

Tvorba business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin

Bc. Václav Waloszek

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Václav Waloszek
Osobní číslo: M22070
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky a vypracujte literární rešerši z oblasti tvorby business modelů.

II. Praktická část

- Provedte průzkum trhu a analýzu podnikatelského prostředí.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a vypracujte business model pro vybranou oblast podnikání.
- V navrženém projektu proveďte rizikovou, časovou a nákladovou analýzu a vytvořte finanční plán.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3356-7.
BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin. *Principles of corporate finance*. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 978-1-260-56555-3.
FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
RICKMAN, Cheryl. *How to start your own business and make it work*. London: Dorling Kindersley, 2021. ISBN 978-0-2414-3745-2.
SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část, která se dále dělí na analytickou část a projektovou část. Analytická část obsahuje průzkum trhu a analýzu podnikatelského prostředí. Analytickými metodami jsou Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, dotazníkové šetření a SWOT analýza. Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření business modelu za pomoci nástroje Lean Canvas. Obsahem práce je i riziková, časová a nákladová analýza navrženého projektu a vytvoření finančního plánu. V závěru diplomové práce jsou všechny informace shrnuty.

Klíčová slova: business model, podnik, distribuce, lokální potraviny, projekt.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the creation of a business model of a new company in the sector of production and distribution of local food products. This thesis contains theoretical and practical part, which is further divided into analytical part and project part. The analytical part includes market exploration and an analysis of the business environment. Porter's five forces model, financial analysis, questionnaire survey and SWOT analysis are analytical methods used in this thesis. The main goal of the diploma thesis is to create a business model using Lean Canvas. Risk analysis, time analysis and cost analysis are contained in this thesis. All information is summarized in the conclusion part of the diploma thesis.

Keywords: business model, company, distribution, local food products, project.

Děkuji docentce Adrianě Knápkové, vedoucí této diplomové práce, za mnoho užitečných rad, povzbuzování, a také za cenné konzultace.

Tato diplomová práce by nevznikla bez podpory mé rodiny, které chci za všechno poděkovat. Moc si vážím veškerého povzbuzování a pomoci, které mi rodina poskytovala.

„Nejsem tak bohatý, abych si mohl kupovat levné věci.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 BUSINESS MODEL A JEHO PODSTATA.....	13
1.1 DEFINICE BUSINESS MODELU.....	13
1.2 DRUHY BUSINESS MODELŮ.....	13
1.2.1 Business model Canvas.....	14
1.2.2 Business model Lean Canvas.....	16
1.2.3 Disruptivní business model.....	20
1.2.4 Unbundling business model.....	20
1.2.5 Dlouhý chvost.....	21
1.2.6 Business model zdarma.....	21
1.2.7 Otevřený business model.....	22
1.2.8 Vícestranná platforma.....	22
1.3 PROCES TVORBY BUSINESS MODELU.....	22
1.4 VÝZNAM BUSINESS MODELU A JEHO VYUŽITELNOST.....	23
2 METODY HODNOCENÍ BUSINESS MODELU.....	24
2.1 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	24
2.2 ČASOVÁ ANALÝZA.....	24
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	25
3 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A JEHO ANALÝZA.....	31
3.1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	31
3.2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	31
3.2.1 Analýza zákazníků a jejich preferencí.....	31
3.2.2 SWOT analýza.....	32
3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	34
3.2.4 Finanční analýza.....	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ A PRŮZKUM TRHU.....	39
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	39
5.1.1 Stávající konkurence se zaměřením na výrobu sušených ovocných pochutin.....	39
5.1.2 Stávající konkurence v oblasti obchodu s lokálními potravinami.....	43
5.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	47
5.1.4 Hrozba substitutů.....	48
5.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů.....	48
5.1.6 Vyjednávací síla odběratelů.....	49
5.1.7 Vyhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil.....	49

5.2	FINANČNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ	50
5.2.1	Odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny	50
5.2.2	Odvětví maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách	52
5.3	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PREFERENCÍ	53
5.3.1	Stanovení hypotéz	53
5.3.2	Výsledky dotazníkového šetření	54
5.3.3	Vyhodnocení hypotéz.....	63
5.4	SWOT ANALÝZA	65
5.4.1	Silné stránky	65
5.4.2	Slabé stránky	67
5.4.3	Příležitosti	71
5.4.4	Hrozby.....	74
5.4.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	75
6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	77
7	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....	78
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	78
7.2	PŘEDSTAVENÍ NÁVRHU NOVÉHO PODNIKU	79
7.2.1	Představení podniku	79
7.2.2	Nabídka sortimentu	80
7.2.3	Podniková provozovna a prodejna	81
7.2.4	Založení nového podniku.....	82
8	BUSINESS MODEL NOVÉHO PODNIKU V OBLASTI VÝROBY A DISTRIBUCE LOKÁLNÍCH POTRAVIN.....	84
8.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	84
8.1.1	První vlašťovky.....	85
8.2	PROBLÉM / POTŘEBA	86
8.2.1	Existující alternativy	86
8.3	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	87
8.3.1	Srozumitelný opis.....	87
8.4	ŘEŠENÍ	88
8.5	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM.....	88
8.6	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	89
8.7	STRUKTURA NÁKLADŮ	91
8.7.1	Kalkulace nákladů pro vlastní výrobky.....	93
8.8	INDIKÁTORY ÚSPĚCHU.....	96
8.9	NEFÉROVÁ VÝHODA	98
9	FINANČNÍ PLÁN A FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU.....	100
9.1	ANALÝZA VÝNOSŮ	100

9.1.1	Výnosy za prodej zboží	100
9.1.2	Výnosy z prodeje výrobků	101
9.1.3	Výnosy za zprostředkování obchodu a služeb	102
9.1.4	Shrnutí analýzy výnosů a prognóza výnosů.....	103
9.2	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	104
9.2.1	Počáteční náklady.....	104
9.2.2	Fixní náklady.....	106
9.2.3	Variabilní náklady	107
9.2.4	Shrnutí analýzy nákladů a prognóza nákladů.....	108
9.3	PROGNÓZY VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	108
9.3.1	Plánované cash flow.....	110
9.3.2	Plánované rozvahy	111
9.4	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	112
9.4.1	Analýza finančních ukazatelů projektu	112
9.4.2	Doba návratnosti investice	113
10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	115
10.1	IDENTIFIKACE RIZIK	115
10.2	STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	116
10.3	MĚŘENÍ A HODNOCENÍ RIZIKA	116
10.4	NÁVRHY OPATŘENÍ	118
11	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	120
12	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	122
	ZÁVĚR	124
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	125
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	131
	SEZNAM OBRÁZKŮ	132
	SEZNAM TABULEK.....	133
	SEZNAM PŘÍLOH.....	135

ÚVOD

Společnost i ekonomika se v posledních desítkách let neustále proměňovala díky globalizaci a rostoucí integraci. Globalizační procesy a rostoucí ekonomická propojenost způsobily nárůst mezinárodních obchodů. Významně vzrostly přeshraniční pohyby služeb, výrobků, osob, kapitálu, informací a technologií. Globalizace přinesla mnoho výhod. Došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti, poklesu chudoby, zefektivnění výzkumných i jiných procesů a mnoha dalším pozitivním změnám. Spotřebitelé díky globalizaci mohli vyzkoušet mnoho nových a kvalitních produktů a služeb. Navzdory desetiletím vzestupu se globalizace začala potýkat s mnoha výzvami a problémy a došlo k jejímu útlumu.

V současné době se svět nachází v nové éře, která je charakteristická návratem k lokálním strukturám. Jedná se o tzv. proces relokalizace, který se týká mnoha oblastí. Relokalizace proměňuje společnost, hospodářství a ekonomiku. Výzkum a vývoj sice probíhá globálně, ovšem mnoho oblastí je soustředěno do místa spotřeby. Dochází k lokalizaci výroby, zkracování dodavatelských řetězců, snížení zbytečných transportů a individualizaci nabízených produktů a služeb. Lokální ekonomika nabývá na významu a zakládá si na spolupráci místních obchodníků a výrobců, respektu k přírodě, danému regionu a kultuře. Novými trendy se stává sdílení informací a znalostí, samoobsluha, sebeorganizace, udržitelnost, ekologie a společenský přínos.

Tvorbu business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin jsem si zvolil jako téma diplomové práce zejména proto, že uvažuji o založení takového nového podniku. Jsem přesvědčen, že v současné době jsou velmi příhodné podmínky pro vznik podniků, které se věnují výrobě a distribuci lokálních potravin. Velký úspěch na českém trhu zaznamenaly v minulosti farmářské trhy, farmářské prodejny i mnohé další způsoby distribuce lokálních potravin. Navzdory ekonomické krizi a poklesu kupní síly spotřebitelů jsou lokální potraviny stále populárnější. Navržený podnik se značně odlišuje od podobných podniků svým unikátním regionálním sortimentem prodávaných potravin. Místem založení nového podniku je město Rychvald v Moravskoslezském kraji.

Práce obsahuje teoretickou část, která se věnuje teoretickým poznatkům z oblasti tvorby business modelů. Praktická část práce zahrnuje analytickou část, která hodnotí tržní a podnikatelské prostředí a projektovou část, v níž je navržen business model nového podniku. Navržený projekt je následně podroben rizikové, časové a nákladové analýze a pro nový podnik je také sestaven finanční plán.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Kvalitní business model je možné vytvořit jedině na základě kvalitně provedené analýzy podnikatelského prostředí a průzkumu trhu. Dílčím cílem této práce je právě průzkum trhu a analýza podnikatelského prostředí. Významným cílem této práce je také riziková, časová a nákladová analýza navrženého business modelu a vytvoření finančního plánu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části práce jsou uvedeny teoretické poznatky z oblasti tvorby business modelů. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše s využitím českých i zahraničních odborných zdrojů.

Praktická část diplomové práce je dále rozdělena na analytickou část a projektovou část.

Analytická část má za cíl provedení průzkumu trhu a analýzu podnikatelského prostředí. Analytickými metodami jsou Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá konkurenční síly ve zkoumaných odvětvích. Finanční analýza hodnotí odvětví na základě finančních údajů a souvisejících finančních ukazatelů. Dotazníkové šetření zkoumá preference zákazníků a jejich nákupní chování. SWOT analýza odvětví charakterizuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou zkoumány uvnitř odvětví. Příležitosti a hrozby jsou hledány v okolí odvětví a podnikatelském prostředí.

Druhou částí praktické části je projektová část. V projektové části je navržen nový podnik, věnující se podnikání v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Business model navrženého podniku je vytvořen dle metodiky Lean Canvas. Model obsahuje devět klíčových stavebních prvků, které jsou blíže specifikovány. Navržený projekt je následně podroben analýzám. Finanční analýza obsahuje analýzu a plán nákladů i výnosů, dále jsou vytvořeny výkazy cash flow a rozvahy. Na základě pesimistického, realistického a optimistického scénáře vývoje podnikání je vytvořena predikce výsledků hospodaření. Riziková analýza využívá matici rizik, díky které jsou rizika identifikována, změřena a následně vyhodnocena. Časová analýza popisuje činnosti, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu založení nového podniku. Projektová část práce je následně shrnuta a autorem práce jsou uvedena doporučení pro nový podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BUSINESS MODEL A JEHO PODSTATA

Existuje celá řada různých pohledů na business modely. Členění, charakteristiky a způsoby sestavení business modelů jsou rovněž velmi rozdílné. (Fotr et al., 2020, s. 328-329)

1.1 Definice business modelu

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 18) definují business model jako nástroj, který představuje, jakým způsobem podnik vytváří, předává a získává hodnotu. S touto definicí business modelu souhlasí také Srpová (2020, s. 70), která způsoby vytváření, doručování a zachycování hodnoty považuje za zásadní.

Kotler a Keller (2022, s. 434) považují business model za nástroj pro tvorbu hodnoty, která by měla uspokojit zákazníky, podnik, spolupracovníky a všechny zainteresované osoby.

Dle Adámka & Meixnerové (2022, s. 248) je business model zásadním podnikovým nástrojem, který popisuje princip vytvoření, zachycení a zprostředkování podnikových hodnot. Dále ukazuje organizaci podniku a umožňuje pochopit, co je pro podnik důležité.

Croll a Yoskovitz (2016, s. 87) zase definují business model jako kombinaci různých faktorů, v jejichž centru je nabízený produkt a způsob, jakým je dodáván. Klíčovým faktorem business modelu je cesta k zákazníkům a způsob získávání peněz od zákazníků.

Foss a Saebi (2015, s. 107) definují business model jako systém, který je tvořen propojenými prvky, jež podniku odpovídají na otázky “Co?“, “Kdo?“, “Jak?“ a “Kolik?“.

Business model je moderní nástroj strategického plánování, který se zaměřuje na rozvoj potenciálu a zdrojů podniku. (Fotr et al., 2020, s. 112)

Chernev (2017, s. 4) definuje business model jako plán, který zobrazuje cestu k dosažení podnikových cílů. Dále uvádí, že business model je nezbytný pro všechny typy podniků.

Srpová (2020, s. 75) definuje business model jako most mezi potřebami zákazníků a novým inovativním produktem či službou.

1.2 Druhy business modelů

Chernev (2017, s. 38) uvádí, že business modely se odlišují napříč odvětvími a podniky.

Adámek a Meixnerová (2022, s. 72-73) uvádí, že existuje mnoho druhů business modelů, přičemž konkrétní podniky využívají takové business modely, které jim nejvíce vyhovují.

1.2.1 Business model Canvas

Autorem Business modelu Canvas je Alex Osterwalder, který jej poprvé představil ve své doktorské práci. Jedná se o jednoduché plátno, skládající se z devíti oblastí, přičemž dané oblasti slouží pro zachycení jednotlivých prvků business modelu. Díky své jednoduchosti a originalitě se tento podnikatelský model velmi rychle rozšířil po celém světě. Autor tohoto nástroje navíc zdarma umožnil jeho libovolné využívání a úpravy, což vedlo k praktickému využívání mezi mnoha podniky. (Srpová, 2020, s. 77-78)

Dle Fotra a kolektivu (2020, s. 112) je business model Canvas v podnikové praxi často využíván. Business model Canvas se skládá z devíti základních stavebních prvků. Struktura tohoto podnikatelského modelu je uvedena na obrázku 1.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Kdo jsou vaši klíčoví partneři/dodavatelé? Jaká je motivace pro partnerství?	Jaké klíčové aktivity vyžaduje vaše hodnotová nabídka? Jaké aktivity jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?	Jaké základní hodnoty dodáváte zákazníkovi? Které zákaznickovy potřeby uspokojujete?	Jaká partnerství, která cílový zákazník očekává, jste vytvořili? Jak dovedete tyto záležitosti integrovat do vašeho podnikání, pokud jde o náklady a formu?	Pro jaké skupiny vytváříte hodnoty? Kdo jsou vaši nejdůležitější zákazníci?
	Klíčové zdroje Jaké klíčové zdroje vaše hodnotová nabídka vyžaduje? Jaké zdroje jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?		Distribuční kanály Pomocí jakého distribučního kanálu si zákazníci přejí být obsluhováni? Které kanály fungují nejlépe? Kolik tyto kanály stojí? Jak mohou být integrovány do každodenní praxe vás i vašich zákazníků?	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Jaké jsou převažující náklady ve vašem podnikání? Jaké klíčové zdroje/aktivity jsou nejdražší?		Za jakou hodnotu jsou vaši zákazníci ochotni platit? Co a jak donedávna platili? Jakou formu platby by preferovali? Nakolik přispívá každý příjmový tok k celkovým příjmům?		

Obrázek 1 Šablona Business modelu Canvas (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 113)

- **Zákaznické segmenty**

Skupiny lidí či organizací, pro které daný podnik vytváří hodnotu. (Fotr et al., 2020, s. 112)

Podle Adámka & Meixnerové (2022, s. 24) by měly segmenty splňovat následující kritéria:

- zákaznické potřeby odůvodňují a požadují odlišnou nabídku
- zákazníci mají ochotu zaplatit za různé aspekty nabídky
- zákazníci vyžadují různé typy vztahů
- odlišnost ziskovosti vůči jiným zákaznickým segmentům
- odlišné distribuční kanály, než v jiných zákaznických segmentech

- **Nabízená hodnota**

Nabízená hodnota je důvodem, proč zákazníci preferují nakupovat u konkrétního podniku. Je vytvářena kombinací produktů a služeb, které dané skupině zákazníků přináší určitou hodnotu. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 26)

Hodnotová nabídka je užitekem zákazníka a důvodem zákaznickovy ochoty k zaplacení peněz. Jedná se o klíčovou část podnikatelského modelu. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

- **Marketingové kanály**

Vysvětlují, jakým způsobem je hodnotová nabídka komunikována a zprostředkována zákazníkům. Marketingové kanály zahrnují komunikaci, distribuci a prodejní kanály. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

Adámek & Meixnerová (2022, s. 27) uvádí, že podnik si může zvolit, zda chce využívat své vlastní kanály, nebo kanály jiné. Tyto možnosti lze kombinovat dle potřeby podniku.

- **Vztahy se zákazníkem**

Jsou pro podniky klíčové, proto je důležité usilovat o vytvoření dobrých vztahů a snažit se o jejich udržování. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

- **Zdroje příjmů**

Díky zdrojům příjmů, které vyplývají z úspěšně nabízené hodnotové nabídky, organizace vytváří hodnotu. Je nutné brát ohled na cenovou politiku, jelikož hodnota by měla odpovídat ceně, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

Adámek & Meixnerová (2022, s. 27-28) zařazují mezi zdroje příjmů finanční prostředky, které podnik získává za poskytování hodnoty zákazníkům. Definování a klasifikace zdrojů příjmů a možných způsobů plateb usnadňuje vytváření cenových mechanismů podniku.

- **Struktura nákladů**

Struktura nákladů je přehledem všech nákladů, které podnik bude vynakládat. Náklady lze rozčlenit na fixní a variabilní náklady. Fixní náklady zůstávají neměnné při změně objemu produkce podniku. Variabilní náklady se mění s objemem produkce podniku a jsou přímo úměrné nárůstu práce a kapitálových požadavků. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 35)

- **Klíčové zdroje**

Jsou aktiva, která jsou potřebná pro zajištění hodnotové nabídky, komunikace a celkové fungování podniku. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

- **Klíčové aktivity**

Jsou nejpodstatnější činnosti, které jsou nutností pro naplnění smyslu organizace a dosažení úspěchu. (Osterwalder et al., 2016, s. 16)

- **Klíčovní partneři**

Jedná se o síť partnerů a investorů, díky nimž může business model fungovat. (Osterwalder et al., 2020, s. 78)

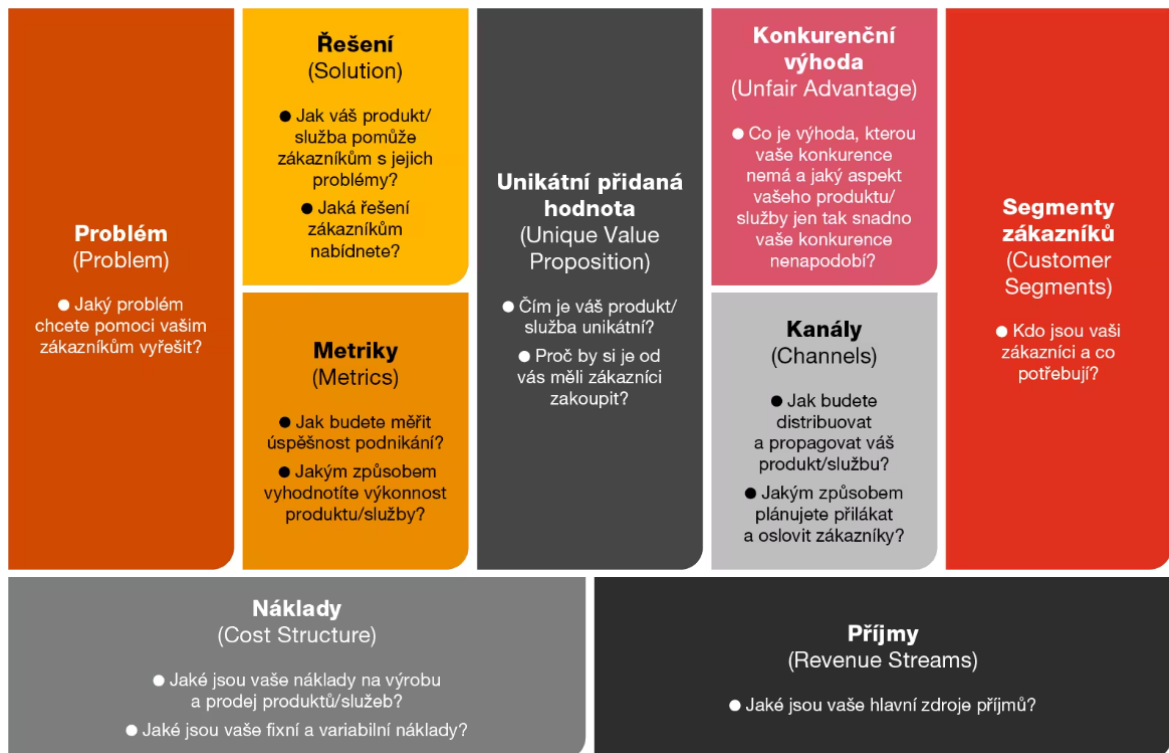
Adámek & Meixnerová (2022, s. 32-33) upozorňují, že zdravá klíčová partnerství jsou nezbytná pro dosažení úspěchu. Typy a formy klíčových partnerství se mohou v průběhu existence podniku proměňovat. Autoři dále apelují na pečlivý výběr klíčových partnerů a zmiňují nutnost vzájemné důvěry, vyjednávání a komunikace.

1.2.2 Business model Lean Canvas

Autorem business modelu Lean Canvas je Ash Maurya, který modifikoval business model Canvas Alexe Osterwaldera. Metoda Lean Canvas je vhodný zejména pro startupy a nové podniky. Tento model je založen na zkoumání obchodních příležitostí. (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 51-53)

Hlavní výhodou business modelu Lean Canvas je jeho přizpůsobení pro potřeby menších a začínajících podniků. Tento model je efektivní alternativou složitých obchodních plánů a mezi jeho výhody patří přehlednost a jednoduchost. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 36)

Business model Lean Canvas, známý také jako Lean Startup Canvas model, je nástrojem pro identifikaci klíčových prvků nového podnikatelského záměru. Tento nástroj slouží pro ověření hypotéz a plánování v souvislosti s novými produkty či službami. Umožňuje rychle zjistit pravděpodobnost úspěchu podnikatelského záměru. Šablonu modelu zachycuje obrázek 2 na následující stránce. (Lean Canvas model, © 2017 - 2024)



Obrázek 2 Šablona business modelu Lean Canvas (zdroj: Lean Canvas model, © 2017 - 2024)

- Segmenty zákazníků

Šafrová-Drášilová (2019, s. 49-51) označuje tento prvek business modelu za první část jeho tvorby. Cílem je definovat cílové zákazníky, přičemž je potřeba brát v potaz rozdíl mezi uživatelem a zákazníkem. Jsou-li obě kategorie totožné, není potřeba dalšího zkoumání. V případě, že uživatelé nejsou zároveň zákazníky, je nutné poznat jejich vzájemné vztahy.

Maurya (2016, s. 71) radí novým podnikům zvolit takové segmenty zákazníků, které nejvíce potřebují danou hodnotovou nabídku. Pro zákazníky z daných segmentů by mělo být navržené řešení několika problémů naprostou nutností.

Croll a Yoskovitz (2016, s. 52-55) navrhují přesně definovat a uvést cílové zákazníky a uživatele. Jsou to právě zákazníci, kteří rozhodnou o úspěchu či neúspěchu podniku. Zásadní otázkou je, zda je daný segment zákazníků ochoten zaplatit za nabídku podniku.

Srpová (2020, s. 78-79) poukazuje na spodní část pole segmentů zákazníků. Ve spodní části pole by měly být zaznamenány tzv. první vlašťovky, což jsou takové skupiny zákazníků, které budou mít zájem o danou hodnotovou nabídku jako první.

- Problém

Pro úspěšné a přesné definování problému je podle Šafrové-Drášilové (2019, s. 51) nutné dobře a komplexně poznat zákazníky a jejich potřeby.

Také Svobodová a Andera (2017, s. 65) považují empatii za nezbytnou pro dobrý popis zákaznických problémů. Autoři dále doporučují definovat 1-3 problémy, které by měly být kvalitně popsány.

Maurya (2016, s. 71) uvádí, že zákazníci nezajímá řešení nabízené daným podnikem, ale zajímají je jejich vlastní problémy. Zákazníci si budou od podniku kupovat zboží a služby pouze v případě, že budou tyto nabídky považovat za klíč k vyřešení svých problémů.

Srpová (2020, s. 78) upozorňuje, že do spodní části pole modelu je dobré popsat stávající způsoby, kterými zákazníci řeší dané problémy. Jedná se o tzv. existující alternativy.

- Unikátní nabídka

Unikátní nabídka je podle Crolla a Yoskovitze (2016, s. 52) jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zapáleného zájemce. Měla by srozumitelně a poutavě vysvětlit v čem spočívá jedinečnost a originalita nabídky.

Maurya (2016, s. 49) považuje za nezbytné, aby se unikátní nabídka významně odlišovala od ostatních konkurenčních nabídek. Unikátní nabídka by měla odpovídat na hlavní problémy, které zákazníci řeší.

Srpová (2020, s. 79) považuje za důležité do spodní části pole unikátní nabídky umístit srozumitelný popis. Srozumitelný popis má obsahovat argumenty pro oslovení zákazníků.

- Řešení

Šafrová-Drášilová (2019, s. 52) doporučuje stručnou formulaci řešení, které má být odpovědí na hlavní problémy zákazníků. Řešení by mělo zahrnovat hlavní vlastnosti nabízeného produktu či služby.

Maurya (2016, s. 71) radí nenavrhnout konečnou a úplnou definici řešení hned v prvotních fázích tvorby Lean Canvas modelu. Navrhuje navržení základních a univerzálních řešení, která jsou jednoduchá a účinná. Pevné spojení řešení s řešeným problémem by dle autora mělo nastat co možná nejpозději.

- Metriky a klíčové ukazatele

Croll a Yoskovitz (2016, s. 52-53) uvádí, že klíčové metriky jsou seznamem indikátorů aktuální situace podniku. Klíčové metriky informují o tom, zda daný podnik dělá pokroky.

Svobodová a Andera (2017, s. 67-68) klíčové ukazatele považují za důležité podklady pro rozhodování. Metriky a klíčové ukazatele, které podnik chce sledovat by měly být vybrány na základě vize daného podniku. Autoři dále zmiňují vývoj ukazatelů spolu s rozvojem podniku, jelikož v různých fázích existence podniku jsou sledovány odlišné druhy ukazatelů. Nejdříve podniky sledují ukazatele hodnoty a později spíše zdroje růstu.

Maurya (2016, s. 60) uvádí, že každý podnik má klíčové ukazatele, které mohou být použity ke měření jeho výkonnosti. Tato čísla jsou slouží pro měření údajů o zákaznících.

- Kanály

Podle Šafrové-Drášilové (2020, s. 53) existuje mnoho způsobů, kterými lze zákazníky upozornit na produkty či služby a vybídnout je k následnému využití těchto nabídek.

Maurya (2016, s. 53-55) uvádí, že k dispozici je celá řada kanálů, které mohou být pro daný podnik vhodné. Existují placené i neplacené kanály, příchozí a odchozí kanály, a také kanály přímé, nepřímé, automatické a mnohé další. Bohužel se však některé kanály pro daný podnik nemusí hodit, případně nejsou vhodné pro danou fázi života podniku.

- Zdroje příjmů

Cenový model by měl objasnit, jakým způsobem budou generovány zisky. Dále by měl obsahovat informaci o tom, jaká bude cena nabízeného produktu či služby. V neposlední řadě by měl obsahovat také informaci o způsobech, jakými mohou zákazníci platit. (Svobodová a Andera, 2017, s. 67)

Maurya (2016, s. 57) uvádí, že je nutné nastavit cílenou cenovou politiku již od samotného začátku podnikání. Dále uvádí, že zákaznické platby za nabízené produkty či služby jsou prvotní formou ověření hodnotové nabídky. Na druhé straně varuje, že přimět zákazníky k platbě a útratě peněz je velmi složitým úkolem.

- Struktura nákladů

Struktura nákladů je Šafrovou-Drášilovou (2020, s. 54) pokládána za přehled o výdajích, které souvisejí se založením a provozováním podniku. Autorka dále rozčleňuje náklady na

fixní a variabilní náklady. Fixní náklady je nutné platit bez ohledu na množství vyráběné produkce. Variabilní náklady naopak souvisí s produkcí a intenzitou činností.

Stejný pohled na rozčlenění nákladů uvádí také Svobodová a Andera (2017, s. 67), kteří považují stanovení a klasifikaci nezbytných nákladů za důležitou součást business modelu.

Maurya (2016, s. 58) rozumí obtížnosti přesné kalkulace budoucích nákladů. Proto doporučuje, aby se podnik soustředil na přítomnost. Nestavit seznam nákladů, které jsou nutné k uvedení produktu na trh, a také klasifikovat měsíční fixní a variabilní náklady.

- Nespravedlivá výhoda

Konkurenční neférová výhoda je taková výhoda, kterou konkurenční podniky nemají. Jedná se také o aspekt hodnotové nabídky, který konkurence nemůže příliš snadno napodobit. (Lean Canvas model, © 2017 - 2024)

Maurya (2016, s. 58) definuje nespravedlivou výhodu, jako konkurenční výhodu, kterou nezvládnou konkurenční podniky snadno zkopírovat nebo koupit.

1.2.3 Disruptivní business model

Disruptivní business model vytváří zcela nový trh na periferii zavedených trhů. Podstatou disruptivního business modelu je existence nového a inovativního produktu či služby. Především stojí na oslovení zcela nových zákazníků. Autoři zdůrazňují nutnost tržních průzkumů, které jsou předpokladem pro úspěšný vstup na nový trh a uvedení inovace. (Foss a Saebi, 2015, s. 123)

1.2.4 Unbundling business model

Pojem unbundling lze vykládat jako rozdělení, zejména je tento pojem používán v souvislosti s odstraňováním či rozdělováním některých článků hodnotového řetězce. Na základě tohoto rozdělení existují dva druhy podniků. Nerozdělené podniky, také nazývané jako bundlované podniky, které spojují menší hodnotové nabídky do jedné velké nabídky. Rozdělené či unbundlované podniky rozdělují původní hodnotovou nabídku do jednotlivých menších hodnotových nabídek. Díky tomu mají spotřebitelé možnost využít výhodnější nabídky, které jim přináší větší užitek. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 75)

Osterwalder a kolektiv (2016, s. 117) uvádí, že unbundlované business modely redukuje hodnotovou nabídku na její základní prvky. Cílem této redukce je oslovení dosud

neobsloužených či nespokojených zákaznických segmentů. Další služby jsou poskytovány jako doplňky.

1.2.5 Dlouhý chvost

Andersonova teorie dlouhého chvostu předpovídá stále větší zájem zákazníků o jedinečné a individualizované produkty a služby. Business modely, které jsou založeny na teorii dlouhého chvostu, mohou generovat vysoké zisky prodejem specifických produktů. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 79-80)

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 71) popisují business modely založené na dlouhém chvostu, jako podniky nabízející široký sortiment okrajových položek v poměrně nízkých objemech.

1.2.6 Business model zdarma

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 94) charakterizují business modely zdarma jako takové, které různými způsoby zahrnují poskytování výrobků a služeb zdarma. Dále uvádí, že existují tři hlavní vzory business modelu zdarma.

- **“Freemium“ model**

Rickman (2021, s. 34) i Svobodová a Andera (2017, s. 63) business model bezplatné nabídky označují jako tzv. freemium model, který umožňuje využívat bezplatné základní služby s možností zakoupení nadstandardních služeb či výhod.

- **Model bezplatné nabídky, založený na vícestranné platformě**

Modely bezplatné nabídky, založené na vícestranné platformě, nabízí pro jednu stranu platformy bezplatný obsah, výrobky nebo služby. Další strana platformy umožňuje podniku generovat příjmy díky prodeji reklamního prostoru. (Osterwalder, Pigneur, 2022, s. 96)

- **Model “návnady a háčku“**

Dle Osterwaldera a kolektivu (2020, s. 191) je model návnady a háčku založen na zaujetí zákazníků základním produktem. Následně podnik získá opakované příjmy díky nákupům souvisejícího zboží či služeb, které zákazníkům přináší užitek ze základního produktu.

Rickman (2021, s. 34) uvádí, že tento model je známý také jako tzv. žiletkový model, jelikož jej jako jedna z prvních úspěšně aplikovala společnost Gillette. Návnadou v tomto modelu je trvanlivý základní výrobek, který je prodáván za nízkou cenu s cílem následného prodeje nezbytných komponentů za vyšší ceny.

1.2.7 Otevřený business model

Otevřená inovace a otevřené business modely byly poprvé představeny Henrym Chesbroughem. Principem otevřených business modelů je zpřístupnění výzkumného procesu podniku externím partnerům. Integrace produktů a znalostí od partnerských subjektů umožní vytváření vyšší hodnoty podniku a zkvalitnění výzkumu. Inovace mohou proudit „zevnitř ven“ nebo „zvenčí dovnitř“. (Osterwalder, Pigneur, 2022, s. 114)

Adámek & Meixnerová (2022, s. 83-84) uvádí, že otevřené business modely jsou založeny efektivním vytváření hodnoty ve spolupráci s externími partnery. Úlohou externích partnerů je přinášení nových nápadů, technologií, zdrojů a duševního vlastnictví.

1.2.8 Vícestranná platforma

Vícestranné platformy dle Osterwaldera a kolektivu (2016, s. 79) fungují pouze v případě vzájemné dvou či více stran v rámci jednoho propojeného business modelu. Takový business model musí udržovat dvě hodnotové nabídky, z nichž každá se orientuje na jiné skupiny lidí.

Dle Adámka & Meixnerové (2022, s. 83-84) by vícestranné platformy pro dosažení úspěchu měly být atraktivní a přínosné pro všechny zapojené strany. Úspěšnost, popularita a ziskovost vícestranných platforem roste přímo úměrně s množstvím uživatelů platformy.

Tento podnikatelský model Croll a Yoskovitz (2016, s. 157-161) zakládají na nutnosti propojení několika různých skupin. Může se jednat například o zprostředkování transakcí mezi prodávajícími a kupujícími, tvůrci a investory, hotely a hosty, možnými partnery a dalšími vzájemně zainteresovanými stranami. Zdrojem příjmů jsou především poplatky za zprostředkování transakcí, případně poplatky za nadstandartní služby či reklamu.

1.3 Proces tvorby business modelu

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 252-253) rozdělují proces tvorby business modelu do pěti fází:

- mobilizace – shromáždění potřebných informací pro návrh business modelu
- porozumění – průzkum a analýza prvků nezbytných pro návrh business modelu
- návrh – vytváření a testování business modelů a výběr toho nejvhodnějšího
- realizace – převedení navrženého business modelu do praxe a založení podniku
- řízení – vyhodnocení business modelu a jeho úpravy na základě reakce trhu

Kotler a Keller (2022, s. 440) dělí proces tvorby business modelu do tří fází. První fází je identifikace cílového trhu. Druhou fází je vytvoření nabídkové hodnoty pro vybraný trh. Třetí fáze zahrnuje vykreslení a zachycení klíčových atributů hodnotové nabídky.

Maurya (2016, s. 23-33) navrhuje začít shromážděním předpokladů o business modelu a následně vytvořit stručný business model. Další fází je testování business modelu a zjištění, zda daný business model naplňuje potřeby trhu, a zda řeší problémy zákazníků. Business model je následně škálován a optimalizován díky systematickému testování.

1.4 Význam business modelu a jeho využitelnost

Cílem business modelu je charakterizování hodnoty podniku a tvorby hodnoty pro zákazníka. Business model umožňuje rozvoj kompetencí podniku. (Fotr et al., 2020, s. 112)

Kotler a Keller (2022, s. 434) vidí hlavní význam business modelu v zobrazení principů vytváření hodnoty pro trh, zákazníky, spolupracovníky a podnik samotný.

Foss a Saebi (2015, s. 8) vnímají hlavní význam business modelu v zachycení vztahů mezi podnikem a subjekty, které jsou nezbytné pro vytváření hodnotové nabídky.

Business model je praktickým návodem pro aplikaci dílčích stavebních prvků modelu, které vysvětlují způsob fungování podniku a způsob generování zisku. (Adámek & Meixnerová, 2022, s. 15)

Svobodová a Andera (2017, s. 61) vidí význam dobrého business modelu v zajištění udržitelného podnikání, dosažení spokojenosti zákazníků, zaměstnanců i majitelů podniku.

Osterwalder a kolektiv (2020, s. 4) business model považuje za nástroj, který podnikům pomáhá se neustále inovovat a čelit tak disrupcím a změnám. Firmy, které neustále zkoumají a rozšiřují své portfolio business modelů, se tak stávají daleko konkurenceschopnějšími.

Business modely jsou dle Srpové (2020, s. 75) důležitým tématem, jelikož vývoj nových byznys modelů v mnoha případech mění celá odvětví ekonomiky. Zavedené firmy se o ně zajímají, protože se bojí, že se někde v garáži objeví nadšený tým, který nabídne zákazníkům tak atraktivní byznys model, že zcela otřese základy celého odvětví. V dopravě se to stalo s nástupem aplikace Uber. V ubytovacích službách zase celým odvětvím zatřásla platforma Airbnb.

2 METODY HODNOCENÍ BUSINESS MODELU

2.1 Riziková analýza

V rámci rizikové analýzy je vhodné popsat omezující faktory, překážky a kritické faktory úspěchu. Rizikové faktory lze odvodit ze samotného business modelu, přičemž užitečnou metodou může být například SWOT analýza. V rámci rizikové analýzy by měla být popsána konkrétní rizika a související protipatření. (Osterwalder, Pigneur, 2022, s. 272-273)

Analýza rizik má podle Srpové (2020, s. 221) ukázat pravděpodobnost výskytu rizik, a zároveň navrhnout postupy pro jejich vyřešení a minimalizaci nepříznivých dopadů.

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 686) uvádí, že je důležité identifikovat nejvýznamnější možná rizika a jejich důsledky. Dále by měla být zodpovězena otázka, zda je pro podnik podstupování daných rizik ekonomicky výhodné. Následně by měl podnik zavést opatření pro řízení rizik.

Rickman (2021, s. 95) považuje porovnání dopadu a pravděpodobnosti rizik za vhodný nástroj pro rizikovou analýzu. Na horizontální ose by měla být zobrazena míra dopadu rizika. Na vertikální ose by měla být pravděpodobnost výskytu rizika. V pravém horním rohu se nachází nejzávažnější rizika. Tato závažná rizika by měla být prioritně vyřešena, což signalizuje také jejich červená barva. V levém dolním rohu se pak nachází méně závažná rizika, která mohou být označena zelenou barvou.

2.2 Časová analýza

Maurya (2016, s. 196-197) považuje čas za nejcennější zdroj podniku a zdůrazňuje význam vhodného uspořádání úkolů tak, aby mohly být efektivně vykonány.

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 272) vyzdvihují důležitost časového vymezení plánu realizace. Časový plán by měl zahrnovat popis jednotlivých činností a jejich přehled včetně důležitých milníků. Pro časovou analýzu lze využít Ganttova diagramu. Odvození projektů je možné provést přímo z plátna business modelu.

Svobodová a Andera (2017, s. 81) uvádí, že je vhodné vytvořit harmonogram realizace začínajícího podniku. V harmonogramu je nutné zohlednit také činnosti předcházející samotnému podnikání, kterými mohou být například zajištění prostor, nákup potřebných zařízení, vyřizování oprávnění k provozování činnosti nebo hledání zaměstnanců.

2.3 Finanční analýza

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 272) považují finanční analýzu za významnou část business modelu, která se často stává centrem pozornosti. Na základě prvků plátna modelu lze odhadnout počty zákazníků a vytvořit předběžné kalkulace. V rámci analýzy je vhodné provést analýzu provozních i celkových nákladů, výnosů, rentability, peněžních toků a využívat různé obchodní scénáře.

Analýza nákladů

Šafrová-Drášilová (2019, s. 214-215) uvádí, že analýza nákladů je založena na identifikaci a jejich klasifikaci dle jejich vztahů k produkci. Dle této klasifikace lze náklady rozdělit na náklady fixní a náklady variabilní. Autorka do analýzy radí přidat také počáteční investice.

Struktura nákladů pro různé druhy business modelů je uvedena také v kapitole 1.2.

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 45) taktéž klasifikují náklady na náklady variabilní a náklady fixní. Autoři považují za důležité analyzovat náklady zejména u těch business modelů, které usilují o minimalizaci nákladů a minimalizaci cen. Pro business modely, které jsou motivovány poskytováním prémiové hodnoty, je analýza nákladů jen málo důležitá.

Analýza výnosů

Knápková a kolektiv (2017, s. 41-44) charakterizuje výnosy jako všechny peněžní částky, které podnik v analyzovaném období získal. Nejvýznamnějšími položkami výnosů jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodané zboží. Dále uvádí provozní výnosy, finanční výnosy a ostatní druhy výnosů

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 34-35) uvádí, že výnosy lze generovat jednorázově nebo opakovaně. Zdrojem výnosů jsou tržby za prodeje, poplatky za služby, předplatné a další.

Struktura výnosů pro různé druhy business modelů je uvedena také v kapitole 1.2.

Analýza cash flow

Drucker (2008, s.149) a Rickman (2021, s. 160) uvádí, že v nových podnicích je často přílišný důraz kladen na zisky a výnosy. Začínající podniky by měly především zavést kontrolní mechanismy a soustředit se na cash flow a kapitál, jelikož potřebují dostatek zdrojů pro svůj růst.

Nepřímá metoda sestavení přehledu o peněžních tocích je založena na výsledku hospodaření, který je poté upravován přičítáním a odečítáním některých položek. (Srpková, 2020, s. 143)

Srpová (2020, s. 141) zdůrazňuje, že neustálý dostatek peněžních prostředků je nutným předpokladem pro úspěšné fungování podniku. S tímto souhlasí také Kozubíková (2017, s. 32), která upozorňuje na nutnost převahy příjmů podniku nad jeho výdaji.

Analýza likvidity

Rickman (2021, s. 161) likviditu definuje jako schopnost proměňovat výnosy na hotovost.

Srpová (2020, s. 147) zase charakterizuje likviditu, jako schopnost podniku uhradit aktuálně splatné závazky. Nový podnik by měl neustále udržovat likviditu v patřičné výši.

- **běžná likvidita**

Běžná likvidita je ukazatelem, který ukazuje podíl oběžných aktiv vzhledem ke krátkodobým závazkům. Nejčastějším důvodem pro sledování tohoto ukazatele je měření krátkodobé platební schopnosti podniků. (Fotr et al., 2020, s. 393)

Stejný výpočet běžné likvidity uvádí také Pevná (2021, s. 89) a dále uvádí, že tento druh výpočtu je používán také ve finančních analýzách, jež jsou publikovány Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Dále uvádí, že vyšší hodnoty tohoto ukazatele jsou známkou dobré platební schopnosti. Na druhé straně varuje před příliš vysokou běžnou likviditou.

- **pohotová likvidita**

Pohotová likvidita by ideálně měla dosahovat hodnot mezi 0,8 – 1, v závislosti na konkrétním odvětví. Hodnota přesahující 1 znamená nadměrné množství oběžných aktiv a neproduktivní využití prostředků podniku. (Fotr et al., 2020, s. 394)

- **hotovostní likvidita**

Fotr a kolektiv (2020, s. 394) mezi hotovostní prostředky řadí peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a obchodovatelné cenné papíry a šeky.

Analýza aktivity

Analýza využití majetku má určit, jak efektivně jsou vložené prostředky podnikem využívány. Zkoumá, zda jsou vložené prostředky využívány vhodným způsobem a také analyzuje poměry jednotlivých skupin aktiv. (Knápková et al., 2017, s. 107)

- **obrat aktiv**

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 753) charakterizují obrat aktiv jako ukazatel míry využití podnikových aktiv. Předpokladem pro výpočet tohoto ukazatele je rovnost výše celkových aktiv v průběhu roku.

Knápková a kolektiv (2017, s. 107) uvádí vzorec pro výpočet obratu aktiv. Ukazatel lze vypočítat vydělením celkových tržeb celkovými aktivy. Doporučená hodnota obratu aktiv je minimálně 1, avšak hodnotu je nutné porovnávat dle příslušnosti k danému odvětví.

- **doba obratu zásob**

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 753) tvrdí, že efektivní podniky minimalizují množství zásob a snaží se o jejich rychlý obrat.

Doba obratu zásob je ukazatelem průměrného počtu dnů, během kterých jsou zásoby vázány v rámci podnikání až do doby jejich prodeje či spotřeby. Ukazatel je vypočten podílem průměrného stavu zásob na celkových tržbách, přičemž tento podíl je následně vynásoben počtem dní v období. (Pevná, 2021, s. 93)

- **doba obratu pohledávek**

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 753) uvádí, že pohledávky jsou dosud neinkasované tržby podniku.

Pevná (2021, s. 94) představuje vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek. V čitateli je průměrný stav pohledávek vynásobený počtem dní v období. Ve jmenovateli jsou tržby.

- **doba obratu závazků**

Závazky jsou dle Rickmana (2021, s. 89) dluhy vzniklé v souvislosti s činností podniku.

Pevná (2021, s. 95-96) uvádí, že vyšší hodnota ukazatele může být známkou problematické platební schopnosti, případně důsledkem velmi příznivých platebních podmínek od obchodních věřitelů. Dále uvádí, že výpočet ukazatele je podílem krátkodobých závazků na celkových tržbách, přičemž tento podíl je vynásoben počtem dnů v období.

Analýza rentability

Croll a Yoskovitz (2016, s. 265) uvádí, že by bylo nezodpovědné nesledovat ukazatele rentability v podniku. Nový podnik vyžaduje značné výdaje pro svůj rozvoj a růst, ovšem je potřeba také myslet na uspokojení investorů. Cestou k dosažení potřebné rentability je ziskovost provozní činnosti podniku, zvyšování efektivity a zvyšování tržeb.

Knápková a kolektiv (2017, s. 100) řadí ukazatele rentability mezi významné údaje pro zhodnocení míry zisku. Jsou to právě ukazatele rentability, které jsou hlavním kritériem pro investory a podnikatele, kteří zvažují o investici v daném odvětví.

- **rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je zásadní pro zhodnocení úspěšnosti podniku. Hodnota by měla být porovnána s hodnotami srovnatelných podniků. (Knápková et al., 2017, s. 100)

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 754) definují rentabilitu tržeb jako ukazatel, který signalizuje míru výnosnosti tržeb. Ukazatel lze vypočítat podílem čistého zisku na tržbách.

- **rentabilita celkového kapitálu**

Rentabilita celkového kapitálu udává čistou rentabilitu pro podnikatele, který je vlastníkem podniku a současně i věřitelem podniku. Vzorec pro výpočet má ve jmenovateli EBIT, který je vynásoben hodnotou $(1-T)$, přičemž T znamená procentní sazbu daně z příjmů. Ve jmenovateli vzorce jsou celková aktiva. (Pevná, 2021, s. 86)

Knápková a kolektiv (2017, s. 102-103) uvádí stejný výpočet pro výpočet ukazatele, jako Pevná. Rentabilita vlastního kapitálu je měřítkem pro výnosnost kapitálu vlastníků podniků v odvětví. Hodnota ukazatele by měla převyšovat dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou celkového kapitálu je označován jako prémie za riziko.

Také Brealey, Myers a Allen (2020, s. 756) uvádí stejný vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu. Autoři dále uvádí, že ukazatel dává vlastníkům odpověď na to, kolik jim daná investice vynáší.

Analýza zadluženosti

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 756) považují ukazatele zadluženosti za důležité, jelikož analyzují míru zadluženosti. Míra zadluženosti a další ukazatele zadluženosti jsou sledovány investory podniku, kteří podnik financují. Stejného názoru je Rickman (2021, s. 82), který upozorňuje na zvyšování úrokové míry spolu se zadlužeností podniku.

- **celková zadluženost**

Celková zadluženost je dle autorů Brealeyho, Myerse a Allena (2020, s. 757) vypočítána jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Zcela stejný vzorec doporučuje aplikovat

také Pevná (2021, s. 91), která uvádí, že s rostoucí výší tohoto ukazatele roste také finanční riziko. Věřitelé preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele, avšak vlastníci preferují vyšší celkovou zadluženost, jelikož může pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu.

- **míra zadluženosti**

Pevná (2021, s. 92) uvádí, že tento ukazatel má několik označení, jako „poměr dluhu k vlastnímu kapitálu“, „koeficient zadluženosti“ či „míra zadluženosti“. Vzorec pro výpočet ukazatele je podílem celkových cizích zdrojů na vlastním kapitálu.

Knápková a kolektiv (2017, s. 89) vidí důležitost míry zadluženosti při rozhodování věřitelů o tom, zda podniku poskytnou či neposkytnou úvěr. Ukazatel vypovídá o míře ohrožení nároků věřitelů podniku. Důležitý je především časový vývoj tohoto ukazatele.

- **podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích**

Dle Brealeyho, Myerse a Allena (2020, s. 756) je podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích vypočítán jako podíl dlouhodobých cizích zdrojů na součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů.

Knápková a kolektiv (2017, s. 89) považují za dobré analyzovat zastoupení cizího a vlastního kapitálu ve finanční struktuře podniku. Výpočet ukazatele autoři charakterizují také jako podíl dlouhodobých cizích zdrojů na součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů.

- **podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu**

Brealey, Myers a Allen (2020, s. 756) pro výpočet tohoto ukazatele využívají vzorec, který je podílem dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu.

Dluhošová (2021, s. 89) uvádí, že podíl úvěrů na vlastním kapitálu je významný především u těch podniků, které využívají cizí zdroje formou bankovních úvěrů.

- **úrokové krytí**

Dle Brealeyho, Myerse a Allena (2020, s. 757) je úrokové krytí vypočítáno jako podíl zisku před zdaněním a odečtením úroků vůči nákladovým úrokům.

Knápková a kolektiv (2017, s. 90) uvádí stejný výpočet jako autoři výše. Dále uvádí, že pokud je úrokové krytí rovno 1, znamená to, že podniky v odvětví jsou schopny splácet úroky i při dosažení nulového zisku. Optimální hodnota ukazatele by měla být vyšší než 5.

Analýza majetkové a finanční struktury

- **míra krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

Dluhošová (2021, s. 95-96) uvádí, že míra krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem popisuje předpoklady pro stabilitu finanční struktury. Dále uvádí, že vlastní kapitál by měl financovat dlouhodobý majetek.

- **doba návratnosti investice**

Doba návratnosti investice je dobou nutnou k úhradě celkové investice z budoucích příjmů investice. Výpočet ukazatele je podílem investičního výdaje a čistých příjmů z investice. (Fotr et al., 2020, s. 388)

Srpová (2020, s. 159) považuje ukazatel doby návratnosti investice za jeden z nejčastěji používaných způsobů vyhodnocení investice. Autorka uvádí dvě metody výpočtu doby návratnosti investice. Statická metoda nebere v potaz faktor rizika a času. Dynamická metoda tyto faktory zahrnuje do výpočtu, díky čemuž je přesnější.

3 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A JEHO ANALÝZA

3.1 Podnikatelské prostředí

Podle Petera Druckera (2008, s. 322-323) je podnikání jednou z nejdůležitějších součástí ekonomiky, veřejných služeb a trhu. Dnešnímu světu by mělo pomoci větší zapojení lidí do podnikání a inovací, měla by vzniknout podnikatelská společnost. Podnikání může vnést oživení do institucí, ekonomiky a celé společnosti.

Také Zelený (2020, s. 35) zdůrazňuje význam podnikavosti a podnikání. Vynalézavost, houževnatost a znalosti mohou proměňovat svět k lepšímu, a to navzdory nepříliš dobrým počátečním předpokladům.

Kozubíková (2017, s. 22) uvádí, že sami podnikatelé formují podnikatelské prostředí. Dále vyzdvihuje význam malých a středních podniků v ekonomice ČR, jelikož zajišťují sociální a podnikatelské spojení s regiony. Autorka dále uvádí, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 činil 99,83 %.

Šafrová Drášilová (2019, s. 19) dává podnikání do souvislosti s prostředím, ve kterém probíhá. Vnější prostředí a okolní vlivy mají výrazný dopad na úspěch podniku. Jedná se například o zákazníky, dodavatele, stát a právní podmínky.

3.2 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se neustále proměňuje, což má být zohledněno při vytváření business modelů. Analýza podnikatelského prostředí a sledování vnitřních i vnějších faktorů, které mají na podnikání vliv je klíčová. Faktory by měly být sledovány nejen ve vybraném odvětví, ale také v dalších odvětvích. (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 155)

Také Fotr (2020, s. 55) považuje analýzu podnikatelského prostředí za rozhodující krok. Konfrontaci záměrů podniku s podnikatelským prostředím považuje za velkou prioritu.

3.2.1 Analýza zákazníků a jejich preferencí

Zelený (2020, s. 105) uvádí, že zákazník je zdrojem pro výrobu, prodej a strategii podniku. Dále uvádí, že zákazník má vždy pravdu, i když ji nemá. Účelem podniků není převýchova zákazníků, nýbrž uspokojování zákaznických očekávání, přání a potřeb.

Drucker (2008, s. 182-188) uvádí, že vytváření zákazníků je hlavním cílem podnikání a ekonomické aktivity. Úspěšné podniky chápou postoje a požadavky zákazníků a rozumí

hodnotám, které zákazníci očekávají. Podniky, které takto aplikují marketing s vysokou pravděpodobností dosáhnou vedoucího tržního postavení, a to rychle a bez rizika.

Adámek a Meixnerová (2022, s. 116) uvádí, že analýza trhu a poznání zákazníků je základem pro optimalizaci podnikových strategií, a také pro optimalizaci business modelu.

Dobrym způsobem pro nalezení cílové skupiny zákazníků je monitorování stávajícího chování zákazníků. Nové podniky by měly chápat způsoby uspokojování potřeb zákazníků, kteří zatím nepoznali benefity nového produktu či služby. (Colwell, 2019, s. 99)

Karlíček (2018, s. 92) rozděluje výzkumné metody na kvantitativní a kvalitativní. Obě metody se vzájemně doplňují a každá má své přednosti a určitá specifika. Kvalitativní výzkum prozradí více o smýšlení zákazníků a vyžaduje psychologickou interpretaci. Kvantitativní výzkum zkoumá četnost jevů na velkém vzorku respondentů a dává odpovědi ve formě čísel a procent.

Také Croll a Yoskovitz (2016, s. 201) rozdělují metody analýzy zákazníků na kvalitativní a kvantitativní. Doporučují využít obě analytické metody a uvádí několik metod kvantitativní analýzy, kterými jsou například dotazníky, průzkumy a vstupní stránky. Výhodami kvantitativních metod je možnost analýzy a segmentace informací. Respondenti se mohou stát prvotními uživateli a mohou vytvořit základ nové zákaznické komunity.

Kotler a Keller (2022, s. 131) uvádí, že dotazníkové šetření je vhodným a flexibilním nástrojem pro analýzu a sběr primárních dat. Uzavřené otázky nabízí určité množství odpovědí, což usnadní zhodnocení a interpretaci výsledků. Otevřené otázky respondentům dovolují odpovídat vlastními slovy a umožňují pochopit způsob přemýšlení respondentů.

Kozubíková (2017, s. 80) dotazníkové šetření klasifikuje jako jednu z empirických metod.

Svobodová a Andera (2017, s. 84-85) považují dotazníkové šetření za vynikající zdroj informací pro začínající podniky, avšak varují před možným rizikem nespolehlivosti dat. Riziko nespolehlivosti je vyšší, pokud dotazník obsahuje nevhodný soubor otázek. Dalším faktorem, který zvyšuje riziko nespolehlivosti je nedostatečná velikost vzorku respondentů.

3.2.2 SWOT analýza

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 216) považují SWOT analýzu za atraktivní nástroj, který slouží k analýze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Za klíčové považují, aby analýza byla zaměřena na vhodné aspekty, jinak nebudou výsledky příliš užitečné. SWOT analýza je významnou částí procesu vytváření nových business modelů.

Také Fotr a kolektiv (2020, s. 360) charakterizují SWOT analýzu, jako analytickou metodu, která hodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Karlíček (2018, s. 238) uvádí, že SWOT analýza by neměla obsahovat příliš mnoho faktorů. Obsahem SWOT analýzy by měly být pouze nejdůležitější faktory. Doporučuje analýzu zaměřit na trendy a vývoj, protože pouhý popis současného stavu nemá význam.

Ačkoliv je SWOT analýza nejčastěji používána pro analýzu konkrétních podniků, je tato metoda vhodná také pro analýzu celých odvětví. (Dvořáková, 2023)

Silné stránky

Karlíček (2018, s. 238) zařazuje mezi silné stránky vysokou kvalitu produktu, kvalitní distribuční síť, velký marketingový rozpočet, vysokou technologickou úroveň, vysokou ziskovost a další faktory.

Rickman (2021, s. 155) uvádí, že v silných stránkách by měly být zahrnuty také finanční zdroje, intelektuální vlastnictví nebo jiné speciální dovednosti.

Slabé stránky

Slabými stránkami jsou takové aspekty, které brání dosažení maximálního úspěchu. Může se jednat o nedokonalosti nabízených produktů či služeb, špatné nastavení procesů, nezáměr o inovace a další aspekty, které jsou ve sféře vlivu podniků. (Dvořáková, 2023)

Mezi slabé stránky může patřit absence strategických aliancí, využívání zastaralých technologií. Slabé stránky by měly vysvětlovat důvody případné nízké poptávky ze strany zákazníků. Rickman (2021, s. 155)

Příležitosti

Příležitosti jsou vnější faktory, které mají na podnikání pozitivní dopad. Pokud dojde ke včasnému rozpoznání příležitostí, mohou podnikům pomoci ke zlepšení hospodářských výsledků nebo k jejich dalšímu rozvoji. (Dvořáková, 2023)

Karlíček (2018, s. 238) definuje příležitosti jako příznivé externí faktory, které nejsou ovlivnitelné podnikem. Mezi příležitostmi lze zařadit demografické trendy, změny v kupní síle, změny životního stylu a zákaznických preferencí, oslabení konkurence, nové technologie a další faktory.

Hrozby

Hrozbami mohou být dle Rickmana (2021, s. 155) konkurenční síly, sociální trendy a nákupní trendy, které mohou ohrožovat dané podnikání.

Podle Karlička (2018, s. 238) jsou hrozby pro podnik nepříznivé a nejsou pod kontrolou podniku. Hrozbami mohou být demografické trendy, změny zákaznických preferencí a životního stylu, změny v kupní síle, posílení konkurence, nové technologie a další faktory.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Šafrová-Drášilová (2019, s. 86) považuje vyhodnocení SWOT analýzy za nejdůležitější část analýzy. Principem vyhodnocení je provázání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Díky silným stránkám je možné využít příležitosti. Odstranění slabých stránek nabízí nové příležitosti nebo snižuje rizika. Silné stránky lze využít ke snížení rizik a hrozeb.

Dvořáková (2023) varuje, že s výsledky SWOT analýzy je nutné dále pracovat. Slabé stránky mají být eliminovány a silné stránky naopak posilňovány. Příležitosti by měly být využity. Hrozbám je vhodné předcházet a minimalizovat jejich dopad.

3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Model pěti konkurenčních sil, jehož autorem je Michael Porter, je zaměřen na konkurenceschopnost odvětví. Tento model je vyhodnocuje pět konkurenčních faktorů, které definují prostředí, ve kterém podniky existují. (Kotler a Keller, 2022, s. 61)

Model pěti konkurenčních sil zkoumá vliv pěti konkurenčních sil na analyzované odvětví. Předpokládá závislost vývoje odvětví na struktuře odvětví. (Fotr et al., 2020, s. 359)

Rostoucí intenzita pěti konkurenčních sil negativně ovlivňuje úspěšnost a ziskovost podniků v rámci tržního prostředí. (Karliček, 2018, s. 55-56)



Obrázek 3 Pět konkurenčních sil (zdroj: Karliček, 2018, s. 56)

Stávající přímá konkurence

Dle Colwella (2019, s. 99) se trh skládá ze zákazníků a konkurentů. Bez ohledu na jedinečnost či inovativnost produktu či služby, vždy budou přítomny konkurenční podniky.

Stávající konkurenti dle Šafrové-Drášilové (2019, s. 77) na trhu již existují a poskytují zákazníkům určité řešení jejich problémů. Vztahy mezi jednotlivými konkurenty mohou být nejrůznější, přátelské i nepřátelské. Konkurenční vztahy a jejich charakter ovlivňují celý trh.

Také Karlíček (2018, s. 56) považuje trhy za odlišné, jelikož na některých trzích je přímý konkurenční boj velmi vyhrcočený, avšak na jiných trzích je konkurence velmi nízká či nulová. Intenzita přímé konkurence nepřímo úměrně ovlivňuje rentabilitu v daném odvětví.

Rickman (2021, s. 41) uvádí, že pro nový podnik může být náročné soupeřit se stávajícími konkurenty v cenové oblasti, nicméně existují jiné oblasti, ve kterých půjde konkurovat snadněji. Těmito oblastmi může být jedinečnost, hodnotová nabídka, kvalita nebo zákaznický servis. Důležitá je dle autora vhodná volba konkurenční strategie.

Srpová (2020, s. 216) považuje za nutné provést identifikaci konkurenčních podniků a jejich zákazníků. O konkurenčních podnicích je dobré znát co nejvíce informací, zejména jejich množství, sílu, velikost, způsoby činnosti, silné i slabé stránky a marketingovou komunikaci. Stejný pohled sdílí také Šafrová-Drášilová (2019, s. 77).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Colwell (2019, s. 99) považuje hrozbu vstupu nových konkurentů za nepřímo úměrnou bariérám pro vstup do odvětví. Odvětví s nízkými vstupními bariérami je novým konkurentům přístupné snadno, s využitím malého úsilí a nákladů. Naopak odvětví s vysokými vstupními bariérami od nových konkurentů vyžaduje vynaložení značného úsilí a nákladů. Stejně tuto hrozbu popisuje také Karlíček (2018, s.56).

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 208) považují za klíčové nově přichozí konkurenty sledovat. Je dobré zjistit, zda používají odlišný business model a identifikovat, v čem se tito noví konkurenti odlišují, a na jaké zákazníky cílí. Je dobré vyhodnotit vliv nových hráčů na trh.

Hrozba substitutů

Šafrová-Drášilová (2019, s. 79) považuje hrozbu substitutů za důležitý, ovšem v praxi často podceňovaný problém. Autorka doporučuje hledat substituty z pohledu zákazníků a pátrat po produktech či službách, které nabízí řešení stejných zákaznických problémů.

Osterwalder a Pigneur (2022, s. 208) navrhuje popsat potenciální substituty pro navržené nabídky, a to včetně substitučních výrobků z jiných trhů a odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je problematická zejména tehdy, je-li dodavatelů málo. Dalším problémem může být vysoká cenová závislost finálního produktu podniku na dodavatelských cenách. (Šafrová-Drášilová, 2019, s. 80-81).

Stejný pohled na vyjednávací sílu dodavatelů má také Colwell (2019, s. 106), který dodává, že vyjednávací síla dodavatelů je vyšší u unikátních a originálních produktů a služeb.

Rickman (2021, s. 48) uvádí, že malí producenti a dodavatelé obvykle nabízejí menší množství produktů za vyšší ceny. V rámci vyjednávání s dodavateli autor doporučuje zjistit informace o tom, kterým dalším podnikům dodavatel pravidelně dodává své zboží či služby.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je značná především v případě nízkých počtů zákazníků nebo při významných podílech jednotlivých zákazníků na tržbách. Vyjednávací síla odběratelů roste se snadnou možností přechodu ke konkurenci. (Šafrová-Drášilová, 2019, s. 81)

Také Karlíček (2018, s. 57) vnímá jako hrozbu snadnou možnost přechodu zákazníků k jiným konkurenčním podnikům. Za hrozbu dále považuje distributory, kteří mohou zákazníkům zboží či služby nabízet za příliš velkou obchodní marží.

Odběratelé a zákazníci se podle Zeleného (2020, s. 107) orientují zejména na nízké ceny, vysokou kvalitu a doručení zboží či služby.

3.2.4 Finanční analýza

Pro finanční analýzu podnikatelského prostředí a odvětví mohou být použity stejné metody, které jsou popsány v kapitole 2.3.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti tvorby business modelů.

První kapitola je zaměřena na business model a jeho podstatu. Navzdory mnoha odlišným definicím business modelu lze shrnout, že autoři jej považují za důležitou součást podnikového řízení. Business modely zobrazují tvorbu hodnoty pro zákazníky a samotný podnik. Existuje celá řada business modelů, přičemž každý business model je vhodný pro určitou podnikatelskou činnost. Business model Canvas a business model Lean Canvas jsou prozkoumány poměrně detailně, jelikož se jedná o nejvýznamnější business modely. Dále je představen Disruptivní business model, Unbundling business model, Dlouhý chvost, Business model zdarma, Otevřený business model a Vícestranná platforma.

Proces tvorby business modelu zkoumá podkapitola 1.3, přičemž autoři shodně považují za nutné nejprve provést průzkum trhu a analýzu zákazníků a jejich preferencí. Poté lze navrhnout business model, který by měl být testován a upravován dle vývoje podnikání.

Podkapitola 1.4. vysvětluje význam business modelu a jeho využitelnost v praxi. Význam business modelu spočívá především v zachycení způsobu vytváření hodnoty pro trh, zákazníky, spolupracovníky a podnik samotný. Nové business modely mohou zcela proměnit celá odvětví, proto je pro podniky výběr vhodného business modelu klíčový.

Druhá kapitola uvádí metody hodnocení business modelu. Riziková analýza je důležitá pro zachycení rizik a jejich následné řízení. Časová analýza je klíčová pro úspěšnou realizaci business modelu, a popisuje dílčí kroky projektu. Finanční analýza charakterizuje business model z hlediska nákladovosti i ziskovosti, a zkoumá různé finanční ukazatele.

Třetí kapitola se věnuje podnikatelskému prostředí a jeho analýze. Podnikatelské prostředí je charakterizováno v podkapitole 3.1. Podnikatelské prostředí je velmi důležité pro celou ekonomiku. Podnikatelé jsou hlavními aktéry pozitivních změn. Existují různé vlivy, které působí na podnikatelské prostředí a mají na něj významný dopad. Další podkapitola 3.2 se proto věnuje analýze podnikatelského prostředí. Analytických metod existuje celá řada, pro účely této práce jsou specifikovány následující metody: Analýza zákazníků a jejich preferencí, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýza.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ A PRŮZKUM TRHU

Analýza podnikatelského prostředí je předpokladem pro úspěšné fungování všech podniků na trhu. Pro nové podniky je analýza podnikatelského prostředí absolutně nezbytná. Předmětem této analýzy bude zejména odvětví maloobchodu s lokálními potravinami. Jelikož se nový podnik plánuje orientovat na výrobu sušených jablečných pochutin, bude průzkum trhu orientován také na odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny.

5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Následující část práce bude zaměřena na analýzu konkurenčních sil, která ovlivňuje oblast výroby a distribuce lokálních potravin ve vybraném regionu. Předmětem analýzy budou především ty konkurenční faktory, které jsou klíčové pro vstup nového podniku na tento trh. V první podkapitole 5.1.1 je analyzována stávající konkurence se zaměřením na výrobu sušených ovocných pochutin, jelikož v tomto odvětví autor práce spatřuje podnikatelskou příležitost. V podkapitole 5.1.2 je zkoumána přímá konkurence v oblasti prodeje lokálních potravin.

5.1.1 Stávající konkurence se zaměřením na výrobu sušených ovocných pochutin

Přímá konkurence v odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny v Moravskoslezském kraji existuje. Dle průzkumu autora práce se však v tomto kraji nenachází ani jeden podnik se specializací na výrobu sušených ovocných plátků a tyčinek. Výrobě sušených ovocných plátků a tyčinek, se věnují v celé ČR pouze 4 výrobci.

Bioprodukt JT, s.r.o.

Tento výrobce je rodinným podnikem s více než 30.letou tradicí. Předmětem činnosti je sušení ovoce a výroba dalších produktů. Jedná se o známé jablečné trubičky, jablečné tyčinky, jablečné plátky a nově také o jablečné kuličky. Výrobce používá výhradně české suroviny a také produkty od českých dodavatelů. Použitá jablka disponují ochrannou známkou SISPO a pochází výhradně z českých sadů. Cílem podniku je nabídnout lokální a chutné potraviny, jejichž kvalitu zaručuje. Vlastní e-shop ani obchod podnik neprovozuje. Distribuci produktů zajišťuje více než 1000 prodejen zdravé výživy a více než 200 e-shopů. V současné době podnik již velkoobchodní spolupráci nenabízí. Důvodem jsou plné výrobní kapacity. (Bioprodukt JT, s.r.o., 2024)

Podnik zaměstnává 6-9 zaměstnanců a sídlí ve Velkém Meziříčí. (Registr ekonomických subjektů: Bioprodukt JT s.r.o., © 2024)

Aktiva podniku v roce 2021 byla ve výši 11 719 tisíc Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2021 dosáhly částky 11 641 tisíc Kč. Osobní náklady v témže roce činily 2 808 tisíc Kč. Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2021 byl ve výši 1 686 tisíc Kč. (Účetní závěrka IČ: 3326977, 2022 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky)

Ovocňák s.r.o.

Začátky tohoto podniku se váží k roku 2011, ale samotný podnik vznikl až v roce 2018. Cílem podniku je českým a slovenským spotřebitelům nabídnout kvalitní produkty z ovoce. Podnik vyrábí mošty, pyrė, ovocné plátky a rakytníkové produkty. Lisování, pasírování a sušení probíhá na podnikové farmě v Beckově na Slovensku. Část výroby také probíhá v Rudicích, kousek od Luhačovic. Vlastní výrobky jsou zákazníkům nabízeny prostřednictvím e-shopu, který je moderní a přehledný. Výrobky jsou nabízeny také v mnoha kamenných prodejnách i na e-shopech. Podnik během let navázal spolupráci se sadaři a pěstiteli, kteří se řídí pravidly integrované produkce SISPO. Prioritou podniku je ohleduplnost vůči přírodě. Proto v sadech nepoužívají žádné pesticidy, ani jiné chemické postřiky, aby nekontaminovali půdu. Odpadní vodu po výrobě používají pro zavlažování v sadech. Kartonové obaly používají opakovaně a velmi zodpovědně třídí odpad. Výlisky z lisování a pasírování se stanou krmivem pro dobytek. Nahnilé ovoce slouží pro výrobu hnojiva. (Není lepší dělat věci tak, jak se má?, © 2024)

Podnik zaměstnává 1-5 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v Praze. (Registr ekonomických subjektů: Ovocňák s.r.o., © 2024)

ORIO 21, s.r.o.

Tato společnost se v současné době zabývá pouze výrobou a distribucí ovocných plátků. Distribuce probíhá na e-shopu s názvem chytreovoce.cz. E-shop je moderní, ovšem obsahuje značné množství nefunkčních odkazů a neobsahuje skoro žádné informace o podniku či způsobu výroby. Ovocné plátky jsou v baleních po 50 gramech a jsou zabaleny v doypacku. Specializace na ovocné plátky se projevuje především v množství nabízených variant. Plátky jsou vyráběny z více druhů ovoce. Jedná se o višně, hrušky, maliny, meruňky, černý rybíz, borůvky. Plátky nejsou vyrobeny pouze z ovocného pyrė, jehož podíl je pouhých 30 %. Zbylých 70 % plátků je tvořeno koncentrovanými šťávami, jablečným pyrė, citrusovým pektinem, jablečnou vlákninou, citronovou šťávou a přírodními aromaty. V oblasti sušených

ovocných plátků nabízí tato společnost dobrý poměr ceny a množství, který lze vysvětlit složením z levnějších surovin. Při nákupu většího množství sušených plátků podnik nabízí výhodnější ceny. (ORIO 21, s.r.o., 2024)

Společnost ORIO 21, s.r.o. vznikla 31.1. 2000 a sídlí v Tověři v Olomouckém kraji. Aktiva v roce 2022 byla ve výši 895 tisíc Kč. Obrat podniku dosáhl výše 945 tisíc Kč. Výsledek hospodaření po zdanění dosáhl hodnoty 136 tisíc Kč. Firma nemá zaměstnance, výrobu provádí 2 majitelé, kteří jsou zaměstnaní na DPP. (Účetní závěrka IČ: 25851519, 2023 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky)

Nara Natur

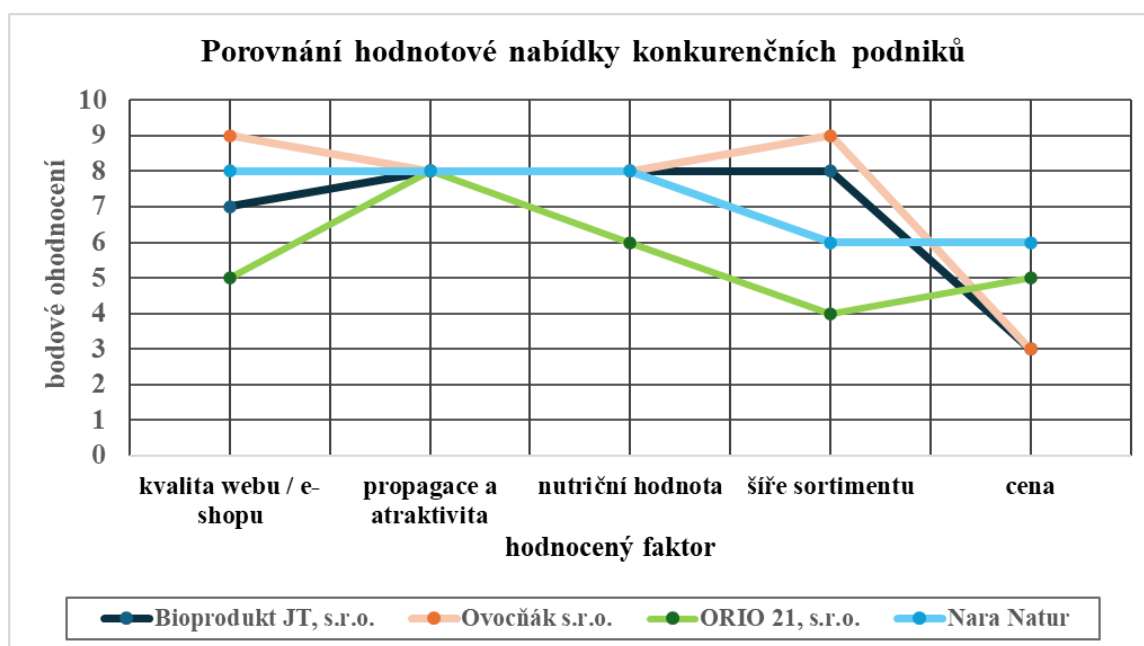
Výrobcem ovocných pochutin Nara Natur je fyzická osoba Arman Hakobyan. Příběh tohoto výrobce je velmi zajímavý. Výrobu totiž založila arménská rodina, která se přistěhovala do České republiky v roce 1993. Hlavním výrobkem firmy Nara Natur je ovocný lavaš, což je ovocná trubička. Doplnkovým výrobkem je ořechový sudžuch, což je ořechová tyčinka. Výrobky tohoto výrobce jsou originální a specifické, vzhledem k arménským názvům a tradičním postupům. Výroba probíhá v provozovně v Tetčicích v Jihomoravském kraji. Výroba ovocných pochutin probíhala již dříve, ale značka ovocných tyčinek Nara Natur byla založena v roce 2011. Název „Nara“ je odvozen od jména maminky výrobce. Druhá část názvu „Natur“ byla zvolena s odkazem na přírodní původ surovin, které jsou pro výrobu používány. V roce 2013 došlo k modernizaci výroby a pořízení nových technologických zařízení. V současnosti tento výrobce distribuuje výrobky na český trh, ale i do Německa, Slovenska, Nizozemska, Francie a Estonska. Cílem této výroby je nejvyšší možná kvalita výrobků, které neobsahují žádné emulgátory, barviva, koncentráty ani práškové látky. Výrobce uvádí, že veškeré výrobky jsou ze 100 % kvalitního ovoce, které pochází od českých zemědělců. (Nara Natur - o nás, 2024)

Všechny výše uvedené konkurenční podniky, které se zabývají výrobou sušených potravin byly porovnány autorem této práce. Tabulka 1 na následující straně zobrazuje bodové ohodnocení jednotlivých faktorů. Hodnotící škála nabývá hodnot od jedné do desíti, přičemž vyšší skóre u všech sledovaných faktorů značí vyšší nebo výhodnější hodnotu pro zákazníka. Nejlepšího celkového skóre dosáhl podnik Ovocňák s.r.o., na druhém místě se s těsným odstupem umístila firma Nara Natur. Jen nepatrně nižší výsledné skóre zaznamenal podnik Bioproduct JT, s.r.o. Na čtvrté pozici je s mírně větším odstupem podnik ORIO 21, s.r.o.

Tabulka 1 Porovnání konkurenčních výrobních podniků

faktor / konkurenti	Bioprodukt JT, s.r.o.	Ovocňák s.r.o.	ORIO 21, s.r.o.	Nara Natur
kvalita webu / e-shopu	7	9	5	8
propagace a atraktivita	8	8	8	8
nutriční hodnota	8	8	6	8
šíře sortimentu	8	9	4	6
cena	3	3	5	6
celkové skóre	6,8	7,4	5,6	7,2
pořadí	3.	1.	4.	2.

Grafické porovnání hodnotové nabídky čtyř vybraných konkurenčních podniků, které se zabývají výrobou sušených ovocných pochutin, zobrazuje následující graf 1.



Graf 1 Porovnání hodnotové nabídky konkurenčních výrobních podniků

Všechny porovnávané podniky nabízejí nutričně hodnotné potraviny, které obsahují mnoho vitamínů a přírodních cukrů. Propagace produktů je u všech podniků kvalitní. U některých podniků je potřeba rozšířit nabízený sortiment či zkvalitnit e-shop. Vysoká cena je slabším faktorem u podniku Ovocňák s.r.o. a Bioprodukt JT, s.r.o

5.1.2 Stávající konkurence v oblasti obchodu s lokálními potravinami

Konkurence v oblasti obchodu s lokálními potravinami je opravdu velká. Ve většině měst na území Moravskoslezského kraje se nachází minimálně jedna kamenná prodejna se sortimentem lokálních potravin. Zajímavé je, že některé prodejny dokonce fungují v malých městech či obcích s menším počtem obyvatel. Z tohoto důvodu není v této analýze uveden plný výčet konkurentů, ale pouze ty konkurenční podniky, které byly autorem práce považovány za nejvýznamnější.

Potraviny "U moudré kozy"

Název subjektu dle veřejného rejstříku je P&P farm food a právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným. Společnost byla zapsána do veřejného rejstříku 16.7. 2012. Společnost má sídlo v Havířově-Prostřední Suché. Společnost má v současné době pouze jednoho společníka a zároveň jednatele v jedné osobě. (Úplný výpis z obchodního rejstříku: P&P farm food s.r.o., 2024)

Společnost provozuje prodejnu farmářských a domácích potravin. Prodejna sídlí v centru Havířova na adrese Národní třída 578/6. Sortiment nabízených produktů je rozmanitý. V prodejně lze zakoupit kvalitní domácí uzeniny, mléčné výrobky všeho druhu, ovoce i zeleninu, džemy, šťávy, obilniny, luštěniny, alkoholické nápoje, kávy, čaje, čokolády, koření a další. Prodejna slouží rovněž jako výdejní místo objednávek z platformy scuk.cz, přičemž vyzvednutí objednávek je možné jednou týdně, a to každé úterý od 15:00 do 17:00 hodin. Prodejna potravin "U moudré kozy" je zároveň také výdejním místem zásilkových služeb Zásilkovna a GLS, což přináší společnosti určité zviditelnění a zajišťuje přísun potenciálních zákazníků. S provozem těchto výdejních míst je spojena také finanční odměna, kterou společnost od zásilkových služeb získává. Na druhé straně to pro společnost a prodejce znamená zvýšené náklady a nutnost věnovat se této vedlejší činnosti. (Krámek U Moudré kozy, 2024)

Prodejna je dost malá a člověk se v ní může cítit stísněně. Někteří spotřebitelé si stěžovali na malý výběr potravin v prodejně. Nicméně základní sortiment všech druhů potravin v prodejně lze zakoupit. Možnost rozvozu potravin není touto společností nabízena.

Farma domů

Do veřejného rejstříku byl subjekt Farma Domů s.r.o. zapsán 16.8.2021. Subjekt má jediného společníka, který je zároveň jednatelem společnosti. Sídlo společnosti je v Karviné. (Úplný výpis z obchodního rejstříku: Farma Domů s.r.o., 2024)

Společnost provozuje farmářský obchod v centru Karviné. Konkrétně se obchod nachází v budově kina Centrum Karviná na adrese Třída Těřeškovové 2234/24. Snahou společnosti je co možná nejlepší nabídka kvalitních potravin. Převážná většina produktů pochází z farem ekologického zemědělství nebo z rodinných farem, které nemají status bio. Prioritou je dle jednatelky společnosti především kvalita, nikoliv kvantita nabízených potravin. Prodejna je zároveň výdejním místem pro objednávky z platformy scuk.cz. Čas, ve kterém je možné si vyzvednout objednávky, je každé úterý od 16:00 do 17:00 hodin. Rozvoz potravin na adresu ve městě ani jeho okolí není společností zajišťován. (Farma domů, 2024)

Tržby podniku za prodej zboží v roce 2022 dosáhly výše 2 534 tisíc Kč a výsledek hospodaření v témže roce činil 95 tisíc Kč. Aktiva podniku v roce 2022 byla ve výši 143 tisíc Kč. Osobní náklady dosáhly částky 231 tisíc Kč. (Účetní závěrka IČ: 11748401, 2023 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky)

Louka Těšín

Obchod Louka Těšín je provozován subjektem Enricame s.r.o., který byl zapsán do veřejného rejstříku 11.6. 2021. Subjekt má pouze jednoho společníka, který současně zastává pozici jednatele společnosti. Sídlo společnosti je v Třinci. (Úplný výpis z obchodního rejstříku: Enricame s.r.o., 2024)

Louka Těšín se nachází v centru Českého Těšína na adrese Střelniční 13. Louka Těšín je bezobalový obchod, který nabízí velmi široký sortiment zboží. Vizí společnosti je šíření myšlenky udržitelného života a nabídnutí nákupů bez zbytečných obalových materiálů. V prodejně jsou nabízeny kvalitní farmářské a lokální potraviny, udržitelná kosmetika, drogerie, a široký sortiment prodej pochutin a potravin na váhu. Louka Těšín je výdejním místem pro Zásilkovnu. Dále je Louka Těšín výdejním místem e-shopu Milujeme Krétu, který se specializuje na dovoz kvalitního čerstvého ovoce a zeleniny z Kréty. Možnost rozvozu potravin není touto společností nabízena, nicméně na webových stránkách je informace o plánovaném zprovoznění této služby v budoucnu. (Na louce, 2024)

Prodejna je velmi hezká, organizovaná, prostorná a bezbariérová. Dostatek prostoru ocení zákazníci, jelikož se nebudou cítit stísněně. Pokud má zákazník své vlastní obaly, může nakupovat do nich. Prodejna každému nabízí také zakoupení udržitelných obalů.

Rohlik.cz

Rohlik.cz je platforma, která zajišťuje nakupování online a následné rychlé doručení objednávek na zvolenou adresu. V sortimentu jsou především potraviny všeho druhu, ale

také kosmetika, drogerie, domácí potřeby, hračky, chovatelské potřeby a krmiva, a také léky a doplňky stravy. Hlavními hodnotami Rohlíku jsou perfektní, rychlá služba zákazníkům a vynikající jídlo. Cílem podniku je, aby podíl českých produktů nabízeném sortimentu trvale rostl. Dále je cílem snaha o zkracování cesty z farmy ke dveřím zákazníků. Kvalita nabízených potravin je pro společnost velmi důležitá, což dokládá také možnost vrácení peněz v případě nespokojenosti zákazníka. (Čapek, 2023)

Subjektem, který provozuje Rohlik.cz, je VELKÁ PECKA s.r.o., která je zapsána v obchodním rejstříku od 21.5.2014. Sídlo společnosti je v Praze. Čistá aktiva podniku k 30.4. 2023 činila 1 960 016 tisíc Kč. Tržby z prodeje zboží v ČR v účetním období od 01. 05. 2022 do 30.4. 2023 byly ve výši 9 790 236 tisíc Kč. Celkové tuzemské výnosy společnosti v tomto období dosáhly hodnoty 10 144 281 tisíc Kč. Ve sledovaném období podnik značně investoval, a díky tomu dosáhl ztráty ve výši 283 012 tisíc Kč. Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaném období byl 449 a osobní náklady dosáhly výše 417 524 tisíc Kč. Společnost zastupuje jeden jednatel. (Výroční zpráva za účetní období 01. 05. 2022 - 30.4. 2023: Velká Pecka s.r.o., 2023 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky)

Rohlik.cz je neustále rostoucí společností. Aktuálně provozuje tři sklady v Praze, jeden sklad v Brně, a nedávno otevřel sklad v Ostravě s rozlohou 9000 metrů čtverečních. S otevřením Ostravského distribučního centra vzniklo přibližně 80 nových pracovních příležitostí pro nové zaměstnance. Rohlik.cz plánuje také navázat spolupráci s více než 300 novými dopravci pro rozvoz objednávek. (Čapek, 2023)

Scuk.cz

Provozovatelem je dle veřejného rejstříku Lokalmarket s.r.o., se sídlem v Praze. Zápis této společnosti do obchodního rejstříku proběhl 3.11. 2017. Společnost má 5 společníků, z čehož 3 společníci jsou právníckými osobami 2 společníci jsou osobami fyzickými. Jednatel společnosti je od vzniku společnosti stále tentýž člověk. (Úplný výpis z obchodního rejstříku: Lokalmarket s.r.o., 2024)

Aktiva podniku k 31.12.2022 byla ve výši 30 888 tisíc Kč. Osobní náklady pak za rok 2022 dosáhly výše 20 444 tisíc Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2022 byly 71 100 tisíc Kč a tržby za prodej zboží 43 812 tisíc Kč. Výsledkem hospodaření za rok 2022 byla ztráta ve výši 11 604 tisíc Kč. (Lokalmarket-výkazy 2022, 2023 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky)

Scuk je platformou, která propojuje farmáře se spotřebiteli. Spotřebitelé objednají jednoduše online a zboží si vyzvednou na jednom z více než 400 odběrných míst. Koncept, kdy je vyfiltrován mezičlánek v podobě obchodníka, je velmi inovativní. Umožňuje zkrácení logistického řetězce a vede k cenově dostupnějším potravinám pro spotřebitele. Velkou výhodou podniku je jeho koncept výdejních míst, která zajišťují místní organizátoři. Těmito organizátory mohou být fyzické osoby, které splní několik základních podmínek. Zpravidla se jedná o provozovny či obchůdky, někdy se jedná o fyzické osoby v místě jejich bydliště. Cílem společnosti je podporovat farmáře a malé výrobce potravin, avšak nabízet jen takové zboží, u kterého lze zaručit nezávadnost a kvalitu. Zároveň tato společnost nechává prodejcům volnost v cenovém ohodnocení zboží a nevyvíjí na ně nátlak kvůli pravidelné dostupnosti. Největší počet dodavatelských farem a pěstitelů je z oblasti Prahy a Středočeského kraje. Naopak v okrajových částech ČR má Scuk.cz jen malý počet dodavatelů. V Moravskoslezském kraji je pouze 8 dodavatelů, kteří dodávají pro scuk.cz. (My jsme Scuk.cz, 2024)

Ze všech konkurentů v oblasti farmářských potravin mají na scuk.cz jednoznačně nejširší sortiment. Jelikož je scuk.cz platformou působící v rámci celé ČR, nabízí farmářské potraviny z celé ČR. Vyzdvihnout lze velmi kvalitně propracovaný e-shop a nákupní portál společnosti. Rovněž mají velmi dobře vymyšlen koncept distribuce a logistiky. Také propagaci a marketing mají na skvělé úrovni. Nevýhodou podniku je poměrně dlouhá doba mezi zadáním objednávky a vyzvednutím nákupu. Nepraktická je rovněž nutnost vyzvednutí objednávky na daném místě v daný čas, která není časově flexibilní.

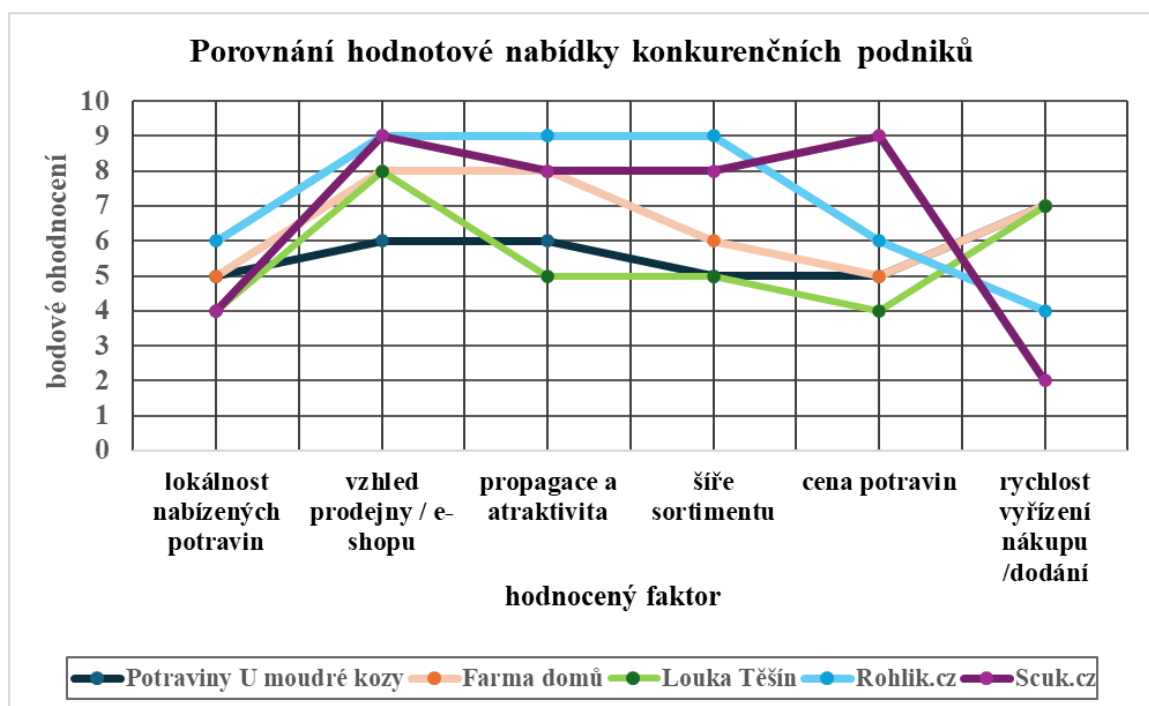
Všech pět výše zmíněných podniků, jež nabízí lokální potraviny, je vzájemně porovnáno v tabulce 2. Hodnotící škála je od 1 do 10, přičemž vyšší skóre u všech sledovaných faktorů značí vyšší nebo výhodnější hodnotu pro zákazníky.

Tabulka 2 Porovnání konkurentů v oblasti distribuce lokálních potravin

faktor / konkurenti	U moudré kozy	Farma domů	Louka Těšín	Rohlik.cz	Scuk.cz
lokálnost potravin	5	5	4	6	4
vzhled prodejny / e-shopu	6	8	8	9	9
propagace a atraktivita	6	8	5	9	8
šíře sortimentu	5	6	5	9	8
cena potravin	5	5	4	6	9

rychlost vyřízení nákupu	7	7	7	4	2
celkové skóre	34	39	33	43	40
pořadí	4.	3.	5.	1.	2.

Na základě celkového dosaženého skóre lze stanovit pořadí jednotlivých podniků. Nejlepším podnikem se na základě porovnání hodnotové nabídky stal e-shop Rohlik.cz, který byl následován platformou Scuk.cz. Na těsném třetím místě se umístila prodejna Farma domů. Na čtvrtém místě se s větším odstupem umístila prodejna U moudré kozy. Na těsném pátém místě se umístila prodejna Louka Těšín, která dosáhla jen nepatříčně menšího skóre.



Graf 2 Porovnání hodnotové nabídky konkurenčních prodejen

Stávající přímá konkurence je tedy velmi silná a konkurentů je relativně mnoho. Na druhé straně v každém podniku existují jistá omezení. Mnohé podniky v některých aspektech zaostávají. Příležitostí pro nové konkurenty může být nabídka lepších služeb či výrobků.

5.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jelikož je tržní prostředí v oblasti výroby a distribuce potravin nesmírně konkurenční, existuje velká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na tento trh. Noví konkurenti musí dokázat překonat bariéry daného trhu, které však nejsou příliš velké. Zavedené podniky mají výhodu stávajících vazeb s dodavateli a odběrateli, rovněž mají větší zkušenosti a mnohdy také konkurenční výhody. Příkladem nového hráče v oblasti distribuce lokálních

potravin je Rohlik.cz, který na trh s lokálními potravinami vstoupil teprve nedávno. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví výroby a distribuce lokálních potravin je ovšem limitována nižší ziskovostí odvětví ve srovnání s jinými odvětvími. Přesto musí podniky v tomto odvětví s novými konkurenty počítat a snažit se zvýšit vlastní konkurenceschopnost.

5.1.4 Hrozba substitutů

Největšími substituty lokálních potravin jsou v posledních desetiletích průmyslově zpracovávané potraviny. Hromadná produkce je nákladově efektivnější a díky úsporám z rozsahu jsou průmyslově zpracovávané potraviny levnější. Nespornou nevýhodou většiny potravin z velkovýroby je jejich nižší kvalita, čerstvost a výživová hodnota. Substituty v oblasti farmářských potravin jsou všechny farmářské potraviny, které nejsou v portfoliu zvažovaného podniku, a zároveň jsou dostupné pro stejnou skupinu spotřebitelů. Tyto substituty lze koupit v mnoha kamenných prodejnách, ale také online formou.

5.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici, jelikož o jejich produkty zpravidla je velký zájem. Vyjednávací síla je vyšší především u dodavatelů s vysokou kvalitou, dlouholetou tradicí a vysokou oblíbeností.

Dodavatelé jsou ochotni poskytovat výhodné ceny především v obdobích dostatku jejich produkce nebo v období sklizně. Zvýšení dodavatelské ceny nastává v případě, že dodavatelé nemají dostatek nabízených produktů pro uspokojení poptávky. Dále navyšují ceny v souvislosti se sezónností produktů a skladovacími náklady. Příkladem může být cena tržní cena jablek, jejíž sezónní výkyvy jsou patrné z následující tabulky 3.

Tabulka 3 Sezónnost průměrných tržních cen v ČR za 1 kilogram konzumních jablek (vlastní zpracování dle vdb.czso.cz)

Sezónnost průměrných tržních cen v ČR za 1 kilogram konzumních jablek					
sledovaný rok / kvartál	Q1	Q2	Q3	Q4	schodovitý trend ai
2020	32,65	38,79	44,71	34,78	37,73
2021	32,19	33,16	35,43	28,62	32,35
2022	30,98	32,05	34,31	30,27	31,90
2023	35,92	37,14	39,12	36,57	37,19
sezónní výkyv bj	-1,86	0,49	3,60	-2,23	

Interpretace dat z tabulky je taková, že nejnižší cena jablek pro sledovaná období je ve čtvrtém kvartále daného roku. Jen o něco dražší jsou jablka v prvním kvartále. Ve třetím kvartále byla ve všech sledovaných obdobích cena jablek nejvyšší. Zvažovaný podnik LOCOOL s.r.o. bude muset s těmito výkyvy počítat a přizpůsobit jim svou výrobní strategii.

Několikaletým trendem v oblasti potravinářství je nárůst ceny potravin, který souvisí s inflací a růstem výrobních nákladů. To však neplatí pro průměrnou tržní cenu v ČR za 1 kilogram konzumních jablek. Průměrná tržní cena v ČR za 1 kilogram konzumních jablek klesala v letech 2021 a 2022 kvůli válce na Ukrajině a většímu množství jablek na trhu.

5.1.6 Vyjednávací síla odběratelů

Spotřebitelé však mohou lokální potraviny nakoupit i jinde, zejména pokud jsou lokální potraviny nabízeny za nižší ceny. Vyjednávací síla odběratelů tedy roste přímo úměrně s počtem zajímavých alternativ pro nákup lokálních potravin. V blízkém okolí prodejny se nachází Rychvaldská pekárna, s.r.o., farma “Česká Krůta” a také mlékárna NETIS a.s., což je výhodné díky krátké distribuční cestě. Zároveň je to nevýhoda z hlediska vyjednávací síly odběratelů, kteří budou porovnávat ceny potravin s cenami těchto místních výrobců.

Cenová politika zvažovaného podniku LOCOOL s.r.o. bude nastavovat nižší marže pro potraviny z bezprostředního okolí prodejny a marže vyšší pro potraviny dovážené z větší vzdálenosti.

V dnešní době lze na internetu, a také jiným způsobem, získat spoustu informací. Z hlediska vyjednávací síly odběratelů to znamená možnost zjistit si cenu potravin, kterou by dostali přímo u místních farmářů a výrobců potravin. Podnik proto musí s touto možností počítat, a neměl by mít moc vysoké ceny, aby o své zákazníky nepřicházel.

5.1.7 Vyhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil

Všechny konkurenční podniky, které se věnují výrobě sušených ovocných pochutin, mají dobrou propagaci a nabízejí kvalitní a zdravé výrobky. Také podniky, které vyrábí sušené ovocné pochutiny, jsou velmi silnými konkurenty. Nicméně v každém z konkurenčních podniků existují také slabá místa. Hrozba vstupů nových konkurentů i hrozba substitutů jsou reálnými hrozbami, na které podniky musí reagovat zvýšením vlastní konkurenceschopnosti. Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna jejich velikostí, tradicí, oblíbeností, mírou poptávky po produktech, sezónností produkce a dalšími faktory. Vyjednávací síla odběratelů je velká, jelikož v Moravskoslezském kraji existuje řada alternativ pro nákup lokálních

potravin. Cenová politika podniku by měla uspokojit požadavky odběratelů. Také v jiných oblastech lze zákazníkům nabídnout skvělé služby a maximalizovat zákaznickou spokojenost, která vede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

5.2 Finanční analýza odvětví

Obsahem následující kapitoly je finanční analýza odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny, a také odvětví maloobchodu s potravinami ve specializovaných prodejnách.

5.2.1 Odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny

Tato kapitola se zabývá finanční analýzou pro odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny. Analýza je provedena na základě veřejně přístupných dat, zveřejněných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Nejaktuálnější dostupná data jsou z roku 2022, proto jsou předmětem finanční analýzy data z roku 2022. Výpočty vychází z teoretických poznatků uvedených v kapitole 2.3. Výpočty a komentáře k hodnotám ukazatelů jsou uvedeny v příloze PII. Všechny vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Finanční analýza Odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny (vlastní zpracování dle Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024)

Ukazatel	hodnota odvětví v roce 2022	optimální hodnota
rentabilita tržeb	4,53 %	>10 %
rentabilita celkového kapitálu	7,10 %	>5 %
rentabilita vlastního kapitálu	12,79 %	>6 %
celková zadluženost	49,49 %	30-60 %
míra zadluženosti	100,31 %	<100 %
podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích	16,34 %	<50 %
podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu	19,53 %	<100 %
úrokové krytí	18,20	>5
krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	1,18	>1
obrat aktiv	1,39	>1
doba obratu zásob	54,20	<100
běžná likvidita	1,54	1,5-2,5
hotovostní likvidita	0,23	0,2-0,5

Hodnoty ukazatelů, které jsou v tabulce 4 uvedeny červenou barvou, nedosahují optimálních hodnot. Rentabilita tržeb v odvětví je nižší, než je obecně doporučováno. Míra zadluženosti by v rámci odvětví měla být o něco málo nižší. Zbylé ukazatele dosáhly optimálních hodnot. Zjištěné údaje budou využity ve finanční analýze v projektové části této práce.

Následující ukazatele jsou vyhodnoceny pro období mezi lety 2018-2022:

- průměrná mzda

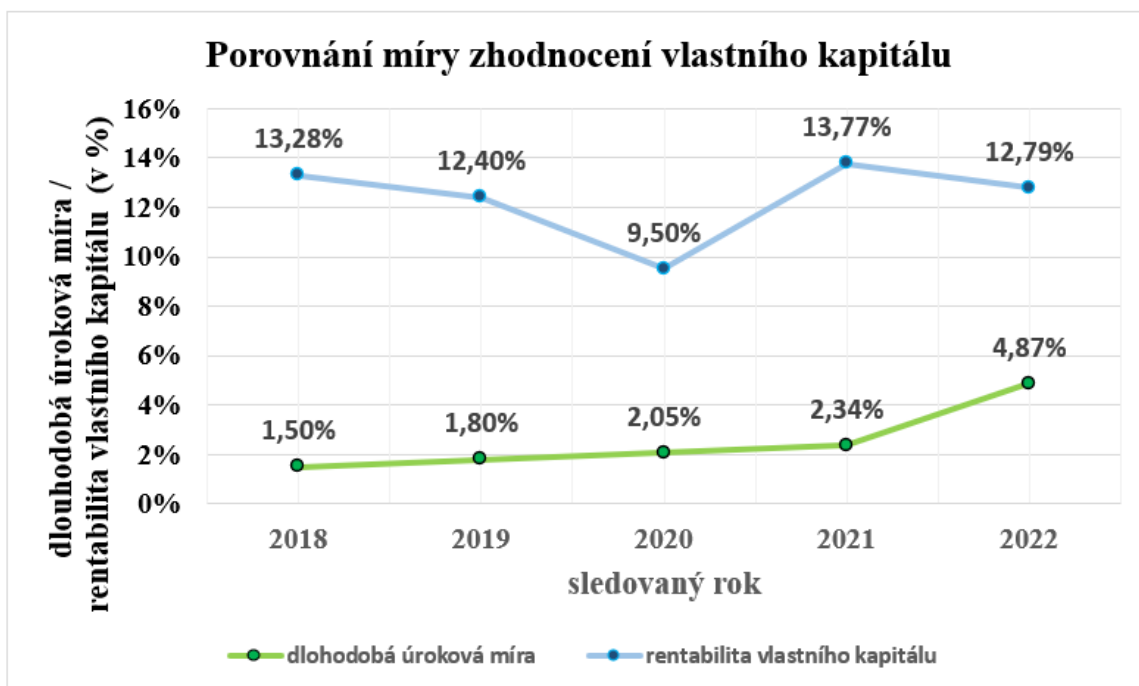
Průměrná mzda v odvětví mezi lety 2018-2022 rostla v průměru o 1 511 Kč ročně a v roce 2022 činila 31 412 Kč. (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024)

- rentabilita aktiv

Produkční síla odvětví je v dobrých hodnotách. Průměrná rentabilita aktiv ve sledovaném odvětví v letech 2018-2022 činila 6,58 %. (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024)

- rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je měřítkem pro výnosnost kapitálu vlastníků podniků v odvětví. Pro přehlednější srovnání jsou v následujícím grafu uvedeny hodnoty rentability vlastního kapitálu v odvětví spolu s hodnotami průměrného úročení dlouhodobých vkladů:



Graf 3 Porovnání míry zhodnocení vlastního kapitálu (vlastní zpracování dle Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024)

Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví zpracování a konzervování ovoce zeleniny dlouhodobě výrazně převyšuje dlouhodobou úrokovou míru. Z toho vyplývá, že v tomto odvětví dochází k výhodnějšímu zhodnocení kapitálu, než je možné u bankovních institucí.

Finanční analýza odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny ukázala, že odvětví je v dobré finanční situaci. Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví značně převyšuje míru úročení dlouhodobých vkladů, rentabilita tržeb by ovšem měla být vyšší. Ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability vykazovaly dobré či přijatelné hodnoty.

5.2.2 Odvětví maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách

Finanční analýza spočívá v meziročním srovnání tržeb odvětví Maloobchodu s potravinami ve specializovaných prodejnách. Data pro analýzu pochází z Veřejné databáze, kterou spravuje Český statistický úřad. Pro meziroční srovnání byla vybrána data z let 2011-2022.

Meziroční změny tržeb v odvětví jsou zobrazeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Meziroční index tržeb v odvětví Maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách (vlastní zpracování dle vdb.czso.cz)

Kalendářní rok	Meziroční index tržeb pro odvětví Maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách (v %)	Meziroční nárůst / propad tržeb (v %)
2011	100,7	0,7
2012	100,2	0,2
2013	98,9	-1,1
2014	101,4	1,4
2015	103,4	3,4
2016	104,6	4,6
2017	107	7
2018	101,8	1,8
2019	101,4	1,4
2020	93,3	-6,7
2021	104	4
2022	107,4	7,4

Tržby v odvětví od roku 2011 meziročně rostly o několik procent ročně, kromě let 2013 a 2020, kdy došlo k poklesům tržeb. Analýza meziročních změn v tržbách za sledované

období ukázala průměrný nárůst ve výši 2 % ročně. V roce 2020 byl meziroční propad tržeb ve výši 6,7 %, který zavinila pandemie COVID-19 a související opatření a omezení.

Finanční analýza odvětví maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách ukázala dlouhodobý mírný nárůst tržeb s mírnými meziročními odchylkami. Tržby v odvětví vykazují značnou stabilitu, což je pro podniky v tomto odvětví příznivé.

5.3 Analýza zákazníků a jejich preferencí

Analýza zákazníků a jejich preferencí proběhla formou dotazníkového šetření. Cílem bylo prozkoumat zájem a preference zákazníků v oblasti nakupování lokálních potravin.

Dotazník byl vytvořen nástrojem Google Forms. Výsledná podoba dotazníku je přiložena v Příloze P III. Sběr primárních dat probíhal anonymní online formou. Dále byla data sbírána osobním dotazováním, což ocenili zejména starší lidé. Sběr dat probíhal v období od 30.1. 2024 do 5.3. 2024. Veškerá zjištěná data byla přepsána do online formuláře. Autor práce oslovil široké spektrum lidí, zejména se zaměřil na obyvatele Moravskoslezského kraje, kde plánuje navržený projekt nového podniku realizovat. Šíření dotazníku probíhalo samotným autorem práce, kterému pomohli další dobrovolníci s rozšířením dotazníku mezi širší okruh lidí. Osloveno bylo celkem 400 osob. Vyplněných formulářů se autorovi vrátilo 259 kusů. Návratnost dotazníků činila 64,75 %. Výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel a interpretovány autorem práce.

5.3.1 Stanovení hypotéz

Hypotézy stanovil autor práce na základě vlastních zkušeností s nákupy lokálních potravin. Výsledky dotazníkového šetření pomohou s potvrzením či vyvrácením těchto hypotéz:

Hypotéza č. 1: Více než 1/3 respondentů nejčastěji využívá pro nákup či vyzvednutí potravin večerní část dne (od 17:00 do 22:00).

Hypotéza č. 2: Více než 1/2 respondentů považuje potraviny od lokálních farmářů za kvalitnější a zdravější v porovnání s potravinami ze supermarketů.

Hypotéza č. 3: Více než 1/2 respondentů považuje kvalitu potravin za rozhodující kritérium pro nákup potravin u dané společnosti.

Hypotéza č. 4: Více než 2/3 respondentů preferuje nákup lokálních potravin v kamenné prodejně.

Hypotéza č. 5: Více než 1/3 respondentů považuje časovou náročnost nákupu lokálních potravin za omezující faktor při nákupu lokálních potravin.

5.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

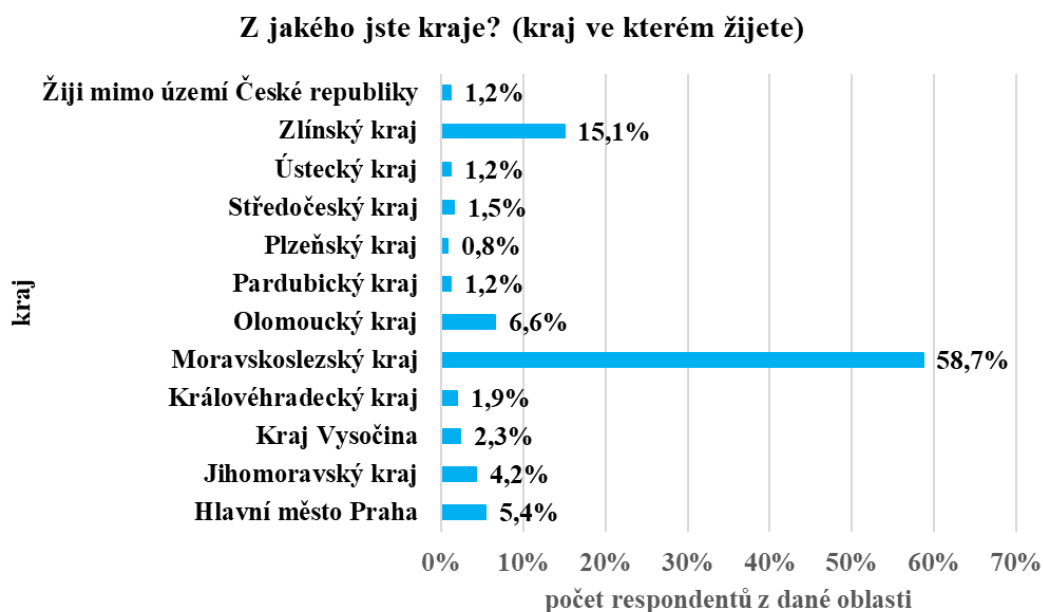
V této podkapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 4 otázky týkající se nákupů potravin všeobecně. Dalších 11 otázek bylo věnováno nákupům lokálních potravin. Tři profilující otázky zjišťovaly údaje o respondentech.

Profilující otázky

První profilující otázka rozděluje respondenty dle jejich věku do několika věkových kategorií. Nezletilí respondenti tvoří 8,1 % respondentů. Mladí lidé od 18 do 26 let jsou nejpočetnější skupinou respondentů, jejíž podíl na výzkumu činil 54,8 %. Lidé ve věku od 27 do 35 let tvoří 22,4 % respondentů. Lidé ve věku od 36 do 50 let mají mezi respondenty podíl ve výši 8,9 %. Respondenti ve věku mezi 51 a 65 lety tvoří 5,4 % respondentů. Pouze jeden respondent spadá do věkové kategorie 66-80 let, která je nejméně zastoupenou věkovou kategorií (0,4 %). Věková kategorie starších 80. let není zastoupena vůbec.

Druhá profilující otázka segmentuje respondenty dle jejich pohlaví. Ženy mají mezi respondenty větší zastoupení v hodnotě 55,2 %. Muži tvoří zbylých 44,8 % respondentů.

Třetí profilující otázka ze respondentů táže na kraj, ve kterém žijí. Výsledky jsou zobrazeny graficky v následujícím grafu 4.

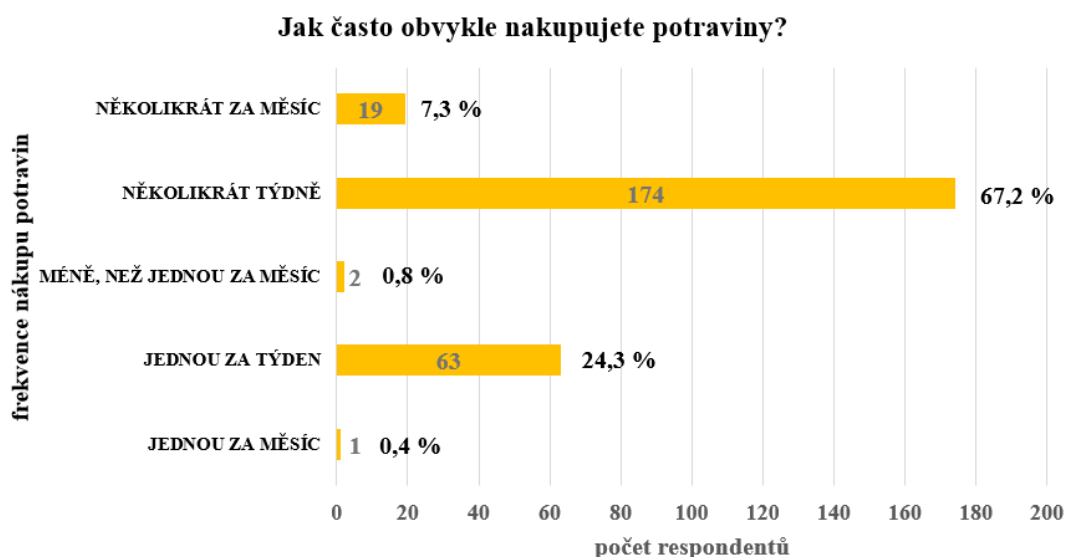


Graf 4 Segmentace respondentů dle krajů

Jak již bylo zmíněno výše, největší část oslovených respondentů žije v Moravskoslezském kraji a okolních krajích. Právě respondenti z Moravskoslezského kraje jsou nejpočetněji zastoupenou skupinou, která tvoří 58,7 % všech respondentů. Respondenti ze Zlínského kraje tvoří 15,1 % všech respondentů. Respondenti, žijící v Olomouckém kraji, mají mezi respondenty zastoupení ve výši 6,6 %. Hlavní město Praha je bydlištěm pro 5,4 % respondentů. Respondenti z Jihomoravského kraje tvoří 4,2 % respondentů. Ve zbylých krajích jsou počty respondentů velmi nízké či nulové.

Otázky k nákupům potravin

Úvodní 4 otázky zkoumají preference zákazníků v oblasti nákupu potravin. První z těchto otázek se táže na obvyklou frekvenci nákupu potravin. Odpovědi jsou v grafu 5.

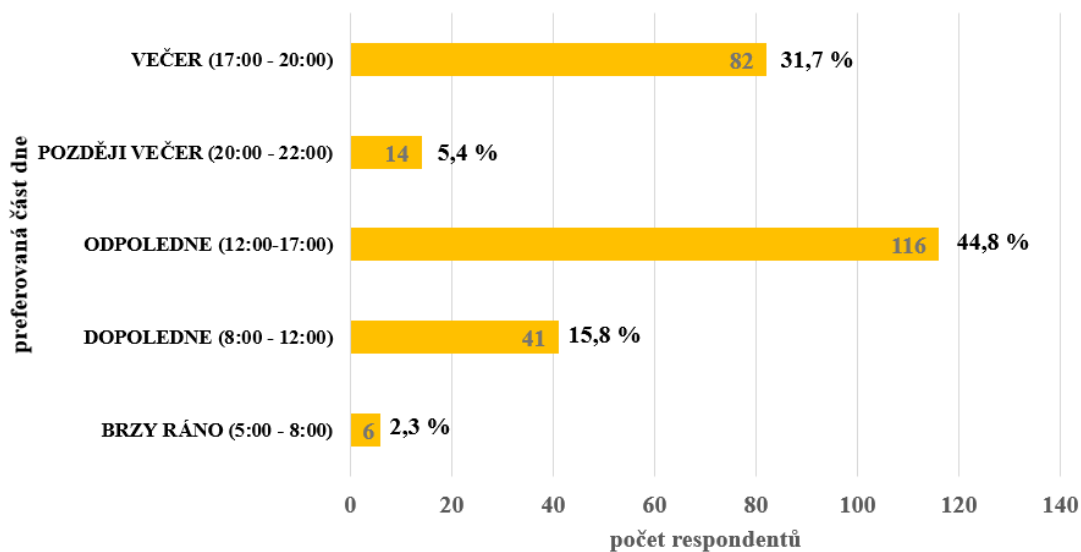


Graf 5 Frekvence nákupu potravin

Na základě odpovědí z grafu 5 lze usoudit, že většina respondentů nakupuje několikrát týdně. 24,3 % respondentů nakupuje jednou za týden. Nákupy několikrát za měsíc preferuje 7,3 % respondentů. Jen málo respondentů nakupuje 1x měsíčně a méně často.

Druhou otázkou je zkoumána část dne preferovaná pro nákupy či vyzvednutí potravin.

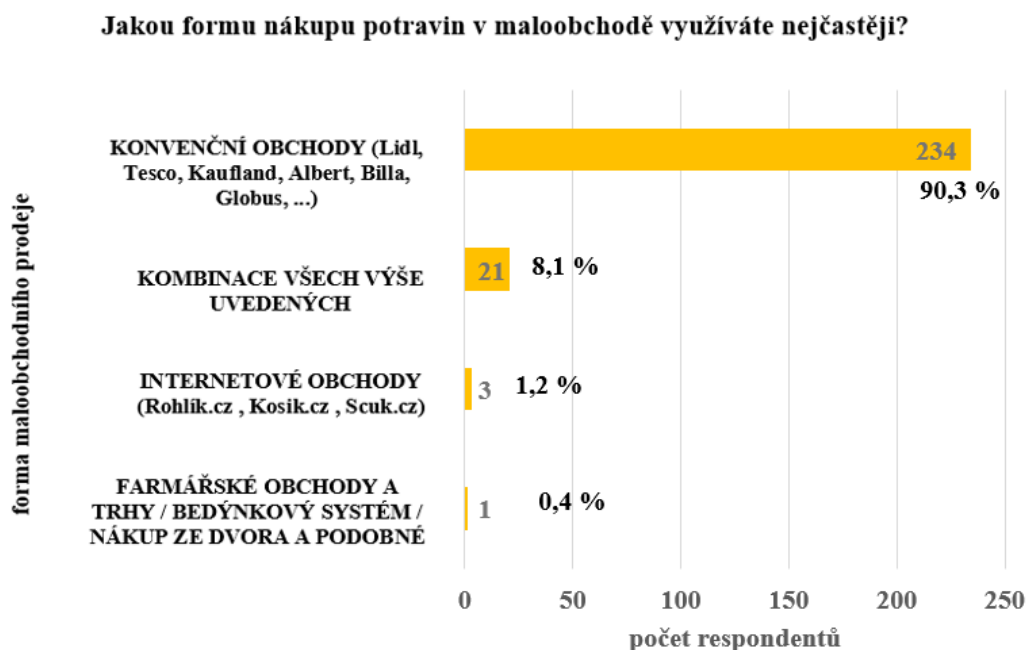
Kterou část dne nejčastěji využíváte pro nákup/ vyzvednutí potravin?



Graf 6 Preferovaná část dne pro nákupy potravin

Respondenti nejčastěji nakupují potraviny odpoledne, jelikož odpolední nákupy preferuje 44,8 % respondentů. Večerní nákupy od 17:00 do 20:00 jsou nejzajímavější pro 31,7 % respondentů. Později večer, tedy v čase mezi 20:00 a 22:00, preferuje nakupovat jen 5,4 % respondentů. Dopoledne je nejčastější dobou nákupu pro 15,8 % respondentů. Nejméně často respondenti nakupují brzy ráno, tuto možnost preferují pouhá 2,3 % respondentů.

Třetí otázka, která je vyhodnocena v grafu 7, se respondentů táže na nejčastěji využívanou formu maloobchodního nákupu potravin.

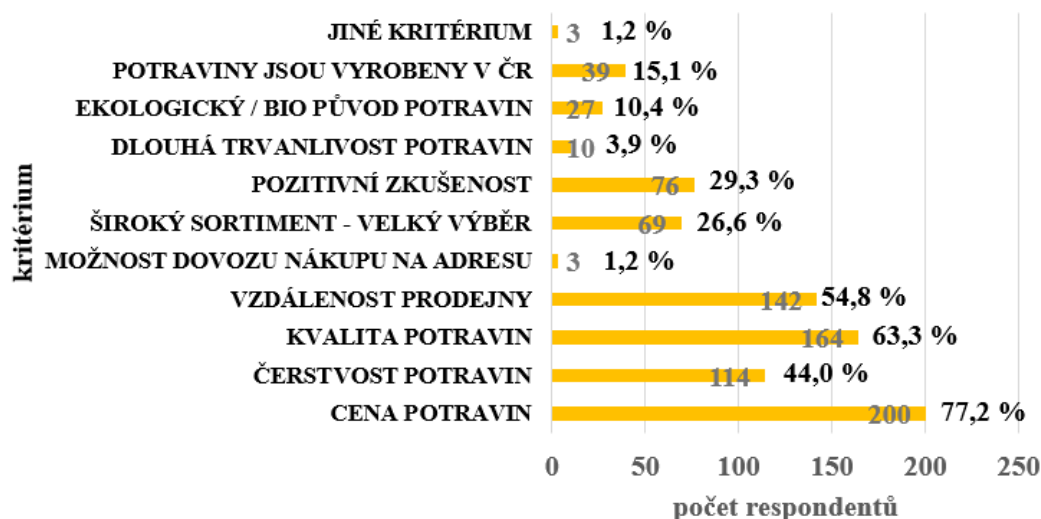


Graf 7 Preferovaná forma nákupu potravin

Naprostá většina respondentů volí pro maloobchodní nákup potravin konvenční obchody, jakými jsou např. Lidl, Tesco, Kaufland, Albert, Billa, Globus a další. Nejčastěji v tomto typu obchodů nakupuje 90,3 % respondentů, což je jednoznačná většina respondentů. Farmářské obchody a trhy, bedýnkový systém, nákup ze dvora a podobné formy nákupů jsou nejčastější formou nákupu pro 0,4 % respondentů. Nejčastější formou nákupu pro 1,2 % respondentů jsou nákupy v internetových obchodech. Kombinace všech tří výše uvedených forem nákupu je využívána 21 respondenty, kteří reprezentují 8,1 % ze všech respondentů.

Poslední otázka z této sekce se respondentů tázala na kritéria, která jsou pro ně rozhodující při volbě společnosti pro nákup potravin. Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v grafu 8, který se nachází na následující straně. Jelikož respondenti mohli volit až 3 kritéria, přesahuje výsledný součet odpovědí počet respondentů.

Která kritéria jsou rozhodující pro to, u které společnosti nakoupíte potraviny? Vyberte prosím 3 možnosti.



Graf 8 Kritéria pro výběr společnosti k nákupu potravin

Cena potravin je rozhodujícím kritériem pro 77,2 % respondentů. Druhým nejdůležitějším kritériem je kvalita potravin, která je rozhodující pro 63,3 % respondentů. Vzdálenost prodejny je rozhodující pro 54,8 % respondentů. Čerstvost potravin je rozhodujícím kritériem pro 44 % respondentů. Pozitivní zkušenost je rozhodující pro 29,3 % respondentů. Široký sortiment a velký výběr je rozhodujícím kritériem pro 26,6 % respondentů. Český původ potravin je rozhodující podmínkou pro nákup potravin u dané společnosti pro 15,1 % respondentů. Ekologický či bio původ potravin je rozhodujícím kritériem pro 10,4 % respondentů. Dlouhá trvanlivost potravin je rozhodující pro 3,9 % respondentů. Pouze 1,2 % respondentů volí obchod s potravinami na základě možnosti dovozu nákupu na adresu. Respondenti, kteří mají jiná rozhodující kritéria, tvoří pouze 1,2 % ze všech respondentů.

Otázky k nákupům lokálních potravin

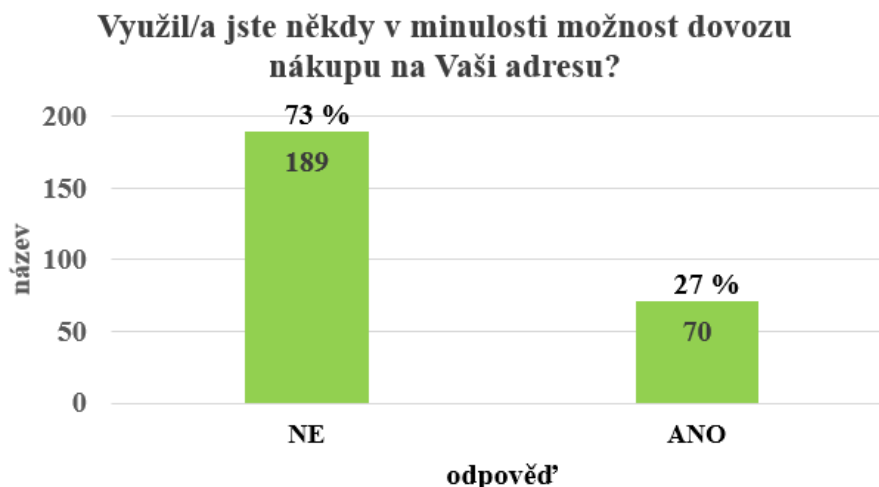
Celkem 11 otázek se věnuje problematice nákupu lokálních potravin. Prvních pět otázek je vyhodnoceno v tabulce 6. Všechny otázky měly na výběr z pěti stejných odpovědí. U odpovědí jsou tučně uvedena jejich procentuální zastoupení. V řádku níže jsou běžným písmem uvedena absolutní zastoupení, tedy počty respondentů, kteří zvolili danou odpověď.

Tabulka 6 Odpovědi na pět otázek k nákupu lokálních potravin

OTÁZKA / ODPOVĚĎ	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
Je pro Vás důležité, zda jsou potraviny vyrobeny v ČR?	16,2 %	39,8 %	11,2 %	21,2 %	11,6 %
	42	103	29	55	30
Zohledňujete při nákupu potravin faktor lokálnosti produktů (z jaké vzdálenosti pochází)?	10,0 %	27,0 %	9,3 %	39,0 %	14,7 %
	26	70	24	101	38
Myslíte si, že potraviny od lokálních farmářů jsou kvalitnější a zdravější, než potraviny ze supermarketů?	54,1 %	35,9 %	7,7 %	1,2 %	1,2 %
	140	93	20	3	3
Myslíte si, že za nákup kvalitních regionálních potravin je potřeba zaplatit větší obnos peněz než za srovnatelné potraviny ze supermarketů?	23,2 %	46,3 %	13,1 %	13,5 %	3,9 %
	60	120	34	35	10
Využil/a byste možnost objednávek lokálních potravin online formou na e-shopu?	10,8 %	27,8 %	23,6 %	25,1 %	12,7 %
	28	72	61	65	33

Odpovědi na první otázku ukazují, že respondentům spíše záleží na českém původu potravin. Ve druhé otázce většina respondentů odpověděla, že spíše nezohledňují faktor lokálnosti produktů. Odpovědi na třetí otázku byly jednoznačné, jelikož 90 % respondentů považuje potraviny od lokálních farmářů za kvalitnější a zdravější ve srovnání s potravinami ze supermarketů. Nerozhodní respondenti tvořili 7,7 %. Jen 4 % část respondentů nepovažuje potraviny od lokálních farmářů za zdravější než potraviny ze supermarketů. Čtvrtá otázka se respondentů tázala, zda si myslí, že za nákup kvalitních regionálních potravin je potřeba zaplatit větší obnos peněz, než za srovnatelné potraviny ze supermarketů. Na tuto otázku 69,5 % respondentů odpovědělo kladně. Nerozhodných bylo 13,1 % respondentů. Zbýlých 17,4 % respondentů si myslí, že nákupy kvalitních regionálních potravin jsou dražší. Poslední ze série hodnocených otázek se tázala na pravděpodobnost využití online objednávek lokálních potravin formou e-shopu. Jen 10 % respondentů má zřejmý zájem o tuto možnost, 27,8 % respondentů o tuto možnost zájem spíše má. Nerozhodných je 23,6 % respondentů. Zbýlých 37,8 % respondentů nejeví zájem o online nákupy lokálních potravin na e-shopu.

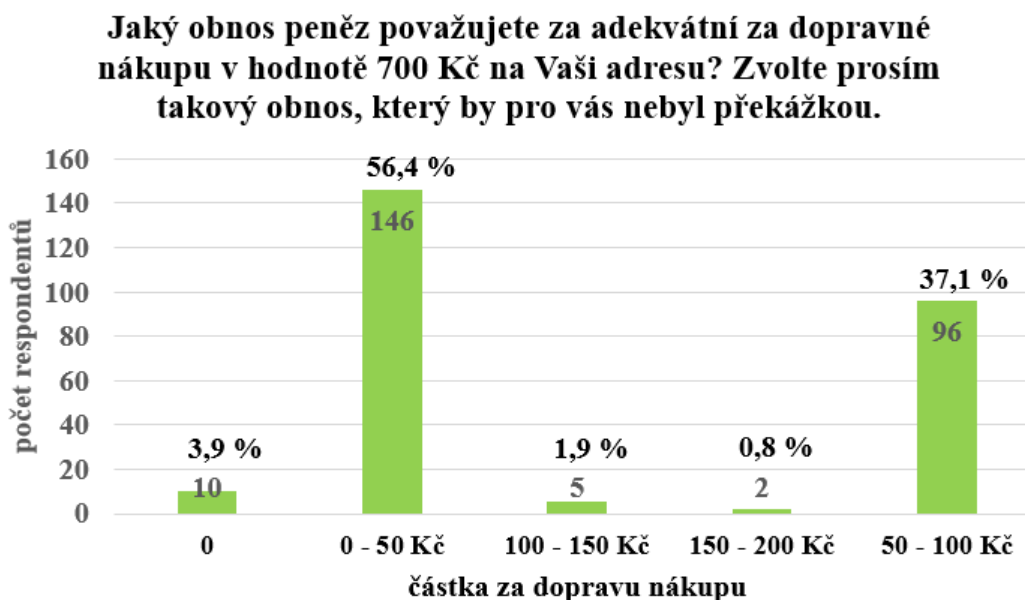
V grafu 9 je vyhodnocena otázka, jež se ptá na zkušenost s dovozem potravin na adresu.



Graf 9 Zkušenost s dovozem potravin na adresu

Většina respondentů, konkrétně 73 %, v minulosti dovozu nákupu na zvolenou adresu nevyužila. Zbýlých 27 % respondentů v minulosti využilo dovoz nákupu na vlastní adresu.

Otázka, která je zobrazena níže v grafu 10, zjišťuje adekvátní poplatek za dovoz nákupu v hodnotě 700 Kč na zvolenou adresu. Respondenti volili částku, která by je neodradila.



Graf 10 Preferovaná částka za dopravu nákupu

Poplatek ve výši 0-50 Kč považuje za přijatelný 56,4 % respondentů. Poplatek v rozmezí od 50 do 100 Kč by neodradil 37,1 % respondentů. 3,9 % respondentů akceptuje pouze nulový poplatek za dovoz nákupu. Více než 100 Kč by za dopravné zaplatilo 2,7 % respondentů.

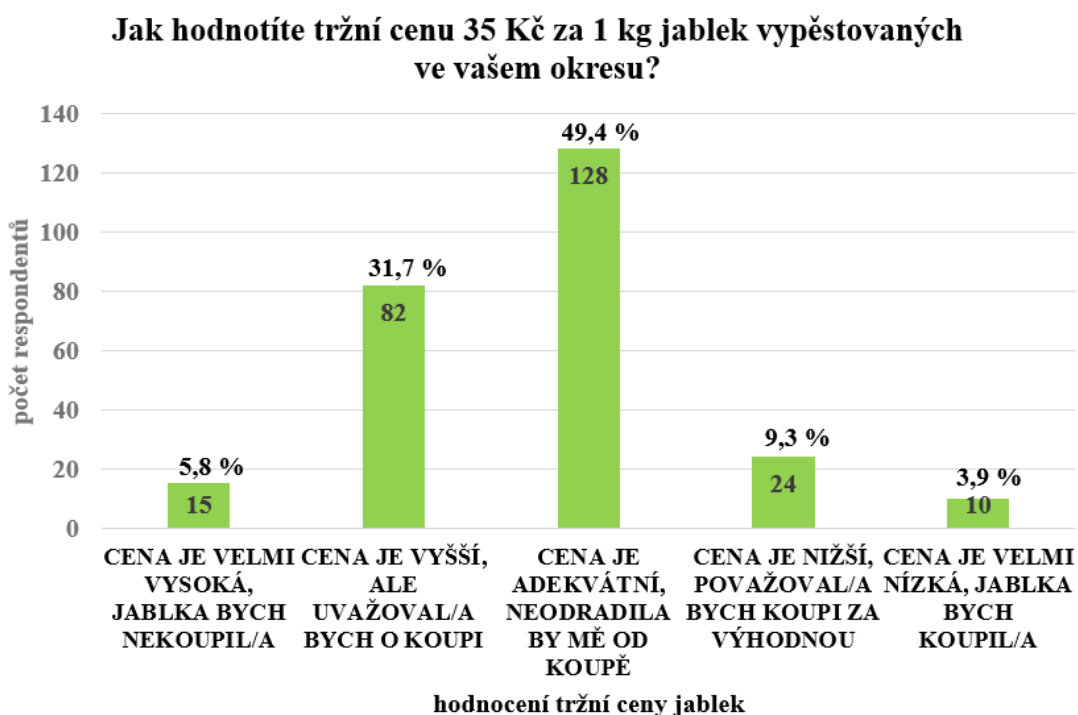
Otázka, vyhodnocená v grafu 11, se ptá na preferovanou formu nákupu lokálních potravin.



Graf 11 Preference formy nákupu lokálních potravin

Nákup v kamenné prodejně považuje za lepší 94,2 % respondentů. Jen malá část respondentů preferuje nákupy na e-hopu či online platformě, těchto respondentů je 5,8 %.

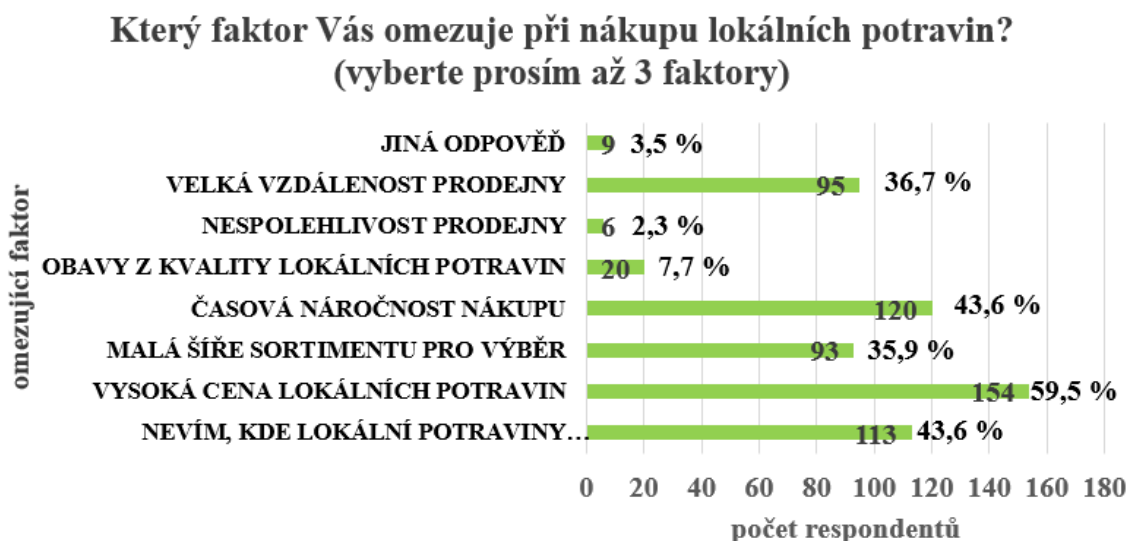
Hodnocení tržní ceny jablek, vypěstovaných v okrese respondentů, zkoumala další otázka.



Graf 12 Hodnocení tržní ceny jablek

Graf 12 ukazuje, že téměř polovina respondentů považuje cenu za adekvátní. 31,7 % respondentů považuje cenu za vyšší, ale stále uvažují o koupi. Cenu považuje za nižší 9,3 % respondentů, kteří koupi považují za výhodnou. Velmi vysoká cena jablek odráží od nákupu 5,8 % respondentů. Jako velmi nízkou tuto cenu označuje 3,9 % respondentů.

Otázka, jejíž analýza je zobrazena v grafu 13, zkoumá omezující faktory při nákupu lokálních potravin. Respondenti mohli zvolit až 3 omezující faktory.

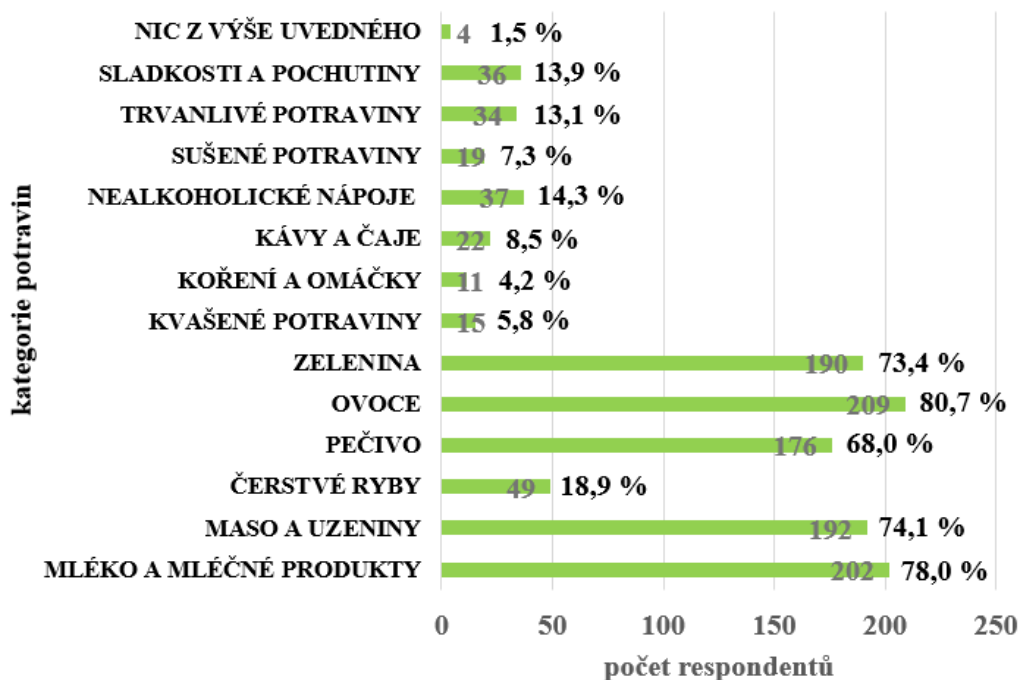


Graf 13 Omezující faktory při nákupu lokálních potravin

Největší část respondentů, přesněji 59,5 %, je při nákupu lokálních potravin omezována jejich vysokou cenou. Dalším omezením je časová náročnost nákupu a neznalost možností nákupu lokálních potravin, oba faktory omezují 43,6 % respondentů. Velká vzdálenost prodejny omezuje 36,7 % respondentů. Malá šíře sortimentu je omezujícím faktorem pro 35,9 % respondentů. Obavy z kvality lokálních potravin omezují při nákupu 7,7 % respondentů. Jen malá část respondentů je omezována nespolehlivostí prodejny či jinak.

Poslední analyzovaná otázka se respondentů táže na druhy lokálních potravin, které nakupují nebo by je pravděpodobně nakoupili. Respondenti mohli zvolit až pět druhů potravin. Nejvíce nakupovanými skupinami potravin by na základě odpovědí respondentů bylo ovoce (80,7 %), mléko a mléčné produkty (78 %), maso a uzeniny (74,1 %), zelenina (73,4 %) a pečivo (68,0 %). Zbylé kategorie potravin preferuje nakupovat méně, než 20 % respondentů. Za zmínku stojí sušené potraviny, které jsou pro potřeby této práce důležitou kategorií, jelikož tento druh potravin preferuje nakupovat 7,3 % respondentů. Je však logické, že preferovanými druhy potravin jsou především potraviny běžné každodenní spotřeby. Nižší preference určitých kategorií je proto důsledkem preferencí jiných kategorií potravin. To však nemusí znamenat, že poptávka po daných kategoriích potravin bude nízká. Odpovědi respondentů, týkajících se preferovaných druhů lokálních potravin, jsou zaznamenány v grafu 14.

Který druh lokálních potravin nakupujete / který druh byste spíše nakoupil/a? Vyberte prosím až 5 možností.



Graf 14 Preferované kategorie lokálních potravin

5.3.3 Vyhodnocení hypotéz

Obsahem této podkapitoly je vyhodnocení hypotéz, jež byly stanoveny v podkapitole 5.3.1.

Tabulka 7 Vyhodnocení hypotéz na základě dotazníkového šetření

číslo hypotézy	hypotéza	výsledky dotazníkového šetření	potvrzení / zamítnutí hypotézy
1	Více než 1/3 respondentů nejčastěji využívá pro nákup či vyzvednutí potravin večerní část dne (od 17:00 do 22:00).	Večer nejčastěji nakupuje 37,1 % respondentů. V jiné časy nejčastěji nakupuje 62,9 % respondentů.	Potvrzujeme hypotézu č. 1.
2	Více než 1/2 respondentů považuje potraviny od lokálních farmářů za kvalitnější a zdravější v porovnání s potravinami ze supermarketů.	ANO = 54,1 %; SPÍŠE ANO = 35,9 %; NEVÍM = 7,7 %; SPÍŠE NE = 1,2 %; NE = 1,2 %	Potvrzujeme hypotézu č. 2.

3	Více než 1/2 respondentů považuje kvalitu potravin za rozhodující kritérium pro nákup potravin u dané společnosti.	63,3 % respondentů považuje kvalitu potravin za rozhodující kritérium pro nákup potravin u dané společnosti.	Potvrzujeme hypotézu č. 3.
4	Více než 2/3 respondentů preferuje nákup lokálních potravin v kamenné prodejně.	Nákup v kamenné prodejně považuje za lepší 94,2 % respondentů. Zbýlých 5,8 % respondentů preferuje jiné typy nákupů.	Potvrzujeme hypotézu č. 4.
5	Více než 1/2 respondentů považuje časovou náročnost nákupu lokálních potravin za omezující faktor při nákupu lokálních potravin.	Časová náročnost nákupu je omezujícím faktorem při nákupu lokálních potravin pro 43,6 % respondentů.	Zamítáme hypotézu č. 5.

5.3.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření odhalilo spoustu zajímavých informací o preferencích a chování spotřebitelů při nákupech potravin. Až 90 % respondentů považuje lokální potraviny za kvalitnější ve srovnání s potravinami ze supermarketů. Respondenti dali jasně najevo, že cena a kvalita potravin je rozhodujícím kritériem pro výběr společnosti pro nákup potravin. Důležitou informací je častá frekvence nákupů potravin, která je minimálně týdenní pro 91,5 % respondentů. Další důležitou informací je zjištění, že večerní část dne (od 17:00 do 22:00) je nejčastější dobou nákupů potravin pro 37,1 % respondentů. Pouhých 18,1 % respondentů nejčastěji nakupuje v ranních a dopoledních hodinách. Dalšími důležitými zjištěními byly údaje o preferencích v oblasti online nákupů potravin. 94,2 % respondentů stále považuje za lepší nákupy lokálních potravin v kamenné prodejně ve srovnání s internetovými nákupy. Více než čtvrtina respondentů však v minulosti využila možnost dovozu nákupu na vlastní adresu. Dále nelze pominout omezující faktory při nákupech lokálních potravin. Nejvýraznějším omezením pro respondenty jsou vysoké ceny lokálních potravin. Pro velkou část respondentů je omezením časová náročnost nákupů a také neznalost možností nákupu lokálních potravin. Značným omezením pro respondenty byla velká vzdálenost prodejny.

Dotazníkové šetření poskytlo cenné informace, které budou v této práci dále využity, zejména při tvorbě business modelu nového podniku v odvětví lokálních potravin.

5.4 SWOT analýza

V této práci je SWOT analýza využita pro souhrnné zhodnocení celého odvětví výroby a distribuce lokálních potravin. Cílem je zjistit, jaké má toto odvětví silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou utvářeny uvnitř samotného odvětví. Příležitosti a hrozby přichází do odvětví z vnějšího prostředí. Data a informace pro tuto analýzu pochází převážně z elektronických zdrojů a od odborníků z odvětví.

5.4.1 Silné stránky

- rostoucí dostupnost lokálních potravin

Dlouhodobým trendem v ČR je rostoucí dostupnost lokálních potravin. Lokální potraviny lze v dnešní době pořídit mnoha jinými způsoby, než to bylo běžné v minulosti. Přibližně od roku 2010 dochází v Česku k významnému šíření nabídky lokálních potravin. Z počátku byly nejpopulárnější farmářské trhy, které se staly velmi oblíbenými zejména ve městech. Farmářské trhy se rozšířily po celé ČR a dodnes se konají v centrech mnoha měst. Nejvíce farmářských trhů se koná v letním a podzimním období. Nedlouho poté se začaly objevovat také první farmářské prodejny a obchůdky, jejichž nárůst pokračoval. Dalším distribučním kanálem je bedýnkový rozvoz lokálních potravin na adresu či výdejní místo. U bedýnek zpravidla spolupracuje několik farmářů s cílem nabídnout v bedýnkách pestrý výčet lokálních potravin. Další cestou k lokálním potravinám je uzavření partnerského závazku s konkrétním zemědělcem. Jedná se o koncept komunitou podporovaného zemědělství, který je podrobněji vysvětlen na následující straně. Dalšími alternativními cestami k lokálním potravinám umožňují komunity městského zahradničení, slow food komunity, či jiná společenství. Rozvoj internetových nákupů umožnil objednávat potraviny online. Tato forma distribuce se dramaticky rozvíjí dovozy směřují na výdejní místa nebo přímo na zákaznickou adresu. Různé formy distribuce lokálních potravin usnadňují konzumentům jejich dostupnost. Dostat se k lokálním potravinám je proto v současnosti velmi snadné. Právě pestrá nabídka distribučních systémů lokálních potravin je silnou stránkou odvětví. (Spilková, 2016)

- tradice a oblíbenost

Výroba a distribuce potravin je jedním z nejstarších odvětví vůbec. Dokazuje to i historický vývoj jednotlivých odvětví. Příkladem může být ovocnářství a sadařství. Již ve středověku bylo pěstování ovocných dřevin velmi významným odvětvím. Nejdříve se ovocné dřeviny

pěstovaly v okolí klášterů a odtud se praktické znalosti předávaly mezi šlechtu i poddané. V 18. a 19. století nabylo ovocnářství po celé Evropě ještě většího významu, jelikož zemědělci zásobovali stále více obyvatel ve městech. Docházelo k zakládání nových sadů a odvětví stále rostlo. Během minulého století docházelo k intenzifikaci ovocnářství a vzniku velkých ovocných sadů. V dnešní době dochází k ústupu ovocných dřevin z venkova, jelikož lidé nemají zájem a čas o jejich péči. Nicméně oblíbenost ovoce samotného, a také respekt k tomuto odvětví je jistě silnou stránkou celého odvětví. (Boček, 2016)

- propojenost zákazníků s producenty

Další silnou stránkou je propojenost zákazníka s výrobcí a pěstiteli v rámci odvětví. Zákazníci mají veškeré informace, týkající se potravin, přímo od výrobců a pěstitelů. Propojenost a spolupráce funguje v různé intenzitě. Existují také koncepty, které propojují obě strany v maximální možné míře. Tato partnerství jsou založena na vzájemném závazku obou stran k takovému hospodaření, které si obě strany přejí. Příkladem je koncept komunitou podporovaného zemědělství, kde se zákazníci dostanou do pozice aktérů či podílníků produkce svých potravin. V souvislosti s tímto partnerstvím jsou tito zákazníci označováni za spolu-sedláky či konzum-aktéry. Je nutno podotknout, že existence takovéto spolupráce vyžaduje aktivní přístup obou stran. Díky pravidelné a dopředu domluvené spolupráci, mohou výrobci a pěstitelé snadněji plánovat svou produkci s mnohem nižšími riziky. Spolu-sedláci či konzum-aktéři mají díky této spolupráci zajištěn stabilní přísun kvalitních lokálních potravin a zemědělských produktů. (Kpzinfo.cz, 2024)

- hospodárnost a udržitelnost

Jelikož je v dnešní době kladen důraz na udržitelnost a hospodárnost podniků, má odvětví výroby a distribuce lokálních potravin velkou výhodu. Výroba a distribuce lokálních produktů podporuje lokální ekonomiku, což přináší mnoho výhod danému regionu. Lokální podniky, které ve svém okolí výrobky distribuují, nepřepravují výrobky stovky či tisíce kilometrů daleko. Kratší distribuční cesta znamená také snížené množství obalového materiálu, úsporu energií i lidské práce. Tyto výhody jsou v rámci odvětví klíčové z hlediska finančních úspor, nižších nákladů a také z hlediska preferencí spotřebitelů. (Dvořáková, 2023)

V neposlední řadě je potřeba vyzdvihnout, že v rámci odvětví se klade důraz na recyklaci a využití odpadů či vedlejších surovin z výroby. Příkladem může být podnik Ovocňák s.r.o. viz kapitolu 5.1.1.

- lokální potraviny jsou prémiovým zbožím

Lokální potraviny jsou pro spotřebitele preferovanou možností a spotřebitelé je považují za kvalitnější. Není možné tvrdit, že všechny lokální potraviny jsou vždy chutnější a kvalitnější než potraviny dovážené z velkoprodukce. Lokální pěstitelé a farmáři mají nad procesy větší kontrolu a samostatně zodpovídají za jejich kvalitu. Spotřebitelé tak mohou zjistit vše o daném produktu, včetně možnosti individuálních rad pro jejich správné skladování či zpracování. Zpravidla lokální potraviny neobsahují konzervanty či jiné přídatné látky. Ovoce a zelenina je sklizena v pravou chvíli, kdy má nejvyšší obsah aromatických chuťových látek, antioxidantů a vitamínů. (Dvořáková, 2023)

- spolupráce se státem a státní podpora

Výhodou odvětví výroby a distribuce lokálních potravin je dlouhodobá spolupráce se státem. Stát dlouhodobě podporuje drobné zemědělce a také zajišťuje propagaci kvalitních a regionálních potravin. V každém regionu je státem každoročně oceněna regionální potravina roku. Podporu prodeje lokálních potravin prosazuje také stávající ministr zemědělství, který v prosinci 2023 prohlásil, že obchodní řetězce by měly být významnými odběrateli lokální produkce. Ministerstvo zemědělství usiluje o podporu zemědělců a potravinářů z regionů tím, že přesvědčuje obchodníky o nutnosti zvýšit nabídku lokálních potravin. (Havel, 2023)

5.4.2 Slabé stránky

- neochota některých výrobců a zemědělců ke spolupráci

Společná nabídka produkce od několika lokálních výrobců a zemědělců prostřednictvím odbytových družstev by zvýšila dostupnost a konkurenceschopnost nabízených produktů. Společné úsilí by mělo vést ke snadnější distribuci potravinářských výrobků do maloobchodních sítí. Mnozí výrobci a zemědělci se vstupu do odbytových družstev brání. Neochota k takovéto formě spolupráce je pozůstatkem povinného družstevnictví, které v našich zemích existovalo v období komunismu. V dnešní době je zapotřebí, aby individualistické smýšlení bylo nahrazeno ochotou k navazování partnerství a spolupráce. Přílišná individualita a uzavřenost oslabuje konkurenceschopnost odvětví. (Havel, 2023)

- nízká ziskovost v rámci odvětví

Nízká ziskovost v rámci odvětví je pro mnoho zemědělců a podnikatelů frustrující. V posledních letech tržby spíše stagnují a náklady dramaticky rostou. Počátkem roku 2024 se v rámci EU i ČR uskutečnilo několik protestů zemědělců a potravinářů. Protestovali také

lidé z Moravskoslezského kraje. Nespokojenost byla způsobena nízkými výkupními cenami a vysokými náklady. Mezi požadavky protestujících lidí figurovala změna nesystémových importů produkce ze třetích zemí a přenastavení společné zemědělské politiky. Dalším požadavkem byla státní podpora pro zajištění soběstačnosti a cenové dostupnosti v rámci potravinářského odvětví. V neposlední řadě protestující žádali také zastavení omezování zemědělské výroby a konec ekonomického poškozování farmářů. Díky nárůstu nákladů se v současné době mnoho zemědělců a potravinářů nachází v beznadějně situaci. Mnozí z nich přemýšlí, zda má jejich činnost vůbec smysl a obávají se konce svých podniků. (České noviny [ČTK], 2024)

- oligopolizace trhu s potravinami

Ostrá konkurence mezi obchodními řetězci vede v ČR i Evropě k oligopolizaci trhu. Až 90 % domácího maloobchodního obratu potravin v ČR je v rukou osmi zahraničních podniků. Přibližně 70 % spotřebitelů v ČR nakupuje potraviny v moderních velkoobchodních. Právě tyto velké obchodní řetězce mají na trhu s potravinami rozhodující pozici. Oslabení cenotvorné pozice obchodních řetězců je možné. Lze toho dosáhnout cenovými jednáními mezi odběrateli a dodavateli. Další možností je společný postup dodavatelů, kteří se mohou spojit do odbytových družstev a jiných uskupení. Bohužel je v ČR aktuálně nedostatek odbytových družstev a podobných uskupení. Důvodem je neochota některých producentů ke spolupráci, která je vysvětlena na předchozí straně. Vedoucí postavení v odvětví zemědělství a potravinářství proto bohužel získávají především obrovské a vertikálně integrované koncerny. (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024)

- přílišná byrokracie v odvětví

Velikou komplikací pro odvětví výroby a distribuce lokálních potravin je přílišná byrokracie. Zemědělci v poslední době protestují proti agrární politice Evropské unie. Byrokracie a přílišné kontroly komplikují farmářům a zemědělcům již tak složitou situaci. Ačkoliv je současná byrokracie pro lokální producenty potravin problémem, ministerstvo zemědělství se již věnuje minimalizaci byrokracie v odvětví. (České noviny [ČTK], 2024)

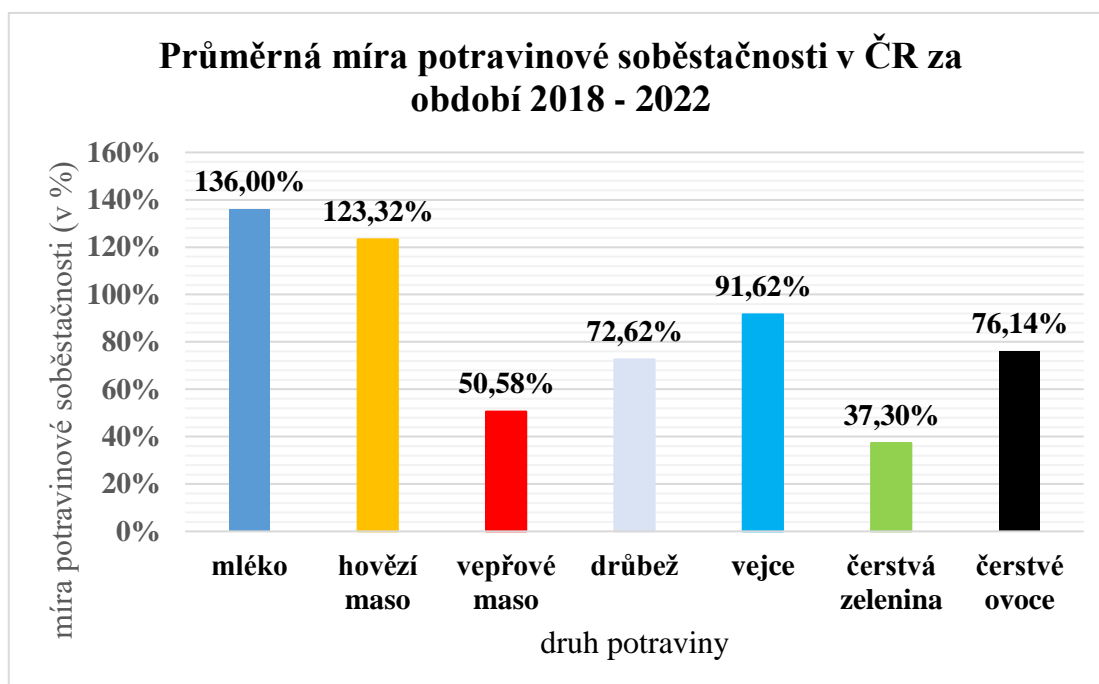
- nedostatek mladých lidí v zemědělství

Lidé pracující v zemědělství jsou převážně starší lidé. Celé odvětví se potýká s problémem stárnutí a nedostatkem nových mladých zemědělců a podnikatelů. Jen 11 % všech zemědělských podniků v Evropské unii je spravováno zemědělci mladšími 40 let. Ženy tvoří pouhá 3 % z těchto mladých zemědělců. Evropská unie různými prostředky podporuje a

přesvědčuje mladé lidi, aby se pro práci v odvětví rozhodli. Právě mladí lidé se mají stát tvůrci změn, inovací a zavést do odvětví nové technologie. Cílem je podpora lokální ekonomiky a posílení konkurenceschopnosti odvětví. (Mladí zemědělci, 2023)

- nízká míra potravinové soběstačnosti v ČR

Slabou stránkou českého potravinářského a zemědělského sektoru je nízká míra potravinové soběstačnosti. V současné době by zcela jistě nebylo možné všechny české spotřebitele uspokojit lokálními potravinami. Průměrnou míru potravinové soběstačnosti v ČR pro vybrané druhy potravin za období 2018-2022 zobrazuje následující graf:



Graf 15 Potravinová soběstačnost ČR za období 2018-2022 (vlastní zpracování dle Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024)

Na základě údajů z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že v ČR není dostatečná míra soběstačnosti u většiny sledovaných druhů potravin. Nedostatečná míra soběstačnosti byla zjištěna pro vepřové maso, drůbeží maso, vejce, čerstvé ovoce a čerstvou zeleninu. Co se týče mléka a hovězího masa, je míra soběstačnosti v ČR dostatečná. U těchto dvou druhů potravin by bylo možno české spotřebitele uspokojit pouze domácí produkcí, a to navíc s dostatečnou rezervou. Problémem je, že čeští zemědělci a producenti často exportují primární komodity do zahraničí. Značná část těchto komodit je zpracovávána v zahraničí. Důsledkem je nutnost dovozu značného množství zpracovaných a hotových potravinářských výrobků ze zahraničí, která je zdrojem mnoha problémů v odvětví. (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024)

- klesající produkce ovocnářského odvětví

Ovocnářství má v naší zemi velkou tradici. Navzdory tomu se toto odvětví již několik let potýká s problémy, které souvisí s nízkými výkupními cenami ovoce. Dalším problémem je nárůst nákladů, které za poslední čtyři roky v odvětví vzrostly o 50 až 60 %. Sklizeň ovoce v českých intenzivních sadech v letech 2000 až 2023 zobrazuje graf 16.



Graf 16 Sklizeň ovoce v intenzivních sadech v tisících tun v letech 2000 až 2023 (zdroj: České noviny [ČTK], 2024)

Graf ukazuje dlouhodobý pokles množství sklizeného ovoce v ČR. Důvodem je zmenšování plochy sadů. Kácení a likvidace sadů se v konečném důsledku projevuje zejména nižším množstvím úrody. V roce 2000 bylo v českých intenzivních sadech sklizeno 228 600 tun ovoce, což je výrazně vyšší hodnota ve srovnání se sklizněmi posledních několika let. Rok 2023 byl z hlediska množství sklizeného ovoce velmi podřiměrný. Obrovské meziroční propady ovocnáři v minulém roce zaznamenali především u jablek, švestek, višní, meruněk a broskví. Meziročního nárůstu v minulém roce dosáhla pouze sklizeň hrušek, která však příliš nevylepšila celkovou nízkou úroveň poslední sklizně. Jelikož ovocnáři nechtějí pokračovat ve ztrátovém pěstování, dochází v posledních letech ke dramatickému snížení plochy sadů. Během loňské zimy došlo ke snížení plochy sadů o 8 %. Během poslední zimy se ve snižování plochy sadů pokračovalo v mírně pomalejším tempu. Poslední meziroční pokles plochy sadů byl přibližně ve výši 5 až 6 %. Co se týče nových výsadeb, je situace zcela opačná. V minulém roce se plochy nových výsadeb propadly na nejnižší úroveň v novodobé historii českého ovocnářství. Plocha českých sadů v roce 1989 dosahovala

hodnoty 23 000 hektarů. Dnešní plocha sadů v ČR je přibližně o 51 % nižší, a činí okolo 10 600 hektarů. Likvidována je většina ovocných druhů. Na polích se místo sadů pěstují výnosnější plodiny, například řepka olejná nebo obiloviny. Kácení sadů způsobuje nižší soběstačnost v produkci čerstvého ovoce v ČR. Ovocnáři odhadují aktuální míru české soběstačnosti v rozmezí 30 až 40 %. Pokud by trend poklesu množství sklizeného ovoce v českém ovocnářství pokračoval i nadále, jednalo by se o závažný problém pro české potravinářství i související odvětví. (České noviny [ČTK], 2024)

5.4.3 Příležitosti

- rostoucí poptávka po lokálních potravinách

Aktuální průzkumy ukazují, že spotřebitelé považují původ potravin za velmi důležitý faktor. V roce 2012 považovalo původ potravin za důležitý faktor při nákupu potravin pouhých 59 % spotřebitelů. V roce 2021 byl tento faktor důležitý pro 85 % spotřebitelů. Navzdory aktuální ekonomické situaci je většina spotřebitelů ochotna si za kvalitní české potraviny připlatit. Nárůst poptávky je způsoben mnoha faktory, jako je snaha o zdravý životní styl, nespokojenost s potravinami z velkoprodukce, podpora lokální ekonomiky a dalšími faktory. Podstatným stimulantem poptávky po lokálních potravinách je také vyšší informovanost spotřebitelů. V rámci EU i ČR jsou dlouhodobě podporovány propagační programy, které usilují o zviditelnění kvalitních potravinářských produktů. EU vyčlenila i v letošním roce obrovskou částku pro tyto účely, jedná se řádově o stovky milionů eur. Propagační programy v oblasti konzumace kvalitních, udržitelných a zdravých potravin umožní v budoucnu ještě vyšší informovanost spotřebitelů v této oblasti. Odvětví výroby a distribuce lokálních potravin by v následujících letech mělo mít díky propagaci mezi spotřebiteli stále větší oblíbenost. (Havel, 2023)

- technologie a digitalizace

Dalším trendem dnešní doby je zcela určitě digitalizace a příchod nových technologií. Lze očekávat další rozvoj technologií, které povedou k lepším službám pro zákazníky. Nejzajímavějšími technologiemi jsou umělá inteligence, machine learning, nové datové technologie, rozšířená realita a další. Umělá inteligence může zajistit návrh složení či designu produktů s ohledem na udržitelnost a požadavky zákazníků. Umělá inteligence by dokonce mohla pomoci s řízením dodavatelských řetězců. Dále lze využít umělou inteligenci pro zlepšení marketingových strategií a také pro optimalizaci zásobovacích a skladovacích procesů. Blockchain technologie umožňují sledování dat a údajů o zboží až k prvovýrobcům.

V souvislosti s novými technologiemi přichází fenomén automatizovaných 24/7 prodejen. V těchto prodejnách lze nakupovat kdykoliv, a to díky bankovní identitě a kamerovým systémům. E-shopy využívají technologie za účelem zkrácení doby doručení, a také pro zvýšení spokojenosti nakupujících. nikoliv v rámci dnů, ale hodin. Nové technologie usnadňují rozhodování zákazníků a nabízí jim nové možnosti. Příkladem může být například personalizace produktů na základě fotografií. Možností využití nových technologií je opravdu mnoho. Podniky by měly usilovat o využití nových technologií a začleňovat je do svých procesů. (Hemolová, 2023)

- precizní zemědělství

Precizní zemědělství je založeno na moderních technologiích a strojích, sběru dat a zkoumání charakteru polí, jejich analýzy a také na tvorbě aplikačních map. Podstata precizního zemědělství je tvořena třemi podstatnými kroky. Prvním krokem je sběr dat ze satelitních snímků, sběr meteorologických dat, testování druhů a vlastností půdy a sběr dalších dat. Data jsou získávána především z map, ale také s využitím moderních technologií a dronů. Druhým krokem je vyhodnocení získaných dat a přijetí vhodných opatření k optimalizaci výroby a provozu. V této fázi vznikají konkrétní aplikační mapy a mapy zonací. Třetím krokem je zavedení informací do provozu a výroby. Informace jsou zavedeny do strojů a předávány pracovníkům. V této fázi se rozhoduje o efektivitě a úspěšnosti zaváděných opatření. Mělo by dojít k maximálnímu možnému využití potenciálu výrobních faktorů. Navzdory mnoha výhodám a úsporám je precizní zemědělství v naší zemi málo využíváno. Rozbory půdy jsou dělány podle výzkumu Agrární komory jen u 72 % dotázaných. Variabilní aplikace hnojiv využívá 66 % dotázaných a satelitní data využívá přibližně 64 % dotázaných. Lukáš Musil, podnikatel a akreditovaný poradce Ministerstva zemědělství, považuje precizní zemědělství v Česku za velmi málo využívaný nástroj. Podle jeho odhadů aplikuje precizní zemědělství dle všech tří výše zmíněných kroků přibližně 20 % českých zemědělců. Bariérami pro zavedení precizního zemědělství jsou především časová náročnost, nedůvěra a neochota zemědělců. Další bariérou je také finanční náročnost zavedení precizního zemědělství. Benefity precizního zemědělství jsou naplno využity při jejich víceleté aplikaci, jelikož s každou novou sezónou jsou data přesnější. Ve veřejném prostoru se stále více debatuje o precizním zemědělství. Rostoucí zájem o precizní zemědělství je v ČR vidět, jelikož stále více zemědělců precizní zemědělství využívá. Důležitost zavedení precizního zemědělství je pro české zemědělce a farmáře nutným

krokem k udržení konkurenceschopnosti. Využití této příležitosti je podporováno státem a podpora precizního zemědělství by se měla projevit zejména formou dotací. (Musil, 2024)

- trend udržitelnosti

Udržitelnost je velmi důležitým trendem současnosti. Důvodem je změna klimatu, zpřísnující se zákony a změny spotřebitelských preferencí. Díky rostoucí poptávce po udržitelných produktech získávají ekologické a udržitelné firmy velkou konkurenční výhodu. Mezi možnostmi podniků je sledování uhlíkové stopy, ochrana přírody a snižování vyprodukovaných odpadů. Dále podniky mohou šetrněji vyrábět a distribuovat výrobky. Lze využívat energie z obnovitelných zdrojů a pro dopravu využívat úspornější automobily. Udržitelné podniky usilují o ochranu životního prostředí, společenskou odpovědnost a další cíle. U podniků je kladen stále větší důraz na odpadovou politiku, dostupnost transparentních dat o výrobcích. Dalším trendem je snaha o minimalizaci plýtvání potravinami. Podniky dneška by měly využívat smysluplné materiály a omezovat plasty, především jednorázové plasty. Prospěšné je pro podniky také zavedení energeticky efektivnější výroby formou lepších strojů, robotů nebo výrobních prostorů. Udržitelnost přináší mnoho výhod podnikům a vede růstu a stabilitě firmy. (Hemolová, 2023)

- nové inovační metodiky

Nepředvídatelnost, dramatický vývoj a neustálé změny v poslední době ovlivňují tržní prostředí. Aby v dnešní době podnikání mohlo být úspěšným, musí podniky umět rychle reagovat na změny. V posledních letech vzniká velké množství nových inovačních metodik, které jsou příležitostí pro zavedení pozitivních změn uvnitř podniků. Příkladem může být effectuation model, který je založen na sebepoznání, zpětné vazbě, hledání partnerů a získávání zdrojů. Nových inovačních metodik existuje celá řada. Jedná se o design thinking, lean startup, design sprint a další metodiky. Každá metodika je založena na jiném principu, nicméně všechny mají společnou snahu o zvýšení přizpůsobivosti podniků v rámci tržního prostředí. Dalším společným znakem nových inovačních metodik je snaha o minimalizaci tržního neúspěchu. Tato snaha se projevuje zaměřením na spotřebitele a zákazníky. V centru pozornosti je přizpůsobování se aktuálním potřebám a očekáváním lidí. Předpokladem pro přijetí nových inovačních politik je ochota ke změnám, otevřenost, kreativita, komunikace a přizpůsobování se novým situacím. (Srpová, 2020, s. 22)

5.4.4 Hrozby

- vysoká míra inflace

V posledních několika letech byla vysoká míra inflace jednou z největších hrozeb pro českou ekonomiku. V roce 2023 činila průměrná roční míra inflace 10,7 %. Sice dochází k postupnému poklesu inflace, nicméně vysoká cenová hladina je velkým problémem. Od roku 2021 se cenová hladina v české ekonomice zvýšila přibližně o jednu třetinu. I v souvislosti s vysokou inflací se česká ekonomika v uplynulých letech vyvíjela nepříznivě ve srovnání se zbytkem EU. Klesající úroveň reálných mezd spolu s dražšími energiemi vedla české spotřebitele k razantním úsporám v mnoha oblastech. V roce 2024 je očekáván příznivější vývoj. Mělo by dojít k poklesu inflace a nárůstu reálných mezd. Dále lze předpokládat, že v roce 2024 bude ČNB snižovat úrokové sazby. Konkrétní vývoj míry inflace bude ovlivňován zejména cenami elektřiny a plynu. Díky provázanosti české a německé ekonomiky bude důležitý i vývoj ekonomiky v Německu. (Hemolová, 2023)

- cenová očekávání zákazníků

V roce 2023 došlo k opětovnému nárůstu nakoupeného množství akčního zboží. Velká část zákazníků akční produkty cíleně vyhledává a je ochotna kvůli akcím měnit prodejny i nakupovaný sortiment. Obyvatelé ČR pod vlivem poklesu reálných mezd a vysoké míry inflace začali šetřit na potravinách. Největší poklesy byly zaznamenány u potravin, kde byl nárůst ceny výrazný a také u potravin s levnějšími substituty. Nižší spotřeba potravin vede ke stagnaci maloobchodu s potravinami. Prodejny, které zákazníkům cenově nebudou uspokojovat mohou velkou část zákazníků ztratit. Někteří zákazníci také porovnávají cenovou hladinu v ČR s cenovými hladinami v zahraničí. Nákupy denní spotřeby i online nákupy jsou spotřebitelé ochotni uskutečňovat v zahraničí. Příkladem může být dlouhodobý trend nakupování potravin, spotřebního zboží, spotřebičů a stavebnin v Polsku. Za zahraničními nákupy jezdí především obyvatelé příhraničních oblastí, ale někteří spotřebitelé jsou ochotni cestovat i stovky kilometrů. (Hemolová, 2023)

- nevhodně nastavená dotační politika

Financování odvětví není vhodně nastaveno. Více peněz by mělo putovat směrem k rodinným farmám a k menším výrobcům potravin. Podpora těchto podniků by vedla ke zvýšení pestrosti nabídky potravin a v konečném důsledku i k vyšší konkurenceschopnosti odvětví. Bohužel je stávající systém nastaven tak, že jsou z veřejných rozpočtů přílišně financovány obrovské podniky a koncerny. Příkladem mohou být podniky spadající do sféry

vlivu bývalého premiéra Andreje Babiše. Zisky těchto podniků za rok 2022 byly vysoké, navzdory krizi a rostoucím nákladům. Vodňanská drůbež a.s. dosáhla v tomto roce zisku 241 mil. Kč, přičemž obdržela dotace ve výši 20 mil. Kč. Podnik OLMA a.s. měl v téže roce zisk ve výši 216 mil. Kč a přijal dotace ve výši 49 mil. Kč. Zisku ve výši 144 mil. Kč dosáhl Drůbežářský závod Klatovy a.s., který přijal dotace ve výši 23 mil. Kč. V kontrastu k těmto údajům je aktuální zoufalá finanční situace mnoha farmářů a malých výrobců potravin. Stát by měl usilovat o zvýšení podpory a usnadnění podnikání malým a inspirativním podnikům. Pro mnoho malých podniků je získávání dotací administrativně příliš náročné či jinak komplikované. Hrozbou pro odvětví je setrvání tohoto stavu či jeho případné zhoršení. (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024)

- nevýhody a specifika lokálních potravin

Lokální potraviny se odlišují od ostatních potravin v mnoha aspektech. Některá specifika lokálních potravin jsou pro spotřebitele nepřijemná. Průměrné ceny lokálních potravin jsou v současnosti vyšší, než ceny běžných potravin ve většině supermarketů a velkých obchodů. Důvodem dražšího sortimentu jsou vyšší relativní náklady lokálních producentů a zemědělců ve srovnání s relativními náklady obrovských potravinářských a zemědělských podniků. Sezónnost je dalším negativním faktorem a způsobuje nedostupnost mnoha lokálních potravin v některých ročních obdobích. U některých lokálních potravin je problémem krátká doba trvanlivosti. Důvodem je nižší obsah konzervantů a snaha o zachování tradičních receptur. Významným nedostatkem lokálních potravin je jejich horší dostupnost, a to zejména u potravin nedistribovaných do obchodních sítí. Za nákupem některých lokálních potravin musí spotřebitelé cestovat, což je stojí mnoho času i peněz. (Dvořáková, 2023)

5.4.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza zkoumala odvětví výroby a distribuce lokálních potravin. Bylo zjištěno, že mezi silné stránky patří nárůst dostupnosti lokálních potravin a vysoká oblíbenost odvětví. Silnou stránkou odvětví je také propojenost zákazníků s producenty, důraz na hospodárnost a udržitelnost, prémiovost lokálních potravin a spolupráce se státem. Mezi slabé stránky patří neochota některých článků odvětví ke vzájemné spolupráci a nízká ziskovost v rámci odvětví. Další slabinou je oligopolizace trhu s potravinami, přílišná byrokracie a nedostatek mladých lidí v zemědělství. Významnými slabinami jsou nízká míra potravinové soběstačnosti ČR a klesající množství úrody ovocnářského odvětví. Mezi příležitosti patří

rostoucí poptávka po lokálních potravinách, technologie a digitalizace, precizní zemědělství, trend udržitelnosti a nové inovační metodiky. K těmto příležitostem by odvětví nemělo být pasivní, ale mělo by se jich snažit maximálně využít. Hrozbami jsou především vysoká míra inflace, cenová očekávání zákazníků, nevhodně nastavená dotační politika, nevýhody a specifika lokálních potravin. Hrozby by měly být v rámci odvětví analyzovány s cílem přijetí vhodných opatření pro jejich snížení či eliminaci.

6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byla předmětem zájmu především analýza podnikatelského prostředí. Dále byla zkoumána aktuální situace v odvětví maloobchodu s lokálními potravinami a odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny.

První částí analýzy byl Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza hodnotila konkurenční faktory, které bezprostředně ovlivňují české podniky v odvětví výroby a distribuce lokálních potravin. Analyzovány byly konkurenční obchody a podniky. Konkurence v oblasti distribuce lokálních potravin je opravdu velká. Ve většině měst na území Moravskoslezského kraje je alespoň jedna kamenná prodejna s lokálními potravinami. I přes vysoký počet konkurentů se lze prosadit, jelikož mnohé prodejny v řadě důležitých faktorů zaostávají. Některé prodejny nabízí málo skutečně lokálních potravin, prodávají za příliš vysoké ceny, případně zákazníky zbytečně okrádají o cenný čas. Co se týče konkurence mezi výrobními podniky, jež se věnují produkci sušených ovocných pochutin, je úroveň konkurence významná. Konkurenceschopnost těchto výrobních podniků je vysoká, nicméně trh je stále otevřen také novým konkurentům.

Finanční analýza ukázala, že obě zkoumaná odvětví jsou v dobré a stabilní finanční situaci. Pro analýzu odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny byla použita data z roku 2022. Rentabilita vlastního kapitálu značně převýšila míru úročení dlouhodobých vkladů. Ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability vycházely v přijatelných hodnotách.

Analýza zákazníků a jejich preferencí pomohla identifikovat preference spotřebitelů lokálních potravin. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly potvrzeny čtyři z pěti hypotéz, které autor práce stanovil. Zjištěné výsledky budou využity při tvorbě business modelu nového podniku, a to především poznatky o nákupech lokálních potravin.

SWOT analýza ukázala ve sledovaném odvětví silné stránky, kterými jsou rostoucí dostupnost lokálních potravin, tradice a oblíbenost, propojenost zákazníků s producenty, hospodárnost a udržitelnost, prémiovost lokálních potravin, spolupráce se státem a státní podpora. Slabými stránkami je neochota některých výrobců a zemědělců ke spolupráci, nízká ziskovost v rámci odvětví, oligopolizace trhu s potravinami, přílišná byrokracie, nedostatek mladých lidí v zemědělství, nízká míra potravinové soběstačnosti v ČR, klesající produkce ovocnářského odvětví. Odvětví s naskytuje také mnoho příležitostí, ke kterým by bylo vhodné přistupovat aktivně. Hrozby je potřeba brát v potaz a možná rizika je potřeba sledovat a zavést opatření pro jejich minimalizaci.

7 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Projektem, kterému se následující kapitoly věnují je tvorba business modelu nového podniku, včetně souvisejících analýz a doporučení. V následujících kapitolách bude vypracován a představen business model nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Navržený business model bude podroben finanční, rizikové a časové analýze. Na základě těchto analýz budou učiněny návrhy, které budou sloužit pro úspěšné založení nového podniku.

7.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je vytvoření business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Navržený business model bude vytvořen za pomoci metodiky Lean Canvas, jelikož tato metodika je nejvhodnější pro tvorbu business modelu nového podniku. Cílem business modelu Lean Canvas je podrobná specifikace devíti oblastí, které jsou pro fungování nového podniku klíčové.

Dalším cílem projektu je důkladná analýza navrženého business modelu. Bude se jednat o kritický náhled na navržený business model. Navržený business model bude podroben několika analýzám. Bude se jednat o rizikovou, časovou a finanční analýzu.

Finanční analýza má za cíl ekonomické zhodnocení projektu. Finanční analýza bude vycházet z odhadovaných nákladů a výnosů podniku. Pro náklady i výnosy budou vypracovány tři scénáře: pozitivní, neutrální a pesimistický. Na základě těchto scénářů budou vytvořeny odhadované výkazy zisků a ztrát, rozvahy a výkazy cash flow.

Riziková analýza ukáže potenciální nebezpečí a posoudí, které rizikové faktory jsou pro nový podnik nejvíce významné. Primárním cílem rizikové analýzy je tedy identifikace možných rizik a jejich vyhodnocení. Sekundárním cílem rizikové analýzy bude tvorba opatření pro snížení rizik, která jsou pro nový podnik významná.

Časová analýza vymezí projekt z hlediska doby trvání jednotlivých projektových částí. Cílem časové analýzy je zobrazení činností, které povedou k přetvoření navrženého business modelu do podoby reálného fungujícího podniku.

Závěrečná kapitola je věnována shrnutí projektové části a navržení takových opatření, která povedou k úspěšné realizaci projektu založení nového podniku.

7.2 Představení návrhu nového podniku

V této kapitole je popsán a představen navrhovaný podnik, který je detailně vysvětlen také v samotném business modelu Lean Canvas.

7.2.1 Představení podniku

Nový podnik je zaměřen na výrobu a distribuci lokálních potravin. Vizí podniku je šíření myšlenky udržitelného nakupování potravin a zároveň i podpora lokálního potravinářství a zemědělství. Cílem podniku je uspokojení poptávky po lokálních potravinách ve městě Rychvaldu i jeho okolí. Cílem podniku je také nabídka kvalitních potravin za přijatelné ceny. Přijatelné ceny jsou pro podnik takové ceny, které jsou srovnatelné s cenami v jiných kamenných prodejnách a na e-shopech. Ceny prodáváného sortimentu jsou určeny na základě cen, které mají nastaveny konkurenti z okresu Karviná a také online prodejci.

Podnik je z hlediska velikosti mikro podnikem. V prvních letech plánuje podnik zaměstnávat pouze dva stálé zaměstnance. Jeden z těchto zaměstnanců bude zároveň jednatelem společnosti. Sídlo podniku bude v místě trvalého bydliště jednatele, tedy v Albrechticích. Z právního hlediska podnik bude společností s ručením omezeným. Bližší informace k založení podniku jsou uvedeny v podkapitole 7.2.4. Provozovna a zároveň prodejna podniku se bude nacházet v centru města Rychvaldu na ulici Orlovská č.p. 466. V prvních letech existence tohoto podniku má být hlavní činností především distribuce lokálních potravin. V následujících letech, bude-li se podniku dobře dařit, dojde k rozšíření výrobní činnosti podniku a zaměstnání dalších zaměstnanců. Podnik by v případě úspěchu investoval zisky do dalšího rozvoje.

Sytě zelená barva loga společnosti má za úkol vyvolat u zákazníků pozornost, ale zároveň odkazuje na soulad s přírodou. Světlý odstín symbolizuje čerstvost a mládí, a je zvolen vzhledem k nově zakládanému podniku. Silueta starého traktoru zobrazuje propojenost s lokálními farmáři a zemědělci, kteří již po staletí hospodaří v oblasti regionu. Kruhové lemování loga symbolizuje letokruhy v kmeni stromů a opět odkazuje na historii a přírodu. Hory v logu společnosti odkazují na pohoří Moravskoslezských Beskyd, jelikož mnozí farmáři mají farmy právě v těchto horách či jejich okolí. Květy na obou stranách loga odkazují na radost, kterou lidé získají díky darům přírody. Nápis “potraviny z regionu“ odkazuje na zaměření podniku, jelikož prodává pouze lokální potraviny a potraviny z regionu. Snahou autora bylo učinit toto logo výrazné, ale zároveň jednoduché a jasně čitelné. Podoba navrženého loga je zobrazena na obrázku níže.



Obrázek 4 Logo společnosti Locool s.r.o.

7.2.2 Nabídka sortimentu

Podnik LOCOOL s.r.o. bude nabízet pouze potraviny. Jedinými položkami, které nejsou potravinami, ale bude možné je v prodejně zakoupit, budou obalové materiály, sáčky a pytlíky na potraviny. Nabízený sortiment potravin bude pestrý a měl by uspokojit požadavky všech zákazníků. Níže je výčet kategorií potravin, které budou podnikem nabízeny:

- mléko a mléčné produkty
- maso a uzeniny
- čerstvé ryby
- pečivo
- ovoce
- zelenina
- kvašené potraviny
- koření
- kávy a čaje
- nápoje
- trvanlivé potraviny
- sladkosti a pochutiny

Sortiment se bude skládat výhradně z lokálních potravin. Upřednostněny budou ty potraviny, které jsou kvalitnější a získaly ocenění, značky či certifikace. Preferovat bude podnik především ty potraviny, jejichž výrobní proces kompletně probíhá na jednom místě. Cílem je podpořit lokální zemědělce a farmáře, kteří zároveň vyrábí potravinářské výrobky, případně také lokální výrobce kvalitních potravin. U potravin, jejichž produkce či výroba není v ČR reálná z klimatických důvodů bude dodavatel pečlivě vybírán. Pro spolupráci s podnikem budou vybráni dodavatelé, kteří zaručují férový přístup vzhledem k producentům, a zároveň dodají potraviny prvotřídní kvality.

7.2.3 Podniková provozovna a prodejna

Jak je již zmíněno v kapitole představení podniku, provozovna se bude nacházet v centru města Rychvaldu na ulici Orlovská č.p. 466. Provozovna bude označena velkým nápisem LOCOOL, který bude umístěn nad vstupními dveřmi. Provozovna bude zároveň sloužit jako prodejna potravin. Na konci prodejny bude stůl s pokladnou, který bude oddělovat prostor nepřístupný zákazníkům. V této sekci bude probíhat příprava nápojů pro zákazníky a také výroba sušených potravin.

Prostory podnikové provozovny a prodejny jsou již kolaudovány jako prostory vhodné pro potravinářskou výrobu. Tyto prostory tedy splňují hygienické požadavky na potravinářské prostory a činnosti v jakékoli fázi výroby, zpracování a distribuce potravin. Tyto požadavky jsou podrobně upraveny v příloze k zákonu č. 852/2004. Jedná především o čistotu a čistitelnost povrchů a také minimalizaci kontaminace a napadení škůdci. Použité stavební materiály, stavebně technický stav a vybavení provozovny nesmí negativně ovlivňovat potraviny. Dále v provozovně musí být pro zaměstnance dostatečně velký pracovní prostor a příhodné podmínky. Těmito podmínkami jsou vhodné teplotní podmínky, vhodné osvětlení, splachovací záchod s větráním a rovněž dostatek umyvadel. V provozovně musí téct teplá voda a vzduch musí proudit z čisté oblasti do oblasti znečištěné. (Základní informace k výrobě, 2023)

Ustanovení článku 5 nařízení č. 852/2004 sděluje, že podnik je povinen vytvořit a zavést jeden nebo více stálých postupů HACCP. Tyto postupy vycházejí ze zásad systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Tyto postupy jsou pro podnik prospěšným nástrojem k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin. Zavedení tohoto systému má pomoci ke snížení a minimalizaci ztrát a také k optimalizaci nákladů a zlepšení celkového fungování provozu. (Základní informace k výrobě, 2023)

Prostor prodejny bude zaplněn zejména dřevěnými regály a lednicemi s potravinami. Na stěně budou umístěny nádoby s potravinami pro bezobalový prodej. Ovoce a zelenina budou skladovány v proutěných koších a přepravech. Cílem podniku je maximálně využít kapacitu pronajímaných prostor a vytvořit přehledný systém pro snadnou orientaci zákazníků. Uprostřed prodejny nebude žádný regál, prostor bude ponechán volný, aby se zákazníci necítili stísněně.

U stolu s pokladnou bude umístěn kávovar a zákazníkům bude umožněno zakoupit si kávu s sebou do vlastního termo hrnku nebo do jednorázového bio kelímku. U pokladny bude také váha pro navážení hmotnosti potravin prodávaných na váhu.

7.2.4 Založení nového podniku

Prvním krokem, který je pro plánované podnikání nezbytným, je získání příslušného živnostenského oprávnění. Většinu plánovaných činností podniku je možné zařadit do kategorie volných živností, tedy do kategorie „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. U těchto činností nebude nutné prokazovat žádnou odbornou způsobilost.

Předmětem podnikání bude také rozvoz potravin v osobním automobilu, což spadá do kategorie koncesovaných živností. Přestože je tato činnost klasifikována jako živnost koncesovaná, není obvykle úřadem vyžadováno doložení žádných dalších dokladů. Dojde pouze k ověření trestního rejstříku.

Předměty činnosti, které podnik bude vykonávat jsou následující:

- výroba potravinářských a škrobárenských výrobků
- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod a maloobchod
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- silniční a motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny

V případě budoucí nutnosti rozšíření předmětů činnosti podniku je nutné provést další zápis předmětů podnikání, což není žádnou výraznou překážkou. Bude-li pro získání některých živností vyžadována kvalifikace, bude nutné doložit příslušnou způsobilost či využít možnosti oprávněného zástupce podnikatele.

Založení právnické osoby je druhým krokem. Založení společnosti s ručením omezeným proběhne formou přímého notářského zápisu. Před založením společnosti je potřeba zajistit několik důležitých náležitostí. Následující dokumenty je nutné doložit:

- občanský průkaz společníka a jednatele
- výpis z trestního rejstříku jednatele
- souhlas majitele budoucího sídla společnosti s umístěním sídla
- souhlas majitele provozovny
- zakladatelská listina
- potvrzení o vkladu základního jmění,
- živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění

8 BUSINESS MODEL NOVÉHO PODNIKU V OBLASTI VÝROBY A DISTRIBUCE LOKÁLNÍCH POTRAVIN

Následující kapitola je klíčovou částí této práce, jelikož je zaměřena na samotný návrh business modelu. Business model nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin bude vycházet zejména z údajů a závěrů z analytické části této práce. Business model nového podniku je obvykle konstruován za pomoci business modelu Lean Canvas, který je podrobně popsán v teoretické části práce v podkapitole 1.2.2. Business model Lean Canvas je rozčleněn do devíti stavebních prvků, a právě proto má tato kapitola devět podkapitol. Každý stavební prvek business modelu Lean Canvas je vysvětlen a podrobně popsán v dané podkapitole. Samotné plátno Lean Canvas je v Příloze P I.

8.1 Zákaznické segmenty

Jsou to právě zákazníci, jejichž problémy chce business model uspokojit. Zákazníci budou novému podniku přinášet zisk a v případě jejich spokojenosti bude růst také dobrá pověst podniku. Klíčovými zákazníky pro podnik LOCOOL s.r.o. budou především tyto lidé:

- obyvatelé Rychvaldu, Bohumína, Petřvaldu, Orlové a Ostravy
- milovníci kvalitních potravin
- lokální patrioti
- ekologicky smýšlející lidé

Největší částí zákazníků budou lidé žijící ve městě Rychvaldu a v okolí 15 kilometrů od prodejny. Rychvald je městem s přibližně 7 500 obyvateli, ale v okolí Rychvaldu se nachází několik velkých měst, jejichž obyvatelé přes Rychvald cestují. Jedná se o města Bohumín, Orlová, Ostrava a Petřvald. S výjimkou Ostravy není v žádném z těchto měst žádná specializovaná prodejna regionálních potravin. Proto je očekávána dostatečná poptávka ze strany místních obyvatel. Do všech výše uvedených měst bude v průběhu pátku a soboty nabízen rozvoz nákupů v hodnotě nad 500 Kč.

Pro milovníky kvalitních potravin bude prodejna představovat jedinečnou příležitost k nákupu kvalitních a prémiových potravin. Jelikož je prodejna zaměřena na prodej lokálních potravin, budou potraviny mít svůj příběh. Zákazníci sice nebudou mít příliš pestrý výběr potravin z hlediska šíře sortimentu, avšak každá potravina v prodejně bude mít

prémiový charakter. Navíc mnohé potraviny mají značky garantující zvýšenou kvalitu např: Regionální potravina, BIO potravina, Produkt ekologického zemědělství a další.

Lokální patrioti jsou další cílovou skupinou, jelikož nákupy u podniku LOCOOL s.r.o. podporují farmáře a podnikatele z regionu. Nákupy lokálních potravin v konečném důsledku pozitivně ovlivňují ekonomickou situaci a zaměstnanost v regionu. Právě lokální patrioti ocení mapu dodavatelů, která bude ukazovat informace a lokalitu všech potravin prodávaných na prodejně.

Dalším segmentem zákazníků pro podnik LOCOOL s.r.o., jsou ekologicky smýšlející lidé. Těchto lidí, kteří se zajímají o ekologii, v dnešní době stále přibývá. Zejména mladá generace, a také lidé ve středním věku usilují o změnu v oblasti plýtvání a znečišťování životního prostředí. Pro tyto zákazníky bude velmi zajímavá možnost nákupu potravin na váhu do vlastních obalů. Prodejna nicméně nebude nabízet podstatnou část sortimentu ze zásobníků, jako je tomu v bezobalových prodejnách. Na váhu bude možné zakoupit pouze některé druhy koření a trvanlivých potravin. Důvodem je zaměření podniku na lokální potraviny, které mnohdy nejsou prodávány ve velkoobjemových obalech. U prodeje na váhu navíc dochází k časovému prodloužení doby nákupu a zvýšenému časovému vytížení zaměstnance prodejny. Kde to bude alespoň trochu možné, bude podnik usilovat o minimalizaci obalového materiálu.

Kromě těchto lidí budou zákazníky podniku také všichni ostatní lidé, kteří budou mít zájem o nákup lokálních potravin. Nakoupit mohou zákazníci rovněž z pohodlí domova na e-shopu a objednávku si vyzvednou v prodejně nebo si ji nechají dovést na adresu.

8.1.1 První vlašťovky

Jelikož pro úspěšný provoz podniku je důležitý patričný počet zákazníků, bude klíčové v počátečních týdnech oslovit dostatečný počet zákazníků. Mezi první vlašťovky, tedy prvotní zákazníky nového podniku, budou patřit především tyto lidé:

- přátelé a rodina jednatele podniku
- obyvatelé Rychvaldu v blízkosti prodejny
- kolemjedoucí řidiči a cyklisté
- zákazníci z platformy scuk.cz
- spolupracující farmáři a dodavatelé

Klíčovým faktorem úspěchu bude míra spokojenosti těchto prvotních zákazníků. Cílem podniku je, aby se co nejvíce zákazníků vrátilo k pravidelným nákupům. Předpokladem pro spokojeného zákazníka je perfektní servis, skvělé potraviny, příjemná obsluha a radostný pocit z nákupu.

8.2 Problém / potřeba

Dle průzkumů zákazníci stále více vyhledávají regionální potraviny. Důvodů je mnoho, například nižší ekologická zátěž, větší čerstvost potravin, podpora lokálních farmářů, vyšší kvalita potravin. Ve městě Rychvaldu není žádná prodejna s regionálními potravinami, ani žádný podobný druh prodejny. V Rychvaldu existují pouze klasické maloobchodní prodejny, které nejsou zaměřeny na žádný specifický druh potravin. Kousek od místa plánované prodejny podniku LOCOOL s.r.o. se nachází prodejna supermarketu Penny a také maloobchodní prodejna Hruška. Lidé v dnešní době potřebují nakoupit v ideálním případě rychle, levně a kvalitně. Ambicí prodejny podniku LOCOOL s.r.o. nebude přebírat tržby výše zmíněným prodejnám. Prodejna má za cíl nabídnout zdravou alternativu pro nákup určitých potravin a také umožnit nákup takových potravin, které v konkurenčních prodejnách nejsou dostupné. Cílem je, aby zákazník v prodejně podniku LOCOOL s.r.o. nakoupil veškeré potřebné farmářské a lokální potraviny, o které má zájem. Takový zákazník již nebude muset objíždět farmy a statky v okolí, jelikož všechny potřebné potraviny budou dostupné v prodejně v centru města.

Problém v okolních městech je úplně stejný, jako v Rychvaldu. Zcela v nich chybí prodejny lokálních a farmářských potravin. Sice v těchto městech existuje několik prodejen zdravé výživy, kde lze zakoupit některé lokální potraviny, ovšem prodejna zaměřena čistě na lokální potraviny v nich není. Lidé z těchto měst tak musí využívat pouze online platformy a e-shopů pro nákup lokálních potravin, případně musí nákupy řešit jinak.

8.2.1 Existující alternativy

Existujících alternativ je poměrně hodně. Lze zmínit největší konkurenční alternativy:

- Scuk.cz
- Rohlik.cz
- kamenné prodejny v okolních městech
- farmy a výdejní místa v okolí

Podrobně jsou existující alternativy popsány v kapitole 5.1.1, která se zabývá stávající přímou konkurencí. Pro podnik LOCOOL s.r.o. je důležité, aby nezaostával za konkurenty.

8.3 Unikátní nabídka

V prodejně LOCOOL bude mít zákazník jedinečnou možnost k nákupu lokálních potravin, které v širokém okolí nejsou na jednom místě dostupné. Unikátní nabídkou tak bude samotný sortiment prodávaných potravin. Část z nabízeného sortimentu je možné sehnat i v jiných prodejnách, ale kompletní sortiment lokálních potravin nikde poblíž nabízen není.

Jen málo prodejen farmářských potravin nabízí možnost nákupu na e-shopu s vyzvednutím na prodejně či odesláním trvanlivého zboží. V pátek odpoledne a v sobotu dopoledne bude nabízena také služba dovozu nákupu na adresu v Rychvaldu a okolních městech. Tato služba bude stát 50 Kč, ale pro nákupy v hodnotě nad 1000 Kč bude poskytována zcela zdarma.

Originální sušené pochutiny z českého ovoce budou vyráběny v téže provozovně, v níž bude i prodejna potravin. Ovoce a ovocné plátky se budou sušit ve třech velkých horkovzdušných sušičkách ovoce. Výsledné produkty budou prodávány na prodejně a taktéž prostřednictvím e-shopu. Podnik LOCOOL s.r.o. bude produkovat tyto ovocné pochutiny:

- Jablečné plátky - 100 % jablko (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s borůvkami (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s jahodami (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s ostružinami (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s malinami (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s broskvemi (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s višněmi (hmotnost: 50 g)
- Jablečné plátky s hruškami (hmotnost: 50 g)
- Jablečná tyčinka s mléčnou čokoládou (hmotnost 100 g)
- Jablečná tyčinka s karobovou polevou (hmotnost 100 g)

8.3.1 Srozumitelný opis

LOCOOL nabízí kvalitní a čerstvé lokální potraviny v kamenné prodejně v centru Rychvaldu. Nakoupit lze v kamenné prodejně a také online formou na e-shopu.

8.4 Řešení

Řešením pro nedostupnost lokálních a farmářských potravin v okolí je zřízení prodejny lokálních potravin v centru města Rychvaldu. Prodejna se bude nacházet v centru tohoto města, a to hned vedle frekventované cesty, která spojuje okolní velká města. Díky nabídce rozvozu bude toto řešení zahrnovat i okolní města.

Jelikož jsou lokální potraviny zajímavé především pro mladší a střední generaci, bude otevírací doba prodejny uzpůsobena pracujícím lidem. Během pracovního týdne bude otevřeno vždy od 14:00 do 20:00 hodin, vyjma pátku, kdy bude otevřeno od 8:00 do 20:00 hodin. Většina podobných prodejen zavírá v odpoledních hodinách kolem 16:00 až 18:00 hodin. Díky specifické otevírací době budou zákazníci mít příležitost k večerním nákupům. V sobotu bude otevřeno od 8:00 do 12:00 hodin. V neděli bude zavřeno. Otevírací dobou prodejny se prodejna podniku LOCOOL s.r.o. významně odlišuje od většiny jiných konkurenčních prodejen.

V rámci ČR je jen malý počet výrobců sušených ovocných pochutin, v Moravskoslezském kraji je pouze jeden větší výrobce sušených pochutin, který se ovšem zaměřuje na sušení zeleniny. V okrese Karviná nebyl k lednu 2024 autorem práce nalezen ani jeden podnik, který by se sušením ovoce zabýval. Spotřebitelé, kteří mají zájem o zdravé ovocné sušené pochutiny tak musí objednávat od vzdálenějších výrobců. Příležitost spočívá v uspokojení poptávky po těchto produktech ze strany těch spotřebitelů, kteří preferují lokální potraviny.

V budoucích letech plánuje podnik LOCOOL s.r.o. investovat peníze do výsadby vlastních rostlin a keřů. V plánu je vytvoření nových prostor pro výrobu vlastních potravin, zaměstnání většího počtu zaměstnanců. Cílem je snížit náklady díky úsporám z rozsahu a navýšit ziskovou marži z prodeje vlastních potravinářských výrobků. Podnik plánuje také rozvoj spolupráce s pravidelnými odběrateli s cílem zajištění stabilního odbytu výrobků.

8.5 Cesty k zákazníkům

Jelikož cílová skupina zákazníků se nachází právě v blízkém okolí prodejny, budou také cesty k zákazníkům zaměřeny právě na lokální zákazníky. Samotná prodejna bude disponovat velkým nápisem „LOCOOL“ a podnadpisem „potraviny z regionu“. U stěny prodejny bude připevněn banner se základními informacemi o podniku a sortimentu. V okolí prodejny budou rozmístěny plakáty, a to na veřejně přístupných tabulích. Po domluvě

s místními dodavateli a farmáři budou bannery či plakáty umístěny rovněž na jejich pozemcích či budovách.

Další cestou k zákazníkům bude e-shop, na kterém bude možné nakupovat a vytvářet objednávky. E-shop bude obsahovat nejen nákupní sekci, ale rovněž sekce informační, naučné a inspirativní. Cílem e-shopu bude nabídka pohodlného a rychlého nákupu či zjištění informací z pohodlí domova. E-shop by měl společnost reprezentovat, a proto by měl být přehledný, zajímavý a uživatelsky přívětivý. Placená propagace a reklama není v plánu. Optimalizace pro webové vyhledávače je prioritní. Proto bude často kontrolována.

Na pravidelných farmářských trzích v okolních městech plánuje podnik svou účast. V případě farmářských trhů bude primárním cílem snaha o zviditelnění a šíření dobrého jména podniku. Farmářské trhy umožní podniku kontakt s potenciálními novými zákazníky a umožní jim vysvětlit podnikovou filozofii.

Další cestou k zákazníkům bude zřízení výdejního místa pro platformu scuk.cz na prodejně v Rychvaldu. Jak je popsáno v kapitole 5.1.1, jedná se o jednoho z konkurentů podniku. Nicméně benefitem spolupráce bude zvýšený počet návštěvníků prodejny. V případě, že zákazníci budou se sortimentem a cenami na prodejně spokojeni, existuje velká šance k získání přízně těchto zákazníků.

Pro zaujetí a získávání nových zákazníků budou sloužit také sociální sítě. Podnik bude mít účet na sociální síti Facebook a také na sociální síti Instagram. Obsah bude na obou sociálních sítích podobný a bude cílit na stávající i potenciální zákazníky. Příspěvky budou podle plánu přidávány s frekvencí alespoň 1x týdně. Správu sociálních sítí bude zajišťovat jednatel společnosti. Při průzkumu konkurenčních podniků bylo autorem práce zjištěno, že jsou sociální sítě konkurenčními podniky velmi aktivně využívány. Především prostřednictvím Facebooku mnohé podniky komunikují se svými zákazníky a informují je o naskladnění čerstvých potravin. Některé konkurenční podniky dokonce umožňují prostřednictvím sociálních sítí zadávat objednávky vybraných potravin. Podnik LOCOOL s.r.o. plánuje využívat sociální sítě pouze jako propagační a informační nástroj.

8.6 Zdroje příjmů

V následující kapitole jsou popsány zdroje příjmů pro společnost LOCOOL s.r.o. Tato kapitola se věnuje zejména slovnímu popisu zdrojů příjmů. Výpočty očekávaných výnosů a jejich podrobné členění lze nalézt v kapitole 9.1.

Nejvýznamnějším zdrojem příjmů podniku jsou příjmy z prodeje potravin na prodejně. Jedná se o prodej potravin dovezených z okolí, ale také o prodej vlastních potravinářských výrobků. Výše těchto příjmů se bude odvíjet od počtu zákazníků nakupujících na prodejně. Dalším faktorem, který je klíčový pro dostatečné příjmy z prodeje potravin na prodejně, je průměrná výše útraty za nákup na prodejně. Snahou podniku bude přilákat na prodejnu dostatečný počet zákazníků, kteří budou při nákupu ochotni nakoupit více druhů potravin.

Dalším zdrojem příjmů je prodej potravin na e-shopu. Na e-shopu sice nebude k dispozici kompletní nabídka potravin dostupných na prodejně, ale většina sortimentu na e-shopu bude. E-shop plánuje nabízet odesílání zboží prostřednictvím dopravce Zásilkovna a Česká Pošta pro trvanlivé, sušené a další nechlazené potraviny. Pro nákup chlazených potravin a potravin vyžadujících specifické skladovací podmínky nebude odeslání prostřednictvím dopravce umožněno. Chlazené potraviny bude možné na e-shopu objednat, ovšem pouze pro osobní vyzvednutí na prodejně. Totéž platí pro ostatní potraviny, které vyžadují specifické skladovací podmínky. Příjmy z prodeje potravin na e-shopu budou závislé na počtu objednávek a na průměrné výši útraty za nákup na e-shopu.

Obchodní marže v obchodě podniku LOCOOL s.r.o. bude v průměru činit 25-30 %. U těch nejvíce lokálních potravin bude obchodní marže nižší, bude se pohybovat v rozmezí 10-15 %. U vzdálenějších a méně dostupných výrobků bude marže vyšší, a to 20-40 %.

Tabulka 8 Nákupní a prodejní cena vybraných potravin

název zboží	nákupní cena	prodejní cena	obchodní marže
Pohanková kaše 250 g	41 Kč	53 Kč	29,268 %
Krůtí prsní řízek 1 kg	242 Kč	266 Kč	9,917 %
BIO sýr Sklepník 1 kg	450 Kč	540 Kč	20,000 %
Konzumní brambory 25 kg	450 Kč	590 Kč	31,111 %
Pstruh lososový 1 kg	229 Kč	260 Kč	13,537 %

Příjmy dále budou podniku plynout z prodejů nápojů na prodejně. V nabídce budou teplé nápoje i studené nápoje pro odnos s sebou. Veškeré nápoje budou nabízeny v jednorázových BIO kelímcích s plastovým víčkem, případně do vlastních lahví a termo hrnků. Příloha P IV obsahuje seznam nabízených nápojů včetně jejich cenové kalkulace.

Příjmy bude podnik mít také za zprostředkování obchodu a služeb viz kapitolu 9.1.3.

Možným příjmem pro podnik LOCOOL s.r.o. jsou také příjmy z dotačních programů. Dotační programy podnikatelům poskytují příležitosti k modernizaci a rozvoji podniků. Aktuálně by pro podnik LOCOOL s.r.o. byly nejzajímavější dotace pro rozvoj vlastního pěstování zemědělských plodin a jejich následného zpracování.

Mezi roky 2023-2027 mohou mladí zemědělci v zemích EU čerpat různé formy podpory z fondu pro společnou zemědělskou politiku. Lze čerpat přímou podporu za účelem podpory příjmu, investiční podpory nebo podpory na zahájení činnosti. Dále je nabízena doplňková podpora příjmu pro mladé zemědělce, která jim umožní čerpat zvýšené přímé platby. Tato doplňková podpora je určena pro mladé zemědělce, kteří s podnikáním začínají a mají zároveň nárok na základní podporu příjmu. (Mladí zemědělci, 2023)

V letošním roce je rozpočet na financování propagačních aktivit „pro udržitelné a vysoce kvalitní zemědělsko-potravinářské produkty“ ve výši 185,9 milionu eur. Tyto propagační aktivity financuje Evropská komise. Lze očekávat, že propagační programy schválené během letošního roku, povedou ke zviditelnění produktů ekologického a udržitelného zemědělství. Finance mohou využít i čeští producenti a zemědělci. (Havel, 2023)

8.7 Struktura nákladů

Náklady související s činností podniku lze rozdělit do tří hlavních kategorií:

- počáteční náklady
- fixní náklady
- variabilní náklady

Počáteční náklady se budou týkat období vzniku podniku, a dále budou vznikat v souvislosti s investicemi a přípravou provozovny a prodejny. Zřizovací náklady, spojené se založením s.r.o., budou jedním z prvních nákladů podniku. Bude se jednat o náklady za notářské služby a správní poplatky. Počátečními náklady dále budou náklady za vybavení provozovny. Bude se jednat zejména o náklady za nové spotřebiče, přístroje, nábytek, nájemné, zálohy a další náklady. Se vznikem podniku souvisí také ostatní zřizovací náklady, kterými budou pojištění odpovědnosti, náklady na propagaci, nákup potravin a surovin na sklad a náklady na vybavení pro převoz potravin v autě.

Fixní náklady budou podniku vznikat nezávisle na objemu výroby potravin a nezávisle na výši tržeb za prodané zboží. Podnik je bude muset pravidelně vynakládat, aby mohl provozovat svou činnost. Případné změny fixních nákladů se projeví s jistým časovým odstupem, a to skokovou změnou výše fixních nákladů. Mezi fixní náklady budou patřit:

- nájemné
- záloha na vodu a energie
- náklady za správu e-shopu na platformě shoptet.cz
- náklady za účetní systém PROFIT
- mobilní tarif
- internetové připojení
- mzdové náklady zaměstnanců
- odpisy automobilu
- náklady za odpadové hospodářství
- úroky z úvěru

Variabilní náklady podniku závisí na několika proměnlivých faktorech. Určujícím faktorem je druh a množství vyrobených potravin, doba práce brigádníků, počet rozvozů a množství ujetých kilometrů. Rozhodující je množství spotřebovaného plynu, elektřiny a vody, výše servisních nákladů a také výše nákladů za neprodané potraviny.

Variabilní náklady budou tvořeny následujícími druhy nákladů:

- mzdy brigádníků
- pohonné hmoty
- nákup surovin pro výrobu
- nákup potravin do prodejny
- provozní náklady – energie, plyn a voda
- tašky a obalový materiál
- servis a opravy automobilu, spotřebičů a vybavení
- náklady za neprodané potraviny určené k likvidaci nebo darování

Variabilní náklady může podnik měnit na základě aktuálního vývoje poptávky a podle vlastních výrobních plánů. Změny ve variabilních nákladech se projeví téměř okamžitě. Náklady na expedici zboží z e-shopu a poštovné bude hrazeno zákazníky. Co se týče nákladů za účetnictví a daňovou evidenci, budou v prvních letech nulové, jelikož tyto práce bude provádět sám jednatel podniku.

8.7.1 Kalkulace nákladů pro vlastní výroby

Pro každý druh výrobku podnik vypracuje kalkulační vzorec. Nejprodávanějším výrobkem podniku LOCOOL s.r.o. budou Sušené jablečné plátky o hmotnosti 50 gramů. Následující podkapitola se věnuje kalkulaci nákladů tohoto hlavního výrobku podniku.

1. Přímý materiál se skládá ze tří druhů nákladů, které dohromady tvoří částku 16,80 Kč.

a) Čerstvá umytá jablka se umyjí a očistí od jadřinců a kazů, přičemž dochází přibližně k 15 % ztrátě hmotnosti jablek. Celkové náklady za jablka v jednom výrobním cyklu činí 1380 Kč. Jedno kilo lokálních jablek vychází na 30 Kč, 400 g proto vychází na 12 Kč. Očištěná jablka se vloží se do elektrického drtiče. Rozdrcená hmota se sbírá do velké nerezové nádoby s výpustným kohoutem. Po jedenácti minutách drcení se směs několik minut mixuje výkonným tyčovým mixérem do tekuté podoby. Cena energie při patnáctiminutovém drcení a mixování směsi vychází na 2 Kč. V dalším kroku se hmota napouští a rozprostírá do sušících forem. Tento krok je časově nejnáročnější fází výrobního procesu – trvá téměř dvě hodiny. Formy jsou poté vloženy do horkovzdušné sušičky. Doba sušení je 8 hodin při 60 stupních Celsia. Celkové náklady na energii pro osmihodinové sušení činí 80 Kč. Hmotnost jablečných plátků po usušení činí 15 % z 40 kg, tedy 6 kg. Jelikož jsou balení po 50 g, vznikne v jednom cyklu 120 hotových balení.

b) Elegantní třívrstvý stojící doypack sáček je nejvhodnějším obalem pro zabalení sušených jablečných plátků. Doypacky budou nakupovány ve velkém množství 5000 kusů, což umožní snížit cenu jednoho sáčku na 2 Kč. Objem sáčku je 100 ml. Využívány budou sáčky v různých barvách – zelená, bílá, stříbrná, černá, růžová, červená, oranžová, fialová i papírová přírodní. Pro lepší představu jsou doypacky zobrazeny na obrázku 5, která se nachází na následující stránce.



Obrázek 5 Doypack (zdroj: Doypack, © 2018 - 2024)

c) Ekologické nálepky v rozměru 10*8 cm budou vytištěny v barevném provedení. Nálepky budou mít informační funkci, budou obsahovat složení, nutriční hodnoty a další informace o výrobku. Rovněž budou plnit funkci estetickou a marketingovou. Cena jedné nálepky vychází na 2,5 Kč. Na 1 doypack bude přilepena vždy právě 1 nálepka.

2. Přímé mzdy zahrnují nachystání pracoviště, omytí a očištění jablek, následné rozmixování směsi a její nalití do silikonových forem. Dále zde patří spuštění horkovzdušných sušících přístrojů a následné vyjmutí hotových plátů sušeného ovoce. Během sušení žádné mzdové náklady nevznikají. V tomto čase budou zaměstnanci obsluhovat prodejnu, případně mohou pomáhat s jinými úkoly. Následným krokem je nařezání ovocných plátků a jejich balení do sáčků včetně lepení ekologických nálepek. Posledním krokem je opláchnutí silikonových forem, úklid pracoviště a likvidace odpadu. Práce zaberou jednomu pracovníkovi přibližně 5 hodin času. Mzdové náklady za jeden výrobní cyklus činí 1375 Kč. Na jedno balení vychází mzdové náklady ve výši 11,46 Kč.

3. Ostatní přímé náklady zahrnují náklady na energii pro osmihodinové sušení. Jejich celková výše činí 80 Kč, proto na jeden výrobek připadá částka 0,67 Kč.

Úplné přímé náklady na jeden výrobek jsou ve výši 28,63 Kč.

4. Výrobní režie se skládá z následujících měsíčních nákladů: 4 000 Kč za pronájem výrobních prostor, 2000 Kč za nevýrobní energie (elektrina, plyn a voda), 1000 Kč paušální náklad za opravy a údržbu spotřebičů a vybavení. Jelikož měsíčně proběhne přibližně 25 výrobních cyklů, výrobní režie na 1 výrobní cyklus činí 280 Kč. Na jeden výrobek tak připadá výrobní režie ve výši 2,34 Kč.

Vlastní náklady výroby na jeden výrobek jsou ve výši 30,97 Kč.

5. Zásobovací a správní režie je složena z nákladů souvisejících s kancelářskými, účetními a manažerskými pracemi jednatele společnosti. Správní náklady se skládají z následujících položek: náklady za internetové připojení, náklady za účetní systém PROFIT, náklady za mobilní tarif jednatele a mzdové náklady za provádění kancelářských, manažerských a účetních prací. Internetové připojení stojí 500 Kč měsíčně. Účetní systém PROFIT podnik přijde na 205 Kč měsíčně. Mobilní tarif jednatele vyjde na 350 Kč měsíčně. Jednatel stráví kancelářskými pracemi 5 hodin měsíčně. Celková správní režie činí přibližně 2500 Kč měsíčně. Na jeden výrobek připadá částka 0,83 Kč pro pokrytí správní režie. Zásobovací režie nevzniká, jelikož nákupy surovin nevyžadují poplatky za dopravu ani skladování.

Vlastní náklady výkonu na jeden výrobek dosahují hodnoty 31,80 Kč.

Odbytová režie je tvořena náklady na distribuci produktů. Distribuce na prodejně není do odbytové režie zahrnuta, jelikož většina nákladů prodejny souvisí s prodejem jiných lokálních potravin. Do odbytové režie je zařazena správa e-shopu a náklady spojené s fungováním e-shopu. Měsíční poplatek platformě SHOPTET za využívání e-shopu činí 540 Kč. Mzdové náklady za aktualizace a administraci e-shopu, včetně komunikace se zákazníky lze odhadovat ve výši 4100 Kč. Tato částka je vypočítána na základě mzdové sazby jednatele podniku a odhadovanému času administrace e-shopu a komunikace se zákazníky v délce 20 hodin měsíčně. S odbytem produktů také souvisí náklady za pohonné hmoty a údržbu automobilu. Jelikož je automobil převážně využíván pro jiné účely, bude zde alokováno 10 % z celkových nákladů za dopravu a používání automobilu. Pohonné hmoty a servis automobilu proto odbytovou režii navýší o 600 Kč měsíčně. Odhadovaný čas zaměstnanců, strávený dopravou a jednáním se zákazníky, činí 5 hodin měsíčně. Mzdové náklady za distribuci proto činí 1300 Kč. Celková výše odbytové režie činí 6540 Kč měsíčně. Na jeden výrobek připadá částka 2,18 Kč, která zajistí pokrytí odbytové režie.

Úplné vlastní náklady výkonu na jeden výrobek dosahují hodnoty 33,98 Kč.

Zisk je ve výši 10,92 Kč na jeden výrobek. Zisková marže dosahuje hodnoty 32,14 %. Výsledná cena sušených jablečných plátků o hmotnosti 50 g činí 44,9 Kč. Tato cena je srovnatelná s cenami konkurence. Cena výrobku je bohužel vyšší, než jakou nabízí někteří jiní výrobci a její zvyšování by vedlo ke konkurenční nevýhodě.

Tabulka 9 Kalkulační vzorec pro Sušené jablečné plátky – 50 g

KALKULAČNÍ VZOREC: Sušené jablečné plátky - 50 g	
1. Přímý materiál	16,50 Kč
a) Jablka 400 g	12,00 Kč
b) Doypack 100 ml	2,00 Kč
c) nálepka 10*8 cm	2,50 Kč
2. Přímé mzdy	11,46 Kč
3. Ostatní přímé náklady	0,67 Kč
Úplné přímé náklady	28,63 Kč
4. Výrobní režie	2,34 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	30,97 Kč
5. Zásobovací a správní režie	0,83 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	31,80 Kč
6. Odbytová režie	2,18 Kč
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	33,98 Kč
Zisk	10,92 Kč
Výsledná cena	44,90 Kč

Pro ostatní druhy výrobků budou podnikem využívány podobné kalkulační vzorce. Nicméně v prvních letech podnikání bude podnik vyrábět zejména Sušené jablečné plátky – 100% jablko (hmotnost 50 g). Výrobky budou vyráběny vždy na základě poptávky. V případě zájmu zákazníků lze jablečné plátky obohatit různými druhy ovoce nebo plev.

8.8 Indikátory úspěchu

Jelikož je založení nového podniku vždy spojeno s nejistotou úspěchu a se spoustou možných rizik, je potřeba sledovat vývoj některých ukazatelů. V případě, že se budou indikátory úspěchu vyvíjet dle očekávání, bude podnik usilovat o kroky vedoucí k udržení či zlepšení daného stavu. V případě, že se indikátory úspěchu nebudou vyvíjet dle očekávání, bude podnik muset provést určitou změnu a zavést určitá opatření s cílem zlepšení. Podnik plánuje sledovat i další ukazatele, ovšem tyto již nebudou považovány za klíčové. Klíčové indikátory úspěchu pro podnik LOCOOL s.r.o. jsou popsány na následujících stranách.

- průměrný počet nákupů za den

Na základě průměrného počtu nákupů srovnatelných konkurenčních podniků očekává podnik LOCOOL s.r.o. průměrně 26 nákupů za den. Pokud by průměrný počet denních nákupů byl nižší, znamenalo by to pro podnik hrozbu nízkého obrátu a nízkých tržeb. Vyhodnocení tohoto indikátoru je v plánu jednou týdně. Pro vyhodnocení budou využita data z účetního systému.

- průměrná denní výše obratu

Vzhledem k výši obratu konkurenčních podniků podnik v prvním roce počítá s průměrným denním obratem za prodej zboží ve výši 7 560 Kč. Tento denní obrat je nižší, než jakého dosahují srovnatelné podniky. Je očekáván nárůst průměrné denní výše obratu v průběhu zavádění nového podniku na trh. Tento ukazatel plánuje podnik analyzovat jednou týdně, a to na základě dat z účetního systému. V případě, že průměrná denní výše obratu bude nižší, bude to znamenat problémy v oblasti likvidity a rentability.

- doba obratu zásob

Doba obratu zásob závisí na typu potravin. Pro trvanlivé potraviny je v zásobě větší množství kusů. U méně trvanlivých potravin je očekávaná doba obratu nižší, díky častějším dodávkám v menším množství a také díky slevovým akcím. Průměrná doba obratu zásob je předpokládána v délce 10 dnů. Výpočet doby obratu zásob je v plánu zjišťovat jednou měsíčně. Údaje o stavu zásob lze čerpat z účetního systému.

- procento pravidelných a spokojených zákazníků

Cílem podniku LOCOOL s.r.o. je oslovení lokálních zákazníků. Jelikož je jejich počet omezený, je pro podnik nutné získat si jejich přízeň. V plánu podniku LOCOOL s.r.o. je dosáhnout alespoň 30 % pravidelných zákazníků. Rovněž bude mít za cíl více než 95 % spokojenost zákazníků. Měření spokojenosti zákazníků umožní vyhodnotit webový srovnávač heureka.cz a také pravidelné dotazníky pro zákazníky kamenné prodejny.

- dostatečná likvidita

Cílovou hodnotu pro celkovou likviditu si podnik stanovil v hodnotě přesahující 2,5. Pro okamžitou likviditu pak chce dosahovat hodnot vyšších, než 0,4. Pro podnik je otázka spolehlivosti a platební schopnosti velmi důležitá. Z tohoto důvodu chce podnik LOCOOL s.r.o. likviditu vyhodnocovat jednou měsíčně. Pro výpočet je v plánu využít stav hotovosti na běžném účtu podniku a také údaje z účetního systému.

- rentabilita vlastního kapitálu

Tento indikátor úspěchu chce podnik mít minimálně na úrovni 10 % ročně. Výjimkou je první rok, kdy jsou očekávání nižší. Vyhodnocení rentability vlastního kapitálu bude probíhat jednou ročně. Tento indikátor ukáže především míru výhodnosti investice do podniku, a také zhodnocení úspěšnosti podnikání z ekonomického hlediska. Jako podklad

pro vyhodnocení plánuje podnik využít účetní závěrku podniku. Hodnota ukazatele se vždy porovná s aktuální hodnotou v odvětví, a také s hodnotami srovnatelných podniků.

8.9 Neférová výhoda

- partnerství s místními mysliveckými spolky, které poskytnou férové ceny masných zvěřinových produktů.

Jelikož kvalitní zvěřinové masné výrobky patří mezi velmi oblíbené potraviny, jejich nabídka v prodejně podniku by měla zákazníky zaujmout. Jedná se o několik mysliveckých spolků z Moravskoslezského kraje, se kterými podnik plánuje spolupráci. Kromě vysoké kvality, ověření nezávadnosti a lokálního původu chce podnik zákazníkům nabídnout také příznivé ceny. Nelze samozřejmě počítat se stabilním celoročním sortimentem těchto potravin z produkce několika málo mysliveckých spolků. Cílem je však zajistit většinu zvěřinového sortimentu z těchto lokálních zdrojů. V případě potřeby je možno využít jiné regionální dodavatele zvěřiny. V úvahu připadají podniky nabízející kvalitní zvěřinu za příznivou cenu, jako jsou GoodVenison s.r.o a Venison s.r.o. Větší množství dodavatelů umožní zajištění stabilních dodávek zvěřiny do prodejny podniku během celého roku.

- mnoho farem a lokálních farmářů v okolí

V moravskoslezském kraji se nachází velké množství farmářů a lokálních producentů. Problémy v některých případech způsobuje nízký odbyt, neefektivní distribuce či špatná marketingová komunikace směrem k zákazníkům. Potenciál mnoha lokálních producentů potravin tak není využit. Neférovou výhodou podniku proto je spolupráce s těmito konkrétními lokálními farmáři a producenty. Podnik díky krátké distribuční cestě nabídne čerstvější potraviny bez množství konzervantů. Osobní kontakt s dodavateli nepřinese významné náklady, jelikož se nachází v nedalekém okolí. Nižší distribuční náklady poskytují podniku výhodu ve srovnání s konkurenty.

- celoroční zdroj lokálních jablek z životických sadů

Výroba sušených jablečných pochutin je hlavní výrobní činností nového podniku. Tato skutečnost vyžaduje celoroční přísun jablek, která jsou základní surovinou pro výrobní aktivity podniku. Jedinečná nabídka sušených ovocných pochutin také staví na lokálním původu surovin pro jejich výrobu. Výhodou spolupráce s podnikem Sady Životice spol. s r.o. je krátká vzdálenost od zdroje, dlouholetá tradice i pestrý výběr jablečných odrůd.

- produktivně využitý čas zaměstnance prodejny

Další neférovou výhodou ve srovnání s konkurenčními podniky je produktivně využitý čas zaměstnance prodejny. V případě nepřítomnosti zákazníků na prodejně se zaměstnanec nebude pouze starat o úklid prodejny a doplňování zboží. V případě zájmu zákazníka zaměstnanec musí zvládnout připravit vybraný nápoj z nabídky. Dalším úkolem zaměstnance bude také příprava objednávek z e-shopu a jejich předání přepravním službám. Jeho doplňkovým úkolem ve volných chvílích má být výpomoc s výrobou sušených ovocných pochutin. To znamená zajistit umytí, očištění a přípravu jablek pro výrobní proces. Dále se bude zaměstnanec věnovat aplikaci samolepících etiket na hotové balíčky sušených pochutin a zajistí naskladnění hotových výrobků. Zaměstnanec také bude provádět kontroly stavu zásob a v případě potřeby provede objednávku potřebných potravin nebo surovin. V případě, že zaměstnanec splní všechny výše zmíněné aktivity, může si dopřát zasloužený odpočinek.

9 FINANČNÍ PLÁN A FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt bude v následující kapitole zkoumán po finanční stránce. Ziskovost podniku je jedním ze základních předpokladů pro jeho existenci a přežití na trhu. Pozornost proto bude věnována důkladné analýze výnosů a nákladů. Tato kapitola zahrnuje také tvorbu finančního plánu, který je tvořen charakteristikou výnosů, nákladů a výsledků hospodaření. Dále popisuje majetek a zdroje jeho krytí, a také charakteristiku peněžních příjmů a výkazy cash flow. Poslední částí finanční analýzy bude výsledné zhodnocení projektu a porovnání s hodnotami odvětví.

9.1 Analýza výnosů

Výnosy podniku LOCOOL s.r.o. jsou plánovány v několika oblastech. První oblastí jsou výnosy za prodej zboží. Druhou oblastí jsou výnosy z prodeje vlastních potravinářských výrobků, zejména sušených ovocných pochutin. Dále podniku budou vznikat výnosy za zprostředkování obchodu a služeb ve spolupráci s firmou Scuk.cz.

9.1.1 Výnosy za prodej zboží

Plánované výnosy z prodeje potravin a nápojů jsou vypočítány na základě nejaktuálnějších veřejně dostupných údajů dvou podobných společností, které se zabývají prodejem lokálních potravin. Každý z těchto konkurenčních podniků má jednu menší prodejnu lokálních potravin v Moravskoslezském kraji. Oba konkurenční podniky se zaměřují pouze na prodej zboží. Na rozdíl od podniku LOCOOL s.r.o. tyto podniky nenabízí službu rozvozu nákupů na adresu. Objednávky prostřednictvím e-shopu umožňuje pouze Farma domů. Na základě průměrných ročních výnosů konkurenčních podniků, které zjistil autor práce, byl stanoven průměrný očekávaný výnos prodejny podniku LOCOOL s.r.o. Stanovení odhadovaných hodnot proběhlo také na základě tržeb těchto konkurenčních prodejen v prvním roce jejich fungování. Predikce výnosů, na základě dat konkurenčních podniků, je v tabulce 10.

Tabulka 10 Data konkurenčních podniků z okolí podniku

	Farma domů	Farma na dosah	průměr hodnot	predikce pro LOCOOL s.r.o.
denní výnos za prodej zboží	8 447 Kč	20 207 Kč	14 327 Kč	7560 Kč
výnosy za 1 rok	2 534 000 Kč	6 062 000 Kč	4 298 000 Kč	2 268 000 Kč

Otvírací doba obou prodejen je přibližně o 25 % delší ve srovnání s prodejnou podniku LOCOOL s.r.o. Díky otvírací době v časech, které jsou pro zákazníky zajímavější, podnik počítá se stejným množstvím zákazníků, jakého dosahují konkurenční podniky. Během pátku a soboty navíc budou nákupy rozváženy zákazníkům v okolních městech a obcích. Díky kombinaci těchto faktorů podnik očekává minimálně podobnou míru výnosů za prodej zboží, jaké dosahují konkurenční prodejny v okolí podniku. Prodejna sice může z počátku mít nižší výnosy, jelikož zákazníkům bude nějakou dobu trvat, než v nové prodejně začnou nakupovat. Během prvních měsíců podnikání lze očekávat průměrné denní výnosy ve výši 7560 Kč denně. V případě průměrné výše útraty 300 Kč bude plánované částky dosaženo při nákupu 26 zákazníků. Podnik plánuje prodávat během 300 dní v roce. Podnik očekává ve druhé polovině roku 2024 dosažení výnosů za prodej zboží v hodnotě 756 000 Kč. V roce 2025 očekává výnosy za prodej zboží ve výši 2 721 000 Kč. V roce 2026 bude nejpravděpodobnější výše výnosů za prodej zboží činit 3 265 000 Kč.

9.1.2 Výnosy z prodeje výrobků

Jak je již zmíněno v úvodu této kapitoly, výnosy z prodeje vlastních potravinářských výrobků se skládají především z výnosů za prodej sušených ovocných pochutin. Zisk na jednom výrobku činí 10,92 Kč. V každém výrobním cyklu bude vyrobeno 120 výrobků. Za jeden měsíc proběhne 25 výrobních cyklů. Za jeden měsíc bude vyrobeno 3000 výrobků. V realistické variantě modelu je počítáno s 90 % odbytem vlastních výrobků. Předpokládaná výše měsíčních tržeb z prodeje vlastních výrobků činí 121 230 Kč. Předpokládaný měsíční čistý zisk z prodeje vlastních výrobků je ve výši 32 760 Kč. Neprodanou část výrobků podnik plánuje rozprodat za výrobní cenu, tedy 33,98 Kč. Tyto výnosy podle plánu budou tvořit 90 % výnosů z vlastní výroby. Zbýlých 10 % výnosů je plánováno za prodej lesních plodů, a také za prodej výrobků z lesních plodů. Sběr lesních plodů bude probíhat sezónně v měsících duben, květen, červen, červenec, srpen a září. Měsíční tržby z prodeje lesních plodů a souvisejících výrobků při 90 % odbytu činí 12 123 Kč. Marže pro lesní plody a související výrobky činí 40 %. Čistý měsíční zisk z této činnosti je očekáván ve výši 4849 Kč. Neprodané lesní plody a výrobky opět budou rozprodávány ve výprodejích za výrobní cenu. Sběr vždy bude zahájen po poskytnutí písemného souhlasu majitele lesa. Sbíráni lesních plodů budou zajišťovat zaměstnanci, kteří podepíší dohodu o provedení činnosti. Podmínkou pro přijetí uchazečů bude držení platného potravinářského průkazu a také úspěšné absolvování bezpečnostního školení v oblasti sběru lesních plodů.

Celkové měsíční výnosy z prodeje vlastních potravinářských výrobků jsou plánovány ve výši 133 353 Kč pro měsíce září a říjen 2024. V období od listopadu 2024 do března 2025 jsou měsíční výnosy z prodeje vlastních potravinářských výrobků očekávány ve výši 121 230. V zimním období jsou plánované výnosy nižší, jelikož v tomto období nebudou prodávány lesní plody a související výrobky. Pro období od dubna 2025 do října 2025 jsou očekávány měsíční výnosy z těchto činností ve výši 146 688 měsíčně. Ve zbylých měsících roku 2025 lze očekávat měsíční výnosy z těchto činností ve výši 133 353 Kč. Celkové výnosy z prodeje výrobků za rok 2025 jsou očekávány ve výši 1 657 212 Kč. V roce 2026 jsou plánovány výnosy z prodeje vlastních výrobků a lesních plodů vyšší o 66 % ve srovnání s rokem 2025, jelikož dojde k přijetí nového zaměstnance a navýšení produkce. Pro rok 2026 podnik očekává výnosy z prodeje výrobků ve výši 2 750 972 Kč.

9.1.3 Výnosy za zprostředkování obchodu a služeb

Dalšími plánovanými výnosy podniku jsou odměny za výdej objednávek pro firmu Scuk.cz. Výše odměn bude dle aktuálního sazebníku firmy Scuk.cz. Tyto výnosy se budou odvíjet od týdenní výše obratu objednávek vydaných na podnikové prodejně. Čím větší bude týdenní obrat, tím větší procentní podíl z výše obratu bude odměnou za výdej objednávek. Celková výše odměny za zprostředkování obchodu a služeb bude součinem koeficientu X a týdenního obratu vč. DPH. Sazebník odměn je zobrazen na obrázku 5.

Týdenní obrat od [Kč vč. DPH]	Týdenní obrat do [Kč vč. DPH]	Koeficient X
0	1 499,99	0,01
1 500,00	3 499,99	0,025
3 500,00	4 999,99	0,045
5 000,00	9 999,99	0,055
10 000,00	14 999,99	0,06
15 000,00	24 999,99	0,065
25 000,00	39 999,99	0,07
40 000,00	neomezeně	0,075

Obrázek 6 Sazebník odměn (vlastní zpracování dle Obchodních podmínek organizování nákupů na Scuk.cz, 2017)

Na základě rozhovorů s několika organizátory výdeje objednávek pro scuk.cz je pro podnik LOCOOL s.r.o. učiněn odhad týdenního obratu. Nejpravděpodobnější týdenní obrat objednávek pro scuk.cz je ve výši 6 000 Kč. Výše tohoto týdenního obratu by měla růst

přímo úměrně s rostoucí publicitou podniku LOCOOL s.r.o. S postupem času lze očekávat postupný nárůst obratu vydaných objednávek pro Scuk.cz. Jestliže týdenní obrat objednávek pro scuk.cz bude ve výši 6 000 Kč, bude koeficient X pro výpočet odměny činit 5,5 %. Výsledná týdenní odměna tak bude vypočtena takto: $6\,000 \cdot 0,055 = 330$ Kč. Průměrná měsíční odměna v případě konstantních týdenních obrátů ve výši 6 000 Kč bude vypočtena jako součin týdenní odměny a průměrného počtu týdnů v kalendářním měsíci. Výpočet průměrné měsíční odměny v případě konstantních týdenních obrátů ve výši 6 000 Kč bude následující: $330 \cdot 4,348 = 1\,434,84$ Kč. Očekávaný průměrný měsíční výnos za zprostředkování prodeje pro Scuk.cz činí 1434,84 Kč. Odměna bude vyplácena pravidelně na bankovní účet podniku na základě faktury za zprostředkování obchodu a služeb pro firmu Scuk.cz. V druhé polovině roku 2024 tak tyto výnosy budou dohromady ve výši 5739 Kč. V roce 2025 lze očekávat roční výnosy za zprostředkování obchodu ve výši 22 957 Kč. Za rok 2026 by tyto roční tržby měly s nejvyšší dosáhnout výše 37 567 Kč.

9.1.4 Shrnutí analýzy výnosů a prognóza výnosů

Analýza výnosů ukázala, že výnosy za prodej zboží budou v prvních letech tvořit většinu celkových výnosů. Tržby z prodeje výrobků zajišťují podstatnou část výsledných celkových výnosů. Nejmenší podíl na celkových výnosech tvoří výnosy za zprostředkování obchodu, které jsou v porovnání s předchozími výnosy nevýznamné. Tabulka 11 zobrazuje prognózu výnosů podniku v prvních letech jeho existence. Pro každé období je stanovena pesimistická varianta (-), realistická varianta (0) a optimistická varianta (+). Pesimistická varianta byla vypočtena vynásobením výnosů koeficientem 0,7. Optimistická varianta byla vypočítána vynásobením výnosů koeficientem 1,3. Výsledky jsou zaokrouhleny na celé tisíce Kč.

Tabulka 11 Prognóza ročních výnosů

Prognóza výnosů podniku LOCOOL s.r.o. (v celých tisících Kč)									
období	2024 (3. + 4. Q)			2025			2026		
varianta prognózy	-	0	+	-	0	+	-	0	+
výnosy za prodej zboží	529	756	983	1905	2721	3537	2286	3265	4245
výnosy z prodeje výrobků	356	509	662	1160	1657	2154	1926	2751	3576
výnosy za zprostředkování obchodu	4	6	8	16	23	30	27	38	49
celkové výnosy	889	1271	1653	3081	4401	5721	4238	6054	7870

Prognóza výnosů ukázala výrazné rozdíly při různých vývojích tržní poptávky po produktech podniku LOCOOL s.r.o. Dále lze spatřit každoroční nárůst očekávaných výnosů,

což je dáno především růstem plánovaných prodejů zboží a výrobků. V druhé polovině roku 2024 podnik očekává výnosy ve výši 1,649 milionu Kč. V roce 2025 lze očekávat výnosy ve výši 4,401 milionu Kč. Pro rok 2026 podnik plánuje výnosy 6,054 milionu Kč.

9.2 Analýza nákladů

Následující podkapitola se věnuje rozdělení nákladů podniku LOCOOL s.r.o. do několika kategorií. Náklady jsou specifikovány a sečteny. V závěru kapitoly bude představen finanční plán včetně prognóz s různými scénáři vývoje.

9.2.1 Počáteční náklady

Zakladatel společnosti vloží do společnosti základní kapitál 300 000 Kč z vlastních zdrojů. Dále bude do společnosti vložen osobní automobil v hodnotě 200 000 Kč. Protože hodnota automobilu přesahuje částku 80 000 Kč, jedná se dle zákona o dlouhodobý majetek. Cizí kapitál v prvním měsíci nebude využit, proto není předmětem zahajovací rozvahy. Zahajovací rozvaha je zobrazena v tabulce 12.

Tabulka 12 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1. 7. 2024 (v tisících Kč)			
Dlouhodobý majetek	200	Vlastní zdroje	500
Osobní automobil	200	Základní kapitál	500
Oběžná aktiva	300	Cizí zdroje	0
Bankovní účet	300		
AKTIVA celkem	500	PASIVA celkem	500

Značné množství finančních prostředků bude nutné vynaložit ještě dříve, než bude zahájena běžná činnost podniku. Především se jedná o výdaje spojené se zahájením podnikatelské činnosti, tedy založením s.r.o. Výdaje se liší v závislosti na sazbách daného notáře. Pro založení podniku LOCOOL s.r.o. byla využita kalkulace dle nabídky společnosti Jake & James (2023). Tyto výdaje jsou zobrazeny v tabulce 13.

Tabulka 13 Výdaje spojené se založením s.r.o.

výdaje pro založení s.r.o.	6 000 Kč
notářský zápis a založení s. r. o.	2 420 Kč
ověření souhlasu s umístěním sídla	60 Kč
správní poplatek živnostenskému úřadu	1 000 Kč
výpis z trestního rejstříku	100 Kč
zápis do obchodního rejstříku	2 420 Kč

V plánu podniku je vklad základního kapitálu ve výši 300 000 Kč, a to na podnikatelský účet, který bude zřízen u Komerční banky. Zakladatel podniku preferuje tuto banku na základě dosavadních dobrých zkušeností, a také díky nulovým poplatkům za vedení účtu. Je potřeba brát v potaz, že vklad základního kapitálu je výdajem pro zakladatele, ovšem nejedná se o náklad pro nově vznikající podnik. V okamžik zápisu nové obchodní společnosti do obchodního rejstříku obdrží zakladatel podíl na jejím základním kapitálu. Dále vznikají výdaje na vybavení provozovny a prodejny. Jsou zobrazeny v tabulce 14.

Tabulka 14 Výdaje na vybavení provozovny

vybavení prodejny a provozovny	124 000 Kč
regály a police na zboží	10 000 Kč
stůl	2 000 Kč
2x prosklená chladnička	30 000 Kč
lednice s mrazákem	20 000 Kč
tiskárny štítků a účtenek	5 000 Kč
pokladní šuplík	1 000 Kč
skener čárových kódů	3 500 Kč
nákup popelnic a odpadových nádob	5 000 Kč
košíky pro nákup na prodejně	2 000 Kč
kamerový systém	5 000 Kč
drobné vybavení	2 000 Kč
automatický kávovar	15 000 Kč
potřeby pro výrobu loga prodejny	1 000 Kč
ekologický obalový materiál	3 000 Kč
záloha na vodu, plyn a elektřinu	3 500 Kč
nájemné za červenec a srpen 2024	16 000 Kč

Rovněž vznikají ostatní zřizovací výdaje, které nejsou zahrnuty v předchozích tabulkách. Celková výše těchto výdajů je 48 000 Kč. Pojištění odpovědnosti bude stát 1 000 Kč. Výdaje na propagační materiály a letáky jsou očekávány ve výši 3 000 Kč. Nákup potravin za účelem naskladnění prodejny a skladu vyjde na 40 000 Kč. Nákup surovin pro výrobu ovocných pochutin bude podnik stát 4 000 Kč. Posledním z těchto výdajů je nákup přenosné chladničky do auta pro transport chlazených potravin, která stojí 10 000 Kč.

Kompletní výčet počátečních výdajů je součtem všech výše uvedených výdajů. Za veškeré práce do okamžiku zahájení prodeje nebude zakladatel podniku požadovat žádnou mzdu. Celkové počáteční výdaje jsou ve výši 178 000 Kč. Po úhradě počátečních výdajů zůstane na bankovním účtu společnosti částka 122 000 Kč.

9.2.2 Fixní náklady

Fixní náklady, tedy náklady, které společnosti budou vznikat bez ohledu na množství výroby a množství prodeje. Tyto náklady jsou sledovány pro 3 nadcházející období. Prvním obdobím je druhá polovina roku 2024. Druhým obdobím je rok 2025. Třetím, a posledním sledovaným obdobím, je rok 2026. Fixní náklady jsou složeny zejména z poplatků na základě smluvních závazků. Největší část fixních nákladů tvoří mzdové náklady zaměstnanců. Výpočet, provedený autorem práce, je zobrazen v tabulce 15.

Tabulka 15 Mzdové náklady zaměstnanců

Měsíční mzdové náklady zaměstnanců	
hrubá mzda pro jednoho zaměstnance	32 300 Kč
sociální a nemocenské pojištění placené zaměstnancem	2 294 Kč
zdravotní pojištění placené zaměstnancem	1 454 Kč
záloha na daň před odečtením slev	4 845 Kč
záloha na daň	2 275 Kč
daňový bonus	0 Kč
čistý měsíční příjem celkem	26 277 Kč
sociální pojištění placené zaměstnavatelem	8 011 Kč
zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	2 907 Kč
celkové náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance	43 218 Kč

Celkové mzdové náklady se skládají ze mzdových nákladů jednatele společnosti a mzdových nákladů druhého zaměstnance podniku a v součtu budou činit 86 436 Kč.

Tabulka 16 Plánované měsíční fixní náklady

Plánované měsíční fixní náklady			
druh fixního nákladu / období	2024 (3.+4.Q)	2025	2026
nájemné	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
záloha na vodu a energie	1 628 Kč	1 900 Kč	2 500 Kč
e-shop SHOPTET	540 Kč	540 Kč	540 Kč
účetní systém PROFIT	205 Kč	205 Kč	205 Kč
mobilní tarif	700 Kč	700 Kč	1 050 Kč
internetové připojení	500 Kč	500 Kč	500 Kč

mzdové náklady zaměstnanců	86 436 Kč	88 967 Kč	122 417 Kč
odpisy automobilu	3 333 Kč	3 333 Kč	3 333 Kč
náklady za odpadové hospodářství	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
úrok z úvěru (úroková míra 7 %)	1 750 Kč	1 750 Kč	1 750 Kč
CELKOVÉ MĚSÍČNÍ FN	104 092 Kč	107 395 Kč	142 295 Kč

Fixní náklady v roce 2024 dosahují výše 86 436 Kč měsíčně. V následujících letech je očekáván nárůst mzdových nákladů vlivem inflace, v roce 2026 pak mzdové náklady vzrostou výrazněji, jelikož podnik zaměstná nového zaměstnance na poloviční úvazek.

Celkové fixní náklady ve druhé polovině roku 2024 budou ve výši 416 368 Kč. Celková výše plánovaných fixních nákladů v roce 2025 je 1 288 740 Kč a v roce 2026 1 707 540 Kč.

9.2.3 Variabilní náklady

Výše variabilních nákladů bude proměnlivá, bude záviset na intenzitě výrobní i nevýrobní činnosti podniku. Plánované variabilní náklady jsou uvedeny v tabulce 17. Variabilní náklady jsou vztaženy k plánovanému množství produkce 3 000 výrobků.

Tabulka 17 Plánované měsíční variabilní náklady

Plánované měsíční variabilní náklady			
měsíční VN / období	2024 (3.+4.Q)	2025	2026
mzdy brigádníků (180 Kč / hodinu)	2 880 Kč	3 200 Kč	3 600 Kč
pohonné hmoty (1,5 Kč / kilometr)	2 000 Kč	2 500 Kč	4 000 Kč
nákup surovin pro výrobu	36 800 Kč	38 850 Kč	63 997 Kč
nákup potravin do prodejny	141 093 Kč	170 311 Kč	201 374 Kč
energie, voda, plyn	5 500 Kč	6 800 Kč	9 000 Kč
servis a opravy automobilu, spotřebičů a vybavení	1 200 Kč	1 300 Kč	1 500 Kč
obalový materiál	6 000 Kč	6 500 Kč	11 000 Kč
neprodané potraviny k likvidaci/darování	2 000 Kč	2 400 Kč	3 000 Kč
CELKOVÉ MĚSÍČNÍ VN	197 473 Kč	231 861 Kč	297 471 Kč

VN v druhé polovině roku 2024 dosáhnou výše 789 892 Kč. Pro rok 2025 jsou VN plánovány ve výši 2 782 332 Kč. V roce 2026 by VN měly dosáhnout výše 3 569 652 Kč.

9.2.4 Shrnutí analýzy nákladů a prognóza nákladů

Analýza nákladů rozčlenila náklady vznikající činností podniku zejména na náklady vstupní, náklady variabilní a náklady fixní. Na základě tržního vývoje a množství tržeb podniku se bude měnit úroveň variabilních nákladů. Tabulka 18 zobrazuje prognózu nákladů podniku v prvních letech jeho existence. Pro každé období je stanovena pesimistická varianta (-), realistická varianta (0) a optimistická varianta (+). Pesimistická varianta vývoje podnikání byla vypočtena vynásobením variabilních nákladů koeficientem 0,7. Optimistická varianta vývoje podnikání byla vypočítána vynásobením variabilních nákladů koeficientem 1,3.

Tabulka 18 Prognóza nákladů období dle různých scénářů vývoje

Prognóza nákladů podniku LOCOOL s.r.o. (v celých tisících Kč)									
období	2024 (3.+4. Q)			2025			2026		
varianta prognózy	-	0	+	-	0	+	-	0	+
vstupní náklady	178	178	178	0	0	0	0	0	0
variabilní náklady	553	790	1027	1947	2782	3617	2499	3570	4641
fixní náklady	416	416	416	1289	1289	1289	1708	1708	1708
celkové náklady	1147	1384	1621	3236	4071	4906	4207	5278	6349

Náklady jsou nižší v případě pesimistických scénářů, což je způsobeno zejména nižšími náklady na prodané zboží. Vyšší náklady podniku vznikají v optimistických scénářích, kde dochází k významnému navýšení variabilních nákladů. Přestože jsou náklady v rámci této analýzy pečlivě promyšleny, je možné, že se objeví náklady dodatečné či neplánované. Ačkoliv analýza nedokáže přesně stanovit konečnou podobu budoucích nákladů, je velká jistota, že další významné nákladové položky podniku nevzniknou. Před vznikem významných nákladů bude podnik chráněn pojištěním viz kapitoly návrhy opatření.

9.3 Prognózy výsledku hospodaření

Na základě analýzy nákladů a analýzy výnosů, které byly provedeny v předcházejících podkapitolách, lze stanovit výsledky hospodaření pro nový podnik. Výsledek hospodaření je naplánován pro druhou polovinu roku 2024, a také pro roky 2025 a 2026. Výsledek hospodaření je vypočítán odečtením nákladů od výnosů. Na základě tržního vývoje a úspěšnosti nového podniku jsou stanoveny tři možné varianty výsledku hospodaření. Jedná se o pesimistickou variantu, realistickou variantu a optimistickou variantu.

Tabulka 19 Prognóza výsledku hospodaření

PROGNÓZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ PODNIKU LOCOOL S.R.O. (v tisících Kč)			
PESIMISTICKÁ VARIANTA	2024 (3.+4.Q)	2025	2026
celkové náklady	1147	3236	4207
celkové výnosy	889	3081	4238
zisk / ztráta	-258	-155	31
REALISTICKÁ VARIANTA	2024 (3.+4.Q)	2025	2026
celkové náklady	1384	4071	5278
celkové výnosy	1271	4401	6054
zisk / ztráta	-113	330	776
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	2024 (3.+4.Q)	2025	2026
celkové náklady	1621	4906	6349
celkové výnosy	1653	5721	7870
zisk / ztráta	32	815	1521

Výsledek hospodaření je ovlivněn zejména výší výnosů z výroby a distribuce lokálních potravin. Je nutné zdůraznit, že neočekávané vlivy s vysokou pravděpodobností ovlivní výši nákladů či výnosů, což v konečném důsledku ovlivní výsledek hospodaření. Výše uvedené predikce jsou pouze orientačními údaji. V případě pesimistického vývoje bude podnik realizovat nápravná opatření s cílem zlepšení situace a dosažení zisku. Druhé pololetí roku 2024 je nejnáročnějším obdobím, jelikož první dva měsíce podnik má pouze náklady a nemá žádné výnosy. Prodej zboží a výrobků začne v září 2024, tedy výnosy budou v tomto období pouze za 4 měsíce. Díky tomu je pro toto první období očekáván spíše ztrátový výsledek hospodaření. Ve druhém pololetí 2024 je očekávána ztráta ve výši 113 tisíc Kč, v případě optimistického scénáře pak bude zisk ve výši 32 tisíc Kč. Nastane-li pesimistická varianta, dosáhne podnik v druhém pololetí roku 2024 ztráty v hodnotě 258 tisíc Kč. V roce 2025 je očekáván příznivější výsledek hospodaření. Realistickým výsledkem hospodaření podniku v roce 2025 bude zisk ve výši 330 tisíc Kč. Nastane-li optimistická varianta, bude podnik mít v tomto roce zisk 815 tisíc Kč. V případě, že nastane pesimistická varianta, dostane se podnik v tomto období do ztráty 155 tisíc Kč. Pokud v roce 2026 vše proběhne dle realistické varianty, podnik dosáhne zisku ve výši 776 tisíc Kč. V případě pesimistického vývoje bude v roce 2026 dosažen zisk pouze ve výši 31 tisíc Kč. Nastane-li v roce 2026 optimistický scénář, bude podnik v zisku 1,52 milionu Kč.

9.3.1 Plánované cash flow

V této podkapitole je sestaven výkaz cash flow za využití nepřímé metody. Nově vznikající podnik disponuje k 1.7.2024 penězi na bankovním účtu ve výši 200 000 Kč. Jelikož počáteční výdaje významně sníží vlastní zdroje podniku, je pro podnik nejlepším řešením využití úvěru ve výši 300 000 Kč. Úvěr podnik chce splatit během šesti let, v každém období podnik plánuje splatit 50 000 Kč. V případě optimistického vývoje podnikání podnik plánuje splatit úvěr předčasně do roku 2026. Výplata podílů na zisku není v prvních letech podnikání plánována, veškerý zisk bude investován do rozvoje podniku. Objem zásob by měl v čase narůstat díky plánovanému růstu prodaných výrobků a zboží, největší zvýšení zásob je způsobeno naskladněním prodejny v prvním roce a zásoby výrazně vzrostou také v roce 2026, kdy dojde k rozšíření výroby vlastních lokálních produktů.

Tabulka 20 Cash flow podniku-realistická varianta

CASH FLOW PODNIKU-REALISTICKÁ VARIANTA (v tisících Kč)			
období	2024 (3.+4. Q)	2025	2026
počáteční stav	300	371	679
VH po zdanění	-113	330	657
+ odpisy	20	40	40
-zvýšení zásob	86	12	30
+ bankovní úvěr	300	-	-
- splátka úvěru	50	50	50
+ daň 21 % (po odečtení daňové ztráty minulých let)	0	0	119
cash flow	71	308	736
konečný stav	371	679	1415

Podnikové peněžní toky jsou při realistickém scénáři každoročně kladné, což umožňuje volně prostředky investovat do rozvoje podniku. Finanční situace nového podniku je dobrá.

Pesimistická a optimistická varianta výkazu cash flow je pro účely této práce vypracována také. Výkazy cash flow pro obě zmíněné varianty se nachází v Příloze P VI. Všechny tři varianty výsledných peněžních toků jsou porovnány v tabulce 21.

Tabulka 21 Cash flow podniku pro všechny varianty vývoje

období	2024 (3.+4. Q)	2025	2026
pesimistická varianta	-74	-177	-9
realistická varianta	71	308	736
optimistická varianta	222	743	1381

Nastane-li pesimistická varianta, bude cash flow podniku v prvních třech obdobích nabývat záporných hodnot. V prvním období je očekávána hodnota cash flow -74 tisíc Kč, ve druhém období -177 tisíc Kč, a ve třetím období -9 tisíc Kč. Podnik by v tomto případě byl stále schopen fungovat, nicméně docházelo by ke znehodnocení vlastního kapitálu.

Pokud nastane optimistická varianta, cash flow pro první období bude 222 tisíc Kč. Ve druhém období vyjde roční cash flow ve výši 743 tisíc Kč a ve třetím období 1381 tisíc Kč. Finanční situace podniku v případě optimistického scénáře bude vynikající. Podnik předčasně splatí dluh a bude mít velké množství financí pro další rozvoj podniku.

9.3.2 Plánované rozvahy

Majetek a zdroje jeho krytí jsou zobrazeny v následujících rozvahách, které jsou autorem práce vypracovány pro realistickou variantu vývoje podnikání pro roky 2024-2026.

Tabulka 22 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2024

Rozvaha k 31.12. 2024 (v tisících Kč)			
Dlouhodobý majetek	180	Vlastní zdroje	387
Osobní automobil	180	Základní kapitál	500
Oběžná aktiva	457	VHBO	-113
materiál	6	VHML	0
výrobky	46	Cizí zdroje	250
zboží	34	dlouhodobý úvěr	250
pokladna	71	daňové závazky	0
bankovní účet	300	krátkodobé závazky	0
AKTIVA celkem	637	PASIVA celkem	637

Tabulka 23 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2025

Rozvaha k 31.12. 2025 (v tisících Kč)			
Dlouhodobý majetek	140	Vlastní zdroje	717
Osobní automobil	140	Základní kapitál	500
Oběžná aktiva	777	VHBO	330
materiál	14	VHML	-113

výrobky	46	Cizí zdroje	200
zboží	38	dlouhodobý úvěr	200
pokladna	79	daňové závazky	0
bankovní účet	600	krátkodobé závazky	0
AKTIVA celkem	917	PASIVA celkem	917

Tabulka 24 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2026

Rozvaha k 31.12. 2026 (v tisících Kč)			
Dlouhodobý majetek	100	Vlastní zdroje	1 374
Osobní automobil	100	Základní kapitál	500
Oběžná aktiva	1 543	VHBO	657
materiál	28	VHML	217
výrobky	50	Cizí zdroje	269
zboží	50	dlouhodobý úvěr	150
pokladna	115	daňové závazky	119
bankovní účet	1 300	krátkodobé závazky	0
AKTIVA celkem	1 643	PASIVA celkem	1 643

Stav aktiv a pasiv k 31.12.2024 je plánován ve výši 637 tisíc Kč. Vyšších hodnot 917 tisíc Kč dosáhnou aktiva a pasiva k 31.12. 2025. V roce 2026 pak hodnota aktiv a pasiv dle plánu dosáhne hodnot 1 643 tisíc Kč.

9.4 Finanční zhodnocení projektu

Finanční zhodnocení projektu je zaměřeno na výpočet finančních ukazatelů a jejich následné porovnání s hodnotami odvětví a optimálními hodnotami. Další částí finančního zhodnocení projektu je výpočet doby návratnosti investice pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu vývoje podnikání.

9.4.1 Analýza finančních ukazatelů projektu

Pro analýzu finančních ukazatelů projektu jsou využity stejné ukazatele, jaké jsou uvedeny kapitole 2.3. Výpočet ukazatelů byl proveden autorem práce s využitím software Microsoft Excel. V tabulce 25 jsou uvedeny všechny vypočítané ukazatele, vycházející z předpokladu realistického vývoje podnikání. Zároveň jsou v tabulce uvedeny zjištěné hodnoty ukazatelů pro odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny za rok 2022. Krajní sloupec tabulky na pravé straně obsahuje optimální hodnotu daného ukazatele. Červeně označené hodnoty se nenachází v optimálním rozmezí. Optimální hodnoty byly zjištěny z odborné literatury, která byla využita v teoretické části této práce.

Tabulka 25 Finanční ukazatele projektu-realistická varianta

FINANČNÍ UKAZATELE PROJEKTU-REALISTICKÁ VARIANTA						
ukazatel / období	2024 (3.+4. Q)	2025	2026	průměrná hodnota	hodnota odvětví	optimální hodnota
rentabilita tržeb	-8,89 %	7,50 %	11,22 %	3,27 %	4,53 %	>10 %
rentabilita celkového kapitálu	-17,74 %	35,99 %	39,99 %	19,41 %	7,10 %	>5 %
rentabilita vlastního kapitálu	-29,20 %	46,03 %	48,64 %	21,82 %	12,79 %	>6 %
celková zadluženost	39,25 %	21,81 %	15,03 %	25,36 %	49,49 %	30-60 %
míra zadluženosti	64,60 %	27,89 %	17,69 %	36,73 %	100,31 %	<100 %
podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích	39,25 %	21,81 %	9,70 %	23,59 %	16,34 %	<50 %
podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu	64,60 %	27,89 %	10,74 %	34,41 %	19,53 %	<100 %
úrokové krytí	-15,14	16,71	33,33	11,63	18,20	>5
krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	2,15	5,12	13,96	7,08	1,18	>1
obrat aktiv	2,00	4,80	3,68	3,49	1,39	>1
doba obratu zásob	8,80	10,11	9,56	9,49	54,20	<100
běžná likvidita	6,44	10,94	21,73	13,04	1,54	1,5-2,5
hotovostní likvidita	5,23	9,56	19,93	11,57	0,23	0,2-0,5

Pro realistickou variantu vývoje podnikání vychází většina ukazatelů v souladu s optimálními hodnotami. Problematické je první období, ve kterém je očekávána ztráta, v důsledku čehož ukazatele rentability dosahují záporných hodnot. Další ukazatel, který v prvním období nemá dobrou hodnotu, je úrokové krytí, které je v záporné hodnotě.

Pro všechna období je plánována příliš vysoká výše likvidity, která je však vyšší úmyslně. Vyšší likvidita má za cíl zabránit insolvenční v případě pesimistického vývoje podnikání.

Ukazatele rentability mají vzestupnou tendenci. Ve srovnání s odvětvím jsou hodnoty rentability nového podniku zajímavější, a to především ve třetím období.

9.4.2 Doba návratnosti investice

Důležitým ukazatelem je doba návratnosti investice, která ukazuje dobu, po kterou podnik svými výnosy nepokryje vloženou investici. Ukazatel umožňuje posouzení výnosnosti

investice. Ukazatel je vypočítán pro pesimistický, realistický a optimistický scénář vývoje podnikání. Výsledná doba návratnosti investice v letech je uvedena v tabulce 26.

Tabulka 26 Doba návratnosti investice

období	výše investice	průměrné roční cash flow	doba návratnosti investice (v letech)
pesimistická varianta	500 000 Kč	- 86 667 Kč	investice se nevrátí
realistická varianta	500 000 Kč	371 667 Kč	1,3453
optimistická varianta	500 000 Kč	780 000 Kč	0,6410

Výpočet doby návratnosti investice proběhl vydělením výše investice průměrným ročním cash flow. V případě pesimistického vývoje podnikání se investice nevrátí vůbec, bude-li průměrné roční cash flow v záporných hodnotách. Při realistickém vývoji podnikání činí doba návratnosti investice přibližně 16 měsíců. Nastane-li optimistický scénář vývoje podnikání, investice se navrátí již po necelých 8 měsících podnikání.

10 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V této části práce dojde ke zhodnocení rizikovosti navrženého projektu. Zakladatelé nových podniků by měli počítat s tím, že se mnoho věcí nebude vyvíjet dle plánů. Zakládání nových podniků je spojeno se značnými riziky. Rizika jsou nejprve identifikována a seřazena podle druhu rizika. Následně je stanovena míra významnosti rizik. Ve třetí podkapitole jsou rizika změřena a vyhodnocena. Poslední částí rizikové analýzy je navržení opatření, která povedou ke snížení či odstranění rizik.

10.1 Identifikace rizik

Na základě konzultací s podnikateli jsou identifikována a posouzena rizika, která mohou zamýšlený podnik LOCOOL s.r.o. ohrožovat. Identifikovaná rizika jsou v tabulce 27.

Tabulka 27 Identifikace rizik

druh rizika	konkrétní riziko
ekonomické riziko	<ul style="list-style-type: none"> • inflace • zvýšení cen vstupů • pokles kupní síly obyvatelstva • zvýšení nájemného / poplatků za energie
finanční riziko	<ul style="list-style-type: none"> • platební neschopnost • zvýšení úrokových sazeb
tržní riziko	<ul style="list-style-type: none"> • nízká poptávka po produktech • nedosažení potřebné výše tržeb • vstup nové konkurence
dodavatelské riziko	<ul style="list-style-type: none"> • výpadek dodavatele • pozdní dodání produktů od dodavatele • nedostatečná kvalita dodávaných výrobků
bezpečnostní riziko	<ul style="list-style-type: none"> • požár / vytopení / poškození prodejny • krádež zboží z prodejny • úraz zaměstnance
marketingové riziko	<ul style="list-style-type: none"> • nevhodná propagace • nedostatečná prezentace výhod lokálních potravin
technologické riziko	<ul style="list-style-type: none"> • selhání pokladního / účetního systému • výpadek elektřiny • porucha automobilu
ostatní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • nezvládnutá administrativa • pracovní neschopnost zaměstnanců • porušení HACCP či jiných požadavků • válka

10.2 Stanovení významnosti rizik

Posouzení závažnosti rizik a stanovení jejich významnosti je cílem následující podkapitoly. Jelikož budou rizika posuzována na základě jejich dopadu a pravděpodobnosti vzniku, je nutné vyjasnit způsob jejich rozdělení a hodnocení. Hodnotící škála dopadu a pravděpodobnosti rizik je uvedena v tabulce 28.

Tabulka 28 Hodnotící škála dopadu a pravděpodobnosti rizik

hodnota	dopad	pravděpodobnost
1	bezvýznamný	vzácné
2	drobný	nepravděpodobné
3	mírný	možné
4	významný	pravděpodobné
5	katastrofální	jisté

Pro tuto analýzu je použita metoda matice rizik, která má podobu semaforu. Pro vytvoření matice rizik je využita hodnotící škála viz tabulku výše. Přijatelná rizika jsou označena zelenou barvou a nachází se v bodovém intervalu od 1 do 4 bodů. Nežádoucí rizika se nachází v bodovém intervalu od 5 do 12 bodů. Nežádoucí rizika jsou označena oranžovou barvou. Červeně jsou označena nepřijatelná rizika, což jsou rizika v bodovém intervalu od 15 do 25 bodů. Matice rizik je znázorněna v tabulce 29.

Tabulka 29 Matice rizik

pravděpodobnost výskytu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
	významnost vlivu					

10.3 Měření a hodnocení rizika

Identifikovaná rizika jsou změřena s cílem určení jejich závažnosti. Závažnost rizika je dána součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a významností vlivu. Měření a hodnocení

jednotlivých rizik bylo provedeno autorem této práce. Měření a hodnocení rizik proběhlo s využitím vlastních zkušeností, veřejně dostupných informací a na základě konzultací s podnikateli. Tabulka 30 obsahuje výsledky měření a hodnocení konkrétních rizik.

Tabulka 30 Hodnocení míry závažnosti rizik

konkrétní riziko	pravděpodobnost výskytu	významnost vlivu	závažnost rizika
Inflace	4	3	12
zvýšení cen vstupů	3	4	12
pokles kupní síly obyvatelstva	3	4	12
zvýšení nájemného / poplatků za energie	4	4	16
platební neschopnost	3	5	15
zvýšení úrokových sazeb	3	3	9
nízká poptávka po produktech	3	4	12
nedosažení potřebné výše tržeb	3	5	15
vstup nové konkurence	3	3	9
výpadek dodavatele	2	2	4
pozdní dodání produktů od dodavatele	2	4	8
nedostatečná kvalita dodávaných výrobků	1	5	5
požár / vytopení / poškození prodejny	1	5	5
úraz zaměstnance	1	4	4
nevhodná propagace	2	3	6
nedostatečná prezentace výhod lokálních potravin	3	3	9
krádež zboží z prodejny	2	4	8
selhání pokladního / účetního systému	1	3	3
výpadek elektřiny	2	4	8
porucha automobilu	3	3	9
nezvládnutá administrativa	3	4	12
pracovní neschopnost zaměstnanců	3	5	15
porušení HACCP či jiných požadavků	1	5	5
Válka	3	5	15

10.4 Návrhy opatření

Návrhy opatření jsou učiněny pro nepřipustná nebo nežádoucí rizika. Prioritní jsou rizika s nejvyšší závažností, ovšem opatření by měla být aplikována pro všechna rizika. Veškerá navržená opatření jsou uvedena v tabulce 31.

Tabulka 31 Návrhy opatření pro snížení rizik

konkrétní rizika	navržená opatření
inlace	monitorování vývoje inflace a průměrných cen potravin
zvýšení cen vstupů	hledání úspor či alternativ, tvorba finanční rezervy
pokles kupní síly obyvatelstva	pravidelné sledování statistik a snaha o vysokou loajalitu zákazníků
zvýšení nájemného / poplatků za energie	tvorba finanční rezervy a úsporné využívání energií
platební neschopnost	pravidelné sledování solventnosti, tvorba finanční rezervy
zvýšení úrokových sazeb	fixní výše úrokové sazby ve smlouvě o poskytnutí úvěru
nízká poptávka po produktech	investice do propagace podniku a reklamy na produkty
nedosažení potřebné výše tržeb	dlouhodobé smlouvy o pravidelných dodávkách odběratelům a zákazníkům
vstup nové konkurence	snaha o vysokou loajalitu zákazníků, posilování konkurenčních výhod
výpadek dodavatele	zajištění alternativních dodavatelů a diverzifikace dodavatelů
pozdní dodání produktů od dodavatele	zajištění produktů od jiných dodavatelů a diverzifikace dodavatelů
nedostatečná kvalita dodávaných výrobků	pravidelná kontrola kvality výrobků, v případě nespokojenosti ukončení spolupráce
požár / vytopení / poškození prodejny a provozovny	pojištění prodejny a provozovny, zabezpečení prostor v souladu s legislativou

nevhodná propagace	využití pravidelné zpětné vazby, konzultace s marketingovými specialisty
nedostatečná prezentace výhod lokálních potravin	u každé lokální potraviny umístit originální informační štítek
krádež zboží z prodejny	zabezpečení prodejny alarmovým a kamerovým systémem
výpadek elektřiny	zakoupení záložního benzínového generátoru
porucha automobilu	údržba a pravidelná kontrola v autorizovaném servisu
nevládnutá administrativa	spolupráce s externími administrativními pracovníky, outsourcing administrativy
pracovní neschopnost zaměstnanců	zajištění náhradních zaměstnanců, vytvoření manuálů pro rychlé zaškolení
porušení HACCP či jiných požadavků	pravidelná kontrola dodržování požadavků a HACCP
válka	tvorba finanční rezervy, ocenění podniku pro jeho případný prodej

Navržená opatření budou v podniku LOCOOL s.r.o. zavedena od samotného začátku podnikání. Pro bezproblémové fungování podniku je nutné rizikovou analýzu pravidelně opakovat. Rovněž je potřebné pravidelně analyzovat přijatá opatření, zda skutečně dostatečně snižují možná rizika.

11 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt založení podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin je v této kapitole analyzován z časového hlediska. Jednotlivé činnosti a kroky, které s projektem souvisí, jsou časově odhadnuty a chronologicky seřazeny. Seznam činností a kroků, které je nutné v rámci projektu založení nového podniku LOCOOL s.r.o. učinit, je uveden v tabulce 32. Pro každý krok je stanoven termín plánovaného začátku a konce. Počet dní mezi začátkem a koncem daného kroku je vypočten ve sloupci vpravo.

Tabulka 32 Seznam činností a kroků, nutných pro založení podniku LOCOOL s.r.o.

označení	činnost / krok	začátek	konec	počet dní
A	podpis nájemní smlouvy	30.06.2024	30.06.2024	1
B	založení společnosti u notáře	01.07.2024	01.07.2024	1
C	založení podnikatelského účtu	01.07.2024	01.07.2024	1
D	tvorba propagačních materiálů	01.07.2024	20.07.2024	20
E	tvorba e-shopu	01.07.2024	20.08.2024	51
F	tvorba účtů na sociálních sítích	01.07.2024	30.07.2024	30
G	nábor zaměstnanců-brigádníků	01.07.2024	20.08.2024	51
H	podání JRF a vyřízení náležitostí	02.07.2024	15.07.2024	14
I	uzavření smluv o službách	16.07.2024	17.07.2024	2
J	tvorba HACCP plánu	18.07.2024	25.07.2024	8
K	ohlášení zahájení činnosti SZPI	26.07.2024	26.07.2024	1
L	úpravy a vybavení prostor podniku	27.07.2024	14.08.2024	19
M	nákup vybavení a spotřebičů	15.08.2024	15.08.2024	1
N	výroba ovocných pochutin na sklad	16.08.2024	27.08.2024	12
O	naskladnění prodejny	28.08.2024	29.08.2024	2
P	kontrola produktů a prodejny	30.08.2024	31.08.2024	2
Q	otevření prodejny, zahájení prodeje	01.09.2024	01.09.2024	1

Celková doba trvání projektu založení nového podniku je pouze 64 dní. Je potřeba zmínit i předchozí průzkum trhu, tvorbu business modelu a další přípravné aktivity, které započaly o mnoho dříve.

Prvním krokem je podepsání smlouvy o nájmu prostor pro podnikání. Druhým krokem pak je založení společnosti u notáře. Následnými kroky jsou založení podnikatelského účtu, tvorba propagačních materiálů, tvorba e-shopu a tvorba účtů na sociálních sítích.

Od 1.7. 2024 bude zahájeno výběrové řízení pro přijetí nových zaměstnanců, kteří budou pracovat na částečný úvazek. Následující den jednatel odešle jednotný registrační formulář a vyřídí další nezbytné záležitosti.

V polovině měsíce dojde k uzavření smluv o službách a následně jednatel zajistí vytvoření HACCP plánu. Jakmile bude HACCP plán dokončen, ohlásí jednatel podniku zahájení činnosti SZPI. Od této chvíle až do 14.8. 2024 budou upravovány prostory provozovny a prodejny do finální podoby. Dojde k instalaci regálů a ke drobným stavebním úpravám. Na tuto činnost naváže nákup a instalace spotřebičů a vybavení.

Jakmile budou prostory připraveny, dojde k zahájení výroby sušených ovocných pochutin na sklad. Ve dnech 28. – 29.8. 2024 budou na prodejnu naskladněny veškeré produkty. Následující dva dny budou určeny kontrole naskladněných produktů. Zahájení prodeje proběhne 1.9.2024, což bude spojeno se slavnostním otevřením prodejny.

Časový harmonogram jednotlivých kroků je zobrazen v Ganttově diagramu, který se nachází v Příloze P V. Kritická cesta je v diagramu označena fialovou barvou, zbylé aktivity jsou označeny zeleně. V případě, že se opozdí dokončení některé aktivity v rámci kritické cesty, dojde k opoždění celého projektu. Pokud se to stane, bude nutné posunout termín otevření prodejny.

12 SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Projektová část diplomové práce měla za cíl vytvoření business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Následně měl být navržený business model podroben rizikové, časové a nákladové analýze a měl být navržen finanční plán.

Nový podnik LOCOOL s.r.o. byl v sedmé kapitole představen, a rozebrány byly jeho základní charakteristiky. Vizí podniku je podpora lokálního potravinářství a zemědělství a šíření osvěty v oblasti udržitelného nakupování potravin. Podnik si klade za cíl uspokojení poptávky po lokálních potravinách ve městě Rychvaldu i jeho okolí. Dalším cílem podniku je nabídka kvalitních potravin za přijatelné ceny.

Podnik je v mnoha ohledech inovativní a přichází s mnoha dobrými nápady. Novému podniku by měla pomoci především dobrá komunikace se zákazníky a okolím. Podnik by měl důrazně dávat najevo výhody spojené s nákupem lokálních potravin. Dále lze podniku doporučit zavedení takových opatření, která povedou k minimalizaci cen nabízeného zboží.

Osmá kapitola zahrnovala samotný business model, který byl vytvořen dle metodiky Lean Canvas. Všech devět klíčových oblastí business modelu bylo podrobně charakterizováno v jednotlivých podkapitolách. Samotné plátno business modelu je v Příloze P I této práce.

Podniku lze doporučit, aby pravidelně analyzoval navržený business model. Na základě neustálých turbulentních změn v podnikatelském prostředí může být navržená podoba business modelu neefektivní. V případě potřeby by podnik měl business model iterovat a zavést změny, které by podniku umožnily lépe fungovat a více uspokojovat zákazníky.

Finanční analýze se podrobně věnovala devátá kapitola. Tato kapitola zahrnovala také tvorbu finančního plánu, který je tvořen charakteristikou výnosů, nákladů a výsledků hospodaření. Dále zobrazuje majetek a zdroje jeho krytí a také charakteristiku peněžních příjmů a výkazy cash flow. Nejprve byly charakterizovány a vyčísleny náklady a výnosy podniku. Dále byly vytvořeny plánované rozvahy a výkazy cash flow. Pro první tři období byla vytvořena predikce výsledku hospodaření na základě tří variant vývoje podnikání. Pesimistická varianta by vedla k významnému znehodnocení vlastního kapitálu. Navzdory pesimistickému vývoji by podnik měl být schopen fungovat a splácet své závazky. Nicméně by bylo v tomto případě nutné zavést změny s cílem zvrácení nepříznivého vývoje, případně podnikání ukončit a zabránit dalším ztrátám. Pro realistickou a optimistickou variantu podnikání byly predikovány příznivé finanční výsledky. Podnik by v těchto případech bez problémů splatil dluh, a zároveň by měl velké množství financí pro další rozvoj podniku.

Analýza finančních ukazatelů pro realistický scénář podnikání ukázala, že navržený business model má potenciál k dosažení skvělých finančních výsledků. Při pesimistickém vývoji by se investice do podniku nevrátila vůbec. Při realistickém vývoji podnikání činí doba návratnosti investice přibližně 16 měsíců, a při optimistickém vývoji necelých 8 měsíců.

Novému podniku lze doporučit, aby svou finanční situaci neustále monitoroval a pravidelně vyhodnocoval klíčové ukazatele finanční výkonnosti. V případě, že se některý ukazatel nebude vyvíjet dobře, bude nutné přijmout nová opatření s cílem zlepšení nepříznivého stavu. Na druhé straně je potřeba nový podnik varovat před přílišnou posedlostí finančními výsledky, jelikož úspěšnost podniku není založena pouze na dobrých finančních výsledcích.

Desátá kapitola se věnovala rizikové analýze. Rizika byla identifikována a seřazena podle druhu rizika. Poté byla stanovena míra významnosti rizik. Všechna rizika byla změřena a vyhodnocena. Následně byla navržena opatření, vedoucí ke snížení či odstranění rizik.

Nový podnik by navržená opatření měl realizovat od samého začátku své činnosti. Dále by novému podniku pomohla pravidelná analýza rizik a také analýza navržených opatření. V případě vzniku nových rizik nebo změn stávajících rizik bude nutné zavést nová opatření pro snížení rizik. Opatření by měla být podnikem kriticky analyzována a vyhodnocena. Bude-li zjištěno, že některá opatření nejsou adekvátní, bude nutné provést změny.

Časová analýza byla zpracována v jedenácté kapitole. Zkoumala projekt z hlediska doby trvání. Cílem časové analýzy bylo zobrazení činností, které jsou potřebné k realizaci navrženého podniku LOCOOL s.r.o. Doba realizace projektu nového podniku je 64 dní.

Doporučením pro úspěšnou realizaci projektu je především dodržení termínů dokončení těch činností, které se nachází na kritické cestě. V případě zpoždění těchto činností by se posunul termín zahájení činnosti podniku, což by mohlo podnik značným způsobem ohrozit.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala tvorbě business modelu nového podniku v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. První částí práce byla teoretická část. Druhou částí práce byla praktická část, která byla rozdělena na část analytickou a část projektovou.

V rámci teoretické části práce byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti tvorby business modelů. Teoretické poznatky byly zpracovány formou literární rešerše s využitím českých i zahraničních odborných zdrojů. V první kapitole byl objasněn význam business modelů, a také jejich podstata, klasifikace a proces tvorby. Ve druhé kapitole byly zpracovány teoretické poznatky o metodách hodnocení business modelů. Třetí kapitola zkoumala teoretické poznatky o podnikatelském prostředí a související analytické metody. Ve čtvrté kapitole byly teoretické poznatky shrnuty.

V rámci praktické části práce byla nejprve vypracována analytická část, která zkoumala podnikatelské prostředí a hodnotila tržní situaci ve zkoumaných odvětvích. Analytickými metodami byly Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, dotazníkové šetření zkoumající spotřebitelské preference, a také SWOT analýza. Data z analytické části byla shromážděna především za účelem jejich využití v projektové části práce. Analytická část ukázala, že trh v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin se dramaticky vyvíjí a nabízí zajímavé podnikatelské příležitosti.

Druhou částí praktické části, a klíčovou částí celé práce, byla projektová část. V projektové části byl navržen nový podnik LOCOOL s.r.o., věnující se podnikání v oblasti výroby a distribuce lokálních potravin. Business model navrženého podniku byl vytvořen dle metodiky Lean Canvas. Model zahrnoval devět klíčových stavebních prvků, které byly blíže specifikovány. Navržený business model byl následně podroben finanční, rizikové a časové analýze. Finanční analýza zhodnotila ekonomickou situaci navrženého podniku a zahrnovala nákladovou analýzu a finanční plán. Bylo zjištěno, že z navržený podnik má velký potenciál k dosažení úspěchu. Riziková analýza identifikovala, změřila a vyhodnotila možná rizika. Výstupem rizikové analýzy byl seznam doporučení a postupů pro snížení rizik. Časová analýza specifikovala činnosti, nutné k realizaci projektu nového podniku.

Business model a následné analýzy ukázaly, že zamýšlený podnik LOCOOL s.r.o. má předpoklady pro úspěch na trhu. Zda podnik uspěje však ukáže až skutečný vývoj. Podnikání je ovlivňováno mnoha faktory, což může vést k nutnosti změn navrženého business modelu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, 2020. *Principles of corporate finance*. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-56555-3.

COLWELL, Ken, [2019]. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business. ISBN 978-1-945051-82-1.

CROLL, Alistair a YOSKOVITZ, Benjamin, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Lean. V Brně: BizBooks. ISBN 9788026505075.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Harper. ISBN 9780061345012.

FOSS, Nicolai J. a SAEBI, Tina (ed.), 2015. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198701873. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1604/2014953300-b.html>.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University. ISBN 978-1-936572-45-8.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane a CHERNEV, Alexander, 2022. *Marketing management*. Sixteenth edition, global edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-40481-3.

KOZUBÍKOVÁ, Ludmila, 2017. *Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788074546792.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

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

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2022. *Tworzenie modeli biznesowych*. Gliwice: Onepress. ISBN 9788328388031.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks. ISBN 9788026504528.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves; ETIEMBLE, Fred a SMITH, Adam, 2020. *The Invincible Company*. Wiley. ISBN 978-1-119-52396-3.

PEVNÁ, Jana, 2021. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2419-1.

RICKMAN, Cheryl (ed.), 2021. *How to start your own business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley limited. ISBN 978-0-2414-3745-2.

SPIPKOVÁ, Jana, 2016. *Alternativní potravinové sítě - česká cesta*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3307-7.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

ZELENÝ, Milan, [2020]. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Třetí doplněné vydání. [Kocelovice]: Nadace ZET-Foundation. ISBN 978-80-270-7279-8.

Elektronické zdroje:

Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024. *Potraviny nezdražují kvůli sedlákům*. Online. Asociace soukromého zemědělství ČR. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/12084/potraviny-nezdrazuji-kvuli-sedlakum/>. [cit. 2024-02-13].

Bioprodukt JT, s.r.o., 2024. *Zdravé mlsání*. Online. Bioprodukt JT. Dostupné z: <https://www.bioproduktjt.cz/>. [cit. 2024-03-10].

BOČEK, Stanislav, 2016. Ovocné stromy pod krajinářovým dohledem a zahradníkovým drobnohledem. Online. *Inspirace*. Č. 1, s. 8-11. ISSN 2464-5893. Dostupné z: Svaz zakládání a údržby zeleně, https://www.szuz.cz/UserFiles/File/Inspirace_01_2016.pdf. [cit. 2024-03-15].

ČAPEK, David (ed.), 2023. *Rohlik.cz uvádí do provozu distribuční centrum v CTParku Ostrava Poruba*. Online. ČAPEK, David. Systémy logistiky. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2023/10/31/rohlik-cz-uvadi-do-provozu-distribucni-centrum-v-ctparku-ostrava-poruba/>. [cit. 2024-01-18].

ČESKÉ NOVINY [ČTK], 2024. *Sklizeň ovoce loni klesla o 26 procent, jablek bylo nejméně od roku 2011*. Online. ČESKÉ NOVINY [ČTK]. České noviny. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2466260>. [cit. 2024-02-13].

ČESKÉ NOVINY [ČTK], 2024. *Zemědělci protestovali na Frýdecko-Místecku a v České Lípě*. Online. ČESKÉ NOVINY [ČTK]. České noviny. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2475821>. [cit. 2024-02-13].

Doypack, © 2018-2024. Online. In: Growmarket. Dostupné z: https://www.growmarket.cz/p/urban-zip-sacek-mylar-nepruhledny-15x6-8-cm-baleni-50-ks?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw5v2wBhBrEiwAXDDoJSmYtttXjcH-WYuMIFfSLOCbhDMSuLT4IjG9fwIAQTdiCIVznQuMBBoC7bYQAvD_BwE#. [cit. 2024-04-18].

DVOŘÁKOVÁ, Kristýna, 2023. *Lokální potraviny: jsou skutečně chutnější, zdravější a udržitelné?* Online. VILGAIN S.R.O. Aktin. Dostupné z: <https://aktin.cz/lokalni-potraviny-jsou-skutecne-chutnejsi-zdravejsi-a-udrzitelne>. [cit. 2024-02-13].

DVOŘÁKOVÁ, Lucie, 2023. *SWOT analýza a její zásady*. Online. Laba. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/451-swot-analyza-a-jeji-zasady>. [cit. 2024-03-19].

Farma domů, 2024. Online. Farma domů s.r.o. Farma domů. Dostupné z: <https://www.farmadomu.cz>. [cit. 2024-03-10].

HAVEL, Petr, 2023. *Poslední šance pro malé obchody?* Online. Asociace soukromého zemědělství v ČR. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/11984/posledni-sance-pro-male-obchody/>. [cit. 2024-01-18].

HEMOLOVÁ, Jitka, 2023. Ceny, udržitelnost a AI. Online. *Zboží&Prodej*. Č. 306, s. 24-26. ISSN 1802-1662. Dostupné z: ATOZ Marketing Services, https://www.zboziaprodej.cz/wp-content/uploads/2023/12/C041-23_ZaP306_jednostrany.pdf. [cit. 2024-03-15].

HEMOLOVÁ, Jitka, 2023. Umíme to dělat lépe. Online. *Zboží&Prodej*. Č. 306, s. 21-23. ISSN 1802-1662. Dostupné z: ATOZ Marketing Services, https://www.zboziaprodej.cz/wp-content/uploads/2023/12/C041-23_ZaP306_jednostrany.pdf. [cit. 2024-03-15].

Kolik stojí založení s. r. o.?, 2023. Online. Jake & James. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/kolik-stoji-zalozeni-s-r-o>. [cit. 2024-01-18].

Otázky o KPZ. Online. Kpzinfo.cz. Dostupné z: <https://kpzinfo.cz/co-je-kpz/otazky-o-kpz/>. [cit. 2024-02-13].

Krámek U Moudré kozy, 2024. Online. Firmy.cz. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/13304154-kramek-u-moudre-kozy-havirov-mesto.html>. [cit. 2024-03-10].

Lean Canvas model, © 2017 - 2024. Online. Pricewaterhousecoopers Česká republika s.r.o. PwC. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/akademie/lean-six-sigma-canvas.html>. [cit. 2024-03-13].

Mladí zemědělci, 2023. Online. Evropská komise. Dostupné z: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers_cs. [cit. 2024-01-30].

MUSIL, Lukáš, 2024. *Digitalizace zemědělství přináší výhody, Češi jich však moc nevyužívají*. Online. Automatizace v potravinářství. Dostupné z: <https://www.prumyslovaautomatizace.com/komentar-digitalizace-zemedelstvi-prinasi-vyhody-cesi-jich-vsak-moc-nevyuzivaji/>. [cit. 2024-02-14].

My jsme Scuk.cz, 2024. Online. Scuk.cz. Dostupné z: <https://www.myjsme.scuk.cz/>. [cit. 2024-03-10].

Na louce, 2024. Online. Louka Těšín. Dostupné z: <https://www.loukatesin.cz/>. [cit. 2024-03-10].

Nara Natur - o nás, 2024. Online. Nara Natur. Dostupné z: <https://www.nara-natur.eu/o-nas/>. [cit. 2024-03-10].

Není lepší dělat věci tak, jak se má?, © 2024. Online. Ovocňák. Dostupné z: <https://www.ovocnak.cz/neni-lepsi-delat-veci-tak--jak-se-ma/>. [cit. 2024-04-17].

Obchodní podmínky organizování nákupů na Scuk.cz, 2017. Online. Scuk.cz. 1.1.2024. Dostupné z: <https://www.scuk.cz/podminky-organizator>. [cit. 2024-03-11].

ORIO 21, S.R.O., 2024. *Chytré ovoce*. Online. ORIO 21, S.R.O. Chytré ovoce. Dostupné z: <https://chytreovoce.cz/>. [cit. 2024-03-10].

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024. Online. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>. [cit. 2024-04-17].

Průměrné spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží, 2023. Online. Veřejná databáze – Český statistický úřad. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1793&katalog=31779&pvo=CEN02A42&pvo=CEN02A42&c=v3~8_RP2023. [cit. 2024-01-18].

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Enricame s.r.o., 2024. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1124964&typ=UPLNY>. [cit. 2024-03-11].

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Farma Domů s.r.o., 2024. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1130604&typ=UPLNY>. [cit. 2024-03-11].

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Lokalmarket s.r.o., 2024. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=993159&typ=UPLNY>. [cit. 2024-03-11].

Úplný výpis z obchodního rejstříku: P&P farm food s.r.o., 2024. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=698615&typ=UPLNY>. [cit. 2024-03-11].

Základní informace k výrobě, 2023. Online. Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/zakladni-informace-k-vyrobe.aspx>. [cit. 2024-03-11].

Lokalmarket - výkazy 2022, 2024 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Online. In: Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79648234&subjektId=993159&spis=1098937>. [cit. 2024-03-15].

Výroční zpráva za účetní období 01. 05. 2022 - 30.4. 2023: Velká Pecka s.r.o., 2024 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Online. In: Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80740832&subjektId=867007&spis=304197>. [cit. 2024-03-15].

Účetní závěrka IČ: 25851519, 2024 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Online. In: Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75994310&subjektId=230465&spis=838504>. [cit. 2024-03-15].

Účetní závěrka IČ: 11748401, 2024 © Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Online. In: Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76952624&subjektId=1130604&spis=1269794>. [cit. 2024-03-15].

Registr ekonomických subjektů: Bioprodukt JT s.r.o., © 2024. Online. Registr ekonomických subjektů. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=03326977>. [cit. 2024-03-15].

Registr ekonomických subjektů: Ovocňák s.r.o., © 2024. Online. Registr ekonomických subjektů. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=06830536>. [cit. 2024-03-15].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. akciová společnost

č. číslo

ČNB Česká národní banka

č.p. číslo popisné

ČR Česká republika

DPH daň z přidané hodnoty

EBIT Zisk před zdaněním a odečtením úroků

EU Evropská unie

FN fixní náklady

g gram

HACCP Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

Kč Koruna česká

např. například

Q kvartál

SISPO Svaz pro integrované systémy pěstování ovoce

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SZPI Státní zemědělská a potravinářská inspekce.

T daňová sazba

tzv. takzvaný

vč. Včetně

VN variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Šablona Business modelu Canvas (zdroj: Fotr et al., 2020, s. 113).....	14
Obrázek 2 Šablona business modelu Lean Canvas (zdroj: Lean Canvas model, © 2017 - 2024)	17
Obrázek 3 Pět konkurenčních sil (zdroj: Karlíček, 2018, s. 56).....	34
Obrázek 4 Logo společnosti Locool s.r.o.	80
Obrázek 5 Doypack (zdroj: Doypack, © 2018 - 2024).....	94
Obrázek 6 Sazebník odměn (vlastní zpracování dle Obchodních podmínek organizování nákupů na Scuk.cz, 2017)	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání konkurenčních výrobních podniků.....	42
Tabulka 2 Porovnání konkurentů v oblasti distribuce lokálních potravin	46
Tabulka 3 Sezónnost průměrných tržních cen v ČR za 1 kilogram konzumních jablek (vlastní zpracování dle vdb.czso.cz)	48
Tabulka 4 Finanční analýza Odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny (vlastní zpracování dle Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024)	50
Tabulka 5 Meziroční index tržeb v odvětví Maloobchod s potravinami ve specializovaných prodejnách (vlastní zpracování dle vdb.czso.cz)	52
Tabulka 6 Odpovědi na pět otázek k nákupů lokálních potravin	59
Tabulka 7 Vyhodnocení hypotéz na základě dotazníkového šetření	63
Tabulka 8 Nákupní a prodejní cena vybraných potravin	90
Tabulka 9 Kalkulační vzorec pro Sušené jablečné plátky – 50 g	96
Tabulka 10 Data konkurenčních podniků z okolí podniku	100
Tabulka 11 Prognóza ročních výnosů.....	103
Tabulka 12 Zahajovací rozvaha	104
Tabulka 13 Výdaje spojné se založením s.r.o.	104
Tabulka 14 Výdaje na vybavení provozovny	105
Tabulka 15 Mzdové náklady zaměstnanců	106
Tabulka 16 Plánované měsíční fixní náklady	106
Tabulka 17 Plánované měsíční variabilní náklady	107
Tabulka 18 Prognóza nákladů období dle různých scénářů vývoje.....	108
Tabulka 19 Prognóza výsledku hospodaření	109
Tabulka 20 Cash flow podniku-realistická varianta	110
Tabulka 21 Cash flow podniku pro všechny varianty vývoje	111
Tabulka 22 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2024	111
Tabulka 23 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2025	111
Tabulka 24 Plánovaná rozvaha k 31.12. 2026	112
Tabulka 25 Finanční ukazatele projektu-realistická varianta	113
Tabulka 26 Doba návratnosti investice	114
Tabulka 27 Identifikace rizik	115
Tabulka 28 Hodnotící škála dopadu a pravděpodobnosti rizik.....	116
Tabulka 29 Matice rizik	116
Tabulka 30 Hodnocení míry závažnosti rizik	117
Tabulka 31 Návrhy opatření pro snížení rizik	118
Tabulka 32 Seznam činností a kroků, nutných pro založení podniku LOCOOL s.r.o.	120

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Porovnání hodnotové nabídky konkurenčních výrobních podniků.....	42
Graf 2 Porovnání hodnotové nabídky konkurenčních prodejen	47
Graf 3 Porovnání míry zhodnocení vlastního kapitálu (vlastní zpracování dle Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 - 2024).....	51
Graf 4 Segmentace respondentů dle krajů	54
Graf 5 Frekvence nákupu potravin	55
Graf 6 Preferovaná část dne pro nákupy potravin	56
Graf 7 Preferovaná forma nákupu potravin	57
Graf 8 Kritéria pro výběr společnosti k nákupu potravin	58
Graf 9 Zkušenost s dovozem potravin na adresu	60
Graf 10 Preferovaná částka za dopravu nákupu	60
Graf 11 Preference formy nákupu lokálních potravin	61
Graf 12 Hodnocení tržní ceny jablek	61
Graf 13 Omezující faktory při nákupu lokálních potravin	62
Graf 14 Preferované kategorie lokálních potravin.....	63
Graf 15 Potravinová soběstačnost ČR za období 2018-2022 (vlastní zpracování dle Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024).....	69
Graf 16 Sklizeň ovoce v intenzivních sadech v tisících tun v letech 2000 až 2023 (zdroj: České noviny [ČTK], 2024).....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Business model Lean Canvas

Příloha P II: Finanční analýza odvětví zpracování a konzervování ovoce a zeleniny

Příloha P III: Dotazníkové šetření

Příloha P IV: Seznam nabízených nápojů

Příloha P V: Ganttův diagram

Příloha P VI: Výkazy cash flow dle scénářů vývoje

PŘÍLOHA P I: BUSINESS MODEL LEAN CANVAS

Projekt: LOCOOL s.r.o.		Verze: 04	Autor: Bc. Václav Waloszek	
PROBLÉM / POTŘEBA	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	NEFĚROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
lokální potraviny a farmářské produkty nejsou v širokém okolí dostupné na jednom místě	prodejna v centru Rychvaldu u frekventované cesty	jedinečný sortiment lokálních potravin	partnerství s místními mysliveckými spolky a diverzifikace dodavatelů sortimentu masných zvěřinových produktů	obyvatelé Rychvaldu, Bohumína, Petřvaldu, Orlové a Ostravy
lokální potraviny nelze nakoupit ve večerních hodinách	otevírací doba během týdne vždy do 20:00	možnost nákupu na e-shopu s vyzvednutím na prodejně či odesláním trvanlivého zboží	velké množství farem a výrobců potravin v okolí	milovníci kvalitních potravin
nikdo v regionu nevyrobí sušené pochutiny z českého ovoce	sušené pochutiny z českých jablek	nabídka rozvozu nákupů v okolí prodejny	celoroční zdroj lokálních jablek z Životických sadů	lokální patrioti a ekologicky smýšlející lidé
	INDIKÁTORY	originální sortiment sušených pochutin z českých jablek	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	průměrný počet nákupů za den	SROZUMITELNÝ OPIS	bannery a plakáty v okolí prodejny	PRVNÍ VLAŠTOVKY
Scuk.cz	denní výše obrátu doba obrátu zásob	LOCOOL nabízí kvalitní a čerstvé lokální potraviny v kamenné prodejně v centru Rychvaldu. Nakoupit lze v kamenné prodejně a také online formou na e-shopu.	vlastní e-shop	přátelé a rodina
Rohlik.cz	procento pravidelných a spokojených zákazníků		účast na farmářských trzích	obyvatelé Rychvaldu v blízkosti prodejny
kamenné prodejny v okolních městech	dostatečná likvidita		výdejní místo pro Scuk.cz	kolemjedoucí řidiči a cyklisté
farmy a výdejní místa v okolí	rentabilita vlastního kapitálu		Instagram	zákazníci Scuk.cz
			Facebook	spolupracující farmáři a dodavatelé
STRUKTURA NÁKLADŮ			ZDROJE PŘÍJMŮ	
<ul style="list-style-type: none"> počáteční náklady = založení s.r.o., vybavení prodejny a provozovny, ostatní zřizovací náklady fixní náklady = nájemné, záloha na vodu a energie, správa e-shopu, účetní systém, mobilní tarif, internet, mzdové náklady, odpisy, odpadové hospodářství, úroky z úvěru variabilní náklady = mzdy brigádníků, pohonné hmoty, nákup surovin pro výrobu, nákup potravin do prodejny, provozní náklady - energie, plyn a voda, servis a opravy automobilu, spotřebičů a vybavení, náklady za neprodané potraviny 			<ul style="list-style-type: none"> příjmy z prodeje potravin na prodejně příjmy z prodeje potravin na e-shopu příjmy za výdej objednávek pro Scuk.cz příjmy za prodej kávy a nápojů v obchodě 	

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ ZPRACOVÁNÍ A KONZERVOVÁNÍ OVOCE A ZELENINY

Analýza je provedena na základě veřejně přístupných dat, zveřejněných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Nejaktuálnější dostupná data jsou z roku 2022, proto jsou předmětem finanční analýzy data z roku 2022.

Analýza zadluženosti

Cílem analýzy zadluženosti je zjištění míry rizika, jež firmy v odvětví podstupují při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zjištěné ukazatele jsou interpretovány a zhodnoceny.

- celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{2\,101\,263\,948}{4\,245\,547\,073} = 0,4949$$

Hodnota celkové zadluženosti odvětví je 49,49 %, což je poměrně vysoká hodnota. Doporučená hodnota celkové se pohybuje mezi 30 až 60 %. V odvětví jsou cizí zdroje využívány poměrně výrazně, ovšem stále se jedná o normální míru celkové zadluženosti.

- míra zadluženosti

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{2\,101\,263\,948}{2\,094\,826\,720} = 1,0031$$

Míra zadluženosti odvětví ve výši 100,31 % znamená, že množství cizích zdrojů je přibližně rovno množství vlastního kapitálu. Tato míra zadluženosti je poměrně vysoká. Nulová míra zadluženosti by sice byla bezpečnou strategií, ovšem nebyla by efektivní. Jistá míra zadluženosti umožňuje levnější financování činností. Ideální je dosažení míry zadluženosti nižší 100 %, jelikož překročení této hodnoty zařazuje podniky do velmi rizikové kategorie. Věřitelé by mohli přijít o své nároky a akcionáři by nesli riziko ztrát v případě likvidace společnosti.

- podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích

$$\begin{aligned} & \text{podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových dlouhodobých zdrojích} = \\ & = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}} = \frac{409\,117\,138}{2\,094\,826\,720 + 409\,117\,138} = 0,1634 \end{aligned}$$

Ukazatel vypovídá o tom, že dlouhodobé cizí zdroje se podílejí na dlouhodobém financování činností podniků v odvětví ve výši 16,34 %.

- podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu

$$\text{podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$= \frac{409\,117\,138}{2\,094\,826\,720} = 0,1953$$

Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na vlastním kapitálu v odvětví činí 19,53 %. Jelikož je ukazatel nižší než 100 %, převládá vlastní kapitál nad dlouhodobými cizími zdroji.

- úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} = \frac{347\,579\,776}{19\,095\,189} = 18,2025$$

Dle ukazatele podniky v odvětví nemají problém splácet úroky. V případě, že úrokové krytí by nabylo hodnoty 1, znamenalo by to, že podniky v odvětví jsou schopny splácet úroky i při dosažení nulového zisku. Doporučená hodnota je odvětvím překročena, lze proto usuzovat, že většina podniků zvládne s velkým přehledem splácet nákladové úroky.

Analýza majetkové a finanční struktury

Předmětem analýzy majetkové a finanční struktury je výpočet míry krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

$$\text{krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} = \frac{2\,094\,826\,720}{1\,773\,357\,615} = 1,1813$$

Výsledná hodnota ukazatele je vyšší než 1, což znamená, že v odvětví je používán vlastní kapitál i ke krytí krátkodobých aktiv. Analyzované odvětví preferuje stabilitu před výnosy. Dle výsledku analýzy lze usoudit, že odvětví je finančně stabilní. Dlouhodobé zdroje financují především dlouhodobý majetek a pouze malá část slouží pro financování krátkodobého majetku. Odvětví tedy není zbytečně překapitalizováno, avšak určitý prostor pro zavedení agresivnějších strategií financování zde existuje.

Analýza likvidity

Analýza likvidity pro vybrané odvětví ukazuje, do jaké míry jsou podniky v odvětví schopny hradit své závazky. Pro zhodnocení likvidity budou vypočítány a zhodnoceny ukazatele běžné, pohotové a hotovostní likvidity.

- běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{2\,412\,441\,814}{1\,563\,292\,049} = 1,5432$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát jsou podniky v odvětví v průměru schopny uspokojit své věřitele poskytující krátkodobé financování. Pro uspokojení těchto věřitelů by však daný podnik musel ihned proměnit všechna oběžná aktiva na hotovost. Hodnota je vyšší, než 1, což znamená, že oběžná aktiva převyšují krátkodobé cizí zdroje. Optimální hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5-2,5. Množství běžné likvidity v odvětví je tudíž v pořádku.

- pohotová likvidita

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{1\,084\,686\,889 + 352\,313\,482}{1\,563\,292\,049} = 0,9192$$

Pohotová likvidita by v ideálním případě měla dosáhnout hodnot v rozmezí od 1 do 1,5. Pokud ukazatel dosáhne hodnoty nižší než 1, pak je odvětví odkázáno na prodej zásob.

- hotovostní likvidita

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{352\,313\,482}{1\,563\,292\,049} = 0,2254$$

Hotovostní likvidita by měla dosahovat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Proto lze konstatovat, že navzdory nízké úrovni hotovostní likvidity je v odvětví hotovostní likvidity stále ještě dostatečné množství.

Analýza rentability

Ukazatele rentability jsou významným údajem pro zhodnocení míry zisku. Jsou to právě ukazatele rentability, které jsou hlavním kritériem pro investory a podnikatele, kteří zvažují o investici v daném odvětví.

- rentabilita tržeb

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} = \frac{267\,831\,998}{5\,917\,695\,611} = 0,0453$$

Rentabilita tržeb v odvětví ve výši 4,53 % je hodnotou nižší, než je považováno za optimální. V ideálním případě by měla rentabilita tržeb dosáhnout hodnoty okolo 10 %.

- rentabilita celkového kapitálu

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT} \times (1 - T)}{\text{aktiva}} = \frac{347\,579\,776 \times (1 - 0,19)}{3\,967\,967\,003} = 0,0701$$

Rentabilita celkového kapitálu je ukazatelem výkonnosti a produkční síly v odvětví. Ukazatel by dle teoretických poznatků neměl být nižší, než 5 %. Ve sledovaném odvětví je tedy rentabilita celkového kapitálu ve výši 7,10 % v dostatečné výši.

- rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{267\,831\,998}{2\,094\,826\,720} = 0,1279$$

Rentabilita vlastního kapitálu je měřítkem pro výnosnost kapitálu vlastníků podniků v odvětví. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2022 v odvětví činila 12,79 %. Hodnota ukazatele by měla převyšovat dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Průměrná hodnota úročení dlouhodobých vkladů v roce 2022 byla ve výši 4,87 %. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a

rentabilitou je premií za riziko. V roce 2022 by premie za riziko v rámci odvětví činila 7,92 %, což je poměrně zajímavá hodnota.

Analýza aktivity

Analýza aktivity má určit, jak efektivní jsou hospodářské aktivity v odvětví. Zkoumá, zda jsou vložené prostředky využívány vhodným způsobem a také analyzuje poměry jednotlivých skupin aktiv.

- obrat aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{5\,917\,695\,611}{424\,554\,7073} = 1,3939$$

Vyšší hodnota tohoto ukazatele by pro odvětví byla ještě lepší, ovšem i tato hodnota je zcela v pořádku. Dle teoretických poznatků by tento ukazatel měl dosáhnout alespoň hodnoty 1, což hodnocené odvětví splňuje. V případě, že by hodnota ukazatele byla nízká, vypovídalo by to o přílišné majetkové vybavenosti podniku a neefektivním využití majetku v rámci odvětví.

- doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{891\,408\,841}{5\,917\,695\,611} \times 360 = 54,2284$$

Doba obratu zásob je ukazatelem průměrného počtu dnů, během kterých jsou zásoby vázány v rámci podnikání až do doby jejich prodeje či spotřeby. V průměru jsou tedy v podnicích ve sledovaném odvětví zásoby vázány přibližně po dobu 54,2 dní. Za optimální lze považovat klesající trend ukazatele v čase. Tuto hodnotu obratu zásob lze považovat za dobrou, jelikož je nižší, než 100 dní.

- doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{1\,146\,524\,943}{5\,917\,695\,611} \times 360 = 69,7483$$

Tento ukazatel vysvětluje průměrnou délku doby, po kterou existuje v rámci odvětví kapitál ve formě pohledávek. Čím je doba inkasa pohledávek delší, tím více jsou podniky nuceny využívat úvěrování. Proto je lepší, co možná nejnižší hodnota tohoto ukazatele. Bohužel ve sledovaném odvětví je doba obratu pohledávek téměř 70 dní. Tato doba je obratu pohledávek je poměrně dlouhá, což znesnadňuje podnikání v rámci odvětví.

- doba obratu závazků

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{1\,563\,292\,049}{5\,917\,695\,611} \times 360 = 95,1021$$

Ve sledovaném odvětví činí hodnota ukazatele 95,1021 dní. Průměrná doba obratu závazků přesahuje průměrnou dobu obratu pohledávek, což je dobře. V případě poklesu doby obratu závazků, nebo zvýšení doby obratu pohledávek by podniky v odvětví hrozil problém s nízkou likviditou.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ



LOKÁLNÍ POTRAVINY - DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Václav Waloszek a studuji Podnikání a ekonomiku podniku na FaME Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Píši diplomovou práci se zaměřením na výrobu a distribuci lokálních potravin. Chtěl bych v rámci krátkého dotazníkového šetření zjistit postoje zákazníků při nákupu potravin. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je anonymní. Opravdu moc děkuji za vyplnění a za Váš čas.

NÁKUPY POTRAVIN

Následující 4 otázky se zaměřují na Vaše běžné nákupy potravin.

Jak často obvykle nakupujete potraviny? *

- NĚKOLIKRÁT TÝDNĚ
- JEDNOU ZA TÝDEN
- NĚKOLIKRÁT ZA MĚSÍC
- JEDNOU ZA MĚSÍC
- MÉNĚ, NEŽ JEDNOU ZA MĚSÍC

Kterou část dne nejčastěji využíváte pro nákup/ vyzvednutí potravin? *

- BRZY RÁNO (5:00 - 8:00)
- DOPOLEDNE (8:00 - 12:00)
- ODPOLEDNE (12:00-17:00)
- VEČER (17:00 - 20:00)
- POZDĚJI VEČER (20:00 - 22:00)

Jakou formu nákupu potravin v maloobchodě využíváte nejčastěji? *

- KONVENČNÍ OBCHODY (Lidl, Tesco, Kaufland, Albert, Billa, Globus, ...)
- INTERNETOVÉ OBCHODY (Rohlík.cz, Kosík.cz, Scuk.cz)
- FARMÁŘSKÉ OBCHODY A TRHY / BEDÝNKOVÝ SYSTÉM / NÁKUP ZE DVORA A PODOBNÉ
- KOMBINACE VŠECH VÝŠE UVEDENÝCH

Která kritéria jsou rozhodující pro to, u které společnosti nakoupíte potraviny? *
Vyberte prosím 3 možnosti.

- CENA POTRAVIN
- ČERSTVOST POTRAVIN
- KVALITA POTRAVIN
- VZDÁLENOST PRODEJNY
- MOŽNOST DOVOZU NÁKUPU NA ADRESU
- ŠIROKÝ SORTIMENT - VELKÝ VÝBĚR
- POZITIVNÍ ZKUŠENOST
- DLOUHÁ TRVANLIVOST POTRAVIN
- EKOLOGICKÝ / BIO PŮVOD POTRAVIN
- POTRAVINY JSOU VYROBENY V ČR
- Jiné: _____

LOKÁLNÍ POTRAVINY

Následujících 11 otázek se týká nákupu lokálních potravin a Vašich preferencí v této oblasti.

Je pro Vás důležité, zda jsou potraviny vyrobeny v ČR? *

- ANO
- SPÍŠE ANO
- NEVÍM
- SPÍŠE NE
- NE

Zohledňujete při nákupu potravin faktor lokálnosti produktů (z jaké vzdálenosti pochází)? *

- ANO
- SPÍŠE ANO
- NEVÍM
- SPÍŠE NE
- NE

Myslíte si, že potraviny od lokálních farmářů jsou kvalitnější a zdravější, než potraviny ze supermarketů? *

- ANO
- SPÍŠE ANO
- NEVÍM
- SPÍŠE NE
- NE

Myslíte si, že za nákup kvalitních regionálních potravin je potřeba zaplatit větší obnos peněz, než za srovnatelné potraviny ze supermarketů? *

- ANO
- SPÍŠE ANO
- NEVÍM
- SPÍŠE NE
- NE

Jak hodnotíte tržní cenu 35 Kč za 1 kg jablek vypěstovaných ve vašem okrese? *



- CENA JE VELMI VYSOKÁ, JABLKA BYCH NEKOUPIPIL/A
- CENA JE VYŠŠÍ, ALE UVAŽOVAL/A BYCH O KOUPI
- CENA JE ADEKVÁTNÍ, NEODRADILA BY MĚ OD KOUPE
- CENA JE NIŽŠÍ, POVAŽOVAL/A BYCH KOUPI ZA VÝHODNOU
- CENA JE VELMI NÍZKÁ, JABLKA BYCH KOUPIPIL/A

Který druh lokálních potravin nakupujete / který druh byste spíše nakoupil/a)? *
Vyberte prosím až 5 možností.

- MLÉKO A MLÉČNÉ PRODUKTY (SÝRY, MÁSLA, ...)
- MASO A UZENINY
- ČERSTVÉ RYBY
- PEČIVO
- OVOCE
- ZELENINA
- KVAŠENÉ POTRAVINY
- KOŘENÍ A OMÁČKY
- KÁVY A ČAJE
- NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE (MOŠT, KOMBUCHA, ...)
- SUŠENÉ POTRAVINY
- TRVANLIVÉ POTRAVINY
- SLADKOSTI A POCHUTINY
- NIC Z VÝŠE UVEDNÉHO

Který faktor Vás omezuje při nákupu lokálních potravin? (vyberte prosím až 3 faktory) *

NEVÍM, KDE LOKÁLNÍ POTRAVINY NAKOUPIT

VYSOKÁ CENA LOKÁLNÍCH POTRAVIN

MALÁ ŠÍŘE SORTIMENTU PRO VÝBĚR

ČASOVÁ NÁROČNOST NÁKUPU

OBAVY Z KVALITY LOKÁLNÍCH POTRAVIN

NESPOLEHLIVOST PRODEJNY

VELKÁ VZDÁLENOST PRODEJNY

Jiné: _____

Jaký typ nákupu lokálních potravin považujete za lepší? *

NÁKUP V KAMENNÉ PRODEJNĚ

NÁKUP NA E-SHOPU ČI ONLINE PLATFORMĚ (Kosik.cz/ Rohlik.cz / Scuk.cz/...)

Využil/a jste někdy v minulosti možnost dovozu nákupu na Vaši adresu? *

ANO

NE

Využil/a byste možnost objednávek lokálních potravin on-line formou na e-shopu? *

ANO

SPÍŠE ANO

NEVÍM

SPÍŠE NE

NE

Jaký obnos peněz považujete za adekvátní za dopravné nákupu v hodnotě 700 Kč *
na Vaši adresu? Zvolte prosím takový obnos, který by pro vás nebyl překážkou.

- 0 Kč
- 0 - 50 Kč
- 50 - 100 Kč
- 100 - 150 Kč
- 150 - 200 Kč

PROFILUJÍCÍ OTÁZKY

Pro vyhodnocení získaných dat je nutné znát základní údaje o respondentech. Tyto 3 otázky jsou anonymní.

Jaká je Vaše věková kategorie? *

- NEZLETILÝ/Á
- 18-26 LET
- 27-35 LET
- 36-50 LET
- 51-65 LET
- 66 - 80 LET
- 81 LET A VÍCE

Jaké je Vaše pohlaví? *

- MUŽ
- ŽENA

Z jakého jste kraje ? (kraj ve kterém žijete) *

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Žiji mimo území České republiky

LOKÁLNÍ POTRAVINY - DOTAZNÍK

Děkuji Vám za vyplnění dotazníkového šetření. Neváhejte mě kontaktovat na e-mail v.waloszek@utb.cz, máte-li na srdci nějaký dotaz či připomínku. Ještě jednou děkuji za Váš cenný čas.

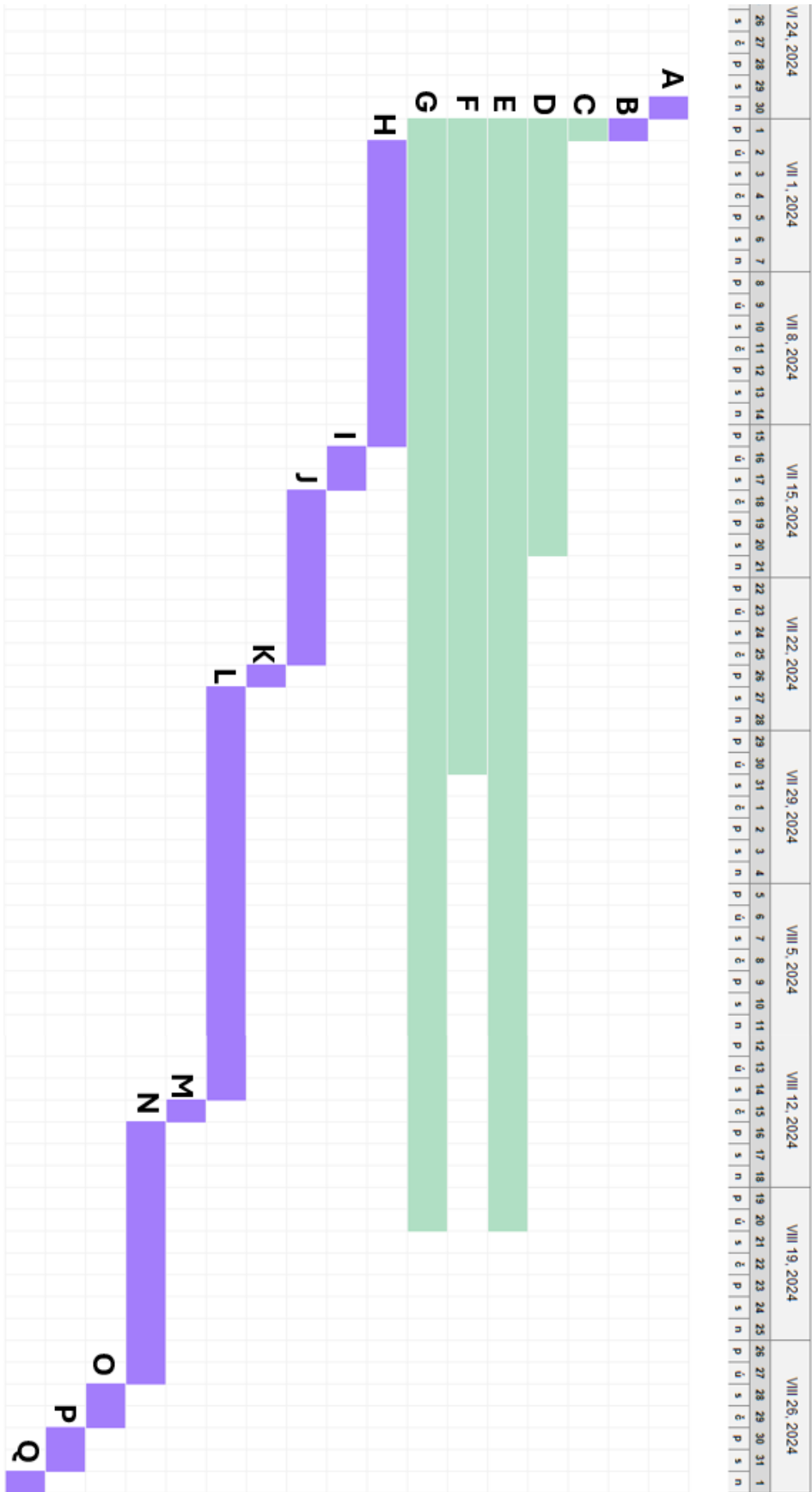
„Nejsem tak bohatý, abych si mohl kupovat levné věci.“
- Tomáš Baťa

[Odeslat další odpověď](#)

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM NABÍZENÝCH NÁPOJŮ

	objem nápoje	náklady na nápoj	prodejní cena bez kelímku	kelímek	prodejní cena vč. obalu	marže
Kakao	300 ml	15 Kč	23 Kč	10 Kč	33 Kč	53 %
Čaj	200 ml	10 Kč	15 Kč	10 Kč	25 Kč	50 %
Espresso	30 ml	10 Kč	15 Kč	10 Kč	25 Kč	50 %
Káva standard	50 ml	15 Kč	23 Kč	10 Kč	33 Kč	53 %
Americano	150 ml	20 Kč	30 Kč	10 Kč	40 Kč	50 %
Cappucino	200 ml	25 Kč	38 Kč	10 Kč	48 Kč	52 %
Latte macchiato	300 ml	25 Kč	38 Kč	10 Kč	48 Kč	52 %
Flat white	180 ml	25 Kč	38 Kč	10 Kč	48 Kč	52 %
Café au Lait	180 ml	25 Kč	38 Kč	10 Kč	48 Kč	52 %
Caffè latte	300 ml	25 Kč	38 Kč	10 Kč	48 Kč	52 %
Caffè crema	200 ml	30 Kč	45 Kč	10 Kč	55 Kč	50 %
Ristretto	20 ml	15 Kč	23 Kč	10 Kč	33 Kč	53 %
Espresso lungo	60 ml	20 Kč	30 Kč	10 Kč	40 Kč	50 %
Jabl. mošt	500 ml	20 Kč	30 Kč	10 Kč	40 Kč	50 %
Domáci limonáda	500 ml	30 Kč	45 Kč	10 Kč	55 Kč	50 %

PŘÍLOHA P V: GANTTŮV DIAGRAM



PŘÍLOHA P VI: VÝKAZY CASH FLOW DLE SCÉNÁŘŮ VÝVOJE

CASH FLOW PODNIKU-PESIMISTICKÁ VARIANTA (v tisících Kč)			
období	2024 (3.+4. Q)	2025	2026
počáteční stav	300	226	49
VH po zdanění	-258	-155	31
+ odpisy	20	40	40
-zvýšení zásob	86	12	30
+ bankovní úvěr	300	-	-
- splátka úvěru	50	50	50
+ daň 21 %	0	0	0
cash flow	-74	-177	-9
konečný stav	226	49	40

CASH FLOW PODNIKU-OPTIMISTICKÁ VARIANTA (v tisících Kč)			
období	2024 (3.+4. Q)	2025	2026
počáteční stav	300	516	1259
VH po zdanění	25	644	1202
+ odpisy	20	40	40
-zvýšení zásob	86	12	30
+ bankovní úvěr	300	-	-
- splátka úvěru	50	100	150
+ daň 21 %	7	171	319
cash flow	216	743	1381
konečný stav	516	1259	2640