, ale i samotné provozování podniku a je tím pádem vhodné se s nimi předem seznámit, je zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. „Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje daň z přidané hodnoty (dále jen "daň"). Daň se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty)

Tento zákon je nejrozsáhlejší ze všech pěti zmíněných, neboť daň z přidané hodnoty je daň s nejširším dopadem a týká se prakticky všeho, s čím se lze v běžném životě a tedy i v podnikání setkat. Pro budoucího podnikatele je důležité znát způsob výpočtu daně z přidané hodnoty stejně jako její sazbu, správce daně a další náležitosti, které právě tento zákon stanovuje.

2.2 Požadavky na právní formu

Pro usnadnění porovnání jednotlivých možností je vhodné stanovit kritéria, podle kterých je budeme srovnávat.

„Kriterií, podle nichž lze právní formu volit, je celá řada. Některá jsou všeobecnějšího rázu a některá výrazně specifická podle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Standardně se vhodnost právní formy posuzuje podle řady kritérií. Důležitou roli může hrát minimální velikost základního kapitálu.“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 70)

Další skutečnosti, které je potřeba zvážit při volbě právní formy podnikání jsou například počet osob potřebných k založení, míru právní regulace činnosti, ručení za závazky vzniklé podnikáním nebo obraz, jaký bude podnik mít u svých obchodních partnerů. (Veber, Srpová a kol., 2012) Pro zamýšlený podnikatelský záměr jsou tato kritéria zhodnocena v následujících podkapitolách.

2.2.1 Zakladatelé

Požadavek na minimální počet zakladatelů je poměrně jasně dán tím, že se má jednat o subjekt zakládáný jednotlivcem. Je zjevné, že toto kritérium zcela vyfiltruje některé právní formy podnikání, konkrétně například veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, u kterých je zapotřebí minimálně dvou fyzických osob. (BusinessInfo.cz, 2013)

2.2.2 Základní kapitál

Základní kapitál je vyžadován zákonem pouze u tří právních forem podnikání. Jsou to komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Vzhledem k povaze zamýšleného podnikání a vzhledem k možnostem zakladatele je potřeba, aby vstupní náklady byly co nejnižší. Nejen z tohoto důvodu by bylo vhodnější zvolit některou z forem podnikání, které základní kapitál nevyžadují. Na druhou stranu, k založení společnosti s ručením omezeným je zapotřebí kapitál ve výši 200.000 Kč, což je částka, která pravděpodobně nebude příliš převyšovat minimální náklady potřebné k založení zamýšleného podnikatelského subjektu. Tím pádem by tento faktor, aspoň co se společnosti s ručením omezeným týče, ztrácel na váze. (BusinessInfo.cz, 2013)

2.2.3 Administrativní zatížení

Nejen samotné provozování, ale i proces založení nového podnikatelského subjektu s sebou nese řadu administrativních povinností a poplatků. Je zjevné, že zakládá-li podnikatel malý podnik, jako je tomu i v případě popisovaném touto prací, bude se snažit najít formu podnikání, která s sebou ponese takových zatížení co nejméně.

2.2.4 Rozsah ručení

Rozsah ručení je důležitým kritériem při volbě právní formy podnikání, zejména má-li podnikatel v úmyslu využít cizí kapitál. V takovém případě představuje omezené ručení jistotu, že pokud by podnikání skončilo krachem, ať už z jakýchkoliv důvodů, nebude existenčně ohrožen samotný podnikatel. U forem podnikání s neomezeným ručením, ručí podnikatel za závazky vzniklé podnikatelskou činností také svým osobním majetkem. Například při podnikání na základě živnostenského oprávnění je toto riziko nutné brát v potaz, neboť může představovat stresující a tím pádem omezující faktor. (Veber, Srpová a kol., 2012)

2.2.5 Daňové zatížení

Platit daně je povinností každého podnikatele, ovšem i v této oblasti jsou určité rozdíly mezi jednotlivými právními formami podnikání. (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

2.2.6 Přístup k cizímu kapitálu

Na začátku podnikatelské činnosti bude maximální snaha vyhnout se použití cizího kapitálu a to zejména z důvodu minimalizace rizika komplikací způsobených případným selháním. Ovšem v pozdější fázi, kdy bude pozice podnikatelského subjektu stabilnější, může nastat situace, kdy bude v zájmu dalšího plynulého růstu nezbytné k využití nějaké formy úvěru nebo investice přistoupit. V takovém případě se potenciální investor může rozhodovat mimo jiné na základě právní formy, pod kterou je podnik provozován.

2.2.7 Vztahy s obchodními partnery

Podobně jako investoři si své obchodní partnery volí také další podnikatelské subjekty na trhu. Na vztazích s nimi a na důvěře stojí poměrně velká část úspěchu či neúspěchu v podnikání. Proto je potřeba při volbě právní formy podnikání zohlednit i toto kritérium neboť na každou může být budoucími obchodními partnery nahlíženo rozdílně.

2.3 Právní formy podnikání

Některé formy podnikání jsou z pohledu zvolených kritérií pro podnikatelský záměr zcela nevhodné. Budou proto v následujícím výčtu zmíněny pouze pro úplnost, zatímco jiným formám, tedy zejména podnikání fyzických osob a společnosti s ručením omezeným, bude ze stejných důvodů věnována větší pozornost. Každá z uvažovaných možností bude přezkoumána z pohledu výše stanovených kritérií.

2.3.1 Podnikání jednotlivce na základě živnostenského oprávnění

Pravidla pro podnikání na základě živnostenského oprávnění upravuje živnostenský zákon. Podle toho se živnosti rozdělují na koncesované, k jejichž provozování je potřeba získat koncesi, a na ohlašovací. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné a vázané. Řemeslnou nebo vázanou živnost může provozovat pouze podnikatel mající patřičnou způsobilost stanovenou zákonem. Třetí kategorií ohlašovacích živností jsou volné živnosti. „Živnost volná je živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny všeobecné podmínky (§ 6 odst. 1).“ (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Vzhledem k tomu, že zamýšlená podnikatelská činnost spadá do kategorie velkoobchod a maloobchod a tedy do živností volných, lze říci, že administrativní povinnosti spojené se začátkem podnikání jsou v tomto případě minimální možné.

Ze živnostenského zákona pro podnikatele nevyplývá žádná povinnost skládat základní kapitál nebo vytvářet rezervní či jiný fond. Stejně tak nejsou na tuto formu podnikání kladeny žádné jiné požadavky týkající se kapitálu. (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) Podnikatel provozující živnost však ručí za závazky vzniklé živnostenskou činností i svým osobním majetkem, což lze považovat za nevýhodu této formy podnikání. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Z pohledu daňového zatížení, živnostník odvádí daň z příjmů podle pravidel pro fyzické osoby. Sazba této daně je v roce 2013 stanovena na 15%. Přičemž základem daně je výše příjmů snížená buď o prokazatelné výdaje na zajištění a udržení příjmu, anebo o částku rovnající se 60 % z těchto příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů). I toto kritérium tedy vyhovuje stanoveným požadavkům, neboť daňové zatížení této formy podnikání je minimální.

Živnostník je z pohledu investorů považován za poměrně rizikového. A to i přesto, že ručí za závazky vzniklé podnikatelskou činností svým osobním majetkem, potažmo majetkem své rodiny. Z toho důvodu může být v některých případech komplikované získat například bankovní úvěr. Podobně jako v případě investorů se může nižší důvěryhodnost živnostenského podnikání projevit i ve vztazích s dodavateli. Nicméně je pravděpodobné, že mnozí z nich budou sami živnostníci, což by mohlo vliv tohoto kritéria na samotné podnikání snížit. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Podnikání na základě živnostenského oprávnění lze považovat za základní a nejjednodušší formu, z toho důvodu je pro podnikání v malém rozsahu vhodná. Má však i své nevýhody, zejména neomezené ručení podnikatele.

2.3.2 Obchodní společnosti

Podnikání formou obchodních společností se řídí obchodním zákoníkem. Podle obchodního zákoníku se obchodní společnosti dělí na dva základní typy. Prvním jsou osobní obchodní společnosti, ve kterých se zakladatel sám podílí na chodu, a jsou tedy jakýmsi mezistupněm mezi podnikáním jednotlivce. Druhý typ obchodních společností nazýváme kapitálové. Do první kategorie spadá veřejná obchodní společnost a

komanditní společnost. Druhou pak tvoří společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. (Veber, Srpová a kol., 2012)

2.3.2.1 Veřejná obchodní společnost – v.o.s.

„Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.“ (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník) Již z prvního odstavce, věnujícího se v obchodním zákoníku veřejné obchodní společnosti, je patrné, že tato forma nevyhovuje stanoveným kritériím. Konkrétně nutnost minimálně dvou zakladatelů ji činí nevhodnou a není třeba zkoumat další kritéria.

2.3.2.2 Komanditní společnost – k.s.

„Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři).“ (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník) Stejně jako u veřejné obchodní společnosti je i v případě komanditní společnosti zapotřebí minimálně dvou zakladatelů, z nichž je jeden komplementářem a jeden komanditistou. Z toho vyplývá, že ani tuto formu podnikání nemůže provozovat jediný podnikatel.

2.3.2.3 Akciová společnost – a.s.

„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.“ (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník)

Akciová společnost je kapitálovou obchodní společností, která je však vhodná spíše pro velké společnosti. Pro malou firmu, jakou je uvažovaný podnikatelský subjekt, je nevhodná nejen minimálním počtem zakladatelů, ale i základním kapitálem, který je stanoven na 2 000 000 Kč. Proto je bezpředmětné věnovat možnosti založení akciové společnosti v kontextu této práce. (BusinessInfo.cz, 2013)

2.3.2.4 Společnost s ručením omezeným – s.r.o.

Druhou kapitálovou obchodní společností je společnost s ručením omezeným. Ta je na rozdíl od akciové společnosti poměrně reálnou alternativou pro začínající podnikatele.

„Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Společnost s ručením omezeným s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným.“ (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník)

Jelikož se jedná o kapitálovou obchodní společnost, je zřejmé, že zákon bude ukládat povinnost složení základního kapitálu v určité výši. Tato výše je v současnosti stanovena na 200 000 Kč. Zakládá-li společnost jediný zakladatel, musí být navíc základní kapitál splacen v plné výši ještě před samotným vznikem podniku. (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník) V případě založení společnosti jediným zakladatelem je dále k založení potřeba zakladatelská listina. Ta musí mít formu notářského zápisu a má ustálený obsah. Kromě toho musí zakladatel vyplnit řadu formulářů a doručit je společně s živnostenským listem k příslušnému rejstříkovému soudu. Na zapsání do obchodního rejstříku se čeká někdy až půl roku a teprve po něm společnost fakticky vzniká. (business.center.cz, 2013) Lze tedy říci, že založení společnosti s ručením omezeným je z pohledu administrativy náročnější než například založení živnosti. „Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.“ (Veber, Srpková a kol., 2012, s. 74) V roce 2013 je daň z příjmů právnických osob stanovena na 19 % a srážková daň představuje dalších 15 %. Proto je i z pohledu tohoto kritéria volba podnikání formou společnosti s ručením omezeným spíše nevýhodná.

Naopak ve prospěch této právní formy hovoří potenciální dobrý dojem, který vzbuzuje mezi obchodními partnery nebo i případnými investory. (Veber, Srpková a kol., 2012) Také v otázce ručení je tato varianta výhodnější. Společníci ve společnosti s ručením omezeným totiž ručí za závazky společnosti pouze do výše svých nesplacených vkladů. Jediný společník, který musí složit základní kapitál v plné výši ještě před založením podniku, tedy osobním majetkem neručí. (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník)

2.4 Porovnání nejvhodnějších forem podnikání

Z předchozího seznámení s právními formami podnikání vyplývá, že pro uvažovaný podnikatelský subjekt připadají v úvahu zejména dvě z nich. První možností je podnikat na základě živnostenského oprávnění jako živnostník. Druhou formou podnikání, která nejlépe vyhovuje stanoveným kritériím, je založení společnosti s ručením omezeným.

V následující podkapitole budou obě tyto možnosti porovnány přehlednou formou tabulky a následně vybrána ta výhodnější.

Zadání zvolených kritérií do tabulky společně s jejich hodnotami pro obě varianty umožňuje snadné porovnání a shrnutí výsledků dosavadních poznatků. Znakem √ je označena právní forma, která příslušnému kritériu vyhovuje lépe. Pokud je tento znak uveden v obou sloupcích, znamená to, že dané kritérium naplňují obě varianty srovnatelně nebo stejně.

Tabulka 1: Porovnání nejvhodnějších forem podnikání

Kritérium	Živnost	spol. s r.o.
Zakladatelé	√	√
Administrativní zatížení	√	
Základní kapitál	√	√
Rozsah ručení		√
Daňové zatížení	√	
Přístup k cizímu kapitálu		√
Vztahy s obchodními partnery		√

Zdroj: Vlastní, 2013

2.5 Zvolení právní formy podnikání

Z podrobného rozboru, stejně jako ze závěrečného tabulkového srovnání vyplývá, že konkrétnímu podnikatelskému záměr, tak jak byl na začátku definován, lépe vyhovuje forma společnosti s ručením omezeným. A to i přes nutnost skládat počáteční kapitál a vyšší legislativní náročnost založení. Váha kritérií hovořících ve prospěch této varianty je vyšší.

3 Proces založení podniku

„Konkrétní postup založení každé formy právnické osoby je upraven příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku. V základních bodech lze postup založení (z právnického hlediska) popsat na příkladu nejčastěji se vyskytující společnosti s ručením omezeným takto:

- Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny
- Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu.
- Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti.
- Zápis do obchodního rejstříku.“ (Veber, Srpková a kol., 2012, s. 80)

3.1 Sepsání zakladatelské listiny

Jelikož zakladatelem společnosti bude jediný společník, nebude při vzniku sepisovat společenskou smlouvu, ale zakladatelskou listinu, to však nemá vliv na to, které údaje musí tento dokument podle § 110 obchodního zákoníku obsahovat. Jsou to tyto:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Společenská smlouva, respektive zakladatelská listina musí mít formu notářského zápisu, tedy musí být vyhotovena v písemné podobě a sepsána notářem. (Veber, Srpková a kol., 2012)

„Cena notářského zápisu se počítá z výše základního kapitálu podle přílohy k vyhlášce č. 196/2001 Sb. (položka A). Pokud tedy bude základní kapitál činit 200 000,- Kč, což je nejmenší možná částka, odměna za notářský zápis bude 3 200,- Kč. Tato částka v sobě zahrnuje i vydání jednoho stejnopisu zakladatelské listiny či společenské smlouvy. Každá strana dalšího stejnopisu stojí 100,- Kč. Vydání prostého opisu notářského zápisu stojí 30,- Kč za stranu a ověření podpisů 30,- Kč za jedno ověření.“ (ipodnikatel.cz, 2013)

3.2 Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

V případě jediného zakladatele je potřeba složit před založením společnosti vklad v plné výši, tedy 200 000 Kč. Ke splacení toho vkladu dojde převedením prostředků na účet správce vkladů, v souladu se zakladatelskou listinou, kterým bude v uváděném případě zakladatel Ota Černý. Pro tento účel musí být založen zvláštní bankovní účet znějící na jméno společnosti. Potvrzení o splacení vkladu vydané bankou bude později potřeba přiložit k žádosti o zápis do obchodního rejstříku a s prostředky na tomto účtu uloženými nebude až do vzniku společnosti možno disponovat, s výjimkou výdajů uznatelných jako zřizovací výdaje. (Veber, Srpková a kol., 2012)

3.3 Zajištění živnostenského oprávnění k výkonu činnosti

„Každá právnická či fyzická osoba může vykonávat své podnikatelské aktivity pouze na základě oprávnění, koncese nebo registrace vydaného živnostenským úřadem, profesní komorou či jiným zákonem pověřeným orgánem.“ (Veber, Srpková a kol., 2012, s. 76)

K získání živnostenského oprávnění je v první řadě potřeba, aby podnikatel splňoval všeobecné podmínky stanovené zákonem o živnostenském podnikání:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost. (Synek a kol., 2010)

Plnoletost a způsobilost k právním úkonům dokazuje zakladatel potažmo jednatel společnosti občanským průkazem. Výpis z rejstříku trestů si opatří živnostenský úřad sám, od podnikatele však bude vyžadovat notářský zápis o založení společnosti. Samotné ohlášení lze provést na libovolném živnostenském úřadě prostřednictvím Jednotného registračního formuláře. Pomocí tohoto formuláře je možné nejen ohlásit

záměr podnikat na základě živnostenského oprávnění, ale zároveň provést celou řadu dalších registrací například ve vztahu k finančnímu úřadu.

Živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku do pěti dnů od odevzdání Jednotného registračního formuláře a zaplacení poplatku 1000 Kč. Poté běží lhůta 90 dnů, během kterých musí společnost podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. Až tímto aktem vzniká společnosti živnostenské oprávnění. (Veber, Srpková a kol., 2012)

3.4 Zápis do obchodního rejstříku

Posledním krokem, který musí podnikatel učinit pro vznik nové společnosti s ručením omezeným, je podání návrhu o zápis do obchodního rejstříku. Tento návrh je podáván příslušnému rejstříkovému soudu. Pro společnost se sídlem v Plzni je tímto soudem Krajský soud v Plzni. Kromě samotného formuláře pro návrh zápisu společnosti do obchodního rejstříku dodá podnikatel rejstříkovému soudu další nezbytné dokumenty. Těmito dokumenty jsou dokládány skutečnosti, jež jsou do obchodního rejstříku zapisovány. Konkrétně potřebuje podnikatel tyto listiny:

- Živnostenské oprávnění
- Zakladatelská listina
- Doložení právního důvodu užívání nemovitosti, ve které má být umístěno sídlo společnosti. – Nájemní smlouva
- Potvrzení správce vkladu o splacení vkladu
- Čestné prohlášení zakladatele s tím, že u něj není dána překážka výkonu funkce ve smyslu ustanovení § 381 obchodního zákoníku

Poslední povinností je zaplatit rejstříkovému soudu poplatek za zápis společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku, výše tohoto poplatku činí 5 000 Kč. (ipodnikatel.cz, 2013)

4 Podnikatelský plán – Úvod

„Podnikatelský plán je výrazem podnikatelské strategické volby. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie.“ (Synek a kol., 2010, s. 176)

Podnikatelský plán může podnikatel nebo budoucí podnikatel vytvářet z různých důvodů, ať už kvůli zajištění cizího kapitálu nebo jen pro vlastní potřebu. V případě popisovaném touto prací se jedná o druhou možnost, neboť s účastí cizího kapitálu není počítáno. To ovšem rozhodně neznamená, že by byl význam podnikatelského plánu nižší, protože jediné dobře naplánované podnikání má šanci na úspěch a to platí v malém měřítku stejně jako ve větším. Z tohoto důvodu bude tato a následující kapitoly, věnující se samotnému podnikatelskému plánu, tvořit páteř celé práce.

4.1 Části podnikatelského plánu

Podnikatelský plán není oficiální dokument, který by měl neměnným způsobem stanovený obsah nebo části, které musí obsahovat. Přesto existuje určitá ustálená struktura, kterou je radno se řídit, aby měl výsledek požadovaný smysl. Tedy aby byl přehledný a aby bylo možné na jeho základě zhodnotit reálnost podnikatelského záměru. Kompletní struktura by měla obsahovat následující části: (Srpová, 2011)

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Popis podnikatelské příležitosti a nabízených služeb
- Cíle firmy a vlastníků
- Analýza konkurence
- Potenciální trhy
- Marketingová a obchodní strategie
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

4.2 Titulní list

„Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod.“ (Srpová, 2011, s. 14)

Pro lepší přehlednost je titulní list podnikatelského záměr uveden jako příloha A této práce. Obsahuje dle zvyklosti logo, jméno autora a zároveň zakladatele podnikatelského subjektu a datum založení společnosti.

4.3 Obsah

Obsah je sice nepostradatelnou, nicméně spíše formální součástí podnikatelského plánu a proto je také v této práci obsažen jako příloha B, neboť k orientaci může stejně dobře posloužit obsah příslušný k celé práci, uvedený na jejím začátku.

4.4 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento podnikatelský plán slouží k ucelení představ o založení podniku a k jejich konkretizaci. V úvodní části obsahuje základní informace o společnosti a jejím zakladateli, dále jsou definovány služby, které má firma poskytovat a vytvářet skrze ně svůj zisk. Analýzy provedené v následující části vyústí ve formulování marketingové strategie a sestavení finančního plánu. Závěr je věnován SWOT analýze a analýze rizik, které by měly odkrýt slabiny podnikatelského plánu a nastínit způsoby, jak je eliminovat. Účelem tohoto podnikatelského plánu není primárně získání investorů, slouží spíše samotnému zakladateli jako návod, kterého je možné se přidržívat poté, co se vydá na dráhu podnikatele. Zároveň by měl tento plán dát odpověď na základní otázku každého podnikání, kdy a za jakých podmínek bude toto podnikání ziskové.

4.5 Popis společnosti

4.5.1 Základní informace

Společnost Svět čerstvosti s. r.o. je právnická osoba zabývající se dodávkami kvalitních potravin, zejména ovoce a zeleniny, do domácností. Tyto dodávky jsou realizovány prostřednictvím tzv. bedýnek, které jsou k dispozici v několika variantách tak, aby si každý mohl najít tu, která mu vyhovuje. Cílem společnosti Svět čerstvosti s r.o. je využít vzrůstajícího zájmu spotřebitelů o kvalitní potraviny a nabídnout jim alternativu k často neuspokojivému sortimentu v supermarketech.

4.5.2 Logo společnosti

Logo společně s firemními barvami a dalšími prvky tvoří takzvanou firemní identitu a jsou nejdůležitějšími nástroji usnadňujícími identifikaci společnosti na trhu. Proto je důležité tyto prvky zvolit velmi pečlivě, aby na nich bylo možné vystavět obraz společnosti pro zákazníky. (Foret, 2006) Pro společnost Svět čerstvosti s. r.o. byla zvolena kombinace oranžové a zelené barvy. „Zelená se pojí se zdravím a přírodou. Vzbuzuje pocit vnitřního klidu.“ (MediaGuru, 2013) Zelené prvky v logu mají za úkol evokovat pocit propojení s přírodou, čerstvost a klid, což jsou atributy, které by měla v zákaznících asociovat celá značka. „Oranžová barva naopak vzrušuje, je plná entuziasmu a tepla. Většinou se stejně jako žlutá využívá k přilákání pozornosti.“ (MediaGuru, 2013) Oranžová barva zvyšuje atraktivitu loga, symbolizuje slunce, pozitivní smýšlení a energii. Logo je celkově pojato minimalisticky a moderně, aby i tímto pojetím vyvolávalo dojem jednoduchosti a čerstvosti.

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: Vlastní, 2013

4.5.3 Sídlo společnosti

Společnost Svět čerstvosti s. r.o. sídlí v Plzni v Sedláčkově ulici, kde bude vykonávána veškerá administrativní činnost včetně příjmu objednávek a také jejich kompletace. V úvodní fázi podnikání není počítáno s kamennou prodejnou, takže malá kancelář o rozloze 20 m² bude pro tyto účely dostačující a nebude je třeba ani nijak zvlášť upravovat. Nájemné činí 3 900 Kč za měsíc. (M&M reality, 2013) Kromě těchto prostor bude nutno zajistit také chladný sklad, kde budou potraviny skladovány před samotnou distribucí koncovým zákazníkům. V počáteční fázi podnikání mohou tuto funkci plnit sklepní prostory v objektu kanceláří, ovšem s rostoucím obratem bude pravděpodobně přistoupeno k užívání vhodných skladových prostor externě.

5 Podnikatelský plán – Příležitost a cíle

Správně popsat podnikatelskou příležitost, na jejímž základě podnikatelský plán stojí, je nejdůležitější částí pro jeho celkové vyznění. Čtenář by měl z této kapitoly pochopit, jakým směrem se ubírá uvažování podnikatele a moci tak zhodnotit do jaké míry tento směr koresponduje s jeho vlastním uvažováním. Ze správně formulované podnikatelské příležitosti vyplývají konkrétné služby, které má podnikatelský subjekt nabízet. Také jejich definování je klíčové.

5.1 Podnikatelská příležitost

Podnikatelská příležitost, na jejímž základě je vystavěn tento podnikatelský plán, se týká dodávání čerstvých potravin, zejména ovoce a zeleniny z lokálních zdrojů, do domácností. Podnikatel vychází z předpokladu, že existuje určitý tržní segment spotřebitelů, kteří vyhledávají kvalitní potraviny a nejsou ochotni spokojit se pouze s nabídkou supermarketů, přičemž na druhé straně nemají možnost tomuto vyhledávání věnovat přemíru času. Tento předpoklad bude prověřen analýzou zákazníků v následující kapitole. Právě tato skupina spotřebitelů, která bude ochotná utratit za potraviny relativně více prostředků výměnnou za jejich kvalitu, čerstvost a dodání až domů, je potenciální cílovou skupinou popisovaného podnikání.

Na trhu se již nyní pohybuje řada subjektů poskytujících podobné služby. Což je fakt, který na jednu stranu potvrzuje funkčnost takového konceptu, ovšem na druhou stranu zvyšuje konkurenční prostředí v daném odvětví a nutí tak zakladatele nové firmy se vůči těmto zavedeným subjektům vymezit ať už kvalitou, cenou nebo rozsahem služeb. Přesto je možné se domnívat, že taková možnost na trhu je a právě jejím využitím se zabývá tento podnikatelský plán. Výsledkem jeho realizace by měla být stabilně fungující firma se stálým okruhem odběratelů a s potenciálem pro rozšíření pole působnosti do dalších větších měst nebo jejich okolí.

5.2 Poskytované služby

Společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude poskytovat pouze jeden druh služeb, a tím je distribuce čerstvého lokálního ovoce a zeleniny prostřednictvím tzv. „bedýnkového“ systému. Podstatou této služby je rozvoz potravin až do domácností zákazníků a to na základě objednávky v předem stanovený den a hodinu. Firma celkově má za cíl působit

svěžím moderním dojmem, proto i nabídka služeb bude poměrně úzce zaměřená, a tím pádem přehledná. Potenciální zákazník se v ní rychle zorientuje a získá jasnou představu, jaké služby může očekávat. To bude konkurenční výhoda společnosti Svět čerstvosti s.r.o. vůči jiným subjektům na trhu, které sice nabízejí celou škálu produktů, ovšem na úkor přehlednosti a specializaci svých služeb.

V základu budou existovat pouze čtyři varianty služeb, které se budou odlišovat celkovou váhou surovin v jedné dodávce. Tento způsob je zvolen z toho důvodu, že v průběhu sezóny budou postupně dozrávat jednotlivé plodiny a v závislosti na tom, které to budou, se bude měnit i obsah bedýnek. Zákazník však bude vždy minimálně týden dopředu informován, co konkrétně dostane. Každou z těchto čtyř základních variant, zahrnujících pouze ovoce a zeleninu, bude možno za příplatek ještě rozšířit o překvapení. Tím budou různé další zemědělské produkty jako med, jablečný mošt, marmelády a podobně, které budou stejně jako ovoce a zelenina pořizovány z lokálních zdrojů.

Následuje přehled jednotlivých variant služeb spolu s popisem pro jaký druh zákazníka je která varianta vhodná.

KOŠT KOŠ

Tato varianta obsahuje ovoce a zeleninu o celkové váze přibližně 4 kg. Je tedy určena pro jednu až dvě osoby, které nebudou mít problém potravinu včas spotřebovat. Také nový zákazník, který si chce služby společnosti Svět čerstvosti s.r.o. nejdříve vyzkoušet, pravděpodobně sáhne po této variantě. Takovým zákazníkům bude potřeba skrze tuto variantu ukázat kvalitu služeb a postupně se je snažit přimět přejít na některou z větších variant, neboť z pohledu nákladů na dopravu je výhodnější vozit větší množství najednou.

BEDÝNKA PRO DVA

Ve druhé nejmenší variantě bude celkem 6 kg ovoce a zeleniny. Takový objem odpovídá zhruba týdenní spotřebě dvoučlenné domácnosti, proto by už samotný název varianty měl cílit na tuto skupinu zákazníků. K této variantě by měli přecházet zákazníci s pozitivními zkušenostmi s variantou Košt koš, kteří budou mít zájem o větší množství druhů ovoce a zeleniny, které je možné nabídnout právě díky větší, šesti kilogramové,

kapacitě. Tato varianta služeb bude pravděpodobně druhou nejžádanější neboť i mladé dvoučlenné rodiny jsou poměrně slibným tržním segmentem pro tento druh služeb.

RODINNÁ BEDNA

Tato varianta služeb bude pravděpodobně nejrozšířenější, protože bude svým objemem 8 kg zaměřena na rodiny s dětmi, což je i nepravděpodobnější cílová skupina společnosti Svět čerstvosti s.r.o. Do objemu 8 kg je možné dostat poměrně širší škálu plodin a také tím je tato varianta zajímavá, neboť zákazník, který si právě ji objedná, bude moci vyzkoušet vše, co bude v daném ročním období k dispozici.

VELKÁ BEDNA

V této variantě bude 10 kg ovoce a zeleniny. Pravděpodobnými odběrateli tak velkého množství budou početnější rodiny s pěti a více členy. Nabízet tuto možnost má také vedlejší účel. Je totiž známo, že běžný spotřebitel si obvykle nevybírání krajní možnosti, proto existence této varianty může přispět ke zvýšení poptávky po druhé největší možnosti, na jejíž propagaci se bude společnost zaměřovat.

5.3 Cíle podnikání

„Podnikové cíle jsou požadované stavy, o které podnik usiluje. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. V podnikové praxi to ale není jediný cíl, i když dominuje.“ (Novotný, 2007, s. 41)

V případě jediného zakladatele lze říci, že jsou cíle firmy a vlastníka v podstatě totožné a není potřeba je v kontextu podnikatelského plánu odlišovat. Nicméně je stále velmi důležité je správně stanovit a také této podkapitole bude věnována patřičná pozornost. Jedině správně stanovené cíle podnikateli svým naplněním či nenaplněním pomohou definovat úspěch či neúspěch jeho podnikatelského záměru.

Cíle podnikání lze dělit na monetární a nemonetární. Monetární cíle podniku jsou takové, které lze měřit penězi, lze je stanovit pomocí takových ukazatelů jako jsou například zisk, obrat nebo tržby. Mezi nemonetární podnikové cíle, které nelze vyjádřit penězi, patří podíl na trhu nebo zajištění dlouhodobé produkce. K nemonetárním cílům se řadí také podkategorie cílů neekonomických, jež budou v tomto podnikatelském plánu zastoupeny počtem unikátních návštěvníků webových stránek společnosti Svět čerstvosti s.r.o. (Novotný, 2007)

5.3.1 Tržby

Dosažení zisku je zejména pro vznikající malou firmu velmi zavádějící pojem a to z toho důvodu, že většina prostředků získaných podnikáním je v úvodních letech podnikatelské činnosti obvykle investována zpět do firmy, což z účetního hlediska znamená, že společnost zisk vykazuje jen málokdy. Proto je za hlavní monetární cíl společnosti Svět čerstvosti s.r.o. zvolen objem tržeb. V prvním roce podnikání by bylo možné považovat za úspěch, pokud by tržby pokryly nejen variabilní, ale také fixní náklady a bylo tak dosaženo takzvaného bodu zvratu. V dalších dvou až třech letech, kdy bude ještě poměrně velký potenciál pro růst společnosti, lze za ideálních podmínek stanovit za cíl růst tržeb o 20 – 30 % ročně. V dlouhodobějším horizontu, tedy v pátém a dalších letech podnikání, lze za úspěch považovat, a tedy stanovit jako cíl, růst tržeb o 5 – 10 %.

5.3.2 Počet stálých zákazníků

Již bylo zmíněno, že pravidelný zákazník je pro každou firmu cennější než příležitostný, proto je za druhý podnikový cíl zvolen právě narůstající počet takových zákazníků. Větší počet zákazníků obecně s sebou totiž přináší nejen větší tržby, ale zákonitě i větší povědomí o společnosti mezi dalšími potenciálními zákazníky a to je v kombinaci s kvalitními službami velmi účinná a přitom levná forma propagace. Po prvním roce provozování společnosti byl cíl stanoven na 60 – 70 stálých zákazníků, přičemž v následujících letech by měl jejich počet růst přinejmenším lineárně. Za stálého zákazníka lze pro účely tohoto ukazatele považovat takového, který si objedná pět nebo více dodávek naráz.

5.3.3 Návštěvnost webových stránek

Jelikož společnost Svět čerstvosti s.r.o. nebude v první fázi své činnosti provozovat kamennou prodejnu, bude většina objednávek realizována prostřednictvím webových stránek. Skrze internet budou také potenciální i stálí zákazníci získávat veškeré podrobné informace o společnosti, jejích službách a aktuálních nabídkách. Tyto faktory vedou k přesvědčení, že návštěvnost webových stránek je ukazatelem vhodným ke sledování a tudíž i k vytyčení podnikového cíle a to i z toho důvodu, že tuto veličinu lze poměrně efektivně ovlivňovat například prostřednictvím sociálních sítí nebo jiných marketingových aktivit. V prvním roce podnikání lze za cíl stanovit návštěvnost na

průměrné úrovni 15 – 25 přístupů denně. V dalších letech lze za cíl určit průměrnou návštěvnost webů mikropodniků (podniků do deseti zaměstnanců), která v roce 2012 činila 107 přístupů denně. (Effectix Doba Webová, 2013)

5.3.4 Souhrn cílů

Pro větší přehlednost jsou podnikové cíle, jejichž konkrétní hodnoty byly stanoveny na základě předběžného očekávání, zaneseny do tabulky.

Tabulka 2: Přehled podnikových cílů

Podnikový cíl	1. rok	2. – 4. rok	5. a dále
Tržby	na pokrytí nákladů	+ 20 – 30 % za rok	+ 5 – 10 % za rok
Počet stálých zákazníků	60 – 70	+ 15 – 25 za rok	
Návštěvnost webu	15 – 25 přístupů denně	100 přístupů denně	

Zdroj: Vlastní, 2013

6 Podnikatelský plán – Analýza trhu

„Analýzování je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a provádíme je prakticky na každém kroku. Samozřejmě i příprava podnikatelského plánu, resp. každého plánu, je podložena výstupy analýzy, která v případě plánování bývá výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza při dennodenních rozhodováních“ (Koráb, 2007, s. 47) Pro vznikající subjekt je prakticky nemyslitelné vstupovat na trh, aniž by byla provedena jeho analýza. Proto je následující kapitola podnikatelského plánu věnována právě analýze tržního prostředí, ve kterém se bude společnost Svět čerstvosti s.r.o. pohybovat. Kapitola je rozčleněna na tři podkapitoly, jež popisují tři základní složky trhu ve vztahu ke konkrétnímu subjektu. Nejprve je provedena analýza konkurence pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, druhá podkapitola je věnována zmapování možných dodavatelů a v poslední jsou analyzováni potenciální zákazníci. Výsledky této analýzy budou na závěr celého podnikatelského plánu použity při sestavování SWOT analýzy.

6.1 Konkurence

Analýzu konkurence lze provádět celou řadou různých metod a postupů. Pro účely podnikatelského plánu se zdá nejvhodnější použít Porterův model konkurenčních sil, který bere v potaz jak reálné, tak i potenciální konkurenční síly a člení je do pěti oblastí podle charakteru. Vzhledem k tomu, že společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude působit pouze v Plzni a okolí, omezuje se analýza konkurence také na subjekty působící právě v této oblasti.

6.1.1 Vnitřní konkurence

Za vnitřní konkurenci jsou z pohledu Porterova modelu považovány podniky poskytující stejné služby nebo produkty jako sledovaná firma. V případě společnosti Svět čerstvosti s.r.o. by měla firma spadající do této kategorie splňovat tři charakteristické prvky:

- působit v Plzni,
- prodávat čerstvé ovoce a zeleniny,
- poskytovat rozvoz zboží.

Mapování vnitřní konkurence usnadňují portály a družstva, která sdružují subjekty, jež poskytují tytéž služby, jakými se zabývá společnost Svět čerstvosti, s.r.o. Na serveru bedynky.cz jsou v Plzeňském kraji registrovány celkem tři subjekty: Žilovský statek Zach, Zdravá Plzeň, Freshkoš. Podrobnější zkoumání odhalilo, že první zmiňovaný subjekt se zabývá distribucí masa a druhý již není aktivní. Jelikož ani podle dalšího průzkumu se v Plzni nebo blízkém okolí nenachází konkurence, která by splňovala výše stanovená kritéria, bude z pohledu Porterova modelu pěti sil za vnitřní konkurenci považována pouze firma Freshkoš. (Porter, 1994)

Freshkoš

Společnost Freshkoš je na trhu již od roku 2009 a právní formou se jedná o živnost. Tento fakt komplikuje podrobnější finanční analýzu subjektu, neboť není zapsán v obchodním rejstříku. Nicméně i ze samotné doby existence lze usuzovat, že pozici na trhu má tento konkurent poměrně silnou.

Také co se týče sortimentu, má Freshkoš oproti novému subjektu náskok, což mu umožňuje spolupráce se skupinou Svět bedýnek s.r.o., která zajišťuje právě bedýnky s ovocem a zeleninou. Mezi další sortiment společnosti Freshkoš patří chléb, mléčné produkty, vejce, masové konzervy, vína, oleje a těstoviny. Freshkoš nabízí rozvoz bedýnek ve třech velikostech, přičemž každá existuje ve dvou variantách. První obsahuje pouze domácí plodiny a druhá také suroviny od zahraničních pěstitelů. Kromě těchto možností zahrnuje nabídka takzvaný odšťavňovací koš s exotickým ovocem a to ve dvou velikostech. Poslední položkou nabídky bedýnek a košů je Freshkoš mimi, ve kterém jsou potraviny vhodné pro mimina a malé děti. Celkem má společnost Freshkoš v nabídce devět variant košů a bedýnek v cenovém rozmezí 299 – 499 Kč. (Freshkoš, 2013)

Z analýzy vyplývá, že soupeřit s tímto konkurentem v oblasti širší nabídky bude velice složité. Proto by se Svět čerstvosti s.r.o. měla ve své činnosti vydat spíše směrem k jednoduchosti a pokusit se oslovit zákazníky, kteří vyhledávají skutečně jen čerstvé ovoce a zeleninu a není pro ně až tak rozhodující doplňující nabídka, jako spíše flexibilní přístup, který může menší subjekt nabídnout.

6.1.2 Nová konkurence

Pojmem nová konkurence je v kontextu Porterova modelu pěti sil označována hrozba vstupu nových subjektů, jež by následně posilovaly vnitřní konkurenci. Zhodnocení tohoto faktoru je velice komplikované a do určité míry subjektivní. Nicméně lze alespoň zmínit, jaké existují bariéry vstupu na zvažovaný trh a jak silný mohou mít vliv při rozhodování potenciálního nového konkurenta, zda vstoupit na trh. Podle Portera jsou to tyto: (Porter, 1994)

Úspory z rozsahu

Úspor z rozsahu dosahují firmy zvýšením svých obrátů, v jehož důsledku klesají výrobní náklady na jednu jednotku. Dosahují-li zavedené subjekty tímto způsobem velkých úspor, může to odradit zájemce o vstup na trh, neboť by těmto subjektům nemohli cenově konkurovat. V případě trhu s rozvozem ovoce a zeleniny se tento faktor projevuje například tím, že se při vyšším množství zákazníků z jedné lokality dělí mezi tyto zákazníky náklady na dopravu. K této skutečnosti bude jistě přihlédnuto, ale větší význam má pravděpodobně spíše v jiných odvětvích jako je průmysl a podobně.

Diferenciace produktu

K diferenciaci neboli odlišení svého produktu je případný nový konkurent nucen tím více, čím silnější je stávající konkurence na trhu. Je to dáno existencí zákazníků, kteří jsou již loajální zavedeným značkám, a nová firma je musí přesvědčit o tom, že její produkt nebo služba je lepší. Ani u tohoto faktoru nelze říci, že by byl konkrétně v popisovaném případě zvláště významný

Kapitálová náročnost

Základní kapitál společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je 200 000 Kč a měl by pokrýt veškeré počáteční náklady podnikání. To je, relativně vzato, velice nízká částka a lze tedy usuzovat, že ani kapitálová náročnost nebude příliš velkou bariérou pro vstup na trh.

Přechodové náklady

Výrazem přechodové náklady se rozumí náklady, které musí odběratel nést, přechází-li od jednoho dodavatele k jinému. Pokud by tyto náklady byly vysoké, nevyplatilo by se zákazníkům přestupovat k novému dodavateli. V popisovaném případě se takový druh nákladů u spotřebitelů nevyskytuje, tudíž je pro ně snadné přejít k případnému novému

subjektu na trhu. Proto nelze přechodové náklady považovat za výraznou bariéru vstupu na trh. (Porter, 1994)

Přístup k distribučním kanálům

Firmy, které mají svou pozici na trhu již zajištěnou, mají mimo jiné uzavřené smlouvy i s dodavateli. V některých případech by v takové smlouvě mohl být článek zamezující dotyčnému dodavateli dodávat suroviny konkurenčním subjektům v okolí. Častějším případem však může být situace, kdy dodavatel již vyčerpá své kapacity a potenciální nová firma musí hledat dodavatele jinde. V situaci popisované touto prací se však jedná o tak malé objemy, že ani tato bariéra pravděpodobně většinu podnikatelů neodradí, neboť se s nedostatkem dodavatelů nebude potýkat. Většina firem poskytující stejně služby jako Svět čerstvosti s.r.o. své dodavatele dokonce aktivně zveřejňuje, jako součást své propagace. (Porter, 1994)

6.1.3 Zpětná integrace

O konkurenci vzniklou zpětnou integrací se jedná v případě, kdy dosavadní dodavatel společnosti začne sám poskytovat jí poskytované služby a tím tuto firmu vynechal z celého řetězce služeb. Konkrétně by to tedy byl pěstitel ovoce nebo zeleniny, který by sám začal rozvážet své produkty koncovým zákazníkům. Takový podnikatel by sice pravděpodobně musel svůj sortiment rozšířit o produkty dalších pěstitelů, i tak by ovšem měl výhodu možnosti vyšší marže minimálně u své vlastní produkce. Hrozba tohoto druhu konkurence stoupá zejména v kombinaci s další variantou – dopřednou integrací. Protože mnohem reálněji se jeví představa zemědělce, který si otevře vlastní prodejnu, než takového, který by se sám angažoval v rozvážení svých produktů. (Porter, 1994)

6.1.4 Dopředná integrace

Dopředná integrace je obrácenou a v kontextu podnikání společnosti Svět čerstvosti s.r.o. mnohem reálnější konkurenční hrozbou, než zpětná integrace. Jedná se o případ, kdy odběratel, tedy samotný zákazník, nahradí služby sledovaného subjektu. V tomto případě by takový zákazník nahradil služby společnosti Svět čerstvosti s.r.o. například tím, že by sám vyhledal prodejce čerstvých lokálních potravin. K tomu jsou vhodnou příležitostí farmářské trhy, které se v Plzni konají a kde je logicky nabídka mnohem širší, než jakou může poskytnout firma zajišťující rozvoz ovoce a zeleniny. Nevýhodou pro

tuto formu konkurence může být fakt, že se tyto trhy konají pouze jednou za 14 dní. (Plzeňské farmářské trhy, 2013)

Kromě farmářských trhů existují v Plzni dnes už také kamenné obchody s BIO a čerstvými potravinami. V Kollárově ulici má prodejnu franšizová společnost Náš Grunt (NÁŠ GRUNT, 2013) a Farmářský obchod otevřel v Plzni dokonce dvě prodejny v Lobežské ulici a v Šafaříkových sadech. (Farmářský obchod, 2013) Tato konkurence je tak ještě přímější, protože u ní neplatí, že by byla časově neflexibilní. Pro některé zákazníky možná bude rozhodující fakt, že v kamenných obchodech jsou omezené možnosti v nabídce zcela čerstvých potravin. Pro jiné bude rozhodující spíše pohodlnost roznáškového systému až domů. Přesto představuje konkurence spadající do kategorie dopředné integrace velmi významnou konkurenční silou

6.1.5 Riziko konkurence substitutů

Mezi substituty služeb společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je možné zařadit poměrně širokou škálu výrobků v závislosti na tom, jakým způsobem je tento pojem vnímán. Substitutem, který se nejvíce nabízí, je nabídka ovoce a zeleniny běžně dostupná v obchodech a supermarketech. Tyto produkty jsou sice většinou dováženy a nemohou tím pádem být zcela čerstvé, ale pro zákazníky, pro které tento faktor nehraje klíčovou roli při výběru, se jedná téměř o dokonalý substitut. Zvláště v kombinaci nákupem přes internet a donáškovou službou, kterou poskytuje například řetězec Tesco. (TESCO potraviny on-line, 2013) Vůči tomuto druhu substitutů se lze v propagaci vymezit zaměřením se na čerstvost a lokální původ surovin, přesto je jeho konkurenční síla nezanedbatelná.

6.1.6 Zhodnocení analýzy konkurence

Na základě provedení analýzy konkurence za pomoci Porterova modelu pěti sil je zřejmé, že konkurence v daném oboru je celkově vzato silná. Na druhou stranu vnitřní konkurenční síla, která má bezprostředně po vstupu na trh největší váhu, vychází z analýzy jako relativně nejslabší. Z toho vyplývá, že prostor pro nový subjekt na trhu je, ovšem je nutné počítat s méně zřejmými formami konkurence, než je ta přímá a vytvořit plán, jak se vůči nim vymezit nebo je eliminovat. (Porter, 1994), (Koráb, 2007)

6.2 Dodavatelé

Analýzu dodavatelů usnadňují samotní konkurenti, kteří své dodavatele uvádějí na svých webových stránkách jako součást své propagace. Dále lze využít běžný internetový vyhledávač nebo například specializovaný server věnující se evidenci producentů zemědělských plodin jako je nalok.cz. Také pro firmu Svět čerstvosti s.r.o. budou vhodně zvolení dodavatelé velmi důležití, protože na kvalitě produktů bude stát velká část obrazu společnosti pro zákazníky. Z toho důvodu je potřeba dodavatele volit obezřetně. Následující přehled zahrnuje pouze několik možných dodavatelů spolu s jejich stručnou charakteristikou. Ovšem nejen pro začínající podnikatele platí, že sledováním konkurenčních tlaků a hodnocením stávajících, stejně jako potenciálních, dodavatelů je potřeba se zabývat průběžně. Proto seznam dodavatelů není konečný a v průběhu podnikání se bude pravděpodobně ještě rozšiřovat a modifikovat. Pro budoucí hodnocení dodavatelů je vhodné použít soustavu pevně daných kritérií, mezi která může patřit například cena, včasnost a kvalita dodávek a podobně. (Koráb, 2007)

Alimex a.s.

Produkce: jablka, švestky

Rozloha: 60 ha

Lokalita: Těnovice, okres Plzeň-jih, Západočeský kraj

Společnost Alimex a.s. se zabývá nejen zemědělskou výrobou. Kromě své další činnosti provozuje ovocný sad u obce Těnovice, která se nachází 28 kilometrů jihovýchodně od Plzně. V tomto sadu je pěstováno několik odrůd jablek a švestek. Svou polohou vyhovuje požadavkům na lokální původ potravin a je tedy pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. vhodným dodavatelem. (Alimex Nezvěstice a.s., 2013)

Statek Ludvíkov

Produkce: cibule žlutá a červená, česnek, mrkev, celer, petržel, fazole, hrách, hlávkový salát, dýně, patizony, cukety, okurky, brokolice, kapusta, kadeřávek, špenát, ředkvičky, kedlubny, červená řepa a pór

Rozloha: 55 ha

Lokalita: u obce Jistebnice, okres Tábor, Jihočeský kraj

Statek Ludvíkov se nachází přibližně 100 kilometrů jihovýchodním směrem od Plzně. Pro potřeby společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je ideální zejména díky velmi široké nabídce zeleniny. (ekostatek Ludvíkov, 2013)

Farma Semice

Produkce: brambory, květák, zelí, kapusta, kedlubny, petržel, mrkev, celer, pór, ředkvička

Rozloha: 160 ha

Lokalita: Semice, okres Nymburk, Středočeský kraj

Obec Semice leží ve středních Čechách, zhruba 130 kilometrů od Plzně. Vzdáleností je tento dodavatel méně výhodný, než předchozí dva, ovšem jeho velkou výhodou je rozloha polí, která je 160 hektarů. Díky tak velkému rozsahu je větší pravděpodobnost, že tento dodavatel nebude trpět nedostatkem produkce a pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. je tím pádem spolehlivější. (Farma Semice, 2013)

Sady Tismice

Produkce: několik odrůd jablek

Roloha: neznámá

Lokalita: Tismice, okres Kolín, Středočeský kraj

Sady Tismice se nachází, stejně jako předchozí dodavatel Farma Semice, ve Středočeském kraji. Této skutečnosti lze využít při zajišťování dodávek ke snížení nákladů na přepravu. Méně známé odrůdy jablek pěstované v Tismicích navíc mohou ozvláštnit nabídku společnosti Svět čerstvosti a proto je i tento dodavatel potenciálně vhodný. (Prodej jablek – Farma Tismice u Českého Brodu, 2013)

6.3 Zákazníci

„Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace.“ (Srpková, 2011, s. 19) Existenci takového trhu je v rámci podnikatelského plánu potřeba dokázat alespoň základní analýzou.

6.3.1 Celkový trh

Za celkový trh lze pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. považovat všechny hospodařící domácnosti v Plzni. Hospodařící domácnost je termín užívaný Českým statistickým úřadem, jímž je míněna domácnost jednoho nebo více lidí, kteří společně hospodaří, neboli sdílí hlavní výdaje. Mezi takové výdaje se počítají mimo jiné výdaje na potraviny, což je důvod, proč je tato statistika vhodná právě pro podnikatelský plán společnosti Svět čerstvosti s.r.o. Podle výsledků sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011 je počet hospodařících domácností v okrese Plzeň-město **83 907**. (viz příloha C)

Pro marketingový výzkum je však důležitá nejen velikost, ale také vývoj daného trhu. Jelikož však údaje o počtu domácností nejsou zveřejňovány ročně, nýbrž pouze po sčítání lidu, je pro tyto účely použita statistika o počtu obyvatel v okrese Plzeň-město celkově. Dá se totiž předpokládat, že tyto dvě veličiny by měly logicky konvergovat.

Tabulka 3: Statistika počtu obyvatel Plzně

Rok	Počet obyvatel města Plzeň				
	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel k 1. 1.	165 238	169 273	169 935	168 808	167 302
Roční přírůstek	-	2%	0%	-1%	-1%

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Ze statistiky vyplývá, že počet obyvatel Plzně, tím pádem pravděpodobně též počet domácností, v posledních letech buď stagnuje, nebo dokonce mírně klesá. Pro společnost, která by měla v plánu obsáhnout větší počet zákazníků, by taková statistika mohla být nepříznivá. Ovšem s ohledem na cíle firmy Svět čerstvosti s.r.o. a na analýzu konkurence je velikost trhu více než dostatečná. Pro následující kapitolu podnikatelského plánu, věnující se marketingové strategii, bude, stejně jako pro celou společnost Svět čerstvosti s.r.o., podstatnější správně identifikovat cílového zákazníka.

6.3.2 Cílový zákazník

Předpokladem úspěšného podnikání společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je získání stálé klientely pravidelných zákazníků. K upřesnění představy o tom, jak by mohl takový zákazník vypadat a jaké má priority, byl vytvořen dotazník, jenž byl pro účely tohoto podnikatelského plánu předložen padesáti pěti respondentům s bydlištěm v Plzni.

Dotazník a jeho výstupy zpracované formou grafů jsou k nahlédnutí v přílohách D a E. Z demografického pohledu by budoucí zákazník firmy Svět čerstvosti s.r.o. spadal do kategorií, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 4: Demografická charakteristika zákazníka společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Charakteristika	Hodnota
Věk	25 – 45
Pohlaví	nerozhoduje
Velikost domácnosti	3 – 5
Příjem	více než 20 000 Kč měsíčně
Vzdělání	středoškolské nebo vysokoškolské

Zdroj: Vlastní, 2013

Pro 33 % respondentů, kteří uvedli, že znají farmářské bedýnky a uvažují o tom, že by tuto službu vyzkoušeli, existuje několik dalších společných znaků. Například pravidelně konzumují ovoce a zeleninu a svůj vztah ke zdravé výživě popisují jako spíše aktivní přístup. Dále je pro tyto potenciální zákazníky při nákupu potravin důležitá nejen jejich čerstvost, to totiž platí pro 83 % respondentů, ale také jejich původ.

Z marketingového hlediska má však určitý potenciál také 51% respondentů, kteří uvedli, že o farmářských bedýnkách nikdy neslyšeli. Zejména ta část z nich, kteří na zbylé otázky odpovídali podobně jako výše zmiňovaný segment. Společnost Svět čerstvosti s.r.o. může tedy za své potenciální zákazníky považovat celkem téměř 50 % respondentů. (Foret, 2003)

7 Podnikatelský plán – Marketingový mix

K formulování marketingové strategie společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je použit univerzální nástroj využívaný hojně v marketingové praxi, tedy marketingový mix. „Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Marketingový mix tak sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce. Hlavní možnosti nabízejí čtyři skupiny proměnných, označovaných v marketingové literatuře jako 4P: Produkt, cena (price), místo – distribuce (place), a propagace (promotion).“ (Foret, 2006, s. 167) Některé zdroje uvádějí další tři proměnné: personál, prezentace, proces. Ovšem rozsahu této práce bude lépe vyhovovat užití základní podoby marketingové mixu.

Při definování jednotlivých složek marketingového mixu je důležité mít neustále na paměti, že pro celkový úspěch je potřeba, aby byly tyto proměnné ve vzájemném souladu.

7.1 Produkt

Produktem společnosti Svět čerstvosti s.r.o. jsou služby spojené s nákupem, prodejem a rozvozem čerstvých potravin, které jsou popsány výše v podkapitole 6.2. V kontextu marketingového mixu má však tento pojem širší význam. Konkrétně marketingová teorie rozlišuje tři analytické úrovně produktu: jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt.

7.1.1 Jádro produktu

Jádrem produktu je obecné vyjádření toho, co si zákazník kupuje. Jinými slovy jde o užitek, jenž by měl produkt poskytovat. Jádrem produktu společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je tedy ovoce a zelenina a úspora času díky rozvozové službě.

7.1.2 Vlastní produkt

Produkt má z marketingového hlediska několik vlastností, které je možné v rámci marketingového mixu měnit tak, aby byly v souladu s očekáváním zákazníka. Těmito vlastnostmi jsou kvalita, provedení, styl a design, značka a obal.

Kvalita

Kvalita je pro firmu Svět čerstvosti s.r.o. rozhodně klíčovým atributem a proto je důležité věnovat jejímu dodržování patřičnou pozornost. Zároveň je však potřeba dát o této snaze vědět i potenciálním zákazníkům, kteří ještě nemají s produktem vlastní zkušenost. Jedním ze způsobů jak toho docílit je uvádění dodavatelů jednotlivých potravin ať už na internetu nebo přímo u jednotlivých dodávek. Vhodné je také volit dodavatele, kteří mají na svou produkci nějaký certifikát kvality. Kvalitu služeb je možné novým zákazníkům doložit také zveřejňováním ohlasů stávajících zákazníků na webu nebo na stránkách sociálních sítí.

Provedení

Poskytovat rozšířenou nebo nadstandardní verzi produktu, tedy alternativní provedení, je z marketingového hlediska výhodné. Je to totiž způsob, kterým lze snadno pokrýt poptávku náročnějších zákazníků a zabránit jim tak, aby hledali alternativy u konkurence. Zároveň má tato strategie psychologický vliv na zákazníky, kteří si zvolí výchozí variantu, protože v přímém porovnání s dražší se jeví ještě výhodněji. Společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude nabízet, jako rozšířenou verzi svých služeb, bedýnky s překvapením, jak již bylo popsáno v podkapitole 6.2.

Styl a design

Mluvit o designu u ovoce a zeleniny zřejmě nemá takový význam jako například u průmyslových nebo jiných spotřebních zařízení. Nicméně i tak by tento atribut neměl být opomíjen. Například jednotný a jednoduchý design webových stránek a dalších prvků prezentace napomáhá zákazníkovi v orientaci, což může mít nezanedbatelný dopad na poptávku po službách společnosti.

Značka

Značka se skládá ze dvou částí. Název společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je slovní značka. Znak společnosti, barevná kombinace oranžové se zelenou nebo typ písma jsou symbolickou částí značky, kterou nelze vyslovit, pouze slovně popsat. Značka by měla usnadnit zákazníkům identifikaci produktu, proto by měla být snadno zapamatovatelná. Při tvorbě firemní značky je potřeba klást důraz na několik aspektů. Jedná se o diferenciaci značky, měla by být jedinečná a rozpoznatelná od konkurence. Dále je důležitá relevantnost. I tomuto požadavku název společnosti Svět čerstvosti odpovídá,

protože přímo zmiňuje to, čím firma chce prezentovat, tedy čerstvost. Prestiž si produkt získává až postupem času, lze ho však zvýšit vhodným názvem. Z toho důvodu není záměrně v názvu společnosti ani žádného z jejích produktů použito cizích slov, je tak podprahově podporován dojem lokálnosti.

Obal

Obal je obvykle přímo spjat se značkou produktu. Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. jsou však marketingové funkce obalu omezeny, protože svůj produkt nevystavuje v obchodech. Převažovat tím pádem bude praktická stránka. Bedýnky, ve kterých bude ovoce a zelenina distribuována však mohou být zároveň praktické i estetické, aby například při prezentaci na webových stránkách společnosti přilákaly pozornost. Dalším prvkem obalu může být vystylka bedýnek, která eliminuje riziko potlučení a zároveň působí esteticky.

7.1.3 Rozšířený produkt

Za rozšířený produkt nelze počítat rozvážkovou službu, protože ta je v případě společnosti Svět čerstvosti s.r.o. zahrnuta v samotném jádru produktu. Co by však roli rozšířeného produktu plnit mohlo, jsou recepty příkládané ke každé dodávce. Je to relativně levný způsob, jak rozšířit svůj produkt a zároveň tak vylepšit jeho celkový obraz u zákazníka.

7.2 Cena

Ke stanovení ceny se v marketingové praxi používají tři základní postupy, přičemž každý je vhodný v jiné situaci a pro jiný druh podnikání. První metodou, která je nasnadě, je prostý součet všech nákladů spojených s jednotkou produkce a připočtení procentní marže. Tato metoda však není z marketingového hlediska nejvhodnější. Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o., jako malý subjekt poskytující služby, je vhodnější opřít se při stanovení cen o analýzu konkurence, případně o analýzu zákazníků. Obě tyto analýzy byly pro účely podnikatelského plánu provedeny v předchozí kapitole, takže jejich výsledky je možné zkombinovat a určit tak horní cenovou hranici služeb společnosti Svět čerstvosti s.r.o. Poté budou zhodnoceny další funkce ceny, zejména funkce marketingové komunikace, a stanoveny výsledné ceny.

7.2.1 Porovnání s konkurencí

Podle analýzy konkurence má společnost Svět čerstvosti s.r.o. pouze jediného přímého konkurenta a tím je firma Freshkoš. Tento subjekt poskytuje širší sortiment zboží zahrnující též dovážené potraviny nebo exotické ovoce. Jelikož Svět čerstvosti s.r.o. bude svým zákazníkům nabízet výhradně domácí produkty, omezí se i cenové srovnání právě na tuto kategorii.

Tabulka 5: Analýza cenové politiky konkurence

Produkt	Cena [Kč]	Váha [Kg]	Průměrná cena za Kg [Kč]
Freshkoš malý český	299	5 - 7	50
Freshkoš rodinný český	399	7 - 9	50
Freshkoš velký český	499	9 a více	50

Zdroj: Freshkoš, 2013

Z dat zanesených do tabulky vyplývá, že konkurenční firma Freshkoš zachovává průměrnou cenu za kilogram ovoce a zeleniny u svých produktů konstantní. Tato průměrná hodnota 50 Kč za kilogram pomůže stanovit horní cenovou hranici také pro produkty společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

7.2.2 Hodnota vnímaná zákazníkem

V marketingové teorii je při tvorbě ceny brána v úvahu mimo jiné hodnota produktu, jak ji vnímá samotný zákazník. Tento parametr porovnává funkční a emoční užitek produktu oproti nákladům v širším pojetí. Do hry tedy vstupují další proměnné kromě samotného produktu a ceny, které však mohou při rozhodování zákazníka hrát velmi podstatnou roli a proto je vhodné je v rámci marketingového mixu identifikovat.

7.2.2.1 Užitek pro zákazníka

Funkční užitek produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. byl již definován výše, jedná se vlastně o jádro produktu. Emoční užitek je naproti tomu subjektivní uspokojení zákazníka ze zakoupení produktu. To může vyplývat například z pocitu, že se zákazník zařadil do skupiny uživatelů daného produktu. Jak vyplývá z analýzy spotřebitelů, pro cílovou skupinu zákazníků má relativně velký význam péče o zdraví a správnou životosprávu. Právě tyto faktory je tedy potřeba zdůrazňovat v propagaci produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. a zvýšit tak jeho hodnotu v očích spotřebitelů.

7.2.2.2 Náklady

Náklady nejsou pouze peněžně vyjádřená cena produktu. Podle marketingové teorie vnímá zákazník vedle ceny také náklady na údržbu, energetické náklady, časové náklady a opět též emoční.

Náklady na údržbu se týkají spíše jiného druhu produktů a lze je zanedbat. Energetickými náklady je myšlena námaha, kterou musí zákazník vyvinout, aby si produkt pořídil. S tím souvisí také časové náklady, neboť nákup každého produktu stojí zákazníka určitý čas. Oba tyto druhy nákladů jsou u společnosti Svět čerstvosti s.r.o., již z podstaty jejich služeb, minimalizovány. Objednávka po internetu nebo telefonicky je pohodlná a rychlá, čas zákazníkovi šetří také rozvážková služba. Tyto skutečnosti budou taktéž zdůrazněny v propagaci, aby tak byla zvýšena hodnota produktů z pohledu zákazníka. Emoční náklady představuje nevlídnost prodávajících vůči zákazníkům. Tento, někdy opomíjený, faktor může mít naprosto rozhodující vliv na rozhodnutí zákazníka, zda si produkt nebo službu objedná po prvotní zkušenosti znovu. Proto bude osobnímu přístupu k zákazníkům ve společnosti Svět čerstvosti s.r.o. věnována patřičná pozornost.

7.2.3 Cena jako nástroj marketingové komunikace

Nahlížíme-li na cenu v širším kontextu marketingového mixu, vyvstává otázka využití ceny jako prostředku marketingové komunikace. Jedním ze způsobů, jak cenu k tomuto účelu využít je například takzvaná „bat'ovská cena“. Jde o známou praxi, kdy ceny končí obvykle číslicí devět a na první pohled tak evokují cenovou kategorii o stupeň nižší, než do které jinak spadají. Tuto metodu využívá i firma Freshkoš, jejíž cenová politika byla analyzována výše. Cena její nejdražší varianty produktu činí 499 Kč, což na zákazníky, i přesto, že jsou s touto praxí dobře seznámeni, působí stále lépe, než by tomu bylo u ceny 500 Kč. Také společnost Svět čerstvosti bude ceny svých produktů „zaokrouhlovat“ obdobným způsobem. Pomocí ceny lze dále ovlivňovat zákaznickou volbu mezi jednotlivými produkty téže společnosti. Toho využije společnost Svět čerstvosti s.r.o. tím způsobem, že cena menších variant produktu bude nastavena mírně nevýhodněji v přepočtu na kilogram. Tato strategie by měla zákazníky vést k tomu, aby si objednali některou z větších variant. Na té bude mít firma logicky v absolutní hodnotě vyšší marži a navíc bude efektivněji využita také doprava, neboť i kdyby si zákazník objednal jednou za dva týdny větší variantu místo menší jednou týdně, budou náklady

na dopravu nižší. Ideálně případ by však byl, kdyby frekvence objednávek zůstala stejná a změnila se pouze varianta. Nicméně hlavní důsledkem zmíněné cenové strategie bude ten, že zákazník, který bude chtít ušetřit, bude zároveň šetřit i společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

7.2.4 Stanovení ceny produktů

Po zvážení všech aspektů týkajících se tvorby ceny, byla stanovena cena produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. následovně. Nejlevnější varianta Košťkoš stojí 229 Kč, to znamená, že při váze 4 kilogramy je průměrná cena za kilogram 57 Kč. Větší varianty produktů jsou pro zákazníka výhodnější, protože u nich je průměrná cena 50 Kč za kilogram a u varianty Rodinná bedna je tato cena dokonce 44 Kč, což je pod úrovní průměrných cen konkurence. Účelem takového nastavení cen je, jak již bylo uvedeno výše, směřování zákazníka k větším objemům objednávek, které zajistí společnosti větší obrat a tím pádem zisky. Varianta „Košťkoš“ je navíc menší, než nejmenší varianta nabízená konkurencí, takže je možné i s vyšší průměrnou cenou nabídnout tento produkt za cenu nižší, než za jakou prodává konkurenční Freshkoš svou nejmenší variantu. Tím by cenová politika společnosti Svět čerstvosti s.r.o. mohla přimět nerozhodnuté zákazníky, aby si službu vyzkoušeli právě u ní. Toho by pak bylo možné využít a nabídnout takovému zákazníkovi výhodnější variantu. Cena za rozšíření kterékoliv varianty o další zemědělský produkt podle aktuální nabídky je stanovena na 50 Kč. Všechny ceny jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 6: Ceny produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Produkt	Cena [Kč]	Váha [Kg]	Průměrná cena za kg [Kč]
Košťkoš	229 Kč	4	57 Kč
Bedýnka pro dva	299 Kč	6	50 Kč
Rodinná bedna	349 Kč	8	44 Kč
Velká bedna	499 Kč	10	50 Kč
Verze s překvapením	+ 50 Kč		-

Zdroj: Vlastní, 2013

7.3 Místo, distribuce

Třetí z v úvodu kapitoly zmíněných částí marketingového mixu je „place“ tedy místo nebo též distribuce. V rámci tohoto bodu by tedy z marketingového hlediska měla být zdůvodněna volba místa působnosti firmy a zvolena forma distribuce.

Sídlo společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je v Plzni, což má celou řadu dobrých odůvodnění. Jak totiž ukazují analýzy provedené v předchozích kapitolách, je právě v Plzni poměrně velký trh potenciálních zákazníků. Zároveň je však na tomto trhu identifikován pouze jediný subjekt jako přímá konkurence společnosti Svět čerstvosti s.r.o. Tyto dva faktory dávají novému subjektu s dobře propracovanou obchodní strategií poměrně velkou naději na úspěch. Dalším faktorem, který hrál roli při volbě působiště, je znalost města. Ta může podnikateli pomoci nejen v získávání obchodních kontaktů, ale v počátcích podnikání, kdy si ji bude zajišťovat podnikatel sám, i se samotnou distribucí.

Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. představuje distribuce neoddelitelnou součást jejích služeb. A jako k takové je k ní potřeba přistupovat. Jednou z metod vymezení se vůči konkurenci, které byly v této práci zmiňovány, je také osobní přístup k zákazníkům. Ten je možno demonstrovat právě na distribuci a to snahou vyhovět požadavkům zákazníka na čas a datum dodání produktů. Je zřejmé, že od určitého objemu objednávek bude čím dále, tím složitější takový přístup aplikovat a v zájmu úspory nákladů na dopravu bude muset být zvolena jiná metoda. Pravděpodobně nejvýhodnějším způsobem distribuce je rozdělení trhu na menší části, například městské obvody, a pevně stanovit, do které a ve který den budou dodávky realizovány. Přesto by i nadále měl být patrný osobní přístup, což se týká i osobního kontaktu se zákazníkem.

7.4 Propagace

Propagace, jako čtvrtý bod marketingové mixu, se podle marketingové teorie skládá ze čtyř složek. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností a osobní prodej. Samostatnou kategorií pak tvoří internet a v současnosti také rychle se rozvíjející sociální sítě. Stejně jako u celého marketingového mixu je pro správné fungování propagace důležité, aby všechny její části byly ve vzájemné shodě a doplňovaly se.

7.4.1 Reklama

„Reklama má mnoho forem a způsobů použití – propaguje určitý konkrétní produkt, stejně jako dlouhodobou představu (image), již si mají o firmě vytvořit klíčové segmenty veřejnosti.“ (Foret, 2006, s. 237) Reklama v zásadě plní tři cíle: informativní, přesvědčovací a připomínací.

Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude nejpodstatnější informativní funkce reklamy, neboť průzkum mezi zákazníky odhalil, že celá polovina respondentů nikdy neslyšela o službě podobné té, jakou bude poskytovat firma Svět čerstvosti s.r.o. Tato skupina představuje z marketingového hlediska velkou příležitost. Existuje totiž reálná šance, že seznámí-li se potenciální zákazník se zmíněným typem služby prostřednictvím propagačních aktivit společnosti Svět čerstvosti s.r.o., rozhodne se tyto služby vyzkoušet právě u ní.

Přesvědčovací efekt reklamy má primárně za cíl přesvědčit zákazníka v silně konkurenčním prostředí, aby si zakoupil produkt dané společnosti na úkor konkurenčního. S přihlédnutím na téměř 40 % respondentů, kteří v dotazníku odpověděli, že o službách typu farmářských bedýnek slyšeli a že o jejich vyzkoušení teprve uvažují, lze přesvědčovací efekt reklamy chápat také v tom smyslu, že by tato reklama měla přimět zmiňované potenciální zákazníky k vyzkoušení služeb společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Pokud jde o využití reklamy k připomínání značky a postupnému budování obrazu společnosti v očích veřejnosti, jedná se o funkci využívanou spíše zavedenými firmami a pro nově vznikající subjekt méně podstatnou.

Postup při tvorbě reklamy lze popsat v sedmi hlavních krocích, zpracovaných pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. následovně:

Cíle kampaně

Cíle reklamní kampaně společnosti Svět čerstvosti s.r.o. není složité určit. V první řadě totiž půjde o to upozornit veřejnost na skutečnost, že firma vstupuje na trh. Druhotným cílem je dosažení určitého počtu stálých zákazníků. V souladu s podnikovými cíli by se v prvním roce mělo jednat zhruba o 20 – 30 pravidelných zákazníků.

Cílové publikum

Profil cílového zákazníka společnosti Svět čerstvosti s.r.o. byl představen již na konci předchozí kapitoly. Pro správné zacílení je však důležité také vědět, kde se takový zákazník může pohybovat. Z dotazníku vyplývá, že část potenciálních zákazníků navštěvuje farmářské trhy. Je pravděpodobné, že lidé se zájmem o zdraví budou také navštěvovat speciální restaurace se zdravou výživou, jako je v Plzni například Vegetka na Americké třídě (Vegetka, 2013) nebo Slunečnice v Jungmannově ulici. (Slunečnice.cz, 2013) Významná část respondentů také uvedla, že bydlí v domácnosti tvořené třemi nebo více členy, jedná se tedy i rodiny s dětmi. Vhodným místem k propagaci by tak mohly být i školky, školy nebo různé akce zaměřené právě na rodiny s dětmi.

Rozpočet

Základní kapitál společnosti Svět čerstvosti s.r.o. činí 200 000 Kč. Většina této částky bude pravděpodobně využita na nákup zásob a samotných přepravních bedýnek a košů. Takže na reklamu bude vyčleněno zhruba 15 %, což činí 30 000 Kč.

Poselství

Poselství je vlastně jádrem propagačních činností, tento bod shrnuje, co chce firma svému zákazníkovi prostřednictvím reklamy sdělit. Pro společnosti Svět čerstvosti s.r.o. se jedná v zásadě o dva okruhy. Tím prvním je představení společnosti zákazníkům, jinak řečeno dostat ji do povědomí. Druhá část poselství spočívá v tom, vysvětlit veřejnosti v čem služby společnosti spočívají, jaké to pro ně má výhody a klást při tom důraz na pojmy jako je zdraví, čerstvost, kvalita.

Výběr sdělovacích prostředků

Rozpočet společnosti Svět čerstvosti s.r.o. bude klást určitá omezení nejen v oblasti propagace, nýbrž také v otázce volby prostředků, jimiž bude propagace vedena. Jako poměrně levná a zároveň při správném použití efektivní forma propagace se jeví použití letáků. S letáky úzce souvisí dokonale zpracované webové stránky, protože právě na ně by měla letáková kampaň potenciální zákazníky odkazovat.

Načasování

Načasování je pro každou oblast podnikání velmi důležité. V případě propagaci se sice nemusí jednat přímo o otázku přežití, ovšem i ji je nutné správně načasovat, aby byla co nejefektivnější. První sezóna, ve které společnost Svět čerstvosti s.r.o. nabídne Plzeňanům své služby, bude jaro až podzim 2014. Jako ideální doba na spuštění kampaně se tedy jeví únor téhož roku, kdy bude ještě dostatek času přilákat první zákazníky a postupně i skrze ně rozšiřovat povědomí o značce mezi co nejvíce lidí v průběhu celé sezóny.

Zhodnocení efektů

Zhodnotit účinnost propagačních aktivit společnosti Svět čerstvosti s.r.o. není nijak komplikované. V zásadě se bude dát mluvit o úspěchu, podaří-li se během prvního roku získat alespoň nějaké pravidelné zákazníky.

7.4.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje využívá krátkodobých, ale účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje, odbytu.“ (Foret, 2006, s. 255) Existuje několik nástrojů podpory prodeje ve vztahu k zákazníkům. Většina z nich je však poměrně nákladná a vhodná spíše pro větší firmy například při zavádění nového produktu na trh. Přesto je i pro malý subjekt typu společnosti Svět čerstvosti s.r.o. několik možností, jak posílit své propagační snahy podporou prodeje. V kontextu cenové politiky a celkové koncepce společnosti Svět čerstvosti s.r.o., se jako logická forma podpory prodeje jeví poskytování slevy na větší množství objednávek. Dále by aktivizaci poptávky měla podpořit speciální nabídka pro určitý počet prvních zákazníků. Pro některé spotřebitele může totiž už samotný fakt, že patří mezi první, kdo službu vyzkoušejí, být stimulační a jakékoliv zvýhodnění tento aspekt ještě posílí. Poslední z metod podpory prodeje, kterou společnost Svět čerstvosti s.r.o. využije, je odměňování zákazníků za rozšiřování povědomí o jejich produktech. Všechny tři tyto metody podpory prodeje tedy zapadají do pojetí marketingového mixu a napomáhají splnit jeden z hlavních cílů podnikání, získat stálé zákazníky.

Speciální nabídka pro nové zákazníky

Speciální nabídka pro nové zákazníky by se měla lišit od té, kterou získá každý zákazník při větších objednávkách, aby se navzájem nepřekrývaly. Proto prvních 20

zákazníků dostane při první objednávce za cenu základní verze jakéhokoliv produktu společnosti Svět čerstvosti s.r.o. verzi rozšířenou o překvapení. Spotřebitel tak bude mít o důvod více objednat hned napoprvé více dodávek naráz, neboť čím více jich bude, tím větší získá výhodu.

Sleva na objednávku většího množství

Tento druh slevy nabízí také konkurenční firma Freshkoš a u podobných služeb je poměrně běžná, takže i zákazníci ji pravděpodobně budou očekávat. Větší objednávky pomáhají společnosti držet si dobrou likviditu a tím pádem jí poskytují větší manévrovací prostor v nákupu zásob a dalších výdajů. Výměnou získá zákazník slevu na produkty. Tato sleva bude existovat ve dvou úrovních, aby motivovala zákazníky k ještě větším objednávkám. Na objednávku pěti až devíti košů získá odběratel slevu 5 %. Objedná-li si zákazník deset nebo více dodávek, sleva bude činit 10 %.

Odměna za nové zákazníky

Společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude při své propagaci klást důraz na dobrý vztah se zákazníky a snažit se je tak motivovat k tomu, aby sami mezi sebou šířili povědomí o jejích službách. Jedním z nástrojů, které takovou motivaci představují je odměnit stávající zákazníky, kteří přivedou nové. Ideální formou odměny je poukaz na produkty společnosti Svět čerstvosti s.r.o., protože tak zákazník sice získá odměnu, ale pro firmu nebude představovat takový náklad, neboť získaný bonus utratí zákazník opět u ní. Hodnota poukazu je stanovena na 100 Kč.

7.4.3 Vztahy s veřejností

Budování pozitivních vztahů s veřejností, známější je originální výraz „public relations“ nebo také jen PR, je moderní a efektivní způsob marketingové komunikace s klíčovými segmenty zákazníků. „Činnosti, které shrnujeme pod pojmem Public Relations si vůbec nekladou za cíl přímo podpořit prodej určitých výrobků. Jejich hlavním cílem je vytvořit v povědomí veřejnosti jako celku, v jejích jednotlivých složkách, kladnou představu o podniku, o jeho záměrech, obraz instituce, která má zájem nejen na dosahování zisku, ale která část tohoto zisku věnuje realizaci akcí, které jsou k prospěchu celé společnosti.“ (Boučková a kol., 2003) Mezi nástroje PR patří například publicita ve sdělovacích prostředcích, pořádání akcí nebo sponzoring. Všechny tyto nástroje může teoreticky využít také společnost Svět čerstvosti s.r.o., jedná se však o

poměrně nákladné metody a proto jich bude využito spíše v pozdější fázi podnikání. Zvláště sponzorování nebo přímo pořádání společenských akcí zaměřených na lokální zemědělskou produkci nebo například místní produkci piv – pivní slavnosti, jsou pro tento účel vhodné a prostředky takto investované by mohly do budoucna přinést zvýšenou poptávku. V počátcích podnikání se však společnost Svět čerstvosti bude soustředit spíše na přímější formu propagace.

7.4.4 Osobní prodej

„K přednostem osobního styku patří právě mnohem efektivnější komunikace mezi partnery. Prodávající se může lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi (názory, potřebami, zábrany) zákazníků a velice operativně a účinně na ně reagovat.“ (Foret, 2006, s. 269) Osobní kontakt se svými zákazníky bude zástupce společnosti Svět čerstvosti s.r.o. navazovat při každé dodávce zboží, kdy bude mít vhodnou příležitost vylepšit osobní vztahy se zákazníky a zároveň získávat podněty na zlepšení služeb. Této příležitosti je potřeba náležitě využít a nepodcenit její potenciál.

7.4.5 Internet a sociální síť

Internet hraje v současné marketingové komunikaci významnou roli, jež se ještě zvyšuje se stoupajícím počtem uživatelů sociálních sítí jako je Facebook, Twitter nebo Google+. Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. je role internetu dokonce ještě důležitější, neboť své služby bude nabízet v počátcích své existence právě a pouze touto cestou. V této práci již bylo zmíněno, že kvalitní zpracování webových stránek a potažmo internetového obchodu s produkty společnosti bude hrát klíčovou roli v otázce úspěchu nebo neúspěchu celého podnikatelského plánu. Díky tomu, že zakladatel společnosti Svět čerstvosti s.r.o., má mimo ekonomického, také technické vzdělání, může si spravování webu zajišťovat sám. Jeho tvorbu je však jistější přenechat profesionálům i přes náklady, které tím vzniknou. A to právě z toho důvodu, aby bylo provedení skutečně na co nejvyšší úrovni. Sociální síť lze pak využívat k udržování těsnějšího vztahu se zákazníky, aktualizování momentální nabídky a hlavně k přímé komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky. (Foret, 2006)

8 Podnikatelský plán – Finanční plán

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.“ (Srpková, 2011, s. 28) V této části nabývá podnikatelský plán skutečně reálných tvarů, a proto je velmi důležité ji nepodcenit. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je vytvoření finančního plánu pro tři různé scénáře: optimistický, realistický a pesimistický. Tak tomu bude i v případě této práce. Ve třech variantách bude vytvořena rozvaha na konci prvního roku, stejně jako výkaz výnosu a ztráty, ze kterého rozvaha vychází. Pro další dva roky podnikání je sestaven plán pouze pro realistickou variantu.

8.1 Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku

Ještě než budou sestaveny rozvahy a výkazy zisku a ztráty pro různé varianty, je potřeba provést celkovou kalkulaci nákladů. Z té bude možné určit, jak velké tržby společnost potřebuje vykazovat, aby splnila své cíle a prosperovala.

8.1.1 Zřizovací náklady

Ve finančním plánu je, stejně jako v rozvaze, potřeba zohlednit administrativní náklady spojené se založením podniku. Jejich celková výše je vypočítána v následujícím tabulkovém přehledu. Tyto náklady budou odpisovány po dobu pěti let, neboť ve směrnici společnosti bude uvedeno, že odpisovat dlouhodobý majetek již od 5 000 Kč.

Tabulka 7: Zřizovací náklady společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Poplatek	Výše [Kč]
Notářský zápis zakladatelské listiny	3 200
Žádost o živnostenské oprávnění	1 000
Zápis do obchodního rejstříku	5 000
CELKEM	9 200

Zdroj: Vlastní, 2013

8.1.2 Počáteční náklady

Jako počáteční náklady jsou zde uvedeny náklady, které bude muset společnost nést krátce po svém vzniku, aby mohla vůbec provozovat svou činnost.

Tabulka 8: Počáteční náklady na podnikání společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Položka	Cena [Kč]
Automobil Škoda Pickup	50 000 Kč
Počítač	10 000 Kč
Webové stránky	10 000 Kč
Odepisované	70 000 Kč
Tiskárna	1 500 Kč
Papíry a kancelářské potřeby	1 000 Kč
Letáky 2 000 ks	4 000 Kč
Proutěný košík 20 ks	2 000 Kč
Malá dřevěná bedýnka 20 ks	3 240 Kč
Střední dřevěná bedýnka 20 ks	3 440 Kč
Velká dřevěná bedýnka 20 ks	4 180 Kč
Neodepisované	19 360 Kč
CELKEM	89 360 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Z tabulky vyplývá, že mezi počáteční náklady spadá například nákup automobilu značky Škoda Pickup, který je ideální pro účely rozvážení bedýnek. V autobazaru je tento typ možné koupit již za 50 000 Kč. (autobazar AAA Auto, 2013) Dále je potřeba alespoň základním způsobem vybavit pronajímanou kancelář. S tím souvisejí náklady na pořízení počítače, tiskárny a dalších kancelářských potřeb, celkem za 12 500 Kč. Z marketingových nákladů je před spuštěním podniku potřeba uhradit vytvoření webových stránek za 10 000 Kč a také tisk propagačních letáků v ceně 4 000 Kč. Jejich distribuci si podnikatel zajistí sám. Poslední kategorií počátečních nákladů jsou náklady na pořízení bedýnek a košů, v nichž bude ovoce a zelenina distribuována, dohromady 12 860 Kč.

8.1.3 Provozní náklady

Provozní náklady představují náklady, které musí společnost pravidelně vynakládat na svůj provoz a to bez ohledu na aktuální rozsah objednávek. Tyto náklady lze pro účely další analýzy ještě kategorizovat podle jejich druhu. Pro společnost Svět čerstvosti je odhad provozních nákladů následující popsán níže, přičemž na závěr je uvedena tabulka s konkrétními částkami u každé položky.

Náklady na služby:

Do kategorie služeb spadají náklady na nájem prostor k podnikání, na energie a pohonné hmoty. Náklady na pohonné hmoty je možné považovat za provozní náklady z toho důvodu, že podnikatel bude muset pravidelně obstarávat dodávky od většiny dodavatelů bez ohledu na to, kolik bude aktuálních objednávek. Pro odběratele zase platí, že správně naplánovanou trasou rozvážky lze minimalizovat rozdíl mezi rozvážkou jednomu zákazníkovi na druhém konci města a rozvážkou několika dalším po cestě. Přesto je v dalších letech počítáno u této položky s většími výdaji neboť počet dodavatelů i odběratelů by měl růst postupem času stoupat.

Osobní náklady:

V prvním roce podnikání bude jediným zaměstnancem společnosti Svět čerstvosti s.r.o. její zakladatel. Jeho plat je stanoven na 10 000 Kč, s čímž souvisí také odvody sociální a zdravotního pojištění ve výši 3 400 Kč. V následujících letech je počítáno se zaměstnáním dalšího pracovníka, jenž by měl na starost rozvážku bedýnek. Tuto činnost bude vykonávat na základě dohody o provedení práce s hrubou mzdou 5 000 Kč měsíčně, takže za něj firma nebude muset odvádět pojistné.

Daně a poplatky:

Společnost Svět čerstvosti s.r.o. bude ke své činnosti využívat osobní automobil. Z toho vyplývá, že bude muset odvádět silniční daň a také platit povinné ručení. Kromě toho bude ze zisku společnosti odváděna daň z příjmů a z výplat obou zaměstnanců daň srážková. Ta činí 2 010 Kč respektive 750 Kč.

Odpisy:

Do dlouhodobého hmotného majetku, jenž lze účtovat pomocí odpisů spadá automobil, kterým bude společnost Svět čerstvosti s.r.o. disponovat. Jako dvoustopé motorové vozidlo, je vedeno ve druhé odpisové skupině a lze jej odepisovat pět let. Počítač, jehož pořizovací cena také překračuje stanovených 5 000 Kč, bude odepisován tři roky.

Dlouhodobý nehmotný majetek, který bude společnost odepisovat také pět let, jsou zřizovací výdaje výše v této kapitole vyčíslené na 9 200 Kč. Tříletému odepisování podléhají webové stránky s pořizovací cenou 10 000 Kč.

Ostatní provozní náklady:

Do položky ostatní provozní náklady je možné zařadit například nákup dřevité vlny, která bude využívána na vyplnění bedýnek. Nebo také náklady na dárky, které dostane prvních 20 zákazníků společnosti jako součást marketingových aktivit na podporu prodeje.

Tabulka 9: Fixní náklady společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Náklady	1. rok podnikání	2. a 3. rok podnikání
Nájemné	3 900 Kč	3 900 Kč
Energie	1 500 Kč	1 500 Kč
Paušál za mobilní telefon	500 Kč	500 Kč
Internet	500 Kč	500 Kč
Pohonné hmoty	3 000 Kč	5 000 Kč
Mzdy	7 990 Kč	12 240 Kč
Srážková daň	2 010 Kč	2 760 Kč
Zdravotní a sociální pojištění	3 400 Kč	3 400 Kč
Povinné ručení	416 Kč	416 Kč
Silniční daň	250 Kč	250 Kč
Odpisy DHM	1 108 Kč	1 108 Kč
Odpisy DNM	428 Kč	428 Kč
Ostatní provozní náklady	2 000 Kč	500 Kč
CELKEM / měsíc	27 003 Kč	32 503 Kč
CELKEM / rok	324 032 Kč	390 032 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

8.1.4 Variabilní náklady a marže

Variabilní náklady jsou náklady přímo se odvíjející od počtu objednávek. Jedná se tedy zejména o náklady na pořízení zboží. Vzhledem k tomu, že skladba jednotlivých variant produktu se bude v průběhu sezóny měnit a navíc je jí celkem snadno možné ovlivnit, pracuje tato finanční analýza s průměrnými hodnotami. Již v jedné z předcházejících kapitol bylo stanoveno, že průměrná cena za kilogram ovoce a zeleniny bude pro zákazníka činit 50 Kč. Předpokládáme-li 100 % marži, měla by být průměrná pořizovací cena jednoho kilogramu ovoce a zeleniny 25 Kč.

Vynásobením průměrné ceny za kilogram počtem kilogramů v jednotlivých variantách získáme průměrné náklady na pořízení každé varianty. Odečtením této částky od prodejní ceny vyjde celková marže z jednoho prodaného produktu. Pro základní variantu je tento výpočet realizován v následující tabulce. Pro varianty se slevou 5 % nebo 10 % je tatáž tabulka k nahlédnutí v přílohách F a G.

Tabulka 10: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Produkt	Váha [Kg]	Průměrné náklady [Kč]	Cena [Kč]	Marže [Kč]
Koštkoš	4	100	229	129
Bedýnka pro dva	6	150	299	149
Rodinná bedna	8	200	349	149
Velká bedna	10	250	499	249

Zdroj: Vlastní, 2013

Tabulka 11: Výpočet marže za rozšíření produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Produkt	Náklady [Kč]	Cena [Kč]	Marže [Kč]
Bedýnka s překvapením	30	50	20
Bedýnka s překvapením 5 % sleva	30	47	17
Bedýnka s překvapením 10 % sleva	30	45	15

Zdroj: Vlastní, 2013

Pro větší přehlednost jsou ceny po slevě zaokrouhleny na celé koruny.

8.1.5 Plány tržeb

Aby bylo možné sestavit ve třech variantách výkaz zisku a ztráty, bude nezbytné vypracovat také plán tržeb zpracovat pro realistické, optimistické a pesimistické očekávání. Plán tržeb je sestaven na základě přehledu nákladů a marží. Ačkoliv marketingová strategie si klade za cíl ovlivňovat preference budoucích zákazníků, nelze je předem přesně stanovit. Proto jsou prodeje plánovány tím způsobem, jako by byly všechny varianty včetně zlevněných poptávány rovnoměrně ve stejném množství. Pro realistickou variantu je zde uvedena tabulka s podrobnou kalkulací, obdobné tabulky pro zbylé dvě varianty jsou zařazeny na konci dokumentu jako přílohy H a I.

Realistická varianta tržeb

Pro realistickou variantu tržeb bude dostatečným cílem pokrýt v prvním roce podnikání alespoň provozní náklady společnosti. Hospodářský výsledek tak sice bude záporný kvůli neodepisovaným nákladům na začátku podnikání. Ovšem rozpočet by v takovém případě byl stabilní a v následujících letech, kdy se dá předpokládat postupné rozšiřování klientské základny, by se firma nakonec k ziskům dopracovala.

Celkové předpokládané provozní náklady na činnost společnosti Svět čerstvosti s.r.o. činí v prvním roce podle přibližné kalkulace 324 032 Kč, což pro účely plánování tržeb zaokrouhlíme na **324 000 Kč**, této úrovně by měly dosáhnout zisky v realistické variantě plánu tržeb.

Tabulka 12: Plán tržeb – realistická varianta

Produkt	Marže [Kč]	Počet prodaných produktů	Marže celkem [Kč]
Koštkoš	129 Kč	178	22962 Kč
Bedýnka pro dva	149 Kč	178	26522 Kč
Rodinná bedna	149 Kč	178	26522 Kč
Velká bedna	249 Kč	178	44322 Kč
Koštkoš 5 % sleva	118 Kč	177	20806 Kč
Bedýnka pro dva 5 % sleva	134 Kč	177	23727 Kč
Rodinná bedna 5 % sleva	132 Kč	177	23284 Kč
Velká bedna 5 % sleva	224 Kč	177	39657 Kč
Koštkoš 10 % sleva	106 Kč	177	18780 Kč
Bedýnka pro dva 10 % sleva	119 Kč	177	21081 Kč
Rodinná bedna 10 % sleva	114 Kč	177	20196 Kč
Velká bedna 10 % sleva	199 Kč	177	35241 Kč
Bedýnka s překvapením	20 Kč	20	400 Kč
Bedýnka s překvapením 5 % sleva	17 Kč	20	340 Kč
Bedýnka s překvapením 10 % sleva	15 Kč	20	300 Kč
CELKEM			324 139 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

K naplnění realistické varianty plánu tržeb je zapotřebí, aby si během roku zákazníci objednali každou z variant zhruba 530krát. Vyděleno osmi měsíci, po které trvá sezóna a čtyřmi týdny v každém z nich, vychází předpoklad na 65 objednávek týdně. Takové číslo se může na první pohled zdát také poměrně vysoké. Ovšem bude-li společnost chtít skutečně uspět, bude se ho muset pokusit dosáhnout. Naproti by jí v tom mohla jít i ekonomická realita, která se může od teoretických předpokladů lišit i tím, že na slevu 10 % nedosáhne takový podíl zákazníků, jak je tomu v kalkulaci.

Optimistická varianta tržeb

Jako optimistická varianta bude stanovena úroveň tržeb o 20 % vyšší než v případě realistické varianty. Celková marže by tím pádem měla dosáhnout úrovně **388 800 Kč**.

$$\text{Celková marže} = 324\,000 * 1,2 = 388\,800$$

Z kalkulace podrobně provedené v příloze H je patrné, že dosáhnout na úroveň optimistické varianty by pro společnost bylo skutečně těžké. Bylo by totiž nutné, aby každá ze čtyř variant produktu společnosti Svět čerstvosti s.r.o. v prvním roce jejího podnikání byla objednána zhruba 640krát, z toho celkem 60krát v rozšířené verzi. Bereme-li v úvahu sezónu trvající osm měsíců, vychází tento počet na necelých 320 objednávek měsíčně, což by i při pravidelných týdenních dodávkách představovalo asi 80 stálých zákazníků.

I přes to, že je taková možnost málo pravděpodobná, je možné, že marketingová strategie bude natolik účinná, že se firma těmto obrátům alespoň přiblíží a jedním z účelů tohoto plánu je právě připravit podnikatele na takovou variantu. Protože nebýt připraven na úspěch může mít pro podnikání stejně fatální následky jako případný neúspěch podnikatelského záměru.

Pesimistická varianta tržeb

Pesimistická varianta plánu tržeb je opakem optimistické v tom smyslu, že plánované tržby budou oproti realistickému scénáři o 20 % nižší. Celková marže by podle pesimistického scénáře měla činit alespoň **259 200 Kč**.

$$\text{Celková marže} = 324\,000 * 0,8 = 259\,200$$

Tabulka, v níž je tato varianta kalkulována, je k nahlédnutí jako příloha I. Pesimistická varianta plánu tržeb bude naplněna, splní-li se předpoklad zhruba 53 objednávek týdně.

Nebudou tím však pokryty ani provozní náklady a společnost Svět čerstvosti s.r.o. se dostane do citelné ztráty. V takovém případě by bylo pravděpodobně potřeba zvážit změny v marketingovém mixu.

8.2 Výkazy zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty informuje o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření společnosti. Jeho úkolem je podávat informaci o schopnosti podnikatelského subjektu zajistit zisk v dostatečné výši. (Sedláček a kol., 2005) Dále je možné využít přehledný výčet nákladů a výnosů společnosti, který ten výkaz poskytuje k další analýze celého finančního plánu společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty bude pro první rok v tomto podnikatelském plánu rozpracován ve třech variantách, což dá podnikateli možnost připravit se na více scénářů. Kromě toho bude sestaven také plán pro druhý a třetí rok podnikání.

8.2.1 Výkazy zisku a ztráty pro první rok

Jednotlivé varianty výkazu se od sebe v zásadě tolik neliší. Jen jsou u každé z nich, v souladu s plánem tržeb uvedeným výše, o něco nižší tržby za prodej zboží a s tím související náklady na pořízení zboží. Společnost jiné příjmy nemá a ostatní náklady zůstávají stejné, takže tato změna má přímý vliv na celkový výsledek hospodaření. Ten je v realistické variantě představován ztrátou 19 160 Kč, v optimistické variantě dosáhne společnost zisku před zdaněním 45 740 Kč a podle pesimistického výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření po prvním roce 83 596 Kč ve ztrátě.

Kompletní výkaz zisku a ztráty pro první rok ve třech variantách je přiložen k práci jako příloha J.

8.2.2 Výkazy zisku a ztráty pro první tři roky

Výkaz zisku a ztráty je zpracován nejen pro první rok, ale i pro následující dva. Za výchozí je přitom brána realistická varianta plánu tržeb. Pro odhad vývoje v dalších letech podnikání bylo přihlédnuto k podnikovým cílům stanoveným na konci kapitoly 5 a růst objemu objednávek byl stanoven na 25 % ročně. Analýza nákladů na začátku této kapitoly pak určuje jejich předpokládaný vývoj, jenž byl také použit při tvorbě výkazu zisku a ztráty v následujících letech. Podrobnou kalkulaci popisuje následující tabulka.

Tabulka 13: Výkazy zisku a ztráty pro první tři roky

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	698 400 Kč	873 000 Kč	1 091 250 Kč
Výnosy	698 400 Kč	873 000 Kč	1 091 250 Kč
Zboží	374 200 Kč	467 750 Kč	584 688 Kč
Mzdy	95 880 Kč	146 880 Kč	146 880 Kč
Sociální a zdravotní poj	40 800 Kč	40 800 Kč	40 800 Kč
Ostatní služby	43 360 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Energie	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Pohonné hmoty	36 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Nájemné	46 800 Kč	46 800 Kč	46 800 Kč
Silniční daň	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Srážková daň	24 120 Kč	33 120 Kč	33 120 Kč
Telefon a internet	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Povinné ručení	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Odpisy	18 400 Kč	18 400 Kč	18 400 Kč
Náklady	717 560 Kč	857 750 Kč	974 688 Kč
Zisk/ztráta před zdaněním	- 19 160 Kč	15 250 Kč	116 563 Kč
Daň z příjmů PO 19 %	-	2 898 Kč	22 147 Kč
Čistý zisk	-	12 353 Kč	94 416 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

8.3 Rozvaha

Účelem rozvahy je vyjádření stavu aktiv a pasiv společnosti v určitém okamžiku. V účetnictví je rozlišována zahajovací rozvaha, která popisuje stav před vznikem subjektu a konečná, jenž je sestavována vždy na konci účetního období a napomáhá utvořit si obraz o hospodaření společnosti. (Sedláček a kol., 2005) Pro účely finančního plánu společnosti Svět čerstvosti s.r.o. jsou zde kromě zahajovací rozvahy uvedeny tři varianty konečné rozvahy po prvním roce podnikání – reálná, optimistická a pesimistická v návaznosti na tři varianty plánu tržeb popsané výše. Pro realistickou variantu jsou vypracovány rozvahy také pro následující dva roky podnikání, kdy už by se společnost měla dostat do zisku a začít vytvářet také rezervní fond.

8.3.1 Zahajovací rozvaha k 1. 1.

Zahajovací rozvaha společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je velmi jednoduchá. Na straně pasiv je základní kapitál 200 000 Kč, složený zakladatelem v celé výši z vlastních zdrojů. Na straně aktiv stojí pouze zřizovací výdaje ve výši 9 200 Kč a zbylá aktiva vede společnost jako peněžní prostředky na běžném účtu.

Tabulka 14: Zahajovací rozvaha společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	9 200 Kč	Vlastní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Oběžný majetek	190 899 Kč		
Běžný účet	190 800 Kč		
CELKEM	200 000 Kč	CELKEM	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

8.3.2 Rozvaha k 31. 12.

Koncová rozvaha společnosti Svět čerstvosti je zpracována pro první tři roky podnikatelské činnosti v návaznosti na výše uvedené výkazy zisku a ztráty.

Na straně pasiv je zanesen výsledek hospodaření, který je v realistické variantě po prvním roce záporný, ale v následujících dvou letech již firma zisk vykazuje. Proto je ve druhé a třetím roce mezi pasivy také rezervní fond, který společnost s ručením omezeným musí ze zákona tvořit až do výše 10 % základního kapitálu. Společnost Svět čerstvosti odvádí do rezervního fondu ve druhém a třetím roce své činnosti 10 % z čistého zisku.

Na straně aktiv je zaúčtován dlouhodobý majetek, který společnost pořídila na počátku své činnosti. Do tohoto majetku patří osobní automobil, počítač a webové stránky. V rozvaze jsou zaúčtovány též oprávky k tomuto majetku stejně jako ke zřizovacím výdajům.

Rozvaha na konci prvního roku pro optimistickou a pesimistickou variantu je k nahlédnutí v přílohách K a L. Rozdíl je tvořen zejména výsledkem hospodaření, který je, v souladu s různými variantami výkazu zisku a ztráty, odlišný.

Tabulka 15: Rozvaha k 31. 12. – první rok

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	60 760 Kč	Vlastní kapitál	180 800 Kč
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	10 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Výsledek hospodaření	-19 200 Kč
Samostatný movitý majetek	60 000 Kč		
Oprávkky k SMV	-13 300 Kč		
Oprávkky k DNM	-3 300 Kč		
Oprávkky k ZV	-1 840 Kč		
Oběžný majetek	120 040 Kč		
Běžný účet	120 040 Kč		
CELKEM Aktiva	180 800 Kč	CELKEM Pasiva	180 800 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Tabulka 16: Rozvaha k 31. 12. – druhý rok

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	42 320 Kč	Vlastní kapitál	193 160 Kč
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	10 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Výsledek hospodaření z minulých let	-19 200 Kč
Samostatný movitý majetek	60 000 Kč	Výsledek hospodaření za běžné období	11 120 Kč
Oprávkky k SMV	-26 600 Kč	Rezervní fond	1 240 Kč
Oprávkky k DNM	-6 600 Kč		
Oprávkky k ZV	-3 680 Kč		
Oběžný majetek	150 840 Kč		
Běžný účet	150 840 Kč		
CELKEM	193 160 Kč	CELKEM	193 160 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Tabulka 17: Rozvaha k 31. 12. – třetí rok

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	23 680 Kč	Vlastní kapitál	287 570 Kč
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	10 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Výsledek hospodaření z minulých let	-8 080 Kč
Samostatný movitý majetek	60 000 Kč	Výsledek hospodaření za běžné období	84 970 Kč
Oprávký k SMV	-40 000 Kč	Rezervní fond	10 680 Kč
Oprávký k DNM	-10 000 Kč		
Oprávký k ZV	-5 520 Kč		
Oběžný majetek	263 890 Kč		
Běžný účet	263 890 Kč		
CELKEM	287 570 Kč	CELKEM	287 570 Kč

Zdroj: *Vlastní, 2013*

8.4 Zhodnocení finančního plánu pomocí ukazatelů

Vypracováním finančního plánu získal podnikatelský záměr poměrně pevně stanovené mantinely v počtu objednávek potřebných pro tvorbu zisku. To je z pohledu podnikatelského plánu a jeho realizace důležité. Stejně tak je pro samotného podnikatele podstatná informace kdy a za jakých předpokladů se zhodnotí jeho investice. Finanční analýza využívá řadu ukazatelů, které hodnocení finančního plánu společnosti usnadňují a umožňují zároveň lepší srovnání s jinými subjekty zejména s konkurencí. Pro účely tohoto podnikatelského plánu jsou použity tři ukazatele ze základní pyramidové analýzy Du Pont, které má smysl sledovat i pro tak malý podnik, jakým je společnost Svět čerstvosti s.r.o. Výpočty jsou založeny na realistické variantě rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro třetí rok podnikání.

8.4.1 Výnosnost vlastního kapitálu ROE

Výnosnost vlastního kapitálu se počítá jako podíl mezi čistým ziskem a výší vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = 94\,416 \text{ Kč} / 287\,570 \text{ Kč} = 0,328$$

Ukazatel ROE vypovídá o tom, jak efektivně tvoří vlastní kapitál zisky. Jinými slovy dává podnikateli představy, jak rychle se zaplatí jeho investice. Pokud by byl udržován stávající trend a hodnota tohoto ukazatele by byla kolem 0,3, znamenalo by to, že se investorovi, v případě společnosti Svět čerstvosti s.r.o. zakladateli vložený kapitál vrátí za tři roky. Takto pozitivní výsledek je způsobem zejména nízký základním kapitálem společnosti, ovšem vypovídá také o jejím efektivním fungování.

8.4.2 Zisková marže AET/S

Zisková marže je tvořena podílem čistého zisku a celkových tržeb společnosti.

$$AET/S = 94\,416 \text{ Kč} / 1\,091\,250 \text{ Kč} = 0,087$$

Z hodnoty ukazatele zisková marže lze usoudit, jak vysoká je marže společnosti z prodeje produktů a služeb, započítají-li se do kalkulace veškeré náklady. Z tohoto hodnocení nevyhází společnost Svět čerstvosti s.r.o. právě nejlépe, neboť její zisková marže činí necelých 9 %. Příznivější hodnoty tohoto ukazatele lze očekávat v dalších letech podnikání v souvislosti ukončením odepisování dlouhodobého majetku.

8.4.3 Obrat aktiv S/A

Obrat aktiv se vypočítá jako podíl tržeb a celkových aktiv.

$$S/A = 1\,091\,250 \text{ Kč} / 287\,570 \text{ Kč} = 3,795$$

Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry jsou efektivně využívána aktiva společnosti neboli kolikrát se za rok „obrádí“. Pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. je hodnota tohoto ukazatele rovna téměř čtyřem, což je pozitivní výsledek, jenž znamená, že svůj majetek firma využívá velmi efektivně. (Synek, 2007)

9 Podnikatelský plán – Analýza rizik a dalšího rozvoje

Poslední část podnikatelského plánu se věnuje analýze dalšího rozvoje podnikatelského subjektu a rizikům, která jej ohrožují. K tomu bude využita SWOT analýza, jenž sumarizuje poznatky z předchozích kapitol. Výstup této analýzy následně pomůže formulovat hlavní rizika a také postupy, jak je minimalizovat.

9.1 SWOT analýza

„SWOT analýzy neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).“ (Jakubíková, 2009, s. 103) Všechny potřebné dílčí analýzy byly provedeny v předchozích kapitolách podnikatelského plánu, tato kapitola se tedy bude věnovat jejich sumarizaci a interpretaci v kontextu hodnocení budoucího rozvoje společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

9.1.1 Příležitosti – Opportunities

Příležitosti jsou jednou ze dvou součástí SWOT analýzy popisujících vnější prostředí podniku. Z analýzy zákazníků vyplývá, že pro společnost Svět čerstvosti s.r.o. existuje na trhu poměrně velký potenciál lidí, kteří buď uvažují o jejích službách, nebo o nich nevědí, ale mohly by pro ně být zajímavé. Další příležitostí je slabá přímá konkurence, jedná se v Plzni v podstatě o jedinou společnost. Za zmínění stojí také trend zvyšujícího se zájmu o kvalitu a čerstvost potravin mezi spotřebiteli.

9.1.2 Hrozby – Threats

Analýza konkurence, provedená v šesté kapitole, odhalila, že pro společnost Svět čerstvosti představuje největší hrozbu velké množství substitutů k jejím službám. Dále lze za hrozbu považovat zejména dopřednou integraci neboli dodavatele, kteří by sami dokázali oslovit koncové zákazníky. A třetí hrozbou je potenciální nová konkurence,

neboť relativně volnější konkurenční prostředí může přilákat v nejbližší budoucnosti i další podnikatele.

9.1.3 Silné stránky – Strengths

Silné stránky by ve SWOT analýze měly popisovat vlastnosti firmy, jež jí přinášejí konkurenční či jiné výhody. Silnými stránkami společnosti Svět čerstvosti s.r.o. je osobní přístup k zákazníkům, maximální důraz na kvalitu produktů a služeb nebo právě důkladně připravený podnikatelský plán.

9.1.4 Slabé stránky – Weaknesses

Mezi slabé stránky společnosti Svět čerstvosti s.r.o. lze počítat například skutečnost, že zpočátku bude veškerou činnost společnosti zajišťovat jediný člověk, pokud by totiž došlo z jakéhokoliv důvodu k výpadku služeb, mělo by to pravděpodobně velmi negativní dopady na pověst společnosti. Také omezený rozpočet společnosti lze chápat jako slabou stránku, zvláště ve vztahu k propagaci. Co se týče finančních ukazatelů, nejslabší stránkou je celková zisková marže.

9.1.5 Zhodnocení SWOT analýzy

V souvislosti se SWOT analýzou je často využíváno grafické znázornění určených slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 18: SWOT analýza společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

SWOT analýza	
<p>Silné stránky</p> <p>Osobní přístup k zákazníkům Kvalita produktů a služeb Plánování</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Personální zabezpečení Rozpočet Zisková marže</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Velikost trhu Síla současné konkurence Zájem o zdraví ve společnosti</p>	<p>Hrozby</p> <p>Substituty Dodavatelé Nová konkurence</p>

Zdroj: Vlastní, 2013

Při hodnocení SWOT analýzy jsou zvažovány silné stránky společnosti v kontextu jejich potenciální snížení velikosti hrozeb. Na druhou stranu příležitosti by měly stejným způsobem kompenzovat její slabé stránky.

Kvalitními produkty a službami se může společnost Svět čerstvosti s.r.o. bránit jak případné nové konkurenci, tak do určité míry i substitutům. S dodavateli, kteří by začali sami oslovovat zákazníky, by měla firma větší potíže, ovšem vhodné plánování zejména v oblasti marketingového mixu respektive ceny, může tuto hrozbu částečně eliminovat.

Slabé stránky společnosti rozpočet a nízkou ziskovou marží by měla v budoucnu vykompenzovat zejména velikost trhu, jakožto hlavní příležitost ze tří zmíněných ve SWOT analýze. Neboť čím větší počet lidí se podaří oslovit, tím bude zisk a s ním i zisková marže společnosti vyšší. Co se týče slabiny v podobě personálního zabezpečení společnosti, bylo již v samotném podnikatelském plánu uvedeno, že v dalších letech bude společnost zaměstnávat minimálně jednoho dalšího zaměstnance. To by mělo tuto slabou stránku společnosti Svět čerstvosti s.r.o. zlepšit.

9.2 Analýza rizik

Druhým nástrojem, který má na závěr podnikatelského plánu napomoci určit směr dalšího vývoje společnosti je analýza rizik. Jedná sice o poměrně subjektivní proces, ovšem při správném použití, má své opodstatnění. Analýza rizik je realizována v několika krocích. Nejprve jsou rizika identifikována, poté je jim přiřazena úroveň dopadu, který by měla na chod společnosti a pravděpodobnost, s níž dojde k naplnění každého z rizik. Vynásobením těchto dvou hodnot získáme celkovou závažnost rizika, podle které je možné je porovnávat. Následně jsou všechna identifikovaná rizika zanesena do tzv. mapy rizik a na závěr je u každého rizika zváženo, jak mu předejít případně minimalizovat jeho následky.

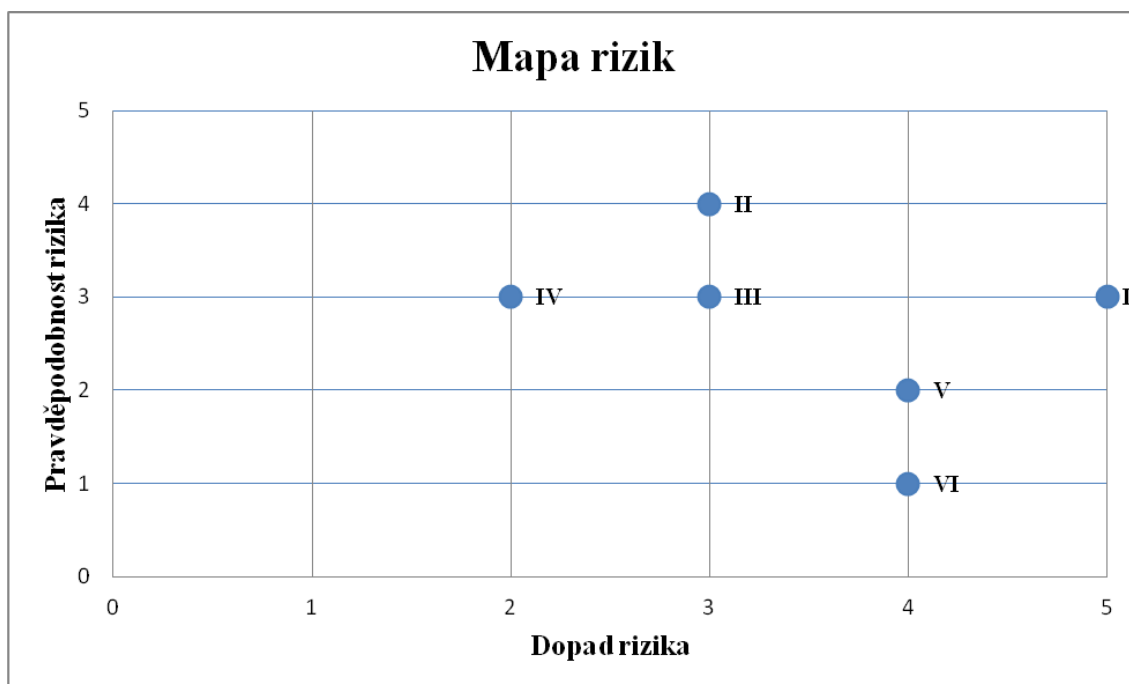
9.2.1 Identifikace rizik

Zvolená rizika společnosti nejsou takového charakteru, aby bylo možné je měřit exaktními metodami. Proto je použita škálové hodnocení od 1 do 5, přičemž slovní ekvivalenty k jednotlivým hodnotám jsou následující: 1 – velmi nízké, 2 – nízké, 3 – střední, 4 – vysoké, 5 – velmi vysoké. K hodnotám závažnosti rizik není potřeba slovních ekvivalentů, neboť tato hodnota slouží pouze k porovnávání jednotlivých rizik navzájem.

Tabulka 19: Identifikace rizik společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Závažnost rizika
I	Nedostatek zákazníků	5	3	15
II	Zostření konkurence	3	4	12
III	Nepravidelné objednávky	3	3	9
IV	Zdražení dodávek	2	3	6
V	Nemoc	3	2	6
VI	Poškození pověsti	4	1	4

Zdroj: Vlastní, 2013

Obrázek 2: Mapa rizik společnosti Svět čerstvosti s.r.o.

Zdroj: Vlastní, 2013

9.2.2 Hodnocení rizik

Již z prvního pohledu na přehled rizik, potažmo na mapu rizik výše dává tušit, že zvolená rizika podnikání jsou spíše závažnější, proto se také v mapě rizik pohybují blíže pravému hornímu okraji. O to je však důležitější tato rizika znát a v rámci podnikatelského plánu se na ně alespoň teoreticky připravit.

Nedostatek zákazníků

Za největší riziko společnosti byl vyhodnocen nedostatek zákazníků. Dopad takového rizika je dokonce označen jako velmi velký. To vyplývá i z finanční analýzy, která ukazuje, že společnost Svět čerstvosti s.r.o. by neměla prostředky na pokrytí nákladů déle než dva roky, nedařilo-li by se jí naplňovat alespoň realistické plány tržeb.

Vůči tomuto riziku se firma bude bránit kvalitní kampaní, udržováním co nejlepších vztahů se zákazníky a podporováním dlouhodobých objednávek prostřednictvím množstevních slev.

Zostření konkurence

Druhé největší riziko představuje zostření konkurence na trhu, závažnost tohoto rizika zvyšuje spíše pravděpodobnost, než samotný dopad, třebaže i ten je ohodnocen jako střední. Předcházení tomuto riziku bude podobné jako v předešlém případě. Důležité bude zejména co nejrychlejší vytvoření struktury pravidelných zákazníků, kteří budou mít pozitivní zkušenosti se službami společnosti a nebude tak hrozit, že by přešli ke konkurenci.

Nepravidelné objednávky

Nepravidelné objednávky ohrožují chod společnosti zejména tím, že znemožňují dlouhodobější plánování ať již dodávek nebo i rozvozu, což se odrazí v nákladech. K minimalizaci rizika přispívá opět vhodná úprava marketingového mixu podle potřeb zákazníků tak, aby byl co největší podíl pravidelných odběratelů.

Zdražení dodávek

Zdražení dodávek je až na čtvrté pozici mezi riziky společnosti Svět čerstvosti s.r.o. A to i přesto, že je poměrně pravděpodobné, že k určitému zdražování časem dojde. Tomuto riziku je však přisouzen spíše nízký dopad na podnikání společnosti, neboť z analýzy zákazníků vyplývá, že cena pro ně není nejdůležitější faktor při rozhodování o nákupu potravin. Případné zdražení služeb společnosti Svět čerstvosti s.r.o. by tím pádem nemuselo být tak velkým problémem. Přesto by si společnost měla v budoucnu zpracovat finanční plán, který by se zdražením kalkuloval a tím snížit dopad tohoto rizika ještě více.

Nemoc

Již ve SWOT analýze je uvedeno, že mezi slabé stránky společnosti patří plán personálního obsazení, zejména v prvním roce, kdy by veškerou činnost měl obstarávat jediný člověk. Například v případě nemoci nebo jiného nepředpokladatelného výpadku, by mohly nastat komplikace s dodávkami nebo i rozvážkou. Řešením tohoto rizika je zaměstnání druhého zaměstnance co nejdříve.

Poškození pověsti

V marketingové strategii je kladen důraz na rozšiřování povědomí o společnosti mezi samotnými zákazníky ať už díky marketingové podpoře v podobě slevy za nového zákazníka nebo zkrátka na základě dobrých zkušeností. Je tedy krajně důležité, aby si společnost dobrou pověst neustále udržovala mezi stávajícími zákazníky stejně jako mezi potenciálními. Toho lze v pozdějších fázích podnikání docílit například pořádáním různých akcí nebo osobním kontaktem se zákazníky. Hlavní prevencí tohoto rizika však bude zcela jistě udržení vysoké standardu služeb.

9.3 Možnosti dalšího rozvoje

Oblast podnikání společnosti Svět čerstvosti s.r.o. nabízí velké množství rozšiřujících aktivit a služeb, které by firma v budoucnu mohla provozovat. První dva až tři roky, které podrobně mapuje tento podnikatelský plán, bude však ze všeho nejdůležitější získat pravidelné zákazníky, dostat se do povědomí veřejnosti a stabilizovat finanční stránku podnikání. Podaří-li se však naplnit podnikové cíle, tak jak jsou stanoveny v této práci, bylo by vhodné využít potenciálu podnikání a dále jej rozšiřovat. Přímou se nabízí například otevření vlastního kamenného obchodu či rozšíření sortimentu o další produkty kromě ovoce a zeleniny. Při skutečně výrazném úspěchu podnikání by bylo možné uvažovat dokonce o rozšíření působnosti do dalších měst ať již přímo nebo formou franchisingového konceptu. Tyto aktivity by již samozřejmě byly kapitálově náročnější, zejména vybavení obchodu, nákup zásob a podobně. Firma by si tím pádem pravděpodobně musela zažádat o úvěr a naprostou nezbytností by byl nový podnikatelský plán, ve kterém by byly tyto kroky důkladně propočítány a zváženy.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo popsat proces, který vede od zrodu podnikatelského záměru po jeho realizaci, přičemž největší důraz je kladen na podnikatelský plán, jenž je pro úspěšné podnikání nezbytností. Celá práce je tak rozdělena na dvě hlavní části.

První část, tvořená kapitolami jedna až tři, seznamuje čtenáře se základní myšlenkou podnikatelského záměru, jemuž se práce věnuje a s legislativními normami, kterými je podnikání v České republice regulováno. Zvláštní pozornost je věnována volbě vhodné právní formy podnikání, za kterou je nakonec zvolena společnost s ručením omezeným. Celý proces je uzavřen podrobným popisem administrativních úkonů, které musí podnikatel provést při zakládání podnikatelského subjektu dané formy.

Druhou část práce tvoří samotný podnikatelský plán společnosti Svět čerstvosti s.r.o. V něm jsou nejprve představeny služby společnosti, což dává čtenáři konkrétní představu o tom, čím se firma bude zabývat. Následuje analýza trhu, kterou lze považovat za jednu z nosných částí celé práce. V analýze trhu je zvlášť analyzována konkurence, zákazníci a dodavatelé. Zejména pak analýza potenciálních zákazníků založená na dotazníku vyplněném celkem 55 respondenty, vyzněla pro společnost až překvapivě pozitivně. Práce dále obsahuje marketingový plán a detailně zpracovaný finanční plán pro první tři roky podnikání, který je vyhotoven pro tři různé scénáře. Na závěr je pomocí SWOT analýzy a analýzy rizik zhodnocena realizovatelnost podnikatelského záměru.

Nejen ze závěrečné kapitoly, ale též z provedené analýzy trhu a zejména finanční analýzy je zřejmé, že představený podnikatelský plán je realizovatelný, podaří-li se v tržní realitě podnikateli dosáhnout nebo se alespoň přiblížit realistickému scénáři. Pro takový případ, kdy by se podnik dokázal dostat do zisku a postupně stabilizoval svou pozici na trhu, je v práci zmíněno i několik alternativ dalšího rozvoje.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání nejvhodnějších forem podnikání	18
Tabulka 2: Přehled podnikových cílů.....	29
Tabulka 3: Statistika počtu obyvatel Plzně	37
Tabulka 4: Demografická charakteristika zákazníka společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	38
Tabulka 5: Analýza cenové politiky konkurence	42
Tabulka 6: Ceny produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	44
Tabulka 7: Zřizovací náklady společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	51
Tabulka 8: Počáteční náklady na podnikání společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	52
Tabulka 9: Fixní náklady společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	54
Tabulka 10: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o.....	55
Tabulka 11: Výpočet marže za rozšíření produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. ...	55
Tabulka 12: Plán tržeb – realistická varianta	56
Tabulka 13: Výkazy zisku a ztráty pro první tři roky	59
Tabulka 14: Zahajovací rozvaha společnosti Svět čerstvosti s.r.o.....	60
Tabulka 15: Rozvaha k 31. 12. – první rok.....	61
Tabulka 16: Rozvaha k 31. 12. – druhý rok.....	61
Tabulka 17: Rozvaha k 31. 12. – třetí rok.....	62
Tabulka 18: SWOT analýza společnosti Svět čerstvosti s.r.o.....	65
Tabulka 19: Identifikace rizik společnosti Svět čerstvosti s.r.o.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti.....	24
Obrázek 2: Mapa rizik společnosti Svět čerstvosti s.r.o.	67

Seznam zdrojů

Literatura

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- FORET, Miroslav., STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 159 s., ISBN 80-247-0385-8
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2006, 443 s., ISBN 80-251-1041-9
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. Vydání, Praha: Grada publishing, a.s., 2008, 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8
- KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2007, 216 s., ISBN 978-80-251-1605-0
- NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: Výstavba podniku*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007, 203 s., ISBN 978-80-7380-071-0
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s., ISBN 80-85605-11-2
- SEDLÁČEK, Jaroslav a kol. *Základy finančního účetnictví*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2005, 331 s., ISBN 80-86119-95-5
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 194 s., ISBN 978-80-247-4103-1
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman a KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2009, 301 s., ISBN 978-80-7400-154-3
- VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada publishing, a.s., 2012, 336 s., ISBN 978-80-247-4520-6

Internetové zdroje

Autobazar AAA auto [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:

<http://www.aaaauto.cz/cz/skoda-pickup/car.html?id=34566459&make=109&model=846&palivo=2&pmax=75000>

Aliemx Nezvestice a.s. [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.alimex-as.cz/>

Bedyanky.cz [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z:

<http://www.bedyanky.cz/bedyanky/plzensky-kraj>

BusinessInfo.cz [online]. 2013 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnost-volna-fo-bydliste-uzemi-cr-4883.html#b1>

Business.center.cz [online]. 2013 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

Business.center.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu-4645.html#b1>

Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/12000-13>

Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_v_obcich_plzenskeho_kraje

Effectix Doba Webová [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.doba-webova.com/cs/denni-navstevnost>

Farma Semice [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z:

<http://www.prochazkasemice.cz/cz/produkty.htm>

Farmářský obchod Plzeň [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:

<http://www.farmarsky-obchod.cz/informace-o-farmarskem-obchodu.htm>

Freshkoš [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:

<http://www.freshkos.cz/index.php?route=product/category&path=20>

- ipodnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/na-kolik-vas-prijde-zalozeni-podnikani.html>
- ipodnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/zapis-firmy-do-obchodniho-rejstriku.html>
- Prodej jablek – Farma Tismice u Českého Brodu* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11].
Dostupné z: <http://jablka.prodejce.cz/>
- ekostatek Ludvíkov* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z:
<http://www.ludvikov.estranky.cz/clanky/nabidka.html>
- MediaGuru* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z:
<http://www.mediaguru.cz/2012/01/barvy-v-reklame-a-jak-s-nimi-pracovat/#.UVblC5ON7zw>
- M&M Reality* [online]. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z:
<http://www.mmreality.cz/cs/nabidka/291032/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/dokument68557.html>
- TESCO potraviny on-line* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:
<http://nakup.itesco.cz/cs-CZ/>,
- nalok.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z:
<http://www.nalok.cz/farmy?advSearch=1&city=Plze%C5%88&categories=Zelenina%3bOvoce%3b#mapPoint>
- Náš Grunt* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.nasgrunt.cz/6-nase-prodejny.html>
- Plzeňské farmářské trhy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:
<http://www.plzensketrhy.cz/>
- Slunečnice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z:
<http://www.slunecniceplzen.cz/kontakt/>
- Vegetka* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z:
<http://www.vegetka.cz/index.php?nid=5261&lid=cs&oid=750999>

Ostatní zdroje

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Seznam příloh

Příloha A: Titulní list podnikatelského plánu

Příloha B: Obsah Podnikatelského plánu

Příloha C: Počet hospodařících domácností v okrese Plzeň-město

Příloha D: Dotazník na spotřebu ovoce a zeleniny

Příloha E: Grafické vyhodnocení dotazníku na spotřebu ovoce a zeleniny

Příloha F: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. se slevou 5 %

Příloha G: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. se slevou 10 %

Příloha H: Plán tržeb optimistická varianta

Příloha I: Plán tržeb pesimistická varianta

Příloha J: Výkazy zisku a ztráty pro první rok

Příloha K: Rozvaha k 31. 12. – optimistická varianta

Příloha L: Rozvaha k 31. 12. – pesimistická varianta

Příloha A: Titulní list podnikatelského plánu

Podnikatelský plán



Vypracoval:	Ota Černý
Obchodní firma:	Svět čerstvosti s.r.o.
Sídlo:	Sedláčkova 28, Plzeň
Datum založení:	1. 1. 2014
Zakladatel:	Ota Černý
www:	www.svetcerstvosti.cz
e-mail:	info@svetcerstvosti.cz

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha B: Obsah Podnikatelského plánu

4	Podnikatelský plán – Úvod.....	22
4.1	Části podnikatelského plánu	22
4.2	Titulní list.....	23
4.3	Obsah	23
4.4	Úvod, účel a pozice dokumentu	23
4.5	Popis společnosti.....	23
5	Podnikatelský plán – Příležitost a cíle.....	25
5.1	Podnikatelská příležitost	25
5.2	Poskytované služby	25
5.3	Cíle podnikání.....	27
6	Podnikatelský plán – Analýza trhu	30
6.1	Konkurence	30
6.2	Dodavatelé	35
6.3	Zákazníci.....	36
7	Podnikatelský plán – Marketingový mix	39
7.1	Produkt.....	39
7.2	Cena	41
7.3	Místo, distribuce.....	45
7.4	Propagace.....	45
8	Podnikatelský plán – Finanční plán	51
8.1	Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku.....	51
8.2	Výkazy zisku a ztráty	58
8.3	Rozvaha.....	59
8.4	Zhodnocení finančního plánu pomocí ukazatelů	62
9	Podnikatelský plán – Analýza rizik a dalšího rozvoje	64
9.1	SWOT analýza	64
9.2	Analýza rizik.....	66
9.3	Možnosti dalšího rozvoje	69

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha C: Počet hospodařících domácností v okrese Plzeň-město

Tab. 123 Domácnosti v bytech podle počtu členů a typu domácnosti
definitivní výsledky podle obvyklého pobytu

Období: 26.3.2011
Území: okres Plzeň-město

Typ domácnosti		Domácnosti celkem	v tom podle počtu členů domácnosti				
			1	2	3	4	5 a více
Bytové domácnosti celkem		79 707	26 929	25 340	13 799	9 745	3 894
v tom	1 hospodařící domácnost	76 283	26 929	24 682	13 054	9 089	2 529
	2 a více hospodařících domácností	3 424	x	658	745	656	1 365
Vybavenost osobním počítačem:							
s internetem		42 420	8 657	12 839	10 017	7 998	2 909
bez internetu		2 950	1 021	1 118	493	223	95
Hospodařící domácnosti celkem		83 907	30 538	26 734	14 098	9 748	2 789
domácnosti jednotlivců		30 538	30 538	x	x	x	x
v tom	bydlící samostatně	26 929	26 929	x	x	x	x
	spolubydlící s jinou hospodařící domácností	3 609	3 609	x	x	x	x
vícečlenné nerodinné domácnosti		5 319	x	3 563	1 027	419	310
rodinné domácnosti		48 050	x	23 171	13 071	9 329	2 479
tvořené 1 rodinou		47 234	x	23 171	13 071	9 027	1 965
úplné rodiny celkem		36 945	x	16 847	10 048	8 308	1 742
v tom	úplná rodina bez závislých dětí	23 186	x	16 847	4 736	1 330	273
	úplná rodina se závislými dětmi	13 759	x	x	5 312	6 978	1 469
neúplné rodiny celkem		10 289	x	6 324	3 023	719	223
v tom	neúplná rodina v čele muž	1 703	x	1 036	473	148	46
	neúplná rodina v čele žena	8 586	x	5 288	2 550	571	177
tvořené 2 a více rodinami		816	x	x	x	302	514

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Příloha D: Dotazník na spotřebu ovoce a zeleniny

Dotazník na spotřebu ovoce a zeleniny

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

Kolik členů má Vaše domácnost?

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské

Jaký je váš přibližný měsíční příjem?

- Nemám pravidelný příjem
- méně než 10 000 Kč
- 10 000 Kč - 20 000 Kč
- 20 000 Kč - 30 000 Kč
- více než 30 000 Kč

Jak byste popsal/a svůj vztah ke zdravé výživě

- Aktivně se o zdravou výživu zajímám
- Snažím se jíst spíše zdravě
- Nejím zdravě, ale rád/a bych to změnil/a
- O zdravou výživu se nezajímám

Jak často jíte ovoce nebo zeleninu?

- Denně
- 2x - 3x týdně
- Jednou za týden
- Méně než jednou týdně

Kde nejčastěji nakupujete ovoce a zeleninu?

- V supermarketu
- V menších obchodech
- Ve specializovaných obchodech
- Přimo od pěstitelů
- Na farmářských trzích
- Jiné:

Máte zkušenosti s nakupováním po internetu?

- Mám dobré zkušenosti
- Mám špatné zkušenosti
- Na internetu nenakupuji

Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitá jejich čerstvost?

1 2 3 4 5

Nedůležitá Velmi důležitá

Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitý jejich původ?

1 2 3 4 5

Nedůležitý Velmi důležitý

Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitá jejich cena?

1 2 3 4 5

Nedůležitá Velmi důležitá

Slyšel/a jste někdy o takzvaných farmářských bedýnkách/koších?

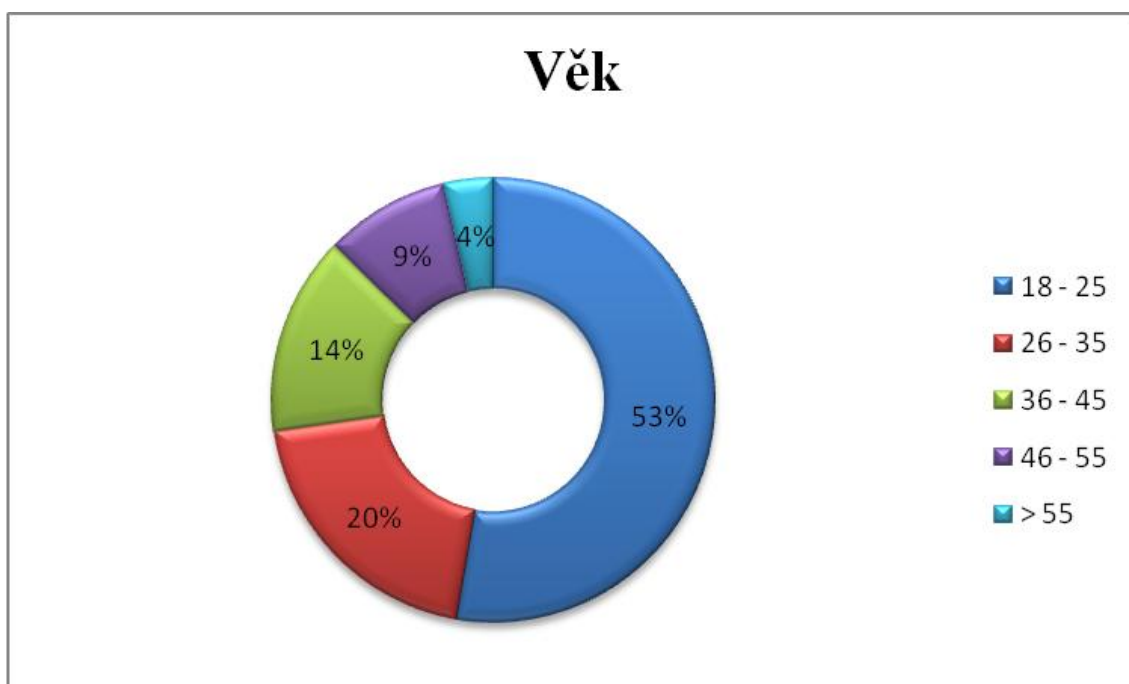
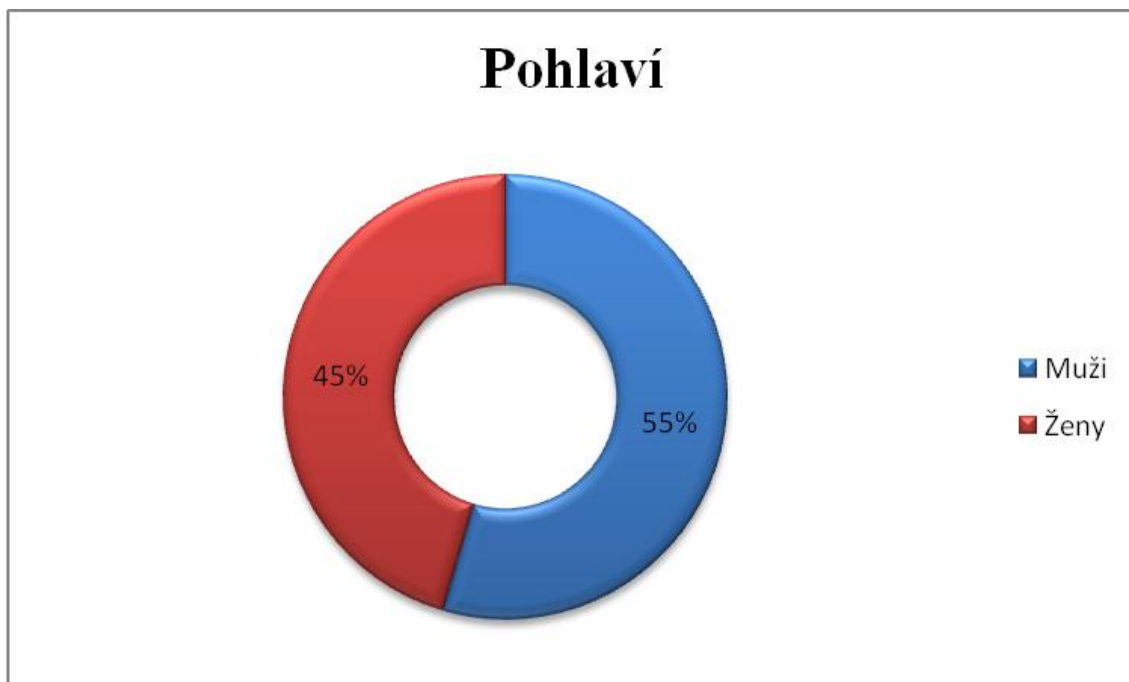
Jedná se o službu zajišťující pravidelný rozvoz potravin (zejména ovoce a zeleniny), přičemž je kladen důraz hlavně na kvalitu a lokální původ těchto potravin.

- Zním tuto službu a využívám ji
- Zním tuto službu a uvažuji o tom, že ji zkusím
- Zním tuto službu, ale nevyužil bych ji
- Neslyšel/a jsem o této službě

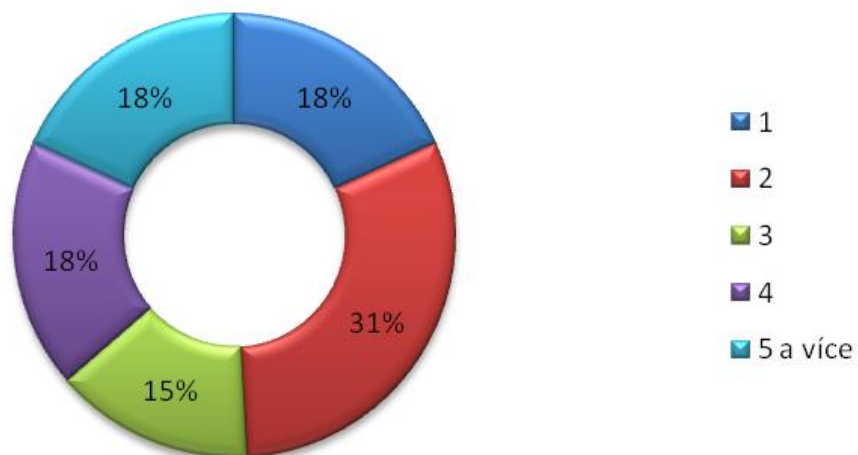
Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Zdroj: Vlastní, 2013

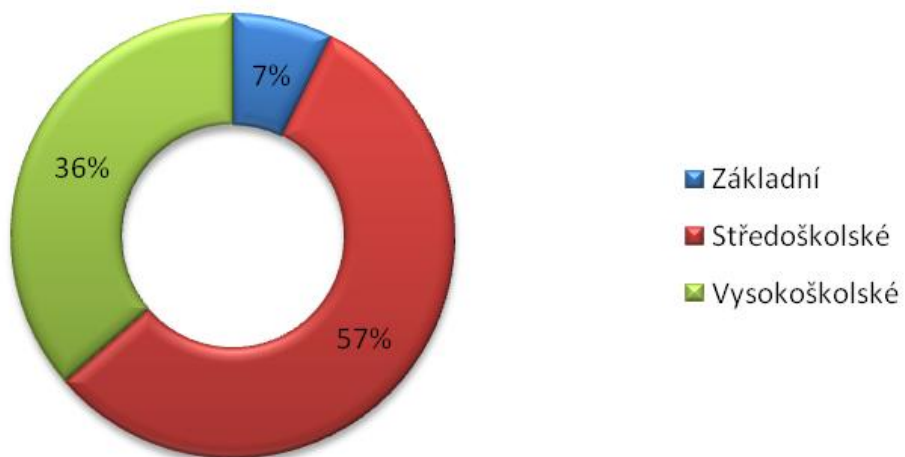
Příloha E: Grafické vyhodnocení dotazníku na spotřebu ovoce a zeleniny



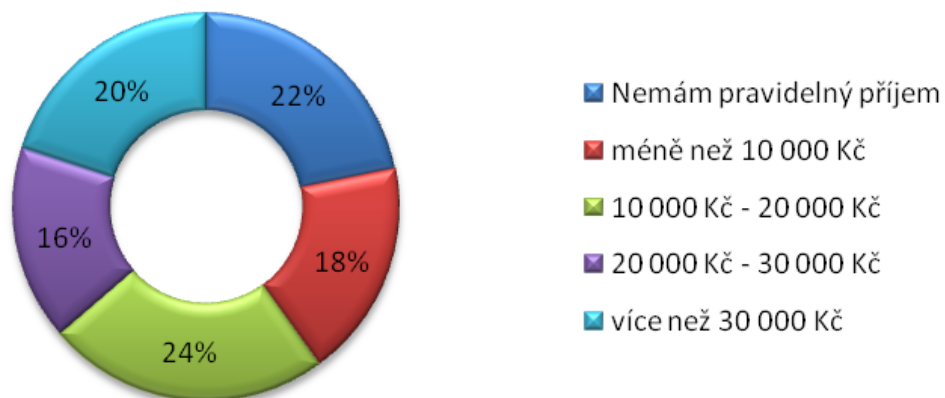
Kolik členů má Vaše domácnost?



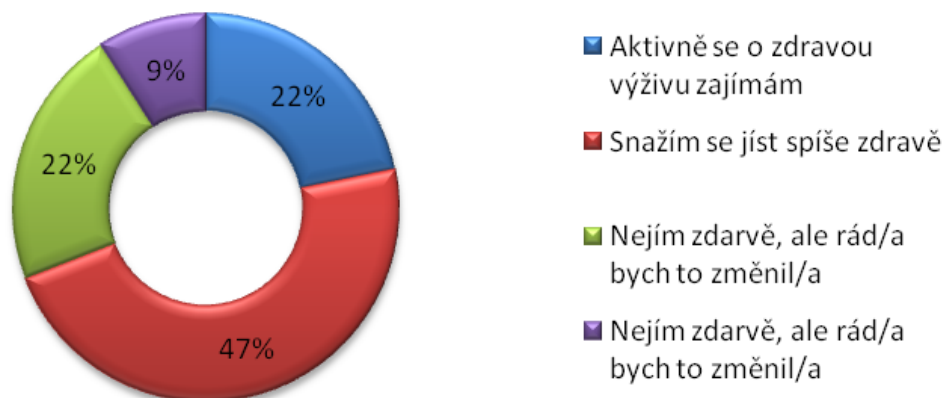
Nejvyšší dosažené vzdělání



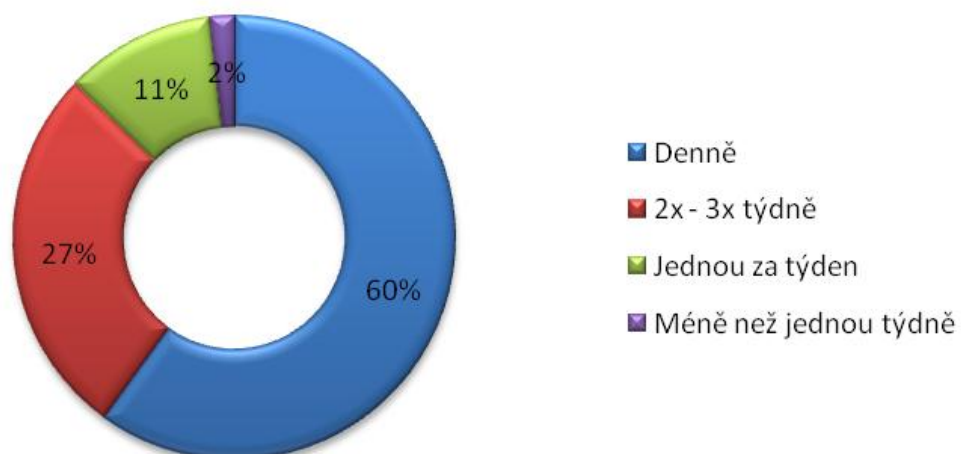
Jaký je Váš přibližný měsíční příjem?



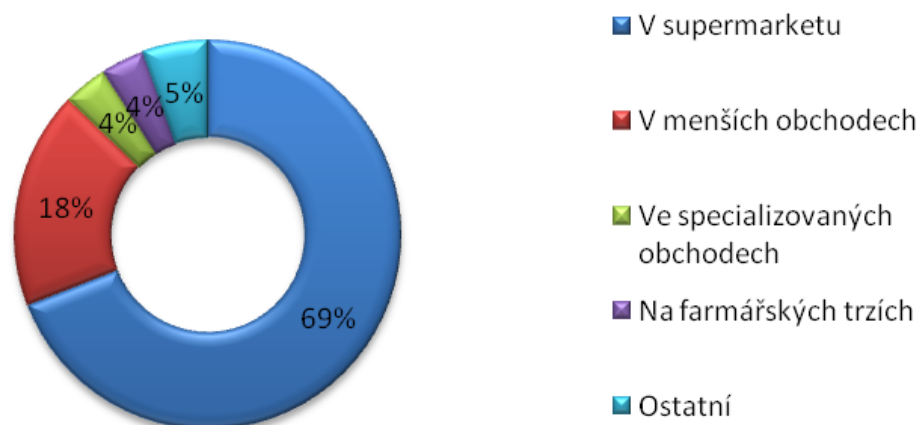
Jak byste popsal/a svůj vztah ke zdravé výživě?



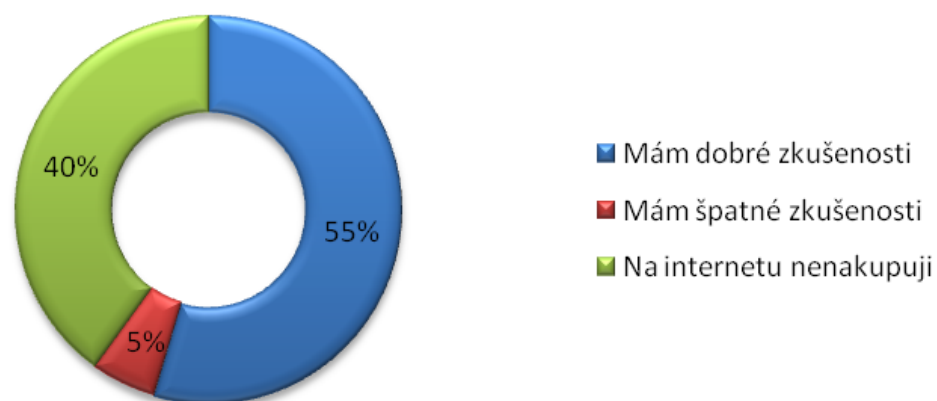
Jak často jíte ovoce nebo zeleninu?



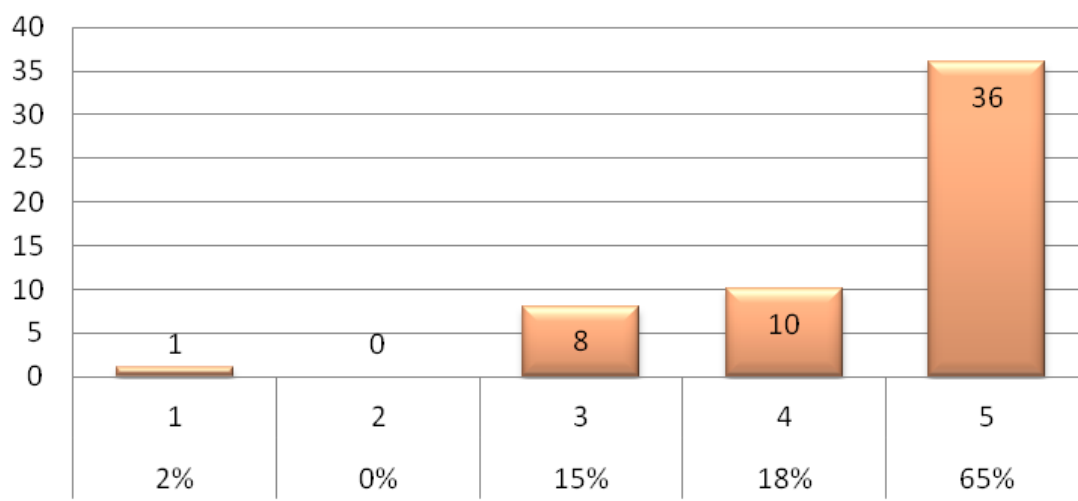
Kde nejčastěji nakupujete ovoce a zeleninu?



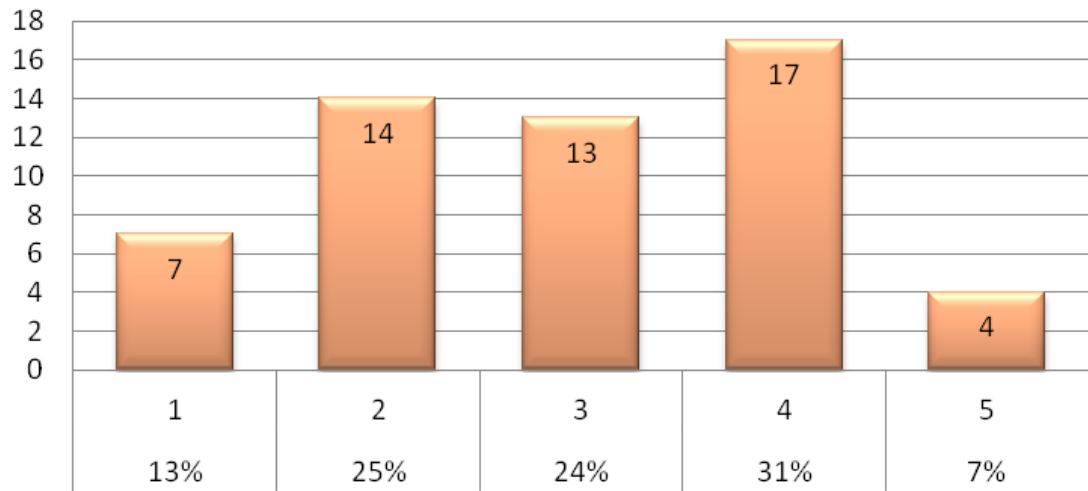
Máte zkušenosti s nakupování po internetu?



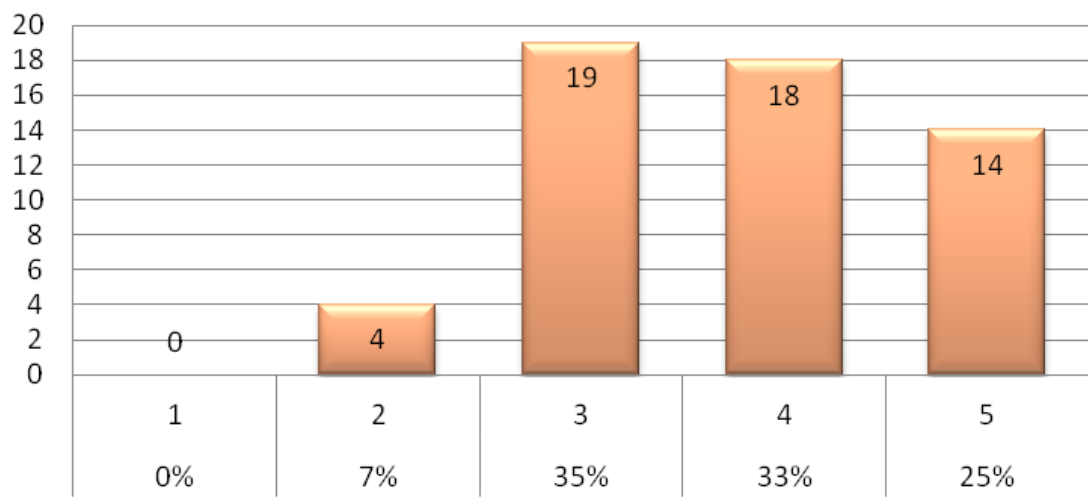
Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitá jejich čerstvost?



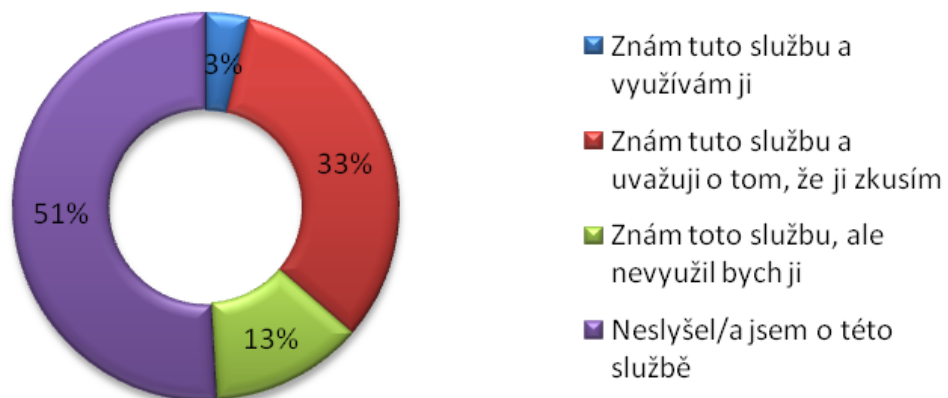
Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitý jejich původ?



Jak moc je pro Vás při nákupu potravin důležitá jejich cena?



Slyšel/a jste někdy o takzvaných farmářských bedýnkách/koších?



Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha F: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. se slevou 5 %

Produkt	Váha [Kg]	Průměrné náklady [Kč]	Cena se slevou 5 % [Kč]	Marže se slevou 5 % [Kč]
Koštkoš	4	100	218	118
Bedýnka pro dva	6	150	284	134
Rodinná bedna	8	200	332	132
Velká bedna	10	250	474	224

Příloha G: Výpočet marže produktů společnosti Svět čerstvosti s.r.o. se slevou 10 %

Produkt	Váha [Kg]	Průměrné náklady [Kč]	Cena se slevou 10 % [Kč]	Marže se slevou 10 % [Kč]
Koštkoš	4	100	206	106
Bedýnka pro dva	6	150	269	119
Rodinná bedna	8	200	314	114
Velká bedna	10	250	449	199

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha H: Plán tržeb optimistická varianta

Produkt	Marže [Kč]	Počet prodaných produktů	Marže celkem [Kč]
Koštkoš	129 Kč	213	27 477 Kč
Bedýnka pro dva	149 Kč	213	31 737 Kč
Rodinná bedna	149 Kč	213	31 737 Kč
Velká bedna	249 Kč	213	53 037 Kč
Koštkoš 5 % sleva	118 Kč	213	25 038 Kč
Bedýnka pro dva 5 % sleva	134 Kč	213	28 553 Kč
Rodinná bedna 5 % sleva	132 Kč	213	28 020 Kč
Velká bedna 5 % sleva	224 Kč	213	47 723 Kč
Koštkoš 10 % sleva	106 Kč	213	22 599 Kč
Bedýnka pro dva 10 % sleva	119 Kč	213	25 368 Kč
Rodinná bedna 10 % sleva	114 Kč	213	24 303 Kč
Velká bedna 10 % sleva	199 Kč	213	42 408 Kč
Bedýnka s překvapením	20 Kč	20	400 Kč
Bedýnka s překvapením 5 % sleva	17 Kč	20	340 Kč
Bedýnka s překvapením 10 % sleva	15 Kč	20	300 Kč
CELKEM			389 041 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha I: Plán tržeb pesimistická varianta

Produkt	Marže [Kč]	Počet prodaných produktů	Marže celkem [Kč]
Koštkoš	129 Kč	142	18 318 Kč
Bedýnka pro dva	149 Kč	142	21 158 Kč
Rodinná bedna	149 Kč	142	21 158 Kč
Velká bedna	249 Kč	142	35 358 Kč
Koštkoš 5 % sleva	118 Kč	142	16 692 Kč
Bedýnka pro dva 5 % sleva	134 Kč	142	19 035 Kč
Rodinná bedna 5 % sleva	132 Kč	142	18 680 Kč
Velká bedna 5 % sleva	224 Kč	142	31 815 Kč
Koštkoš 10 % sleva	106 Kč	142	15 066 Kč
Bedýnka pro dva 10 % sleva	119 Kč	142	16 912 Kč
Rodinná bedna 10 % sleva	114 Kč	142	16 202 Kč
Velká bedna 10 % sleva	199 Kč	142	28 272 Kč
Bedýnka s překvapením	20 Kč	20	400 Kč
Bedýnka s překvapením 5 % sleva	17 Kč	20	340 Kč
Bedýnka s překvapením 10 % sleva	15 Kč	20	300 Kč
CELKEM			259 707 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha J: Výkazy zisku a ztráty pro první rok

Položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby	838 200 Kč	698 400 Kč	559 764 Kč
Výnosy	838 200 Kč	698 400 Kč	559 764 Kč
Zboží	449 100 Kč	374 200 Kč	300 000 Kč
Mzdy	95 880 Kč	95 880 Kč	95 880 Kč
Sociální a zdravotní poj.	40 800 Kč	40 800 Kč	40 800 Kč
Ostatní služby	43 360 Kč	43 360 Kč	43 360 Kč
Energie	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Pohonné hmoty	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Nájemné	46 800 Kč	46 800 Kč	46 800 Kč
Silniční daň	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Srážková daň	24 120 Kč	24 120 Kč	24 120 Kč
Telefon a internet	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Povinné ručení	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Odpisy	18 400 Kč	18 400 Kč	18 400 Kč
Náklady	792 460 Kč	717 560 Kč	643 360 Kč
Zisk/ztráta	45 740 Kč	-19 160 Kč	-83 596 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha K: Rozvaha k 31. 12. – optimistická varianta

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	60 760 Kč	Vlastní kapitál	233 340 Kč
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	10 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Výsledek hospodaření	33 340 Kč
Samostatný movitý majetek	60 000 Kč	Rezervní fond	3 700 Kč
Oprávkky k SMV	-13 300 Kč		
Oprávkky k DNM	-3 300 Kč		
Oprávkky k ZV	-1 840 Kč		
Oběžný majetek	172 580 Kč		
Běžný účet	172 580 Kč		
CELKEM	233 340 Kč		233 340 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Příloha L: Rozvaha k 31. 12. – pesimistická varianta

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek	60 760 Kč	Vlastní kapitál	180 800 Kč
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	10 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Zřizovací výdaje	9 200 Kč	Výsledek hospodaření	-19 200 Kč
Samostatný movitý majetek	60 000 Kč		
Oprávky k SMV	-13 300 Kč		
Oprávky k DNM	-3 300 Kč		
Oprávky k ZV	-1 840 Kč		
Oběžný majetek	120 040 Kč		
Běžný účet	120 040 Kč		
CELKEM Aktiva	180 800 Kč	CELKEM Pasiva	180 800 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Abstrakt

ČERNÝ, O. *Vznik podnikatelského subjektu na základě realizace konkrétního podnikatelského záměru*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2013

Klíčová slova: podnikatelský plán, vznik podniku, malý a střední podnik, marketingový mix, SWOT analýza

Tato bakalářská práce popisuje činnosti spojené se založením nového podnikatelského subjektu v České republice. V úvodu je zmapováno legislativní prostředí a zvolena právní forma podnikání. Druhou část práce tvoří podnikatelský plán konkrétní společnosti Svět čerstvosti s.r.o., jehož součástí je stanovení podnikových cílů, analýza konkurence, zpracování marketingového mixu a finančního plánu. Na závěr jsou poznatky z celé práce sumarizovány ve SWOT analýze a realizovatelnost podnikatelského plánu je zhodnocena prostřednictvím analýzy rizik. Poslední kapitola obsahuje také několik podnětů pro další rozvoj podnikatelského subjektu.

Abstract

ČERNÝ O. *The establishment of a business entity based on the realization of specific business plan*. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 76 p., 2013

Keywords: business plan, establishment of an enterprise, small and medium enterprise, marketing mix, SWOT analysis

This bachelor thesis describes activities associated with establishing a new business entity in the Czech Republic. In the introduction part the legislative environment is mapped and the legal form of business is chosen. The second part consists of a business plan for the particular company Svět čerstvosti s.r.o. it includes setting corporate goals, competition analysis, assembling of a marketing mix and a financial plan. In conclusion, the findings of the work are summarized in the SWOT analysis and the feasibility of the business plan is evaluated through a risk analysis. The last chapter contains several suggestions for further development of the business entity.