

**Česká zemědělská univerzita**  
**v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

Katedra řízení



**Bakalářská práce**

**Podnikatelský projekt**

**Business project**

Vedoucí práce: Ing. Pavel Moulis, Ph. D.

Jakub Netrval

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakub Netrval

Inovativní podnikání

Název práce

**Podnikatelský projekt**

Název anglicky

**Business Project**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh opatření pro zlepšení ekonomických výsledků stávajícího projektu produkce jahod ve společnosti Lukrena a.s..

Dílčím cílem práce je zpracování situační analýzy výroby jahod v podniku a provedení analýzy výrobního a pracovního procesu výroby jahod.

### Metodika

Bakalářská práce bude strukturovaná do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. V teoretické části bude zpracována literární rešerše zaměřená na téma podnikatelského projektu a jeho jednotlivých aspektů. Tato část poslouží jako základ pro praktickou část práce, která bude obsahovat konkrétní analýzu stávajícího podnikatelského projektu, včetně návrhů opatření a definování akčních kroků. Literární rešerše představuje konfrontaci rozdílných názorů autorů a přístupů k dané problematice.

V praktické části bude charakterizován podnikatelský projekt a bude zpracována analýza zákazníků na základě dat, hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Dále v práci budou provedeny analýza trhu a konkurence, dodavatelů a finanční analýza podniku. Všechny tyto analýzy jsou důležité pro zhodnocení současného projektu a pro následné možné navržení jejich opatření. Využity budou i jiné metody a techniky, se kterými se setkáme v rámci studia programu Inovativní podnikání, a které budou uvedeny v bakalářském portfoliu.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

podnikatelský projekt, analýza, opatření, strategie, pěstování jahod

---

**Doporučené zdroje informací**

BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.  
HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.  
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.  
SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.  
WUPPERFELD, Udo; PONDĚLÍČEK, Jiří. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 29. 2. 2024

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Podnikatelský projekt " jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu práce Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, za věnovaný čas a pomoc při vypracování této bakalářské práce. Děkuji také paní Janě Zikmundové, Aleně Vanišové a panu Pavlovi Netrvalovi za umožnění provedení průzkumu v jejich společnosti Lukrena a. s. a poskytnutí veškerých dostupných podkladů, bez čehož by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své rodině za jejich podporu a pomoc během celého mého studia.

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vyhodnocením efektivnosti podnikatelského záměru pěstování a prodeje jahod v zemědělské společnosti Lukrena a.s.. V teoretické části práce byla provedena literární rešerše, která se zaměřila na téma podnikatelského projektu. Jsou zde detailně popsány jednotlivé části podnikatelského plánu, včetně marketingové a strategické situační analýzy, SWOT analýzy a organizačního a personálního plánu. Dále je zde zahrnuta finanční plán a analýza, a nakonec i hodnocení efektivnosti a udržitelnosti projektu.

V praktické části práce byl představen podnik, jeho nabízený produkt a aktuální podnikatelský záměr. Následně byla provedena detailní analýza zákazníků, trhu a konkurence, dodavatelů a sociálních sítí. Pro lepší strukturu a pochopení organizačního a personálního plánu byl vytvořen detailní výrobní proces projektu. Analýza zákazníků poskytla komplexní pohled na naši zákaznickou základnu. Dále byla provedena SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky projektu, příležitosti a případné hrozby, což nám poskytlo podklady pro další strategické kroky a rozhodování. V rámci finanční analýzy byly posouzeny počáteční investice, náklady, příjmy a cash flow za poslední tři roky. Na základě těchto údajů byl navržen plán ekonomických opatření s cílem dosáhnout návratnosti investice do 15 let.

## Klíčová slova

Podnikatelský projekt

Analýza zákazníků

Analýza

Analýza konkurence

Opatření

Analýza dodavatelů

Strategie

Marketingový plán

pěstování jahod

Výrobní proces

Produkt

Finanční plán

Hydroponie

Náklady

Analýza trhu

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the evaluation of the effectiveness of the business plan of growing and selling strawberries in the agricultural company Lukrena a.s. In the theoretical part of the thesis, a literature search was conducted, which focused on the topic of the business project. The different parts of the business plan are described in detail, including the marketing and strategic situation analysis, SWOT analysis and the organizational and personnel plan. In addition, a financial plan and analysis is included, and finally an evaluation of the effectiveness and sustainability of the project.

In the practical part of the thesis, the company, its product offering and the current business plan were introduced. Subsequently, a detailed analysis of customers, market and competitors, suppliers and social networks was carried out. To better structure and understand the organizational and personnel plan, a detailed production process of the project was created. The customer analysis provided a comprehensive view of our customer base. In addition, a SWOT analysis was conducted to identify the project's strengths, weaknesses, opportunities and potential threats, which provided the basis for further strategic actions and decision making. The financial analysis assessed the initial investment, costs, revenue and cash flow over the last three years. Based on this data, a plan of economic measures was designed with the aim of achieving a return on investment within 15 years.

## **Keywords**

Business Project

Customer Analysis

Analysis

Competitive Analysis

Measures

Supplier Analysis

Strategy

Marketing Plan

Strawberry Cultivation

Production Process

Product

Financial Plan

Hydroponics

Costs

Market Analysis

# Obsah práce

Úvod .....	11
Cíl práce .....	12
Metodika práce.....	13
1 Teoretická část – literární rešerše .....	14
1.1 Podnikatelský plán.....	14
1.2 Účel podnikatelského plánu.....	16
1.3 Základní otázky .....	16
1.4 Popis podniku .....	17
1.5 Popis podnikatelského záměru vč. Stanovení cílů.....	17
1.5.1 SMART cíle .....	18
1.6 Marketingová, strategická situační analýza.....	19
1.6.1 Mikroprostředí = faktory vnitřního prostředí .....	20
1.6.1.1 Porterova analýza.....	20
1.6.1.2 Analýza zákazníků .....	21
1.6.1.3 Analýza tržního prostředí.....	23
1.6.1.4 Analýza konkurence.....	24
1.6.1.5 Analýza dodavatelů.....	25
1.6.2 Makroprostředí = faktory vnějšího prostředí .....	26
1.6.2.1 PEST analýza .....	26
1.6.2.2 SLEPT analýza.....	27
1.6.2.3 Legislativní a enviromentální analýza .....	27
1.7 SWOT analýza.....	28
1.8 Obchodní plán.....	29
1.9 Marketingový plán a strategie .....	29
1.10 Organizační plán .....	31
1.11 Personální plán.....	32



1.12	Analýza rizik .....	32
1.13	Citlivostní analýza .....	33
1.14	Finanční plán a analýza.....	34
1.15	Hodnocení efektivnosti a udržitelnost projektu .....	35
2	Praktická část .....	36
2.1	Představení podnikatelského záměru.....	36
2.2	Titulní list .....	36
2.3	Popis podniku .....	37
2.4	Popis nabízeného produktu.....	37
2.4.1	Co je hydroponie .....	38
2.4.2	Výhody instalace .....	39
2.4.3	Nevýhody instalace .....	39
2.5	Popis stávajícího podnikatelského projektu, včetně stanovení jeho cílů.....	39
2.6	Marketingová, strategická situační analýza.....	41
2.6.1	Analýza zákazníků .....	42
2.6.1.1	Segmentace trhu zákazníků.....	43
2.6.1.2	Celkové vyhodnocení analýzy zákazníků .....	49
2.6.1.3	Stanovení avatarů.....	52
2.6.2	Analýza trhu a konkurence.....	54
2.6.3	Analýza dodavatelů.....	58
2.7	Marketingový plán a strategie .....	61
2.7.1	Marketingový mix 4P .....	61
2.7.2	Analýza sociálních sítí .....	65
2.7.3	Analýza webových stránek.....	76
2.8	Organizační a personální plán .....	76
2.9	Finanční analýza .....	80
2.9.1	Počáteční Investice .....	80

2.9.2	Náklady za rok 2022 .....	80
2.9.3	Náklady za rok 2023 .....	81
2.9.4	Produkce jahod v časovém období.....	82
2.9.5	Příjmy v časovém období.....	83
2.9.6	Cash flow stávajícího projektu.....	84
2.10	Zhodnocení a navržení opatření .....	85
2.10.1	SWOT analýza .....	85
2.10.2	Návrh ekonomických opatření pro návratnost projektu.....	88
2.10.3	Doporučení pro naplnění navrhovaných opatření .....	91
3	Závěr .....	94
	Seznam obrázků .....	96
	Seznam tabulek .....	96
	Seznam použitých programů.....	97
	Seznam příloh.....	98
	Seznam použité literatury.....	98

## Úvod

Toto téma bakalářské práce “Vyhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru pěstování jahod a prodeje jahod v zemědělské společnosti Lukrena a.s. “ jsem si zvolil proto, že mám blízký vztah ke zmiňovanému podniku a k sadům Nebílovy, kde se fóliovníky nacházejí. Od 15 let jsem chodil do sadů česat ovoce a v současné době pomáhám v sadech Nebílovy při konání společenských akcí. Lze říci, že téma pěstování ovoce je mi rovněž blízké, vzhledem k tomu, že zároveň s ekonomickým oborem Inovativní podnikání studuji druhou vysokou školu na ČZU, program Rostlinná produkce. Z tohoto důvodu se problematice zemědělství věnuji na plno již několik let.

V průběhu studia jsem byl osloven ředitelem společnosti k vyhodnocení efektivnosti stávajícího podnikatelského záměru pěstování a prodeje jahod v zemědělské společnosti Lukrena a.s.. V bakalářské práci jsem provedl analýzu stávajícího trhu a konkurence, analýzu zákazníků, analýzu dodavatelů a finanční analýzu. Na základě zjištěných skutečností jsem daný podnikatelský záměr vyhodnotil a navrhl jeho optimalizaci pro dosažení ziskovosti.

## Cíl práce

Cílem práce je návrh opatření pro zlepšení ekonomických výsledků stávajícího projektu produkce jahod ve společnosti Lukrena a.s.. Dílčím cílem práce je zpracování situační analýzy výroby jahod v podniku a provedení analýzy výrobního a pracovního procesu výroby jahod.

## Metodika práce

Bakalářská práce bude strukturovaná do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. V teoretické části bude zpracována literární rešerše zaměřená na téma podnikatelského projektu a jeho jednotlivých aspektů. Tato část poslouží jako základ pro praktickou část práce, která bude obsahovat konkrétní analýzu stávajícího podnikatelského projektu, včetně návrhů opatření a definování akčních kroků. Literární rešerše představuje konfrontaci rozdílných názorů autorů a přístupů k dané problematice.

V praktické části bude charakterizován podnikatelský projekt a bude zpracována analýza zákazníků na základě dat, hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Dále v práci budou provedeny analýza trhu a konkurence, dodavatelů a finanční analýza podniku. Všechny tyto analýzy jsou důležité pro zhodnocení současného projektu a pro následné možné navržení jejich opatření. Využity budou i jiné metody a techniky, se kterými se setkáme v rámci studia programu Inovativní podnikání, a které budou uvedeny v bakalářském portfoliu.

---

# 1 Teoretická část – literární rešerše

V teoretické části bude zpracována literární rešerše zaměřená na téma podnikatelského projektu a jeho jednotlivých aspektů.

## 1.1 Podnikatelský plán

Dle Svobodové a kol. (2017) podnikatelský plán, často označovaný též jako business plan či byznys plán, představuje klíčový nástroj pro organizaci a strukturování myšlenek a plánů spojených s podnikatelským nápadem. Jeho cílem je nejen formulovat tyto nápady do konkrétních slov, ale také provést komplexní analýzu trhu, produktu a návratnosti investic, aby byla ověřena jejich realizovatelnost.

Červený (2014) dále popisuje, že podnikatelský plán lze vypracovat jak před samotným zahájením podnikání, tak i v průběhu, kdy dojde k významným změnám v podnikatelské strategii. Jeho hlavním posláním je poskytnout realistickou představu o proveditelnosti nápadu. I když často pracujeme s odhady a prognózami budoucího vývoje, nelze s jistotou předpovědět budoucí události. Nicméně, účelem podnikatelského plánu je rozlišit mezi reálně dosažitelnými cíli a pouhými spekulacemi, což se provádí skrze analytické metody a data.

Orlík (2011) definuje podnikatelský plán následovně:

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Srpková 2011).

Svobodová a kol. (2017) dále říkají, že vytvoření business plánu obvykle předchází rozhodnutí a odvaha podnikatele stát se nezávislým a budovat vlastní firmu. Nicméně Červený (2014) doplňuje, že business plány jsou také důležité pro existující firmy, pokud plánují rozšíření svého podnikání nebo řízené utlumení určitých částí činnosti. Business plán je tak v podstatě písemnou koncepcí budoucího podniku nebo jeho části. Slouží jak

---

k vytvoření potřebných podmínek pro zahájení podnikatelské činnosti, tak i k řízení již existujícího podnikání.

Podle Srpové (2011) a Blackwella (1993) je třeba dodržovat při sestavování podnikatelského plánu několik zásad:

- Inovativní – produkt nebo služba musí být individuální a přinášet více než konkurence
- Srozumitelný a stručný – formulované věty by měly být jednoduché a přesné
- Logický a přehledný – myšlenky by měly být logicky uspořádány a podpořeny fakty, grafy a tabulkami
- Pravdivý a reálný
- Respektující rizika – plán identifikuje a navrhuje opatření k eliminaci budoucích rizik

## Struktura podnikatelského plánu

Dle Svobodové a kol. (2017) struktura podnikatelského plánu může variabilně záviset na konkrétním účelu, pro který je plán vytvářen, a na individuálních potřebách podnikatele či organizace. Neexistuje žádný jednotný standard, který by platil pro všechny plány, a proto se často setkáváme s různými verzemi podnikatelských plánů.

Podnikatelský plán působí jako strategický nástroj k plánování a řízení podnikání. Dle Červeného a kolektivu (2014) je definován jako „konkrétní vyjádření záměrů podnikatele, jeho strategií a prostředkem pro jejich uskutečnění.“ Srpová (2011) jej charakterizuje jako dokument, který podrobně vysvětluje vnější a vnitřní situace asociované s podnikatelskými cíli. Koráb a kol. (2007) poskytují mírně odlišnou perspektivu, neboť business plán vidí jako nástroj určený vlastníkům, manažerům a vnějším investorům. V jejich výkladu je kladen důraz na důležitost plánu při hodnocení životaschopnosti podniku, nabízí majitelům materiály pro plánování a stává se zásadním prostředkem pro získávání financí a monitorování podnikových činností.

Podnikatelský plán by měl přinést odpovědi na otázky:

- Kde se nyní nacházím?
- Kam se chci dostat?
- Jak toho chci dosáhnout? (Svobodová a kol., 2017).

---

Celkově lze říct, jak sama potvrzuje Svobodová a kol. (2017), že podnikatelský plán je flexibilním nástrojem, který lze upravovat a přizpůsobovat podle aktuálních potřeb a strategických cílů.

## 1.2 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán zastává dvě zásadní role.

Interně slouží jako nástroj pro majitele a manažery k určování směru, řízení a monitorování podniku (Koráb a kol., 2007). Umožňuje jim předem posoudit, zda jsou cíle podniku postaveny na reálných předpokladech a jsou ekonomicky udržitelné (Klandt, 2006). Srpová (2011) poukazuje na důležitost ověření reality a proveditelnosti podnikatelského plánu, aby mohl sloužit k jasnému definování kroků v podnikání a adresaci základních otázek, které každý začínající podnikatel musí zvážit.

Externě funguje podnikatelský plán jako komunikační nástroj pro získání důvěry investorů, bank, zákazníků a strategických partnerů (Tiews, 2016). V situacích, kdy podnikatelé vyhledávají rizikové financování, se plán stává esenciálním prvkem pro transparentní a objektivní hodnocení potenciálu, příležitostí a rizik projektu (Klandt, 2006; Fotr a Souček, 2005).

## 1.3 Základní otázky

Podnikatelský plán by měl poskytnout odpovědi následujících klíčových otázek:

1. Kdo představuje našeho ideálního zákazníka?
2. Jaké jsou specifické potřeby naší zákaznické základny?
3. Jaký konkrétní problém náš podnikatelský koncept řeší?
4. Co unikátního nebo nezvyklého náš podnik přináší na trh?
5. Které produkty či služby budeme nabízet?
6. V čem spočívá nadřazenost našich produktů v porovnání s konkurencí?



---

Shoda v těchto základních otázkách je patrná u mnoha autorů, včetně Srpové (2011), Šafránka (2007) a JBS (2013). Řešení těchto otázek by mělo být založeno na pečlivé analýze a výzkumu trhu. Tyto odpovědi by se měly přímo propojovat s definovanými cíli podnikatelského plánu.

## 1.4 Popis podniku

Struck (1992) poukazuje na to, že pokud je předmětem podnikatelského plánu již existující firma, je zásadní popsat historii společnosti. Je důležité stručně prezentovat velikost firmy a její organizační strukturu, přičemž v této sekci je možné zmínit klíčové historické události. Není opomenuto ani zdůraznění významných projektů, které společnost v minulosti uskutečnila.

Úvod podnikatelského plánu by měl dát potenciálním investorům jasný obraz o rozsahu a specializaci firmy, což doporučují Koráb a kolektiv (2007). Zásadní je zde rovněž zahrnout základní informace o podniku, jako jsou datum jeho vzniku, charakteristika hlavního produktu nebo služby a podněty, které vedly k založení firmy, jak naznačují Veber a Srpová (2012). Nezbytným prvkem je také formulace vize podnikání a naznačení strategického směřování pro budoucí růst podniku.

## 1.5 Popis podnikatelského záměru vč. Stanovení cílů

Sieber (2004) zdůrazňuje význam detailní prezentace podnikatelského záměru v dokumentu, kde je kladen důraz na produkty nebo služby a jejich konkurenční přednost. Popis by měl poskytnout jasný přehled o segmentu, který firma pokrývá, a výhody, které její produkt nebo služba přináší jako řešení existujících problémů. Dále se zmiňuje o potenciálním přínosu pro zákazníky.

V sekci popisu produktu je důležité, aby podnikatel podal podrobné informace o vzhledu, vlastnostech, odhadované ceně a účelu produktu. Je klíčové uvést, zda jde o produkt již existující nebo nový na trhu, a podpořit to vizuálními materiály, jako jsou nákresy, schémata nebo fotografie.

---

Pokud se jedná o služby, je třeba specifikovat klíčové aspekty služby, způsob zajištění a potřebné zařízení či vybavení. Sieber upozorňuje, že při uvádění technických parametrů je potřeba vzít v úvahu, že čtenář nemusí být odborníkem v daném oboru, a proto je třeba odborné termíny vysvětlit a jasně popsat jak princip, tak proces technologie výroby či poskytování služby.

Čtenář by po přečtení této části měl mít jasnou představu o vzhledu produktu nebo průběhu služby, jak podotýká Šafrová Dráčilová (2019). Svobodová a kol. (2017) pak doporučují, aby byla podstata nápadu prezentována jednoduchým způsobem a s využitím běžné terminologie, aby byla zajištěna snadná srozumitelnost.

### 1.5.1 SMART cíle

V rámci podnikatelského plánu budou stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle společnosti. Určení vize je důležité k úspěšné formulaci cílů. Proveďte se stručně a přehledně.

Doležal a kolektiv (2023) konstatují, že stanovení cílů projektu je jedním z klíčových faktorů pro dosažení úspěchu, zejména když jsou tyto cíle definovány podrobně a specificky. Pro návrh cílů lze využít SMART metodiku, která představuje kritéria pro správnou formulaci cílů (Šafrová Dráčilová, 2019).

- Specific – specifické, přesně popsané
- Measurable – měřitelné
- Achievable – atraktivní, akceptované
- Realistic – reálné
- Timed – termínované

Doležal a kolektiv (2023) rozšiřují koncept cílů o další písmeno "I", které znamená "integrováný", což naznačuje, že cíle by měly být začleněny do organizační struktury.

---

## 1.6 Marketingová, strategická situační analýza

Podle Boučkové a kol. (2003) marketingová situační analýza poskytuje komplexní pohled na okolní prostředí firmy a umožňuje vytvoření efektivních strategií a taktik pro dosažení marketingových cílů. Je důležité pravidelně aktualizovat tuto analýzu, protože podmínky na trhu a konkurenční prostředí se mohou měnit.

Lze tedy shrnout, že marketingová situační analýza je proces, který pomáhá firmám porozumět aktuálnímu stavu trhu a konkurenčnímu prostředí.

Analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá:

- Minulý stav
- Současný stav
- Možný budoucí stav

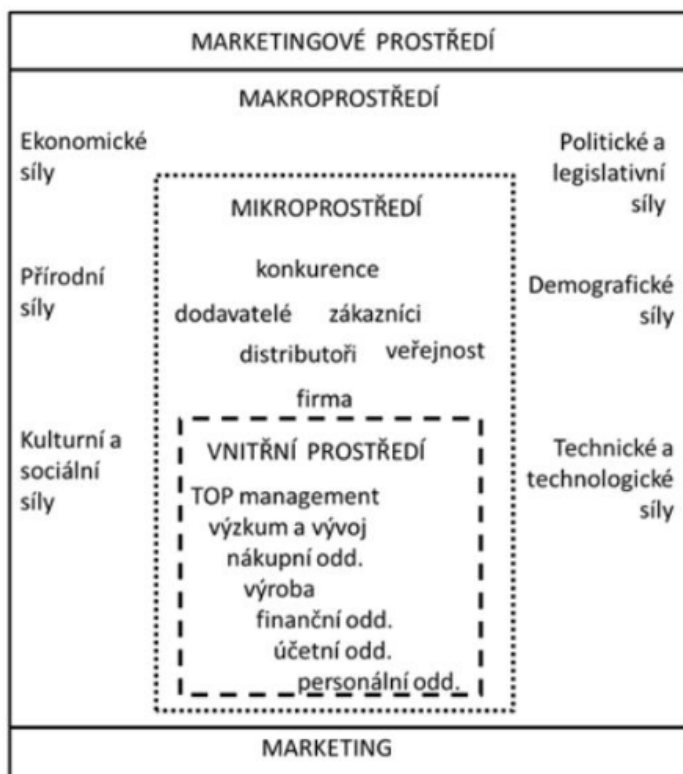
Horáková (2003) a Boučková a kol. (2003) uvádí, že k provedení situační analýzy je nutné získat odpovědi na následující otázky:

- Jaké je prostředí, ve kterém podnik působí (vnitřní i vnější)?
- Silné a slabé stránky podniku?
- Příležitosti a ohrožení podniku?

Pro odpověď na otázky, provádíme dílčí analýzy. K často užívaným analýzám pro realizaci analýzy situační patří:

- PEST analýza
- Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví
- Analýza firmy (Analýza prodejů, trhu)
- SWOT analýza

Aby mohla společnost identifikovat atraktivní obchodní příležitosti, je třeba, aby provedla analýzu svých trhů a prostředí, které ji obklopuje (Horáková, Boučková a kol. 2003). Prostředí společnosti lze rozdělit na vnější = Makro a vnitřní = Mikro.



Obrázek 1: Marketingové prostředí (zdroj Horáková 2004)

## 1.6.1 Mikroprostředí = faktory vnitřního prostředí

Podle Boučkové a kol. (2003) mikroprostředí tvoří 5 základních elementů:

- Podnik
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Konkurence

### 1.6.1.1 Porterova analýza

Součástí situační analýzy může být Porterova analýza. K Porterovo analýze se přistupuje zejména, pokud organizace potřebuje vyhodnotit konkurenční prostředí.

---

Vyhodnocení umožňuje organizaci lépe pochopit své strategické pozice. Tato analýza je široce používána pro strategické plánování (Sedláčková a Buchta, 2006).

Podle Portera (1994) se vyhodnocuje následovně:

**Síla dodavatelů** – Je hodnocena míra schopností dodavatelů ovlivňovat ceny, kvalitu a dostupnost surovin. Silní dodavatelé zvyšují ceny a omezují podmínky. Tato skutečnost snižuje zisky organizace.

**Síla odběratelů** – Vyhodnocuje, kontrolu zákazníků nad rozhodováním o nákupu. Silní odběratelé, mohou vyjednávat nižší ceny a lepší podmínky, což vede ke snížení marže organizace.

**Hrozba nových vstupujících konkurentů na trh** – Vyšší hrozba nových vstupujících konkurentů může znamenat zvýšenou konkurenci a tlak na ceny.

**Hrozba substitutů** – Zde se zvažuje, do jaké míry mohou produkty nebo služby nahradit jiné alternativy. Vyšší hrozba substitutů může snižovat cenovou pružnost a zisky.

**Konkurenční rivalita** – Zde je hodnocena míra konkurence mezi stávajícími firmami v daném odvětví. Větší konkurence mezi firmami obvykle znamená boj o trh. To vede ke snížení cena a menším maržím.

### 1.6.1.2 Analýza zákazníků

Podle Hanzelkové (2013) by analýza měla odhalit silné a slabé stránky, případné hrozby a příležitosti, které se vyskytují ve vztazích se zákazníky a při samotné distribuci produktů či služeb. To zahrnuje:

- Porozumění potřebám a preferencím zákazníků.
- Zhodnocení zpětné vazby od zákazníků.
- Analýza loajality zákazníků a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování při nákupu.

Důkladný průzkum také zahrnuje systematické posuzování mikrookolí firmy, které se skládá jak ze současných, tak z potenciálních partnerů, a pokrývá:

- 
- Identifikaci a segmentaci cílového trhu.
  - Hodnocení velikosti trhu a jeho růstu nebo poklesu.
  - Analýzu trendů a změn v chování spotřebitelů.

Srpová a Řehoř (2010) považují za klíčové zodpovědět následující otázky:

- Které produkty budou poskytovány?
- Jaký okruh zákazníků může být v dané lokalitě získán?

Pro účinné oslovování cílového trhu Srpová (2011) radí trh rozčlenit do několika segmentů založených na různých kritériích, jako je například účel použití, geografická oblast, nebo důvody pro nákup. Je nutné dbát na to, aby každý z těchto segmentů byl dostatečně velký a disponoval potřebnou kupní silou. Pokud již máme trh rozdělený do segmentů, zaměříme se na ty, které jsou nám nejbližší. Zda byl výběr segmentu proveden správně, zjistíme položením a vyhodnocením následujících otázek:

- Jaká je velikost segmentu?
- Jaký je růst segmentu?
- Je možné se jasně odlišit od konkurenčních produktů?
- Jsou zákazníci tohoto segmentu dosažitelní?
- Odpovídá náš produkt potřebám zákazníků v tomto segmentu?
- Jak silná je konkurence v rámci segmentu? (Srpová 2011).

V současné době se jako efektivní metoda pro pochopení cílových zákaznických skupin používají osoby. Pro každou skupinu se vytvoří fiktivní charakteristika typického člena, například žena ve věku 25-30 let, s vysokoškolským vzděláním, žijící v Praze. Tato fiktivní postava by měla odrážet běžné charakteristiky a životní styl dané skupiny (Svobodová a kol., 2017).

Dib (2020) uvádí, že stát se na chvíli jedním ze svých zákazníků je jednou z nejsnazších cest, jak lépe pochopit jejich potřeby a přání. Svobodová a kol. (2017) dodává, že osoby přinášejí reálnější a emotivnější přístup, aktivují naše emotivní centra a pomáhají nám lépe pochopit zákazníky a jejich specifické potřeby. Přimějí nás přemýšlet o tom, jak by se náš produkt nebo služba mohly stát součástí života našich zákazníků.

---

### 1.6.1.3 Analýza tržního prostředí

Tato část se soustředí na tržní prostředí, včetně segmentace trhu, potřeb zákazníků, trendů a příležitostí na trhu. Analýza trhu představuje jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Podle Svobodové a kolegů (2017) má za cíl prokázat existenci trhu pro náš nápad, a to s dostatečnou velikostí a kupní silou, která umožní generovat dostatečné zisky.

Cíl analýzy trhu spočívá v určení velikosti trhu, identifikaci segmentů zákazníků, hlavních výrobců a dodavatelů, distribučních kanálů, bariér vstupu a výstupu z trhu a míry konkurenčního boje, což zdůrazňuje Příbová (1998). Svobodová a kolektiv (2017) upozorňují na význam monitorování tržních trendů, které mají potenciál měnit podnikatelské podmínky a ovlivňovat chování účastníků trhu. Z této analýzy by měly vyplynout informace o velikosti trhu, detaily týkající se překážek vstupu na trh a popis distribučních cest, uvádí Wupperfeld (2003).

Hanzelková dále (2013) specifikuje, že analýza by měla být zaměřena pouze na nejvýznamnější tržní subjekty, kterými jsou zákazníci, konkurenci a dodavatelé. Analýza trhu systematicky zkoumá mikrookolí, které je tvořeno stávajícími i potenciálními partnery. Analýza prodeje je sledování prodeje, tržeb, doby obratu, obrátky, zisku a jejich vývoje v jednotlivých letech a následné porovnání.

Analýza poptávky:

- Stanovení velikosti trhu a jeho růstového potenciálu.
- Hodnocení faktorů ovlivňujících poptávku po produktech nebo službách.

Analýza nabídky:

- Posouzení konkurenčního prostředí a identifikace klíčových hráčů na trhu.
- Hodnocení silných a slabých stránek konkurence.

---

Průzkum trhu, jak poznamenává Struck (1992), představuje úvodní fázi komplexní analýzy tržního prostředí s cílem shromáždit informace o odvětví, zákaznících a konkurenčních podnicích. Šafrová Drášilová (2019) zdůrazňuje, že výběr metody pro průzkum trhu by měl být založen na konkrétních informacích, které potřebujeme získat, a následně bychom měli podle toho zvolit přístupy a nástroje pro sběr dat. Morden (1991) a Dedouchová (1998) dále upozorňují, že průzkum trhu je klíčovým nástrojem, poskytujícím podnikům nebo investorům základní údaje. Ty mohou být specificky cíleny jak na individuální zákazníky, tak na trh jako celek, a rozlišují mezi primárním a sekundárním výzkumem. Primární výzkum je zaměřen na specifické segmenty zákazníků a obvykle využívá metody jako jsou telefonické a osobní rozhovory, online dotazníky, nebo poštovní dotazníky, přičemž volba metody závisí na potřebě přesnosti informací, dostupném čase a finančních zdrojích. Sekundární výzkum vychází z již existujících interních informací společnosti a externě dostupných dat. Interní zdroje mohou obsahovat finanční reporty, záznamy o prodejkách a údaje o zákaznících, zatímco externí zdroje mohou zahrnovat například firemní zprávy, obchodní informace a statistiky na národní či mezinárodní úrovni, stejně jako údaje z maloobchodních auditů.

Koráb a kolektiv (2007) doporučují, aby byla součástí této analýzy také segmentace trhu, což umožňuje podrobnější pochopení různých cílových skupin zákazníků.

#### 1.6.1.4 Analýza konkurence

Podle Čichovského (2001) lze konkurenci chápat jako otevřenou skupinu firem, působících v daném čase a regionu. Ty společně formují konkurenční prostředí a soupeří o rozhodující vliv v porovnání s ostatními subjekty v této sféře.

Cílem této studie je pečlivě zkoumat konkurenční poměry a jejich vliv na možnosti odbytu vlastního výrobku. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné důkladně zhodnotit jak silné, tak slabé stránky konkurence, analyzovat postupy, které konkurenti zavedli, a využít manažerskou metodu známou jako benchmarking. Výsledkem této analýzy by nemělo být pouze poznání aktuální pozice konkurentů, ale především hlubší porozumění vlastní pozice a konkurenčních výhod (Struck, 1992).



---

Dle Svobodové a kolegů (2017) analýza konkurence nám může pomoci říct, zda je nezbytné pravidelně monitorovat konkurenční prostředí a s jakou frekvencí. Získané poznatky slouží k formulaci strategií na trhu, kde je vhodné definovat kritéria hodnocení konkurentů a identifikovat firmy, které tato kritéria splňují (Svobodová a kol., 2017).

Cílem analýzy konkurence by mělo být úspěšně připravit soubor informací o všech konkurentech a neustále tento soubor dat doplňovat, poopravovat tak, aby bylo možné předpovědět chování jednotlivých konkurentů na trhu. Díky tomuto předvídání pak lze na takové chování včas a efektivně reagovat. Sledování konkurentů je také důležité pro poučení se z vlastních chyb a hledání nových řešení, nových postupů, jak těmto chybám zabránit (Zamazalová, M., 2010).

Analýza konkurence se skládá ze dvou kroků, jak uvádějí Kalka a Massen (2003):

1. Identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich porovnávání na základě vybraných kritérií.
2. Srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem s cílem zjistit, zda je konkurence lepší, stejně dobrá nebo horší než naše vlastní firma.

Analýzu konkurence projektu je zapotřebí nepodcenit a průběžně se k ní neustále vracet a aktualizovat jí. Může nám pomoci se konkurencí inspirovat a zároveň přizpůsobit strategii tak, abychom měli konkurenční výhodu. V praktické části autor práce využije analýzu konkurence podle Kalka a Massen.

### 1.6.1.5 Analýza dodavatelů

Svobodová a kolektiv (2017) poukazují na to, že při hodnocení projektů se zpravidla klade důraz na spolehlivost a pečlivost vybraných dodavatelů pro konkrétní projekt. Hodnotitelé zároveň zkoumají míru propojenosti mezi poskytovateli a jejich likviditu. Jako zakladatelé projektu je pro nás klíčová především analýza vstupů, tedy dodavatelů, jelikož tyto představují náklady, které se odrazí v našem finančním plánování.

Praktickým způsobem, jak analyzovat dodavatele, je vytvoření přehledné tabulky, kde budou uvedeny všechny vstupy, jejich dodavatelé a příslušné ceny. Je zásadní adekvátně popsat vztahy s našimi dodavateli, specifikovat jejich počet, charakteristiku vztahů,

---

podmínky dodávek a detaily smluvních ujednání. Tato část by měla rovněž obsahovat analýzu potenciálních rizik spojených s výpadkem dodávek od jednotlivých partnerů (Srpková, 2020).

Svobodová a kol. (2017) přistupují k analýze dodavatelů jako k zaznamenání nezbytných vstupů, z nichž následně vycházejí náklady. Autoři zdůrazňují význam hodnocení spolehlivosti každého dodavatele a nutnost zvážení potenciální nežádoucí závislosti na jediném dodavateli.

## 1.6.2 Makroprostředí = faktory vnějšího prostředí

V této kapitole jsou shrnuty metody pro zkoumání externího prostředí. Mezi tyto metody lze zahrnout PEST analýzu, SLEPT analýzu a legislativní a environmentální analýzu.

### 1.6.2.1 PEST analýza

Perrera (2018) charakterizuje PEST analýzu jako metodu, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a slouží jako nástroj pro lepší porozumění vnějšího prostředí, umožňující organizacím a projektům přizpůsobit své strategie a akce tak, aby se efektivně vypořádaly s těmito faktory. PEST analýza je relevantní pro formulaci strategií, hodnocení rizik a plánování budoucího vývoje, a měla by se opírat o co největší počet nezávislých faktorů.

Politické faktory zahrnují zkoumání politických a vládních aspektů, jako jsou legislativa, regulace, vládní politiky, politická stabilita a politické změny, které mohou mít významný dopad na podnikatelské prostředí a strategická rozhodnutí.

Ekonomické faktory se věnují makroekonomickým aspektům jako inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, hospodářský růst, směnné kurzy, daň z příjmu, DPH a stabilitu měny, které ovlivňují finanční stabilitu a výkonnost organizace (Perrera, 2018).

Sociální faktory zahrnují demografické, kulturní a sociální trendy, které mohou ovlivnit trh, zákazníky a pracovní sílu, přičemž informace o těchto faktorech lze získat ze statistických údajů (Perrera, 2018).

---

Technologické faktory se zaměřují na technologický pokrok, inovace a změny v oblasti informačních a vývojových technologií, které mohou mít vliv na konkurenceschopnost a efektivitu organizace (Perrera, 2018).

### 1.6.2.2 SLEPT analýza

Rozšířenou verzí PEST analýzy je SLEPT analýza.

Podle Svobodové a kol. (2017) SLEPT analýza (známá také jako analýza externího prostředí) má hlavně za cíl identifikovat budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy a identifikovat klíčové vývojové trendy, které mohou představovat buď hrozby, nebo příležitosti pro danou firmu. Tuto analýzu lze také nazývat analýzou širšího vnějšího prostředí. Zkratka SLEPT je odvozena z prvních písmen anglických slov, které označují pět oblastí vnějšího prostředí firmy, na které by měla být věnována pozornost.

Podle Červeného (2014), SLEPT analýza je klíčovým nástrojem pro strategické rozhodování, protože umožňuje firmě lépe reagovat na změny a využít příležitosti, zatímco minimalizuje rizika spojená s hrozbami ve vnějším prostředí. Tímto způsobem může firma lépe navigovat ve složitém a dynamickém mezinárodním obchodním prostředí, přizpůsobovat své strategie a udržet si konkurenceschopnost.

Rozšířenou formou SLEPT analýzy je PESTLE analýza, do které jsou navíc zahrnuty ekologické a environmentální (tj. týkající se životního prostředí) aspekty.

### 1.6.2.3 Legislativní a environmentální analýza

Morden (1991) uvádí, že environmentální analýza představuje proces zkoumání a hodnocení vnějších i vnitřních faktorů, které mohou mít vliv na činnost a výkonnost organizace či podniku. Tato analýza zahrnuje širokou škálu faktorů, jako jsou technologické, politické, sociální a kulturní aspekty, které mají přímý vliv na produkty, trhy a zákazníky. Tržní analýza není izolována od vnějšího prostředí, ve kterém se trh nachází, a proto je důležité uvažovat o širokém spektru environmentálních faktorů a trendů, které mohou ovlivnit marketingové strategie. Díky důkladné environmentální analýze mohou organizace efektivněji formulovat své strategie a přizpůsobit se proměnlivým podmínkám trhu.

---

## 1.7 SWOT analýza

Horáková (2003) popisuje SWOT analýzu jako metodu pro posouzení silných a slabých stránek (Strengths and Weaknesses) v rámci organizace nebo projektu, stejně jako pro identifikaci příležitostí a hrozeb (Opportunities and Threats) plynoucích z externího i interního prostředí. Tato analýza umožňuje organizacím lépe pochopit jejich pozici na trhu, rozpoznat klíčové faktory ovlivňující jejich úspěch a pomáhá ve formulaci strategií. Je důležité zdůraznit, že SWOT analýza nenahrazuje celkovou situační analýzu, ale poskytuje detailní přehled o aktuálním stavu projektu.

Čtyři klíčové faktory SWOT analýzy jsou:

- **Síla:** Týká se pozitivních charakteristik a výhod organizace nebo projektu, jako je silný tým, dobrá finanční situace, nebo výjimečné produkty či služby.
- **Slabiny:** Odkazují na interní nedostatky nebo negativní aspekty organizace, jako jsou nedostatečné zdroje, zastaralá technologie, nedostatečné dovednosti nebo zastaralé procesy.
- **Příležitosti:** Jsou vnější faktory nebo tržní podmínky, které může organizace využít k růstu a zvýšení svého úspěchu, například změny v poptávce, objev nových tržních segmentů nebo možnosti rozšíření nabídky produktů či služeb.
- **Hrozby:** Zahrnují externí faktory nebo rizika, která mohou organizaci nebo projekt ohrozit, jako je silná konkurence, změny v legislativě, ekonomické krize nebo změny v chování zákazníků (Horáková, 2003).

Srpová (2011) dodává, že při provedení SWOT analýzy provádíme komplexní hodnocení všech aspektů spojených s podnikatelským plánem ve čtyřech klíčových oblastech. Silné stránky mohou zahrnovat faktory, jako je zkušený management, kvalifikovaná pracovní síla a vynikající servis, které dávají firmě konkurenční výhodu. Čím více silných stránek, tím lépe. Naopak při výčtu slabých stránek je cílem prezentovat investorovi, že jsme zohlednili všechny možné aspekty a projevujeme tak transparentnost.

Horáková (2003) říká, že slabé stránky mohou zahrnovat nedostatek kapitálu, nedostatečné zkušenosti v oblasti marketingu nebo cenovou politiku. Při identifikaci slabých

---

stránek je důležité navrhnout pozitivní řešení, které by mohlo překonat tyto slabiny. Tímto způsobem ukazujeme investorovi, že jsme proaktivní a dokážeme se vypořádat s případnými problémy.

Analýza příležitostí a hrozeb podle Srpové (2011) se zaměřuje na vnější prostředí firmy. Pomáhá nám identifikovat atraktivní příležitosti, které by mohly posílit náš projekt. Zároveň nás vede k zamyšlení nad potenciálními problémy, které bychom mohli čelit. Příležitosti by měly být hodnoceny z hlediska jejich atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu, zatímco hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Je důležité si uvědomit, že investoři obvykle velmi pečlivě zkoumají podnikatelský plán, aby minimalizovali rizika spojená s jejich investicí. Proto není výhodné zatajovat nepříznivé skutečnosti, jako je konkurence, cenová politika nebo vstupní bariéry. Místo toho je lepší prezentovat plán s důkladnou analýzou ze všech stran a ukázat, že jsme promysleli všechny možnosti a máme připravená řešení pro případné výzvy (Srpová, 2011).

## 1.8 Obchodní plán

Obchodní plán definuje odhady ročních prodejů a příjmů. Při jeho sestavování se doporučuje použít kombinaci metod: odhad na základě minulých prodejů, tržní průzkum a promítnutí prodejních zkušeností (Veber a Srpová, 2012). Stává se tak základem pro finanční plánování, poskytující odhady pro objem prodejů a tržeb s různými scénáři pro pesimistické, neutrální a optimistické předpovědi (Hrdý a Krechovská, 2013).

Pro nově vzniklé podniky, které ještě nedisponují historickými daty, Jakubíková (2013) a Srpová a Řehoř (2010) navrhují odhady počtu transakcí a jejich hodnotu založit na kvantifikaci segmentů zákazníků a poptávky, což lze získat skrze průzkum trhu.

## 1.9 Marketingový plán a strategie

Marketingové plánování tedy popisuje, co dosud víme o našem cílovém trhu a koordinuje činnosti, které mají vyústit ve splnění výsledků. Velmi podstatná je také aktuálnost tohoto dokumentu. S marketingovým plánem je naopak potřeba stále pracovat,

---

řídít se jím a pravidelně jej aktualizovat. Obecné doporučení je takové, že marketingový plán by měl být vypracován vždy s výhledem na jeden rok. Po roce přichází buď čas na velkou revizi tohoto plánu, nebo jeho nové vypracování. Základním cílem marketingového plánu je vytvořit strategii, která stanoví, jakým způsobem se podnik bude umisťovat na trhu a jak bude konkurovat ostatním (Koráb a kol., 2007).

Struktura marketingového plánu se odlišuje v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou velikost podniku, sektor, ve kterém firma působí, a stanovené cíle. Často se stává, že malé firmy nepřikládají marketingu dostatečný význam a nevěnují mu potřebnou pozornost. Charakteristickým prvkem pro malé podniky je limitace marketingových aktivit z důvodu omezených rozpočtů, což omezuje rozsah a možnosti jejich propagačních akcí. Naopak, marketing malých firem může být výhodný díky schopnosti rychle a flexibilně reagovat na proměny v konkurenčním prostředí (Veber a Srpová, 2012). Vytváření marketingového plánu vyžaduje zaměření se na identifikaci a pochopení cílových skupin zákazníků, což umožňuje přizpůsobení cen, distribuce a propagace.

Srpová (2011) identifikuje tři klíčová rozhodnutí, která musí marketingový plán adresovat:

- Identifikace cílového trhu, což vyžaduje analýzu specifík odvětví, vymezení konkurenčních výhod a rozpoznání rozdílných potřeb zákazníků (Jakubíková, 2013).
- Stanovení tržní pozice produktu nebo služby - targeting - je zásadní pro definování, jak bude produkt vnímán ve srovnání s konkurenčními výrobky, a pro jeho odlišení na trhu (Srpová, 2011).
- Na základě určeného segmentu a pozice na trhu je nezbytné plánovat konkrétní marketingové nástroje, které přivedou produkt či službu ke konzumentům (Šafrová Drášílová, 2019). Marketingový mix se následně stává klíčovým nástrojem pro realizaci těchto cílů.

## Marketingový mix

Hesková a Štarchoň (2009) společně s Majoro (1996) definují Marketingový mix jako soubor opatření či taktik, které organizace nebo investoři využívají k podpoře a propagaci své značky nebo produktů na trhu. Původní koncept marketingového mixu 4P, který byl navržen Neilem H. Bordem, se v průběhu času rozvinul a v současnosti jsou

---

využívány jeho variace jako 4S, 4C nebo 7P, které reflektují rozvoj marketingové teorie a praxe.

## Marketingový mix 4P

Hesková a Štarchoň (2009) popisují marketingový mix jako esenciální koncept ve světě marketingu, který si zachovává svůj význam na trhu až do současnosti. Marketingový mix se skládá ze čtyř základních pilířů, které jsou známé jako "4P":

**Product (Produkt)** – Tento prvek se věnuje charakteristikám samotného výrobku nebo služby, kterou firma poskytuje. Zabývá se vlastnostmi, designem, kvalitou, značkou, balením a dalšími faktory, které jsou důležité pro atraktivitu produktu na trhu.

**Price (Cena)** – Druhé "P" se zaměřuje na cenovou strategii. Při stanovení ceny je třeba vzít v úvahu různé faktory, jako jsou výrobní náklady, cenová elasticita trhu, a také pozici vůči konkurenci.

**Place (Místo)** – Třetí pilíř se týká distribuční strategie, která určuje, jak a kde budou produkty nebo služby dostupné pro zákazníky. Zahrnuje rozhodování o prodejních kanálech, logistice, skladování a distribuci.

**Promotion (Propagace)** – Čtvrté "P" představuje veškeré aktivity spojené s propagací produktu nebo služby. Tento prvek obsahuje reklamu, public relations, přímý marketing, propagaci ve veřejných médiích, sponzorství a akce na místě prodeje s cílem informovat zákazníky a přesvědčit je o hodnotě nabízeného produktu.

## 1.10 Organizační plán

Operační plán, jak jej pojmenovávají někteří odborníci, je klíčový pro provedení podnikatelského plánu v praxi. Má za úkol rozklíčovat obecnou strategii do konkrétních, časově provázaných operací (Svozilová, 2016). Detailně popisuje nezbytné akce a úkoly, které jsou nutné pro běh podniku. Koráb a kol. (2007) naznačují, že zvláště pro malé, startující podniky může být užitečné vytvořit v rámci organizačního plánu přehlednou tabulku s časovými milníky, která mapuje klíčové akce a etapy v procesu realizace podnikatelského záměru.

---

## 1.11 Personální plán

Personální plán podle Korába a kolektivu (2007) i Šafářové Drášilové (2019) logicky navazuje na organizační strukturu podniku a podrobně popisuje potřebné pracovní pozice včetně počtu lidí, kteří je obsadí. Jeho účelem je zajistit, že podnik bude mít dostatek pracovníků s potřebnými kvalifikacemi a zkušenostmi. Svobodová a kol. (2017) dále zdůrazňují, že personální plán nejenže určuje potřebné kvalifikace a způsob hledání a nábory zaměstnanců, ale také se zabývá platovými podmínkami, zaměstnaneckými benefity a výpočtem celkových osobních nákladů.

V kontextu malých podniků může být tato část plánu míněna zjednodušeně nebo dokonce zcela vynechána, neboť veškeré operace závisí přímo na zakladateli (Koráb a kol., 2007).

## 1.12 Analýza rizik

Analýza rizik je zásadní součástí projektového managementu, která umožňuje organizacím předvídat a předcházet možným problémům. Pomáhá identifikovat potenciální hrozby i příležitosti, s cílem minimalizovat negativní dopady a maximalizovat pozitivní efekty (Sieber, 2004).

- Analýza rizika
  - Identifikace rizik – Sběr informací o možných hrozbách a příležitostech.
  - Hodnocení rizik – Pravděpodobnost výskytu rizika a vážnost jeho dopadu na projekt.
  
- Plán řízení rizik
  - Vytvoření plánu – Definování strategie pro každé identifikované riziko (rozhodnutí o přijetí rizika, snížení pravděpodobnosti či dopadu, přenesení rizika na jinou stranu).
  - Zodpovědnosti a zdroje – Určení zodpovědných osob za řízení rizik.



- 
- Monitorování rizik
    - Průběžný dohled – Sledování situace a aktualizace informací o rizicích.
    - Revize plánu – Revize strategií při změně situace (Sieber, 2004).

Fotr a Souček (2011) doplňují, že výsledek analýzy rizik by měl obsahovat seznam všech významných rizik projektu, hodnocení jejich celkového dopadu a určení, zda je projekt přijatelný z pohledu rizika pro investora. Hodnocení by mělo být specifické pro jednotlivé fáze projektu, protože struktura rizik se v průběhu času mění – odlišuje se v investiční fázi oproti fázi provozní. Řízení rizik je dynamický proces, vyžadující neustálé hodnocení a přizpůsobování strategií podle aktuálních podmínek. Identifikace rizikových faktorů a citlivostní analýza umožňuje projektovému týmu efektivněji reagovat na neočekávané události a zvyšuje tak šanci na úspěch projektu.

### 1.13 Citlivostní analýza

Sieber (2004) a Fotr a Souček (2011) poukazují na to, že citlivostní analýza je důležitým nástrojem ve finančním plánování a hodnocení projektů. Jejím cílem je posoudit, jak změny v klíčových proměnných ovlivní projekt.

Obecný postup citlivostní analýzy podle Siebera (2004) zahrnuje:

- Identifikaci klíčových proměnných: Náklady, prodejní ceny, objemy prodeje, diskontní míra a další relevantní ukazatele.
- Identifikaci rozsahu hodnot proměnných: Určení maximálních a minimálních hodnot pro každou proměnnou.
- Identifikaci referenčního scénáře: Nastavení výchozích hodnot pro všechny proměnné, které budou sloužit jako základ pro porovnání s alternativními scénáři.
- Vytvoření alternativních scénářů: Vývoj různých scénářů s odlišnými hodnotami proměnných a jejich porovnání s referenčním scénářem.
- Výpočet výsledků pro každý scénář: Pro každý scénář se vypočítají finanční ukazatele jako čistá současná hodnota, doba návratnosti, vnitřní výnosové procento a další důležité metriky projektu.

- 
- Vyhodnocení vlivu proměnných: Analyzování rozdílů mezi výsledky referenčního a alternativních scénářů a identifikace proměnných s největším dopadem na výsledky projektu.
  - Závěrečné zhodnocení: Nabízí informace, které pomáhají lépe plánovat a řídit rizika projektu.

Citlivostní analýza je považována za efektivní při identifikaci dopadů nejistot a rizik na finanční výkonnost a úspěch projektu.

## 1.14 Finanční plán a analýza

Jeho hlavním účelem je demonstrovat realitu podnikatelského záměru z ekonomické perspektivy (Srpková, 2011). Taktéž slouží k prognózám vývoje podnikových financí (Hrdý, Krechovská, 2013) a formuluje finanční cíle a prostředky k jejich dosažení (Kislingerová, 2004).

Finanční plán zahrnuje plánování celkové výše kapitálu, strukturu podnikového majetku, rozhodování o investicích a plánování likvidity (Synek, Kislingerová, 2015). Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že by měl obsahovat základní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow). Koráb a kol. (2007) doporučují provést analýzu bodu zvratu. Součástí finančního plánu by mělo být i vyhodnocení efektivnosti investic prostřednictvím výpočtu základních finančních ukazatelů (Šafrová Drášilová, 2019).

Sieber (2004) zdůrazňuje, že při tvorbě finančního plánu je nutné nejdříve získat všechny klíčové informace o projektu, včetně kalkulace nákladů, cen služeb, obchodních podmínek pro poskytování produktů, analýzy bodu zvratu a rozhodnutí o investicích a provozních potřebách. Finanční plán by měl reflektovat období, které je obvykle stanoveno na jeden rok.

Finanční plán obsahuje následující klíčové části:

- Příjmy a náklady: Odhady příjmů a nákladů, prodejní výnosy, náklady na výrobu nebo nákup zboží, provozní a fixní náklady.

- 
- Investice: Plány na investice do nových aktiv, zařízení, technologií a jiné projekty, zdroje financování a jejich dopad na budoucí příjmy a náklady.
  - Finanční prostředky: Metody financování projektu, včetně půjček, akciového kapitálu, vlastního kapitálu a dalších možných zdrojů financování.
  - Cash Flow: Přehled plánovaných hotovostních toků, což je klíčový ukazatel likvidity a finanční stability projektu.
  - Zisk a ztráta: Očekávaný zisk nebo ztráta během plánovaného období, celkový výsledek hospodaření.
  - Bilance: Odhad bilance, která ukazuje aktiva, pasiva a vlastní kapitál na konci plánovaného období.
  - Finanční cíle: Stanovení konkrétních finančních cílů.

Pokud je studie proveditelnosti projektu variantně řešena, musí být finanční plán rovněž variantně zpracován, aby reflektoval různé scénáře a možnosti (Sieber 2004).

## 1.15 Hodnocení efektivnosti a udržitelnost projektu

Fotr a Souček (2011) společně s Valachem (2006) zdůrazňují, že hodnocení efektivnosti a udržitelnosti projektu představuje klíčový prvek v rámci celé studie proveditelnosti. Efektivnost projektu se posuzuje podle toho, jak úspěšně dosahuje svých cílů a naplňuje očekávání, zatímco udržitelnost hodnotí schopnost projektu zachovat své pozitivní vlivy a výnosy po dlouhou dobu. Rozhodování o spuštění projektu nebo výběr mezi různými navrhovanými variantami projektu vyžaduje provést základní analýzu ekonomické efektivnosti. Toto hodnocení by mělo být systematické a objektivní, zahrnující zpětnou vazbu od všech zúčastněných stran, což umožňuje získat ucelený obraz o úspěchu a dlouhodobé udržitelnosti projektu.

Dle Valacha (2006) je možné metody hodnocení efektivnosti klasifikovat na základě toho, zda zohledňují faktor času, na:

- Statické metody – Tyto metody nezahrnují faktor času do svých výpočtů.
- Dynamické metody – Tyto metody časový faktor berou v úvahu.

---

## 2 Praktická část

### 2.1 Představení podnikatelského záměru

V této praktické části autor bakalářské práce využije výše popsanou teorii. Pro podnikatelský projekt „Pěstování jahod“, kterým se autor práce bude zabývat, nebyl podnikatelský plán před realizací tohoto záměru sestaven. Nelze provést tedy jeho revizi. Autor práce nově zhodnotí aktuální stav projektu na základě získaných informací a zkušeností během 2 let provozu. Podnikatelský projekt bude zhodnocen, hlavně z ekonomického hlediska a následně budou stanoveny konkrétní kroky napomáhající k optimalizaci a zlepšení ekonomických výsledků tohoto projektu.

### 2.2 Titulní list



Obrázek 2: Logo firmy Lukrena a. s. (zdroj: Lukrena a.s.)

Název podniku:	Lukrena a.s.
Předmět podnikání:	zemědělská výroba, výroba, obchod a služby
Právní forma:	Akciová společnost

---

Sídlo: Dolní Lukavice 196, 334 44 Dolní Lukavice

Zahájení činnosti: 5. března 1999

## 2.3 Popis podniku

Společnost LUKRENA a. s. je standardní zemědělskou společností. Hospodaří na celkové výměře 3500 ha na jižním Plzeňsku. Společnost rovněž provozuje ovocnářské sady na rozloze 48 hektarů. Sady se nachází v obci Nebílovy.

Obec Nebílovy je proslulá jako obec s dlouhou historií v sadařství, kde tradice pěstování peckového a jádrového ovoce sahá až do doby, kdy se zahradnictví rozvíjelo v panských sadech. Vrcholu dosáhlo sadařství koncem 19. století. V období od 70. do 90. let 20. století byly vybudovány rozsáhlé nové sady, a od roku 1999 pokračuje v této tradici zemědělská společnost Lukrena a.s. Pěstují se zde jablka, švestky, hrušky, třešně, kanadské borůvky a nově i jahody ve fóliovnících. Součástí areálu je moderní sušárna ovoce, moštárna, výroba cideru a pro pěstitele ovoce i pěstitelská pálenice.

Společnost pochopila, že zpracování vlastního vypěstovaného ovoce a prodej ze dvora je cesta k ekonomické soběstačnosti.

## 2.4 Popis nabízeného produktu

Produktem, kterým se autor v práci zabývá, jsou Hydroponicky pěstované jahody ve fóliovnících. Fóliovníky o rozloze 0,52 ha, byly vystaveny v roce 2021. Hydroponické pěstování jahod umožňuje získat úrodu šetrnou k životnímu prostředí. K úspěšnému pěstování hydroponických jahod investor potřebuje znalosti, speciální vybavení a správnou odrůdu.

Pěstování jahod ve fóliovnících se sebou nese jistá specifika. Jahody jsou zde vysázeny do speciálních pěstebních stolů přibližně metr nad zemí, takže se jahodníky po celou dobu nedotýkají země. Fóliovník kromě toho chrání rostliny před nepřízní počasí, výkyvy teplot i škůdci. Jejich velkou výhodou je možnost automaticky otevírat/zavírat boční

---

stěny, a díky tomu regulovat proudění i teplotu vzduchu. Ve fóliovníku vyrostе jahoda kvalitnější, čistější, barevně ucelenější a chuťově trochu jemnější.

Jahody z dovozu, například ze Španělska, k nám musí urazit cestu až 2,5 tisíce kilometrů, což trvá minimálně pět, šest dní. Tomu musí být přizpůsobena i sklizeň, aby plod cestu vůbec zvládl. Pro dokonalou chuť jahod je důležitá každá hodina. Čím je vyšší obsah cukru v plodu, tím rychleji podléhá zkáze. Proto jahody vypěstované v Čechách mají zákazníkům co nabídnout.

Stoly s jahodami se v sezóně procházejí několikrát denně, aby se vždy sklídily ty nejvybarvenější kusy ve stavu optimální zralosti. Proces sklizně musí být dobře zorganizován, aby zákazník dostal sladké ovoce v té nejlepší kvalitě. Jahody se jeden den sklídí přímo do recyklovatelných vaniček, následně se zchladí na dva stupně, aby se zastavilo jejich zrání, a další den jsou již v prodeji.

### 2.4.1 Co je hydroponie

Rostliny mohou růst nejen v půdě, ale také na živných roztocích. V našem posuzovaném podnikatelském projektu jsou sazenice zasazeny do speciálního substrátu, do kterého se živná tekutina přivádí kapací metodou-kapénková závlaha. K dodávání živného roztoku se používá kapátko, které se přivede na dno stonku, ke kořenům rostliny. Rostliny absorbují užitečné látky kořeny ze substrátu. Úspěch je z 90 % závislý na správné přípravě roztoku pro hydroponii. Měl by obsahovat všechny živiny, které jahody potřebují, v dostupné formě. Složení se mění podle toho, v jaké růstové fázi se rostlina nachází. Když se keř jen vyvíjí, v roztoku by mělo být více dusíku. Kvetoucí rostliny potřebují vysoký obsah fosforu, ovocné rostliny vápník. Při dodržování těchto pravidel bude úroda maximální. Optimální pH pro jahody je 6,0. Kyselost se koriguje přidáním kyselin (dusičné, ortofosforečné, sírové, chlorovodíkové) nebo zásad (hydroxid sodný, hydroxid draselný) do roztoku. Teplota pro úspěšné plození by měla být alespoň 16°C, nejlépe 20°C.

---

## 2.4.2 Výhody instalace

- Regulace příjmu živin. Pomocí hydroponie je pro pěstitele snazší řídit výživu bobulí, které pěstují. To umožní zajistit, aby se do systému kořenů jahod dostaly pouze ty živiny, které rostlině chybí.
- Snížená spotřeba vody.
- Vyšší vitalita keřů. Hydroponicky pěstované rostliny mají silný imunitní systém, který je chrání před mnoha nemocemi.
- Čistota plodů.
- Snadná sklizeň.
- Rostliny plodí dvakrát do roka.
- Ochrana rostlin před nepřízní počasí, výkyvy teplot a škůdci.

## 2.4.3 Nevýhody instalace

- Komplikovaná regulace konstantní teploty. V kořenové zóně by měly být indikátory teploty na úrovni 17-20 stupňů. Při zvýšené teplotě 30-35 stupňů nad nulou se kořenový systém přestane vyvíjet a začne odumírat.
- Zrychlený růst biomasy.
- Nevhodné pro všechny druhy jahod. Ne všechny odrůdy bobulí lze pěstovat hydroponicky. Proto se doporučuje předem vybrat rostliny, které lze tímto způsobem pěstovat.
- Vyšší pořizovací cena projektu.
- Poměrně krátká životnost fólií fóliovníků.

## 2.5 Popis stávajícího podnikatelského projektu, včetně stanovení jeho cílů

V roce 2021 byla přímo v sadu otevřena farmářská prodejna. Sady jsou hojně navštěvované turisty, jelikož zde vede naučná stezka. Na jejím konci najdete boží muka, místo, které vás zve ke chvílce odpočinku, s překrásným výhledem na okolí. Ve faremní

---

prodejně jsou prodávány vlastní výrobky a vypěstované ovoce. Pro doplnění sortimentu a možnost nabídnout zákazníkům čerstvé ovoce během celého roku, se před dvěma lety majitel rozhodl zainvestovat do fóliovníků, kde jsou hydroponicky v pěstebních stolech pěstovány jahody.

Díky výběru správných odrůd je firma schopna nabídnou až 4 měsíce v roce jahody ze stolní technologie. Pro pěstování jsou vybírány ty nejlepší odrůdy. Sklizeň probíhá dvakrát ročně. V letních měsících od května do června a během podzimu od srpna do září.

Jahody jsou sklizeny postupně, podle dozrávání. Časovost dozrávání ovlivňuje zvolená odrůda a klimatické podmínky. Odrůdy se volí tak, aby dozrávání bylo postupné a prodej ovoce mohl probíhat co nejdéle dobu.

## Stanovení SMART cílů

V rámci analýzy stávajícího podnikatelského projektu jsou stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle společnosti.

Přehled stanovených SMART cílů:

1. Vypěstování kvalitního produktu
  - Kvalitní vstupy (sazenice, substrát, výživa)
  - Výsadba ve správném termínu
  - Správná regulace teploty ve fóliovníku
  - Kvalitní výživa a její aplikace v rozhodujících termínech
  - Včasná ochrana proti škůdcům a plísním
  - Měřitelný cíl: kvalitní produkt k prodeji
  - Datum: 05-06 2024; 08-09 2024
2. Snížení vstupních nákladů na pěstování na minimum
  - Správný výběr dodavatelů jednotlivých vstupů, provést srovnání cen dodavatelů, pozor na správný poměr kvalita : cena
  - Přesný měřitelný cíl: snížení vstupních nákladů v porovnání s předešlými roky o 10 %
  - Datum: do 07 2024



- 
3. Snížení personálních nákladů
    - Zvýšit produktivitu, větší efektivita práce, snížit počet pracovníků
    - Sestavit plán organizace práce – nastavení procesů
    - Přesný měřitelný cíl: snížení personálních nákladů v porovnání s předešlými roky o 10 %
    - Datum: 02. 2024 – 11. 2024
  4. Zlepšení logistiky prodeje, minimalizace skladování
    - Lepší organizace prodeje, česat pouze takové množství plodů, které bude prodáno následující den, snížit skladování na minimum, snížení energetické náročnosti na chladicí zařízení, snížení množství přebytků
    - Cíl: Snížení nákladů za energie, minimální množství nepoužitelných přebytků měkkého ovoce
  5. Zvýšení návštěvnosti faremní prodejny
    - Zlepšit propagaci prodeje jahod, zvýšit povědomí v plzeňském kraji, zamyslet se jakým způsobem zákazníky do faremní prodejny přilákat, cílit na rodiny, nabízet zákazníkům přesah (workshopy, tvoření pro děti, doplňkový prodej ...)
    - Zvýšit návštěvnost webových stránek a sociálních sítí
    - Přesný měřitelný cíl: Zvýšení ročních tržeb o 20%
    - Datum: 31. 12. 2024
  6. Efektivní zpracování přebytků jahod
    - Stanovení postupů zpracování přebytků tak, aby nedocházelo k vyhazování neprodaného ovoce
    - Zbylé zboží moštovat, mrazit, sušit, lyofilizovat
    - Prodávat následně jako další produkt ze sadu

## 2.6 Marketingová, strategická situační analýza

Tato kapitola poskytuje komplexní pohled na okolní prostředí firmy a pomáhá porozumět aktuálnímu stavu trhu a konkurenčnímu prostředí. Autor bakalářské práce se zde zabývá analýzou zákazníků, analýzou trhu a konkurence a analýzou dodavatelů.

---

## 2.6.1 Analýza zákazníků

V této podkapitole je provedena analýza zákazníků pomocí triangulace. Na základě segmentace je trh hodnocen z hlediska demografického, dojezdové vzdálenosti, věkového zastoupení a návštěvnosti.

Záměrem spojení alespoň dvou přístupů (typicky kvantitativní a kvalitativní) je překonat omezení jednotlivých metod, které by měly jednotlivé přístupy při samostatném použití, čímž by se nemusely rozkrýt určité stránky analýzy zákazníka.

Informace o zákaznících společnosti bylo získáno těmito způsoby:

- Za pomoci sběru dat zákazníků. Jak ze sociálních sítí (Facebook, Instagram) a z Google Ads, tak i za pomoci dat z dlouhodobého prodeje na faremní prodejně společnosti.
- Pomocí krátkého polostrukturovaného hloubkového rozhovoru se zaměstnanci faremní prodejny. Rozhovor slouží k ověření získaných dat o zákaznících a autorovi osobní zkušenosti s cílovým trhem. Účelem tohoto rozhovoru je ověřit a stanovit cílovou skupinu zákazníků.
- Dotazníkovém šetřením, které bylo provedeno přímo na prodejně během prodeje jahod. Výsledky tohoto šetření budou použity k další analýze zákazníků a poskytnou také důležité informace pro následující kroky v procesu analýzy trhu. Celkem bylo osloveno 178 respondentů během 1 měsíce.
- Stanovením avatarů, které jsou vytvořeny na základě polostrukturovaných rozhovorů, jména zúčastněných osob byla pozměněna, aby byla zachována jejich anonymita. Avataři byli zvoleni tak, aby zastupovali každou demografickou skupinu zákazníků (rodiny s dětmi, mladé páry, starší osoby v důchodovém věku, ženy, muži)

### 2.6.1.1 Segmentace trhu zákazníků

Autorem práce je cílový trh rozdělen do 4 hodnocených segmentů. Jednotlivé segmenty jsou vyhodnoceny pomocí několika způsobů sběru informací o zákaznících, jak již je výše uvedeno v kapitole 2.6.1 Analýza zákazníků.

Rozdělení cílového trhu do 4 hodnocených segmentů:

- Demografická analýza zákazníků
- Analýza dojezdové vzdálenosti
- Věkové zastoupení zákazníků
- V jaké dny navštěvují zákazníci faremní prodejnu nejčastěji

#### 1. Demografická analýza zákazníků

Demografická analýza zákazníků byla provedena na základě rozhovoru se zaměstnanci a dotazníkového šetření zákazníků.

#### • Na základě rozhovoru se zaměstnanci

Otázka položená zaměstnancům prodejny:

*Který typ zákazníků nejčastěji navštěvuje faremní prodejnu?*

- Rodiny s dětmi
- Mladé páry
- Starší osoby v důchodovém věku

Otázka: Který typ zákazníků nejčastěji navštěvuje faremní prodejnu?			
hodnocení: 3 -nejčastěji, 1- nejméně			
zaměstnanec	cílová skupina		
	manželské páry	rodiny s dětmi	starší osoby v důchodovém věku
č.1	1	3	2
č.2	2	1	3
č.3	1	2	3
č.4	2	3	1
č.5	1	3	2
	7	12	11

**Z vyhodnocení vyplývá, že nejčastěji navštěvují prodejnu rodiny s dětmi.**

Tabulka 1: Který typ zákazníků nejčastěji navštěvuje faremní prodejnu? (zdroj: vlastní zpracování)

Z hloubkového rozhovoru vyplývá, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují rodiny s dětmi, které podle zaměstnankyň nejčastěji navštěvují prodejnu o víkendu. Druhou nejsilnější tržní skupinou jsou starší osoby z okolí faremní prodejny.

- **Na základě dotazníkového šetření zákazníků**

demografické dělení	manželské páry	rodiny s dětmi	starší osoby v důchodovém věku
	53	86	39

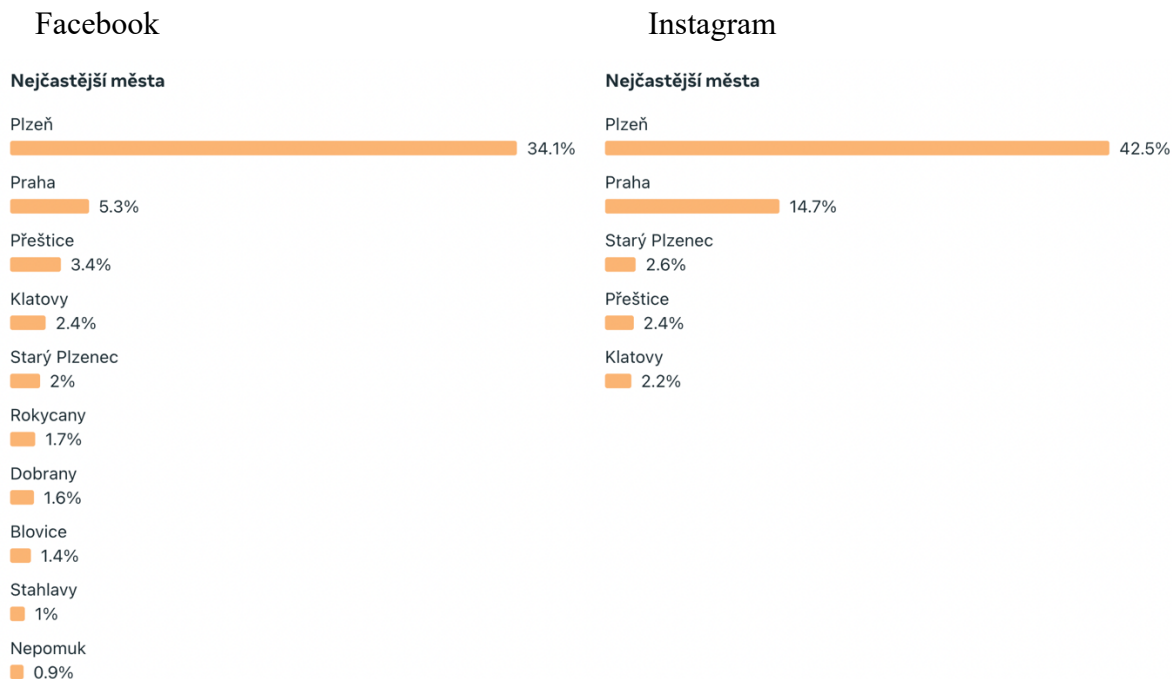
Tabulka 2: Demografické dělení zákazníků (zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření taktéž vyplývá, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují rodiny s dětmi. Naopak druhou nejsilnější demografickou skupinou nejsou starší osoby z okolí faremní prodejny, nýbrž manželské páry.

## 2. Analýza dojezdové vzdálenosti

Analýza dojezdové vzdálenosti je provedena na základě získaných dat ze sociálních sítí, rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření zaměstnanců.

- **Na základě získaných dat ze sociálních sítí**



Obrázek 3: Procentuální zastoupení sledujících uživatelů sociálních sítí dle měst (zdroj: Meta Business Suite)

Jak na Facebookovém, tak i Instagramovém profilu je největší zastoupení sledujících uživatelů z města Plzeň. Druhé nejčastější město je Praha, kde především na Instagramovém profilu je sledujících kolem 14,7 %. Následují menší města v Plzeňském kraji, která nicméně v součtu celkově tvoří většinu zákazníků.

- **Na základě rozhovoru se zaměstnanci**

Otázka: Odkud jsou zákazníci - dojezdová vzdálenost?			
hodnocení: 3 -nejčastěji, 1- nejméně			
zaměstnanec	cílová skupina		
	bezprostřední okolí do 20 km	Plzeň	vzdálenost nad 50 km
č.1	2	3	1
č.2	2	3	1
č.3	2	2	1
č.4	2	3	1
č.5	2	3	1
	10	14	5

Z vyhodnocení vyplývá, že nejčastěji navštěvují prodejnu zákazníci z Plzně a nejméně zákazníci dojíždějící více jak 50 km

Tabulka 3: Dojezdová vzdálenost zákazníků dle zaměstnanců(zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnankyně potvrdily, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují respondenti z Plzně a nejméně respondenti z dojezdové vzdálenosti nad 50 km.

- **Na základě dotazníku vyplněného zákazníky**

dojezdová vzdálenost	bezprostřední okolí do 20 km	Plzeň	vzdálenost nad 50 km
		65	101

Tabulka 4: Dojezdová vzdálenost zákazníků dle dotazníku vyplněného zákazníky(zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníku taktéž vyplývá, jak v předchozích dvou analýzách, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují respondenti z Plzně a nejméně respondenti z dojezdové vzdálenosti nad 50 km.

### 3. Věkové zastoupení zákazníků

Analýza věkových skupin zákazníků byla provedena za pomoci získaných dat ze sociálních sítí a Google Ads, rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření.

- Na základě získaných dat ze sociálních sítí

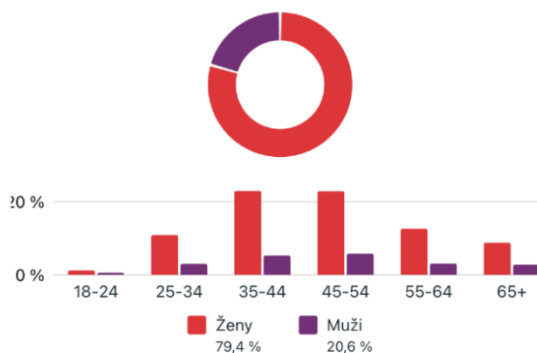
Sledující na Facebooku ①

8 744

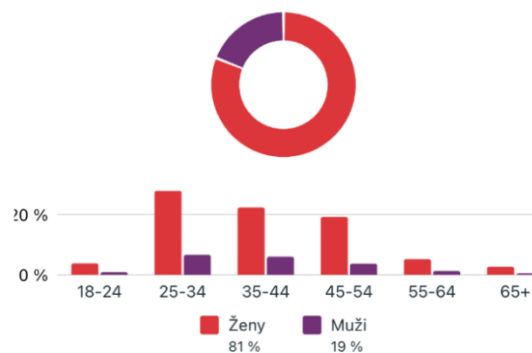
Sledující na Instagramu ①

1 613

Věk a pohlaví ①



Věk a pohlaví ①

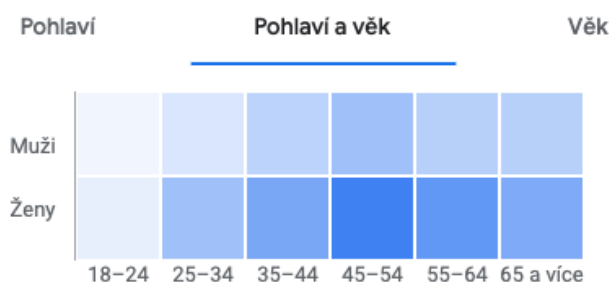


Obrázek 4: Věk a pohlaví zákazníků dle sociálních sítí (zdroj: Meta Business Suite)

Průměrná věková skupina sledujících na Facebook profilu se liší oproti Instagramovému profilu. Největší zastoupení na Facebooku činí věková skupina od 35-45 let s 28,3% a 45-54 let s 28,7%. Rozložení nejčastěji navštěvované věkové skupiny nám může připomínat Gaussovu křivku. Oproti tomu na Instagramu je nejvíce zastoupená mladší věková skupina od 25-34 let s 34,4% a v následujících věkových skupinách sestupně klesá. V obou případech je velká převaha zastoupení jednoho pohlaví, kdy průměrně ze 79,7 % ji tvoří ženy.

- Na základě získaných dat z Google Ads

Shrnutí demografických skupin, které vaše reklamy zasahují, podle věku a pohlaví



Na základě 66 % vašich zobrazení, u kterých bylo známo pohlaví a věk. ②

Obrázek 5: Věk a pohlaví zákazníků dle Google analytics (zdroj: Google Ads)

Pomocí Google Ads se na základě 66% zobrazení, u kterých bylo známo pohlaví a věk, se potvrdilo, že největší zastoupení na internetové platformě mají ženy ve věku 45 - 54 let a to ze 17,38 %.

- **Na základě rozhovoru se zaměstnanci**

Otázka: Jaká věková skupina nejčastěji navštěvuje faremní prodejnu?						
hodnocení: 6 -nejčastěji, 1- nejméně						
zaměstnanec	kritérium					
	18-24 let	25-34 let	35-45 let	45-54 let	55-64 let	65 let a více
č.1	1	3	6	5	4	2
č.2	1	2	5	4	6	3
č.3	1	2	6	4	5	3
č.4	2	3	5	6	4	1
č.5	1	2	5	6	3	4
	6	12	27	25	22	13

Tabulka 5: Věk zákazníků dle zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě rozhovoru se nejvíce zaměstnankyně shodly, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují zákazníci ve věku 35-45 let a nejméně mladí lidé do 24 let.

- **Na základě dotazníku vyplněného zákazníky**

věk zákazníka	18-24 let	25-34 let	35-45 let	45-54 let	55-64 let	65 let a více
	5	20	57	31	33	32

Tabulka 6: Věk zákazníků dle dotazníku vyplněného zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření lze říci, že nejčastěji faremní prodejnu navštěvují zákazníci ve věku 35-45 let a nejméně mladí lidé do 24 let.

#### 4. V jaké dny navštěvují zákazníci faremní prodejnu nejčastěji

Za pomoci rozhovorů se zaměstnanci, dotazníkového šetření zákazníků a dat z dlouhodobých tržeb ve faremní prodejně společnosti byla provedena analýza návštěvnosti zákazníků.

- **Na základě rozhovoru se zaměstnanci**

Otázka: Jaká dny navštěvují prodejnu zákazníci nejčastěji?					
hodnocení: 2 - v součtu nejvíce zákazníků, 1 - v součtu nejméně			hodnocení: 3 - nejčastěji, 1 - nejméně		
zaměstnanec	kritérium		kritérium		
	během týdne	o víkendech	pravidelně - min. 1 do měsíce	přibližně jednou za 3 měsíce	jsou zde poprvé
č.1	2	1	3	2	1
č.2	2	1	3	2	1
č.3	1	2	2	3	1
č.4	2	1	3	2	1
č.5	2	1	2	3	1
	9	6	13	12	5

Tabulka 7: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu dle zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Z vyhodnocení vyplývá, že v součtu největší počet zákazníků navštíví prodejnu v týdnu. O víkendu je návštěvnost velká, ale prodejna je otevřena pouze v sobotu, tedy v součtu je zákazníků méně. Lze tedy konstatovat, že součet tržeb v pracovní dny je o něco vyšší než tržby v sobotu a zákazníci prodejnu navštěvují nejčastěji jednou do měsíce.

- **Na základě dotazníku vyplněného zákazníky**

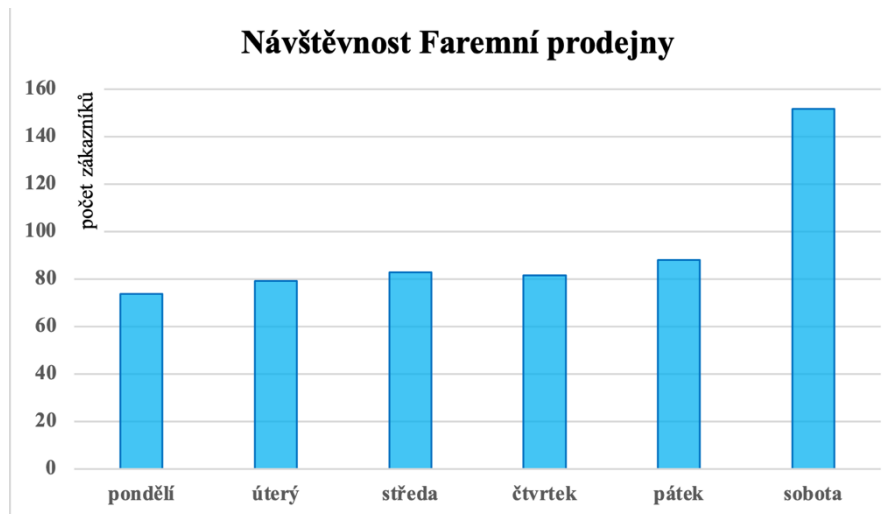
v jaké dny navštěvují prodejnu	během týdne	o víkendech	
		106	72
pravidelnost	pravidelně- min. 1 do měsíce	jdou za čas - přibližně jednou za 3 měsíce	jsme zde poprvé
	121	51	6

Tabulka 8: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu dle dotazníku vyplněného zákazníky (zdroj: vlastní zpracování)

Výstupy z dotazníkového šetření zákazníků se shoduje s výstupy z rozhovorů se zaměstnanci sadů Nebílovy. Největší počet zákazníků navštíví prodejnu během týdne. O víkendu je návštěvnost větší, nicméně prodejna je otevřena pouze v sobotu, tedy v součtu je zákazníků méně. Podle dotazníku rovněž nejčastěji navštěvují prodejnu zákazníci jednou do měsíce.



- **Denní návštěvnost na základě sběru dat z pokladny**



Obrázek 6: Dlouhodobé průměrné tržby(zdroj: vlastní zpracování)

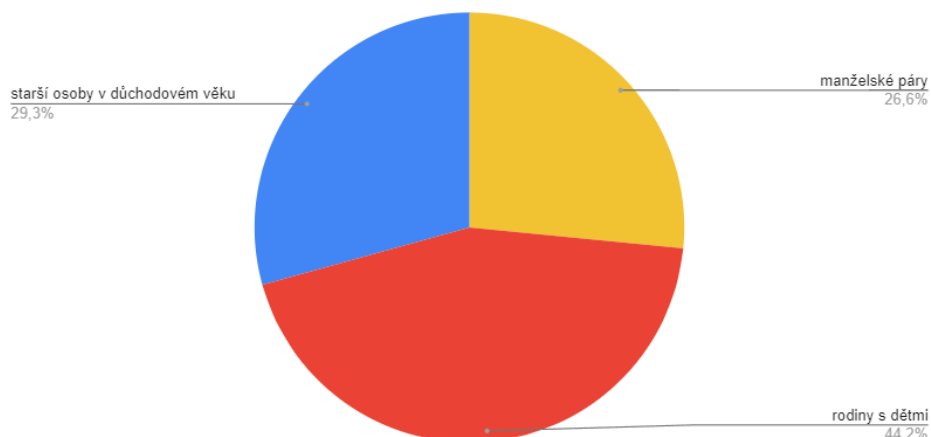
Na základě sběru dat z pokladny, za sledované období od června 2023 do konce roku 2023, bylo provedeno vyhodnocení průměrné denní návštěvnosti na prodejně. Nejmenší počet zákazníků byl v pondělí a oproti tomu dlouhodobě největší počet zákazníků byl za sledované období v sobotu s počtem 152 zákazníků na den. Návštěvnost od pondělí do pátku tvoří celkem 73 % všech zákazníků.

### 2.6.1.2 Celkové vyhodnocení analýzy zákazníků

V této kapitole je provedeno celkové vyhodnocení všech analýz popsaných v kapitole výše. Vyhodnocení bylo provedeno procentuálním převedením výsledků jednotlivých analýz daného segmentu a jejich zprůměrováním, které podrobněji naleznete v příloze 1.

---

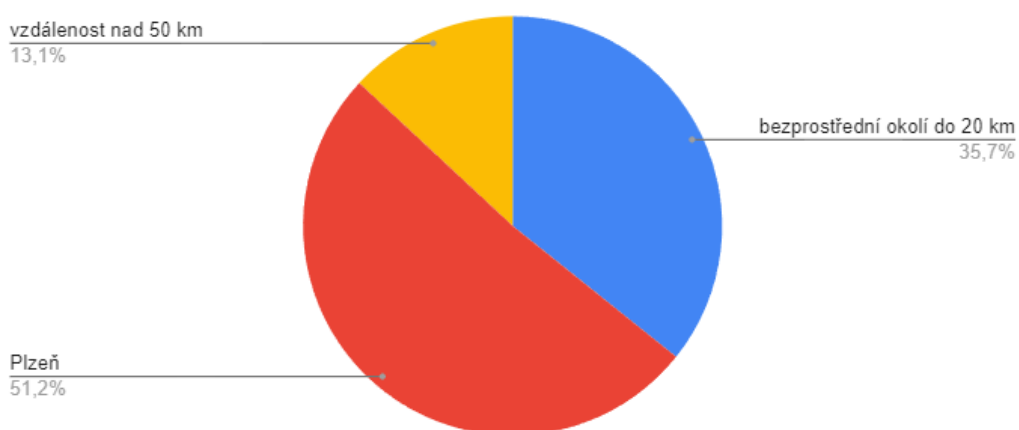
## 1. Demografická analýza zákazníků



Obrázek 7: Demografická analýza zákazníků (zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového grafu demografické analýzy zákazníků vyplývá, že největší zastoupení tvoří rodiny s dětmi a to konkrétně ze 44,2%. Starší osoby a manželské páry zastupují menší podíl zákazníků v procentuálním podílu 29,3% a 26,6%. Z výsledků lze konstatovat, že žádná z cílových skupin není zásadně minoritní. Autor práce doporučuje prodejci se nadále zaměřovat na všechny tyto demografické skupiny, kterou jsou zde hodnoceny. Vzhledem k vyšší návštěvnosti rodin s dětmi autor práce doporučuje se zaměřit na doplňkové programy pro děti.

## 2. Analýza dojezdové vzdálenosti

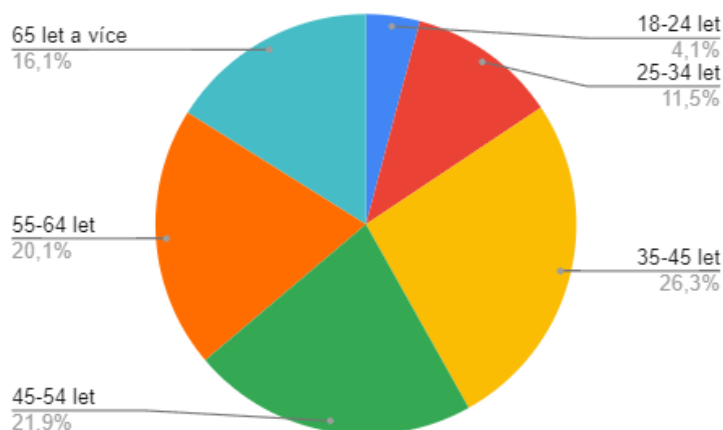


Obrázek 8: Analýza dojezdové vzdálenosti (zdroj: vlastní zpracování)

Celková analýza dojezdové vzdálenosti potvrdila, jak již u jednotlivých analýz dojezdové vzdálenosti bylo zmíněno, že největší zastoupení zákazníků tvoří z 51,2%

obyvatelé z města Plzeň. Z bezprostředního okolí do 20 km je v průměru 35,7 %. Z výsledků lze konstatovat, že velkou část zákazníků tvoří obyvatelé Plzeňského kraje.

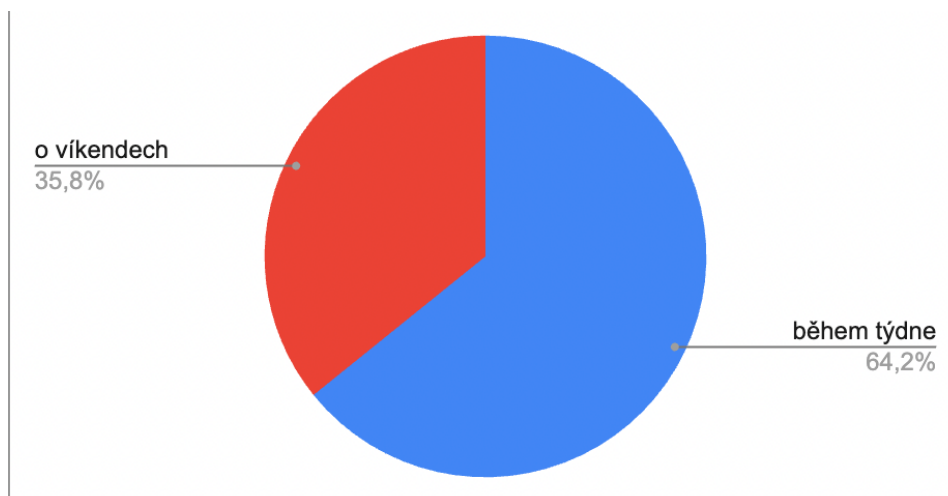
### 3. Věková skupina nejčastěji navštěvující faremní prodejnu



Obrázek 9: Věková skupina nejčastěji navštěvující faremní prodejnu (zdroj: vlastní zpracování)

Zastoupení a podíl věkových skupin nejčastěji navštěvující faremní prodejnu je velmi pestrý a vyrovnaný. Věkově nejsilnější tržní skupinou jsou zákazníci ve věku 35-45 let. Tito zákazníci tvoří zhruba 26,3 % všech zákazníků. Nelze opomenout věkové skupiny 45-54 let a 55-64 let, kteří tvoří v průměru 21%, což je v součtu 42% všech zákazníků. Nejméně prodejnu navštěvují mladí lidé do 24 let.

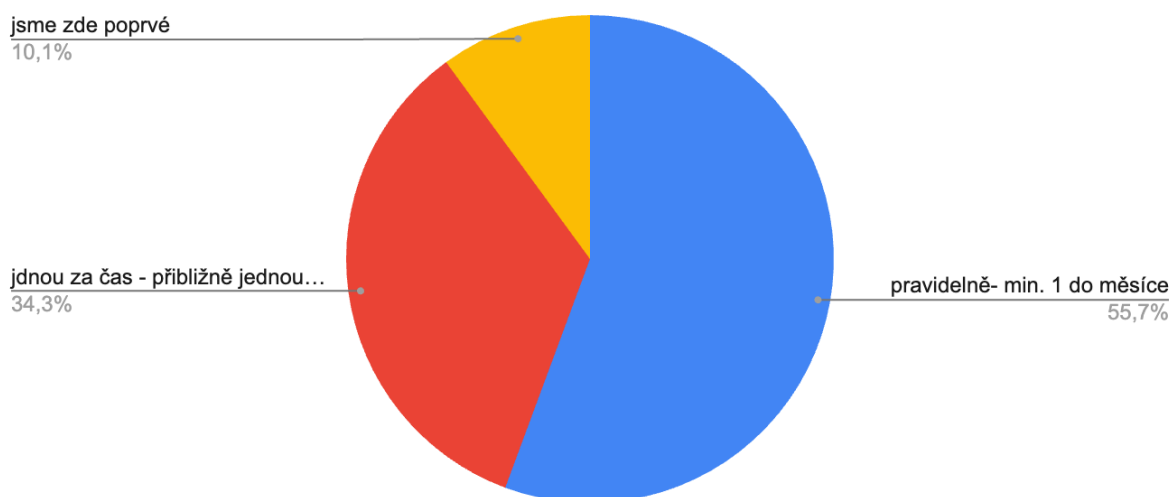
### 4. V jaké dny navštěvují faremní prodejnu nejčastěji



Obrázek 10: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu (zdroj: vlastní zpracování)

---

Největší počet zákazníků navštíví prodejnu v průběhu týdne. O víkendu je návštěvnost velká, ale prodejna je otevřena pouze v sobotu. Ve srovnání s návštěvností během týdne je o víkendu zákazníků méně. Lze tedy konstatovat, že přibližně ze 64,2 % navštíví zákazníci prodejnu přes týden.



Obrázek 11: Četnost návštěvy zákazníků (zdroj: vlastní zpracování)

Zákazníci nejčastěji navštěvují prodejnu pravidelně jednou do měsíce a to z 55,7 %. Podle dlouhodobě narůstajících tržeb na faremní prodejně a rozhovorů se zaměstnanci, lze říct, že tento počet zákazníků neustále roste a vzniká tak čím dál tím větší stálá klientela.

Kombinací těchto analýz jsme získali komplexní pohled na zákaznickou základnu. Analýza nám pomohla lépe porozumět struktuře zákazníků, jejich potřebám a preferencím. **Výsledky slouží jako klíčové vstupy pro marketingovou strategii, zhodnocení projektů a pomohou nám definovat strategii pro úspěšné působení na trhu.**

### 2.6.1.3 Stanovení avatarů

#### *Alena s rodinou, 35- let*

Na mateřské dovolené

Jedná se o zástupce největšího segmentu.

---

Upřednostňuje nákup kvalitních potravin i za cenu vyšší ceny. Vzhledem k omezenému rozpočtu volí množství, které nakoupí. Nevadí jí větší dojezdová vzdálenost. Návštěvu prodejny spojí s výletem do přírody po okolí obce Nebílovy.

Jezdí nejčastěji o víkendech.

Také preferuje samosběr měkkého ovoce –zážitkovost.

Při návštěvě prodejny kupuje jak ovoce, tak produkty vyrobené v sadech.

### ***Jana s manželem 68 let***

V důchodu

Jedná se o zástupce druhého největšího segmentu.

Produkty nakupují s rozmyslem, vzhledem k vyšší ceně

Většinou nakupují i pro ostatní členy rodiny

Menší dojezdová vzdálenost, zákazníci jsou z okolí sadů

Jezdí v týdnu, většinou dopoledne

Návštěvu prodejny nespojí s jinou aktivitou.

Také preferují samosběr měkkého ovoce – levnější cena

Při návštěvě prodejny kupují převážně ovoce, produkty vyrobené v sadech jen jako doplňkový sortiment.

### ***Petra s manželem 45 let***

V produktivním věku, zaměstnaná

Jedná se o zástupce třetího největšího segmentu.

Produkty nakupují ve větším množství

Zastupují skupiny jak z okolí, tak z Plzně

Jezdí v týdnu, většinou odpoledne nebo o víkendech

Návštěvu prodejny nespojují s jinou aktivitou.

Nepreferují samosběr měkkého ovoce – časovost

Nakupují od každého zboží.

---

## 2.6.2 Analýza trhu a konkurence

Pomocí analýzy dojezdové vzdálenosti zákazníků, kterou nalezneme výše v kapitole 2.6.2 Analýza zákazníků, dokážeme přibližně stanovit maximální rozpětí dojezdové vzdálenosti našich zákazníků. Na základě těchto dat je možné určit okruh přímé konkurence na trhu.

V této kapitole autor práce vypracoval přehledné tabulky přímé a nepřímé konkurence. Informace byly čerpány především z internetových zdrojů (webové stránky firem, facebookové a Instagramové profily).

Jako přímá konkurence jsou zde uvažovány podobné konkurenční firmy se srovnatelným sortimentem jahod. Přímá konkurence byla posuzována podle způsobu pěstování, cen samosběru, cen natrhaných jahod a dojezdové vzdálenosti (od Plzně). Ceny v tabulce jsou uváděny s DPH za rok 2022 a 2023.

Jako nepřímá konkurence byl uvažován stánkový prodej a prodej v obchodních řetězcích. Prodej byl zmapován v době prodeje jahod v okolí města Plzně. Ceny jsou rovněž uváděny s DPH za rok 2022 a 2023.

## Přehled přímé a nepřímé konkurence na trhu:

Přímá konkurence		Způsob pěstování	2022		2023		Dojezdová vzdálenost	Poznámky
			Cena samosběr Kč/kg	Cena natrhané Kč/kg	Cena samosběr Kč/kg	Cena natrhané Kč/kg		
Jahody pěstované na poli								
Konkurence								
Jahodárna Bezděkov	na poli	67 Kč	-	80 Kč	-	45 km	pouze samosběr	
Jahodárna Kříž	na poli	50 Kč	120 Kč	70 Kč	140 Kč	20 km		
Jahodárna Štěnovice	na poli	70 Kč	110 Kč	X	X	10 km	v roce 2023 uzavřena	
Jahodárna Brozany nad Ohří	na poli	69 Kč	120 Kč	75 Kč	120 Kč	140 km	stánek v Doksanech	
Jahodárna Vránov u Staňkova	na poli	70 Kč	-	75 Kč	-	33 km		
Jahodárna Pavel Bonk	na poli	70 Kč	120 Kč	70 Kč	120 Kč	33 km	Klatovy, plastová vanička 4 Kč, košík papírový 20 Kč, košík dřevěný 30,-	
Zahradnictví U Růženky	na poli	50 Kč	100 Kč	X	X	33 km	Klatovy, uzavřeno	
Jahody u Kasáren	na poli	70 Kč	-	80 Kč	-	88 km	Podbořany, pouze samosběr	
Ovocné sady Bříství	na poli	79 Kč	150 Kč	79 Kč	160 Kč	180 km	Bříství – Křečhoř, Kolín	
Farma u Miklasů	na poli	65 Kč	-	65 Kč	-	63 km	Radomyšl, pouze samosběr	
Jahody Písek Buzický	na poli	55 Kč	-	60 Kč	-	75 km	Písek, pouze samosběr, vlastní nádoby	
Jahody Schwenk	na poli	80 Kč	120 Kč	98 Kč	150 Kč		Dubeč, sběr do vlastních nádob + nebo 20,- nádoba, 30,- koš	
Vraňany Farma Hanč	na poli	70 Kč	160 Kč	80 - 100 Kč	229 Kč	115 km		
Kunratické jahody	na poli	64 Kč	120 Kč	78 Kč	126 Kč	130 km		
Jahody Kunratice	na poli	62 Kč	-	78 Kč	146 Kč	100 km	pouze samosběr	
Albafior Sedičanky	na poli	69 Kč	-	69 Kč	-	100 km	pouze samosběr, nad 20 kg síeva 10%	
Luděk a Irena Bodlákovi	na poli	-	-	75 Kč	120 Kč	85 km	pouze samosběr	
Jahodárna Lysá nad Labem	na poli	68 Kč	-	68 Kč	-	140 km	Semice	
Jahodárna Kourim	na poli	70 Kč	90 Kč	70 Kč	100 Kč	145 km	pouze samosběr	
Starokolínské jahody	na poli	50 Kč	70 Kč	60 Kč	90 Kč	150 km		
Berry servis Roztoklaty	na poli	69 Kč	-	75 Kč	-	65 km		
Jahody Funck Odrava	na poli	75 Kč	-	80 Kč	-	140 km	pouze samosběr	
Jahody Vodňany Manho	na poli	70 Kč	80 Kč	-	-	110 km	pouze samosběr, vlastní nádoby	
<b>Průměr</b>	-	<b>66 Kč</b>	<b>113 Kč</b>	<b>74 Kč</b>	<b>136 Kč</b>	<b>90 km</b>	-	
Jahody pěstované ve fóliovníku								
Konkurence								
Vraňany Farma Hanč	fóliovník	170 Kč	249 Kč	130 km	Dvě sklizně za sezónu			
<b>Průměr</b>	-	<b>170 Kč</b>	<b>249 Kč</b>	-	-	-	-	

Tabulka 9: Přehled konkurence na trhu

<b>Nepřímá konkurence</b>						
Jahody prodej ve stánku						
Konkurence	Způsob prodeje	2022		2023		Dojezdová vzdálenost
		Cena natrhané Kč/kg	Cena natrhané Kč/kg	Cena natrhané Kč/kg	Cena natrhané Kč/kg	
Jahody prodej ve stánku	U silnice/trhy	160,0 Kč	200,0 Kč	200,0 Kč	-	Sezónní, vždy převážně na jaře, v době začátku prodeje jahod
Kaufland	Supermarket	182,9 Kč	219,9 Kč	219,9 Kč	-	
Lidl	Supermarket	174,0 Kč	200,0 Kč	200,0 Kč	-	
Tesco	Supermarket	172,9 Kč	179,9 Kč	179,9 Kč	-	Celoroční možnost koupení jahod, častokrát jahody původem ze zahraničí
Billa	Supermarket	179,9 Kč	189,8 Kč	189,8 Kč	-	
Rohilk.cz	Online	189,9 Kč	239,9 Kč	239,9 Kč	-	Celoroční možnost koupení jahod online,
Košik.cz	Online	199,9 Kč	229,9 Kč	229,9 Kč	-	častokrát jahody původem jak ze zahraničí, tak i z česka
<b>Průměr</b>	-	<b>180 Kč</b>	<b>208 Kč</b>	<b>208 Kč</b>	-	-

Tabulka 10: Přehled nepřímé konkurence na trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě analýzy tržního prostředí bylo zjištěno, že v okruhu 150 km od faremní prodejny se nachází převážně pěstitelé jahod na poli.

Posuzovaný projekt pěstuje jahody ve fóliovnících, a proto je možné jahody sklízet 2x ročně. Toto je jednoznačně výhoda nad konkurencí, která sklízí jahody pouze 1 x ročně.



---

Pouze jediným konkurenčním prodejcem jahod pěstovaných ve fóliovnících je farma Vraňany, nacházející se ve středních Čechách cca. 150 km od sadů Nebílovy. Pro velkou vzdálenost od sadů Nebílovy ji nelze považovat za konkurenci.

Pěstitelé jahod na poli v okolí konkurují sadům Nebílovy při první sklizni v červnovém měsíci. Zde je pro podnik klíčové, aby pomocí pěstebních technologií dokázal vypěstovat první jahody o přibližně 14 dní dříve oproti konkurenci. Vyvaruje se tak levnějším nabídkám okolní konkurence a čím dál tím populárnějším samosběrům.

Náklady na jahody pěstované ve fóliovnících jsou o poznání vyšší než náklady na jahody pěstované na poli. Proto je prodejní cena jahod v sadech Nebílovy vždy vyšší než u konkurence. Aby byly jahody za vyšší cenu prodejné, je nutné jahody prodávat mimo běžný prodej jahod z pole. V praxi se za poslední dva roky bohužel při první sklizni nepodařilo zahájit sklizeň jahod s dostatečným předstihem oproti pěstitelům jahod na poli. Firma byla nucena snižovat prodejní cenu za 1 kg podle okolní přímé konkurence.

V červnu v roce 2023 byl z počátku nabízen 1 kg čerstvých jahod za 169 Kč s DPH, nicméně v průběhu měsíce, kdy vstoupily na trh jahody z pole, klesla cena jahod ke 130 Kč/kg s DPH.

Pro porovnání průměrných cen v čase sadů Nebílovy a konkurence je zde níže přiložena tabulka.

Porovnání cen v čase		
Porovnání s konkurencí	2022	2023
	Cena Kč/kg s DPH	Cena Kč/kg s DPH
Sady Nebílovy - fóliovník	132,83 Kč	146,05 Kč
Natrhané - fóliovník	170,00 Kč	249,00 Kč
Natrhané - pole	113,00 Kč	136,00 Kč
Přeprodávané jahody	180,00 Kč	206,00 Kč
Samosběr	66,00 Kč	74,00 Kč

Tabulka 11: Porovnání cen projektu s konkurencí (zdroj: vlastní zpracování)

Kromě přímých prodejců jahod, se můžeme setkat s nepřímou konkurencí viz tabulka č. 10. Tu tvoří překupníci, kteří zboží prodávají ve stánkovém prodeji, v obchodních

řetězcích a v online e-shopech. Toto prodávané zboží není většinou českého původu a průměrně jsou ceny jahod za kg vyšší, než kterou nabízí přímý prodejci jahod.

### 2.6.3 Analýza dodavatelů

Klíčové suroviny pro pěstování a prodej jahod jsou substrát, sazenice jahod, hnojiva, postřiky, obalové nádoby a externí pracovní síla. Pokud budou sníženy náklady na některé z uvedených surovin, bude ziskovost na 1 kg jahod vyšší. Snížení nákladů neovlivní prodejní cenu za 1 kg jahod, ale zvýší ziskovost daného projektu.

Pro analýzu dodavatelů si autor práce stanovil jako kritéria cenu v Kč a státní příslušnost dodavatele.

#### Analýza pěstebních rohoží

PĚSTEBNÍ ROHOŽE						
MINERÁLNÍ VLNA						
Dodavatel	rok	stát	pěstební rohož rockwool/specifikace	cena za 1 ks / s dph	množství/ ks	cena za dodávku s dph
Brinkman Hungary	2021	Maďarsko	nedodávají	- Kč	0	- Kč
Brinkman Hungary	2023	Maďarsko	nedodávají	- Kč	0	- Kč
Poptávka 2024						
HOTchilli s.r.o.	2024	ČR	GRODAN CLASSIC - 100x15x7,5	119,00 Kč	3800	452 200,00 Kč
Higarden s.r.o.	2024	ČR	GRODAN CLASSIC - 100x15x7,5	139,00 Kč	3800	528 200,00 Kč
HobbyGrow s.r.o.	2024	ČR	GRODAN CLASSIC - 100x15x7,5	149,00 Kč	3800	566 200,00 Kč
Bestgrow – LIDSBRON s.r.o.	2024	ČR	nedodávají	- Kč	0	- Kč
Galuku Lanka Exports Pvt Ltd	2024	SRÍ LANKA	nedodávají	- Kč	0	- Kč

Tabulka 13: Analýza dodavatelů pěstebních rohoží – minerální vlna (zdroj: vlastní zpracování)

PĚSTEBNÍ ROHOŽE						
KOKOSOVÉ VLÁKNO						
Dodavatel	rok	stát	pěstební rohož kokosové vlákno/specifikace	cena za 1 ks / s dph	množství/ ks	cena za dodávku s dph
Brinkman Hungary	2021	Maďarsko	Growback 100x20x12	60,67 Kč	4275	259 376,00 Kč
Brinkman Hungary	2023	Maďarsko	Growback 100x20x13	66,93 Kč	3800	254 332,00 Kč
Poptávka 2024						
HOTchilli s.r.o.	2024	ČR	CANNA Cocos rohož Slabs 100	133,00 Kč	3800	505 400,00 Kč
Higarden s.r.o.	2024	ČR	nedodávají	- Kč	0	- Kč
HobbyGrow s.r.o.	2024	ČR	PLAGRON Coco Slab 12l	109,00 Kč	3800	414 200,00 Kč
Bestgrow – LIDSBRON s.r.o.	2024	ČR	CANNA Cocos rohož Slabs 100, 12 l	167,71 Kč	3800	637 298,00 Kč
			Plagron Cocos Slab 12 l	123,49 Kč	3800	469 262,00 Kč
Galuku Lanka Exports Pvt Ltd	2024	SRÍ LANKA	100x15x10 cm	44,00 Kč	3800	167 200,00 Kč

Tabulka 12: Analýza dodavatelů pěstebních rohoží – kokosové vlákno (zdroj: vlastní zpracování)

---

Pro celkový přehled jsou autorem práce v první tabulce srovnány pořizovací ceny za rohože z kokosového vlákna od roku 2021 až po aktuální poptávku rohoží v roce 2024. Jako alternativa je možnost nakoupit místo kokosových rohoží rohože z minerálního vlákna. V druhé tabulce jsou porovnány ceny za dodávku těchto rohoží v roce 2024. V předchozích letech se rohože z minerální vlny nenakupovaly.

Ceny 2021-2023 byly získány z účetnictví předchozích let. Aktuální poptávka dodavatelů v roce 2024 byla provedena e-mailovou komunikací a cenovou nabídkou z webových stránek.

Závěrem lze říci, že úspora na dodávce matrací by byla možná jen v případě, že by bylo zboží odebráno přímo u prvovýrobce, a ne u obchodníků. Ceny u obchodníků v Evropě jsou srovnatelné, tedy výrazně se neliší. Rozhodnutí o výběru dodavatele bude záviset na spolehlivosti dodavatele, referencích, kvalitě produktu, množstevní slevě z ceníkové ceny a na termínu dodání. Pokud by se investor rozhodl matrace nakoupit přímo u prvovýrobce od dodavatele ze Srí Lanky, bylo by nutné nakoupit minimálně 6000 ks matrací. Je otázka, jakou kvalitu by matrace vykazovaly. Nákup tohoto zboží se autorovi práce jeví jako rizikový a investorovi tuto variantu nedoporučuje.

### **Analýza pěstebních sazenic**

V předchozích letech byly pro výsadbu používány sazenice dvou odrůd. Jedná se o časně rodící jahodník Elianny A+ a středně raný jahodník CORY A+. Sazenice jsou FRIGO, tedy podchlazené, silně vyvinuté jahodníkové puky bez listů, které okamžitě po výsadbě projeví svou růstovou energii.

Elianny je prvotřídní odrůda, která plodí velmi časně. Zářivě červené, pěkně tvarované plody vydrží bez problémů delší skladování v chladu. Sazenice jsou silné a mají zdravý růst.

CORY A+ je středněranná odrůda. Plody jsou poměrně velké, krásně červené, syté barvy a výrazného lesku. Chuť je vynikající, vyvážená, typicky jahodová. Růst rostlin je silný, bujný, s velmi vysokými, pravidelnými výnosy. Odolnost vůči chorobám je též vysoká.

<b>Jahody - sazenice</b>							
<b>Dodavatel</b>	<b>rok</b>	<b>stát</b>	<b>specifikace</b>	<b>množství/ ks</b>	<b>j. cena/ Kč</b>	<b>cena celkem / Kč</b>	<b>cena s DPH /Kč</b>
Chornická z.o.s., a.s.	2021	ČR	jahodníky - sazenice	45000	<b>12,07 Kč</b>	543 150,00 Kč	624 622,50 Kč
Chornická z.o.s., a.s.	2022	ČR	jahodníky - sazenice	35000	<b>6,62 Kč</b>	231 700,00 Kč	266 455,00 Kč
Vissers Aardhelplanten RV	2023	HOLANSKO	jahodník CORY A2+	14250	<b>6,55 Kč</b>	93 366,00 Kč	101 768,94 Kč
			jahodník ELIANNY A2+	14250	<b>6,55 Kč</b>	93 366,00 Kč	101 768,94 Kč
<b>Poptávka 2024</b>							
<b>De Kemp BV</b>	2024	HOLANSKO	jahodník Verdi A2+	28500	<b>7,25 Kč</b>	206 739,00 Kč	<b>225 345,51 Kč</b>
<b>Poland Plants Sp. z o.o.</b>	2024	POLSKO	jahodník CORY A2+	14250	<b>10,66 Kč</b>	151 905,00 Kč	<b>165 576,45 Kč</b>
			jahodník ELIANNY A2+	14250	<b>7,02 Kč</b>	100 035,00 Kč	<b>109 038,15 Kč</b>
<b>Vissers Aardhelplanten RV</b>	2024	HOLANSKO	jahodník CORY A2+	14250	<b>10,20 Kč</b>	145 350,00 Kč	<b>158 431,50 Kč</b>
			jahodník ELIANNY A2+	14250	<b>6,80 Kč</b>	96 900,00 Kč	<b>105 621,00 Kč</b>

Tabulka 14: Analýza dodavatelů sazenic (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce výše jsou autorem práce srovnány pořizovací ceny za sazenice od roku 2021 až po aktuální poptávku rohoží v roce 2024. Ceny 2021-2023 byly získány z účetnictví předchozích let. Aktuální poptávka dodavatelů v roce 2024 byla provedena stejným způsobem jako u rohoží, tedy e-mailovou komunikací s dodavateli.

Dodavatel DE Kemp BV neprodává ani jednu požadovanou odrůdu. Dodavatel nabídl alternativní odrůdu VERDI A2+. Oproti předchozím rokům je markantní nárůst ceny za odrůdu CORY A+.

Z analýzy vyplývá, že dodavatel Vissers Aardhelplanten RV, od kterého byly sazenice odebírány již v roce 2023 z předchozích let, jsou dle aktuální nabídky v roce 2024 nejlevnější. Lze konstatovat, že změnou osvědčeného dodavatele nedojde k úspoře nákladů.

Autor práce doporučuje zvážit, zda neodebírat místo dvou raných odrůd odrůdy tři. Třetí odrůdu by autor doporučil jako pozdnější. Tímto krokem by se docílilo postupného nazrávání plodů a tím snížení rizika zbytkovosti přezrálých plodů.

### **Analýza hnojiv a postřiků**

V tabulce níže je provedena analýza cen za hnojiva a postřiky v předchozích letech. Pro rok 2024 byla nakoupena hnojiva již v roce 2023. Ceny v roce 2024 nebyly zatím dále poptány, jelikož nákup bude probíhat na základě aktuálního stavu rostlin v průběhu růstu a aktuálního stavu skladových zásob.

Jahody - hnojiva, postřiky						
Dodavatel	rok	specifikace	množství	j. cena	cena bez DPH	cena s DPH
Aquahop s. r. o.	2021	Agroleaf power total 15 kg	4		5 432,00 Kč	6 573,00 Kč
Aquahop s. r. o.	2021	více položek			9 327,50 Kč	11 286,00 Kč
Aquahop s. r. o.	2021	Dusičnan vápenatý 50 kg	1	840	840,00 Kč	1 016,40 Kč
Aquahop s. r. o.	2022	více položek			94 182,00 Kč	113 960,22 Kč
Aquahop s. r. o.	2022	více položek			37 307,00 Kč	45 141,47 Kč
Aquahop s. r. o.	2022	více položek			30 395,00 Kč	36 777,95 Kč
Aquahop s. r. o.	2022	více položek			14 225,00 Kč	17 212,25 Kč
Aquahop s. r. o.	2023	více položek			313 661,00 Kč	379 529,81 Kč
v roce 2023 byly nakoupeny hnojiva a postřiky na sklad pro rok 2024						
	2024	CENA NENÍ PŘEDEM POPTÁNA, NÁKUP BUDE PROBÍHAT DLE AKTUÁLNÍCH POTŘEB PRO RŮST A POSTŘIK ROSTLIN A STAVU SKLADOVÝCH ZÁSOB				

Tabulka 15: Analýza dodavatelů hnojiv (zdroj: vlastní zpracování)

## 2.7 Marketingový plán a strategie

V této kapitole autor práce popisuje marketingový mix 4P, kde se zabývá výrobkem, cenou, distribucí a propagací, analýzou sociálních sítí a analýzou webových stránek.

### 2.7.1 Marketingový mix 4P

#### Výrobek (product)

Aktuální sortiment společnosti, který je především prodáván ve vlastní faremní prodejně, se skládá z mnoha potravinových produktů. Zákazníci zde naleznou, jak vlastní, tak i externí produkty od místních farmářů. Ohledně specifikací produktů se již autor práce zmiňuje v kapitolách 2.3 Představení podniku a 2.4 Popis nabízeného produktu.

Pěstování a prodej jahod, byl do sortimentu zařazen především za účelem doplnění a rozšíření sezónní nabídky. V bakalářské práci se autor zabývá převážně produkcí jahod ve fóliovnících.

#### Hlavní produkt

- Čerstvě natrhané jahody

Časně rodící jahodník Elianny a středně raný jahodník CORY. Elianny je prvotřídní odrůda, která plodí velmi časně. Zářivě červené, pěkně tvarované plody vydrží bez problémů delší skladování v chladu. CORY je středně raná odrůda. Plody jsou poměrně velké, krásně červené, syté barvy a výrazného lesku. Chuť je vynikající, vyvážená, typicky jahodová.

---

### Vedlejší produkty

- Jahodové pyré, jahodový sorbet - 200ml

Jahodový sorbet je zmrzlina, která se vyrábí ze směsi jahodového pyré (rozmačkaných jahod) spolu s cukrem a citronovou šťávou.

- Jahodový sirup - 500 ml

Jahodový sirup je sladký tekutý koncentrát vyrobený z jahod. Tento sirup slouží k přidání jahodové chuti a sladkosti do nápojů, koktejlů či dezertů.

- Jablečno – jahodový mošt - 3 l

Jedná se o nápoj vyrobený lisováním a odšťavněním jablek a jahod. Mošt je nabízen jak čerstvý, tak i pasterizovaný. Mošt je bohatý na vitamíny, minerály a přírodní cukry.

- Lyofilizované jahody - 50 g

Lyofilizované jahody jsou jahody, které prošly procesem lyofilizace, což je speciální technika odstraňování vody z potravin bez použití vysokých teplot. Tento postup zachovává chuť, vůni a většinu živin. Lyofilizace je známá také jako sušení mrazem. Lyofilizované jahody jsou lehké, snadno skladovatelné.

### **Cena (price)**

Ceny produktů jsou především nastaveny na základě výrobních nákladů a na základě konkurenčních cen tržního prostředí. Cena za měkké ovoce se specificky vyvíjí v čase v závislosti na poptávce, časovosti prodeje a nabídce konkurence. V tabulce je uvedena průměrná prodejní cena vč. DPH.

<b>Kategorie</b>	<b>Cena s DPH</b>
Čerstvě natrhané jahody	137,76 Kč
Jahodová dřev	75,00 Kč
Jahodový sirup	170,00 Kč
Jablečno jahodový mošt	210,00 Kč
Lyofilizované jahody	110,00 Kč

Tabulka 16: Marketingový mix – Cena (zdroj: vlastní zpracování)

### **Distribuce (place)**

Produkty si zákazník může koupit primárně na faremní prodejně přímo v sadech Nebílovy, kde nalezne všechny aktuálně nabízené produkty. Cílem podniku je, co nejvíce prodat svého čerstvého ovoce, a to především měkkého (jahody, borůvky), aby nedocházelo zbytečným přebytkům.

Vedlejší zpracované produkty, jako jsou jahodový sirup, jahodová dřev a jiné produkty, může zákazník zakoupit i mimo prodejnu ve faremních obchodech společnosti U Lidušky s.r.o., se kterou sady úzce spolupracují.

Podnik v současné době nenabízí online e-shop s produkty, nicméně si může zákazník předem objednat objednávku pomocí rezervačního systému na webových stránkách, telefonicky nebo přes sociální sítě a vyzvednout si ji předem připravenou v domluveném čase na faremní prodejně.

V posledním roce z velké části probíhal prodej čerstvých jahod rezervačním systémem, kdy poptávka po jahodách byla v určitých dnech vyšší, než podnik mohl nabídnout. Ze zkušeností zaměstnanců se čím dál tím více zákazníci učí předem předobjednat svoje objednávky.

### **Komunikační politika (promotion)**

Sady Nebílovy se především dlouhodobě zaměřují provádět propagaci na sociálních sítích, na kterých dokážou nejrychleji předat aktuality a novinky svým zákazníkům. Na sociálních sítích si mimo jiné budují fanouškovskou základnu. Podnik působí na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Primárním kanálem pro komunikaci s fanoušky je Facebook s počtem 8745 sledujících viz tabulka č. 17.

Platforma	Počet sledujících
Facebook	8745
Instagram	1612

Tabulka 17: Marketingový mix – Komunikační politika (zdroj: vlastní zpracování)

Dalším propagačním kanálem jsou Google Ads, pomocí kterých se snaží společnost Sady Nebílovy oslovit a navést uživatele, pohybující se na internetových platformách, podporovaných Googlem, na jejich webové stránky <https://www.sadynebilovy.cz/>.

U hlavních dopravních špiček v blízkém okolí má společnost dlouhodobě vystavené bannery odkazující na Sady Nebílovy. Bannery pomáhají přilákat nové zákazníky a zároveň pomáhají řidičům lépe najít prodejnu.

Pokud v průběhu roku společnost koná větší společenskou událost, jako jsou tradiční Slavnosti Jablek, Borůvkobraní a další podobné akce, dává inzerci do místních novin a rádií. Měsíční budget na reklamní podporu marketingu ve společnosti je průměrně 5000 Kč. Rozpad ceny je uveden v tabulce č. 18. Placená propagace je zaměřená primárně na zvýšení tržeb na faremní prodejně.

Kategorie	Cena
Facebook	2 400,00 Kč
Instagram	1 200,00 Kč
Google Ads	1 400,00 Kč

Tabulka 18: Rozpad nákladů na placenou propagaci podniku (zdroj: vlastní zpracování)



---

## 2.7.2 Analýza sociálních sítí

V rámci marketingové analýzy se autor práce zabývá analýzou sociálních sítí ve sledovaném období od 1.3. 2023 do 29.2. 2024.

Analýza je dopodrobna rozdělena do čtyř kvartálů sledovaného období, pro lepší a podrobnější přehled posuzovaného subjektu. Posuzuje se četnost zveřejněného obsahu, dosah profilu, interakce s obsahem, kliknutí na odkazy a počet sledujících.

### Facebook

#### Četnost zveřejněného obsahu

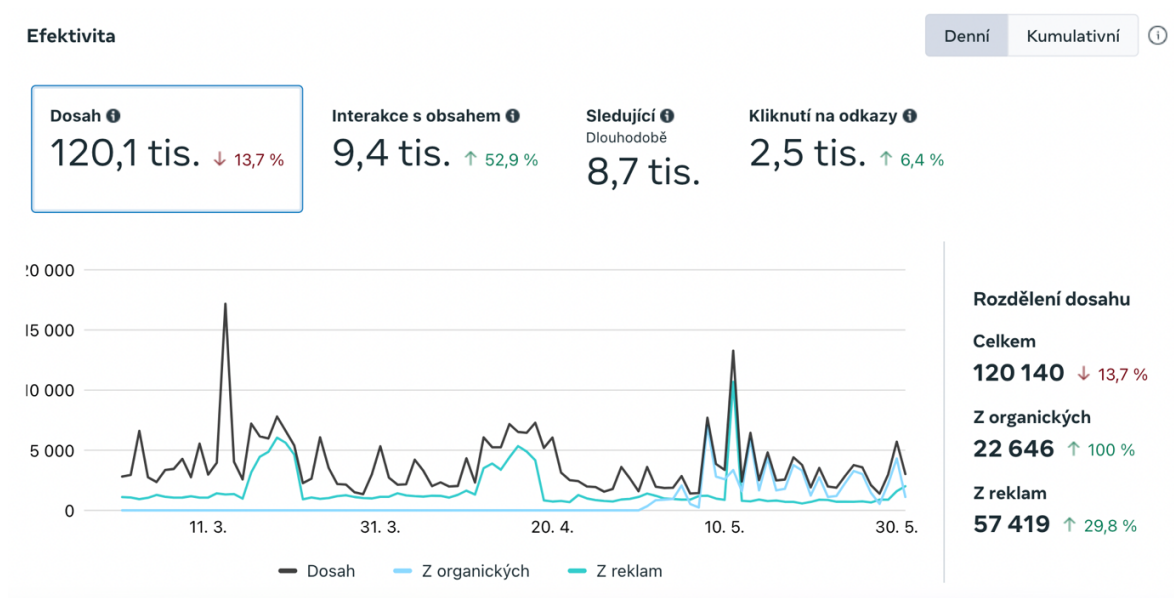
Časové období		Zveřejněný obsah	Celkem za období	
2023	I.	březen	11	35
		duben	9	
		květen	15	
	II.	červen	15	43
		červenec	15	
		srpen	13	
	III.	září	12	34
		říjen	12	
		listopad	10	
	2024	IV.	prosinec	6
leden			8	
únor			4	

Tabulka 19: Analýza sociálních sítí – Facebook (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce zveřejněného obsahu bylo ve druhém kvartálu sledovaného období s celkovým počtem 43 příspěvků. Vyšší četnost zveřejněného obsahu byla zapříčiněna sezonností většiny ovoce. Oproti tomu bylo nejméně obsahu zveřejněno v posledním časovém období.

## Dosah profilu

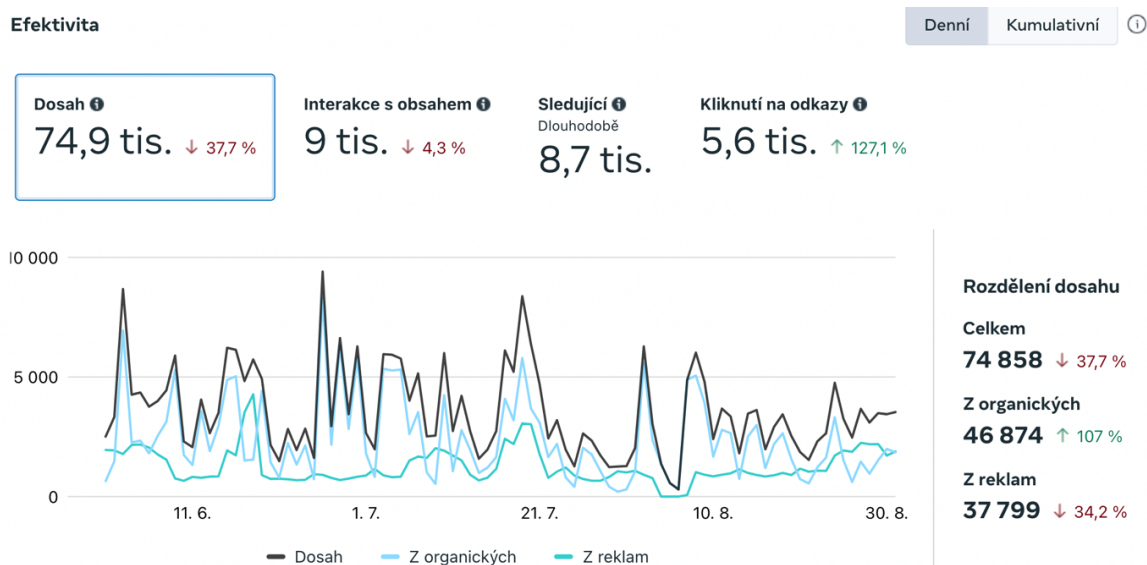
- březen - květen 2023



Obrázek 12: Facebook: dosah profilu březem–květen 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

V prvním kvartálu sledovaného období byl celkový dosah 120 140 uživatelů. Z toho organický dosah činil 22 646 a z reklam 57 419. Největší dosah byl 13.3. 2023 a to konkrétně 17 181. Jednalo se o krátké informativní video a statický příspěvek, který se úspěšně algoritmem uchytily. Z pozorovaného grafu lze říci, že vždy k navýšení dosahu uživatelů docházelo v jednotlivých dnech, vydáním nových příspěvků. Pokud došlo k více placené propagaci příspěvků a videí, viz v obrázku č. 12 (červeně vyznačené rámečky), zvýšily se po celou dobu placené reklamy celkové dosahy.

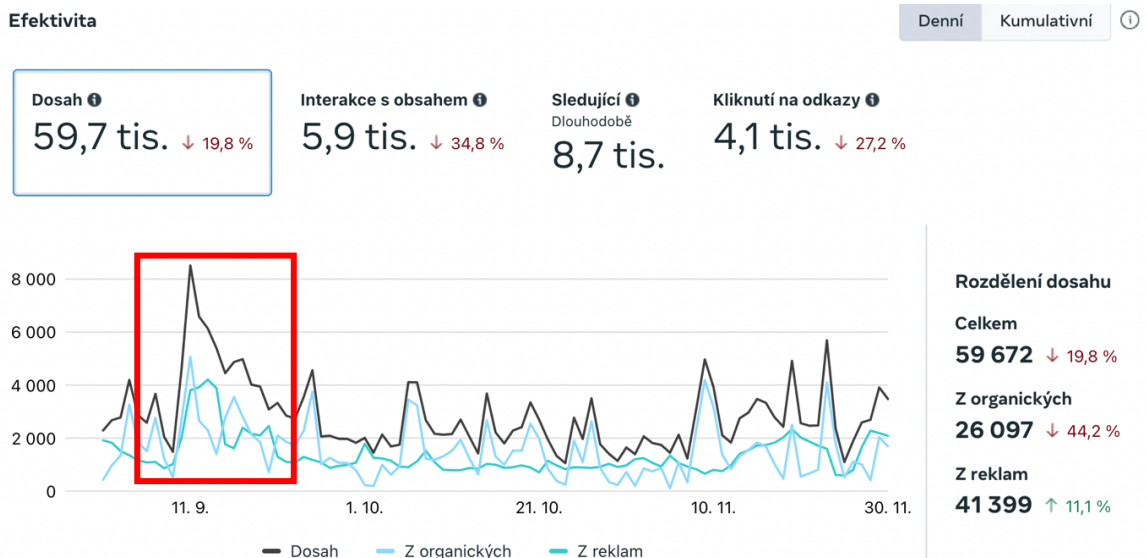
- červen - srpen 2023



Obrázek 13: Facebook: dosah profilu červen–srpen 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

Ve druhém kvartálu došlo k celkovému poklesu dosahu na Facebookovém profilu oproti předchozím třem měsícům, a to konkrétně o 37,7 %. Jedním z důvodů je menší placená propagace příspěvků. Pozitivem pozorovaného kvartálu je zvýšení organického dosahu, který má pro podnik vyšší váhu, a to přesně o 107 % oproti prvnímu kvartálu. Je to důsledkem vyšší četnosti obsahu za sledované období, které potvrzují data z tabulky č. 19 a s největší pravděpodobností tomu bylo zapříčiněno i vyšší poptávkou po sezónních produktech (třešně, jahody, borůvky...), které taktéž potvrzují data z kasy, viz. příloha č. 2.

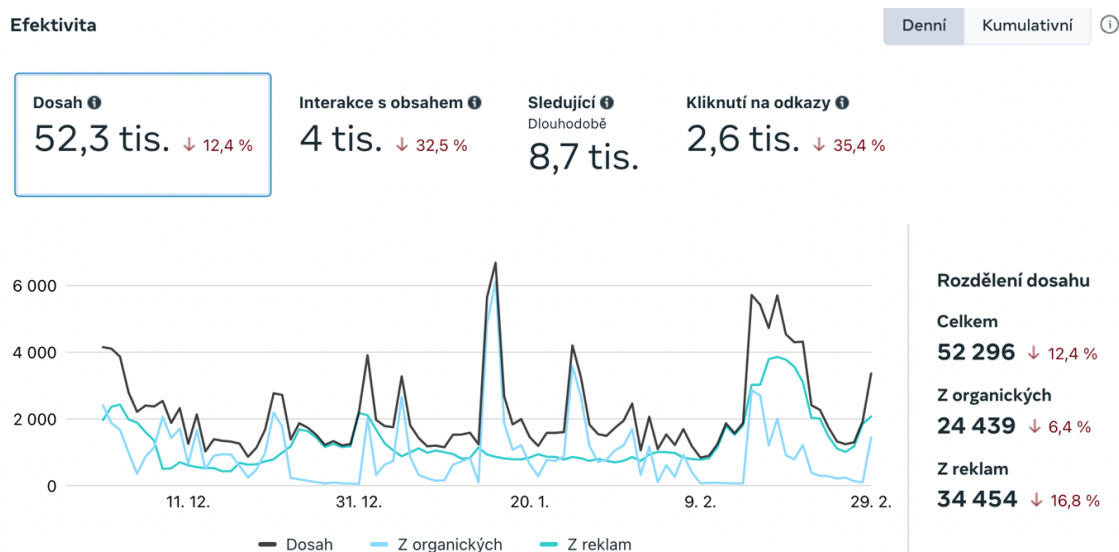
- **září - listopad 2023**



Obrázek 14: Facebook: dosah profilu září–listopad 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

Ve třetím kvartálu došlo k menšímu dosahu profilu oproti prvním dvěma sledovaným obdobím. Důvodem je snížení zveřejněného obsahu oproti minulému období a postupně menší celoplošný zájem o ovoce, který se také mírně propsal v celkových tržbách prodejny (viz. příloha č. 2). Nárůst dosahu, zvýrazněného v obrázku č. 14, je zapříčiněn každoroční vrcholnou akcí Slavnosti jablek, která se vždy koná v druhé polovině září.

- **prosinec 2023 - únor 2024**



Obrázek 15: Facebook: dosah profilu prosinec 2023–únor 2024 (zdroj: Meta Business Suite)

V posledním čtvrtletí byl celkový dosah s 52,3 tisíci nejnižší z celého sledovaného období. Musí se podotknout, že za toto období bylo nejméně vydáno obsahu, viz výše v tabulce č. 19. Zároveň byla i nejmenší placená propagace příspěvků a videí. V porovnání s prvním zmíněným kvartálem došlo k celkovému nárůstu organického dosahu.

Celkově lze říct, že nejvíce ovlivňuje organický dosah četnost zveřejněných příspěvků a sezónnost daného odvětví. Pomocí placené propagace dokáže podnik lépe cílit na své zákazníky a zvyšovat svůj dosah v průběhu podporovaného období, jak již bylo vidět v jednotlivých kvartálech.

## Instagram

### Četnost zveřejněného obsahu

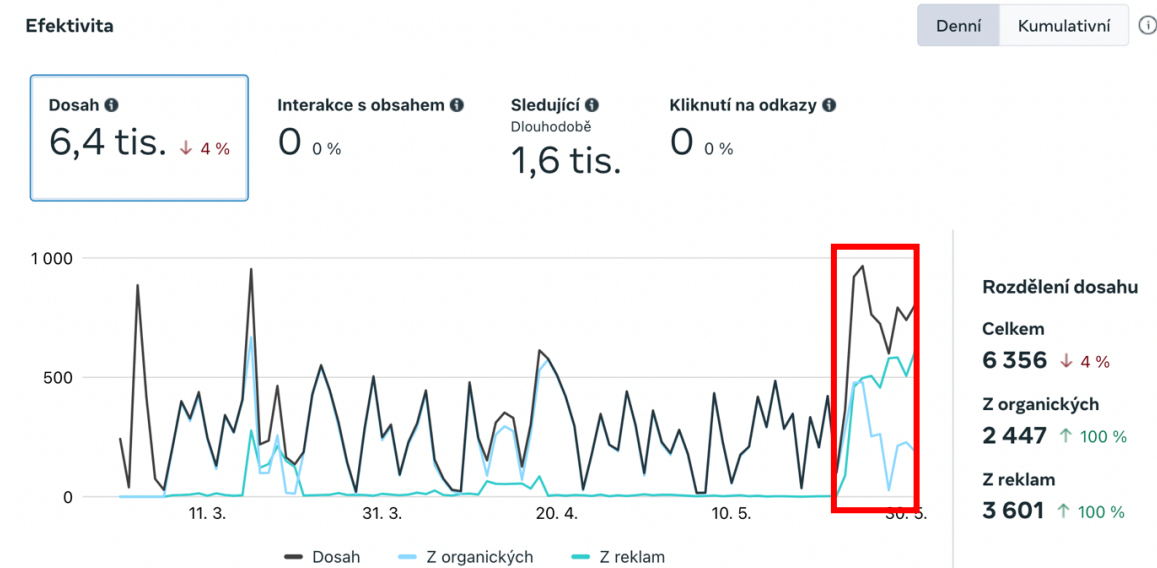
Instagram				
	Časové období		Zveřejněný obsah	Celkem za období
2023	I.	březen	6	21
		duben	7	
		květen	8	
	II.	červen	16	47
		červenec	17	
		srpen	14	
	III.	září	9	19
		říjen	5	
		listopad	5	
2024	IV.	prosinec	4	13
		leden	5	
		únor	4	

Tabulka 20: Analýza sociálních sítí – Instagram (zdroj: vlastní zpracování)

Stejně jak u Facebookového profilu bylo nejvíce zveřejněného obsahu ve druhém kvartálu sledovaného období s celkovým počtem 47 příspěvků. Vyšší četnost zveřejněného obsahu byla zapříčiněna sezóností většiny ovoce. Oproti tomu bylo taktéž nejméně obsahu zveřejněno v posledním časovém období.

## Dosah profilu

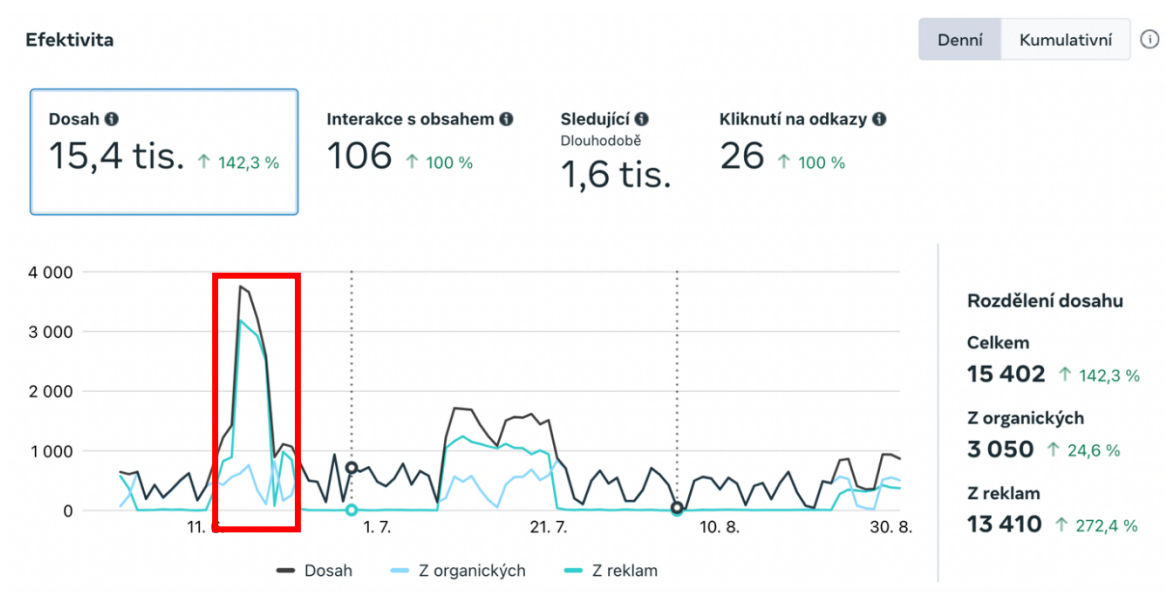
- březen - květen 2023



Obrázek 16: Instagram: dosah profilu březen–květen 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

V prvním kvartálu sledovaného období byl celkový dosah 6 353 uživatelů. Z toho organický dosah činil 2 447 a z reklam 3 601. Největší dosah byl ke konci května u statického příspěvku, viz. obrázek č. 16 (červený rámeček), který byl více peněžně zpropagován oproti zbytku daného období, za účelem pozvání na charitativní akci. Z pozorovaného grafu vychází, že vždy k navýšení dosahu docházelo v jednotlivých dnech, zveřejněním nového obsahu.

- červen - srpen 2023

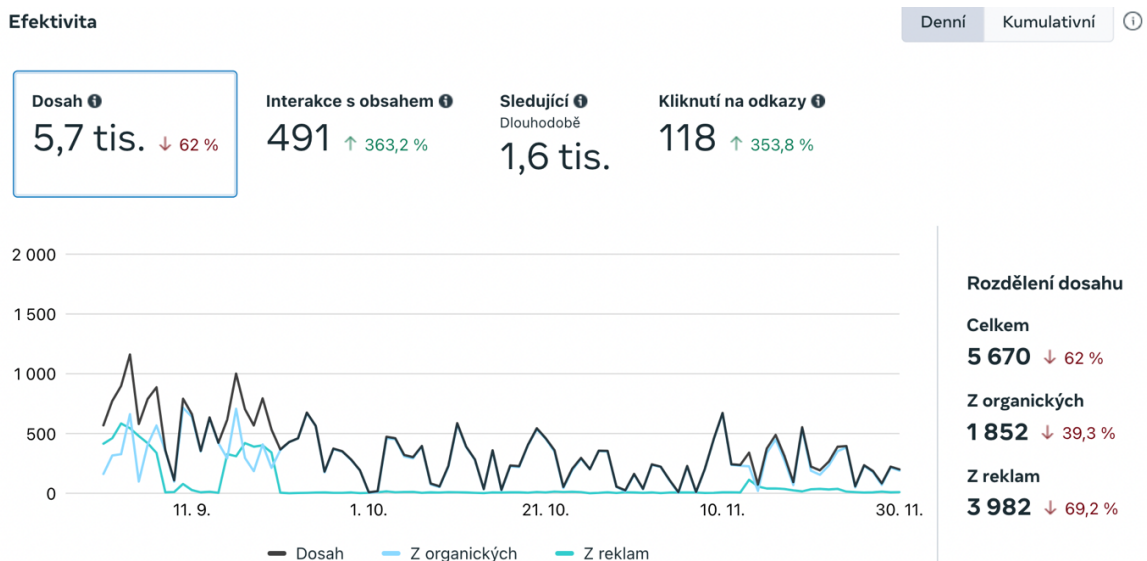


Obrázek 17: Instagram: dosah profilu červen–srpen 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

Ve druhém kvartálu došlo ke zvýšení dosahu na Instagramovém profilu oproti předchozím třem měsícům, a to konkrétně o 142,3%. Důvodem bylo vyšší zveřejnění obsahu, který dokládá tabulka č. 20 a vyšší poptávka po sezónních produktech (třešně, jahody, borůvky...), které taktéž potvrzují data z kasy v příloze č. 2.

Také došlo k navýšení placené propagace, kdy dosah z reklam činil 13 410. Nejvyšší dosah ve sledovaném období byl 15.-17.6. 2023, který můžete vidět v červeně vyznačeném rámečku ve výše zmíněném grafu. Cíleně byly podporovány dva statické příspěvky na aktuální nabízenou nabídku prodeje jahod.

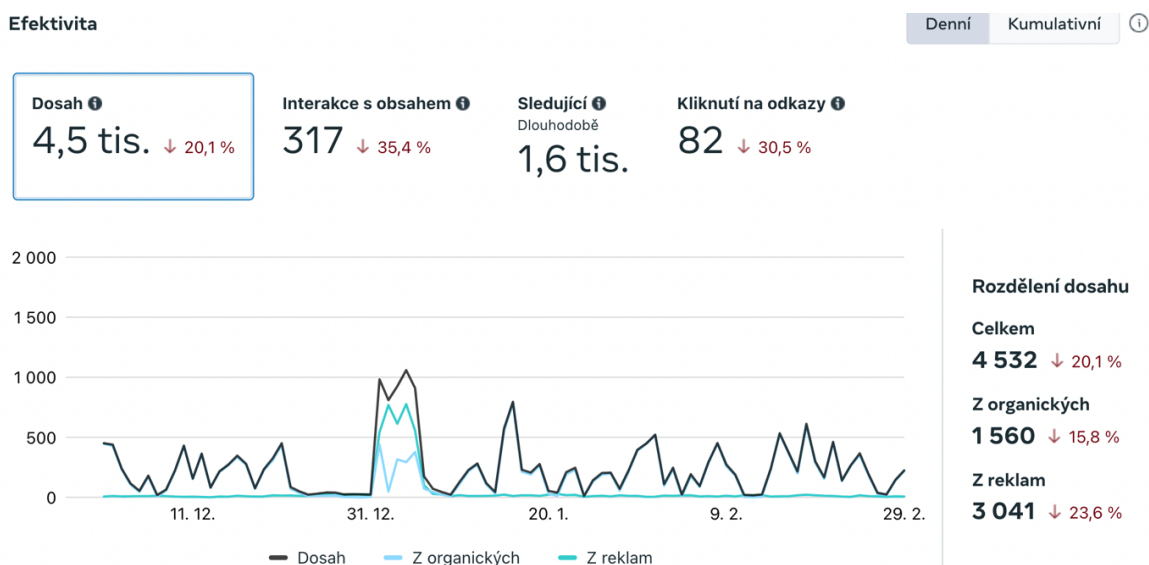
- **září - listopad 2023**



Obrázek 18: Instagram: dosah profilu září–listopad 2023 (zdroj: Meta Business Suite)

Ve třetím kvartálu došlo k menšímu dosahu profilu oproti předchozímu období, a to převážně kvůli snížení četnosti zveřejněného obsahu. Došlo konkrétně k poklesu dosahu o 62 %. Zároveň vydané příspěvky byly méně peněžně podporovány.

- **prosinec 2023 - únor 2024**



Obrázek 19: Instagram: dosah profilu prosinec 2023–únor 2024 (zdroj: Meta Business Suite)

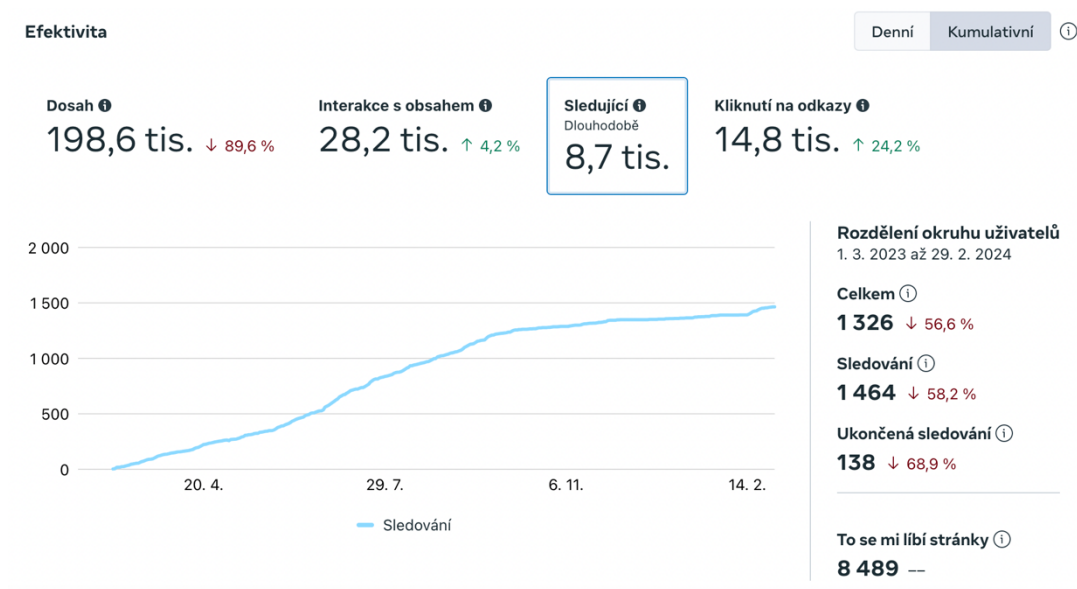


V posledním čtvrtletí byl celkový dosah s 4,5 tisíci nejnižší z celého sledovaného období. V tomto období bylo nejméně vydáno obsahu, stejně jako na platformě Facebook, viz výše v tabulkách č 19 a 20. Za celé sledované období, kromě druhého kvartálu nedošlo postupně k navýšení dosahu uživatelů. Tento faktor velmi ovlivňuje četnost a pravidelnost zveřejněného obsahu.

### Vývoj sledujících – kumulativní graf

Pro posouzení nárůstu fanouškovské základny na jednotlivých sociálních sítí je přiložený kumulativní graf v čase.

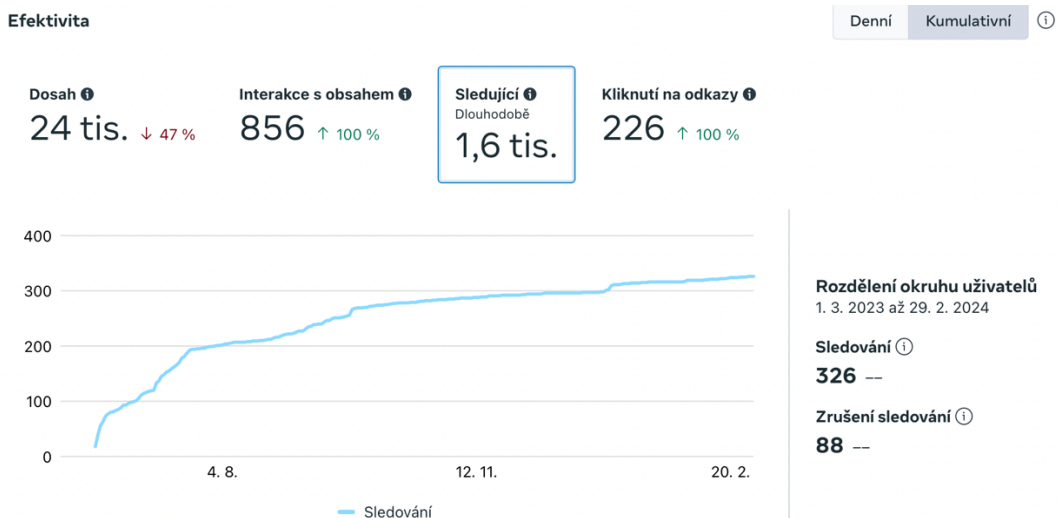
#### Facebook



Obrázek 20: Facebook: vývoj sledujících (zdroj: Meta Business Suite)

Za jeden rok na platformě Facebook přibylo celkem 1326 nových uživatelů. Oproti minulému roku poklesl nárůst sledujících o 56,6 %. Nejvíce sledujících přibylo od června až do září. Důvodem byla vyšší aktivita na profilu a zájem zákazníků o nabízené produkty společnosti Sady Nebílovy.

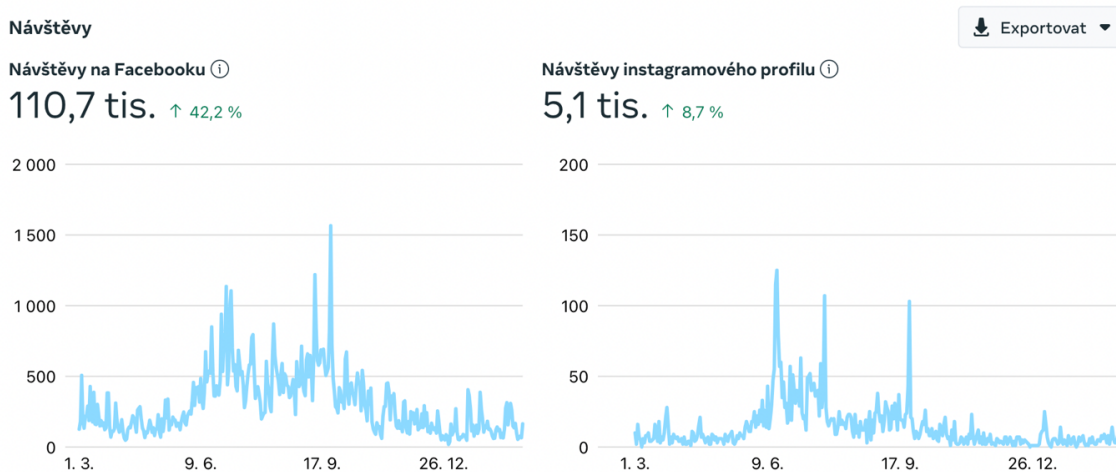
## Instagram



Obrázek 21: Instagram: vývoj sledujících (zdroj: Meta Business Suite)

U Instagramového profilu se zvýšil počet sledujících o 326 nových uživatelů. Nárůst sledování nebyl tak vysoký, jako u platformy Facebook. Musíme podotknout, že u Instagramového profilu bylo možné získat data o vývoji sledujících až od 15.6. 2023. Stejně jako u Facebookové platformy byl nejvyšší nárůst sledujících v letních měsících.

## Porovnání IG a Facebook



Obrázek 22: Porovnání návštěvnosti facebooku a instagramového profilu (zdroj: Meta Business Suite)

Ve srovnání návštěvnosti na sociálních byla návštěvnost na Facebookovém profilu 21krát vyšší než u Instagramového profilu. Oba grafy měly největší návštěvnost v období od června do konce září roku 2023. Facebookový profil je pro většinu uživatelů primárním profilem pro zjišťování informací a aktuálních novinek podniku.

## Potenciální okruh sledujících

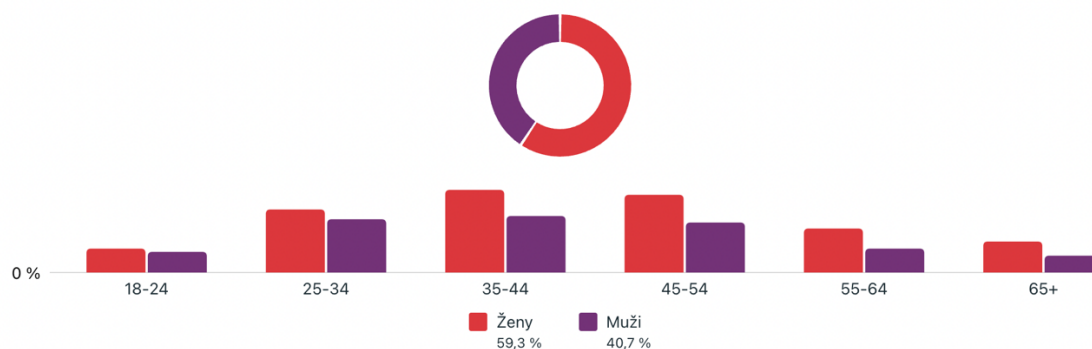
Odhadovaná velikost okruhu uživatelů ⓘ

314 900 až 370 400

Lidé na Facebooku a Instagramu v Plzeňském kraji, Česká republika a 2 dalších vybraných filtrech

Inzerce

Věk a pohlaví ⓘ

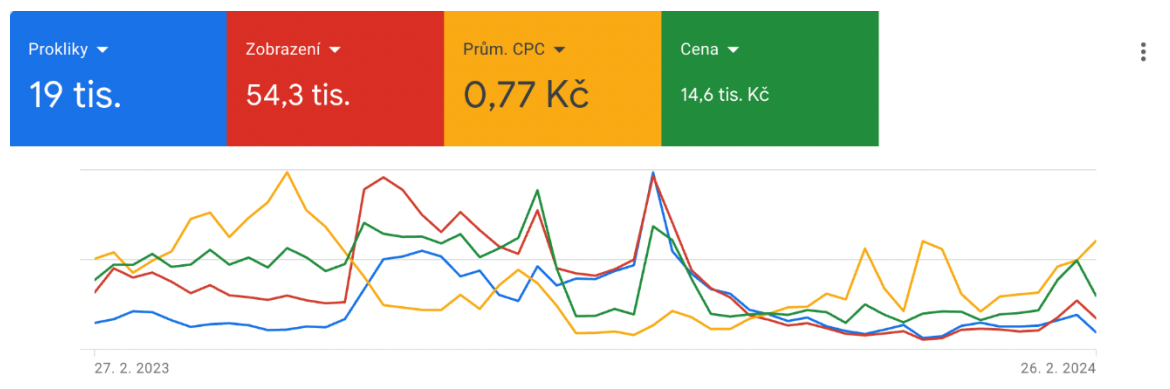


Obrázek 23: Potenciální okruh sledujících (zdroj: Meta Business Suite)

Pro možné rozšíření sociálních profilů je zde přiložený graf potenciálního okruhu uživatelů. Cílová skupina je velmi pestrá a obsahuje všechny věkové skupiny, jak již je zmíněno v kapitole 2.6.1 Analýza zákazníků.

Potenciální okruh uživatelů byl zúžen na Plzeňský kraj, který zaujímá v současné době většinu zákazníků daného podniku, jak již autor potvrzuje v kapitole 2.6.1. Analýza zákazníků. Odhadovaná velikost okruhu uživatelů podle Meta Business Suite činí 314 900 až 370 400 uživatelů. Nabízí se zde do budoucna možnost, více oslovit mladší věkovou skupinu v rozmezí 25-34 let, a to převážně na platformě Instagram, jak již dokládají grafy v kapitole 2.6.1 Analýza zákazníků, která se může v rámci několika let stát hlavní cílovou skupinou podniku.

### 2.7.3 Analýza webových stránek



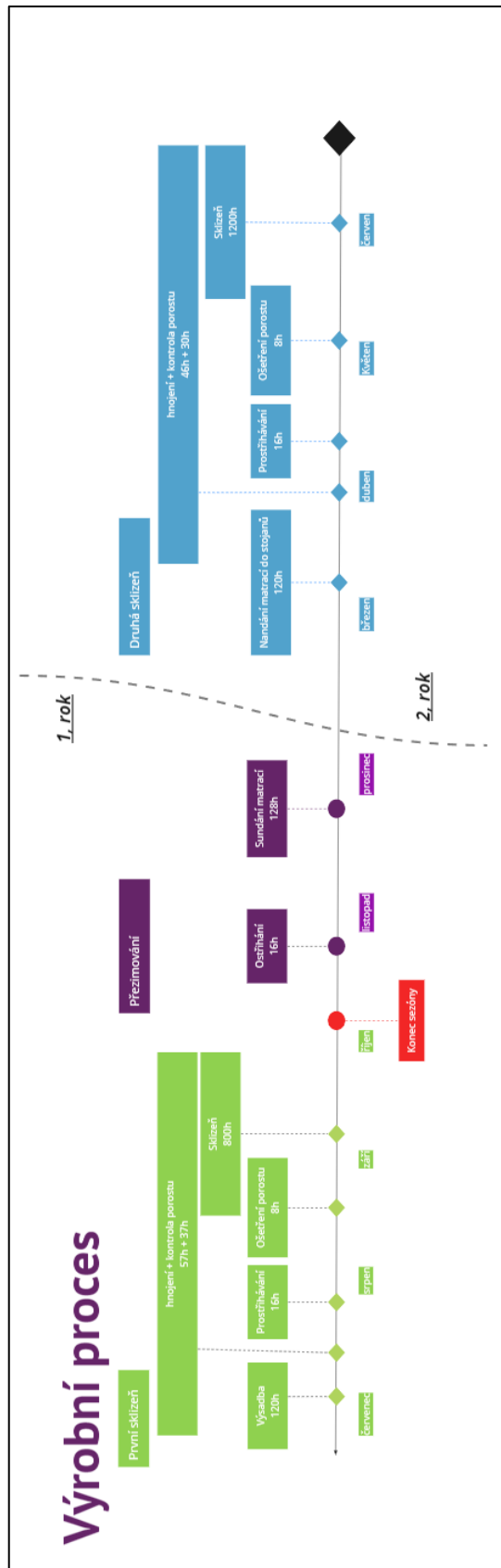
Obrázek 24: Analýza webových stránek (zdroj: Google Ads)

Za poslední rok si zobrazilo webové stránky Sady Nebílovy 54,3 tisíc lidí v Google prohlížeči. Míra prokliků je na 35 %, což oproti normálně doporučené minimální hodnotě 20 %, je na dobré úrovni. Průměrná CPC (Platba za kliknutí) byla za sledované období 0,77 Kč. Vyšší zájem uživatelů o sezónní nabídku společnosti byl dlouhodobě v letním období od června do srpna. V září, kdy se konala každoroční akce Slavnosti jablek, byl největší zájem zákazníků.

Potvrzuje se celkově vyšší zájem zákazníků v letním období, jak v kapitole 2.7.2 Analýza sociálních sítí, tak i v této analýze webových stránek.

## 2.8 Organizační a personální plán

Pro lepší rozpad a pochopení organizačního a personálního plánu byl vytvořen výrobní proces projektu. Pěstování jahod ve fóliovnících je specifičtější, oproti normálnímu pěstování jahod na poli, jak již je zmíněno v kapitole 2.4 Popis nabízeného produktu.



Obrázek 25: Výrobní proces (zdroj: vlastní zpracování)

Výrobní proces se skládá ze třech fází a je rozložen do dvou kalendářních roků:

- První sklizeň (srpen až září)
- Přezimování
- Druhá sklizeň (květen až červen)

První a druhá sklizeň mají velmi podobný výrobní proces. Odlišují se výsadbou jahod, kdy v první fázi dochází k vysazování nové úrody a ve druhé fázi dochází k přezimování jahod, které se na počátku dalšího kalendářního roku dávají zpět do stojanů. Mají také rozdílnou plodnost, kdy jahody při druhé sklizni plodí více než při první, jak je podrobně rozepsáno v kapitole 2.9.4 Produkce jahod v časovém období, což má celkově vliv na časovou náročnost sklizně.

## Personální náklady v roce 2022

Výrobní proces		První sklizeň		
Činnosti	Počet hodin	Hodinová sazba	Částka	
Výsadba	120	130,00 Kč	15 600,00 Kč	
Prostřihání	16	130,00 Kč	2 080,00 Kč	
Ošetření porostu	8	180,00 Kč	1 440,00 Kč	
Hnojení	57	180,00 Kč	10 260,00 Kč	
Kontrola porostu	37	200,00 Kč	7 400,00 Kč	
Sklizeň	800	130,00 Kč	104 000,00 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>1038</b>	<b>-</b>	<b>140 780,00 Kč</b>	
Výrobní proces		Přezimování		
Činnosti	Počet hodin	Hodinová sazba	Částka	
Ostřihání	16	130,00 Kč	2 080,00 Kč	
Sundání matrací	128	130,00 Kč	16 640,00 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>18 720,00 Kč</b>	
Výrobní proces		Druhá sklizeň		
Činnosti	Počet hodin	Hodinová sazba	Částka	
Nandání matrací do stojanů	120	130,00 Kč	15 600,00 Kč	
Prostřihání	16	130,00 Kč	2 080,00 Kč	
Ošetření porostu	8	180,00 Kč	1 440,00 Kč	
Hnojení	46	180,00 Kč	8 280,00 Kč	
Kontrola porostu	30	200,00 Kč	6 000,00 Kč	
Sklizeň	1200	130,00 Kč	156 000,00 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>1420</b>	<b>-</b>	<b>189 400,00 Kč</b>	
<b>Celkové personální náklady</b>	348 900,00 Kč			
<b>Agentura - náklady</b>	314 080,00 Kč			
<b>Práce v sadu</b>	34 820,00 Kč			

Tabulka 21: Personální náklady v roce 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Celkové personální náklady za rok 2022 činí 348 900 Kč. Z toho agenturní práce (brigádníci) zaujímá většinu nákladů, a to konkrétně z 90,02 %. Brigádníci měli v roce 2022 hodinovou sazbu 130 Kč. Zaměstnanci společnosti vykonávají především odbornější práci. Mají na starost výživu, ošetření a kontrolu porostu.

### Personální náklady v roce 2023

<b>Výrobní proces</b>	<b>První sklizeň</b>		
<b>Činnosti</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Hodinová sazba</b>	<b>Částka</b>
Výsadba	120	150,00 Kč	18 000,00 Kč
Prostřihání	16	150,00 Kč	2 400,00 Kč
Ošetření porostu	8	200,00 Kč	1 600,00 Kč
Hnojení	57	200,00 Kč	11 400,00 Kč
Kontrola porostu	37	220,00 Kč	8 140,00 Kč
Sklizeň	800	150,00 Kč	120 000,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1038</b>	<b>-</b>	<b>161 540,00 Kč</b>
<b>Výrobní proces</b>	<b>Přezimování</b>		
<b>Činnosti</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Hodinová sazba</b>	<b>Částka</b>
Ostřihání	16	150,00 Kč	2 400,00 Kč
Sundání matrací	128	150,00 Kč	19 200,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>21 600,00 Kč</b>
<b>Výrobní proces</b>	<b>Druhá sklizeň</b>		
<b>Činnosti</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Hodinová sazba</b>	<b>Částka</b>
Nandání matrací do stojanů	120	150,00 Kč	18 000,00 Kč
Prostřihání	16	150,00 Kč	2 400,00 Kč
Ošetření porostu	8	200,00 Kč	1 600,00 Kč
Hnojení	46	200,00 Kč	9 200,00 Kč
Kontrola porostu	30	220,00 Kč	6 600,00 Kč
Sklizeň	1200	150,00 Kč	180 000,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1420</b>	<b>-</b>	<b>217 800,00 Kč</b>
<b>Celkové personální náklady</b>	<b>400 940,00 Kč</b>		
<b>Agentura - náklady</b>	<b>362 400,00 Kč</b>		
<b>Práce v sadu</b>	<b>38 540,00 Kč</b>		

Tabulka 22: Personální náklady v roce 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2023 došlo k navýšení personálních nákladů projektu oproti minulému roku o 14,9 %. Důvodem je zvýšení hodinové sazby u personální agentury o 20 Kč/h a zaměstnanců ve společnosti. Největší nákladovou položkou je sklizeň jahod, která v roce 2023 činila 300 000 Kč.

---

## 2.9 Finanční analýza

V této kapitole se autor bakalářské práce zabývá finanční analýzou projektu. Jsou zde hodnoceny a posuzovány počáteční investice, náklady, příjmy a cashflow posledních třech letch fungujícího projektu. Částky ve finanční analýze jsou uváděny bez DPH.

### 2.9.1 Počáteční Investice

Vstupní náklady		
Datum	Částka	Poznámky
Rok 2021	3 171 320,22 Kč	Foliovníky včetně technologie
	205 420,00 Kč	Zemní práce
Rok 2022	478 753,98 Kč	Foliovníky včetně technologie - doplatek
	110 752,00 Kč	Zemní práce
	-1 764 787,00 Kč	Snížení ceny - dotace
CN před přiznáním dotace	3 966 246,20 Kč	
CN po přiznání dotace	2 201 459,20 Kč	

Tabulka 23: Vstupní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Projekt byl zrealizován za pomoci dotační podpory. Vstupní náklady se skládaly z výstavby fóliovníků včetně pěstební technologie a zemních prací. Celkové vstupní náklady projektu po přiznání dotace činí 2 201 459,20 Kč.

### 2.9.2 Náklady za rok 2022

V roce 2022 byly celkové náklady 1 282 165,34 Kč bez DPH. Největší část celkových nákladů zahrnují položky personální náklady a režijní náklady. Účetní odpisy dlouhodobého majetku nejsou zahrnuty v režijních nákladech a jsou pro lepší přehled nákladů vypsány tabulce samostatně. V závislosti na produkci jahod v roce 2022 vyšplhaly jednotkové náklady na astronomických 283,8 Kč za kilogram bez DPH.



<b>Přehled nákladů 2022</b>				
<b>Přehled nákladů za období 2022</b>				
<b>Položky</b>	<b>Minulé období</b>	<b>Konečný stav</b>	<b>Celková částka</b>	<b>Poznámka</b>
Spotřeba nakoupených sadby a substrátů	129 688,00 Kč	127 166,00 Kč	256 854,00 Kč	sazenice jahod
Spotřeba nakoupených hnojiv	15 599,50 Kč	176 109,00 Kč	191 708,50 Kč	hnojiva-Agroleaf power -jahody
Spotřeba chemických prostředků	0,00 Kč	21 384,53 Kč	21 384,53 Kč	kyselina dusičná
Spotřeba ostatního materiálu	23 889,24 Kč	18 885,24 Kč	42 774,48 Kč	textilie-jahody, měřák na jahody,...
Spotřeba mazadel a olejů	0,00 Kč	206,61 Kč	206,61 Kč	
Opravy staveb budov cest	0,00 Kč	35 620,00 Kč	35 620,00 Kč	osazení jímky pro povrchovou vodu z foliovníků
Přepravné	0,00 Kč	260,00 Kč	260,00 Kč	
práce v sadu	0,00 Kč	34 820,00 Kč	34 820,00 Kč	
Sluz.mat.povahy(prace na akcich,	18 720,00 Kč	295 360,00 Kč	314 080,00 Kč	Agenturní práce - brigádníci
Pojištění RV a sady	0,00 Kč	21 528,00 Kč	21 528,00 Kč	pojistné plodin a proti poškození zvířaty
Odpisy dl majetku účetní	0,00 Kč	72 299,00 Kč	72 299,00 Kč	Foliovníky
Režijní náklady	64 410,10 Kč	226 220,12 Kč	290 630,22 Kč	
<b>celkem</b>	<b>252 306,84 Kč</b>	<b>1 029 858,50 Kč</b>	<b>1 282 165,34 Kč</b>	
Jednotkové náklady (Kč/ha)		2 465 702,59 Kč		
Jednotkové náklady (Kč/kg)		283,38 Kč		
Výnos (t/ha)		8700,96		
Oseté hektary		0,52		
Produkce (kg)		4524,50		

Tabulka 24: Přehled nákladů 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

### 2.9.3 Náklady za rok 2023

<b>Přehled nákladů 2023</b>				
<b>Přehled nákladů za období 2023</b>				
<b>Položky</b>	<b>Minulé období</b>	<b>Konečný stav</b>	<b>Celková částka</b>	<b>Poznámka</b>
Spotřeba nakoupených sadby a substrátů	0,00 Kč	209 216,00 Kč	209 216,00 Kč	sazenice jahod
Spotřeba nakoupených hnojiv	0,00 Kč	189 764,91 Kč	189 764,91 Kč	hnojiva-Agroleaf power -jahody
Spotřeba chemických prostředků	0,00 Kč	19 356,72 Kč	19 356,72 Kč	kyselina dusičná
Spotřeba ostatního materiálu	0,00 Kč	15 048,73 Kč	15 048,73 Kč	textilie-jahody, měřák na jahody,...
Opravy staveb budov cest	0,00 Kč	26 250,00 Kč	26 250,00 Kč	
Přepravné	0,00 Kč	9 500,00 Kč	9 500,00 Kč	osazení jímky pro povrchovou vodu z foliovníků
práce v sadu	0,00 Kč	38 540,00 Kč	38 540,00 Kč	
Sluz.mat.povahy(prace na akcich,	21 600,00 Kč	340 800,00 Kč	362 400,00 Kč	Agenturní práce - brigádníci
Pojištění RV a sady	0,00 Kč	21 138,00 Kč	21 138,00 Kč	pojistné plodin a proti poškození zvířaty
Odpisy dl majetku účetní	0,00 Kč	128 220,00 Kč	128 220,00 Kč	Foliovníky
Režijní náklady	86 140,42 Kč	298 142,54 Kč	384 282,96 Kč	
<b>celkem</b>	<b>107 740,42 Kč</b>	<b>1 295 976,90 Kč</b>	<b>1 403 717,32 Kč</b>	
Jednotkové náklady (Kč/ha)		2 699 456,39 Kč		
Jednotkové náklady (Kč/kg)		191,14 Kč		
Výnos (t/ha)		14123,08		
Oseté hektary		0,52		
Produkce (kg)		7344,00		

Tabulka 25: Přehled nákladů 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2023 byly celkové náklady 1 403 717,32 Kč bez DPH. Oproti minulému roku mírně klesly náklady na spotřebu nakoupené sadby, substrátů a nakoupených hnojiv, které potvrzuje kapitola 2.6.3 Analýza dodavatelů. Zvýšily se celkově personální náklady, a to přesně o 14,92 %. Produkce jahod v roce 2022 byla o poznání vyšší, než tomu bylo v roce 2023, prokázalo se to v jednotkových nákladech, které v roce 2023 činily 191,14 Kč za kilogram bez DPH.

## 2.9.4 Produkce jahod v časovém období

Skladová karta			
Časové období	Sklizeň	produkce(kg)	Celková produkce (kg)
2022	II.	1824,00	4525
	I.	2700,50	
2023	II.	4859,00	7344
	I.	2485,00	

Tabulka 26: Skladová karta (zdroj: vlastní zpracování)

Tržby produktu jsou velmi závislé na sezónní produkci jahod. Pěstování jahod je ovlivněno mnoha vnějšími faktory a nelze vždy stoprocentně dopředu určit, kolik bude přesně vypěstováno jahod v dané sezóně. Přesto společnost může podniknout akční kroky, které mohou co nejvíce pomoci k lepší produkci jahod.

Jahodníky ve fóliovnících plodí dvakrát do roka. Poprvé plodí na podzim od konce srpna do konce září a podruhé plodí v druhém roce na začátku léta od poloviny května do konce června. Při druhé sklizni je vždy vyšší produkce, kvůli delší vegetativní a odnožovací fázi rostlin.

Z tabulky č. 26 je patrné, že v roce 2022 byla velmi malá produkce při druhé sklizni. Sklizeň byla ovlivněna pozdní výsadbou jahodníků v roce 2021. Výsadba byla opožděna pozdním dodáním pěstební technologie od dodavatele fóliovníků z důvodů pandemie COVID - 19.

V roce 2023 byla vyšší produkce jahod v porovnání s předchozím rokem. Celková produkce činila 7344 kg.

Nutno podotknout, že potenciální výnos jahod je nicméně stále vyšší, než má v současné době společnost Sady Nebílovy. Udává se, že průměrná produkce jahod na sezónu by měla činit cca. 20 t/ha. V našem případě by to představovalo ideálně produkci 10 000 kg jahod na sezónu. Roční produkce jahod v roce 2023 činila 7344 kg za sezónu, což znamená, že roční rezerva v produkci tvoří 2656 kg. Při průměrné prodejní ceně 146,05 Kč je přibližně 388 000,- s DPH.

## 2.9.5 Příjmy v časovém období

Jahody se sklízí dvakrát do roka, proto je možné rozdělit tržby v roce na dvě pololetí pro lepší a podrobnější analýzu příjmu v čase. Tržby v daném období jsou dále rozděleny na hlavní a vedlejší produkty. Popis produktů je podrobně rozepsán v kapitole 2.7.1 Marketingový mix 4P.

Příjmy (bez DPH)				
Časové období	Sklizeň	Položka	částka	Celková částka
2022	II.	Hlavní produkt	178 297,12 Kč	232 902,72 Kč
		Vedlejší produkty	54 605,60 Kč	
2022	I.	Hlavní produkt	264 033,88 Kč	306 938,28 Kč
		Vedlejší produkty	42 904,40 Kč	
2023	II.	Hlavní produkt	517 620,25 Kč	628 759,95 Kč
		Vedlejší produkty	111 139,70 Kč	
2023	I.	Hlavní produkt	264 722,44 Kč	321 561,74 Kč
		Vedlejší produkty	56 839,30 Kč	

Tabulka 27: Příjmy v průběhu let (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č.27 je patrné, že nejvyšší příjmy byly při první sklizni v roce 2023 s celkovou částkou 628 760 Kč bez DPH. Oproti tomu v první polovině roku 2022 byly nejmenší tržby s celkovou částkou 232 903 Kč bez DPH, kvůli velmi nízké produkci jahod při sklizni, na což poukazuje skladová karta tabulka č. 26.

V tabulce č. 28 jsou shrnuty celkové tržby za roky 2022 a 2023 za hlavní a vedlejší produkty. Je zde vyčíslen jejich procentuální podíl na celkových tržbách.

Položka	Celková částka	Podíl (%)
Hlavní produkt	1 224 673,68 Kč	78,32
Vedlejší produkty	265 489,00 Kč	21,68

Tabulka 28: Porovnání příjmů podle typu produktu za rok 2022 a 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Jak znázorňuje tabulka č. 28., hlavní produkt (prodej jahod), za poslední dva roky tvořil ze 78,32 % celkové příjmy projektu.

---

## 2.9.6 Cash flow stávajícího projektu

Časové období	Rok	Celkové náklady	Příjmy	Cash Flow	Kumulované Cash Flow
2021	1	3 376 740,22 Kč	0,0 Kč	-3 376 740,2 Kč	-3 376 740,2 Kč
2022	2	1 799 372,32 Kč	2 304 628,0 Kč	505 255,7 Kč	-2 871 484,6 Kč
2023	3	1 275 497,32 Kč	950 321,7 Kč	-325 175,6 Kč	-3 196 660,2 Kč

Tabulka 29: Cash flow projektu (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 29 je zjednodušený přehled cash flow projektu za roky 2021 až 2023. Pro lepší přehlednost návratnosti projektu, byly pořizovací náklady investičního záměru vyčísleny v roce 2021 částkou 3 376 740,22 Kč a v roce 2022 částkou 589 505,98 Kč. Z tohoto důvodů v tabulce Cash flow nejsou pořizovací náklady již v následujících letech zohledněny v odpisech dlouhodobého majetku. Celkové vstupní náklady jsou uvedeny v tabulce č. 23 a jejich výše je v součtu 3 966 246,2 Kč bez přiznané dotace.

V roce 2021, jak již je zmíněno výše, byly celkové náklady pouze na pořízení investice. Pořizovací náklady zahrnují dodávku pěstební technologie a fóliovníků, zemní práce, viz tabulka č. 23. V tomto roce příjmy byly nulové, jelikož byl projekt ve výstavbě.

V roce 2022 bylo výsledné cash flow projektu 505 255,7 Kč. Kladných čísel bylo především docíleno přiznáním dotační podpory ve výši 1 764 787 Kč. Bez započtení dotační podpory a zbylých vstupních nákladů byl projekt za rok 2022 ztrátový. Ztráta činila -670 025,4 Kč. Důvodem byly velmi nízké celkové příjmy 539 841 Kč z prodeje a poměrně vysoké celkové provozní náklady 1 209 866,34 Kč.

V roce 2023 tomu nebylo o moc lépe a cash flow projektu činilo -325 175,6 Kč. I když oproti prvnímu roku 2022 stouply příjmy z prodeje 1,76krát, tak bohužel nebyly dostatečně velké, aby pokryly veškeré náklady a cash flow se dostalo do kladných čísel. Celkové náklady činily 1 275 497,32 Kč a příjmy byly 950 321,7 Kč.

Kumulované cash flow projektu za první tři roky vystoupalo na neuvěřitelných -3 196 660,2 Kč. V současném stavu je projekt velmi ztrátový a dlouhodobě neudržitelný. Podnik musí co nejdříve učinit potřebná opatření, aby v nadcházejícím roce minimalizoval ztráty a cash flow projektu se pohybovalo v kladných číslech.

---

## 2.10 Zhodnocení a navržení opatření

### 2.10.1 SWOT analýza

SWOT analýza	
	Faktor
S	Pěstební technologie jahod
	Sezonnost 2x ročně
	Možnost zpracování měkkého ovoce
	Faremní prodejna
	Možnost rychlého oslovení zákazníků
W	Vysoké pořizovací náklady
	Vysoké provozní náklady
	Rychlá degradace měkkého ovoce
	Velký odpad produkce
	Měnně kvalifikovaná pracovní síla
O	Oslovení větší cílové skupiny
	Stabilněji vyšší produkce jahod
	Lepší komunikace se stálými zákazníky
	Pořádání akcí
	Otevření prodejny po celou dobu víkendu
T	Neochota zaplatit vyšší cenu za jahody
	Núroda jahod
	Nenávratnost projektu
	Ekonomická krize
	Snížení počtu zákazníků
	Nově vzniklá konkurence se stejnou pěstební technologií

Tabulka 30 :SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Zhodnocení projektu:

#### S - Silné stránky

Mezi silné stránky projektu patří speciální pěstební technologie jahod, díky které je možné sklízet jahody dvakrát ročně. První sklizeň probíhá v srpnu až v září a druhá v květnu až červnu. Toto je jednoznačně výhoda nad konkurencí, která sklízí jahody pouze 1 x ročně. Rovněž velkou výhodou je dozrávání plodů mimo vegetační období jahod pěstovaných na poli. První sklizně v srpnu až v září lze docílit pouze hydroponickým pěstováním jahod ve fóliovnících, jak je zmíněno v kapitole 2.6.2 Analýza trhu a konkurence. Jahody pěstované hydroponicky dozrávají při druhé sklizni v květnu až červnu minimálně o 14 dní dříve než jahody pěstované na poli.

---

Další velkou výhodou hodnoceného projektu je možnost zpracování měkkého ovoce a přebytků ve vedlejších produktech viz. kapitola 2.7.1. Marketingový mix. Tyto vedlejší produkty jsou vyráběny přímo v provozovně v sadech Nebílovy. Díky vybudované faremní prodejně a větší fanouškovské základně oproti konkurenci, je možnost zajistit co nejrychlejší přímý prodej jahod a vedlejších produktů s vysokou marží.

Velkou výhodou je široká a rozmanitá základna zákazníků, jak již bylo zjištěno a zmíněno v kapitole 2.7.2 Analýza sociálních sítí. Cílová skupina obsahuje všechny věkové skupiny viz. kapitola 2.6.1 Analýza zákazníků. Díky sociálním sítím se nabízí rychlá a efektivní komunikace s těmito zákazníky.

### **W - Slabé stránky**

Mezi slabé stránky projektu patří velké pořizovací a provozní náklady, jak již bylo zjištěno v kapitole 2.9 Finanční analýza. Největší část celkových nákladů tvoří personální a režijní náklady. Pokud budou sníženy náklady na vstupní suroviny a na personální náklady, bude ziskovost na 1 kg jahod vyšší. Snížení nákladů neovlivní prodejní cenu za 1 kg jahod, ale zvýší ziskovost daného projektu. Z Analýz dodavatelů lze konstatovat, že úspora na dodávce matrací, sazenic a hnojiv může být jen minimální, jelikož ceny u obchodníků v Evropě jsou srovnatelné a výrazně se neliší viz. 2.6.3 Analýza dodavatelů. Personální náklady lze snížit dobrou organizací práce a zvýšením efektivnosti. Návrh zlepšení organizace práce není předmětem této bakalářské práce.

Slabinou projektu je rychlá degradace měkkého ovoce. Pro dokonalou chuť jahod je důležitý vyšší obsah cukru v plodu. Čím je vyšší obsah cukru v plodu, tím rychleji plod podléhá zkáze. Proces sklizně musí být dobře zorganizován, aby zákazník dostal sladké ovoce v té nejlepší kvalitě. Jahody se jeden den sklídí, následně se zchladí na dva stupně a další den jsou již v prodeji. Dobrou organizací práce se lze vyhnout přebytečnému odpadu. Přebytky a přezrálé ovoce je zpracováno ve vedlejších produktech viz. kapitola 2.7.1. Marketingový mix.

Jeden z klíčových problémů produkce jahod je personální zajištění. Odborné práce jsou zajišťovány stálými zaměstnanci a pomocné práce provádí agenturní pracovníci. Agenturní pracovníci jsou méně kvalifikovaná pracovní síla, proto je nutné na jejich kvalitu práce průběžně dohlížet a kontrolovat ji.

---

## O - Příležitosti

Díky sociálním sítím se nabízí rychlá a efektivní komunikace se zákazníky. Odhadovaná velikost okruhu uživatelů činí 314 900 až 370 400 uživatelů. Jak dokládají grafy v kapitole 2.6.1 Analýza zákazníků, mladší věková skupina v rozmezí 25-34 let se stane v rámci několika let hlavní cílovou skupinou podniku.

Cílem projektu je co nejvíce stabilizovat průměrnou produkci jahod, která zásadně ovlivňuje celou udržitelnost projektu. V současné době jsou v produkci jahod velké výkyvy, jak již je zmíněno výše v kapitole 2.9.4 Produkce jahod. Pro stabilizaci produkce jsou nutné kvalitní vstupy, včasná výsadba, správná výživa a ošetření rostlin, kvalitní a včasné opylení a správná regulace teploty.

Jedna z dalších příležitostí je aktivněji pracovat se zákazníky, získat je a udržet si je. Jedna z možností je pravidelně pořádat menší či větší akce v průběhu sezóny. Jak již ukázala 2.7.2 Analýza sociálních sítí a 2.7.3 Analýza webové stránky Sady Nebílovy, lidé mají zájem o konání akcí. Z výsledků v kapitole 2.6.1 Analýza zákazníků lze konstatovat, že žádná z cílových skupin není zásadně minoritní ani majoritní. Prodejce by se měl nadále zaměřovat na všechny demografické skupiny. Vzhledem k vyšší návštěvnosti rodin s dětmi je vhodné se zaměřit na doplňkové programy pro děti.

Největší počet zákazníků, co navštíví prodejnu, je během týdne, což činí 73 % všech zákazníků. O víkendu je návštěvnost vyšší, nicméně prodejna je otevřena pouze v sobotu, tedy v součtu je zákazníků méně. Vzhledem k vysokým víkendovým tržbám by bylo vhodné prodejnu otevřít i v neděli.

## T - Hrozby

Bohužel tento projekt zároveň obnáší spoustu úskalí a hrozeb.

Jednu z hrozeb představuje pozdní prodej jahod (pozdní dozrávání), v době, kdy již probíhá sklizeň jahod u konkurence na polích. To může zásadně negativně ovlivnit poptávku zákazníků po nabízeném produktu podniku, kdy nebude ochota zaplatit vyšší cenu za vypěstované jahody.

Pokud nebude dostatečná úroda jahod, projekt se dostane do velkých ztrátových čísel, jako tomu bylo v prvních dvou letech provozu, viz. v kapitole 2.9.6 Cash flow

---

projektů. Neúrodu může ovlivnit mnoho faktorů. Některé faktory jako kvalitní vstupy, včasná výsadba, správná výživa a ošetření rostlin, kvalitní a včasné opylení a správná regulace teploty lze ovlivnit a některé faktory jako klimatické podmínky ovlivnit nelze.

Pokud projekt v rámci několika následujících let nebude schopný vykazovat roční zisky, hrozí nenávratnost projektu. V aktuálním stavu, ve kterém se projekt nachází, má nakročeno k velkému neúspěchu, jak již je poukázáno v kapitole 2.9.6 Cash flow projektu.

V případě ekonomické krize by byl projekt reálně ohrožen. Došlo by ke snížení počtu zákazníků z důvodu špatné finanční situace v domácnostech. Zákazníci by dali přednost nákupu spotřebního zboží, nutného pro běžný provoz domácnosti, před nákupem jahod.

Jedna z dalších hrozeb je vznik nové konkurence v okolí Plzně. Jako konkurenční lze považovat pouze výstavbu fóliovníků s hydroponickým pěstováním jahod.

## 2.10.2 Návrh ekonomických opatření pro návratnost projektu

V této kapitole autor práce vypracoval variantní roční scénáře cash flow projektu. V tabulce č.31 je popsán současný stav v roce 2023 a jsou zde navrženy čtyři variantní scénáře. Hypotézy jsou postaveny na cash flow roku 2023.

V současné chvíli je kumulované cash flow projektu za poslední tři roky ve výši -3 196 660,2 Kč. Cílem projektu je dosažení bodu zvratu nejdéle v patnáctém roce od započítání investice. Pro dosažení tohoto cíle je nutné, aby roční cash flow bylo minimálně 266 388,35 Kč.

V případě scénáře s navýšenou produkcí, jsou celkové náklady navýšeny o zvýšené personální náklady, z důvodu vyšší pracovní síly při sklizni. Jedná se o úměrné navýšení ve výši 108 496,73 Kč.



Varianty	Celkové náklady	Příjmy	Cash Flow	Produkce (Kg)	Poznámky
Současný stav 2023	1 275 497,32 Kč	950 321,7 Kč	-325 175,6 Kč	7344,00	Produkce 7344 kg , průměrná prodejní cena 129,40 Kč/kg bez DPH
Scenář A	1 275 497,32 Kč	1 321 920,00 Kč	46 422,68 Kč	7344,00	Stejná produkce 7344 kg , zvýšená průměrná prodejní cena na 180 Kč/kg bez DPH
Scenář B	1 383 994,05 Kč	1 294 011,02 Kč	-89 983,03 Kč	10000,00	Zvýšená produkce na 10000kg , zachovaná průměrná prodejní cena 129,40 Kč/kg bez DPH
Scenář C	1 383 994,05 Kč	1 650 382,40 Kč	266 388,35 Kč	10000,00	Zvýšená produkce na 10000kg , zvýšená průměrná prodejní cena na 165,04 Kč/kg bez DPH
Scenář D	1 383 994,05 Kč	1 800 000,00 Kč	416 005,95 Kč	10000,00	Zvýšená produkce na 10000kg , zvýšená průměrná prodejní cena na 180 Kč/kg bez DPH

Tabulka 31: Scénáře cash flow projektu (zdroj: vlastní zpracování)

---

Současný stav produkce jahod v roce 2023 – 7344 kg, průměrná prodejní cena za kg jahod bez DPH 129,4 Kč/kg

Scénář A V tomto scénáři se předpokládá stejná produkce jahod jako v roce 2023 – 7344 kg, uvažuje se s produkcí jahod minimálně o 14 dní dříve, než produkce u konkurence, z tohoto důvodu lze uvažovat se zvýšenou průměrnou prodejní cenou za kg jahod. Cena byla stanovena na základě analýzy trhu a konkurence viz 2.6.2. Farma Vraňany, která má jediná hydroponické pěstování jahod prodávala jahody z fóliovníku za průměrnou cenu 216 Kč/kg bez DPH. Na základě menší kupní síly oproti farmě Vraňany je cena stanovena na 180 Kč/kg bez DPH.

Roční cash flow vychází na 46 422,68 Kč. Scénář v této variantě vychází v kladných číslech, nicméně návratnost projektu je delší než samotná životnost projektu. Z toho důvodu je tato varianta nepřijatelná.

Scénář B Ve druhém scénáři se předpokládá zvýšená produkce jahod oproti roku 2023. Uvažuje se s produkcí 10 000 kg na 0,52ha. Prodejní cena je ponechána stejná jako v roce 2023 129,4 Kč/kg bez DPH. Roční cash flow vychází na - 89983,03 Kč. Scénář v této variantě vychází v záporných číslech. Při této prodejní ceně je projekt nereálný.

Scénář C Ve třetím scénáři se předpokládá také zvýšená produkce jahod oproti roku 2023. Uvažuje se s produkcí 10 000 kg na 0,52ha. Na základě výsledků scénáře B byla cena stanovena tak, aby projekt byl návratný do 15 let. Prodejní cena za kg jahod je 165,04 Kč/kg bez DPH.

Roční cash flow vychází na 266 388,35 Kč. Scénář v této variantě vychází v kladných číslech, návratnost projektu je 15 let.

Scénář D předpokládaná zvýšená produkce jahod na 10 000 kg, zvýšená průměrná prodejní cena za kg jahod bez DPH 180 Kč/kg

V posledním scénáři se předpokládá rovněž zvýšená produkce jahod oproti roku 2023 jakožto ve scénáři B a C. Tento scénář je nejvíce optimistický, uvažuje se s vypěstováním jahod o minimálně 14 dní dříve. Stejně jako ve scénáři A. Cena jahod se rovněž uvažuje za 180 Kč/kg

---

bez DPH. Roční cash flow vychází na 416 005,95 Kč. Scénář vychází v kladných číslech a návratnost projektu bude pouze 8 let.

Na základě těchto scénářů autor práce doporučuje investorovi variantu D. Tato varianta je realistická za předpokladu, že bude dlouhodobě navýšena produkce jahod a dozrání plodů minimálně o 14 dní dříve než u konkurence. Dosažení vyšší produkce je popsáno v kapitole 2.10.3 Doporučení pro naplnění navrhovaných opatření.

Varianta C je variantou nejvíce realistickou. Pro zvýšení ziskovosti autor práce doporučuje investorovi snížení přímých nákladů minimálně o 5% a personálních nákladů o 10%, viz kapitola 2.10.3 Doporučení pro naplnění navrhovaných opatření. Po aplikaci těchto opatření bude roční cash flow vycházet na 446 148,4 Kč bez DPH a návratnost projektu bude vycházet na 7 let.

### 2.10.3 Doporučení pro naplnění navrhovaných opatření

#### Opatření pro dosažení SMART cílů

Pro dosažení vyšší produkce by bylo vhodné oslovit externího poradce zabývajícího se pěstováním hydroponických jahod. Jak již bylo v práci zmíněno, pro zvýšení produkce a pro včasné dozrávání jahod jsou klíčové správné technologické postupy. Pro vypěstování kvalitního produktu autor práce doporučuje zaměřit se na pořízení kvalitních vstupů, jako jsou sazenice, substrát, výživa a hnojení. Tímto se předpokládá navýšení produkce až o 36%. Pro zvýšení tržeb je klíčové včasné dozrávání v době, kdy ještě neprobíhá sklizeň jahod u konkurence na polích. Toto zásadně ovlivní poptávku zákazníků po nabízeném produktu podniku. Zákazníci budou ochotni zaplatit vyšší cenu za jahody, a to řádově o 39,1%.

Snížení přímých nákladů na pěstování je možné jen minimálně. Lze konstatovat, že změnou osvědčeného dodavatele nedojde k výrazné úspoře nákladů. Ceny dodavatelů se v podstatě neliší. Dosažení 10% snížení nákladů není možné. Lze dosáhnout maximálně 5 % snížení nákladů, a to výběrem vhodných dodavatelů. Při výběru je důležité nehodnotit jen cenu, ale i kvalitu.

Snížení personálních nákladů lze dosáhnout kvalitní organizací práce a zaškolením externích pracovníků. Je nutné počítat s tím, že se zvýšením produkce budou růst úměrně i mzdové

---

náklady. Snížení nákladů o 10 % je relevantní. Návrh snížení těchto nákladů není předmětem bakalářské práce.

Lepší organizací prodeje lze dosáhnout snížení energetické náročnosti na chladicí zařízení a snížení množství přebytků. Je nutné česat pouze takové množství plodů, které bude prodáno následující den a tím snížit skladování na minimum.

Aby nedocházelo k vyhazování přebytků a přezrálého ovoce, doporučuje autor práce stanovení jasných postupů, jak s nimi nakládat a jakou formou je zpracovávat. Zbylé zboží je možno moštovat, mrazit, sušit či lyofilizovat. Tyto vedlejší produkty budou následně prodány s vysokou marží ve faremní prodejně.

Opatření pro zvýšení návštěvnosti faremní prodejny vyplývají z analýzy zákazníků. Z celkového grafu demografické analýzy zákazníků vyplývá, že největší zastoupení tvoří rodiny s dětmi, a to konkrétně ze 44,2 %. Starší osoby a manželské páry zastupují menší podíl zákazníků v procentuálním podílu 29,3 % a 26,6 %.

Analýza dojedové vzdálenosti a analýza sociálních sítí potvrdila, že největší zastoupení zákazníků tvoří z 51,2 % obyvatelé z města Plzeň. Z bezprostředního okolí do 20 km je v průměru 35,7 %. Z výsledků lze konstatovat, že velkou část zákazníků tvoří obyvatelé Plzeňského kraje, který zaujímá v současné době většinu zákazníků daného podniku. Žádná z cílových skupin není zásadně minoritní ani majoritní. Prodejce by se měl nadále zaměřovat na všechny demografické skupiny. Vzhledem k vyšší návštěvnosti rodin s dětmi autor práce doporučuje zaměřit se na doplňkové programy pro děti. Vybudování dětského hřiště a interaktivní stezky přímo v sadech. Největší počet zákazníků, co navštíví prodejnu, je během týdne, což činí 73 % všech zákazníků. O víkendu je návštěvnost vyšší, nicméně prodejna je otevřena pouze v sobotu, tedy v součtu je zákazníků méně. Vzhledem k vysokým víkendovým tržbám by bylo vhodné prodejnu otevřít i v neděli.

Jedna z dalších možností je aktivněji pracovat se zákazníky a pravidelně pořádat menší či větší akce v průběhu sezóny. Lidé mají zájem o konání akcí, jako jsou například každoročně konané Slavnosti jablek či Borůvkobraní. Moderní zákazník očekává přesah a atraktivitu.

Díky sociálním sítím se nabízí rychlá a efektivní komunikace se zákazníky. Odhadovaná velikost okruhu uživatelů činí 314 900 až 370 400 uživatelů. Jak dokládají

---

grafy, mladší věková skupina v rozmezí 25-34 let se stane v rámci několika let hlavní cílovou skupinou podniku.

Souhrn navrhovaných opatření pro zvýšení návštěvnosti faremní prodejny:

Zavedení věrnostních karet, Vytvoření e-shopu, Uspořádání tematické akce Jahodobraní, Rozšíření sortimentu prodejny – nabídnout zákazníkům možnost většího výběru produktů, Vybudování dětského hřiště a naučné stezky, Zvýšení reklamy na sociálních sítích.

Uspořádáním Jahodobraní v hlavní sezoně jahod, dokáže společnost přilákat velký počet lidí přímo do sadů. Tímto si zajistí velký prodej hlavních i vedlejších produktů. Tato akce je však podmíněna vyšší produkcí jahod.

---

### 3 Závěr

Cílem práce je návrh opatření pro zlepšení ekonomických výsledků stávajícího projektu produkce jahod ve společnosti Lukrena a.s.. Dílčím cílem práce je zpracování situační analýzy výroby jahod v podniku a provedení analýzy výrobního a pracovního procesu výroby jahod.

V teoretické části byla provedena literární rešerše zaměřená na téma podnikatelského projektu. Je zde popsána struktura a účel podnikatelského plánu, SMART cíle, marketingová a strategická situační analýza, SWOT analýza, obchodní plán, marketingový plán, organizační plán, personální plán, analýza rizik, citlivostní analýza, finanční plán a analýza a hodnocení efektivnosti a udržitelnosti projektu.

V praktické části byl představen podnik, nabízený produkt a stávající podnikatelský záměr „Pěstování jahod a prodeje jahod v zemědělské společnosti Lukrena a.s. “. Následně byla provedena podrobná analýza zákazníků, trhu a konkurence a analýzu dodavatelů. Dále analýza sociálních sítí, analýza webových stránek a marketingový MIX 4P. Pro lepší rozpad a pochopení organizačního a personálního plánu byl vytvořen výrobní proces projektu.

Analýzou zákazníků jsme získali komplexní pohled na zákaznickou základnu. Analýza nám pomohla lépe porozumět struktuře zákazníků, jejich potřebám a preferencím. Výsledky nám posloužili jako klíčové vstupy pro marketingovou strategii a pomohli nám definovat strategii pro úspěšné působení na trhu. Navržený marketingový plán je založený na online marketingu na sociálních sítích.

Dále byla provedena SWOT analýza, ve které byly definovány silné a slabé stránky projektu, příležitosti a případné hrozby.

Ve finanční analýze je hodnocena a posuzována počáteční investice, náklady, příjmy a cash flow posledních třech let. Následně byl proveden návrh ekonomických opatření pro návratnost projektu do 15 let. Z výsledků vyplývá, že v současné době je projekt zcela neekonomický a výsledky cash flow se pohybují v záporných číslech. Pro posouzení návratnosti projektu byly navrženy 4 možné realistické scénáře. Pro jednotlivé scénáře bylo navrženo cash flow a návrh opatření pro dosažení těchto cílů. V závěru této bakalářské práce investorovi doporučuji variantu D a C, za předpokladů snížení celkových nákladů.

---

Zpracováním bakalářské práce jsem si prohloubil své dosavadní znalosti v posuzování stávajícího podnikatelského záměru a naučil jsem se porozumět problematice pěstování jahod. Potvrdila jsem si, že je to téma, kterému bych se chtěl i nadále věnovat ve své budoucí praxi.

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí (zdroj Horáková 2004).....	20
Obrázek 2: Logo firmy Lukrena a. s. ....	36
Obrázek 3: Procentuální zastoupení sledujících uživatelů sociálních sítí dle měst .....	44
Obrázek 4: Věk a pohlaví zákazníků dle sociálních sítí.....	46
Obrázek 5: Věk a pohlaví zákazníků dle Google analytics.....	46
Obrázek 6: Dlouhodobé průměrné tržby .....	49
Obrázek 7: Demografická analýza zákazníků .....	50
Obrázek 8: Analýza dojezdové vzdálenosti .....	50
Obrázek 9: Věková skupina nejčastěji navštěvující faremní prodejnu .....	51
Obrázek 10: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu .....	51
Obrázek 11: Četnost návštěvy zákazníků.....	52
Obrázek 12: Facebook: dosah profilu březen–květen 2023 .....	66
Obrázek 13: Facebook: dosah profilu červen–srpen 2023 .....	67
Obrázek 14: Facebook: dosah profilu září–listopad 2023.....	68
Obrázek 15: Facebook: dosah profilu prosinec 2023–únor 2024 .....	68
Obrázek 16: Instagram: dosah profilu březen–květen 2023.....	70
Obrázek 17: Instagram: dosah profilu červen–srpen 2023.....	71
Obrázek 18: Instagram: dosah profilu září–listopad 2023 .....	72
Obrázek 19: Instagram: dosah profilu prosinec 2023–únor 2024 .....	72
Obrázek 20: Facebook: vývoj sledujících .....	73
Obrázek 21: Instagram: vývoj sledujících.....	74
Obrázek 22: Porovnání návštěvnosti facebooku a instagramového profilu.....	74
Obrázek 23: Potenciální okruh sledujících.....	75
Obrázek 24: Analýza webových stránek .....	76
Obrázek 25: Výrobní proces .....	77

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Který typ zákazníků nejčastěji navštěvuje faremní prodejnu?.....	43
Tabulka 2: Demografické dělení zákazníků .....	44
Tabulka 3: Dojezdová vzdálenost zákazníků dle zaměstnanců .....	45



Tabulka 4: Dojezdová vzdálenost zákazníků dle dotazníku vyplněného zákazníky.....	45
Tabulka 5: Věk zákazníků dle zaměstnanců .....	47
Tabulka 6: Věk zákazníků dle dotazníku vyplněného zákazníky .....	47
Tabulka 7: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu dle zaměstnanců .....	48
Tabulka 8: Jaké dny zákazníci navštěvují prodejnu dle dotazníku vyplněného zákazníky .....	48
Tabulka 9: Přehled konkurence na trhu.....	55
Tabulka 10: Přehled nepřímé konkurence na trhu .....	56
Tabulka 11: Porovnání cen projektu s konkurencí.....	57
Tabulka 12: Analýza dodavatelů pěstebních rohoží – kokosové vlákno .....	58
Tabulka 13: Analýza dodavatelů pěstebních rohoží – minerální vlna .....	58
Tabulka 14: Analýza dodavatelů sazenic .....	60
Tabulka 15: Analýza dodavatelů hnojiv.....	61
Tabulka 16: Marketingový mix – Cena.....	63
Tabulka 17: Marketingový mix – Komunikační politika.....	64
Tabulka 18: Rozpad nákladů na placenou propagaci podniku.....	64
Tabulka 19: Analýza sociálních sítí – Facebook.....	65
Tabulka 20: Analýza sociálních sítí – Instagram .....	69
Tabulka 21: Personální náklady v roce 2022 .....	78
Tabulka 22: Personální náklady v roce 2023 .....	79
Tabulka 23: Vstupní náklady .....	80
Tabulka 24: Přehled nákladů 2022.....	81
Tabulka 25: Přehled nákladů 2023 .....	81
Tabulka 26: Skladová karta.....	82
Tabulka 27: Příjmy v průběhu let.....	83
Tabulka 28: Porovnání příjmů podle typu produktu za rok 2022 a 2023 .....	83
Tabulka 29: Cash flow projektu .....	84
Tabulka 30 :SWOT analýza .....	85
Tabulka 31:Scénáře cash flow projektu .....	89

## Seznam použitých programů

Microsoft Word 365

Microsoft Excel 365

Tabulky Google

Meta Business Suite

Google Ads

Miro

## Seznam příloh

Příloha 1 Celková vyhodnocení analýzy zákazníků

- Demografická analýza zákazníků
- Analýza dojezdové vzdálenosti
- Věkové zastoupení zákazníků
- V jaké dny navštěvují zákazníci faremní prodejnu nejčastěji

Příloha 2 Dlouhodobé tržby faremní prodejny

- Průměrné tržby
- Průměrná návštěvnost

## Seznam použité literatury

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International. Business guides. ISBN 80-901-4541-8.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2001. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Radix. Expert (Grada). ISBN 80-860-3131-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 1998. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. Tajemství prosperity*. Praha: Profess, ISBN 80-85235-25-0.

DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-7125-913.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management: nejrychlejší cesta k penězům*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3619-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: nejrychlejší cesta k penězům*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 2. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HANZELKOVÁ, Jiří a Ivan SOUČEK, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: Oeconomica. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORÁKOVÁ, Helena a Peter ŠTARCHOŇ, 2003. *Strategický marketing: krok za krokem*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi: krok za krokem*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Expert (Grada). ISBN 978-80-7478-011-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. §.

JUDGE BUSINESS SCHOOL. 2013. *How to write a business plan*. University of Cambridge. Accelerate Cambridge, Dostupné z: PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU TECH-SNACK 193 <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/how-to-write-a-business-plan.pdf>

KALKA, Regine a Andrea MÄSSEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.

KALKA, Regine a Andrea MÄSSEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN ISBN 80-7179-802-9.

KLANDT, Heinz. 2006. *Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan*, 2. Aufl. München: Oldenburg. ISBN 978-3-486- 25967-4.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak.* 2., rozš. vyd. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-.

MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha: Grada.. ISBN 9788071692973.

MORDEN, Anthony R., 1991. *Elements of marketing.* 2. ed. London: DP Publ.. ISBN 9781870941969.

PERERA, Rashain, 2018. *The PESTLE Analysis.* 2 ed. Nerdynaut. ISBN 978- 1790845323.

PORTER, Michael E., Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* 2., rozš. vyd. Praha: Victoria Publishing. Praxe podnikatele. ISBN 80-856-0511-2.

PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi.* Praha: Grada. ISBN 80-716-9299-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza.* 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti. Metodická příručka. [online]. 2004 [cit. 2024-03- 03]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti.pdf>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2011. *Podnikatelský plán a strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

STRUCK, Uwe a Václav ŘEHOŘ, 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Expert (Grada). ISBN 80-856-0312-8.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 1992. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0407-9.

SVOZILOVÁ, Alena a Michal ANDERA, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika: systémový přístup k řízení projektů*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAFRÁNEK, Jiří a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Brno: Konvoj. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7302-141-2.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena a Eva KISLINGEROVÁ, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-271-2182-3.

TIEWS, Sylvia. 2016. Pitchdeck, Business Model Canvas oder doch konservativer Businessplan? In: VentureCapital Magazin, Sonderheft Start-up 2017. Der Wegweiser für Gründer. 1. S. 22-23. Dostupné z: [https://www.vc-magazin.de/wp-content/uploads/\\_EPAPER\\_/epaperVentureCapital-Start-up-2018/epaper/ausgabe.pdf](https://www.vc-magazin.de/wp-content/uploads/_EPAPER_/epaperVentureCapital-Start-up-2018/epaper/ausgabe.pdf)

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy: průvodce začínajícího podnikatele*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VALACH, Josef a Jitka SRPOVÁ, 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování: průvodce začínajícího podnikatele*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress. Expert (Grada). ISBN 80-869-2901-9.

WUPPERFELD, Udo a Jitka SRPOVÁ, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start: průvodce začínajícího podnikatele*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a Jitka SRPOVÁ, 2010. *Marketing: průvodce začínajícího podnikatele*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4..