MASARYKOVA
UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Podnikatelský plán

Bakalářská práce

ŠIMON MACHÁČ

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková ekonomika a management

Brno 2023

MUNI
ECON

MUNI
ECON

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2023/2024

Student:	Šimon Macháč
Program:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Podnikatelský plán
Název práce anglicky:	Business plan
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Na základě analýzy prostředí navrhnout vhodný podnikatelský plán pro konkrétní společnost a stanovit doporučení, vedoucí k jeho realizaci. Postup práce: Podnikatelský plán bude podložen vhodným teoretickým konceptem. Budou popsány metody, prostřednictvím kterých budou provedeny dílčí zjištění a návrhy řešení. Praktická část práce bude obsahovat exekutivní souhrn, popis podniku, analýzu produktu, služby, analýzy trhu, navržené strategie, personální zabezpečení a finanční analýzu.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 45 stran
Literatura:	GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan : for entrepreneurs, scientists, managers, and students*. New Jersey: World Scientific, 2016. xxi, 309. ISBN 9789814651516. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN. *Marketing management*. 3rd edition. Harlow, England: Pearson, 2016. xxxiv, 942. ISBN 9781292093239. ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. xxviii, 55. ISBN 9781260092370. DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management : a competitive advantage approach, concepts, global edition*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017. 420 stran. ISBN 9781292164977. FORD, Brian R., Jay BORNSTEIN a Patrick T. PRUITT. *The Ernst & Young business plan guide*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2007. xix, 233. ISBN 9780470112694.
Vedoucí práce:	doc. Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce: 3. 2. 2022

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 24. 11. 2023

Bibliografický záznam

Autor: Šimon Macháč
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

Katedra podnikového hospodářství

Název práce: Podnikatelský plán

Studijní program: Podniková ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.

Rok: 2023

Počet stran: 105

Klíčová slova: Podnikatelský plán, Analýza trhu, Finanční plán, Farmářská prodejna, Zdravá výživa

Bibliographic record

Author: Šimon Macháč
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Business plan

Degree Programme: Business Economy and Management

Supervisor: doc. Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.

Year: 2023

Number of Pages: 105

Keywords: Business plan, Market analysis, Financial plan, Farm shop, Health store

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro novou prodejnu, která nabízí lokální farmářské produkty, zdravou výživu a také zboží do vlastních obalů. V teoretické části se zabývám specifikami podnikatelského plánu pro nový podnik, formami podnikání a dále strukturou podnikatelského plánu. V metodické části byly určeny 2 hlavní výzkumné otázky: „Je podnikatelský záměr realizovatelný?“ a „Co je pro zákazníky ve spojení s mým podnikem důležité?“ V praktické části je pak sestaven samotný podnikatelský plán podniku na základě předem stanovené struktury.

Abstract

The bachelor thesis deals with the creation of a business plan for a new store that offers local farm products, healthy food and also zero-waste goods. The theoretical part deals with the special characteristics of a business plan for a new business, the forms of business and also the structure of the business plan. In the methodological part, 2 main research questions were identified, "Is the business plan feasible?" and "What is important for customers in connection with my business?" In the practical part, the actual business plan of the enterprise is then constructed based on the predetermined structure.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podnikatelský plán vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Pavly Marciánové, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 22. října 2021 .....

Šimon Macháč

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí, doc. Ing. Pavle Marciánové, Ph. D., za trpělivý přístup a vedení práce. Děkuji také své rodině za pomoc při psaní práce a při šíření dotazníku.

Obsah

Seznam obrázků 17

Seznam tabulek 18

Seznam pojmů a zkratek 19

1 Úvod 21

2 Literární rešerše 22

2.1 Definice podnikatelského plánu ... 22
2.2 Specifika podnikatelského plánu pro nový podnik ... 22
2.3 Forma podnikání ... 24
2.4 Specifika podnikání s potravinami ... 25
2.5 Struktura podnikatelského plánu ... 25
2.6 Exekutivní souhrn ... 26
2.7 Popis podniku ... 27
2.8 Analýza trhu ... 27
2.9 Organizační plán ... 33
2.10 Finanční plán ... 33
2.11 Analýza rizik ... 39

3 Metodická část 40

3.1 Cíl práce ... 40
3.2 Výzkumné otázky ... 40
3.3 Metody práce ... 42

4 Praktická část 45

4.1 Exekutivní souhrn ... 45
4.2 Popis podniku ... 46
4.3 Strategická část ... 47
4.4 Organizační plán ... 58

4.5 Finanční část ... 59
4.6 Analýza rizika ... 65

5 Závěr 68

Použité zdroje 71

Příloha A Grafy k Porterově analýze 74

Příloha B Analýza konkurenčních podniků 77

B.1 Zdravá výživa „Janek“ ... 77
B.2 Zdravá výživa „Vitalita“ ... 78
B.3 Farmářská prodejna „Luční dvůr“ ... 79
B.4 Farmářská prodejna „Koření Koruna“ ... 79
B.5 Porovnání s mým podnikem ... 80

Příloha C Vyhodnocování SWOT matice 82

Příloha D Dotazníkový výzkum 86

D.1 Farmářské prodejny ... 86
D.2 Obchody se zdravou výživou ... 88
D.3 Bezobalové obchody ... 89
D.4 Sekce 4 ... 90
D.5 Sekce 5 ... 92

Příloha E Neupravené výsledky dotazníkového výzkumu 94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aplikace analýzy VRIO 30
Obrázek 2: Bod zvratu 38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dopad hrozby/příležitosti 32
Tabulka 2: Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti 32
Tabulka 3: Vzor vícestupňového výkazu zisku a ztráty 36
Tabulka 4: SWOT matice 56
Tabulka 5: Zakladatelský rozpočet 60
Tabulka 6: Počáteční rozvaha 61
Tabulka 7: Výkaz zisků a ztrát 63

Seznam pojmů a zkratek

SWOT	–	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
s. r. o.	–	společnost s ručením omezeným
Sb.	–	Sbírky
SLEPT	–	Analýza společenského okolí firmy
7P	–	Marketingový mix
VRIO	–	Analýza vnitřního prostředí firmy
BEP	–	Bod zvratu
ČSÚ	–	Český statistický úřad
NPV	–	Čistá současná hodnota

1 Úvod

Před každým začátkem podnikání by měl být zpracován podnikatelský plán. V něm by se měl autor zamyslet nad tím, co by jeho podnikání mělo obnášet a zpracovat základní analýzy a plány, které mu pomohou vyhodnotit, jestli má podnikání v daném oboru smysl.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy prostředí navrhnout vhodný podnikatelský záměr pro konkrétní společnost a stanovit doporučení, vedoucí k jeho realizaci. Cíl jsem se dále rozhodl upřesnit pro specifický podnik, kterým se práce zabývá. Cílem bakalářské práce je tedy **na základě analýzy prostředí vytvořit podnikatelský plán pro obchod s lokálními farmářskými potravinami a zdravou výživou a vyhodnotit, zda je podnikatelský plán realizovatelný.**

Pro dosáhnutí cíle jsem si určil výzkumné otázky, které mě prací vedly. Týkají se 2 hlavních kategorií, první realizovatelnosti podnikání jako takového, druhá pak priorit zákazníků, na které by se podnik měl soustředit. Konkrétněji jsou výzkumné otázky rozepsány v metodické části práce.

V teoretické části nejprve představím informace týkající se podnikání jako takového, ať už formy podnikání, tak specifika podnikání s potravinami. Dále se pak zabývám strukturou podnikatelského plánu a jeho jednotlivými kapitolami. Ke každé kapitole z praktické části tak existuje teoretický podklad v ekvivalentní struktuře.

V metodické části upřesňuji, jak byl podnikatelský plán sestaven a s jakými daty jsem pracoval. Hlavním zdrojem dat byl dotazníkový výzkum, který byl proveden v online prostředí. Data bylo následně potřeba upravit a analyticky zpracovat.

V praktické části je pak sestaven samotný podnikatelský plán. Ten se drží předem stanovené struktury a postupně se zabývá všemi důležitými aspekty podnikání, nad kterými je potřeba se před jeho začátkem zamyslet. Podnikatelský plán také průběžně odpovídá na výzkumné otázky položené v metodické části.

2 Literární rešerše

V literární rešerši se nachází odborný podklad pro zpracování podnikatelského plánu.

2.1 Definice podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se v podniku využívá jak při plánování v jeho začátcích, tak při hodnocení podniku již existujícího. Zároveň je to důležitý nástroj při zvažování strategických změn v podniku nebo při zavádění nových inovací. V rámci podnikatelského plánu se podnik zhodnotí na základě různých oblastí, a to včetně technologií, výroby, marketingu nebo služeb. Na základě tohoto zhodnocení pak v podnikatelský plán představuje další postup v podnikání a předpokládané finanční výsledky (Galai, 2016). Podle Korába (2007) se pak i samotné oblasti hodnocení dají považovat za dílčí plány. Dle funkčních oblastí se tedy plány dělí na marketingové – určující cenu, reklamu nebo způsob získávání zákazníků, výrobní – poskytující detailní informace k výrobní ploše, strojům ale i kontrole. Dále organizační plány, které určují požadavky na personál nebo strukturu podniku, finanční, které odpovídají na otázky peněžního rázu, ať už o peněžním toku, tak i o potřebě aktiv, a další plány, týkající se řízení kvality, výzkumu a vývoje nebo technologické vybavenosti.

„Hlavním cílem podnikatelského plánu je objasnění hlavního zaměření a cílů podniku a navrhnutí prostředků k jejich dosažení“ (Galai, 2016). Koráb a kol. (2007) plánovací proces dělí do tří stupňů: Porozumění, kde jsme; Rozhodnutí, kam chceme jít; Plánování, jak se tam dostaneme.

Galai (2016) dále uvádí, že podnikatelský plán by zpočátku měl sloužit jako interní dokument, na základě kterého společnost postupuje. Až po jeho řádné kontrole může pak být zveřejněn. Veřejný podnikatelský plán může pak sloužit kupříkladu jako marketingový nástroj pro představení firmy potenciálním strategickým partnerům.

2.2 Specifika podnikatelského plánu pro nový podnik

Při zakládání nového podniku je nutné mít jasno v tom, jaké jsou pro zakladatele centrální cíle podnikání, ty je pak dobré sepsat do písemné

podoby. Každé zakládání nového podniku je spojeno s čísly, v případě podnikání je totiž nutné se financemi zabývat od samého začátku, i když třeba jen v obecnější rovině, bez konkrétních čísel. Na základě těchto úvah se pak zakladatel nového podniku může snažit ověřit jeho životaschopnost. I když totiž nemá při zakládání podniku přesné informace, často i tento hrubý odhad může odhalit, že podnik by se velkého úspěchu nedočkal (Koráb, 2007). Důležitost finančního plánování zdůrazňuje i Ford (2007), který udává, že je lepší vytvořit objektivní finanční plán a nezaujmout případné investory nebo úvěrové společnosti, než se uměle přesvědčit o nižším riziku. To pak totiž může vést k pádu podnikání.

U nového podniku je dobré začínat s obecnou analýzou trhu, na který chce podnik vstoupit. Pro podnik může být výhodné určit si různé interní oblasti a hledat u nich silné a slabé stránky, dále u určených externích oblastí hledat příležitosti a hrozby. Takovýmto způsobem si může podnik sestavit SWOT matici, která je jedním z nejčastějších nástrojů používaných právě v tomto odvětví (Koráb, 2007).

Hodnocení hrozeb je kromě SWOT matice dobré posoudit i samostatně. Každý podnikatelský plán v sobě totiž nese určitou míru nejistoty, a tedy i rizika, že výsledek se bude od podnikatelského záměru lišit. Proto je dobré provést analýzu rizik, která se těmto negativním důsledkům snaží předcházet (Koráb, 2007). Nejhorší možnou „strategií" je totiž tyto rizika uměle minimalizovat nebo schovat. Při neuvedení rizik může zároveň podnikatelský plán působit neprofesionálně a naivně (Galai, 2016). Toto hodnocení lze provést na různých úrovních odbornosti, záleží zde zejména na použitých analytických nástrojích a počtu připravených strategií, jak rizika řešit. Čím je riziková analýza pečlivější, tím bezpečnější je pak samotný podnikatelský plán jako skutečný nástroj pro manažery (Koráb, 2007).

Psaní podnikatelského plánu zároveň indikuje serióznost podnikatelského záměru, většina zainteresovaných osob jeho existenci přímo očekává, plán usnadňuje komunikaci podnikatelského záměru a pro jakékoliv odborné konzultace podnikatelského záměru je hotový plán taktéž výhodou, jelikož konzultace jsou pak efektivnější. Plán se také dá využít při žádostech o dotace či pro prezentaci potenciálním investorům (Koráb, 2007).

2.3 Forma podnikání

Při plánování nového podniku je také potřeba vybrat si vhodnou formu podnikání. V této práci se zaměřím na 2 nejběžnější formy podnikání u nových podnikatelů a jejich výhody a nevýhody.

2.3.1 Živnostenské podnikání

„Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

Ministerstvo (2022) dále udává, že se živnostenské podnikání řídí živnostenským zákoníkem a živnost lze provozovat pouze na základě živnostenského oprávnění.

Výhoda této formy podnikání je její jednoduchost. Občané České republiky mohou využít Jednotný registrační formulář pro fyzické osoby (JRF), kterým na živnostenském úřadě přihlásí jako osoba samostatně výdělečně činná i dalším úřadům. Správní poplatek činní 1 000 Kč a podmínky jsou u volné živnosti pouze plná svéprávnost a bezúhonnost (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Další informace o živnostenském podnikání jsou uvedeny v živnostenském zákonu (Zákon č. 455/1991 Sb.). Důležité jsou v tomto zákoně také přílohy, které určují, do jaké kategorie živnostenského podnikání jednotlivé činnosti spadají.

2.3.2 Společnost s ručením omezeným

Pro zahájení společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) je potřeba živnostenské oprávnění, sídlo, unikátní název společnosti a jednatel. Údaje z rejstříku trestů nebo katastru si úřad neověří sám, ale je potřeba je doložit. Pro založení je také potřeba společenská smlouva, která musí mít formu veřejné listiny. Díky té si pak podnik založí bankovní účet, kam složí základní kapitál. Až poté je možné zapsat společnost do obchodního rejstříku (Československá obchodní banka, a. s., 2019).

Tento proces je tedy náročnější jak časově, tak finančně. Společnost musí také oproti živnostníkovi zveřejňovat účetní závěrky, musí vést účetnictví a musí mít povinně datovou schránku. Zisk s. r. o. se daní „dvakrát“, a to nejprve daní ze příjmu právnických osob a při přerozdělování zisku ještě daní z příjmu fyzických osob. V případě daní se však nabízí

lepší daňová optimalizace, takže u větších podniků může být s. r. o. pro daňové účely výhodnější (Československá obchodní banka, a. s., 2019).

2.4 Specifika podnikání s potravinami

Pokud chceme při našem podnikání zacházet s potravinami, je potřeba myslet na některé specifika, které u tohoto podnikání nastávají. Ty vyplývají zejména ze zákonů (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2022):

- Zákon č. 146/2002 Sb. o Státní zemědělské a potravinářské inspekci
- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích
- Vyhláška č. 417/2016 Sb. o některých způsobech označování potravin

Důležitý je pak i fakt, že podle Zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, § 19, se i samotné uvádění potravin na trh považuje za činnost epidemiologicky závažnou, a tudíž musí každý pracovník v tomto oboru mít zdravotní průkaz.

Kromě státní zemědělské a potravinářské inspekce pak obchodní činnost kontroluje i česká obchodní inspekce, a to nezávisle na tom, s čím prodejce obchoduje. Mezi hlavní povinnosti prodejce patří (Česká obchodní inspekce, 2022):

- informační povinnost
- záruka a odpovědnost za vady
- vyřizování reklamací

2.5 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá pevnou strukturu, dodržuje se však určitá logická posloupnost a několik základních kapitol. Pro nové podniky Galai (2016) doporučuje následující strukturu (ze seznamu jsou vynechány položky irelevantní pro typ podniku zpracovaném v této práci):

- Exekutivní souhrn

- Kapitola 1. – Podnikatelský „záměr“ – co bude podnik nabízet, jaký to bude mít užitek
- Tržní prostředí a marketingová strategie
- Organizace, management a lidské zdroje
- Finanční analýza
- Faktory risku a nejistoty

Koráb (2007) udává strukturu následující:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán (plán služeb)
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán

Rozhodl jsem se využít kombinaci těchto struktur tak, jak mi přijde podnikatelský plán nejpřehlednější, konkrétně se jedná o upravenou první strukturu, avšak jednotlivé kapitoly jsou více členěné, podle vzoru druhé struktury:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku, podnikatelský „záměr“
- Analýza trhu (strategické plánování)
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik

2.6 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se většinou zpracovává až po sestavení podnikatelského plánu, a to jako shrnutí nejdůležitějších aspektů. Měl by působit jako podnět čtenářům pro to, aby si chtěli podnikatelský plán přečíst celý (Koráb, 2007).

2.7 Popis podniku

Galai (2016) doporučuje u nových podniků několik podkapitol. Ty by měly čtenáře zaujmout a přimět ho k dalšímu zájmu o podnik. Podkapitoly jsou následující:

1. Potřeba – Proč je podnik nebo jeho produkt potřebný, co je jeho přínosem, proč by se o něj čtenář měl zajímat.
2. Funkce a výhody – V čem je podnik lepší, co přináší oproti již existujícím podnikům
3. Hlavní vlastnosti produktu
4. Fyzický popis – Zde se hodí využit fotografií nebo videí, která čtenáře zaujmou

2.8 Analýza trhu

Před samotnou formulací strategie podnikání je vždy vhodné provést strategickou analýzu. Díky té může podnik zmapovat a vyhodnotit všechny významné faktory, které by na něj mohly mít vliv. K těmto faktorům pak musí přihlížet při samotné formulaci podnikové strategie (Červený, 2014).

Červený (2014) dále doporučuje strategickou analýzu provádět pomocí několika dílčích analýz. To zajistí, že analýza bude dostatečně komplexní a nic neopomene. Doporučené dílčí analýzy jsou následovné (seznam obsahuje pouze analýzy relevantní pro tuto práci):

- Specifické analýzy externího okolí firmy, které se zaměřují na strategii. Jmenovitě jsou to analýza společenského okolí firmy – SLEPT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Červený, 2014).
- Analýza interního prostředí, která by měla poskytnout informace potřebné k rozhodování o „7P“ – Product (soubor služeb), Price (cenová politika), Place (vymezení trhu), Promotion (propagace), People (lidské zdroje), Process (zásobovací, distribuční a další procesy), Physical Evidence (materiální zhmotnění služby) (Allen, 2020).
- Celková analýza, která obsahuje nejdůležitější závěry všech uskutečněných analýz. Zde se hodí analýza SWOT, která se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku (interní prostředí) a příležitosti a hrozby, které vycházejí z externího prostředí (Červený, 2014).

Koráb (2007) doporučuje obdobný postup, kdy vychází z SWOT analýzy, kterou považuje za zásadní a dále udává způsoby získání informací pro tuto analýzu, které jsou porovnatelné s návrhem Červeného (2014).

2.8.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy také podle svého zaměření nazývána analýza širšího vnějšího prostředí, by měla být zaměřena především na „odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy“ (Červený, 2014).

Analýza by měla proběhnout ve třech krocích. Nejdříve je potřebné vyhodnotit, jaké externí vlivy by na vytváření strategie mohly mít vliv (krok *monitor*), poté u každé situace vyhodnotíme, jaké přináší příležitosti (značené O – z anglického opportunities) a hrozby (T – z anglického threats). Tento krok je samotnou *analýzou*. V posledním kroku (*predict*) uvažujeme možný vývoj externího prostředí a zkoumáme tedy naši analýzu (Červený, 2014).

Pro každou část SLEPT analýzy (Social, Legal, Economic, Political, Technological) využijeme několik faktorů, na které je dobré se zaměřit. Obdobné okruhy uvádí i David (2017), který mezi části zahrnuje i konkurenční síly. Ty jsou v rámci bakalářské práce vyčleněny dále, v kapitole Porterovy analýzy. Galai (2016) zase vynechává technologický aspekt a mezi ekonomické faktory začleňuje i faktory obchodu. Z důvodu podobnosti analýz si myslím, že dokáží zahrnout všechny externí vlivy, pouze se může lišit, v jaké budou „kategorii“. SLEPT analýzu jsem se rozhodl využít z důvodu jejího přehledného představení od Červeného (2014), který jednotlivé faktory přibližuje následovně.

- Sociální faktory
  - společensko-politický systém, klima ve společnosti, postoje lidí ve vztahu k našemu podnikání, životní styl a úroveň, demografické faktory
- Právní faktory
  - vývoj právních norem a to, jak by nás jejich změny mohly zasáhnout
- Ekonomické faktory
  - fáze hospodářského cyklu, hospodářská ekonomika vlády, monetární politika státu
- Politické faktory

  - hrozby války či jiných nepokojů, přístup k enviromentálním problémům, možné změny podmínek zaměstnávání, stav vzdělávání
- Technologické faktory
  - možný technologický vývoj a jeho využití

Nesmíme však skončit u vyjmenovaných faktorů, na externí prostředí se musíme dívat velmi ze široka a hledat další faktory, které by nás mohly ovlivnit.

2.8.2 Porterova analýza

Porterova analýza odvětví, někdy nazývána analýza užšího vnějšího prostředí, slouží především k analýze konkurenční pozice firmy. Nalézá hrozby, které by mohly pozici na trhu zhoršovat a příležitosti, které by mohly naopak pozici podniku zlepšit (Červený, 2014).

Tato analýza je založena na předpokladu, že konkurenční pozice firmy je určována především následujícími 5 faktory (Červený, 2014):

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu

Analýzu provádíme ve 2 krocích (Červený, 2014):

1. Identifikujeme základní hrozby, které z daných oblastí analýzy pro náš podnik mohou vyplynout.
2. Hledáme příležitosti, které mohou hrozby eliminovat nebo oslabit.

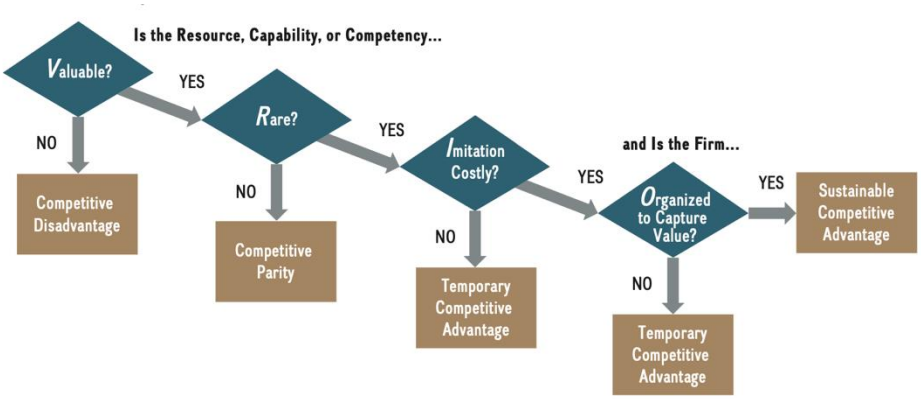
Porterovu analýzu doporučuje i David (2017), který zdůrazňuje hlavně faktor rivality firem působících na daném trhu. Tento faktor považuje za nejsilnější.

2.8.3 Analýza vnitřního prostředí

Rothaermel (2019) udává, že pokud si chce firma vybudovat a udržet konkurenční výhodu, nesmí zapomínat na tzv. klíčové kompetence. Jedná se o silné stránky, kterými se podnik může pozitivně odlišit od ostatních.

U vnitřního prostředí je dále důležité se zaměřit na zdroje. Ty se obecně dají rozdělit na hmotné (práce, nemovitosti, vybavení) a nehmotné (patenty, znalosti). Pro hodnocení zdrojů můžeme využít analýzy VRIO, která zdroje hodnotí dle jednotlivých aspektů – hodnoty, vzácnosti, nákladnosti imitace a organizace firmy (Rothaermel, 2019). Vyhodnocování analýzy je vidět na obrázku níže.

Obrázek 1: Aplikace analýzy VRIO



Zdroj: Rotharmel, 2019, s. 115

Červený (2014) dále doporučuje analýzu vnitřního prostředí ve struktuře „7P“. Dílčí analýzy mohou někdy přesahovat i do externího prostředí, což může být i přínosem, u analýzy „Product“ můžeme například porovnat nabízený „Product“ konkurentů. Pro tuto analýzu využiji primárně informace získané z dotazníku.

Velkou částí analýzy interního prostředí je i finanční analýza, která bude pokryta napříč „7P“. Více ji rozvádím v kapitole Finanční plán.

2.8.4 Marketingový plán

> *„Pro co nejlepší taktická rozhodnutí v krátkodobém horizontu a strategická rozhodnutí v dlouhodobém horizontu potřebují marketéři včasné, přesné a použitelné informace o spotřebitelích, konkurentech a jejich značkách.“ (Kotler, 2015)*

Kotler (2015) dále uvádí, že důležitost marketingového výzkumu je hlavně v přínosu nových poznatků. Na základě těchto poznatků se pak dají budovat celé marketingové kampaně. Pokud je těchto poznatků

nedostatek, nebo si je marketingový tým špatně vyloží, může to pokazit celou kampaň.

Marketingový výzkum může být velmi nákladný, většina velkých podniků má i své vlastní marketingové oddělení. Pro menší podniky existují však i levnější alternativy marketingového výzkumu, jako například spolupráce se studenty, kteří tak získají cenou praxi, ale pro podnik jsou levnější než velké profesionální agentury, nebo používání statistik z internetu, týkající se kupříkladu návštěvnosti jednotlivých stránek podnikového webu či sledování zpráv na různých fórech. Nemálo zástupců malých podniků také pravidelně navštěvuje konkurenční podniky pro načerpání inspirace (Kotler, 2015).

Podle Korába (2007) by si podnik měl vytvořit marketingový plán, který určuje, jak se podnik bude prosazovat na trhu proti konkurenci. Marketingový plán bude zpracován právě v rámci interní analýzy ve struktuře „7P“.

2.8.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, díky kterému můžeme získat souhrnné informace o možných silných (S – strengths) a slabých (W – weaknesses) stránkách a o příležitostech (O – opportunities) a hrozbách (T- threats). Vždy je důležité, abychom do SWOT analýzy (a samozřejmě i do dílčích analýz) zaznamenávali pouze faktory, které jsou pro nás významné a mohou nás ovlivnit (Červený, 2014).

Grasseová (2012) doporučuje po zpracování matice vypracovat strategie, které prvky analýzy propojují:

Strategie WO – strategie hledání

Tyto strategie se zaměřují na překonání slabých stránek pomocí využití příležitostí.

Strategie SO – strategie využití

Zaměřují se na využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Pro podnik jsou žádoucí, avšak vyskytují se zřídka

Strategie WT – strategie vyhýbání

Tyto strategie se snaží odstranit slabé stránky a vyhnout se dalším hrozbám.

Strategie ST – strategie konfrontace

V případě, že je organizace dostatečně silná, mohou strategie fungovat jako přímá konfrontace hrozeb.

Tyto strategie mohou následně sloužit k vyhodnocení analýzy, na jejich základě můžeme dále plánovat další směřování podniku a identifikovat kritické oblasti podniku (Grasseová, 2012). Grasseová (2012) uvádí jako možnost vyhodnocení silných a slabých stránek pomocí párového srovnání. Dvojici faktorů vždy srovnáme mezi sebou a tomu, který je silnější, přidělíme bod. Faktor s největším počtem bodů je pak nejdůležitější. Pro hodnocení příležitostí a hrozeb uvádí, že je potřeba hodnotit jak pravděpodobnost výskytu, tak závažnost dopadu. Níže jsou tabulky, které lze pro toto hodnocení použít.

Tabulka 1: Dopad hrozby/příležitosti

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby/příležitosti	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
nepřijatelná/zásadně významná	5

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Grasseové, 2012.

Tabulka 2: Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby/příležitosti v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby/příležitosti	Počet bodů
<1;20>	téměř nemožná	1
<21;40>	výjimečně možná	2
<41;60>	běžně možná	3
<61;80>	vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	hraničící s jistotou	5

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Grasseové, 2012, s. 309.

2.9 Organizační plán

V této kapitole Galai (2016) doporučuje krátce shrnout informace o managementu podniku a jeho potřebné personální zabezpečení. Je potřeba zamyslet se nad mzdou zaměstnanců, jejich počtem, potřebnými odvody, které se se zaměstnáváním spojují, ale i nad případnými plánovanými bonusy či benefity.

U zavedených společností se očekává detailněji propracovaný plán počtu zaměstnanců, manažerů a plán dalšího růstu, u nových společností je běžné, že se tyto aspekty často mění a nelze je dobře předem naplánovat (Galai, 2016).

2.10 Finanční plán

Finanční analýza v podniku analyzuje pohyb peněžních toků – příjmy a výdaje. Jedna z věcí, které finanční analýza hodnotí, je finanční rovnováha. Tento aspekt finanční analýzy podniku ukazuje, jaká míra vychýlení z rovnováhy by pro podnik byla kritická a mohla by přivodit finanční problémy. Dalším aspektem finanční analýzy je vývoj finanční situace. Jde o zkoumání pohybu peněz v minulosti s cílem popsat jej. Používá horizontální analýzu časové řady účetních výkazů nebo časové srovnávání poměrových ukazatelů (Grünwald, 2007).

Dalším důležitým aspektem finanční analýzy je také zkoumání činitelů, působících na vývoj finanční situace. Zde se posuzuje vliv finančního řízení na změny finanční situace s cílem rozpoznat schopnosti managementu (Grünwald, 2007).

Informace, které finanční analýza poskytuje, mohou být předmětem zájmu mnoha subjektů, které s podnikem přijdou do kontaktu. Finanční analýza přináší důležité poznatky akcionářům či jiným věřitelům podniku, manažerům, bankám, zaměstnancům nebo také konkurentům. Každá z těchto skupin se však dostane k jinému obnosu informací, ze kterých může analýzu sestavit, a proto každá analýza bude jiná. Všechny tyto zájmové skupiny mají však jedno společné – „potřebují vědět, aby mohli řídit“ (Grünwald, 2007).

2.10.1 Informace pro finanční analýzu

„Zdroje finančních informací se čerpají zejména z účetních výkazů finančního účetnictví, informací finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy. Kromě těchto vnitřních zdrojů sem patří i vnější finanční informace jako roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpracodajství apod.“ (Grünwald, 2007)

U nového podniku však tyto informace nemáme a musíme tak využít jiných nástrojů.

2.10.2 Zakladatelský rozpočet

Koráb (2007) uvádí, že pro začátek a úspěch nového podnikání je důležité splnit 2 základní podmíky:

- „existence produktu, o nějž mají zákazníci zájem a přinese požadované zhodnocení kapitálu;
- disponibilní finanční zdroje pro realizaci záměru.“ (Koráb, 2007)

Uvádí také, že nestačí splnit pouze jednu z podmínek, jelikož podnikání nemůže přinést zisk, pokud chybí zákazníci a zároveň podnik nemůže realizovat záměry bez financí, i pokud má dostatek zákazníků. V zakladatelském rozpočtu je tedy potřeba sestavit reálný rozpočet výdajů na zahájení podnikání a na následné financování provozu (Koráb, 2007).

Při sestavování zakladatelského rozpočtu je potřeba se zaměřit na předpokládané objemy prodeje (z něj také odvodit tržby, výnosy, náklady a zisk), nutnost dlouhodobého majetku k zabezpečení podniku, velikost a struktura oběžného majetku, objem zdrojů financování a očekávanou cash-flow (Koráb, 2007).

2.10.3 Rozvaha

V rozvaze se uvádí jednotlivá aktiva a pasiva. Podle Grünwalda (2007) je rozvaha společně s výkazem zisků a ztrát nástroj vytvářející základní představu o financích podniku.

Rozvaha zachycuje stav aktiv a pasiv vždy ke zvolenému časovému okamžiku, a to v peněžním vyjádření. Aktiva členíme na dlouhodobý a krátkodobý majetek. Toto rozdělení je důležité pro vnímání změn u těchto kategorií. Dlouhodobý majetek si zachovává svou původní podobu několik rozpočtů a postupně se skrze odpisy přenáší do nákladů, zatímco

krátkodobý majetek mění svou podobu často několikrát, než se vůbec nový rozpočet sestavuje. Krátkodobý majetek má pak v porovnání s dlouhodobým mnohem vyšší likviditu (Grünwald, 2007).

Do dlouhodobého majetku řadíme dlouhodobý majetek hmotný (primárně nemovitosti, dopravní prostředky, stroje), nehmotný (licence, software) a finanční (cenné papíry, podíly ve společnostech a další majetek, ve kterém dlouhodobě spoříme/investujeme). Majetek krátkodobé povahy pak v rozvaze označujeme za oběžná aktiva a zahrnujeme do něj zásoby (materiál, zboží), pohledávky a krátkodobý finanční majetek – hlavně peníze na účtu a v hotovosti (Grünwald, 2007).

Pasiva členíme na vlastní kapitál (zdroje do podnikání vloženy nebo vytvořeny jeho činností) a cizí zdroje. Do těch spadají povinné rezervy a dluhy – hlavně závazky z obchodních vztahů a bankovní úvěry (Grünwald, 2007).

2.10.4 Výkaz zisků a ztrát

„Výkaz zisku a ztráty konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období, který je pak v rozvaze zobrazen jako jediný údaj.“ (Grünwald, 2007)

Oproti sledování peněžních toků se náklady a výnosy ve výkazu sledují v období, kdy k nim došlo nezávisle na tom, jestli došlo k pohybu peněz. Tomuto se říká akruální princip. V českém účetnictví využíváme takzvaný vícestupňový výkaz, díky kterému získáme několik typů hospodářských výsledků, jak je vidět v tabulce.

Tabulka 3: Vzor vícestupňového výkazu zisku a ztráty

I. OBCHODNÍ ČINNOST
+ tržby za prodej zboží
- náklady na vynaložené zboží
= OBCHODNÍ MARŽE
II. VÝROBNÍ ČINNOST
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
+/- změna stavu zásob vlastní činnosti
+ aktivace (materiálu, zboží a dlouhodobého majetku, vyrobených ve vlastní režii, a vnitropodnikových služeb)
- výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)
= PŘIDANÁ HODNOTA
- osobní náklady (mzdy, odměny, sociální zabezpečení)
- daně a poplatky (kromě daně z příjmů)
- odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- ostatní provozní výnosy a náklady
= **PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**
III. FINANČNÍ ČINNOST
+ finanční výnosy
- finanční náklady
= **FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
+/- FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
- daň z příjmů za běžnou činnost
= **VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST**
IV. MIMOŘÁDNÁ ČINNOST
+ mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
= **MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST
+ MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ

Zdroj: Grünwald, 2007, s. 42

Toto rozlišení je vhodné, pokud chceme v analýze využít pouze provozní zisk, nebo z celkového hospodářského výsledku chceme vyřadit mimořádné náklady, jako například ztráty z živelních pohrom (Grünwald, 2007).

2.10.5 Bod zvratu

Koráb (2007) udává, že bod zvratu je stav v podniku, kdy tržby pokryjí všechny vynaložené náklady. Pro výpočet bodu zvratu (někdy nazývaný jako kritický bod rentability) předpokládáme, že se množství vstupů a výstupů rovná.

Tržby jsou funkcí množství a ceny:

$$T = P * Q$$

Celkové náklady jsou funkcí fixních nákladů a variabilních nákladů na jednotku a množství:

$$N = FN + VaN * Q$$

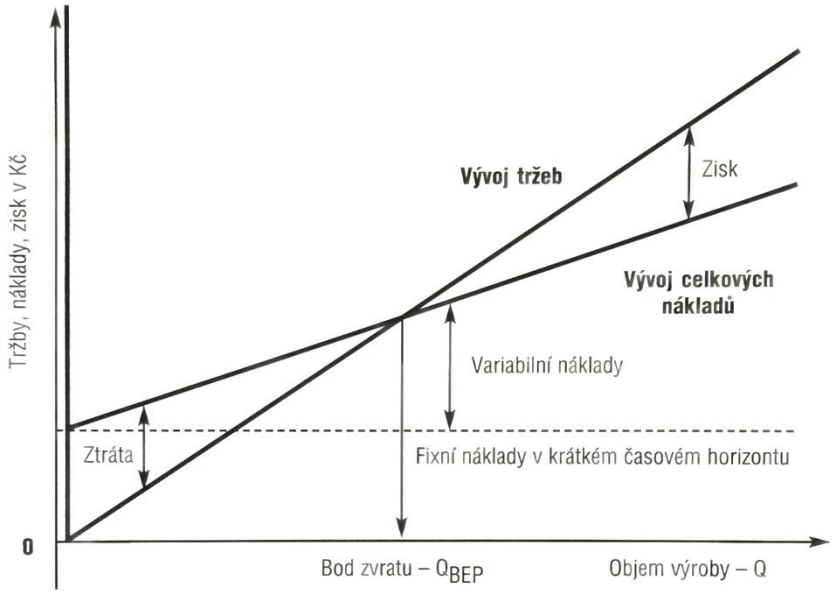
Bod zvratu tedy vypočítáme jako:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$$

kde:

T – tržby
P – prodejní cena
Q – množství (prodeje i výroby)
N – celkové náklady
FN – fixní náklady
VaN – variabilní náklady na jednotku
BEP – Break Even Point (Bod zvratu)

Obrázek 2: Bod zvratu



Zdroj: Korán, 2007, s. 134

Ve skutečnosti se však většina firem nezabývá pouze jedním produktem. Proto využijeme upraveného výpočtu, který využívá procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách (PKP):

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{PKP * T}$$

Pro výpočet PKP pak můžeme využít vztah:

$$PKP = 1 - PVaN$$

Kde PVaN je procentní podíl variabilních nákladů na tržbách (Korán, 2007).

2.10.6 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota, v originále označována jako Net Present Value (NPV) je dynamickou finanční metodou hodnotící investice. Zabývá se rozdílem mezi tím, když finance obdržíme ihned a když je obdržíme za nějakou dobu (Ross, 2005).

Ross (2005) dále uvádí i jednotlivé vzorce pro výpočet NPV.

Obecný vzorec pro vypočítání současné hodnoty je:

$$PV = \frac{CF}{1 + r}$$

Kde PV je současná hodnota (present value), CF cash flow za určité období (rozdíl mezi příjmy a výdaji) a r úroková sazba, kterou získáme investicí.

Pro vypočítání NPV pak můžeme využít vzorec:

$$NPV = -Investment + \sum_{i=1}^{t} \frac{CF_i}{(1 + r)^i}$$

Kde Investment je počáteční investice, t celková doba investice a r v tomto případě požadovaný úrok z investice. Pokud je NPV kladná, investice se vyplatí.

2.11 Analýza rizik

Pro analýzu rizik existuje více přístupů, Grasseová (2012) představuje What If Analysis, která funguje na principu pokládání otázek „Co se stane, když…“ a kterou použiji i v této práci. Metoda funguje na principu formulování otázek, následné odpovídání na ně a posuzování preventivních opatření, případně navrhování metod pro snížení rizika.

Tato analýza je relativně jednoduchá na provedení, což však souvisí s tím, že je méně systematická. Samotná tak nese riziko toho, že neodhalí všechna rizika s podnikáním související. Tomu může pomoci kombinace s Checklist Analysis, která funguje na principu přesně stanovených bodů navázaných na jednotlivé segmenty podnikání. Kombinace přístupů pak využívá tvořivějšího přístupu What If analýzy a systematičnosti Checklist analýzy (Grasseová, 2012).

3 Metodická část

3.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy prostředí navrhnout vhodný podnikatelský záměr pro konkrétní společnost a stanovit doporučení, vedoucí k jeho realizaci.

Jak jsem již uvedl v úvodu práce, cíl jsem dále upřesnil: Cílem práce je na základě analýzy prostředí vytvořit podnikatelský plán pro obchod s lokálními farmářskými potravinami a zdravou výživou a vyhodnotit, zda je podnikatelský plán realizovatelný.

3.2 Výzkumné otázky

Podle Punche (2008) výzkumné otázky propojují abstraktní koncepty cíle s empirickými daty výzkumu. Funkce výzkumných otázek jsou podle něj následující:

- organizace projektu, určení směru a koherence
- vymezení projektu, určení jeho hranic
- udržení zaměření výzkumníka na cíle projektu
- propojení konkrétních dat s abstraktními koncepty – tedy řídí sběr dat a jejich analýzu

Punch (2008) dále doporučuje výzkumné otázky stanovovat postupně – nejprve jako obecné, poté je specifikovat. Ze specifických otázek pak vycházejí i otázky o způsobu získání dat. V mém případě tedy dotazníkové otázky.

Na základě tohoto jsem si zvolil následující výzkumné otázky, které mi pomohou cíle dosáhnout:

- **Výzkumná otázka 1**: Je podnikatelský záměr realizovatelný?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.1*: Je o podnik na trhu zájem?
    - Dotazníková otázka 1: Jak často nakupujete v farmářských prodejnách?
    - Dotazníková otázka 7: Jak často nakupujete v obchodech se zdravou výživou?

    - Dotazníková otázka 13: Jak často nakupujete v bezobalových obchodech?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.2*: Existují nějaké významné bariéry pro vstup na trh?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.3*: Co jsou významné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podle SWOT matice?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.4*: Jak vysoké budou výdaje před spuštěním podnikání?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.5*: Po jak dlouhé době bude podnik ziskový?
- **Výzkumná otázka 2**: Co je pro zákazníky ve spojení s mým podnikem důležité?
  - *Specifická výzkumná otázka 2.1*: Jaká je optimální otevírací doba?
    - Dotazníková otázka 26: V jakých hodinách obvykle nakupujete v pracovní dny?
    - Dotazníková otázka 28: Jste ochotni přizpůsobit čas nakupování otevírácí době?
    - Dotazníková otázka 29: Pokud ano, v jakých hodinách byste obchod mohli navštívit v pracovní dny?
    - Obdobně DO 27 a 30 o víkendech
  - *Specifická výzkumná otázka 2.2*: Jak důležitá je lokace?
    - Dotazníková otázka 24: Je pro Vás důležitá lokalita takového obchodu?
    - Dotazníková otázka 25: Pokud ano, jak daleko jste ochotni cestovat do takového obchodu?
  - *Specifická výzkumná otázka 2.3*: Co by podniku zajistilo konkurenční výhodu?
    - Dotazníkové otázky 2 – 6, 8 – 12 a 14 – 18 týkající se důvodů pro a proti, které respondenti udávají v souvislosti s nakupováním.
  - *Specifická výzkumná otázka 2.4*: Záleží zákazníkům na ceně produktů?
    - Dotazníková otázka 21 - Kolik jste ochotni zaplatit za potraviny z farmářské prodejny/bezobalového obchodu?

První výzkumná otázka se zaměřuje na realizovatelnost. Specifická otázka 1.1 se pak zabývá zájmem o podnik (bude zodpovězeno dotazníkovou otázkou), otázky 1.2 a 1.3 budou zodpovězeny na základě analýzy prostředí, otázky 1.4 a 1.5 pak směřují k vytvoření finančního plánu.

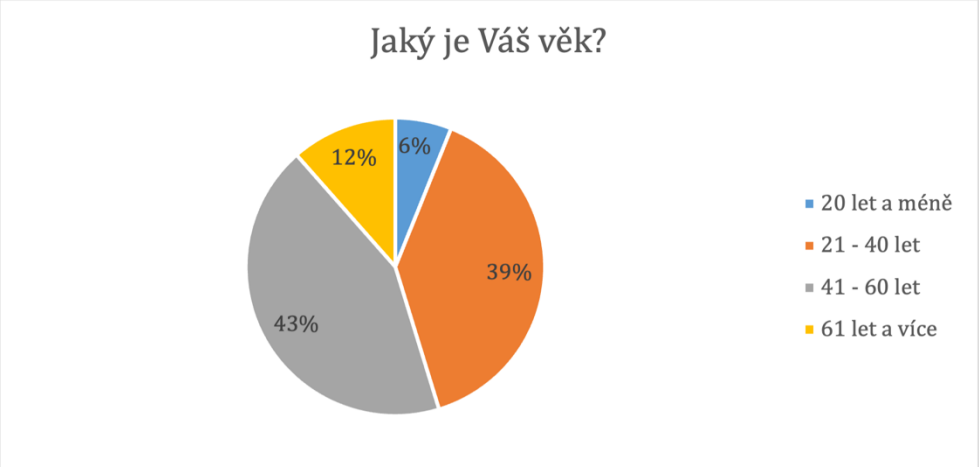
Druhá výzkumná otázka pak směřuje na zákazníky, specifické výzkumné otázky tedy budou zodpovězeny na základě stanovených dotazníkových otázek.

Dotazník kromě otázek, které přímo vycházejí z výzkumných otázek obsahuje i doplňující otázky týkající se osobních údajů o respondentech pro ověření náhodného výběru a také otázky na předpokládanou útratu pro zpracování finančního plánu.

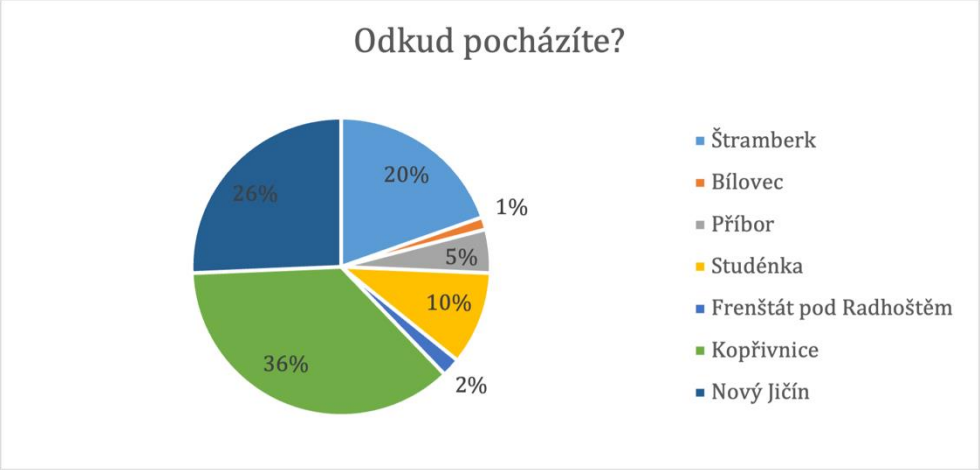
3.3 Metody práce

Pro svou práci využiji kvantitativní i kvalitativní metody. Jakou metodu použijeme vychází z toho, jaká data máme. Saunders (2019) udává, že pro kvantitativní analýzu potřebujeme kvantitativní data, tedy číselné hodnoty, případně hodnoty, které si na číselné můžeme zakódovat. Kvalitativní analýzu provádíme při analyzování kvalitativních dat.

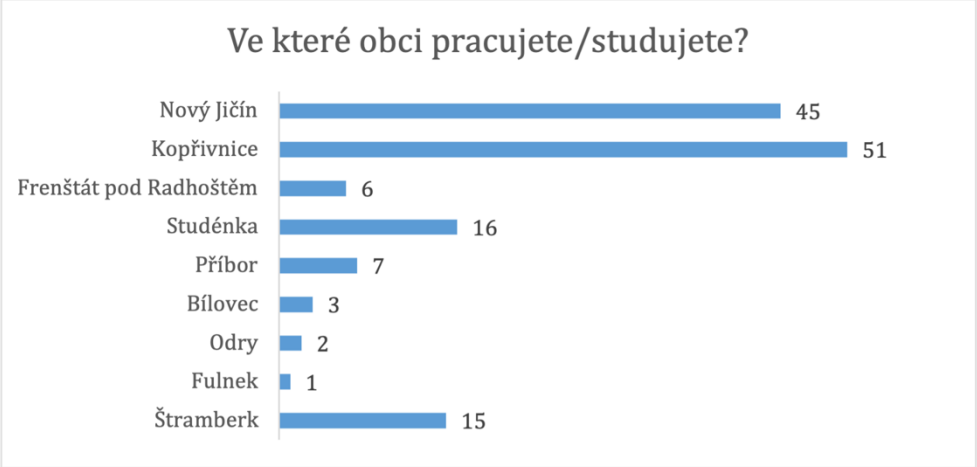
Pro rozhodování o marketingovém mixu využiji dotazníku. Saunders (2019) uvádí, že dotazníky jsou vhodné u výzkumu, kde jsou otázky standardizované a můžeme předpokládat, že budou všemi interpretovány stejně. Dotazník byl vytvořen v online prostředí aplikace formuláře Google, byl šířen pomocí sociálních sítí ve skupinách lidí z obcí Novojičínska. Získal jsem 148 odpovědí, největší skupina odpovídajících je pak z Kopřivnice, pro kterou jsem se nakonec rozhodl jako pro lokaci podnikání. Věkově jsou respondenti rozděleni dle očekávání, očekávám tedy, že bude dotazník vypovídat o tom, jak lidé v Kopřivnici a okolí nakupují a jak se staví k určitým otázkám, které se týkají mého podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Na grafech vidíme, že věkově jsou nejvíce zastoupeni lidé mezi 20 a 60 lety, jelikož se jedná o ekonomicky aktivní obyvatele, dává tak smysl, že se v dotazníku týkajícího se nakupování vyjádří nejvíce. Nižší zastoupení kategorie pod 20 přisuzuji právě zaměření dotazníku, mladí lidé často bydlí s rodiči a o nákupy se tak nestarají. Nižší zastoupení lidí starších 60 let přisuzuji tomu, že dotazník byl šířen online, velká část seniorů však moderní technologie v porovnání s mladší generací nevyužívá. Odpovědi týkající se lokace bydliště nebo zaměstnání pak ukazují, že 46 % respondentů v Kopřivnici bydlí, nebo se tam pravidelně vyskytuje (což bylo zjištěno kombinací dat z grafů výše).

Data byla dále zpracována pomocí programu Microsoft Excel, kde jsem nejprve odstranil hodnoty, které byly očividně nereálné, ať už

překlepem, nebo úmyslným zadáním. Dále jsem pak upravil ojedinělé odpovědi u otázek, kde byla možnost zadat vlastní odpověď. Poté jsem z dat vypočítal určité údaje, které mě zajímaly, například průměrná útrata za potraviny na osobu. Velká část dat byla zpracována do grafů, které jsou používány v bakalářské práci. U jednotlivých grafů je vždy také jejich interpretace.

Data pro strategickou analýzu budou získána pomocí procesu brainstormingu a následně analyticky vyhodnocena. Jedná se o sekundární výzkum. Postup této analýzy je již přiblížen v kapitole

.

3.3.1 Brainstorming

Proces hledání nápadů zvaný brainstorming, v doslovném překladu „bouře mozků“, je docela výstižným názvem pro tento proces. Při brainstormingu jde hlavně o to, získat co nejvíce myšlenek a nápadů v omezeném čase. Tato aktivita může být jak individuální, tak skupinová – tam je její největší síla (Svobodová, 2017).

Důležité je při brainstormingu přemýšlet divergentně, tj. kreativně, neotřele, otevřeně. Opakem divergentního myšlení je pak myšlení konvergentní, které vyžaduje analytický přístup k informacím na základě zkušeností a znalostí. Konvergentní myšlení se také využívá při výběru z předem daných možností (Svobodová, 2017).

Kromě samozřejmého držení se tématu je pro efektivitu brainstormingu potřeba dodržovat řadu pravidel, která jej dělají účinným nástrojem. Tyto pravidla zní dle Svobodové a Andery (2017) následovně: „Naslouchej nápadům ostatních; Nekritizuj a neodsuzuj; Podporuj odvážné nápady; Stavěj na nápadech ostatních; Čím více, tím lépe.“ Jedině takto se dá dosáhnout maximálního potenciálu brainstormingu, během kterého účastníci vypnou své vnitřní filtry a přijdou s kreativními a odvážnými návrhy (Svobodová, 2017). Brainstorming bude využíván jako metoda sběru dat pro některé další analýzy.

4 Praktická část

Níže je sestaven samotný podnikatelský plán podniku.

4.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán se zabývá novým podnikem zabývajícím se prodejem farmářských produktů z lokálních farem, dále zdravé výživy a potravin do vlastních obalů. Podnik se bude nacházet v centru města Kopřivnice a občané města ho budou moci navštívit třeba po cestě z práce, bude totiž otevřen i v pozdějších hodinách.

Hlavní výhoda, kterou podnik přinese, je právě kombinace farmářské prodejny s prodejnou zdravé výživy a bezobalovou prodejnou. Díky tomuto propojení si zákazníci budou moci nakoupit produkty, pro které by jinak museli nakupovat v několika obchodech a cestovat i do jiných obcí.

Prodejna se bude nacházet v pronajatém prostoru v centru města. Díky tomuto nebudou potřeba velké investice do nemovitostí a zakladatelský rozpočet podniku zůstává relativně nízký.

Podnik bude založen jako živnost, jako majitel budu na začátku také jediným prodavačem prodejny.

Pro podnik bude na jeho začátku vyčleněno 450 000 Kč. Výnosy jsou odhadnuty na měsíční výši 311 300. Jeho pravidelné měsíční náklady jsou odhadnuty na základě běžných cen a na základě předpokládaných výnosů na 225 433 Kč. V počáteční rozvaze se také nachází ztráta 51 000 Kč. Rentabilita vlastního kapitálu podniku za první rok podnikání je přibližně 218 %, jedná se o poměr hospodářského výsledku k vlastnímu kapitálu (Koráb, 2007). Pokud by tedy podnik naplnil očekávání finančního plánu, za rok se počáteční kapitál více než zdvojnásobí.

Investice se vyplatí i při využití dynamické metody hodnocení investice NPV. Její výpočet je uveden v rámci finančního plánu.

4.2 Popis podniku

4.2.1 Potřeba

Přínosem nově vzniknutého podniku by byla pestrá nabídka lokálních potravin. Z dotazníkového šetření vidíme, že lidé ve farmářských prodejnách nebo prodejnách se zdravou výživou nakupují jak ovoce a zeleninu, tak mléčné výrobky, vajíčka nebo maso. Kromě velkých supermarketů ale žádná z podobných prodejen v okolí nenabízí celkový sortiment. Prodejny zdravé výživy se v Kopřivnici zaměřují primárně na ovoce a zeleninu, případně různá semínka, oříšky nebo zdravé „sladkosti“. Jedna z prodejen zdravé výživy také funguje jako výdejní místo pro mnohé e-shopy, které se hodí pro její zaměření, jako například Mixit. Farmářské prodejny v Kopřivnici mají všechny pouze omezený sortiment. V centru se nachází malý obchod, který je sice nazván farmářskou prodejnou, zabývá se však primárně prodejem vajec a koření, příležitostně pak pečiva. Druhá farmářská prodejna, která je podnikovou prodejnou jedné blízké farmy, je otevřena pouze v sezóně a zabývá se primárně ovocem a zeleninou, dále pak omezenou nabídkou vlastních mléčných výrobků.

V nově vzniknutém obchodě by lidé mohli nakoupit všechny potraviny, které běžně v takto zaměřených obchodech nakupují.

4.2.2 Funkce a výhody

První výhodou oproti jiným podobným prodejnám bude právě sortiment. Jak jsem uvedl již v předchozí podkapitole „Potřeba“, na rozdíl od okolních obchodů bude sortiment široký a lidé si tak budou moci nakoupit vše, co v takto zaměřených obchodech běžně nakupují.

Druhou výhodou bude lokace. V dotazníku vidíme, že vhodná lokace je jak jedním z nejčastěji vybraných důležitých faktorů při rozhodování, zda člověk v obchodu nakoupí, ale bezkonkurenčně je lokace také největším důvodem pro nenakoupení v daném obchodě. Obchod se proto bude nacházet v samém centru města.

4.2.3 Hlavní vlastnosti

Hlavní vlastnosti podniku, které ho odlišují od ostatních, jsou pestrá nabídka a lokální zboží. Na rozdíl od jiných podniků se zaměří na co nejvíce lokální dodavatele. Od podnikových prodejen dodavatelů se také odliší tím, že v nabídce zkombinuje zboží od vícero dodavatelů.

4.2.4 Fyzický popis

Podnik se bude nacházet v pronajatém prostoru, který bude střídmě zařízen regály na vystavení produktů, chladničkou pro mléčné výrobky a maso a pokladnou. V rámci této bakalářské práce není návrh prodejny konkrétně rozpracován, v zakladatelském rozpočtu se však nachází částka určená k zaplacení případného návrhu prodejny, loga a celkové prezentace. V případě zakládání prodejny by tedy tyto peníze byly investovány a fyzický popis prodejny by byl zařízen odborníky.

4.3 Strategická část

Pro vytvoření strategického plánu jsem nejdříve provedl analýzu tržního prostředí – externího i interního.

4.3.1 Analýza externího prostředí

Pro externí prostředí jsem vybral 2 analýzy – SLEPT která se zaměřuje na širší externí prostředí a Porterovu analýzu, která se zaměřuje na užší externí prostředí. SLEPT analýza je zpracována spíše povrchově, jelikož větší význam u mého podniku vnímám u užšího vnějšího prostředí. Na Porterovu analýzu se tedy zaměřím více.

SLEPT analýza

Tato analýza byla provedena pomocí brainstormingu. Jednotlivé příležitosti (O) a hrozby (T) byly zařazeny do kategorií analýzy SLEPT. Některé faktory zasahují do více kategorií, jsou však uvedeny pouze pod jednou, kterou jsem vyhodnotil jako hlavní.

- Sociální faktory
  - O: Lidé se začnou více zajímat o zdravý životní styl.
  - O: Lidé budou chtít podporovat lokální podnikatele.
- Právní faktory
  - T: Vývoj právních norem, které zkomplikují podnikání s potravinami.
  - O/T: Snížení/Zvýšení DPH, které by vedlo ke snížení/zvýšení cen produktů.
- Ekonomické faktory
  - T: Při vysoké míře inflace budou lidé nakupovat co nejlevněji.
  - T: Zvýšení cen energií by znamenalo vyšší fixní náklady.

- Politické faktory
  - O: Kvůli válce na Ukrajině začalo více lidí vnímat jako důležitou „soběstačnost“, vyhledávají lokální produkty.
  - O: Snížení nákladů na zaměstnance, například zvýšením limitů u pracovníků, kteří mají uzavřenou DPP/DPČ.
- Technologické faktory
  - T: Masivní rozvoj online prodeje.

Faktory jsou dále vyhodnoceny při sestavení SWOT matice.

Porterova analýza

1. Vyjednávací síla zákazníků

Pro vyhodnocení vyjednávací síly zákazníků jsem použil data z dotazníku, konkrétně jsou pak z důvodu většího množství v příloze A.

V dotazníku byly položeny otázky jak na důležité pozitivní faktory, tak na ty negativní. Ty lidé často nevnímají jako důležité při výběru prodejny, ale při otázce na to, jestli je něco odrazuje od nákupu, se pak tyto faktory objeví jako velmi důležité. Jedním z takovýchto faktorů je právě lokace, která je důležitá už při pozitivním podání otázky (16 %, 21 % a 25 %), ale u negativního položení se pak ukáže jako ještě důležitější (39 %, 26 % a 43 %). Jako další důležitý faktor vnímám, že 21 % respondentů odrazuje od nákupu ve farmářských prodejnách malá nabídka. To je pochopitelné, jelikož lokální farmářské prodejny nabízejí pouze vlastní zboží, které je omezené buď na mléčné výrobky, maso, nebo ovoce a zeleninu, a to podle toho, čím se podnik zabývá.

Na základě těchto výsledků jsem určil, že zákazníci mají v odvětví střední vyjednávací sílu. Záleží jim na kvalitě potravin a cenách, ale velmi důležitá je také lokace podniku. Můžeme tedy očekávat, že vhodná lokace obchodu by vyjednávací sílu zákazníků snížila. Vyjednávací síla zákazníků by mohla být snížena také širokou nabídkou farmářských produktů, jelikož se také jedná o významný odrazující faktor u existujících farmářských prodejen.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož podnikání se zaměřuje na obchod se zbožím, jsou dodavatelé jeho klíčovou součástí. Jelikož se obchod zaměřuje na lokální produkty a dodavatele, mají dodavatelé vysokou vyjednávací sílu. Obchod totiž nemůže jednoduše dodavatele změnit, protože aspekt místních, regionálních potravin je jedním z hlavních zaměření. Pokud by tedy dodavatelé

chtěli, mohou se rozhodnout zvyšovat ceny nebo úplně zrušit obchodu možnost odběru zboží, což by pro obchod mohlo být v některých případech devastující. Tomuto budu předcházet diverzifikací dodavatelů, tedy snahou obchodovat s velkým množstvím lokálních dodavatelů a také budováním dobrých vztahů. Tímto se riziko sníží na přijatelnou výši.

3. Hrozba vstupu nových konkurentů

Jelikož se nejedná o podnik, který přináší nějaké inovace nebo těžce replikovatelné záměry, hrozba vstupu nových konkurentů je na trhu vysoká. Snižování této hrozby se bude skládat ze 2 částí – vytváření horších podmínek pro nové konkurenty a využívání konkurenčních výhod.

Horší podmínky pro vstup na trh mohou být vytvořeny tak, že postupným budováním vztahů s dodavateli lze s těmi menšími domluvit určitou exkluzivitu. Některé produkty by mohli dodávat pouze do mé prodejny, případně by mohli začít vyrábět určité produkty přímo pro mě.

Z dotazníku také vyplynuly určité aspekty podnikání, kterých si lidé váží více než ostatních a které by tak podniku přinesly konkurenční výhodu. Pokud se na ně zaměřím, pro nové konkurenty bude těžší začít úspěšně podnikat bez toho, aby se na tyto aspekty zaměřil také. Tyto aspekty jsou již blíže popsány v bodu 1. Vyjednávací síla zákazníků.

4. Hrozba substitutů

Lidé mohou produkty substituovat jinými, které seženou v supermarketu, případně i stejnými produkty přímo od dodavatele nebo v jiném obchodě. Pro minimalizování této hrozby se opět zaměřím na konkurenční výhody. Kromě toho je potřeba sledovat i ceny konkurentů a případně na ně reagovat.

5. Rivalita firem působích na daném trhu

Vysoká rivalita na trhu může nastat, pokud prodáváme stejné produkty jako konkurenti. Zde budu mít konkurenční výhodu v široké nabídce lokálních produktů a produktů zdravé výživy, oproti ostatním, kteří se specializují pouze na určitou kategorii nebo určitého dodavatele.

Jak jsem psal již v popisu podniku, v Kopřivnici se nachází 4 další podobné podniky. Jedná se o 2 prodejny se zdravou výživou a 2 farmářské prodejny.

První prodejna zdravé výživy se nachází kousek od centra města, zabývá se hlavně zeleninou a ovocem, dále pak nabídkou oříšků, semínek a zdravých potravin. Druhá je od centra asi 500 m, což není moc, ale může to být pro podnik konkurenční nevýhoda, jelikož není lidem na očích.

Zabývá se hlavně zdravými potravinami a funguje také jako výdejní místo pro některé e-shopy zdravých potravin, jako například Mixit.cz.

Farmářské prodejny jsou také 2, jedna je přímo v centru, zabývá se však pouze prodejem koření a vajíček, příležitostně pak pečiva. Druhá je od centra města dále, zabývá se prodejem zeleniny a ovoce a také mléčných výrobků. Jedná se však o podnikovou prodejnu, nabízí pouze zboží z jedné farmy. Tato prodejna je také přes zimu zavřená. Více informací o konkurenčních podnicích je v příloze B, společně s porovnáním aspektů s mou prodejnou. Tyto informace byly sepsány ve struktuře 4P, jelikož pro práci se všemi aspekty struktury 7P nemám o konkurenci dostatek informací.

4.3.2 Analýza interního prostředí

Vrio

Jako první pro analýzu vnitřního prostředí využiji VRIO. Nebudu ale analyzovat pouze určitý zdroj, ale firmu jako takovou a na to, co nabízí. Postupně si tedy odpovíme na otázky, které VRIO předkládá.

1. Je firma a to, co nabízí, hodnotné? – Ano, podnik nabízí zboží, za které jsou lidé ochotni zaplatit, má pro ně tedy hodnotu.
2. Je firma a to, co nabízí, vzácné, výjimečné? – Ano, podnik se zabývá kombinací produktů od různých dodavatelů a také kombinací farmářské prodejny s prodejnou zdravé výživy, což v oblasti nenabízí nikdo jiný.
3. Je firma a to, co nabízí, nákladné napodobit? – Ne, kdokoli může přijít se stejným nebo obdobným podnikatelským záměrem a otevřít si podobný obchod.

   → Dočasná konkurenční výhoda

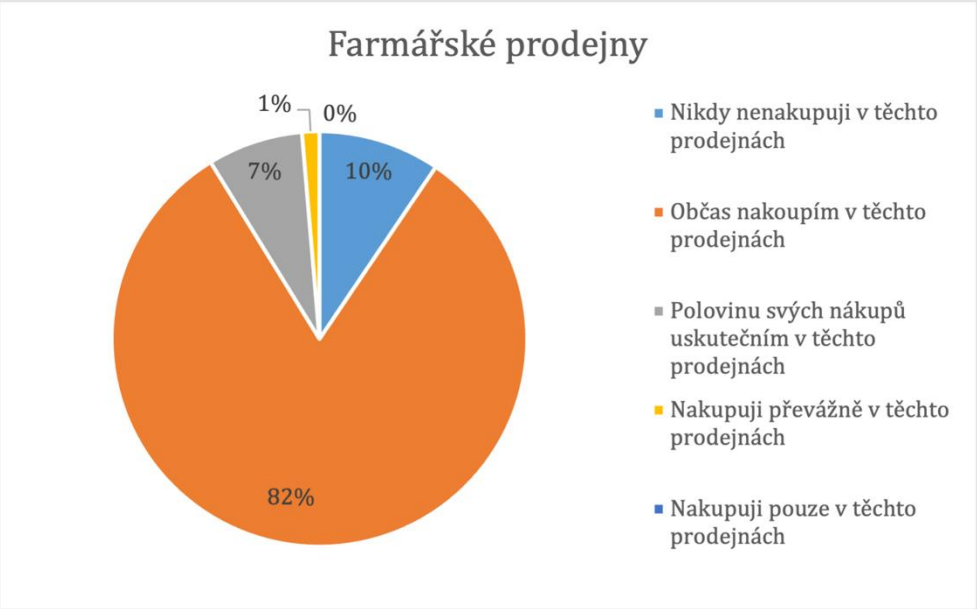
Jak vidíme z analýzy VRIO, podnik má dočasnou konkurenční výhodu. Pokud tedy bude na trhu úspěšný, nemůže se na svůj úspěch spoléhat dlouhodobě bez dalších inovací, protože jinak hrozí napodobení a ztráta konkurenční výhody.

Analýza ve struktuře 7P

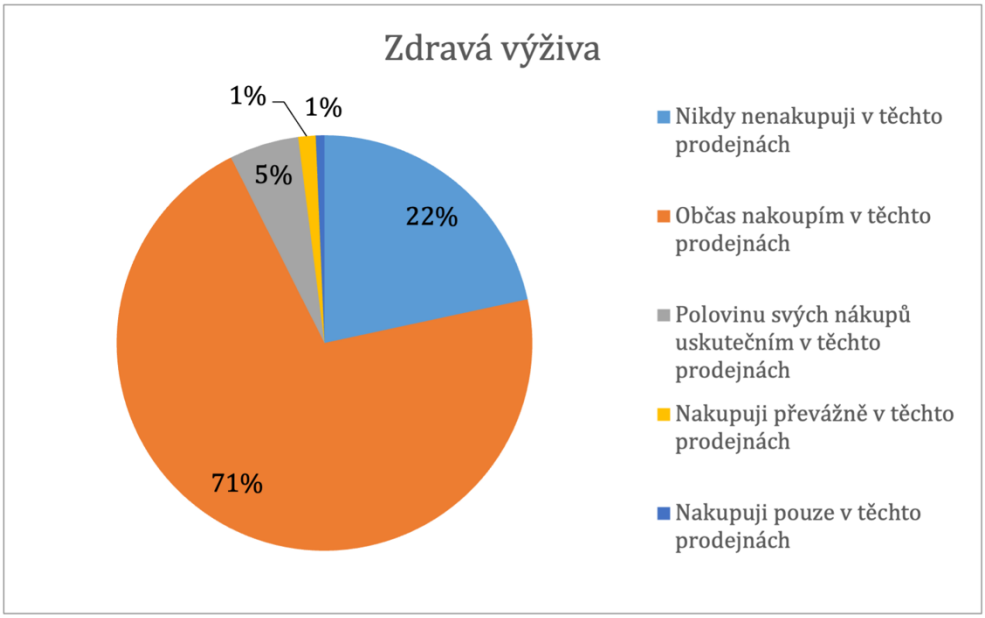
1. Product (soubor služeb)

Podnik bude propojovat 3 koncepty, prodejnu lokálních farmářských produktů, prodejnu zdravé výživy a bezobalovou prodejnu. Z dotazníkového šetření vidíme, že ve farmářských prodejnách a v prodejnách

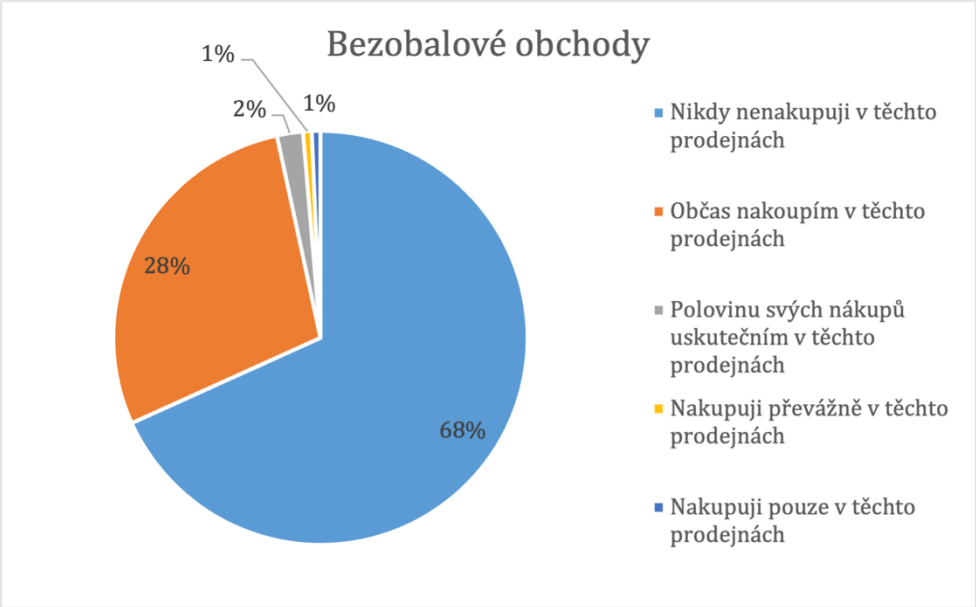
zdravé výživy nakupuje alespoň občas naprostá většina lidí. U bezobalových obchodů je procento menší, ale u otázek týkající se konkurenční výhody vidíme, že hlavní důvod je nevyhovující lokace.



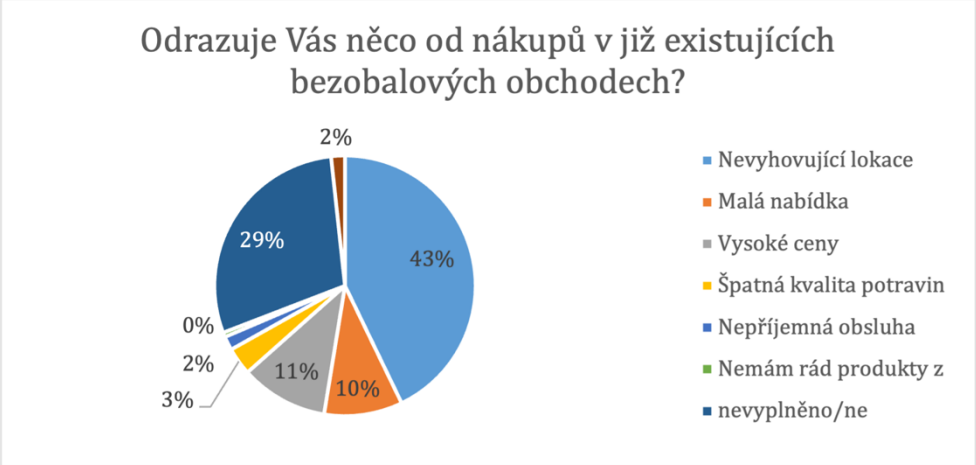
Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Díky tomu, že podnik tyto 3 koncepty obchodů propojí do jednoho, získá konkurenční výhodu. Lidé nebudou muset kvůli různému zboží navštěvovat více prodejen.

2. Price (cenová politika)

V dotazníkovém šetření uvedlo pouze 18 % lidí, že by za potraviny z farmářské prodejny nebo obdobného obchodu zaplatilo maximálně stejně, jako v supermarketu. Naopak 47 % lidí je ochotno zaplatit až o polovinu více, 8 % lidí až dvojnásobek a 27 % lidí na ceně vůbec nezáleží.

Na základě nejvyšší skupiny jsem se rozhodl, že se budu snažit ceny držet maximálně na 1,5násobku obvyklých supermarketových cen. Obecně jsem si na produktech tedy určil marži 40 %, u některých se může lišit, například u drahých produktů bude marže menší, jelikož 40% nárust ceny by už mohl zákazníkům připadat velký.

V začátcích podnikání počítám s odběrem od dodavatelů za jejich obvyklé ceny. Ty jsou většinou porovnatelné se supermarketovými cenami, někdy dokonce nižší. Marží 40 % se tedy držím stanovené cenotvorby. Po zavedení podniku na trhu lze s dodavateli jednat o množstevních slevách, poté bych mohl snižovat své ceny při zachování stejné marže, což je pro zákazníky atraktivní.

3. Place (vymezení trhu)

Podnik se bude nacházet v lokaci v centru města Kopřivnice. Toto město bylo vybráno, protože z něj pocházím a od začátku se jednalo o můj záměr. Dotazník byl zaměřen na celý okres, necelých 37 % respondentů bylo právě z Kopřivnice nebo blízkých vesnic. Celkově pak 54 % respondentů v Kopřivnici buď bydlí nebo pracuje.

Centrum bylo vybráno proto, že velká část lidí nakupuje tam, kde to pro ně je pohodlné. Vhodná lokace byla u jednotlivých otázek vždy jedním z více důležitých aspektů a i při samotné otázce na lokaci 86 % respondentů uvedlo, že je pro ně lokace důležitá.

4. Promotion (propagace)

Velkou část propagace bude po otevření podniku tvořit vybraná lokace, o které jsem již psal. Důležitá bude také grafika venkovního značení, která tak může přilákat i někoho, kdo nešel do města se záměrem v mém obchodě nakupovat.

Další část propagace bude fungovat na sociálních sítích, kde budou mít zákazníci možnost i pokládat dotazy či se s podnikem přímo spojit. Facebooková stránka bude ze začátku podnikání působit i jako alternativa webové stránky, jelikož je zdarma a dnes již umožňuje přidat i důležité informace jako otevírací dobu a kontakt, a to tak, že je to pro zákazníky velmi přehledné.

Pro propagaci bude také důležité vystupování při prodeji, navazování dobrých vztahů se zákazníky, tím vzniká vyšší šance, že obchod doporučí svým známým.

5. People (lidské zdroje)

O požadavcích na lidské zdroje více píšu v kapitole Organizační plán. Rozhodl jsem se pro to být jediným prodavačem v obchodě, což znamená, že nebudu mít náklady na zaměstnance. Jako majitel pak budu mít k dispozici zisk, je tedy důležité, aby dosáhl dostatečné výše pro zabezpečení dostatečných financí pro mé potřeby.

6. Process (zásobovací, distribuční a další procesy)

V rámci zásobovacích procesů počítám s osobním nákupem od dodavatelů. Jelikož se podnik bude zabývat lokálními produkty, budu moci dodavatele pravidelně navštěvovat bez velké časové náročnosti. Otevírací doba bude nastavena tak, aby na to v průběhu dne vyšel čas.

Obchod nebude mít v začátcích svého provozu e-shop, veškerá distribuce zákazníkům tedy bude v kamenné prodejně. Internetových obchodů je v dnešní době velké množství a vzhledem k zaměření na lokální produkty mi dává smysl je prodávat primárně lokálním zákazníkům. V rámci rozšiřování služeb bych do budoucna zvažoval i možnost online nákupů s osobním vyzvednutím, což by sice bylo náročnější na procesy v obchodě (nutnost rezervovat produkty, nachystat je bokem), ale zákazníkům, kteří by o službu měli zájem, by to ulehčilo nákup, což by vedlo ke konkurenční výhodě oproti podnikům, které toto nenabízejí.

7. Physical Evidence (materiální zhmotnění služby)

Zboží, které si zákazníci budou kupovat, bude přímo v obchodě vystaveno a oni tak uvidí, co si kupují. Tento bod je tedy zajištěn a oproti podnikům, které požadují platby před tím, než zákazník výsledek vidí, nebo restauracím, u kterých zákazník neví, jak bude jídlo vypadat, se tímto bodem nemusím zabývat.

4.3.3 SWOT analýza

Pro vytvoření SWOT analýzy zpracuji matici, která bude obsahovat silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, které jsem identifikoval v rámci analýzy prostředí. Dále pak identifikuji strategie, které budou aspekty matice kombinovat. Příležitosti a hrozby vycházejí primárně z analýzy vnějšího prostředí, zatímco silné a slabé stránky vycházejí

primárně z analýzy vnitřního prostředí. Faktory jsou v matici seřazeny podle důležitosti. Pro silné a slabé stránky byla využita metoda párového srovnávání, příležitosti a hrozby byly hodnoceny přidělováním bodů podle závažnosti dopadu a podle pravděpodobnosti vzniku. Toto seřazení proběhlo na základě informací načerpaných z dotazníkového šetření, dále také z aktuálních trendů. Samotné provedení seřazování je uvedeno v příloze C.

Tabulka 4: SWOT matice

Silné stránky • Prodej lokálních farmářských výrobků, zdravé výživy a produktů „do vlastních obalů“ na jednom místě (1. místo) • Kombinace produktů od více dodavatelů (2. – 4. místo) • Přijatelné ceny (2. – 4. místo) • Lokace v centru města (2. – 4. místo)	Slabé stránky • Lehká replikovatelnost (1. místo) • Ceny vyšší než v supermarketu (2. místo) • Chybějící e-shop (3. místo)
Příležitosti • Kvůli válce na Ukrajině začalo více lidí vnímat jako důležitou „soběstačnost“, vyhledávají lokální produkty (8 bodů) • Snížení nákladů na zaměstnance, například zvýšením limitů u pracovníků, kteří mají uzavřenou DPP/DPČ (8 bodů) • Lidé se začnou více zajímat o zdravý životní styl (6 bodů) • Lidé budou chtít podporovat lokální podnikatele (6 bodů) • Snížení DPH, které by vedlo ke snížení cen produktů (4 body)	Hrozby • Hrozba vstupu nových konkurentů (8 bodů) • Vyjednávací síla dodavatelů (7 bodů) • Vývoj právních norem, které zkomplikují podnikání s potravinami (7 bodů) • Zvýšení DPH, které by vedlo ke zvýšení cen produktů (6 bodů) • Při vysoké míře inflace budou lidé nakupovat co nejlevněji (6 bodů) • Masivní rozvoj online prodeje (6 bodů) • Zvýšení cen energií by znamenalo vyšší fixní náklady (5 bodů)

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Strategie vycházející ze SWOT matice:

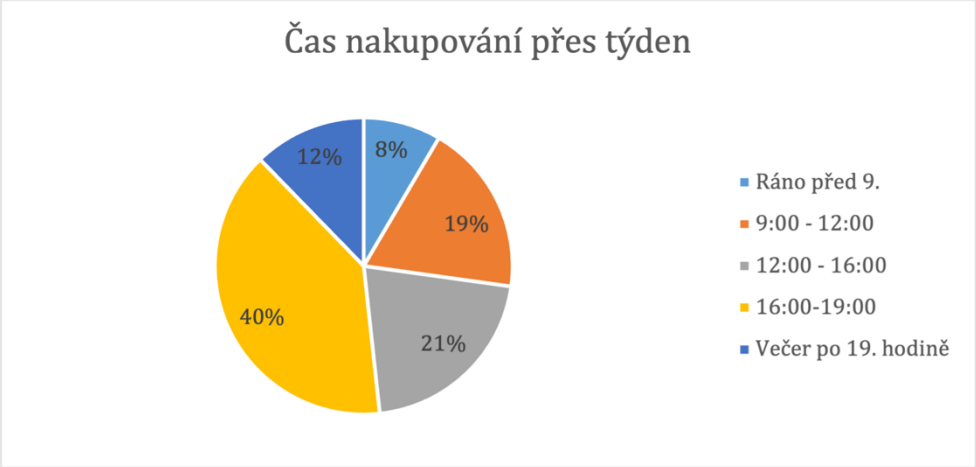
- Strategie WO
  - Pokud se budou lidé zajímat o zdravý životní styl a budou chtít podporovat lokální podniky, nebude jim tolik vadit vyšší cena. Podnik by se tedy měl na tyto zákazníky zaměřit.
- Strategie SO
  - Příležitosti, jako zájem lidí o zdravý životní styl anebo o farmářské produkty souvisí se silnou stránkou obchodu, jeho nabídkou. Pro podnik bude výhodné se o trendy ve společnosti zajímat a uzpůsobovat nabídku. Pokud se zvýší zájem o určitý druh zboží, podnik by měl tohoto zboží nabízet co nejvíce a této příležitosti tak využít.
- Strategie WT
  - Slabou stránkou podniku je lehká napodobitelnost, což souvisí s hrozbou vstupu nových konkurentů. Podnik by se měl snažit odlišit tak, aby se nedal jednoduše napodobit a tím snížil zmíněnou hrozbu.
  - Podnik nebude mít v začátcích e-shop a hrozí tak, že časem přestane být pro zákazníky relevantní. Této slabé stránce a související hrozbě se vyhnu tím, že podnik časem e-shop může zavést, nejprve například jako rezervační systém.
  - Jednou ze slabých stránek podniku jsou také ceny. Identifikoval jsem také několik hrozeb týkající se právě cen produktů (zvýšení daní nebo ceny energií, inflace). Bude tedy důležité, aby podnik své ceny sledoval a případně upravoval tak, aby zůstal konkurenceschopný (a zároveň v zisku).
- Strategie ST
  - To, že se podnik bude snažit držet ceny na přijatelné úrovni (čili maximálně 1,5násobek ceny obdobného zboží v supermarketu), bude důležité v případě, že nastanou faktory, které by na cenu působily a zvyšovaly ji (zvyšování daní, cen energií, vysoká inflace). Dle bodu zvratu vím, že podnik se stává ziskovým relativně rychle. V případě, že by došlo ke zvýšení nákladů lze tedy uvažovat o snížení marže za cenu mírnějšího zdražení nebo úplného zachování cen.
  - Jednou z hrozeb je i relativně vysoká vyjednávací síla dodavatelů. Jelikož se podnik bude soustředit na lokální výrobky, snižuje se mu možnost substituce zboží ze vzdálenějších farem. I proto se bude snažit kombinovat nabídku od co nejvíce dodavatelů,

v případě, že by některý z nich nebyl ochoten spolupracovat a vytvářel horší podmínky, bude jich mít stále několik.

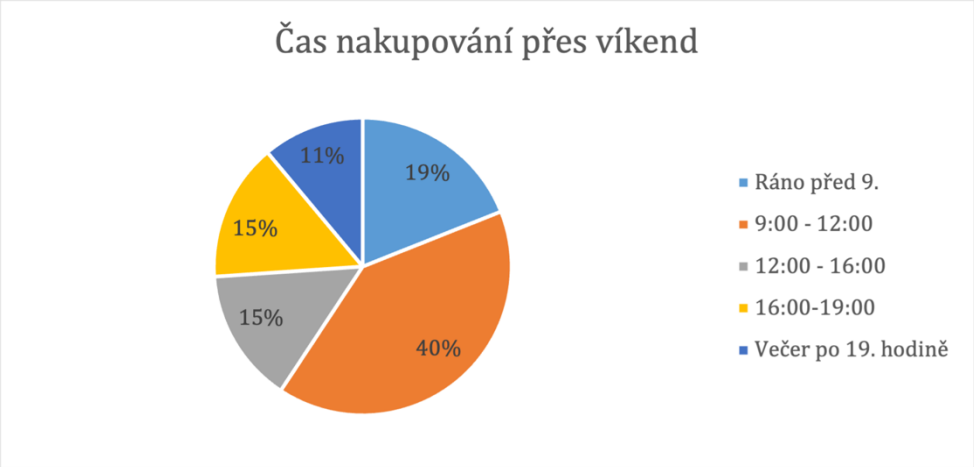
Na základě získaných informací jsem určil hlavní strategii podniku. Vyhodnotil jsem, že silné stránky jsou významnější než slabé stránky a podle celkových bodů jsem vyhodnotil to, že hrozby jsou významnější než příležitosti. Jako hlavní strategie byla tak určena strategie ST, konkrétně pak poslední zmíněná strategie v seznamu, která se zaměřuje na využití jedné z významných silných stránek - kombinace produktů od více dodavatelů - k odbourání jedné z významných hrozeb – vyjednávací síle dodavatelů.

4.4 Organizační plán

V rámci organizačního plánu je potřeba zpracovat požadavky na lidský kapitál a případný plán služeb. Požadavky na lidský kapitál se mění hlavně v závislosti na otevírací době. Jelikož se jedná o nový podnik, rozhodl jsem se pro otevírací dobu, která mi umožní být jediným prodavačem obchodu. To ušetří náklady na zaměstnance. Mám již zkušenosti z prodeje (brigáda v sazkové kanceláři) a v rámci brigády na klientském centru jsem také často komunikoval s klienty, díky čemuž jsem načerpal zkušenosti v jednání s lidmi. Na základě dotazníku 8 – 9 % lidí vnímá jako důležité přátelské chování obsluhy, když se rozhoduje, jestli půjde do prodejny nakoupit.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření

Na základě dotazníkových otázek 26 – 30 jsem se rozhodl pro otevírací dobu 9:00 – 11:00, 13:00 – 19:00 přes týden a 8:00 – 12:00 v sobotu. Volná by byla pouze neděle, v začátcích podnikání bych do něj investoval více svého času, později bych zvažoval zaměstnance.

Přes týden chci pokrýt celý čas 16:00 – 19:00, ve který nakupuje až 40 % lidí, dále alespoň částečně další 2 časové úseky, které mají 19 a 21 %. Pro polední pauzu v délce 2 hodiny jsem se rozhodl proto, ať zachovám 8hodinovou pracovní dobu jako prevenci proti rychlému vyhoření a také proto, že během přestávky bych se mohl stýkat s dodavateli, doplňovat čerstvé zboží. Jelikož 24,1 % lidí zvolilo, že o víkendu běžně nenakupuje, rozhodl jsem se pro provoz pouze v sobotu, a to na základě 2 nejvíce zvolených časových úseků.

4.5 Finanční část

Jelikož se plán týká nového podniku, nemám ještě žádné reálné podklady pro finanční plánování. Plánování tak bude vycházet z předpokladů, které mám z dotazníku a od konkurenčních podniků.

4.5.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet obsahuje jak výdaje vynaložené před začátkem podnikání, tak výdaje nutné v začátcích podnikání, kdy ještě není podnik zaveden a nemá tak výnosy, na které může dosahovat po nějakém čase.

Rozhodl jsem se proto do zakladatelského rozpočtu zahrnout některé výdaje na první 3 měsíce podnikání.

Tabulka 5: Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Náklady před otevřením podniku	
Založení živnosti	1 000
Nájem	15 000
Kauce	30 000
Zboží - počáteční zásoby	100 000
Návrh prodejny, prezentace	30 000
Dlouhodobý majetek - vybavení prodejny	
Regály, úložný nábytek, stůl na pokladnu	85 000
Chladničky, mrazák	100 000
Pokladna, terminál pro platby kartou, váha	50 000
Ostatní výdaje	
Spotřební materiál (obaly, úklidové pomůcky)	5 000
Celkem	***416 000***
Provozní náklady v prvních 3 měsících podnikání	
Nájem	45 000
Energie	22 500
Náklady na provoz pokladny a systému plateb kartou (licence, poplatky za platbu, internetové připojení)	3 000

Zdroj: Vlastní zpracování autora

V rozpočtu nejsou zohledněny výdaje přímo vycházející ze zisku – daně a odvody do sociálního a zdravotního pojištění. Dále v dalších měsících nejsou zohledněny náklady na zboží. Zde počítám s tím, že zboží budu doplňovat na základě poptávky a náklady na něj budou pokryty zbožím již prodaným.

Dostupné lokace k pronájmu se často mění, v rámci plánování jsem se rozhodl pracovat s měsíčním nájmem 15 000, což bylo ve vybrané lokalitě obvyklé. Předpokládám také kauci ve výši 2 nájmů, což je také obvyklé.

V zakladatelském rozpočtu také nejsou výdaje na marketing, to proto, že hlavní „reklamou" pro podnik bude jeho lokace. Díky ní se o podniku dozví rychle každý, kdo půjde okolo. Díky lokálnosti podniku

bude také důležitý dobrý dojem na zákazníky, díky čemuž se zvýší šance, že budou podnik dále doporučovat.

4.5.2 Rozvaha

V počáteční rozvaze je vidět financování podniku a také jeho majetek.

Tabulka 6: Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha			
Aktiva	**Kč**	**Pasiva**	**Kč**
Dlouhodobý majetek		*Vlastní zdroje*	
Hmotný	235 000	Základní kapitál	450 000
Finanční	30 000	Ztráta	-51 000
Oběžná aktiva			
Zásoby	100 000		
Peníze v pokladně	34 000		
Celkem	**399 000**	**Celkem**	**399 000**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše sestavené počáteční rozvahy je patrné, že veškeré financování bude z vlastních zdrojů. V tomto rozhodnutí vnímám tu výhodu, že nebudu muset splácet úvěr, se kterým se pojí další náklady. Finanční prostředky budou využity z vlastního spoření a investic, částečně pak od rodičů, tato výpůjčka bude však bezúročná a její časový horizont se bude odvíjet od úspěšnosti podniku, vnímám ji tedy jako vlastní zdroj. Jejich výše byla určena na základě aktiv.

V hmotném dlouhodobém majetku je zohledněno vybavení prodejny, v dlouhodobém finančním majetku pak zaplacená kauce, která je vlastně dlouhodobou výpůjčkou.

Mezi oběživa jsou zařazeny počáteční zásoby ve výši ze zakladatelského rozpočtu, dále pak zbytek peněžních prostředků. Tato částka byla vybrána proto, aby v případě nízkých zisků pomohla k pokrytí provozních nákladů prvních měsíců provozu.

Jelikož před založením podniku bude potřeba vynaložit určité náklady, podnik se v moment založení dostane do ztráty, náklady totiž převyšují zatím nulové výnosy.

Pro kontrolu rozvahy jsem sečetl obě strany, které se musí rovnat. Jelikož se rovnají, předpokládám, že jsem v rozvaze nic neopomenul.

4.5.3 Výkaz zisků a ztrát

Jelikož podnik teprve vznikne, nemá žádné reálné náklady ani výnosy. Níže je tedy sestaven odhad měsíčních nákladů a výnosů na základě informací, které jsou mi známy z dotazníkového šetření a dalších analýz.

Náklady

Náklady podniku dále dělíme na fixní a variabilní.

Fixní náklady:

- Nájemné: 15 000 Kč
- Energie: 7 500 Kč
- Náklady spojené s provozem pokladny: 1 000 Kč

Variabilní náklady:

- Náklady na zboží: 186 780 Kč – jsou vypočítány z předpokládaných výnosů a průměrné marže 40 %

Výnosy

- Výnosy z prodeje zboží: 311 300 Kč

Tato částka byla určena na základě dotazníkového šetření. Z odpovědí vyplynulo, že 81 % lidí občas nakoupí v farmářské prodejně, zdravé výživě nebo bezobalové prodejně, dalších 16 % lidí v nich pak nakupuje alespoň polovinu svých nákupů (neboli pouze 3 % lidí nikdy nenakupuje v žádné z těchto druhů prodejen). Jelikož možnost toho, že „občas nakupuje“, mohl vybrat i někdo, kdo v takovémto obchodě utratí pouze třeba 5 – 10 % měsíční útraty za potraviny, přiděluji tomuto druhu obchodů pouze 10 % měsíční útraty občanů.

Na základě dalších otázek také víme, že průměrná útrata za potraviny na osobu je asi 2830 Kč. Podobný údaj uvádí v Statistice rodinných účtů i ČSÚ (2023), který za rok 2022 uvádí průměrnou útratu 32 022 Kč, což vychází na 2 668,5 Kč na měsíc.

Obec Kopřivnice má 22 000 občanů. Jejich měsíční útrata za potraviny je na základě získaných dat asi 62 260 000 Kč. To na základě dříve určených 10 % znamená, že v prodejnách uvedeného typu utratí měsíčně 6 226 000 Kč. Pokud by se mi podařilo získat 5 % těchto tržeb, jednalo by se 311 300 Kč měsíčně. Myslím si, že ze začátku podnikání budou lidé zvídaví a tím se zvýší návštěvnost, pokud bude podnik úspěšný, i po opadnutí prvotního zájmu o „něco nového“ se tak může udržet na těchto tržbách.

Díky těmto předpokladům můžeme sestavit výkaz zisků a ztrát. Pro sestavení jsem použil účelové členění, konkrétně jsou pak v tabulce pouze relevantní řádky. Toto členění je uvedeno také ve Vyhlášce (Vyhláška č. 500/2002 Sb.).

Tabulka 7: Výkaz zisků a ztrát

I. Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	311 300
A. Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	186 780
* Hrubý zisk nebo ztráta	**124 520**
D. Ostatní provozní náklady	23 500
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**101 020**
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**101 020**
J. Daň z příjmů	15 153
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	**85 867**

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.5.4 Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu jsem využil vzorec z teoretické části, konkrétně vzorec upravený pro podnik nabízející více produktů.

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{PKP * T}$$

Jelikož až na případné výjimky budou mít všechny produkty hrubou marži 40 %, můžeme jednoduše dosadit.

$$Q_{BEP} = \frac{23\ 500}{0{,}4 * 311\ 300} \approx 0{,}19$$

Jelikož pracujeme s procentuálním krycím příspěvkem, i výsledek vychází v procentech. Bodu zvratu tedy dosáhneme při 19 % predikovaných tržeb, neboli při utržení 59 147 Kč. Jedná se o výši měsíčních tržeb, u kterých si podnik vydělá na své fixní náklady.

Výpočet bodu zvratu můžeme také využít pro výpočet toho, kdy se podnik jako takový stane ziskovým a jeho výnosy pokryjí vstupní náklady. Do fixních nákladů jsem zahrnul náklady potřebné pro založení podnikání a dále fixní náklady pro první 3 měsíce podnikání, jako tržby poté uvádím trojnásobek predikovaných měsíčních tržeb:

$$Q_{BEP} = \frac{486\ 500}{0{,}4 * 933\ 900} \approx 1{,}3$$

V tomto vzorci vidíme, že v prvních 3 měsících podnikání nebude podnik schopen pokrýt vstupní náklady. Ty budou při predikovaném výnosy pokryty až po 4. měsíci podnikání (130 % z 3 měsíců).

4.5.5 Čistá současná hodnota

Z výpočtu bodu zvratu sice vidíme, že po 4 měsících podnikání se nominální hodnota investice vrátí, je však vhodné využít i dynamickou metodu, díky které vidíme, jestli se investice vyplatí, nebo by bylo vhodnější ji neprovést vůbec.

V tomto výpočtu budu jako investici uvažovat 416 000 Kč. Jedná se o částku ze zakladatelského rozpočtu. Jelikož se výnosy a náklady nebudou proměňovat na příjmy a výdaje v jiných letech, mohu s částkou zisku počítat i jako s měsíční CF, roční se tedy bude rovnat dvanáctinásobku, od kterého ještě odečtu odvody do sociálního a zdravotního pojištění, které nejsou ve výkazu zohledněny. Do měsíčních výdajů budu dále uvažovat i náklady ušlé příležitosti, kterými jsou v tomto případě to, že nebudu pracovat jinde. Tento náklad jsem určil jako 25 000 Kč měsíčně.

$$\text{Sociální pojištění} = \frac{1\,212\,240}{2} * 29{,}2\,\% \approx 176\,987\text{Kč}$$

$$\text{Zdravotní pojištění} = \frac{1\,212\,240}{2} * 13{,}5\,\% \approx 81\,826\text{ Kč}$$

$$\text{CF} = 1\,030\,404 - 150\,439 - 69\,552 - 25\,000 * 12 = 471\,591\text{ Kč}$$

Úroková míra, za kterou jsem ochoten tyto peněžní prostředky investovat, je 20 %. Je to částka vyšší, než kolik by finance přinesly při spoření nebo využití jiných investicí (akcie, podílové fondy), avšak podnikání sebou nese značnou míru rizika, a proto musí být i případný „zisk“ vyšší.

Jako délku investice jsem určil 3 roky, po této době už počítám s nutností některé vybavení obměnit. Je možné, že nebudu obměňovat vše, ale pro zjednodušení výpočtu toto není dále zohledněno.

$$NPV = -416\,000 + \sum_{i=1}^{3} \frac{471\,591}{(1+0{,}2)^i} \approx 577\,397\text{ Kč}$$

Z výpočtu vidíme, že NPV je kladné, investice má tedy za určených podmínek vyšší úrok než požadovaný, a vyplatí se ji tak provést.

Pesimistická varianta
U NPV jsem si zkusil vypočítat i pesimistický scénář, kdy v prvním roce podnikání budu dosahovat pouze poloviční výnosů. Výpočet je obdobný a neuvádím ho zde proto celý, po půlení výnosů a variabilních nákladů jsem přepočítal CF prvního roku.

$$\mathrm{CF} = 395\,352 - 67\,908 - 31\,396 - 25\,000 * 12 = -3\,952$$

V tomto případě by v prvním roce došlo k negativnímu CF. Jelikož se jedná o pouhé 4 000, situace by se dala řešit uskromněním se. Jelikož finance pocházejí z vlastních zdrojů, nevzniká zde tlak na jejich splácení.

$$\mathrm{NPV} = -416\,000 + \frac{-3\,952}{1+0{,}2} + \frac{471\,591}{(1+0{,}2)^2} + \frac{471\,591}{(1+0{,}2)^3} \approx 181\,112\ \mathrm{Kč}$$

I v tomto případě by po 3 letech podnik dosáhl kladné NPV a investice je tak realizovatelná.

4.6 Analýza rizika

Pro analýzu rizika je použita What If analýza v kombinaci s Checklist analýzou, jak je popsáno v teoretické části. Jelikož tato analýza by mohla být velmi dlouhá a otázek, které si lze pokládat je nespočet, rozhodl jsem se zaměřit primárně na rizika, která vycházejí z analýzy prostředí a následné SWOT matice.

Finanční hrozby

- Co se stane, když nebude podnik dosahovat predikovaných výnosů?
  - Podnik bude dosahovat nižších zisků, pokud však dosáhne alespoň části predikovaných výnosů, ve výši vypočítané v bodu zvratu, nebude to pro podnik destruktivní a může stále fungovat.
- Co se stane, když se zvýší DPH/daň z příjmu/odvody do sociálního a zdravotního pojištění?
  - Podniku se zvednou náklady, což by mělo znamenat zvýšení cen, což může být nepopulární mezi zákazníky. V případě úspěšnosti podniku a dostatečných zisků lze za cenu snížení zisku zanechat

ceny stejné, což by mohlo snížit dopad tohoto rizika na návštěvnost.

- Co se stane, když se zvýší ceny energií?
  - Podobně jako u minulého bodu lze buď zvýšit ceny, nebo s nižším ziskem nechat ceny stejné. Při zvýšení fixních nákladů bude vhodné přepočítat měsíční bod zvratu a mít tak přehled o potřebných výnosech pro to, aby se podnik stal ziskovým.
- Co se stane, když bude vysoká míra inflace?
  - Vysoká inflace sebou nese i zvyšování cen. Lidé tak mají tendenci více šetřit a nakupovat levnější potraviny. Tomuto riziku lze předcházet tím, že podnik v době inflace bude zdražovat postupně, držet ceny na přijatelné úrovni. Opět se tedy tento bod týká optimalizace výnosů a přepočtu bodu zvratu. Podnik musí zůstat dostatečně ziskový pro jeho provoz.

Hrozby ze strany dodavatelů

- Co se stane, když dodavatelé nebudou chtít podniku dodávat své zboží?
  - **Jedná se o kritickou hrozbu**, jelikož podnik bude založen na produktech od lokálních dodavatelů, těch je samozřejmě omezený počet a pokud by velká část těchto dodavatelů přestala podniku dodávat zboží, podnik by se dále nemohl soustředit na lokální farmářské produkty. Prevence proti tomuto je budování dobrých vztahů s dodavateli. Pokud by tato situace nastala, lze také začít prodávat farmářské produkty, které nejsou lokální, podnik by si stále zachoval konkurenční výhodu ve svém konceptu propojení více druhů prodejen do jedné.
- Co se stane, když dodavatelé výrazně zvýší své ceny?
  - Tato odpověď souvisí i s finančními hrozbami, rozhodl jsem se však ji zařadit zde. Zdražení ze strany dodavatelů by dopadlo na koncového zákazníka tím, že by na základě marže došlo i k zdražení v mé prodejně. Pokud by však zákazníci zboží za novou cenu nekupovali, bylo by nutné přehodnotit, zda má smysl u takového zboží snížit marži, případně ho pak z nabídky úplně vyřadit. Pokud by však všichni dodavatelé zvyšovali ceny a lidé nebyli ochotni zvýšené ceny akceptovat, podnik by musel reagovat změnou zaměření a namísto lokálních produktů začít nabízet i produkty ze vzdálenějších farem. Tím by mohl své ceny držet na přijatelné úrovni.

Hrozby ze strany konkurence

- Co se stane, když někdo otevře podobnou prodejnu v blízkém okolí?
  - Otevření podobné prodejny prakticky nic nebrání, jedná se tedy o **významné riziko**. Tímto rizikem se zabývám už u analýzy prostředí. Jelikož podnik přichází na svém místě s novým konceptem, který se dá replikovat, je potřeba nespoléhat se na konkurenční výhodu, kterou mu koncept přináší a pracovat na dalších aspektech podnikání, které konkurenční výhodu mohou přinést nebo udržet. V textu práce navrhuji pracovat na vztazích s dodavateli, které by mohli při větším odběru zaručit určitou exkluzivitu určitého typu zboží, dále pak na dobrých vztazích se zákazníky.
- Co se stane, když konkurenční podniky začnou snižovat své ceny?
  - Snižování cen je jedním ze způsobů získávání konkurenční výhody a pokud by konkurenčním podnikům začal klesat zisk, mohli by se rozhodnout pro snížení marže, a tak i snížení cen. Pokud by pak zákazníci preferovali obchody s nižšími cenami, bylo by potřeba ceny také snižovat. V tomto případě by bylo vhodné přepočítat rovnici bodu zvratu a vyhodnotit, jaké snížení marží bude pro podnik unesitelné. Jelikož jsou však fixní náklady podniku relativně nízké, podnik by s touto hrozbou byl schopen bojovat.

Další hrozby

- Co se stane, když lidé přestanou mít zájem o farmářské produkty a zdravou výživu.
  - Toto je běžné riziko, se kterým se potýká každé podnikání. Proti tomuto riziku se také těžko brání, pokud totiž ve společnosti zájem o oblast podnikání opadne, jedinou možností podniku je svůj podnikatelský záměr změnit. V případě, že by toto riziko nastalo, obchod by se mohl zaměřovat na jiné produkty, které by v té době byly žádané.

5 Závěr

V rámci bakalářské práce byl zpracován teoretický podklad a následně podnikatelský plán nového podniku zaměřeného na farmářské produkty a zdravou výživu. Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy prostředí vytvořit podnikatelský plán pro obchod s lokálními farmářskými potravinami a zdravou výživou a vyhodnotit, zda je podnikatelský plán realizovatelný. V praktické části práce byla provedena analýza prostředí a také jsem vytvořil podnikatelský plán. Nyní, v závěru, bych na základě sestaveného plánu **vyhodnotil podnikatelský záměr jako realizovatelný**. V souvislosti s podnikáním vnímám jen mírná rizika a potřebné investice do podnikání nejsou nijak velké. Podnik by také měl dosahovat dostatečných zisků a být v zisku již po 2 měsících podnikání.

V rámci práce byly určeny výzkumné otázky, na které bylo odpovězeno nepřímo už v textu práce. Nyní je ještě odpovím přímo.

- **Výzkumná otázka 1**: Je podnikatelský záměr realizovatelný?
  - *Specifická výzkumná otázka 1.1*: Je o podnik na trhu zájem?
    - Na základě dotazníkových otázek bylo zjištěno, že pouze 3 % lidí nikdy nenakupuje ve farmářských prodejnách, zdravé výživě ani bezobalových prodejnách. Z tohoto vyvozuji, že o podnik by na trhu zájem byl.
  - *Specifická výzkumná otázka 1.2*: Existují nějaké významné bariéry pro vstup na trh?
    - Ne, na základě zakladatelského rozpočtu vidíme, že založení podniku bude finančně přijatelné, neidentifikoval jsem ani žádnou jinou bariéru pro vstup, například z oblasti legislativy.
  - *Specifická výzkumná otázka 1.3*: Co jsou významné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podle SWOT matice?
    - V práci byla vypracována SWOT matice. Významné silné stránky jsou kombinace farmářské prodejny, prodejny zdravé výživy a bezobalové prodejny v jednu a také lokace v centru města. Významnou slabou stránkou je lehká replikovatelnost. Jako významné hrozby vnímám inflaci, která působí na to, jak lidé hospodaří s penězi, dále pak vyjednávací sílu dodavatelů, kteří by mohli podnikání tak, jak je zamýšleno, zkomplikovat. Neposlední hrozbou je také hrozba vstupu nových konkurentů na trh, která souvisí s významnou slabou stránkou podniku, lehkou replikovatelností. Významnou příležitostí je fakt, že

z důvodu probíhající války na Ukrajině lidé vnímají jako důležitou soběstačnost státu a s tím také více vyhledávají lokální produkty.

- *Specifická výzkumná otázka 1.4*: Jak vysoké budou výdaje před spuštěním podnikání?
  - Dle zakladatelského rozpočtu očekávám před začátkem podnikání výdaje ve výši 416 000 Kč.
- *Specifická výzkumná otázka 1.5*: Po jak dlouhé době bude podnik ziskový?
  - Pokud si přepočtu NPV na kratší dobu, ukazuje, že po 1 roce podnikání se investice nevyplatí (NPV ≈ -23 007 Kč), po druhém již ano (NPV ≈ 304 486 Kč). Podnik tedy bude ziskový po druhém roce podnikání, pokud zisk vnímám komplexně a zahrnuji do něj i náklady ušlé příležitosti a úrokovou sazbu. Pokud bych počítal pouze s nominální hodnotou, zisk pokryje vstupní náklady za 4 měsíce, jak je vypočítáno za pomocí bodu zvratu.

- **Výzkumná otázka 2**: Co je pro zákazníky ve spojení s mým podnikem důležité?
  - *Specifická výzkumná otázka 2.1*: Jaká je optimální otevírací doba?
    - Na základě dotazníkového šetření jsem jako optimální otevírací dobu určil tu, ve které nakupuje nejvíce lidí. Byla tedy určena na 9:00 – 11:00 a 13:00 – 19:00 přes týden a 8:00 – 12:00 v sobotu. V neděli by bylo zavřeno.
  - *Specifická výzkumná otázka 2.2*: Jak důležitá je lokace?
    - Pro velkou část potenciálních zákazníků je lokace důležitá, často se jedná o jeden z rozhodujících faktorů, jestli v obchodě nakupovat. Z dotázaných, kterým záleží na lokaci, pak 35 % uvedlo, že by v obchodě nakoupilo, pokud by se nacházel v lokalitě, kterou pravidelně navštěvují, dalších 27 % uvedlo, že by obchod musel být v jejich obci a zbylých 38 % pak uvedlo, že by bylo ochotno cestovat do blízkého města.
  - *Specifická výzkumná otázka 2.3*: Co by podniku zajistilo konkurenční výhodu?
    - Jak se opakuje v průběhu celé práce, hlavní konkurenční výhodou bude propojení vícero konceptů (farmářská prodejna, zdravá výživa, bezobalová prodejna) do jednoho.
  - *Specifická výzkumná otázka 2.4*: Záleží zákazníkům na ceně produktů?

- Skoro polovina dotázaných uvedla, že by byla v popsaném obchodě ochotna za zboží utratit o 1,5krát více, než v běžném supermarketu, na základě tohoto bylo přistupováno k cenotvorbě.

Použité zdroje

ALLEN, Alicia. 2020. *Understanding the 7Ps of The Marketing Mix* [online]. [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. 2014. *Business plán: krok za krokem.* Praha : C. H. Beck, 2014. ISBN 9788074005114.

Česká obchodní inspekce. 2022. *Informace pro prodejce zboží a služeb* [online]. [cit. 2022-26-12]. Dostupné z: https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-prodejce-zbozi-a-sluzeb/.

Československá obchodní banka, a. s. 2019. *OSVČ nebo s. r. o.? Na co se zaměřit při rozhodování* [online]. [cit. 2022-12-25]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/osvc-nebo-s-r-o-na-co-se-zamerit-pri-rozhodovani/.

Český statistický úřad. 2023. *Spotřební výdaje domácností - 2022* [online]. Zveřejněno 31. srpna 2023. Poslední aktualizace 24. října 2023. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2022.

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. 2017. *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts, global edition.* Boston : Pearson, 2017. ISBN 9781292164977.

FORD, Brian R., Jay BORNSTEIN a Patrick T. PRUITT. 2007. *The Ernst & Young business plan guide.* Hoboken, N. J. : John Wiley & Sons, 2007. ISBN 9780470112694.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. 2016. *How to create a successful business plan : for entrepreneurs, scientists, managers, and students.* New Jersey : World Scientific, 2016. ISBN 9789814651516.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno : BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. 2007. *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha : Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán.* Brno : Computer Press, 2007. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2015. *Marketing Management.* Harlow, England : Pearson Education Limited, 2015. ISBN 9781292092713.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2017. *Ohlášení živnosti volné pro fyzické osoby s bydlištěm na území České republiky* [online]. [cit. 2022-12-25]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/2017/4/FO-se-sidlem-v-CR---volna-2017-04-28.pdf.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2022. *Živnostenské podnikání* [online]. [cit. 2022-12-25]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/.

PUNCH, Keith. 2008. *Základy kvantitativního šetření.* Praha : Portál, 2008. ISBN 9788073673819.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Jeffrey F. JAFFE. 2005. *Corporate finance*. Boston : McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-282920-6.

ROTHAERMEL, Frank T. 2019. *Strategic management.* New York : McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 9781260092370.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. 2019. *Research methods for business students.* Harlow : Pearson, 2019. ISBN 9781292208787.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. 2022. *Dotazy podnikatelů* [online. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: https://www.szpi.gov.cz/clanek/dotazy-podnikatelu-zahajeni-cinnosti-oznacovani.aspx.

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

Vyhláška č. 417/2016 Sb. o některých způsobech označování potravin.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů.

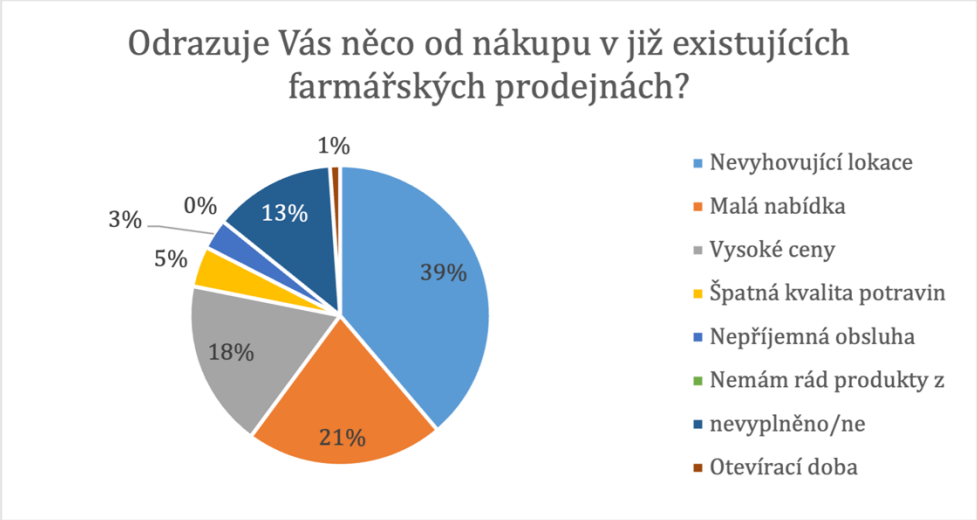
Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Příloha A Grafy k Porterově analýze



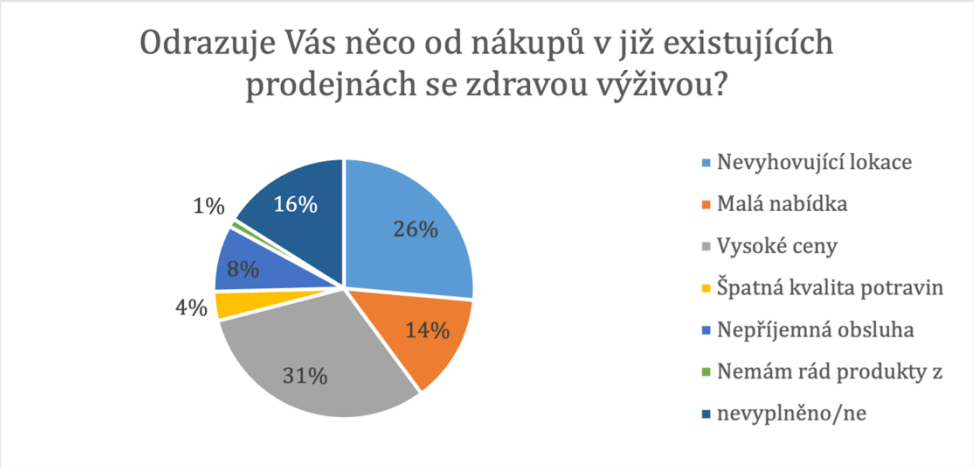
Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.



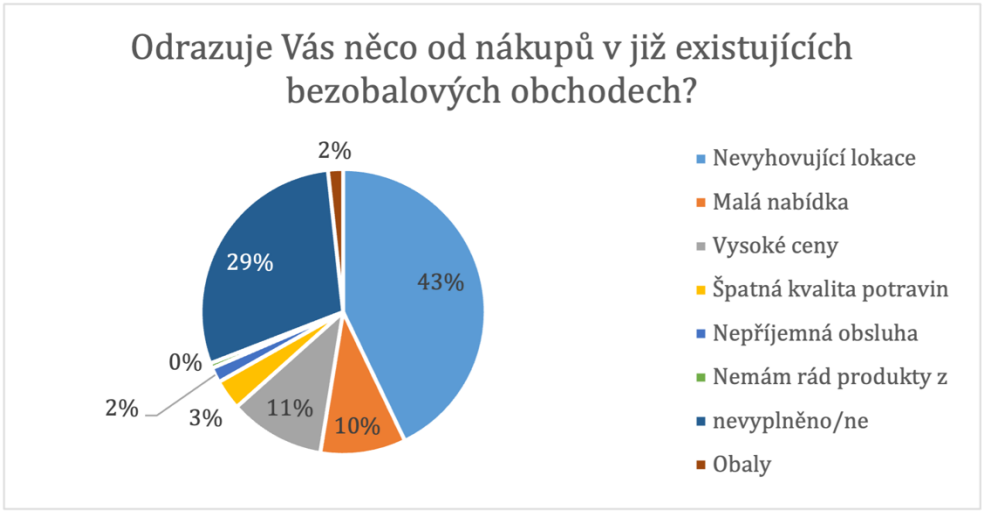
Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření.

Příloha B Analýza konkurenčních podniků

B.1 Zdravá výživa „Janek“

Product

Prodejna zdravé výživy nabízí primárně zeleninu a ovoce. Dále se zaměřuje na oříšky a semínka, zdravé snacky a sladkosti, čaje, sirupy.

Price

Zelenina a ovoce nejsou moc drahé, obecně se jedná pouze o malé navýšení cen oproti supermarketovým cenám (okolo 20 %). Zdravé potraviny jsou pak oproti běžným dražší, to ale souvisí s tím, že supermarkety běžně nenabízí takovéto zboží. Pokud pak vyhledáme bližší substituty online, ceny jsou vyšší pouze mírně, záleží na konkrétním produktu.

Place

Místo prodejny by se dalo nazvat širším centrem. Jedná se o ulici, která centrum spojuje s autobusovými a vlakovou zastávkou nebo poliklinikou.

Prodejna je relativně malá, skládá se ze 2 místností, mezi kterými lze volně procházet. V „zadní“ místnosti jsou primárně zdravé snacky, v té přední je pak velká část věnována pultu prodavače a zbývá tak pouze malá ulička. V teplých měsících obchod využívá i prostor před prodejnou. Kromě prodejních místností je také část prostoru využívána jako sklad.

Promotion

Obchod je mezi místními již dobře známý, není mi známa žádná placená forma propagace. Obchod se navenek v sezóně prezentuje hlavně velkým množstvím bedýnek s ovocem a zeleninou.

B.2 Zdravá výživa „Vitalita“

Product

Prodejna nabízí hlavně zdravé potraviny, jako například luštěniny, semínka, sušené ovoce nebo čaje a kaše. Dále se zaměřuje na přírodní kosmetiku. Funguje také jako výdejní místo pro některé e-shopy se zaměřením na zdravé potraviny – Mixit.cz, Scuk.cz.

Price

Zboží je v podniku dražší, což vyplývá z jeho zaměření. Oproti supermarketovým cenám se jedná o několikanásobné zdražení, pokud však zboží porovnáme s podobně výběrovým zbožím, je pouze asi o 10 % dražší, než v případě nákupu z různých e-shopů.

Place

Podnik se nachází asi 500 metrů od centra města, je však ve směru, který není až tak frekventovaný. To, že není lidem na očích, pro něj může být nevýhodou.

Jedná se o malou prodejnu, ve které se nachází několik regálů a prodejní pult.

Promotion

Podnik nijak nevystupuje z řady dalších obchodů, mezi kterými se nachází. Nezaregistroval jsem ani žádnou placenou propagaci. Podnik je na sociální síti Facebook, kde začal být v posledních měsících aktivní. Na internetu lze však stále dohledat web, na kterém se prezentuje s fotografií, na které je uvedená stará lokace, na které podnik nesídlí již několik let. To vnímám jako negativní pro případné zákazníky, kteří podnik neznají a na internetu o něm naleznou rozporuplné informace.

B.3 Farmářská prodejna „Luční dvůr“

Product

Jedná se o podnikovou prodejnu, nabízí tedy pouze produkty z jedné farmy. Nabídka se skládá z ovoce, zeleniny, mléčných výrobků této farmy a příležitostně také dalšího zboží.

Price

Jelikož se jedná o podnikovou prodejnu, ceny jsou na úrovni, za kterou prodává přímo dodavatel. Ty jsou srovnatelné s cenami supermarketovými.

Place

Podnik se nachází mimo centrum města, je bokem od dalších obchodů. Jedná se o malý plechový kontejner upravený pro účely prodejny.

Promotion

Prodejna je aktuálně zavřená, očekávám otevření opět v sezóně. Nevím o žádné placené propagaci.

B.4 Farmářská prodejna „Koření Koruna“

Product

Tato prodejna nabízí primárně koření a vejce. Příležitostně také čerstvé pečivo.

Price

Cena koření je přibližně dvojnásobná oproti koření v supermarketu. Vejce stojí srovnatelně, jako v supermarketu, kvalitou jsou také srovnatelné, nejedná se o vejce domácí.

Place

Prodejna se nachází v samém centru města, jedná se o velmi malou prodejnu.

Promotion

Prodejna mezi ostatními velmi jednoduše zapadne nevýraznou prezentací navenek, na prodejně visí množství bannerů, které jsou často nečitelné. Nevím o žádné placené propagaci.

B.5 Porovnání s mým podnikem

Pro porovnání bude použito jednoduchého srovnávání.

Product

Jak je uvedeno v samotné práci, můj podnik bude nabízet množství farmářských produktů z různých lokálních farem, dále i zboží z oblasti zdravé výživy a produkty do vlastních obalů. Oproti ostatním podnikům tak mám v oblasti produktu výhodu.

Price

Ceny v mém podniku budou nastaveny tak, aby byly maximálně 1,5násobkem běžných cen v supermarketu. Ceny budou i individuálně upravovány. V tomto faktoru jsem horší než prodejna „Luční dvůr“, která jako podniková prodejna nabízí zboží na dodavatelské ceny, dále jsem také horší než prodejna zdravé výživy „Janek“, předpokládám, že nízké ceny drží díky tomu, že je na trhu již dlouho a má velmi přesné představy o svých měsíčních tržbách. Dále také může mít lepší ceny ze stran dodavatelů díky dlouhodobé spolupráci a odběru ve velkém.

Oproti prodejně „Vitalita“ budou mé ceny nižší, to vychází hlavně ze zaměření prodejny, v té mé bude výběrové zboží z oblasti zdravé výživy pouze doplněk k lokálním farmářským produktům. S prodejnou „Koření Koruna“ je těžší se srovnávat kvůli jejímu omezenému sortimentu a

nekonzistentní cenové hladině v porovnání se supermarketovými cenami. Prodejna má některé věci levnější, než ta má, a některé dražší.

Place

Jelikož má prodejna bude v centru města, má výhodu nad prvními 3 obchody. S prodejnou „Koření Koruna“ je v tomto aspektu vyrovnaná, jelikož ta se také nachází v centru.

Rozlohou se bude jednat o menší prodejnu, bude tedy srovnatelná s prodejnami zdravé výživy v Kopřivnici. Nad zmíněnými farmářskými prodejnami má výhodu, jelikož jedna se nachází ve velmi malém prostoru, kam by se ani celý sortiment zboží nevlezl a druhá pouze v malém plechovém kontejneru.

Promotion

Jak ani žádná ze zmíněných, tak ani má prodejna nebude mít žádnou placenou propagaci. V tomto jsou tedy vyrovnané. Venkovní prezentace podniku bude navrhnuta až po investici peněžních prostředků, což v rámci této práce nebylo uskutečněno. Jedním z cílů návrhu však bude zapůsobit na kolemjdoucí, a tak věřím, že v tomto faktoru budu minimálně vyrovnaný s dalšími obchody s dobrou prezentací, konkrétně se tedy jedná o obchody se zdravou výživou. Farmářské prodejny moc dobrou prezentaci nemají, a tak i před zpracováním návrhu věřím, že má prodejna bude v tomto aspektu lepší.

Příloha C Vyhodnocování SWOT matice

Silné stránky:

	Lokace v centru města	Přijatelné ceny	Prodej lokálních farmářských výrobků, zdravé výživy a produktů „do vlastních obalů“ na jednom místě	Kombinace produktů od více dodavatelů	**Celkem**
Lokace v centru města	x	1	0	0	**1**
Přijatelné ceny	0	x	0	1	**1**
Prodej lokálních...	1	1	x	1	**3**
Kombinace produktů...	1	0	0	x	**1**

Slabé stránky:

	Chybějící e-shop	Ceny vyšší než v supermarketu	Lehká replikovatelnost	**Celkem**
Chybějící e-shop	x	0	0	**0**
Ceny vyšší než v supermarketu	1	x	0	**1**
Lehká replikovatelnost	1	1	x	**2**

Příležitosti:

Závažnost dopadu	na škále 1-5
Lidé se začnou více zajímat o zdravý životní styl	3
Lidé budou chtít podporovat lokální podnikatele	3
Snížení DPH, které by vedlo ke snížení cen produktů	2
Kvůli válce na Ukrajině začalo více lidí vnímat jako důležitou „soběstačnost“, vyhledávají lokální produkty	4
Snížení nákladů na zaměstnance, například zvýšením limitů u pracovníků, kteří mají uzavřenou DPP/DPČ	4

Pravděpodobnost vzniku	na škále 1-5
Lidé se začnou více zajímat o zdravý životní styl	3
Lidé budou chtít podporovat lokální podnikatele	3
Snížení DPH, které by vedlo ke snížení cen produktů	2
Kvůli válce na Ukrajině začalo více lidí vnímat jako důležitou „soběstačnost“, vyhledávají lokální produkty	4
Snížení nákladů na zaměstnance, například zvýšením limitů u pracovníků, kteří mají uzavřenou DPP/DPČ	4

Celkové body	
Lidé se začnou více zajímat o zdravý životní styl	**6**
Lidé budou chtít podporovat lokální podnikatele	**6**
Snížení DPH, které by vedlo ke snížení cen produktů	**4**
Kvůli válce na Ukrajině začalo více lidí vnímat jako důležitou „soběstačnost“, vyhledávají lokální produkty	**8**
Snížení nákladů na zaměstnance, například zvýšením limitů u pracovníků, kteří mají uzavřenou DPP/DPČ	**8**

Hrozby:

Závažnost dopadu	na škále 1-5
Hrozba vstupu nových konkurentů	4
Vyjednávací síla dodavatelů	4
Masivní rozvoj online prodeje	3
Zvýšení cen energií by znamenalo vyšší fixní náklady	2
Při vysoké míře inflace budou lidé nakupovat co nejlevněji	3
Vývoj právních norem, které zkomplikují podnikání s potravinami	4
Zvýšení DPH, které by vedlo ke zvýšení cen produktů	3

Pravděpodobnost vzniku	na škále 1-5
Hrozba vstupu nových konkurentů	4
Vyjednávací síla dodavatelů	3
Masivní rozvoj online prodeje	3
Zvýšení cen energií by znamenalo vyšší fixní náklady	3
Při vysoké míře inflace budou lidé nakupovat co nejlevněji	3
Vývoj právních norem, které zkomplikují podnikání s potravinami	3
Zvýšení DPH, které by vedlo ke zvýšení cen produktů	3

Celkové body	
Hrozba vstupu nových konkurentů	**8**
Vyjednávací síla dodavatelů	**7**
Masivní rozvoj online prodeje	**6**
Zvýšení cen energií by znamenalo vyšší fixní náklady	**5**
Při vysoké míře inflace budou lidé nakupovat co nejlevněji	**6**
Vývoj právních norem, které zkomplikují podnikání s potravinami	**7**
Zvýšení DPH, které by vedlo ke zvýšení cen produktů	**6**

Příloha D Dotazníkový výzkum

Bakalářská práce – Podnikatelský plán

Dobrý den, mé jméno je Šimon Macháč a jsem studentem podnikové ekonomiky a managementu na Masarykově univerzitě. Tento dotazník je určen pro lidi z okresu Nový Jičín. Odpovědi z něj využiji pro zpracování své bakalářské práce. V případě dotazů mě můžete kontaktovat na e-mailu simon.machac@mail.muni.cz Předem děkuji za každé vyplnění.

Informace

Otázky se týkají prodejny, která by nabízela produkty od lokálních dodavatelů, farmářů a zároveň by se zaměřovala na produkty zdravé výživy a potraviny k zakoupení do vlastních obalů (takzvané bezobalové obchody, kde si nakupující donese své sáčky, sklenice, misky...). Postupně se tedy otázky týkají jak farmářských prodejen, tak obchodů se zdravou výživou i bezobalových obchodů. Ke konci jsou otázky obecné, týkají se obchodu tohoto typu (jak farmářské prodejny, tak prodejny se zdravou výživou nebo bezobalové obchody).

D.1 Farmářské prodejny

1. Jak často nakupujete ve farmářských prodejnách? *

U otázky s kolečky můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- ○ Nakupuji pouze v těchto prodejnách
- ○ Nakupuji převážně v těchto prodejnách
- ○ Polovinu svých nákupů uskutečním v těchto prodejnách
- ○ Občas nakoupím v těchto prodejnách
- ○ Nikdy nenakupuji v těchto prodejnách

2. Jaký je Váš **hlavní** důvod pro nakupování ve farmářských prodejnách?

- ○ Podpora lokálních podnikatelů
- ○ Snižování množství (nejen plastového) odpadu
- ○ Dostupnost lepších potravin
- ○ Zdravotní benefity
- ○ V těchto obchodech nenakupuji
- ○ Jiné: _____

3. Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do farmářské prodejny půjdete?

U otázky se čtverečky můžete vybrat více odpovědí.

- ☐ Vhodná lokace
- ☐ Široká nabídka
- ☐ Dostupné ceny
- ☐ Vysoká kvalita potravin
- ☐ Přátelská obsluha
- ☐ Podpora lokálních farmářů
- ☐ Snižování množství odpadu
- ☐ Jiné: _____

4. Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících farmářských prodejnách?

- ☐ Nevyhovující lokace
- ☐ Malá nabídka
- ☐ Vysoké ceny
- ☐ Špatná kvalita potravin
- ☐ Nepříjemná obsluha
- ☐ Nemám rád produkty z místních farem
- ☐ Jiné: _____

5. Co ve farmářských prodejnách nakupujete nejčastěji?

- ☐ Ovoce
- ☐ Zelenina
- ☐ Maso
- ☐ Mléčné výrobky
- ☐ Vajíčka
- ☐ Med
- ☐ Jiné: _____

6. Jak byste ohodnotili kvalitu potravin z farmářských prodejen?

- o Rozhodně lepší než ze supermarketu
- o Většinou lepší než ze supermarketu
- o Kvalita je srovnatelná se zbožím v supermarketu
- o Většinou horší než v supermarketu
- o Rozhodně horší než v supermarketu

D.2 Obchody se zdravou výživou

7. Jak často nakupujete v obchodech se zdravou výživou? *
   - o Nakupuji pouze v těchto prodejnách
   - o Nakupuji převážně v těchto prodejnách
   - o Polovinu svých nákupů uskutečním v těchto prodejnách
   - o Občas nakoupím v těchto prodejnách
   - o Nikdy nenakupuji v těchto prodejnách

8. Jaký je Váš **hlavní** důvod pro nakupování v obchodech se zdravou výživou?
   - o Podpora lokálních podnikatelů
   - o Snižování množství (nejen plastového) odpadu
   - o Dostupnost lepších potravin
   - o Zdravotní benefity
   - o V těchto obchodech nenakupuji
   - o Jiné: _____

9. Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do obchodu se zdravou výživou půjdete?
   - ☐ Vhodná lokace
   - ☐ Široká nabídka
   - ☐ Dostupné ceny
   - ☐ Vysoká kvalita potravin
   - ☐ Přátelská obsluha
   - ☐ Podpora lokálních farmářů
   - ☐ Snižování množství odpadu
   - ☐ Jiné: _____

10. Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících obchodech se zdravou výživou?
   - ☐ Nevyhovující lokace
   - ☐ Malá nabídka
   - ☐ Vysoké ceny
   - ☐ Špatná kvalita potravin
   - ☐ Nepříjemná obsluha
   - ☐ Nemám rád produkty z místních farem
   - ☐ Jiné: _____

11. Co v obchodech se zdravou výživou nakupujete nejčastěji?
   - ☐ Ovoce
   - ☐ Zelenina
   - ☐ Maso

- ☐ Mléčné výrobky
- ☐ Vajíčka
- ☐ Med
- ☐ Oříšky, semínka
- ☐ Sladkosti, snacky
- ☐ Jiné: _____

12. Jak byste ohodnotili kvalitu potravin z obchodů se zdravou výživou?
    - ○ Rozhodně lepší než ze supermarketu
    - ○ Většinou lepší než ze supermarketu
    - ○ Kvalita je srovnatelná se zbožím v supermarketu
    - ○ Většinou horší než v supermarketu
    - ○ Rozhodně horší než v supermarketu

D.3 Bezobalové obchody

13. Jak často nakupujete v bezobalových obchodech? *
    - ○ Nakupuji pouze v těchto prodejnách
    - ○ Nakupuji převážně v těchto prodejnách
    - ○ Polovinu svých nákupů uskutečním v těchto prodejnách
    - ○ Občas nakoupím v těchto prodejnách
    - ○ Nikdy nenakupuji v těchto prodejnách
14. Jaký je Váš **hlavní** důvod pro nakupování v bezobalových obchodech?
    - ○ Podpora lokálních podnikatelů
    - ○ Snižování množství (nejen plastového) odpadu
    - ○ Dostupnost lepších potravin
    - ○ Zdravotní benefity
    - ○ V těchto obchodech nenakupuji
    - ○ Jiné: _____

15. Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do bezobalového obchodu půjdete?
    - ☐ Vhodná lokace
    - ☐ Široká nabídka
    - ☐ Dostupné ceny
    - ☐ Vysoká kvalita potravin
    - ☐ Přátelská obsluha
    - ☐ Podpora lokálních farmářů
    - ☐ Snižování množství odpadu

- ☐ Jiné: _____

16. Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících bezobalových obchodech?
    - ☐ Nevyhovující lokace
    - ☐ Malá nabídka
    - ☐ Vysoké ceny
    - ☐ Špatná kvalita potravin
    - ☐ Nepříjemná obsluha
    - ☐ Nemám rád produkty z místních farem
    - ☐ Jiné: _____
17. Co v bezobalových obchodech nakupujete nejčastěji?
    - ☐ Ovoce
    - ☐ Zelenina
    - ☐ Maso
    - ☐ Mléčné výrobky
    - ☐ Vajíčka
    - ☐ Med
    - ☐ Oříšky, semínka
    - ☐ Sladkosti, snacky
    - ☐ Trvanlivé produkty (mouka, rýže, luštěniny...)
    - ☐ Jiné: _____
18. Jak byste ohodnotili kvalitu potravin z bezobalových obchodů?
    - ○ Rozhodně lepší než ze supermarketu
    - ○ Většinou lepší než ze supermarketu
    - ○ Kvalita je srovnatelná se zbožím v supermarketu
    - ○ Většinou horší než v supermarketu
    - ○ Rozhodně horší než v supermarketu

D.4 Sekce 4

19. Jaká je Vaše průměrná měsíční útrata za potraviny?

Zadejte prosím pouze číslo v Kč

_____

20. Pro kolik lidí běžně nakupujete?

_____

21. Kolik jste ochotni zaplatit za potraviny z farmářské prodejny/bezobalového obchodu?
    - ○ Stejně jako v supermarketu

- Maximálně o polovinu ceny více, než v supermarketu (při běžné ceně 10 Kč zaplatím max. 15 Kč)
- Až dvojnásobek ceny v supermarketu (při běžné ceně 10 Kč zaplatím max. 20Kč)
- Na ceně mi vůbec nezáleží

22. Máte ve svém okolí takový obchod?
Farmářská prodejna, obchod se zdravou výživou, bezobalový obchod

- Ano
- Ne

23. Pokud ano, napište prosím jeho název, přibližnou lokaci, nebo něco, podle čeho ho lze dohledat.
Můžete vyjmenovat i více míst

_____
_____
_____
_____

24. Je pro Vás důležitá lokalita takového obchodu?

- Ano
- Ne

25. Pokud ano, jak daleko jste ochotni cestovat do takového obchodu?
Předpokládejte, že Vás zaujme a máte zájem ho navštěvovat

- V rámci mé obce
- Do blízkého města
- Obchod by musel být v lokalitě, kterou navštěvuji pravidelně (např. cestou do práce, centrum města)
- Jiné: _____

26. V jakých hodinách obvykle nakupujete v **pracovní dny**?

- ☐ Ráno před 9. hodinou
- ☐ Dopoledne mezi 9:00 a 12:00
- ☐ Brzké odpoledne 12:00 - 16:00
- ☐ Odpoledne 16:00 - 19:00
- ☐ Večer 19:00 - 22:00
- ☐ V pracovní dny nenakupuji

27. V jakých hodinách obvykle nakupujete o **víkendu**?

- ☐ Ráno před 9. hodinou
- ☐ Dopoledne mezi 9:00 a 12:00
- ☐ Brzké odpoledne 12:00 - 16:00
- ☐ Odpoledne 16:00 - 19:00
- ☐ Večer 19:00 - 22:00
- ☐ O víkendu nenakupuji

28. Jste ochotni přizpůsobit čas nakupování otevírací době?

- Ano
- Ne

29. Pokud ano, v jakých hodinách byste obchod mohli navštívit v pracovní dny?
Předpokládejte, že Vás něčím zaujme a máte o jeho navštívení zájem

- ☐ Ráno před 9. hodinou
- ☐ Dopoledne mezi 9:00 a 12:00
- ☐ Brzké odpoledne 12:00 - 16:00
- ☐ Odpoledne 16:00 - 19:00
- ☐ Večer 19:00 - 22:00

30. Pokud ano, v jakých hodinách byste obchod mohli navštívit o víkendu?
Předpokládejte, že Vás něčím zaujme a máte o jeho navštívení zájem

- ☐ Ráno před 9. hodinou
- ☐ Dopoledne mezi 9:00 a 12:00
- ☐ Brzké odpoledne 12:00 - 16:00
- ☐ Odpoledne 16:00 - 19:00
- ☐ Večer 19:00 - 22:00

D.5 Sekce 5

Následující údaje mi pomohou dát Vaše odpovědi do kontextu.

31. Jaký je Váš věk?

- 20 let a méně
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61 let a více

32. Odkud pocházíte?
V případě, že pocházíte z obce, která v seznamu není, vyberte prosím nejbližší město ze seznamu.

- Štramberk
- Fulnek
- Odry
- Bílovec
- Příbor
- Studénka
- Frenštát pod Radhoštěm
- Kopřivnice

- Nový Jičín

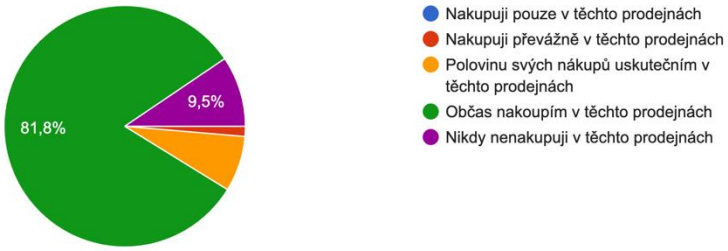
33. Ve které obci pracujete/studujete?

Pokud se obec v seznamu nenachází, vyberte opět nejbližší.

- ☐ Štramberk
- ☐ Fulnek
- ☐ Odry
- ☐ Bílovec
- ☐ Příbor
- ☐ Studénka
- ☐ Frenštát pod Radhoštěm
- ☐ Kopřivnice
- ☐ Nový Jičín

Příloha E Neupravené výsledky dotazníkového výzkumu

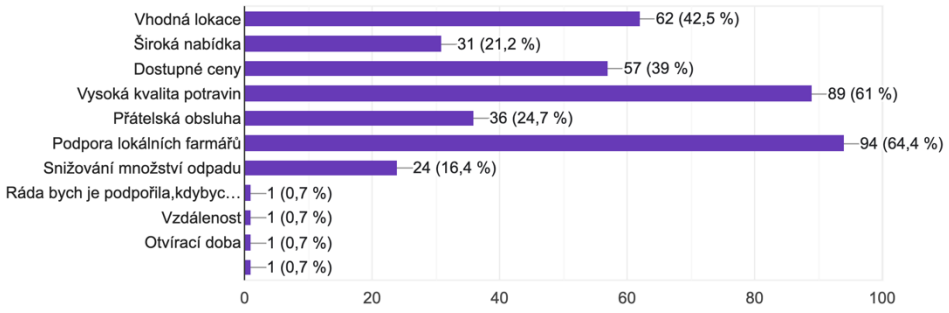
Jak často nakupujete v farmářských prodejnách?
148 odpovědí



Jaké je Váš hlavní důvod pro nakupování ve farmářských prodejnách?
147 odpovědí

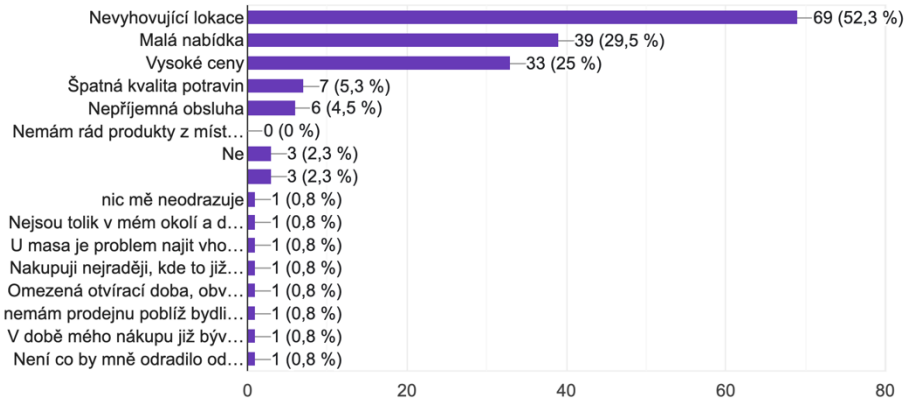


Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do farmářské prodejny půjdete?
146 odpovědí



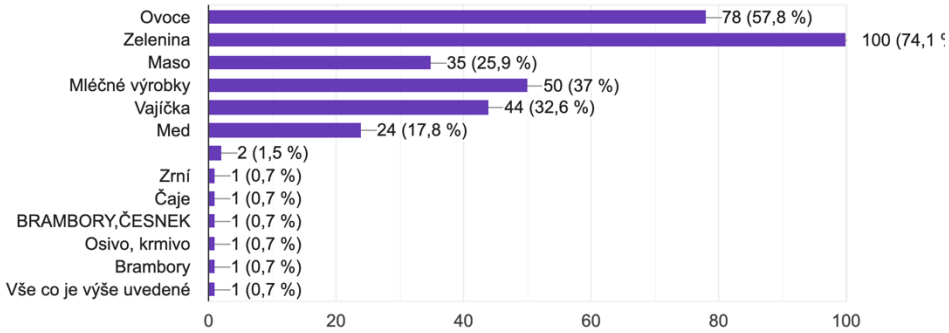
Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících farmářských prodejnách?

132 odpovědí



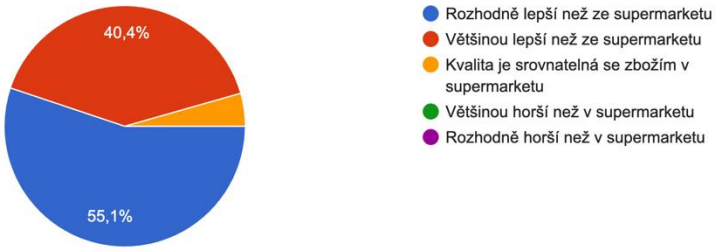
Co ve farmářských prodejnách nakupujete nejčastěji?

135 odpovědí



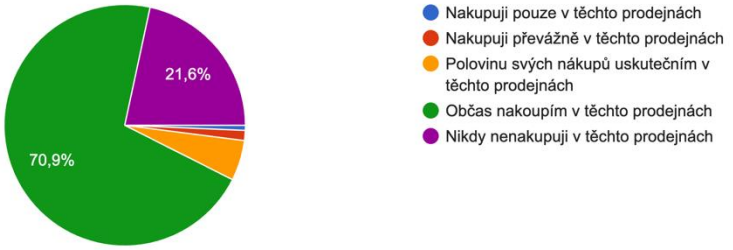
Jak byste ohodnotili kvalitu potravin z farmářských prodejen?

136 odpovědí



Jak často nakupujete v obchodech se zdravou výživou?

148 odpovědí



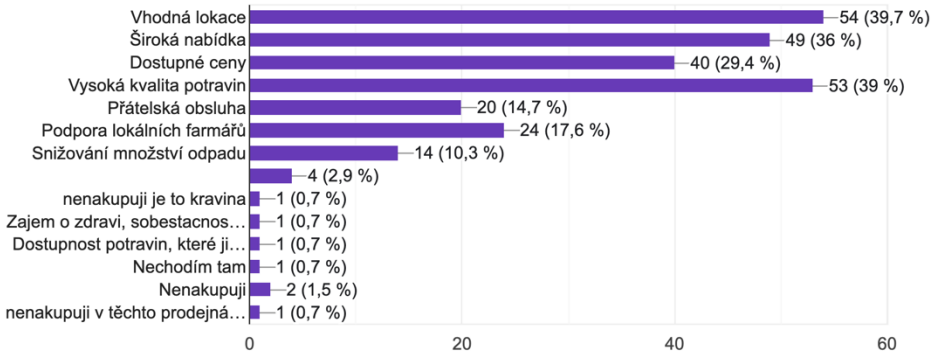
Jaké je Váš hlavní důvod pro nakupování v obchodech se zdravou výživou?

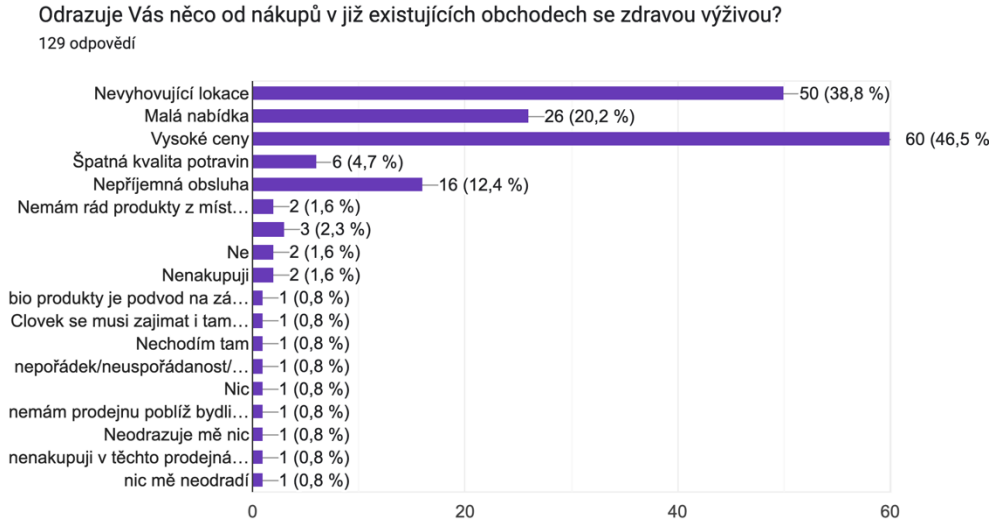
145 odpovědí



Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do obchodu se zdravou výživou půjdete?

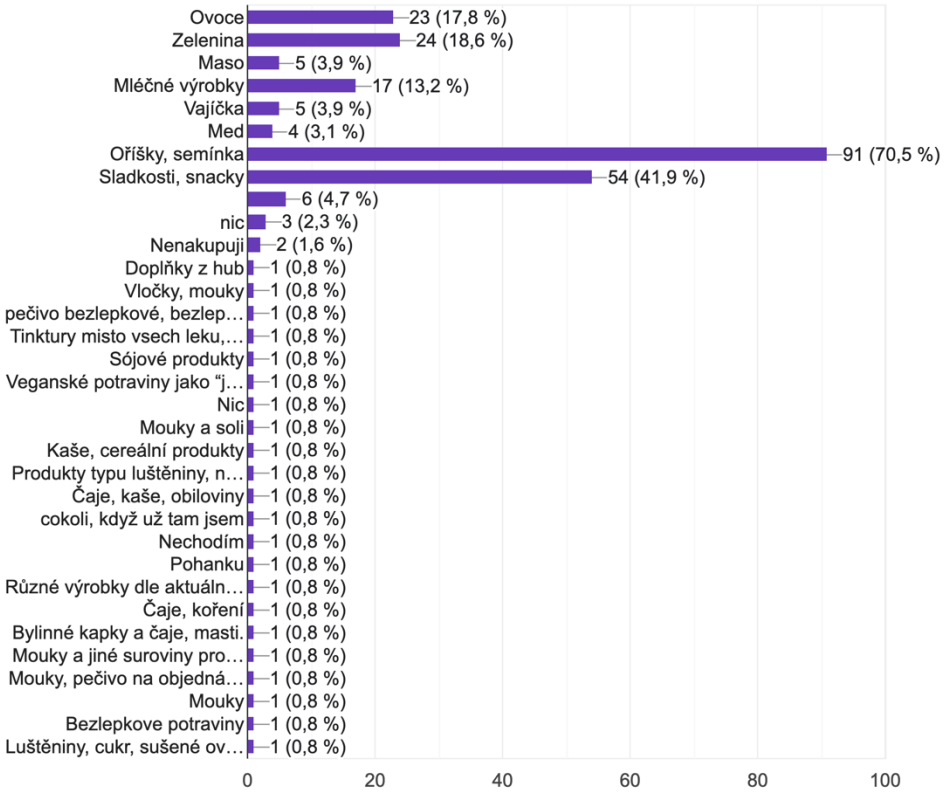
136 odpovědí




Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících obchodech se zdravou výživou?
129 odpovědí
Nevyhovující lokace
Malá nabídka
Vysoké ceny
Špatná kvalita potravin
Nepříjemná obsluha
Nemám rád produkty z míst…
Ne
Nenakupuji
bio produkty je podvod na zá…
Clovek se musi zajimat i tam…
Nechodím tam
nepořádek/neuspořádanost/…
Nic
nemám prodejnu poblíž bydli…
Neodrazuje mě nic
nenakupuji v těchto prodejná…
nic mě neodradí
50 (38,8 %)
26 (20,2 %)
60 (46,5 %
6 (4,7 %)
16 (12,4 %)
2 (1,6 %)
3 (2,3 %)
2 (1,6 %)
2 (1,6 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
1 (0,8 %)
0
20
40
60

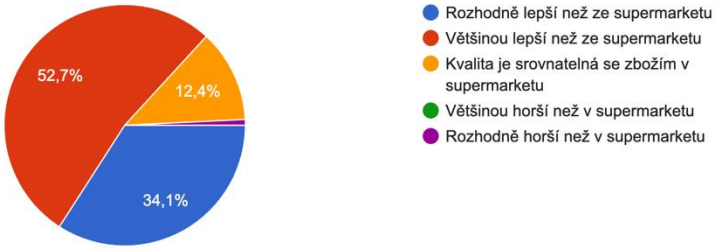
Co v obchodech se zdravou výživou nakupujete nejčastěji?

129 odpovědí



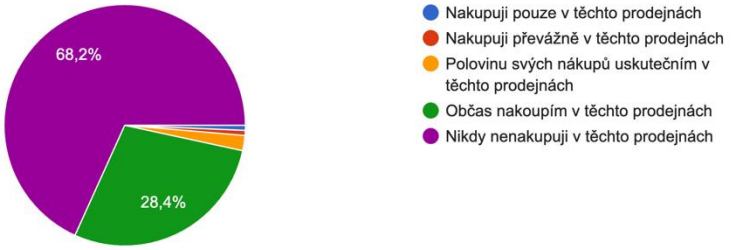
Jak byste ohodnotili kvalitu potravin v obchodech se zdravou výživou?

129 odpovědí



Jak často nakupujete v bezobalových obchodech?

148 odpovědí



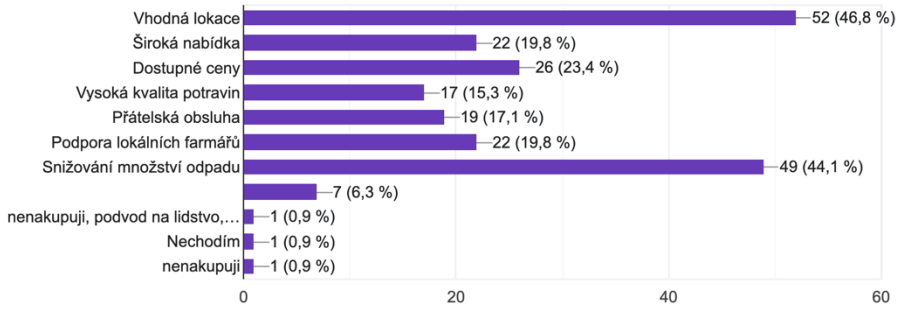
Jaké je Váš hlavní důvod pro nakupování v bezobalových obchodech?

134 odpovědí



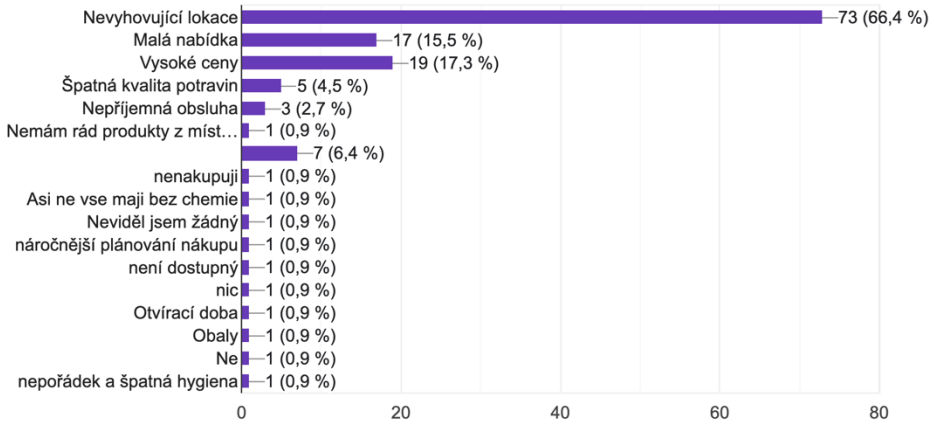
Co je pro Vás důležité, když si vybíráte, jestli do bezobalového obchodu půjdete?

111 odpovědí



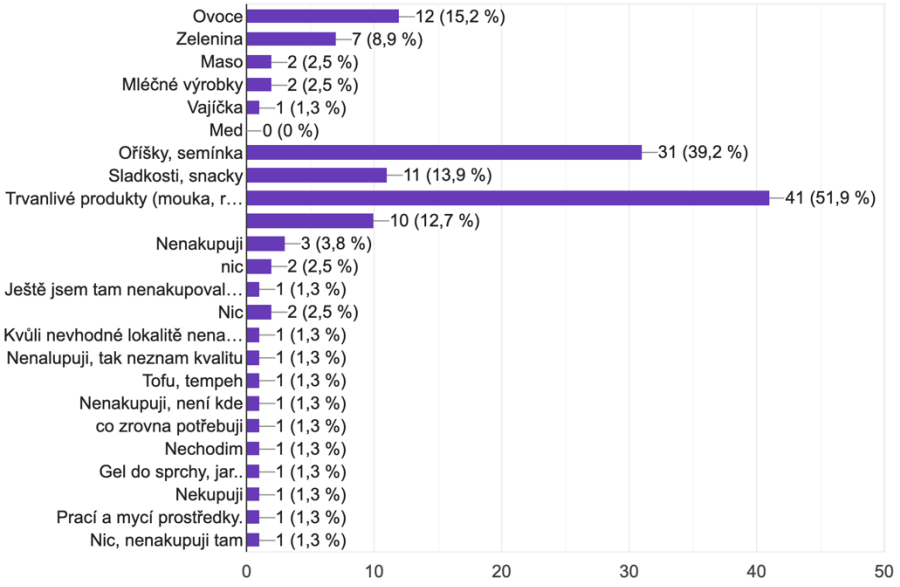
Odrazuje Vás něco od nákupů v již existujících bezobalových obchodech?

110 odpovědí



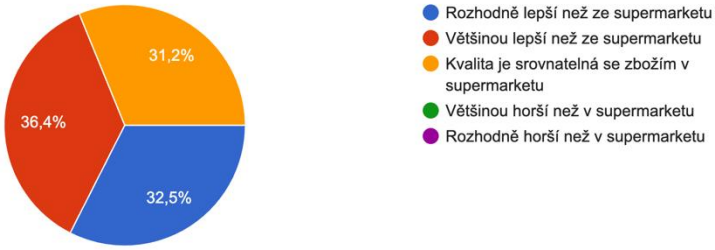
Co v bezobalových obchodech nakupujete nejčastěji?

79 odpovědí



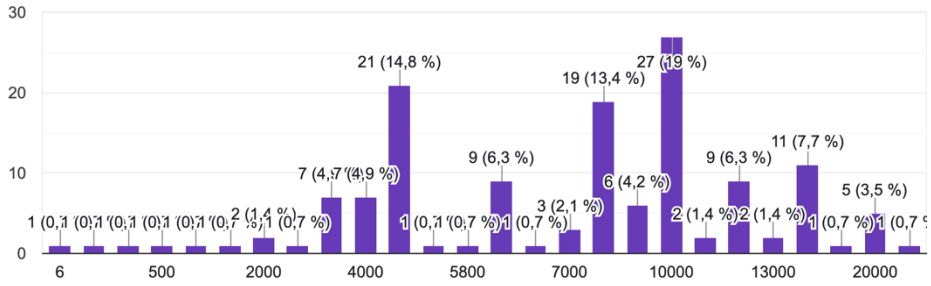
Jak byste ohodnotili kvalitu potravin v bezobalových obchodech?

77 odpovědí



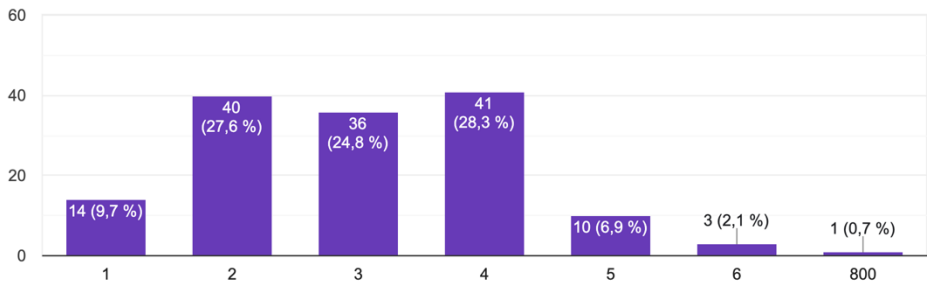
Jaká je Vaše průměrná měsíční útrata za potraviny?

142 odpovědí

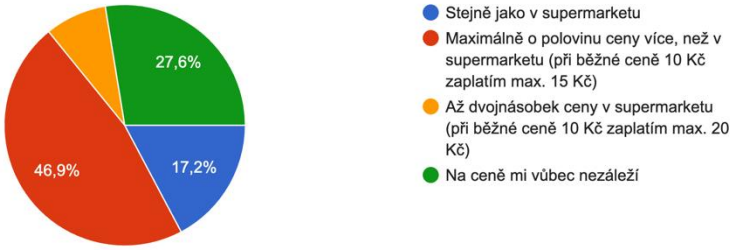


Pro kolik lidí běžně nakupujete?

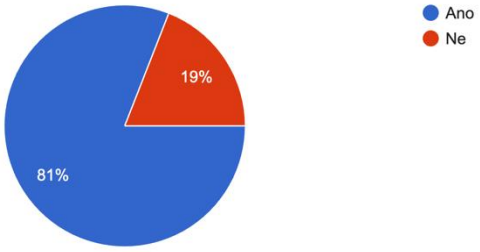
145 odpovědí



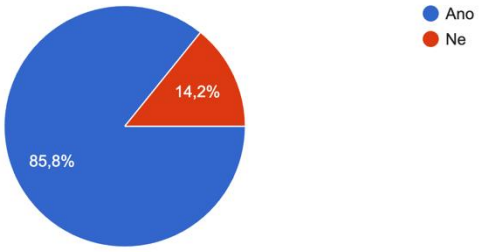
Kolik jste ochotni zaplatit za potraviny z farmářské prodejny/bezobalového obchodu?
145 odpovědí



Máte ve svém okolí takový obchod?
147 odpovědí



Je pro Vás důležitá lokalita takového obchodu?
148 odpovědí



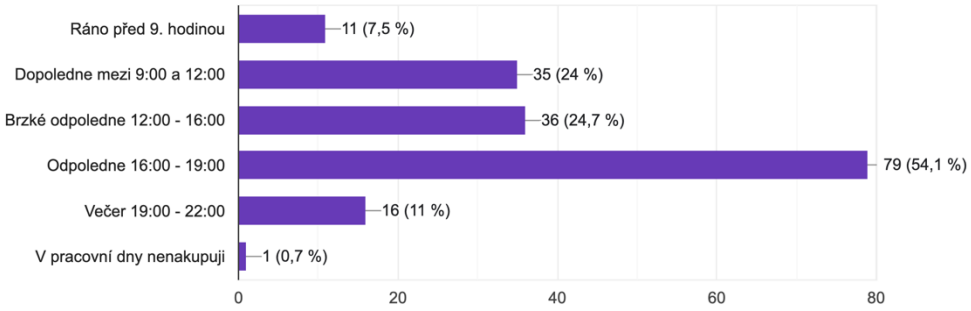
Pokud ano, jak daleko jste ochotni cestovat do takového obchodu?

139 odpovědí



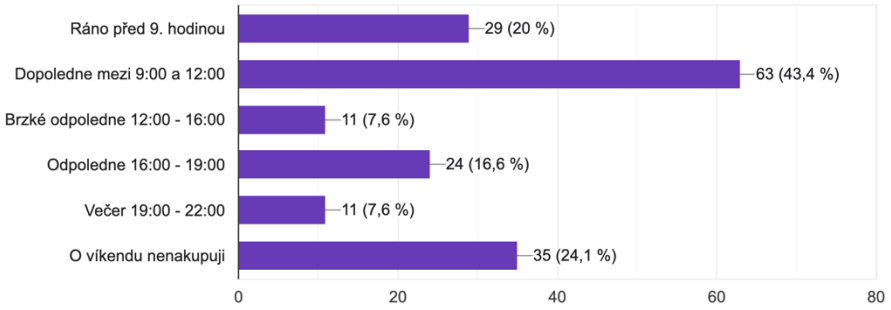
V jakých hodinách obvykle nakupujete v pracovní dny?

146 odpovědí

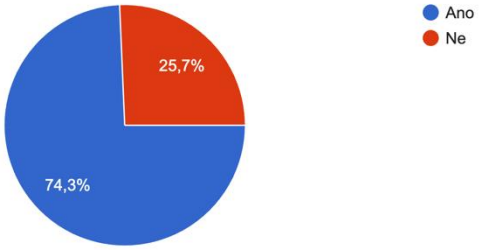


V jakých hodinách obvykle nakupujete o víkendu?

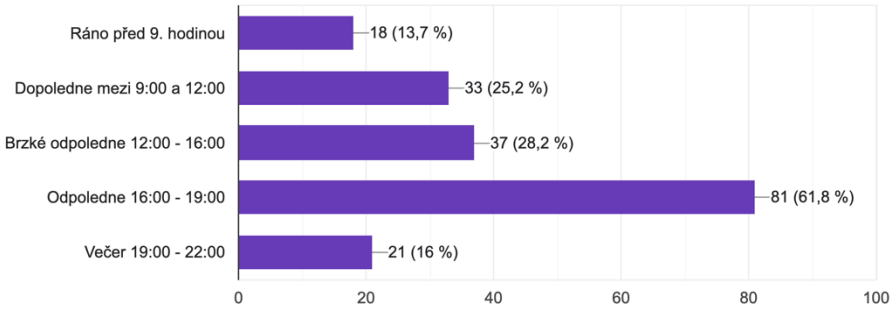
145 odpovědí



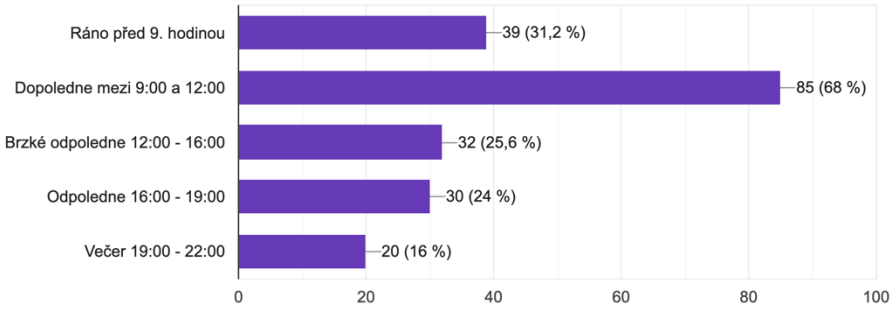
Jste ochotni přizpůsobit čas nakupování otevírácí době?
148 odpovědí



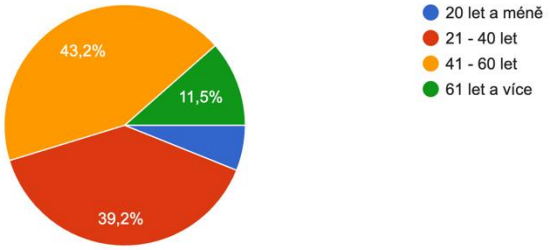
Pokud ano, v jakých hodinách byste obchod mohli navštívit v pracovní dny?
131 odpovědí



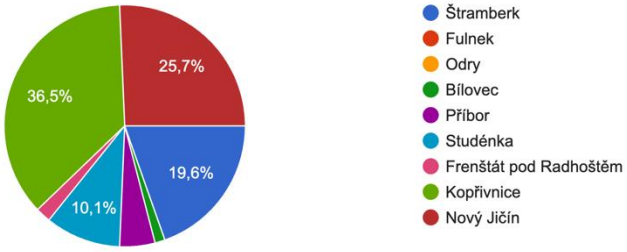
Pokud ano, v jakých hodinách byste obchod mohli navštívit o víkendu?
125 odpovědí



Jaký je Váš věk?
148 odpovědí



Odkud pocházíte?
148 odpovědí



Ve které obci pracujete/studujete?
141 odpovědí

