VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NOVÉHO PODNIKU PROVOZUJÍCÍHO AUTOMATY NA PRODEJ ČERSTVÉ ŠŤÁVY

THE BUSINESS PLAN OF THE COMPANY OPERATING IN VENDING MACHINES SELLING FRESH JUICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Vojtěch Novotný
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2018

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Vojtěch Novotný**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán nového podniku provozujícího automaty na prodej čerstvé šťávy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je kompletní vypracování reálného podnikatelského plánu na založení firmy, jejíž stěžejní podnikatelský záměr je provoz automatů prodávajících čerstvou šťávu z ovoce a zeleniny. Pro naplnění hlavního cíle bude proveden průzkum trhu zaměřený na analýzu poptávky a preferencí zákazníků a zmapování konkurence na trhu, na jehož základě bude zvolen vhodný obchodní model začínajícího podniku a vypracována marketingová strategie.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského plánu pro založení nového podniku provozujícího automaty na prodej čerstvé šťávy z ovoce a zeleniny ve městě Brně. Podnikatelský plán vychází z analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku, včetně vlastního marketingového průzkumu poptávky a preferencí zákazníků. Podnikatelský záměr se prokázal být nejenom ekonomicky únosný, ale při realistickém vývoji tržeb i ziskový.

Klíčová slova

podnikatelský plán, prodejní automaty, čerstvá šťáva, nový podnik, marketingový průzkum, PEST analýza, Porterův model pěti sil

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a realistic business plan for the establishment of a new company running vending machines which sell fresh fruit and vegetable juices in Brno. The business plan is based upon company's external and internal environment analysis, including its own marketing research of customer demand and preferences. Business proved to be not only economically endurable but also profitable in realistic revenue development.

Keywords

business plan, vending machine, fresh juice, new business, marketing research, PEST analysis, Porter´s five forces

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, V. *Podnikatelský plán nového podniku provozujícího automaty na prodej čerstvé šťávy.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 122 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5. 2018 ……..

podpis studenta

Poděkování

Tímto chci poděkovat především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi byly poskytnuty při zpracovávání této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD **11**

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE **12**

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **14**

2.1 Podnikání a jeho formy 14

2.2 Podnikatelský plán a jeho účel 16

2.3 Analytické metody a nástroje v rámci zpracování plánu 20

2.3.1 PEST analýza 20

2.3.2 Analýza pěti sil podle M. Portera 22

2.3.3 Provedení vlastního marketingového průzkumu 23

2.3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností 25

2.3.5 Shrnutí výsledků za pomocí SWOT matice 25

2.3.6 Analýza rizik z projektu 27

2.3.7 Ganttův diagram 28

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE **29**

3.1 PEST 29

3.1.1 Politické a legislativně právní faktory 29

3.1.2 Ekonomické faktory 33

3.1.3 Sociální a kulturní faktory 35

3.1.4 Technologické faktory 37

3.1.5 Závěr PEST analýzy 39

3.2 Porterův model pěti sil 41

3.2.1 Současná konkurence 42

3.2.2 Potencionální konkurence 47

3.2.3 Síla dodavatelů 48

3.2.4 Síla kupujících 48

3.2.5 Hrozba vzniku substitutů ... 49
3.2.6 Shrnutí Porterova modelu ... 50
3.3 Vlastní marketingový průzkum zákazníků ... 51
3.3.1 Metodologie výzkumu ... 52
3.3.2 Analýza a výsledky dat ... 52
3.3.3 Diskuze výsledků a doporučení ... 59
3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností ... 60
3.5 Výběr vhodné strategie dle výsledků analýz ... 62
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 66
4.1 Popis byznysu ... 66
4.2 Cíle firmy a vlastníků ... 67
4.3 Místo podnikání ... 69
4.4 Právní forma a řízení podniku ... 71
4.5 Obchodní plán ... 71
4.6 Marketingový plán ... 76
4.7 Finanční plán ... 80
4.7.1 Tržby ... 81
4.7.2 Výdaje ... 82
4.7.3 Cash flow ... 86
4.7.4 Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ... 89
4.7.5 Finanční analýza ... 90
4.7.6 Plán financování ... 92
4.8 Realizační projektový plán ... 92
4.9 Shrnutí faktorů projektu ve SWOT matici ... 96
4.10 Zhodnocení rizik z projektu ... 97
ZÁVĚR ... 100

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **103**

SEZNAM GRAFŮ **108**

SEZNAM OBRÁZKŮ **109**

SEZNAM TABULEK **110**

SEZNAM PŘÍLOH **112**

ÚVOD

Žijeme v době, kdy má už celá společnost minimálně povědomí o tom, jak je která potravina či nápoj pro jejich tělo prospěšná. Někteří se o zdravý životní styl zajímají více, jiní si alespoň nějak zjednodušeně uvědomují, že je dobré sníst denně nějaký kousek ovoce či zeleniny pro přísun vitamínů a minerálů do těla.

Pravděpodobně z těchto důvodů dnes při možnosti volby mnoho lidí preferuje zdravější varianty nápojů či potravin. Bohužel většinou taková varianta v oblasti rychlého občerstvení není ani k dispozici. V případě nápojů se lze nejčastěji setkat s nápojovými automaty na kávu nebo sodu. U jídla najdeme možnosti typu párek v rohlíku, pizza nebo nějaká sladkost.

Zde se otvírá mezera na trhu v podobě zdravých šťáv z ovoce a zeleniny dostupných během celého dne. Ty vytvoří zdravou variantu v oblasti tzv. rychlého občerstvení. Tyto šťávy nejenom občerství, ale navíc pomohou splnit potřebu zdravého stravování, a to velmi nenásilnou a chutnou formou.

Problém současných provozů, které nabízejí šťávu z čerstvě vymačkaného ovoce, je ten, že se nachází většinou ve městě nebo nákupních střediscích mimo areál, kde lidé pracují, a navíc cena těchto nápojů bývá mnohdy velmi vysoká. Moje představa je udělat tento nápoj dostupný i v místech jako jsou školy, nemocnice, střediska firem, nádraží atd., a to nejen lokalitou, ale i cenově. Z tohoto důvodu vzniká potřeba co nejvíce snížit náklady, proto je zvolen prodej přes automaty, při kterém se nevytváří výdaje na prodavače.

Nicméně i ta nejlepší myšlenka může snadno narazit, pokud není dobře naplánovaná a nepodrobí se kritickému pohledu. Proto si tato práce obsahově klade za cíl zpracovat na toto téma podnikatelský plán (dále jen „PP“), jehož komplexní přístup zhodnotí realizovatelnost a potenciál výše popsané vize. PP nebude sloužit jenom k realizačním a vyhodnocovacím účelům podnikatelského záměru, ale měl by být schopen v případě potřeby oslovit i investory pro získání finančních prostředků.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Žijeme v době, kdy není problém sehnat prostředky k rozjezdu podnikání, ale spíše najít dobrý nápad, který má potenciál. Pokud někdo s něčím takovým přijde a lze vidět, že má pro jeho realizace motivaci, schopnosti, plán a vizi, má velkou šanci, že najde někoho, kdo bude ochotný do jeho vize investovat. Existuje celá řada organizací i jednotlivců, kteří se zabývají investicemi do tak zvaných start-upů. Dokonce si může autor nápadu vybrat, zda chce, aby investor do podniku vstoupil či ne. Přes různé webové stránky si lze také půjčit na start-up prostředky od lidí, kterým se zpětně půjčka splácí s úroky. Nebo může jednoduše přijít do banky a zjistit, jestli mu půjčí či ne.

Nicméně pokud podnik ještě není rozjetý, nelze tedy zatím vidět žádný produkt, službu ani konkrétní výsledky, je třeba mít právě velmi dobře zpracovaný plán a strategii, která vysílá protistraně zprávu, že skutečně podnikatel ví, čeho chce dosáhnout a jak. Pak má investor představu, co může od daného nápadu očekávat.

Z tohoto pohledu se jeví kvalitně a pravdivě zpracovaný podnikatelský plán jako klíčový faktor pro získání prostředků pro jeho start. Navíc, než k tomu vůbec může dojít, tak musí analýza, jež je jeho součástí, dokázat, že je záměr podnikatele životaschopný a reálný.

S ohledem na výše uváděné důvody a relevanci problematiky, hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nové firmy provozující nápojové automaty, vydávající čerstvou a zdravou šťávu z ovoce a zeleniny. Pro naplnění hlavního cíle budou zpracovány dílčí cíle, které jsou blíže popsány v dalším textu.

1) Provedení literární rešerše v oblasti vymezení základních pojmů, popis analytických a evaluačních metod, jež se v práci použijí.
2) Bude provedena **PEST analýza** pro zjištění vnějších podmínek makroprostředí, jejíž cílem je identifikace faktorů v tomto prostředí, které mají dopad a týkají se rozjezdu nového podniku. Pro PEST analýzu se použijí jako zdroj sekundární data.
3) Dále bude zpracována **analýza oboru** neboli tržního prostředí pomocí Porterovy pěti-silové analýzy odvětví a konkurenčního prostředí podniku. Porterův model pěti sil popisuje faktory na úrovni trhu, na který hodláme vstoupit, a to s ohledem na zákazníky, dodavatele, současnou i novou konkurenci a substituty. Cílem

analýzy ve vztahu k začínajícímu podniku je získání relevantních informací o trhu pro správné vypracování jeho marketingové strategie.

4) Provede se **vlastní marketingový průzkum trhu**, jehož cílem je identifikace poptávky a preferencí potencionálních zákazníků. To se použije pro optimální sestavení obchodního, finančního a marketingového plánu. Průzkum poptávky bude založen na analýze primárních dat, která se kvantitativním způsobem sesbírají od respondentů v podobě dotazníkových šetření.

   Výše uváděné analýzy slouží k identifikaci příležitostí a ohrožení, které vstoupí do následné SWOT matice, jež bude součástí vypracovaného podnikatelského plánu.

5) Následně bude vypracována analýza vnitřního prostředí v podobě interních zdrojů a schopností s cílem zjištění silných a slabých stránek začínajícího podnikatele.

6) Na základě výsledků těchto analýz a průzkumu trhu se zvolí strategie a obchodní model začínajícího podniku, vypracuje se jeho marketingová strategie, která bude v podnikatelském plánu doplněna také o obchodní a finanční část spolu s harmonogramem jeho realizace. Na konec ke shrnutí hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek jednotlivých analýz v návaznosti na zpracovanou strategii a plán se zhotoví SWOT matice. Jejím účelem bude sumarizace faktorů vytvořeného plánu a na jejím základě se zhodnotí rizika projektu a navrhnou se případná protiopatření.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce slouží především k vymezení účelu a struktury podnikatelského plánu, objasnění některých pojmů souvisejících s podnikáním i obecnou teorií a k popisu nástrojů a technik, které se použijí pro analýzy u zvoleného podnikatelského záměru. Zpracováním těchto analýz se věnuje další část práce, jejichž výsledky budou součástí samotného podnikatelského plánu. Z těchto analýz budou známé nejenom informace o životaschopnosti daného plánu, ale i postupy, jakými se k nim přišlo.

2.1 Podnikání a jeho formy

Ještě před rozjezdem podnikání si nejprve musí podnikatel promyslet, jakou formu podnikání chce zvolit. Podle právní úpravy České republiky existují na výběr dvě možnosti. První možnost představuje podnikání jako fyzická osoba a druhou pak založení právnické osoby.

Fyzická osoba poté zakládá živnost a řídí se dle zákona č. 455/1991 sb. o živnostenském podnikání, který definuje živnost následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [7], § 2

Podnikání právnických osob vychází ze zákona č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012. Podle tohoto zákona jsou v naší zemi stanoveny pouze následující formy společností:

„(*1) Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva.*

(2) Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

(3) Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.

(4) Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo

použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.“ [8], § 1

Jednotlivé možnosti podnikání zde budou v krátkosti popsány. Družstvy se práce zabývat nebude, ani evropskou společností, která se neřídí podle stanov ČR, nýbrž dle stanov Evropské Unie.

Živnosti

Živnosti dělíme na ohlašovací a koncesované, přičemž ohlašovací se dále dělí na vázané, volné a řemeslné živnosti [5]. Grafické znázornění rozdělení živností lze vidět na Obr. 1.

Obr. 1: Rozdělení živností (zdroj: vlastní zpracování dle [7], § 9 a § 19)

- Živnost koncesovaná

Zde živnost vzniká až na základě udělení koncese pro danou živnost. O udělení koncese rozhodne příslušný úřad. Kromě doložení odborné způsobilosti se musí často splnit i další podmínky [5].

- Živnosti ohlašovací

Po splnění podmínek mohou být provozovány pouze na základě ohlášení. Pro volnou živnost není třeba dokazovat žádnou odbornou způsobilost ani vzdělání. Pro řemeslnou a vázanou živnost musí být uchazeč odborně způsobilý. Musí doložit například ukončené vzdělání či délku odborné praxe. Podmínky se pro různé druhy živností liší [5].

Obchodní společnosti

Jelikož pro potřeby této práce není důkladný popis všech druhů obchodních společností zapotřebí, v Tab. 1 se pro společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciovou společnost

(a.s.), veřejnou obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.) přehledně uvedou jejich hlavní rysy a rozdíly.

Tab. 1: Hlavní rozdíly obchodních společností (zdroj: vlastní zpracování, dle [6])

Popis	s.r.o.	a.s.	v.o.s.	k.s.
Nejnižší počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	2 fyzické nebo 2 právnické osoby nebo kombinace, vždy nejméně 2 osoby	2 osoby
Minimální výše základního kapitálu	1 Kč	2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR	0 (pokud není tvořen na základě společenské smlouvy)	neomezen
Ručení společníka za závazky spol.	společně a nerozdílně do výše, svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v OR	neručí	ručí neomezeně	komplementář ručí neomezeně, komanditista ručí do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v OR
Předmět činnosti	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, správa vlastního majetku	podnikání, správa vlastního majetku
Orgány společnosti	valná hromada, statutární orgán – jednatelé, dozorčí rada (nepovinná), další dle společenské smlouvy	valná hromada, statutární orgán – představenstvo, dozorčí rada, další dle stanov	statutární orgán – všichni společníci (společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem jsou pouze někteří společníci nebo jeden z nich)	statutární orgán – všichni komplementáři, společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem budou pouze někteří z komplementářů
Zakladatelský dokument	společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny	stanovy	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků

Pozn.: OR = obchodní rejstřík

2.2 Podnikatelský plán a jeho účel

Krátce řečeno, podnikatelský plán je dokument popisující určitý podnikatelský záměr, u nějž zároveň vyhodnocuje všechny faktory, které mají vliv na jeho chod a budoucí

úspěch. Primárním účelem PP nemusí být vždy pouze oslovení investorů pro získání finančního kapitálu, jak si to může mnoho lidí myslet, a to buď v podobě bank, fyzických osob či různých fondů na podporu vznikajících firem. Jeho hlavní užitečnost spočívá spíše v interních účelech, kterými jsou ([2], s. 99):

- posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti zamýšleného nápadu či investice,
- analýza a integrace podstatných informací pro formulaci cílů a plánu postupu,
- dokument prezentující záměr a strategii, jimiž se snaží dojít k cíli,
- nástroj pro realizaci budoucích změn.

Přínos PP představuje i ujasnění některých podstatných otázek. Kdo bude můj zákazník, jak jej oslovím, jaká existuje konkurence, kolik budu potřebovat zaměstnanců, co vše musím udělat, a tak dále.

Struktura podnikatelského plánu

V zásadě lze říci, že neexistuje žádná sjednocená šablona či přepis, jak má přesně PP vypadat a co všechno má obsahovat. Je to i z toho důvodu, že záleží, pro koho je zrovna PP určen, protože každý má rozdílné požadavky. Investor může v první fázi chtít vidět pouze ty nejpodstatnější informace. Banka bude nejspíše vyžadovat podrobnější údaje, zvláště ve finanční části, a jinak bude také vypadat PP čistě pro interní účely ([1], s. 14).

Jelikož se nejedná pouze o podnikatelský plán, který dostanou do rukou například investoři, ale o diplomovou práci, je jeho struktura trochu odlišná od standardních byznys plánů. První kapitolou PP obvykle bývá exekutivní souhrn, který jeho čtenáře stručně informuje o specifikách projektu, tím může být, jméno firmy i jména zakladatelů, závěry apod. V našem případě ho z větší části nahradí samotný závěr práce, který bude umístěn na jejím konci.

Někdy se uvádí na první stránku PP titulní list, nicméně zde to ztrácí význam, protože se nejedná o první stranu dokumentu. Dále bývá součástí samotného plánu pro lepší orientaci v něm i obsah, ale ten by se duplikoval s obsahem diplomové práce, takže se také vynechá ([1], s. 15).

Přes všechny rozdíly vzešlé z důvodu, že dokument je primárně diplomovou prací, neztratí PP žádnou důležitou část a informaci. Navíc bude snaha docílit takové formy,

která může být určena pro investory, ale zároveň bude použitelná i pro všechny interní účely. Pro naplnění tohoto cíle je zvolena jeho struktura, která je popsána níže.

1. **Popis byznysu**

Zde se důkladně vysvětlí podnikatelská činnost a její specifika. Popíše se, jaký produkt bude nabízen, kdo je zákazník a jaký bude mít produkt pro něj užitek. Důležité je také zmínit konkurenční výhody a jaké faktory nám mají zajistit úspěch.

2. **Cíle firmy a vlastníků**

Tato kapitola se věnuje cílům, které vlastníci s formou zamýšlí. Odpoví na otázku, kam chce vlastník nebo management s firmou kráčet, o co konkrétně chce usilovat, jakým směrem se má firma vydat a jaké má ambice. Podnikatel by měl mít jasno v tom, co s firmou přesně zamýšlí. Měl by mít tzv. SMART cíle. Cíle typu: chtěl bych v tomto oboru podnikat a být úspěšný, jsou příliš fádní a akorát značí, že podnikatel vlastně neví, o co konkrétně chce usilovat ([1], s. 18).

3. **Místo podnikání**

Jedná se o zmapování místa podnikání: kde lze dané podnikání provozovat, vzdálenost dodavatelů, přístupnost pro zákazníky, jaká je v daném místě situace na trhu práce, výše nájemného a podobně ([2], s. 101).

4. **Právní forma a řízení podniku**

Kapitola se zabývá organizační strukturou a volbou právní formy podnikání spolu s důvody, proč tak bylo učiněno. Dále rozebírá problematiku řízení podniku a způsobu odměňování podnikatele.

5. **Obchodní plán**

Obchodní plán se bude zaobírat výrobními prostory, dodavateli, výrobními náklady a samotným automatem, který bude šťávu prodávat.

6. **Marketingový plán**

Jde pravděpodobně o nejstěžejnější kapitolu. Zpracování dobré marketingové strategie a plánu je podmínkou úspěchu firmy. Kapitola bude vycházet především z vlastního průzkumu trhu zaměřeného na analýzu poptávky a preferencí budoucích zákazníků, více

v kapitole 2.3.3. Marketingový plán a strategie vychází z 4P marketingového mixu, jenž v sobě zahrnuje produktovou, cenovou, distribuční a reklamní strategii.

7. **Finanční plán**

Účel finančního plánu představuje převedení plánované reality do číselné podoby a pokus co nejpřesněji vyjádřit velmi důležité ekonomické výstupy, kterými jsou:

a) **Výdaje** – počáteční výdaje na pořízení aktiv a rozjetí podnikání, provozní výdaje na materiál a energie i další pořizovací výdaje na růst společnosti
b) **Tržby** – odhad budoucích tržeb peněžních toků do firmy
c) **Cash flow** – odhad vývoje peněžních toků
d) **Rozvaha a výkaz zisků a ztrát**
e) **Finanční analýza** – výpočet potřebného kapitálu, výpočet návratnosti investice, její efektivity a bodu zvratu, která se spočítá jako:

$$Q = FN/(P - VNj)$$

Kde:

- FN = fixní náklady
- P = cena
- VNj = variabilní jednotkové náklady

f) **Plán financování** – volba způsobu financování, v případně úvěru časový plán půjčky, její splatnost a úrokovou míru ([2], s. 101)

Plán bude zpracován na dobu dvou let od založení firmy. Odhad tržeb se provede ve třech variantách: optimistická, realistická a pesimistická.

8. **Realizační projektový plán**

Velmi důležitým krokem při sestavování plánu je projektové zpracování jeho realizace, a to včetně časového harmonogramu pro všechny činnosti týkající se realizace daného podnikatelského záměru. Pro plánování i grafické zobrazení činností se použije Grantův diagram.

9. **Shrnutí faktorů projektu ve SWOT matici**

Tato kapitola slouží ke shrnutí všech podstatných vnitřních i vnějších faktorů, které jsou vzhledem k podnikatelskému záměru a jeho nastavení významné. Pro zmíněné shrnutí bude použita SWOT matice viz kapitola 2.3.5, v níž se zobrazí silné a slabé stránky

projektu a hrozby s příležitostmi, jež plynou z vnějších analýz ([1], s. 31). Účelem kapitoly není pouze přehledné zobrazení podstatných vlivů a stránek projektu, ale na údaje SWOT matice navazuje svojí problematikou další kapitola plánu „Zhodnocení rizik z projektu“.

10. Zhodnocení rizik z projektu

Nezbytnou součástí PP je i určení rizik projektu a následné navržení způsobů jejich redukce. V tomto procesu bude postupováno dle metody RIPRAN, jež je podrobněji popsána v kapitole Analýza rizik z projektu. Rizika, která budou zkoumána, vychází ze SWOT matice a jedná se o hrozby projektu.

11. Závěr – Exekutivní souhrn

Jak již bylo zmíněno, závěr z velké části nahradí exekutivní souhrn, jenž se v normální situaci nachází na začátku PP, ale zde je pochopitelně na konci. Stejně jako pro exekutivní souhrn i zde platí, že se jedná o shrnutí nejdůležitějších informací a zpracování finálních myšlenek uceleného pohledu na podnikatelský záměr.

2.3 Analytické metody a nástroje v rámci zpracování plánu

Předpokladem pro dobré zpracování PP s pevným základem je důkladné provedení analýz vyhodnocující všechny důležité vnější i vnitřní vlivy na podnikatelský záměr. Díky nim se získají relevantnější a početnější informace, jež jsou nezbytné k získání větší jistoty, že se podnikatelův pohled blíží více realitě. Lidé totiž mají často sklony vnímat svoje přání reality za skutečnost. V této diplomové práci se použijí k získání všech relevantních informací následující analýzy, které zde budou teoreticky popsány, a jejich vypracování se objeví v analytické části.

Další důvod, proč se zpracovávají analýzy, je zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Mít včas správné informace o situaci vně i uvnitř podniku se považuje za nezbytné pro správné rozhodování a plánování příštích kroků subjektu ([9],s. 43).

2.3.1 PEST analýza

První ze jmenovaných analýz slouží k poznání vnějšího makroprostředí podniku. Jednotlivá písmena názvu reprezentují jeho jednotlivé oblasti. V každé z těchto oblastí se

snažíme identifikovat podmínky, změny, trendy, které se dějí v okolí podniku a mohou na něj mít vliv spolu s tím, co to pro podnik znamená ([9], s. 53).

Tato analýza má smysl především proto, že nežijeme v uzavřeném kruhu, ale jsme vázáni na okolí. Proto je třeba vědět, jaké konkrétní podmínky mám pro svoje podnikání a jak maximálně mohu využít potenciál daného trhu. Dílčí faktory, které mají význam vzhledem ke zvolenému podnikatelskému záměru a jež se budou analyzovat, popisuje následující Tab. 2. Oblasti makroprostředí jsou stručně popsány níže.

Tab. 2: Zkoumané faktory v rámci PEST analýzy (zdroj: vlastní zpracování, dle [4], [9] s. 53)

P politické a právní	**E** ekonomické	**S** sociální a kulturní	**T** technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, bohatství obyvatel, ekonomický růst a vývoj trhu	Demografické faktory	Současný stav technologie automatů na čerstvou šťávu
Ochrana spotřebitelů	Monetární politika, úrokové sazby	Rozdělení příjmů	Nové objevy a vývoj technologií
Pracovní právo	Inflace	Životní styl	Spotřeba energie
Předpisy a nařízení	Ekonomické cykly		
	Situace na trhu práce		

Politické prostředí – zde patří vše, co souvisí s politickou situací v zemi nebo oblasti, ve které je podnikání umístěno. Jsou to legislativní předpisy, regulace vlády, daňová politika, celní zákony apod.

Ekonomické prostředí – jedná se o ekonomické podmínky na daném trhu. Těmi jsou faktory jako HDP, cykly a fáze ekonomiky, situace na trhu práce, úrokové sazby a další.

Sociální a kulturní prostředí – při zkoumání tohoto faktoru nás mohou zajímat odpovědi na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním, jaké jsou pracovní návyky obyvatelstva a co se dá od nich očekávat. Dále se sem řadí móda, trendy či životní styl.

Technologické – zde se zkoumá technologická úroveň a infrastruktura daného místa. Například se může jednat o dostupnost energií nebo internetu. Dále možnost získání určitých technologií, jejich cena nebo i technologická proveditelnost. [21]

2.3.2 Analýza pěti sil podle M. Portera

Jedná se o model analýzy odvětví. Na rozdíl od PEST analýzy zkoumá takzvané mikroprostředí podniku. Jeho podstata spočívá v prognóze vývoje konkurenční situace v daném odvětví a analýza trhu, na němž chceme podnikat. Model stanovuje následujících 5 hlavních sil, které podnik v tomto prostředí ovlivňují [3]. Grafické znázornění modelu je na Obr. 2.

Současná konkurence – a její schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství výrobku či služby. Analýza konkurence je klíčovým bodem, protože i když má zákazník zájem koupit produkt, nic nám to neprospěje, když ho koupí právě od naší konkurence. Její znalost by měla vést k vytvoření takové marketingové strategie, která nás udělá atraktivnější alespoň pro nějaký segment zákazníků.

Konkurenční tlak obecně vychází z velikosti a počtu konkurentů nebo stupněm odlišnosti výrobku od ostatních. K zesílení konkurenčního prostředí může docházet při poklesu trhu, kdy jsou nuceni výrobci snižovat náklady a marže, aby si udrželi zákazníky.

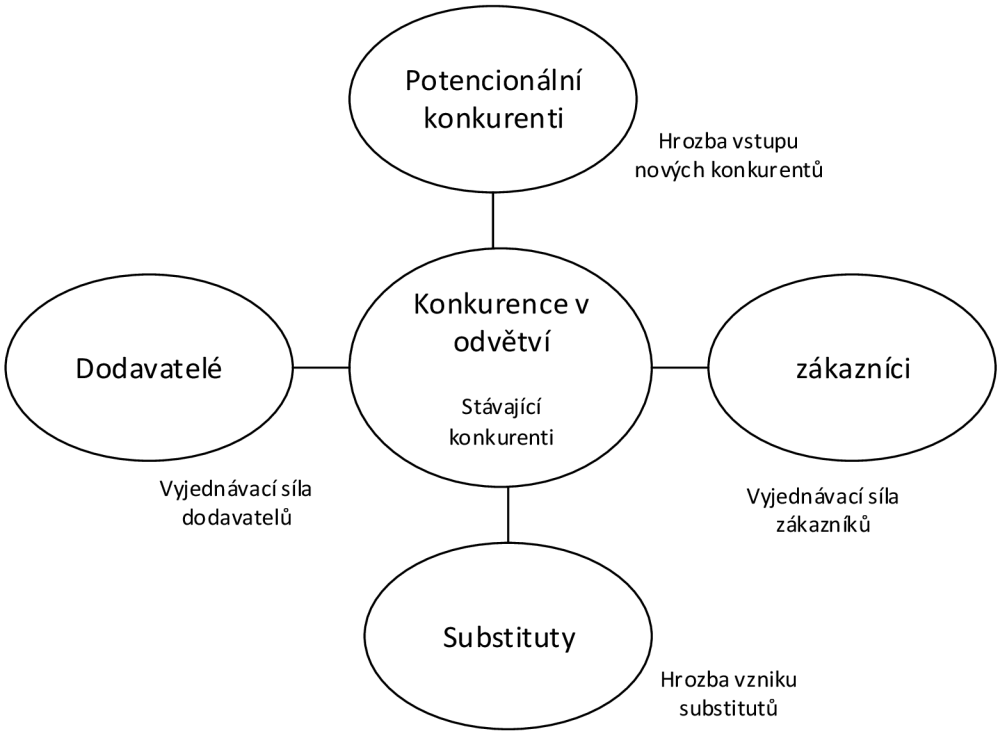
Potenciální konkurenti – mohou vstoupit na trh a ovlivnit cenu nebo nabízené množství výrobku či služby. Zajímá nás pravděpodobnost a jednoduchost s jakou mohou nové firmy vstoupit na náš trh. Konkrétně jsou podstatné bariéry vstupu na trh, náklady s tím spojené nebo jaký existuje přístup k distribučním článkům ([9], s. 58).

Dodavatelé – a jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů [3]. Jaký je jejich potenciál diktovat podmínky a dodávky výrobků či služeb na trh? Hrozbou pro podnikání může být především výskyt monopolního dodavatele, ale obecně omezený počet dodavatelů zvyšuje jejich vyjednávací sílu. ([9], s. 59)

Kupující – a jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství výrobku či služby [3]. Zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu ([9], s. 59).

Substituty – cena a množství substitutů, které mohou alespoň částečně nahradit náš výrobek či službu. Svým způsobem se jedná opět o konkurenci představující riziko. Je potřeba ji analyzovat kvůli navržení strategie, jak dané riziko minimalizovat. Hrozba

substituce existuje vysoká, jestliže jsou přechodné náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu nízké [38].



Obr. 2: Grafické znázornění 5 sil podle Portera (zdroj:[3])

2.3.3 Provedení vlastního marketingového průzkumu

Jednou z klíčových analýz pro začínající podnik představuje vlastní průzkum trhu. Průzkum trhu je činnost, jejímž úkolem je zjistit informace o některém poznatku z trhu. Tím může být například zjištění poptávky a nabídky, segmentace trhu, tržních trendů, analýza zákazníků nebo konkurence a tak podobně. V případě hledání informací marketingového charakteru lze mluvit o marketingovém průzkumu trhu.

Cílem takového průzkumu je získání správných informací pro optimální rozhodování nejenom v oblasti marketingového mixu produktu či služby, ale i strategického vývoje a směřování podniku. Toto pak má vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, většímu zisku, udržitelnosti podniku a podobně. Dle způsobu získávání informací lze rozlišovat primární nebo sekundární výzkum:

- **Primární výzkum** je založen na sběru dat přímo od zdroje, jehož informace nás zajímá. Jako příklad se může uvést hledání preference voličů způsobem, že osoba provádějící průzkum osobně lidi kontaktuje a zeptá se jich, koho volí.

- **Sekundární výzkum** spočívá ve zpracování veřejně dostupných dat a informací. Informace je tedy získána nepřímo od autora, který publikoval práci, jež o problému pojednává. Pokud zůstaneme u příkladu z primárního výzkumu, tak v sekundárním výzkumu se vyjde z dat agentury, která preference voličů zveřejnila dle jejich vlastního průzkumu.

Samotný primární výzkum může být založen na kvantitativních nebo kvalitativních datech. V některých typech výzkumu není problém použít obojí. Kvalitativní výzkum míří spíše do hloubky než do šíře a může mít například za úkol zjistit motivy a důvody, jaké lidé mají pro konstatování dané informace z kvantitativního výzkumu. Bývá založen na menším množství respondentů, protože je časově mnohem náročnější.

Vyhodnocení kvantitativních dat spočívá ve statistickém zpracování informací z nějakého vzorku, jež representuje celou zájmovou skupinu, která se nazývá základní soubor. Poté lze s určitou pravděpodobností určit, jakou mírou je daný jev platný pro celou zkoumanou populaci. Sběr kvantitativních dat lze provádět více způsoby, ale pro potřeby průzkumu se popíše pouze dotazníková metoda. Pomocí dotazníku lze skrze internet, telefonicky i v papírové podobě předat respondentům otázky, které mají zodpovědět, a to ať se jedná o otevřené nebo uzavřené.

Množství platných dotazníků, které je potřeba získat, se ve statistice nazývá výběrový soubor. Jeho velikost lze určit buď výpočtem nebo na základě tabulky uvedené v Příloha II. Velikost výběrového souboru v tabulce závisí především na velikosti populace a míře spolehlivosti. Vzorec pro výpočet velikosti vzorku je následující (Saunders a kolektiv, 2012):

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$

Kde:

- n = minimální požadovaná velikost vzorku
- r% = část náležící do specifické kategorie
- q% = část nenáležící do specifické kategorie
- z = hodnota korespondující k míře spolehlivost (1,96 pro 95 % spolehlivost)
- e% = požadovaná mezní chyba

Výběrový soubor tabulky, viz Příloha II, platí pro reprezentativní vzorek. To je takový vzorek, ve kterém je výběr ze základního souboru proveden náhodně, takže každý má nějakou šanci stát se jeho součástí.

Vlastní marketingový výzkum, zpracovaný v rámci diplomové práce, se obsahově zaměří na **analýzu poptávky a preferencí budoucích zákazníků** s ohledem na produkt, cenu a umístění včetně určení demografických vlastností pro sestavení segmentu zákazníků. Samotná analýza poptávky a preferencí zákazníků ve vybraných parametrech bude zpracována na základě **primárního sběru dat pomocí dotazníku**, z jehož výsledků se pak následně sestaví optimální obchodní a marketingový plán v návrhové části práce.

Důvodem volby primárního sběru dat k výzkumu je především informační vakuum průzkumů na přesně toto téma v oblasti Brna a okolí. To lze přičíst velmi rané fázi trhu u zvoleného podnikatelského nápadu. Vytvářet důsledky z jiných výzkumů, jež se netýkají této oblasti nebo mají jiný charakter, ale částečně se protínají, může být značně nepřesné.

2.3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Jde o interní analýzu, která má charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích. Těmi jsou schopnosti, znalosti a vlastní způsobilost personálu, finanční možnosti, případně to mohou být i užitečné konexe. Všechny tyto zdroje v širším slova smyslu se musí brát v návaznosti na produkt a podnik, jimiž se realizuje hodnota pro zákazníka ([10], s. 52).

Zdroje pro podnikání, kterými podnikatel pro účely podnikatelského záměru disponuje, se analyzují z finančního, hmotného a lidského hlediska. Podnikatel určí, jaký má finanční kapitál určený pro podnikání, jaké jsou hmotné zdroje, jenž vlastní pro potřeby podnikání, jako je například auto, prodejní prostory a další ([10], s. 54). Z personálního pohledu je třeba kriticky zhodnotit vlastní možnosti a schopnosti vůči podnikání a co z toho plyne. Není potřeba umět a znát vše, ale pak se musí počítat s vynaložením prostředků, které umožní danou činnost nebo úkol převést na externí subjekt.

2.3.5 SWOT matice

SWOT matice je nástroj, pomocí kterého se provede evaluace zpracovaného plánu. Jeho podobu znázorňuje Tab. 3. Jedná se o shrnutí nejdůležitějších faktorů. Sestaví se až k závěru a jako podklady jí poslouží ostatní analýzy a průzkumy i navrhnuté plány.

Interně bude zkoumat vzhledem k trhu silné a slabé stránky podniku a externě příležitosti a hrozby. Tato evaluace pomocí SWOT matice bude součástí kapitoly 4.9 ([9], s. 155).

Tab. 3: Znázornění rozšířené SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování dle [33])

Silné stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
S1	Součet vah = 1	1-5	0,05-5	1-5
S2		1-5	0,05-5	
S3		1-5	0,05-5	
Příležitosti	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
O1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
O2	0,05-1	1-5	0,05-5	
O3	0,05-1	1-5	0,05-5	
Slabé stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
W1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
W2	0,05-1	1-5	0,05-5	
W3	0,05-1	1-5	0,05-5	
Hrozby	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
T1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
T2	0,05-1	1-5	0,05-5	
T3	0,05-1	1-5	0,05-5	

V matici se nejprve přiřadí váha faktorům, jež značí důležitost položky a jejich celkový součet se musí rovnat jedné. Poté se určí hodnocení faktoru, které vyjadřuje spokojenost u pozitivních nebo nespokojenost u negativních faktorů. Čím větší číslo tím vyšší význam. Poté se na základě celkového hodnocení SWOT matice zvolí nejvhodnější strategie, jež má 4 východiska:

- SO (maxi-maxi) strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala existující příležitosti.
- WO (mini-maxi) strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.
- ST (maxi-mini) strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb.
- WT (mini-mini) strategie řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů [44].

2.3.6 Analýza rizik z projektu

V diplomové práci budou rizika zhodnocena metodou RIPRAN, kterou jsem si vybral proto, že se mi z metod pro hodnocení rizik zdá nejvíce sympatická. Metoda představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Chápe analýzu rizika jako proces. Metoda akceptuje filosofii jakosti (TQM), a proto obsahuje činnosti, které zajišťují jakost procesu analýzy rizika, jak to vyžaduje norma ISO 10006 Systémy managementu jakosti [12].

Proces analýzy rizik lze rozdělit do čtyřech hlavních fází:

1. Identifikace rizika
2. Kvantifikace rizika
3. Tvorba opatření
4. Sledování a vyhodnocování [13]

V procesu kvantifikace rizika se riziko vyhodnocuje ze dvou hledisek. První hledisko tvoří třída pravděpodobnosti viz Tab. 4. V dalším kritériu je třeba určit tvrdost dopadu rizika, pokud by mělo nastat, viz Tab. 5. Pokud má každé identifikované riziko určené tyto obě hlediska, lze stanovit jeho hodnotu dle Tab. 6 a Tab. 7.

Tab. 4: Rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizika (zdroj: [32])

Vysoká pravděpodobnost – VP	Větší než 66 %
Střední pravděpodobnost – SP	Mezi 33–66 %
Nízká pravděpodobnost – NP	Menší než 33 %

Tab. 5: Vyhodnocování rizik dle jejich síly dopadu (zdroj: [32])

Velmi nepříznivý dopad (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu škoda přes 20 % z hodnoty projektu
Středně nepříznivý dopad (SD)	Škoda od 0,51 do 19,5 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Málo nepříznivý dopad (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tab. 6: Třídy hodnot rizika (zdroj: [32])

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika – NHR

Dle metodiky RIRPAN lze akceptovat pouze nízké hodnoty rizika – NHR. Pro SHR a VHR je třeba vytvořit opatření, která povedou ke snížení rizika, jeho vyvarování se nebo způsobu přenosu rizika na jiný subjekt, například pojištěním.

Tab. 7: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika (zdroj: [32])

Popis	**Velmi nepříznivý dopad na projekt**	**Středně nepříznivý dopad na projekt**	**Málo nepříznivý dopad na projekt**
Vysoká pravděpodobnost	VHR	VHR	SHR
Střední pravděpodobnost	VHR	SHR	NHR
Nízká pravděpodobnost	SHR	NHR	NHR

2.3.7 Ganttův diagram

Ganttův diagram graficky znázorňuje naplánování souvislostí graficky v čase a využívá se pro plánování projektů nezávisle na jejich oblast. Soubor činností se řadí vertikálně pod sebe, postupně jak následují za sebou, a na horizontální osu se uvádí jejich délka [11]. Samotný diagram bude zpracován v programu Excel pro účely kapitoly 4.8.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole budou provedeny všechny podstatné analýzy související se zvoleným podnikatelským záměrem. Nejprve se analyzuje vnější makroprostředí podniku skrze analýzu PEST, dále tržní prostředí pomocí Porterova modelu 5 sil a poté se provede vlastní marketingový průzkum trhu a analýza vnitřních zdrojů a schopností. Vlastní marketingový průzkum trhu bude zaměřen na identifikaci poptávky a preferencí potencionálních zákazníků. V závěru se shrnou výsledky analýz pro výběr vhodné strategie a marketingového plánu.

3.1 PEST analýza vnějšího prostředí

Předtím, než se začne zkoumat vnější prostředí podniku, je potřeba zvolit umístění podniku, protože to definuje i jeho makroprostředí. Přesná lokalita sice ještě není známá a bude vybrána na základě analýz, nicméně víme místo vzniku podniku, kterým je Brno – město. Přestože bude v budoucnu žádoucí rozrůstání podniku po celém území ČR, jeho začátek se pojí s městem Brnem. Až na základě úspěšného vstupu na tento trh lze přemýšlet o jeho rozšíření.

Z tohoto důvodu se analýza vnějšího prostředí vztáhne v relevantních bodech k tomuto území. Týká se to třeba sociálních a kulturních faktorů, ale i některých ekonomických. Většina faktorů je ale už dle názvu makroprostředí vztažena k celému území státu, ve kterém se totiž nemění. Těmi jsou například politické a legislativní faktory. Jiné jako například technologické faktory dokonce území státu přesahují a jsou globálními.

3.1.1 Politické a legislativně právní faktory

V této části se popíšou legislativní faktory, které ovlivňují podnikání a zvolený podnikatelský záměr. Předtím, než se bude kapitola legislativě věnovat, musí se zvolit forma podnikání. Je to z toho důvodu, že pro každou formu platí trochu jiné zákony a nařízení. Každá forma podnikání má svoje specifika a optimální volba závisí od podnikatelových očekávání a typu podnikání. Jednotlivé formy podnikání jsou popsány v teoretické části práce v kapitole 2.1.

V případě tohoto podnikatelského záměru má autor v úmyslu budovat značku, pod kterou chce rozšiřovat počet prodejních automatů na prodej čerstvých šťáv. Dále nechce ručit za

závazky společnosti vlastním majetkem, aby se vyhnul riziku přenesení škod způsobené v podnikání na osobní vlastnictví. Z těchto hlavních důvodů představuje nejlepší formu podnikání volba společnosti s ručením omezeným, kterou není finančně nákladné založit, protože výše základního jmění se snížila na 1 Kč, viz specifika s.r.o. v Tab. 1.

1. Legislativa regulující podnikání

Legislativa týkající se zvoleného typu podnikání se může měnit, zakládá se nicméně na několika nejdůležitějších zákonech, které ji upravují a podle kterých se podnikatel v tomto oboru musí řídit.

Zákony regulující podnikání v ČR:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákony vyplívající z charakteru podnikání:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů

Směrnice a nařízení EU týkající se produktu a hygieny:

- Směrnice Rady 2001/112/ES ze dne 20. prosince 2001 o ovocných šťávách a některých podobných produktech určených k lidské spotřebě
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin

Obecně lze vypsané zákony shrnout tak, že kromě základních věcí, které podnikatel podnikající s s.r.o. musí dodržet, jako například vedení podvojného účetnictví a jiné, je třeba ještě dodržovat hygienické předpisy. Podnikatelský záměr zahrnuje nejenom prodej, ale i výrobu potravin. Myšlena je výroba čerstvé šťávy.

Jednou ze specifik prodeje skrze prodejní automaty je také to, že jsou vyloučeny z evidence tržeb, což upravuje zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb § 12.

2. **Ochrana spotřebitelů**

Z práv ochrany spotřebitelů vyplývají povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb, a to.:

- Zákaz diskriminace spotřebitele
- Poctivost prodeje výrobků a poskytování služeb
- Informační povinnost
- Označení výrobků prodávaných prodávajícím
- Další povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb
- Reklamace [37]

Z daných povinností a souvislostí z nich vyplývajících lze vyvodit následující opatření, jež musí být zahrnuty při realizaci podnikání s automaty na čerstvou šťávu. Dávkovač množství šťávy v automatu musí být dostatečně přesný, aby zajistil minimální odchylku množství, za které zákazník zaplatí. Je potřeba mít správné označení šťáv prodávaných v automatu.

Na automatu by měla být uvedená také rizika při nadměrné nebo nevhodné konzumaci jednotlivých typů šťáv. Podobným údajem, který nesmí chybět, je informace o okamžité spotřebě produktu po jeho koupi, a to z důvodu degradujících procesů, jež začnou po vystavení šťávy teplu a kyslíku. Na druhou stranu lze uvést i pozitiva plynoucí ze správného užívání produktu.

Na automatu musí být uveden kontakt, a pokud existuje tak i webová stránka, jež umožní zákazníkovi řešit případné spory nebo jiné skutečnosti, které vyplývají z užívání produktu nebo problémů se zařízením automatu.

3. **Pracovní právo**

Pracovním právem se zaobírá velké množství zákonů v novém zákoníku práce a spadá do něj obrovské množství nařízení a pravidel. Pro účely PEST analýzy nás zajímají především následující faktory.:

- Minimální mzda od 1. 1. 2018: **73,2 Kč na hod/ 12 200 Kč měsíčně** [23]
- Zdravotní a sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem: **34 %**
- Minimální délka dovolené: **4 týdny**
- Obecná úroveň ochrany zaměstnance: **Dobrá**

4. Předpisy a nařízení

Dle české legislativy vyhláška č. 335/1997 Sb. se ovocnou nebo zeleninovou šťávou rozumí: „*zkvasitelný, ale nezkvašený výrobek získaný z jedlých částí zralého a zdravého, čerstvého, chlazeného nebo zmraženého ovoce nebo zeleniny, a to jednoho nebo více druhů, s charakteristickou barvou, vůní a chutí, které jsou typické pro šťávu pocházející z příslušného ovoce nebo zeleniny; aroma, dužnina a buňky získané vhodnými fyzikálními způsoby ze stejného druhu ovoce nebo zeleniny mohou být do šťávy vráceny; rajčata se pro účely této vyhlášky považují za ovoce.*“ [22], § 1

Jednoduše řečeno, pokud chceme používat název ovocná a zeleninová šťáva, musí to skutečně být šťáva z daného ovoce či zeleniny získaná, a ne žádná náhražka.

Další předpisy týkající se zvoleného podnikání tvoří **vyhlášky a nařízení Statutárního města Brna**. Z vyhlášky č. 13/2015 o místních poplatcích platné od 1. 1. 2016 [36] vyplývá.

Poplatek se vybírá za zvláštní užívání veřejného prostranství, kterým se rozumí i umístění dočasných staveb a zařízení sloužících pro poskytování prodeje a služeb. Poplatku podléhají náměstí, tržiště, ulice, chodníky, parky, veřejná zeleň a další prostory přístupné každému bez omezení. Poplatek se vybírá za každý i započatý m^2 užívaného veřejného prostranství a každý započatý den, nebo za každé i započaté období užívání veřejného prostranství, za které je stanovena paušální částka. Sazby poplatku jsou uvedeny v Příloha III. Sazby se někdy rozdělují i podle lokality, jejíž specifikace se nachází v Příloha IV.

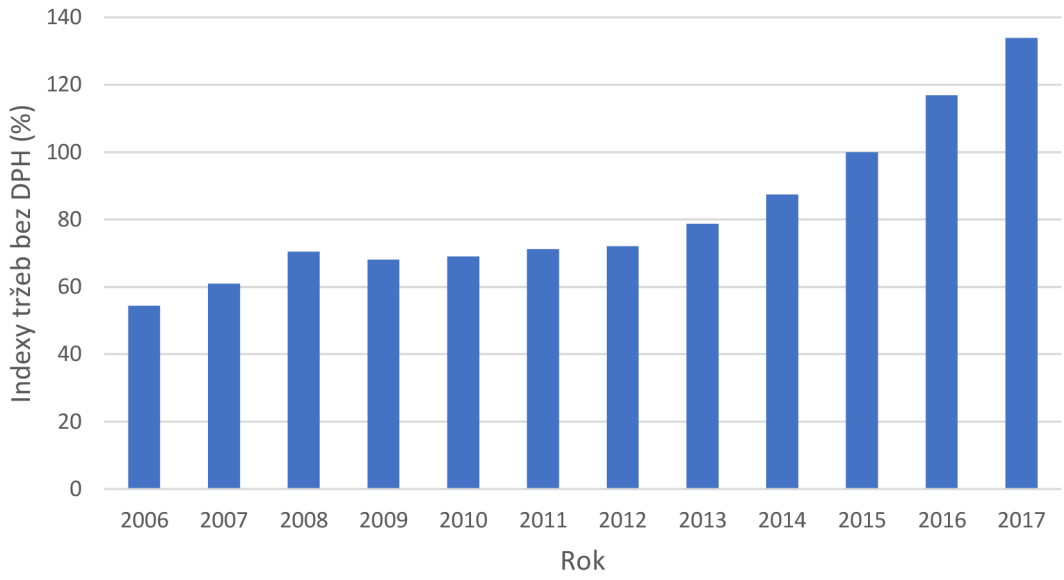
Před započetím užívání veřejného prostranství je poplatník povinen učinit u správce poplatku, v jehož působnosti se veřejné prostranství nachází, ohlášení, ve kterém uvede dobu, rozsah, způsob užívání a označení zabraného místa. Poplatek je splatný nejpozději v den zahájení užívání veřejného prostranství. Poplatek lze uhradit dopředu nejvýše na dobu jednoho roku. Ukončení užívání veřejného prostranství má poplatník povinnost ohlásit příslušnému správci poplatku do 8 dnů.

3.1.2 Ekonomické faktory

Analýza ekonomických faktorů představuje zásadní předpověď vývoje zvoleného podnikání. Jedním z prvních faktorů, který je v tomto ohledu důležitý, je vývoj podnikání v posledních letech.

1. **Vývoj trhu**

Provoz automatů patří do skupiny – maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy. NACE kód oboru je 479 [34]. Vývoj tohoto odvětví má od roku 2012 výrazně rostoucí charakter po několika letech stagnace z důvodu hospodářské krize vzniklé v roce 2008, viz Graf 1.



Graf 1: Vývoj tržeb dle CZ-NACE 479 v ČR ve srovnání s rokem 2015

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ [15])

2. **Bohatství obyvatel**

Dle českého statistického úřadu činí průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji 27 762 Kč [14]. Údaj se vztahuje k 1. až 3. čtvrtletí roku 2017. Vykazuje růst 6,3 % ročně.

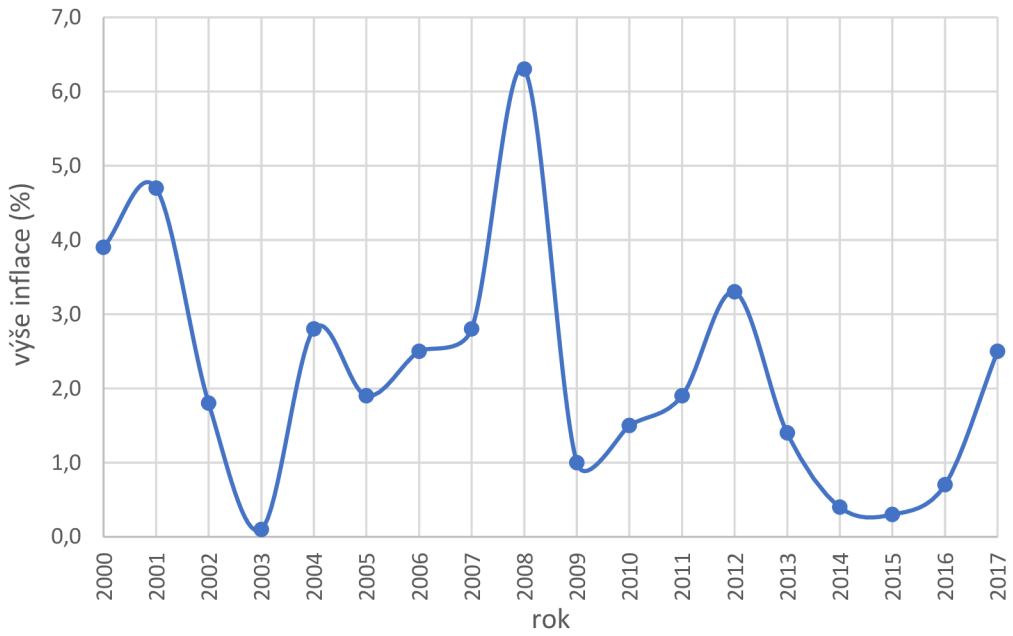
3. **Monetární politika, úrokové sazby**

Od vzniku poslední ekonomické krize v roce 2008 jsme svědky expanzivní monetární politiky ČNB. Lombardní sazbu snižovala až na 0,25 % v roce 2012 a dnes se nachází na 1,5 %. Povinné minimální rezervy obchodních bank činí 2 % z primárních vkladů [16].

Navíc pokud k tomu připočteme svižný růst množství peněz v oběhu, vidíme výrazný vliv centrální banky na zvýšení výkonnosti ekonomiky.

4. Inflace

Vývoj této veličiny lze vidět v Graf 2. Míra inflace v roce 2017 byla 2,5 %. Oproti několika předchozím rokům vzrostla na účelnou hodnotu. Momentálně má stoupající tendenci, ale díky velice turbulentnímu vývoje v posledních 17 zobrazovaných letech nelze na základě historie předpovědět budoucnost. Důvodem sledování inflace je určení reálného příjmu obyvatel a růstu ekonomiky.



Graf 2: Vývoj inflace od roku 2000

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ [35])

5. Ekonomické cykly

Přesto, že se dnešní situace ekonomiky vymyká teorii ekonomie, lze říci, že se nachází ve fázi expanze až přehřátí trhu nezávisle na tom, že se úrokové sazby pohybují nízko. Můžeme předpokládat, že typ podnikání se zdravými šťávami, podobně třeba jako gastronomické a nápojové provozovny, rostou v době růstu ekonomiky a daří se jim hůře v době krize. Jako důkaz lze podat Graf 1, v němž je možné vidět úpadek a stagnaci trhu po roce 2008 a naopak silný růst v posledních letech. Proto případný úpadek ekonomiky, který by mohl po jejím přehřátí nastat, může také velmi negativně tento typ podnikání ohrozit.

6. **Situace na trhu práce**

Obecná míra nezaměstnanosti k 3. čtvrtletí roku 2017 se udává 3,4 % [15]. ČR má jednu z nejnižších nezaměstnaností nejen v Evropě, ale i na světě. To vytváří velký problém pro firmy při hledání zaměstnanců, zvláště u kvalifikovanějších pracovních pozicí.

Důsledky ekonomické situace na podnikatelský záměr mají velmi pozitivní charakter. Zvolený trh spolu s celou ekonomikou a bohatstvím obyvatel roste rychlým tempem a inflace se momentálně nachází na optimální výši. Na druhou stranu lze očekávat zpomalení reálného růstu z důvodu přehřátí trhu práce, jenž má rekordně nízkou nezaměstnanost, která už nemá kam klesat. Z toho plynou firmám hledající zaměstnance personální problémy. Možným rizikem pro podnikatelský záměr je úpadek ekonomiky jako celku, protože zvolené podnikání vykazuje silně cyklickou korelaci.

3.1.3 Sociální a kulturní faktory

Kapitola pojednává o sociálních a kulturních poměrech, které se mohou vztáhnout na oblast města Brna a můžou mít vliv na zvolené podnikání.

1. **Demografické faktory**

Tab. 8 ukazuje pouze lidi žijící v Brně. Nicméně každý den do města přijíždí velké množství lidí za studiem a prací, nebo tam přímo bydlí, ale nemají v Brně trvalé bydliště. Pouze studentů vysokých škol bylo v roce 2016/2017 v Brně téměř 70 000 [17]. Navíc do města dojíždí, nebo v něm bydlí i velké množství studentů středních škol. Díky tomu je v Brně velká základna nejen lidí pracujících, ale i mladších do 25 let. Z toho plyne bohaté zastoupení všech věkových skupin, které nejsou v Tab. 8 zohledněny, protože se tabulka týká pouze lidí s trvalým bydlištěm.

Tab. 8: Demografické rozložení obyvatel pro okres Brno-město k 31. 12. 2016 (zdroj: vlastní zpracování, dle [15])

Věkové rozmezí (v rocích)	**0-14**	**15-24**	**25-44**	**45-64**	**65-100**
Množství obyvatel	56 413	31 490	119 991	93 697	76 382

2. Rozdělení příjmů

ČR v rámci rovnosti příjmů je jedna z nejlepších na světě. Nůžky, které se vyskytují mezi bohatými a chudými jsou u nás minimální. Přesné zastoupení do jednotlivých příjmových skupin dle čistého příjmu ukazuje následující Tab. 9.

Tab. 9: Zastoupení osob dle čistého přijmu v populaci v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle [18])

Příjmová skupina	Podíl osob ve skupině v %
do 6000	6,1
6001 - 8000	9,1
8001 - 10000	13,3
10001 - 12000	19,7
12001 - 15000	22,4
15001 - 20000	17
20001 - 30000	9,2
30001 - 50000	2,8
50001 a více	0,4

3. Životní styl

Smyslem tohoto faktoru je, v souvislosti s podnikatelským záměrem, zaměření lidí na zdravý životní styl, protože ten může do značné míry ovlivnit prodejnost produktu. Dle studie provedené 1. lékařskou fakultou UK ve spolupráci s agenturou STEM/MARK z roku 2014 na téma životního stylu u více než 1000 lidí ve věku mezi 25 až 65 lety vyšly následující údaje: pouze 17 % respondentů se snaží dodržovat pravidla zdravého životního stylu a 31 % respondentů trpí nadměrnou nadváhou [19].

To představuje bohužel špatnou bilanci a dle některých článků [20] jsme v žebříčku, který je sestaven z dat Světové zdravotnické organizace, národ s nejméně zdravým životním stylem. Zde řečené bohužel značí možný problém pro prodej výrobku, protože většina lidí není ochotná něco dělat pro svoje zdraví. Na druhou stranu zde existuje příležitost se zaměřit na získání zákazníků, kteří mají problém s obezitou, pokud zdůrazníme pozitivní vliv produktu na zdravé hubnutí.

3.1.4 Technologické faktory

V této kapitole se budou analyzovat technologie, které mají vliv na automaty, mezi něž patří i automat na výdej čerstvé šťávy z ovoce a zeleniny a současná úroveň technologie podobných automatů.

1. **Nové objevy a vývoj technologií**

Vývoj technologií v současné době se neopomněl promítnout ani na trh prodejních automatů. Díky dobré infrastruktuře komunikačních technologií, především internetu, lze automaty dálkově monitorovat, řídit a plánovat si čas jejich obsluhy i doplnění produktů. Platební možnosti automatů se již neomezují pouze na mince, ale nabízí také platbu bankovkami nebo kartou, a to dokonce i bezkontaktním způsobem.

2. **Současný stav technologie automatů na čerstvou šťávu**

Jedná se o poměrně novou technologii, dosud totiž neexistuje velké množství automatů, které prodávají čerstvou šťávu. Jedna z příčin je ta, že čerstvá ovocná či zeleninová šťáva má velmi krátkou trvanlivost. Z tohoto důvodu se šťávy, jež se prodávají balené například v supermarketech, musí pasterizovat, nebo jinak upravovat, aby se zvýšila doba jejich trvanlivosti. Tímto procesem se jejich výživná hodnota do určité míry znehodnotí. Příklad automatu viz Obr. 3.

Nejběžnější automat reprezentující danou oblast je na čerstvou pomerančovou šťávu. Automat má v sobě zásobník s pomeranči a po zakoupení produktu šťávy se jeden či více pomerančů ve vnitřním mechanismu automatu slisuje tak, že uvolní šťávu. Tímto způsobem se zaručí čerstvost, ale nevýhodou je pouze jeden typ šťávy.

Dalším ne moc rozšířeným typem, který již existuje, je automat na jablečnou šťávu [26]. Byla nalezena pouze jediná firma, která daný typ vyrábí, a ta sídlí v Itálii. Šťáva se v něm vyrábí pomocí odstředivého odšťavňovače. Jeho nevýhodu tvoří kromě jednoho typu šťávy i samotná technologie odšťavňování, která není tolik šetrná k zachování vitamínů, a dále také jeho vysoká spotřeba energií.

Obr. 3: Automat na čerstvou šťávu z pomerančů (zdroj: převzato z [25])

Jiným příkladem automatu na prodej čerstvých šťáv může být Juicebot. Poprvé se objevil v San Franciscu, kde vzešel ze školního projektu, a v roce 2014 na něj bylo od investorů vybráno 200 000 $ [27]. Oproti předchozím modelům představuje rozdíl v tom, že neskladuje ovoce, ze kterého získává šťávu, ale je v něm rovnou hermeticky v nerezových nádobách skladována už vymačkaná čerstvá šťáva, jež se vyrábí jinde a do automatu se pouze dopravuje [28].

Jeho výhodou je, že nabízí větší počet typů šťáv, které si může zákazník i sám namixovat. Nevýhodu tvoří to, že je potřeba alespoň každých 48 hodin šťávu měnit a doplňovat kvůli zachování její čerstvosti.

3. Spotřeba energie

Automat na prodej čerstvé šťávy bude muset mít následující okruhy, které budou potřebovat zdroj energie: chladící okruh, jehož úkolem bude chladit ovocnou šťávu pro prodloužení její trvanlivosti, elektronický okruh, jenž bude ovládat platební a řídící

funkce automatu, a samotná technologie zajišťující jeho fungování (ventily, čerpadla, dávkovače, …)

Spotřeba energie lednice s mrazákem energetické třídy B, ke které lze připodobnit chladící okruh automatu, spotřebuje elektřinu v přibližné ceně 1807 Kč ročně [24].

Jelikož je chladicí systém energeticky nejnáročnější, nepředpokládá se spotřeba zbylých systémů v souhrnu větší, než je tato. Z tohoto důvodu lze odhadnout celkové roční výdaje za elektřinu v rozmezí mezi 3000–3500 Kč při současných cenách elektřiny.

3.1.5 Závěr PEST analýzy

Shrnutí faktorů PEST analýzy je zobrazeno v Tab. 10. Příjmy lidí rostou spolu s ekonomikou země, a to rychleji než inflace, takže roste i reálný důchod. Díky tomu si lidé mohou dovolit více utrácet a obecně se podnikání daří. Jako důkaz může sloužit Graf 1, ukazující růst segmentu trhu u zvoleného podnikání v posledních letech kolem 15 % ročně. Další pozitivní faktorem tvoří to, že jsou celkově malé rozdíly mezi bohatstvím lidí. To znamená, že je velké množství zákazníků pohybujících se v kategorii, ve které si produkt mohou dovolit.

Tab. 10: Shrnutí faktorů PEST analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

PEST	
Faktor	**Vliv na podnikání**
Růst trhu 15 % ročně	Příležitost
Nízké úrokové sazby a dostupnost kapitálu	Výhodná půjčka kapitálu
Riziko příchodu krize	Hrozba
Problém s hledáním zaměstnanců	Potencionální hrozba
Nezdravý životní styl Čechů	Potencionální hrozba
Vysoké procento obézních lidí	Příležitost pro propagaci šťáv
Pokrok především platebních technologií automatů	Lepší komfort nákupu pro zákazníky

V oblasti monetární politiky jsme především díky silně expanzivní politice centrálních bank svědky nízkých úrokových sazeb i přesto, že se ekonomika nachází v konjunktuře. Toto prospívá podnikání kvůli výhodným úvěrům. Navíc existuje i velké množství institucí a investorů, kteří finančně i vedením pomohou při rozjezdu podnikání.

Z legislativního hlediska je nejvýhodnější pro zamýšlené účely zvolit podnikání formou společnosti s ručením omezeným. Zákonné požadavky vztahující se k podnikatelskému záměru jsou kromě obyčejného prodeje věcí nepodléhajícím zvláštním předpisům obohaceny o hygienické předpisy. Prodej přes prodejní automaty navíc nepodléhá zákonné evidenci tržeb.

Co se týče věkového rozdělení, největší část lidí žijících v Brně se vyskytuje právě v produktivním věku. Tato skupina je přibližně rovnoměrně zastoupena ve věkových podkategoriích, takže nelze preferovat pouze nějakou z nich, ale mělo by se zaměřit na všechny.

Naopak jedním z rizikových faktorů je to, že existuje šance ekonomické krize, kdy se ekonomika po přehřátí dostane do recese. Nicméně danou pravděpodobnost a načasování nelze určit. Je to takový Damoklův meč, o kterém nikdo neví, kdy se utrhne, ale mnoho lidí před ním varuje.

Další poměrně výrazný problém může nastat v případě potřeby zaměstnanců. V současné době je velmi těžké najít vhodné zaměstnance, protože máme jednu z nejnižších nezaměstnaností na světě. Proti zaměstnavateli hraje roli i fakt, že ČR má dobrou právní ochranu zaměstnanců, mají ze zákona dostatek dovolené a mnohdy, aby je zaměstnavatelé získali, musejí sáhnout hlouběji do kapsy. Všechny tyto faktory zvyšují riziko podnikání. Jako příklad lze uvést, že pokud zaměstnáváme člověka a vyskytne se doba, kdy mu nedokážeme dát práci, nelze ho propustit ze dne na den, pokud nejsou prostředky na vyplacení odstupného, ale musíme ho držet a nadále ho platit minimálně další 3 měsíce. Tento faktor může být pro start-up velkým problémem.

Co se týče samotného trhu, tak je Česko pravděpodobně jeden z nejhůře nasměrovaných trhů v Evropě v oblasti zdravé výživy, protože zde lidé obecně nepraktikují zdravý životní styl. Jak vychází ze studie, pouze 17 % obyvatel se snaží dodržovat pravidla zdravého životního stylu a téměř třetina obyvatel trpí nadměrnou nadváhou.

Na poli technologií zaznamenaly i automaty pokroky, a to jak v platebních možnostech, tak i vzdáleného monitorování a správy. Vše uvedené je umožněno díky dobré technologické infrastruktuře naší země, protože téměř všude je možnost připojení k elektřině a internetu. Samotný provoz automatu nemusí být ani energeticky velmi náročný a lze očekávat cenu elektřiny za roční provoz do 4000 Kč.

V oblasti zvládnutí technologií, umožňujících prodávat čerstvou šťávu, byl v posledních letech proveden velký pokrok. Existují dva způsoby, kterými to lze dělat. Prvním je skladování ovoce v automatu a po zakoupení šťávy ho vnitřní mechanismus stroje odšťavní a nápoj vydá. Nevýhodu představuje delší doba trvání, potřeba důkladněji stroj čistit a odebírat po ovoci odpad. Další nevýhodou je, že automat má omezenou nabídku a nabízí šťávu pouze z jednoho typu ovoce. Výhodou je zaručení 100% čerstvosti, pokud je čerstvé i ovoce.

Druhým možným způsobem je skladování už hotové vymačkané šťávy v nádobách uvnitř automatu. Tento způsob eliminuje nevýhody prvního typu automatu, především nabízí zákazníkovi možnost výběru, a to i kombinaci různých druhů šťáv. Nicméně zde existuje problém s trvanlivostí dané šťávy a udržením její čerstvosti V existujícím řešení je třeba minimálně každých 48 hodin dodávat novou dávku.

Na závěr lze objektivně dodat, že některé vlivy makroprostředí by mohly být pozitivnější pro tento typ podnikání v zahraničí. Obzvláště v bodech příjmů, přístupu ke zdravému životnímu stylu nebo lepšího hledání zaměstnanců.

3.2 Porterův model pěti sil

Jelikož se Porterův model týká z velké části konkurence, je potřeba si ji nejprve stanovit. Konkurenci lze vnímat v úzkém nebo širokém pojetí. Úzké pojetí konkurence je takové, kdy bereme v úvahu výrobky stejného charakteru. V tomto případě se berou jako konkurence pouze jiné nápoje, které jsou zdraví prospěšné, nebo přímo jiné ovocné či zeleninové šťávy. V širokém pojetí jsou ale konkurencí všechny automaty nebo podniky prodávající jakékoli nápoje v oblasti, v níž by se automat na ovocnou šťávu nacházel.

Pokud má být popisovaný podnikatelský záměr konkurenceschopný, musí brát v potaz také široké pojetí konkurence. Je to z toho důvodu, že lidé se nerozhodují stylem, jaký zdravý nápoj si dneska koupím, ale spíše jenom jaký nápoj. Takže když by stál automat na zdravou šťávu vedle automatu na kávu, káva se mu stane konkurencí. To stejné platí i se sodou. Nelze očekávat, že si někdo koupí Pepsi do jedné ruky a do druhé ještě zdravou šťávu.

3.2.1 Současná konkurence

Specifickým rysem konkurence v případě automatů nebo jiných provozoven rychlého občerstvení v případě nápojů je jeho lokálnost. Konkurencí prodejního automatu téměř vždy bude jiný automat nebo provozovna, která se nachází v jeho blízkosti. Blízkostí je myšlena například stejná budova, areál či lokalita, ve které se člověk během dne nachází. Co všechno lze považovat za konkurenci automatu prodávající čerstvou ovocnou a zeleninovou šťávu?

Obecně

Určitě to je automat jiného provozovatele na prodej zdravé a čerstvé šťávy, dále všechny ostatní nápojové automaty prodávající: kávu, čaj, sodu či jiné ochucené nebo neochucené nápoje v PET láhvi. Kromě automatů představují konkurenci i stánky, prodejny nebo jiné provozovny prodávající občerstvení s nabídkou nápojů.

Obecná definice zní, že za konkurenci je považováno vše, co má charakter rychlého občerstvení v nápojovém segmentu. Jako konkurence nejsou brány restaurace, bary, ale ani supermarkety, protože ty slouží jinému účelu. Lidé nechodí do baru na jeden nealkoholický drink, pouze aby uhasili žízeň a zase šli jinam. Stejně tak nechodí většinou ani do hypermarketů pro jednu láhev s vodou.

Úzkou konkurenci lze také dále členit. Tím je konkurence přímá a nepřímá. Jedná se o vlastní názvy zvolené pro účely rozlišení konkurentů. Přímou konkurencí se považuje jakékoli místo prodávající čerstvou šťávu z ovoce a zeleniny nebo koktejly z ovoce a zeleniny často zvané smoothies. Nepřímou konkurenci tvoří vše ostatní v rámci nápojů, které se profilují jako zdraví prospěšné. Příkladem lze uvést džus, mošt, ovocný nápoj, aloe very a další. Toto členění bylo vymyšleno pro bližší rozlišení zákazníků a jejich potřeb. Díky tomu lze členit konkurenci nabízející téměř totožný produkt a jinou nabízející blízký produkt, který se dá vnímat do určité míry i jako její substitut.

Dalším vytvořeným pojmem je vzdálená konkurence. V širokém pojetí konkurence je to ta, která nepatří do úzkého pojetí, ale pouze do širokého pojetí. Přesto, že nabízí vzdálený produkt, tak spolu se zdravou šťávou dochází k průniku v uspokojování potřeby zákazníka se občerstvit. Z tohoto důvodu s ní automat také soutěží. Pro vizualizaci popsaného pojetí konkurence slouží Obr. 4.

Obr. 4: Pojetí konkurence v závislosti na potřebách zákazníka (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro zvolená místa

Zde byl proveden průzkum pro zmapování konkurence na konkrétních místech, které se nabízejí jako jedny z atraktivních možností pro umístění automatu. Místa se vybrala podle co největšího množství osob, jež se danou oblastí pohybují, a navíc musí splnit kritérium vnitřních prostor kvůli automatu, jenž by na venkovních podmínkách rychle zrezivěl.

Jedinou výjimku výběru tvoří Fakulta podnikatelská, která je sice třetí největší fakultou VUT, ale dle množství fluktuace osob zdaleka nedosahuje na ostatní zvolená místa. Její výběr má zcela jiný důvod. Jedná se spíše o určitou formu dávání zpátky společnosti. V případě úspěšného nastartování firmy by se umístil později i jeden automat na fakultu jako služba i reklama fakulty, jak byla teorie převedena do praxe v úspěšný business. Navíc se jedná o zástupce i jiných škol a fakult, protože je záměrem později umisťovat automaty i do škol pro podporu zdravého životního stylu studentů.

Dané místo se vyhodnotí na základě množství přímé, nepřímé nebo i vzdálené konkurence, jejichž význam je popsán na předchozí stránce. Zhodnotí se také výše jejich cen a velikost plochy místa.

1. **Budova Fakulty podnikatelské na VUT**

V budově fakulty podnikatelské na VUT není přítomna žádná přímá konkurence prodávající čerstvé šťávy z ovoce a zeleniny. Nicméně se tam nachází nepřímá konkurence v nabídce několika produktů v kantýně. Fakulta má vzhledem k prostoru

velké množství vzdálené konkurence v podobě několika automatů nabízejících nápoje, kávu a jeden bufet. Ceny se dají vnímat za nízké. Celkový souhrn konkurence v této oblasti zobrazuje Tab. 11.

Tab. 11: Výskyt konkurence na Fakultě podnikatelské (zdroj: vlastní zpracování)

Konkurent	Nabídka	Cena (Kč)
2x automat na kávu	Zrnková káva – malý kelímek	12-15
	Instantní káva – malý kelímek	7-10
	Velká káva – 3 dcl kelímek	22
Automat na jídlo a pití	Perlivé ochucené nápoje – 2,5 až 3,33 dcl	15-28
	Nápoj aloe vera – 3,33 dcl	32
Kantýna se třemi automaty na nápoje	Ochucené nápoje Mattoni, Magnesia, Aquilla	22-33
	Džusy u koncentrátu Relax	39-41
	Čaj	15
	Horká čokoláda, horký nápoj	25
	Káva	24-34
	Voda chlazená – 0,5 l	17
	Slazené nápoje – 0,25-1 l	20-40
	pomerančový a jablečný nápoj Toma	10

2. Budova Hlavního vlakové nádraží v Brně

Budova Hl. nádraží poskytuje prostory mnoha menším podnikům, jež vytváří v oblasti nápojového občerstvení silnou konkurenci v podobě přímé, nepřímé i vzdálené konkurence. Přímým konkurentem je Ugova čerstvá šťáva s nejlevnějším produktem 300ml šťávou za 69 Kč.

V oblasti konkurence nepřímé se zde dá najít na malém prostoru mnoho možností. Nejsilnějšími představiteli této kategorie je zdravá výživa Bio Point, obchod s domácí a zdravou šťávou a také prodejna Pont market. Pro veškerou konkurenci shlédněte Tab. 12.

1. Galerie Vaňkovka

V této lokalitě se zaměříme pouze na produkty v rychlém občerstvení, které se profilují jako zdravé. Vzdálená konkurence analyzována nebude, protože celkové množství

nápojů, které se zde prodávají, je velmi vysoké. Obchody s rychlým občerstvením zdravých nápojů vyskytující se v galerii, jež tvoří úzkou konkurenci, jsou následující:

V galerii se nachází i velké množství restaurací, jež mají charakter rychlého občerstvení. Tyto také vytváří konkurenci, ale největšími konkurenty jsou výše uvedené prodejny. V budově se nachází poměrně hustá přímá konkurence. Ceny jsou nastaveny u všech přibližně stejně a to 23 Kč za 100 ml. V případě koupi 0,4 litrů nebo více se relativní cena snižuje, ale absolutně se pohybuje u 0,5 litrů šťávy kolem 100 Kč. Položení cen se vyskytuje poměrně vysoko, viz Tab. 13.

Tab. 12: Výskyt konkurence v budově Hlavního nádraží (zdroj: vlastní zpracování)

Konkurent	**Nabídka**	**Cena (Kč)**
Pont market (malý obchod)	Džusy	29
	Green tea	32
	Dále má obchod bohatý nápojový sortiment slazených nápojů a vod	-
Ugova čerstvá šťáva	Čerstvé šťávy různé druhy 0,3-0,5 l	69-99
	Různé druhy smoothies 0,3-0,5 l	79-109
	Ovocno-bylinkové šťávy 0,3-0,5 l	79-99
Prodejna Relay	Džusy Cappy různé druhy – 0,33 l	25
	Různé druhy ostatních slazených nápojů a vod	-
Bio Point – zdravá výživa	Džusy různé druhy – 1 l	44
	Bio mošty jablko a příchuť – 1 l	85-95
	Bio šťávy z ovoce a zeleniny různé druhy – 0,3 l	52-62
	Další druhy zdravých šťáv, nápojů	39-130
Obchod s domácí a zdravou stravou	Bio mošty	70
	Ugo šťáva v pet – 0,25 l	30
	Další druhy šťáv, nápojů a džusů	-
Nápojová automat	Ovocný nápoj – 0,5 l	22
	Jiné slazená a perlivé nápoje	-
3x Automat na kávu	Různé druhy kávy	11-22
2x Snack občerstvení	Pár druhů slazených nápojů a vody – 0,33 l	15-30
Caffé latte	Různé druhy kávy	kolem 40

Tab. 13: Výskyt konkurence v galerii Vaňkovka (zdroj: vlastní zpracování)

Konkurent	Nabídka	Cena (Kč)
2x Fruitisimo	Mnoho typů vitamínových koktejlů 0,3 l	69-105
	Mnoho typů vitamínových koktejlů 0,5 l	89-125
Ugova salaterie	Čerstvé šťávy různé druhy 0,3-0,5 l	75-95
	Hruška, řepa, jablko 0,3-0,5 l	59-79
Yobar	Svěží koktejl	59
Caffe Zatti – Julius Meinl	Čerstvý džus z ovoce a zeleniny – 0,2 l	46

2. Nákupní a zábavní centrum Olympia Brno

V druhém patře se nachází velké množství restaurací a provozoven rychlého občerstvení, které také nabízejí nápoje. Protože se ale primárně zaměřují na jídlo, takže i jejich zákazník má zájem o jídlo a nápoj mu slouží pouze jako jeho suplement, tak se jimi zabývat nebudeme i přesto, že se dají považovat jako konkurence. Ještě se vedle hlavní budovy Olympie nachází supermarket Albert, který může představovat díky své blízkosti určitou konkurenci, ale jak bylo zmíněno dříve, supermarkety se obecně jako konkurence neberou, protože nemají charakter rychlého občerstvení.

Vzhledem k velikosti Olympie se v ní nevyskytuje velké množství přímých a nepřímých konkurentů. Nejsilnějším nepřímých konkurentem je obchod s názvem Sklizeno nabízející mnoho zdravých produktů za dobré ceny. Přímá konkurence čítá tři provozy, jejichž ceny dosahují nejvýše v průměru ze všech předchozích míst, viz Tab. 14, zobrazující konkurenci v Olympii.

Tab. 14: Výskyt konkurence v budově nákupního centra Olympia (zdroj: vlastní zpracování)

Konkurent	Nabídka	Cena (Kč)
Café o Eiffel – fresh	Různé druhy + mix čerstvých šťáv – 0,2 l	51
	Fresh juice - 0,2 l	61/67
Fruitisimo	Mnoho typů vitamínových koktejlů 0,3 l	69-105
	Mnoho typů vitamínových koktejlů 0,5 l	89-125
Ugova čerstvá šťáva	Čerstvé šťávy různé druhy 0,3-0,5 l	69-95
	Různé druhy smoothies 0,3-0,5 l	79-109
	Ovocno-bylinkové šťávy 0,3-0,5 l	79-99
Sklizeno	Jablečný mošt + příchuť – 1 l	48
	Různé druhy aloe vera – 0,5 l	30
	Různé druhy pasterizovaných šťáv – 0,3 l	38
	Jiné nápoje	-

Pro srovnání a vyhodnocení všech čtyř oblastí z pohledu intenzity konkurenčního prostředí je na tom nejlépe Olympia Brno, která má vzhledem ke své velikosti málo provozoven rychlého občerstvení a přímá konkurence zde má v průměru o něco vyšší ceny než v jiných lokalitách. Srovnání je uvedeno v Tab. 15.

Tab. 15: Srovnání konkurentů na vybraných lokalitách (zdroj: vlastní zpracování)

Umístění	Vybrané parametry	Oblast přímé konkurence	Oblast nepřímé konkurence	Oblast vzdálené konkurence	Rozloha
Fakulta podnikatelská	Počet konkurentů	0	1	6	Střední
	Cenová hladina	-	Nízká	Nízká	
Budova Hl. Nádraží	Počet konkurentů	1	3	9	Malá
	Cenová hladina	69-109 Kč 0,3-0,5 l	Nízká až střední	Nízká až střední	
Galerie Vaňkovka	Počet konkurentů	4	Mnoho		Velká
	Cenová hladina	46-125 Kč 0,2-0,5 l	Střední až vysoká		
Olympia Brno	Počet konkurentů	3	Málo	-	Obrovská
	Cenová hladina	51-134 Kč 0,2-0,5 l	Nízká až střední	-	

3.2.2 Potencionální konkurence

Bariéry vstupu na daný trh existují v případě prodeje čerstvých šťáv malé. U prodeje šťáv srze prodejní automaty jsou větší, ale pořád nejsou vysoké, pokud je řeč o komerčně dostupných automatech. V případě prodejního automatu, který šťávu skladuje a nabízí na výběr větší množství druhů, je problém, protože není komerčně dostupný a konkurent by ho musel nejprve vyvinout a vyrobit.

Z pohledu legislativy žádné zvláštní bariéry nejsou. Kapitálová potřeba pro vstup závisí na typu prodeje. Jedná se především o pořizovací náklady na automat anebo jiný provoz spolu s jeho příslušenstvím na výrobu a skladování šťáv. Tyto se mohou velmi lišit dle velikosti projektu a úrovni jeho provedení.

Nicméně komplikace může nastat v případě distribuce produktu. U automatů či stánků to znamená přístup s povolením na zvolená místa, kam se automat umístí. Toto bude ve většině případů vyžadovat povolení, například majitele pozemku. Zde lze očekávat problém dostat se na místa, kde už podobná služba existuje, protože z pohledu vlastníka prostorů bude zbytečné umístit shodnou službu na jedno místo vícekrát a nemusí s tím souhlasit. Dokonce s tím nemusí souhlasit i v případě, když tam taková služba není, například z jeho osobního přesvědčení. Proto místo konkurence přímé lze počítat eventuálně s problémem expanze na jiná místa, na kterých podniká v této oblasti už někdo jiný.

3.2.3 Síla dodavatelů

Silou dodavatelů je u tohoto podnikání potřeba vzít v potaz nejenom dodavatele samotných automatů, ale také především dodavatele ovoce a zeleniny pro výrobu šťáv. Dodavatelé ovoce a zeleniny mohou ovlivnit cenu produktu, avšak ne kvůli libovůli, protože tento trh má silné konkurenční prostředí, ale spíše zde hraje roli faktor sezónnosti. Různé druhy ovoce či zeleniny se v průběhu roku prodávají za odlišné ceny. Příčinou je, že například v zimě se do ceny jablka promítá navíc i několika-měsíční skladování v chladu a snížená nabídka oproti létu.

S tímto vývojem ceny ovoce a zeleniny během roku se musí počítat a nastavit dle toho cenu produktu, nebo ji dokonce měnit. Větší problém může nastat s dodavateli automatů. Zde velmi záleží, o jaký typ se jedná. Firem vyrábějící automat pouze na pomeranče a jejich šťávu je mnoho a lze ho snadno objednat. Cena se pohybuje na webové stránce alibaba.com od 8000 amerických dolarů výše [30].

Automat, který skladuje už vyrobenou šťávu a zákazník si může vybrat, případně mixovat, jakou šťávu nebo její kombinaci chce, sice existuje, ale není komerčně dostupný, viz kapitola Současný stav technologie automatů na čerstvou šťávu. Firma ho nevyrábí pro prodej, ale pro vlastní provoz. Pro tento typ bude potřeba provést vlastní vývoj stroje.

3.2.4 Síla kupujících

Stanovení struktury a koncentrace kupujících šťávy z ovoce a zeleniny záleží především na umístění automatu. Jedná se o specifický trh týkající se především lidí, kteří se budou

kolem daného automatu pohybovat. Jiná koncentrace je ve škole a jiná v nemocnici. Obecně se ale týká všech skupin lidí. Navíc dle zvolených oblastí, jejichž specifikem je pohyb co největšího počtu lidí, nelze žádnou skupinu vynechat.

Síla kupujících nespočívá v tomto případě na možnosti stanovit si cenu, protože z technického řešení automatu bude cena už stanovena a zákazník bude mít pouze možnost si produkt za ni koupit či nikoli. Síla kupujících spočívá spíše v tom, že za určitou cenu bude mít zájem o produkt pouze nějaké množství zákazníků. Z daného důvodu si nemůže firma určit jakoukoli cenu chce, protože by to nemusel chtít nikdo kupovat.

Proto je i v zájmu firmy znát vnímání ceny zákazníků, za kterou jsou ochotni šťávu kupovat, protože pak ji může firma optimálně nastavit. Optimální cenu představuje ta, jež vyhovuje zákazníkům a zároveň podnikateli, protože umožňuje firmě pohybovat se v zisku.

Pro správné stanovení ceny se vlastní marketingový průzkum bude zabývat i touto otázkou. Navíc součástí průzkumu budou i segmentační otázky, které rozčlení respondenty dle věku a pohlaví pro případné určení rozdílného vnímání ceny dle těchto kritérií.

3.2.5 Hrozba vzniku substitutů

Nejprve je třeba definovat substituty pro čerstvou šťávu z ovoce či zeleniny.

- Džus z koncentrátu
- Balená šťáva z ovoce a zeleniny nebo mošt, jež se pasterizují pro prodloužení doby trvanlivosti
- Zdravé varianty balených nápojů jako aloe vera nebo jiné

Cena těchto substitutů se průměrně pohybuje níže, než jakou lze očekávat u cen čerstvých šťáv třeba i z automatu. Navíc náklady zákazníka pro přechod na substitut mohou být téměř nulové. Konkurenční výhody můžeme v tomto případě dle M. Portera dosáhnout strategií diferenciace [38]. Diferenciací je pro tento produkt jeho čerstvost, větší míra zdraví prospěšných látek a neexistence aditiv.

3.2.6 Shrnutí Porterova modelu

Nejrozsáhlejší a nejdůležitější kapitolou Porterova modelu pro potřeby této práce je kapitola Současná konkurence. V ní se nejprve definovala konkurence obecně a následně proběhlo zmapování konkurence na 4 zvolených místech, jimiž je Fakulta podnikatelská na VUT, budova Hlavního nádraží v Brně, galerie Vaňkova a centrum Olympia Brno.

Pokud pro vyhodnocení nejlepší lokality vyjdeme z cen konkurence, jejího počtu a hustoty, množství lidí v lokalitě a její atraktivity pro podnikání obecně, tak nejlepší oblastí pro umístění automatu je centrum Olympia. Je to z důvodu malé hustoty konkurence, velkému množství potencionálních zákazníků, vysokých cen přímých konkurentů a naladění lidí k utrácení, protože lidé Olympií neprochází, nýbrž jedou do ní za účelem kina nebo nákupu.

Galerie Vaňkovka spolu s Hlavním nádražím mají srovnatelnou pozici v rámci vhodnosti lokality. Méně atraktivní lokalitu představuje budova Fakulty podnikatelské, a to i přesto, že se v ní přímá konkurence nevyskytuje. Je to především z provozních důvodů, protože přes víkendy, svátky, prázdniny je v ní malý pohyb lidí a automat by musel být nejlépe odstaven, protože šťávu nelze skladovat po delší dobu. Navíc existuje vyšší šance prodeje celé nádrže šťávy v automatu na Hlavním nádraží než ve škole.

Nejčastější přímou konkurencí byly podniky Fruitisimo a Ugova čerstvá šťáva spolu s její šťávou Ugo. Cena jejich produktů se pohybovala od 69 Kč za 0,3 l po 89 Kč za 0,5 l, nebo výše.

V případě potencionální konkurence je snadný vstup na trh. Největší problém bude ve vývoji nového automatu na prodej více typů šťáv, pokud si konkurence zvolí tuto formu a ne jinou. Další problém může nastat v distribuci automatů do míst, ve kterých se už podobná konkurence vyskytuje.

Od dodavatelů a kupujících se neočekává žádný problém a přechod stávajících zákazníků k substitutům lze očekávat spíše v situaci úpadku ekonomiky, a tedy současně trhu, kdy by lidé volili raději levnější variantu substitutů.

3.3 Vlastní marketingový průzkum zákazníků

Průzkum bude zaměřený na město Brno, kde se plánuje začít s podnikatelskou činností. Jedná se o pilotní výzkum prozatím zaměřený pouze na tuto oblast. V budoucnu se počítá provést výzkum i v dalších lokalitách, do kterých bude firma expandovat.

V rámci města Brna už byly vytipovány čtyři konkrétní lokality, ve kterých se může začít s umísťováním automatů. Jsou uvedeny v Porterově modelu 5 sil v kapitole 3.2.1 s názvem Současná konkurence. Jedná se o Hlavní nádraží, galerie Vaňkovka, nákupní centrum Olympia a budova fakulty podnikatelské VUT. Uvedené varianty nejsou jediné, které se mohou pro umístění automatu brát v budoucnu v úvahu. Nabízí se zástupci také dalších škol, nákupních center, středisek a areálů, které mohou být pro tento účel lukrativní. Z tohoto důvodu se zaměřil průzkum na Brno obecně, a ne pouze na vybrané lokality.

Cílem výzkumu je identifikace poptávky a preferencí potencionálních zákazníků. Preference zákazníků se bere z pohledu produktu, jeho ceny a kvality, jež je nicméně daná, takže bude zkoumáno uvědomění potencionálních zákazníků o již existující kvalitě produktu. Nakonec se provede segmentace zákazníků dle pohlaví a věku. Logiku a volbu otázek do dotazníku, které vycházejí z předchozích bodů, znázorňuje Tab. 16. Finální podoba dotazníku se nachází v Příloha I. Výsledky z výzkumu budou použity pro tvorbu marketingového a obchodního plánu v návrhové části práce.

Tab. 16: Logika volby otázek pro splnění účelu průzkumu (zdroj: vlastní zpracování)

Co je zkoumáno		Volba otázky
Vyřazovací otázka pro vyčlenění respondentů nespadajících do základního souboru		- Jak často se pohybujete v centru Brna? (Př.: Hl. nádraží, ulice Česká, Náměstí Svobody)
Průzkum poptávky		- Máte rádi šťávu z čerstvě vymačkaného ovoce? - Jak často byste byli ochotni si vaši oblíbenou šťávu koupit z automatu, který by Vám ji připravil?
Průzkum preference zákazníků a jejich členění	Produkt	- Jaký typ této šťávy máte rádi?
	Vnímání kvality	- Myslíte si, že by Vám pravidelné pití této čerstvé šťávy pomohlo po zdravotní stránce?
	Cena	- Kolik si myslíte, že by podle Vás byla férová cena za jednu sklenici (300ml) této čerstvě vymačkané šťávy?
	Segmentace	- Kolik Vám je let? - Jste žena nebo muž?

3.3.1 Metodologie výzkumu

Nejprve se stanoví základní soubor. Představitel základního souboru je každý člověk, který se pohybuje pravidelně pěšky centrem města Brna. Pod slovem pravidelně si lze představit vícekrát než jednou měsíčně. Podle statistik je v Brně denně přítomno zhruba 540 000 lidí [29]. Z tohoto množství pouze jisté procento patří do našeho základního souboru, protože ne všichni, kteří jsou denně v Brně přítomni, se pohybují centrem a skrze frekventovaná místa, v nichž může být automat umístěn.

Přesnou velikost základního souboru určit nelze. Z důvodu, že se ale jedná o velkou populaci, to ani není třeba, protože to velikost výběrového souboru téměř neovlivní. Zjednodušeným odhadem předpokládáme základní soubor ve výši 100 000 lidí. Pro míru spolehlivosti 95 % je pro tento základní soubor velikost výběrového souboru 383, viz Tab. 42. Pokud se základní soubor stanoví mylně a je menší, vetší zvolený počet výběrového souboru je pro přesnost výzkumu žádaný. V opačném případě nevznikne téměř žádná chyba, protože velikost výběrového souboru pro populaci 1 000 000 činí pouze o jedna větší, tedy 384 při stejné míře spolehlivosti.

Samotný výzkum byl proveden ve formě online dotazníku. Důvodem je jeho efektivita, při níž lze snadno oslovit velké množství respondentů. Navíc vytvoření a analýza samotného dotazníku je zdarma. Cílem bylo také vytvořit dotazník jednoduchý a krátký, aby nebyli respondenti odrazeni jeho délkou a časem, který musí vyplněním ztratit. Proto se zaměřil na klíčové body mající největší váhu v rámci zkoumané tématiky a cílů dotazníku. Způsob oslovování respondentů se provedl ve většině případů skrze rozesílání dotazníků lidem přes **webové stránky Facebook.com přímo nebo šířením na skupiny spojené s městem Brnem**.

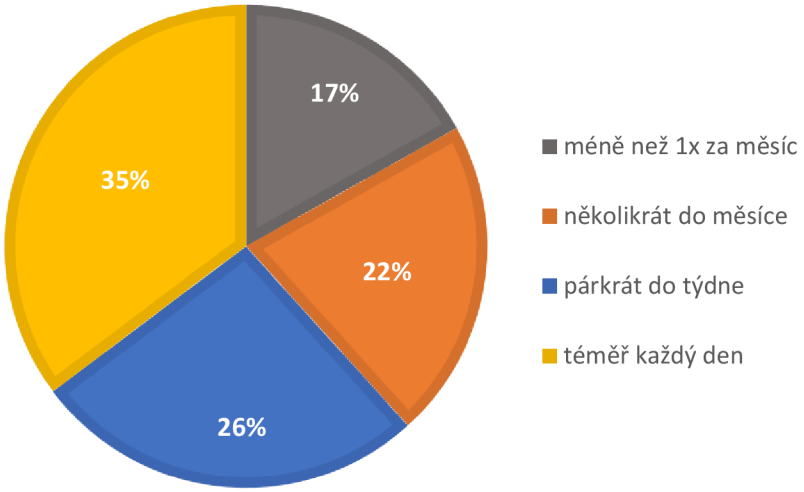
Problémem, který v závislosti na oslovování respondentů tímto způsobem vzniká, je nedokonalá reprezentativnost vzorku. Jelikož není v možnostech autora docílit skutečně náhodného výběru a sesbírat tak náhodně odpovědi od lidí všech kategorií, bude možná potřeba i zpětně analyzovat a zhodnotit reprezentativnost vzorku.

3.3.2 Analýza a výsledky dat

Celkový počet respondentů, zúčastněných ve výzkumu k 13. 4. 2018 činil 261. Z toho počet lidí, kteří prošli první filtrační otázkou, bylo 217. Protože se nepodařilo docílit

statisticky významného počtu odpovědí, nelze s určenou mírou spolehlivosti 95 % vztáhnout výzkum k celé zkoumané populaci. Výsledky se prezentují s platností pouze vůči vybranému vzorku respondentů. Odpovědi respondentů jsou graficky zpracovány do následujících grafů.

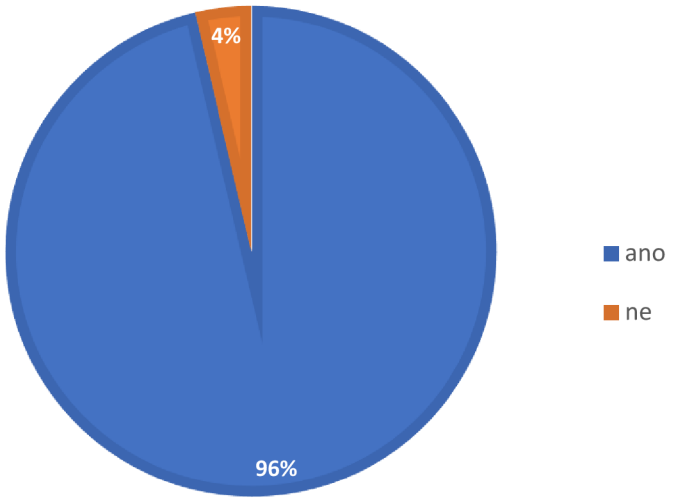
Jak už se zmínilo, první otázka je filtrační a slouží k vyčlenění lidí nepatřících do základního souboru. To jsou osoby pohybující se v centru Brna méně než 1x za měsíc. Odpovědi těchto respondentů nebylo třeba zkoumat, a proto po zvolení této varianty ve výzkumu nepokračovali. Následující Graf 3 kategorizuje respondenty dle frekvence jejich výskytu v centru Brna. Přičemž 35 % se v něm pohybuje téměř každý den a 26 % vícekrát do týdne. Celkem to znamená, že 73,5 % respondentů, kteří vyplnili dotazník až do konce, se tedy pohybují ve zkoumané oblasti velmi často a jsou jejich odpovědi více relevantní.



Graf 3: Frekvence návštěvnosti respondentů centra Brna

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

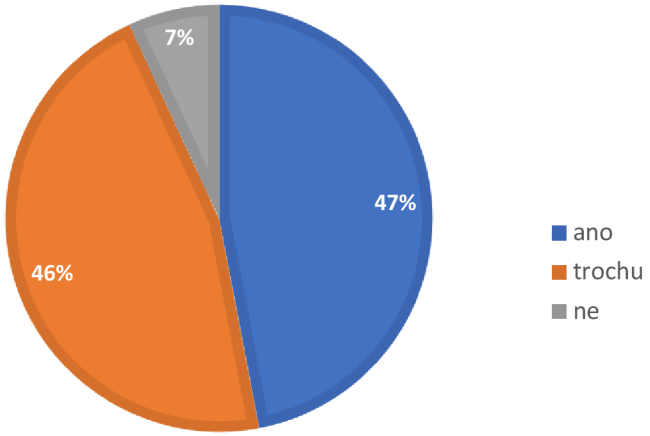
Z následujícího Graf 4 je patrné, že drtivá většina respondentů má ráda čerstvou šťávu z ovoce a zeleniny. Tento kladný vztah k produktu je jeho velkou výhodou pro prodej.



Graf 4: Obliba produktu mezi respondenty, potencionální zákazníci

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

Graf 5 zobrazuje vnímání primárního atributu produktu, jímž je jeho pozitivní vliv na lidské zdravý respondentů. Tento atribut je víceméně prvkem, jímž se produkt diferencuje od většiny ostatních nápojů. Téměř 50 % respondentů si myslí, že by jim konzumace šťávy prospěla. Dalších necelých 50 % je přesvědčeno, že trochu ano. Pouze 7 % si to nemyslí. Důvodů může být mnoho, některým z nich například konzumace čerstvých šťáv pravděpodobně nedělá dobře.

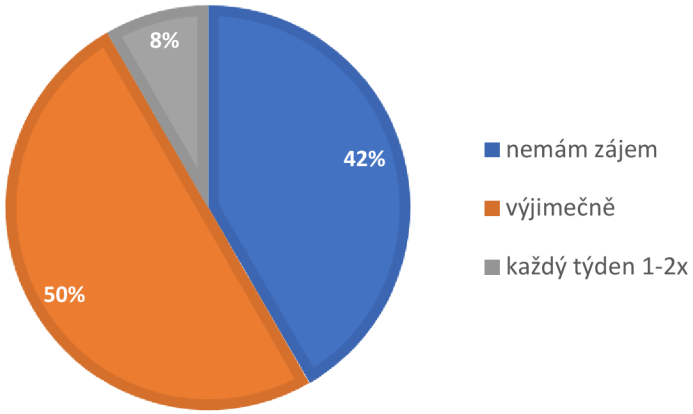


Graf 5: Vnímání produktu ze strany respondentů pro jeho vliv na zdraví

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

V případě analýzy poptávky existuje 7 % uživatelů, kteří si nemyslí, že by jim pití této čerstvé šťávy prospělo, viz Graf 6. Lze vidět velmi nízký zájem o koupi produktu oproti

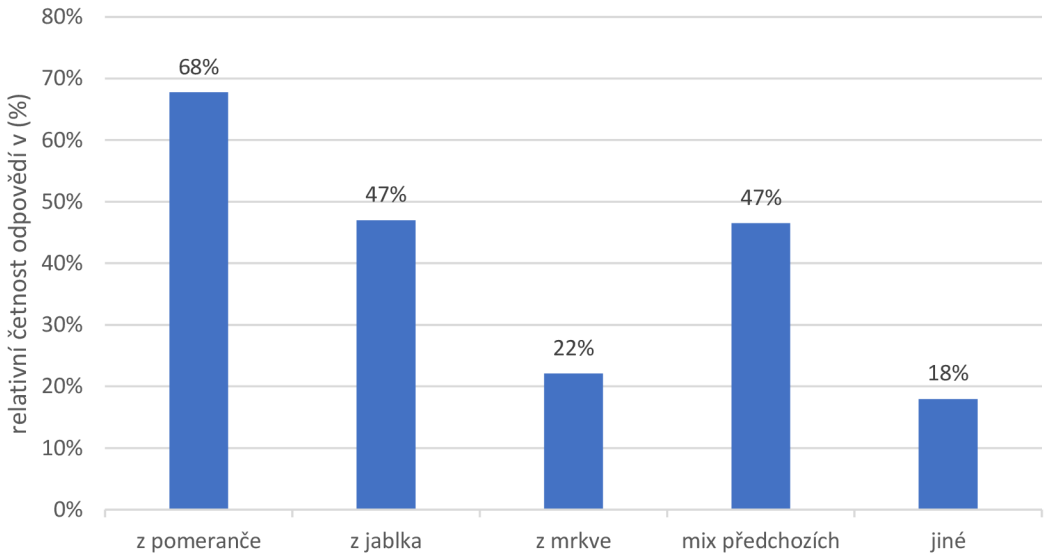
Graf 9, ve kterém figuruje zájem všech respondentů. Z toho lze vyvodit, že silným důvodem ke koupi je právě vnímání zdravotní stránky produktu vzhledem ke konkrétnímu zákazníku.



Graf 6: Poptávka respondentů, kteří si nemyslí, že by jim šťáva zdravotně prospěla

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

Dle preferencí respondentů, kterou zobrazuje Graf 7, se stala nejoblíbenější šťáva z pomerančů, poté jablečná a méně oblíbená je mrkvová. Velmi lákavý je také mix těchto i jiných šťáv, který má rádo téměř 50 % respondentů.

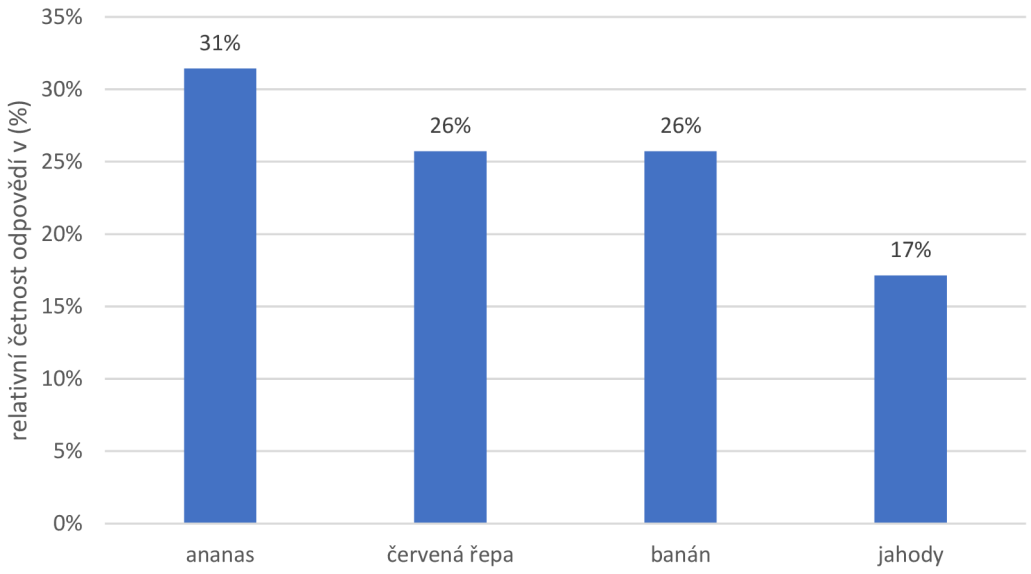


Graf 7: Preference šťáv u respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

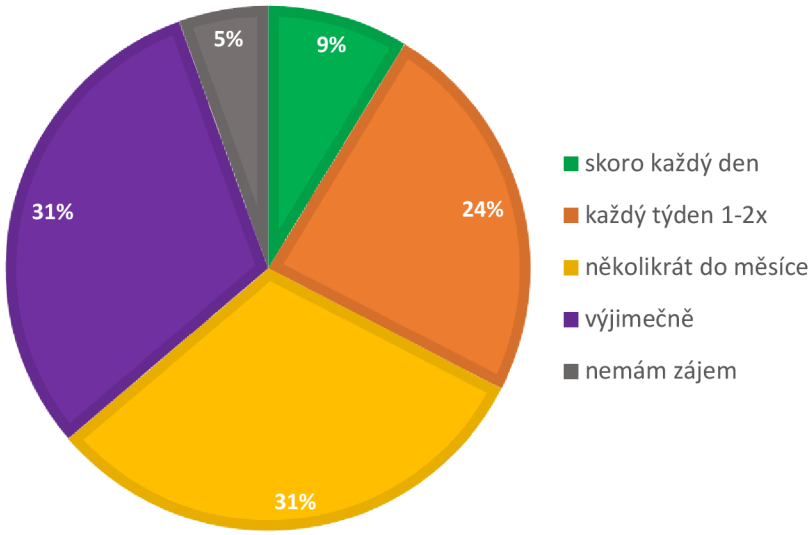
Z dalších typů šťáv, které nebyly uvedeny v kolonce a které mohly respondenti sami doplnit, je nejoblíbenější šťáva z ananasu, poté z červené řepy, banánu a dále pak z jahod. Četnost, s jakou respondenti tyto jiné šťávy uvedli, zobrazuje Graf 8. Respondenti uvedli i další šťávy, ty se ale z důvodu řídké četnosti nezobrazily, protože jich bylo zmíněných mnoho a s nízkou četností.

Zájem respondentů o produkt zobrazuje Graf 9 a lze ho rozdělit do tří přibližně stejně velkých skupin. První třetina by měla zájem produkt koupit pouze výjimečně nebo vůbec, další třetina párkrát do měsíce a poslední třetina by měla zájme kupovat šťávu pravidelně minimálně 1x týdně. Pozitivní zprávou je, že pouhých 5 % respondentů by primárně nemělo žádný zájem produkt koupit.



Graf 8: Preference jiných typů šťáv dle respondentů

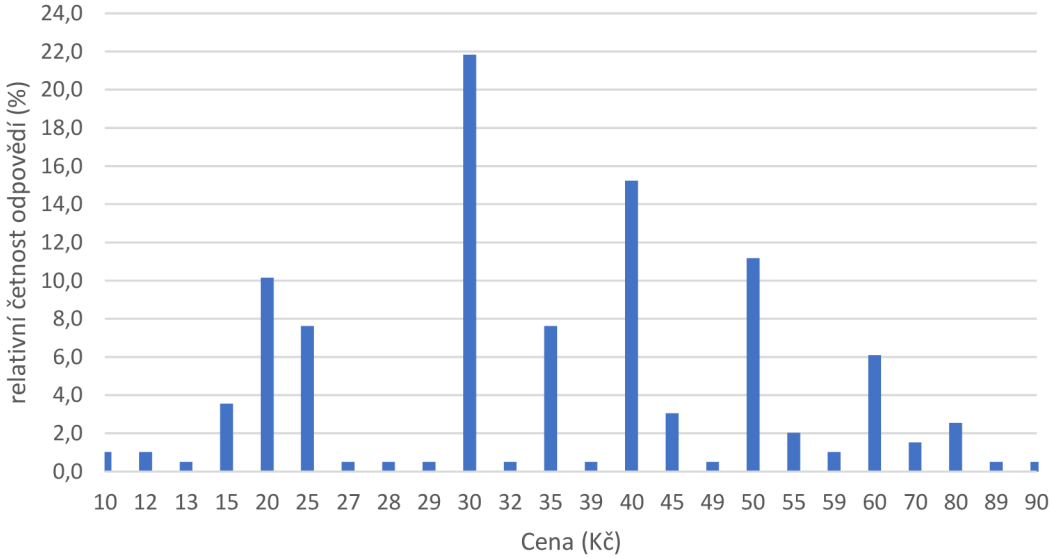
(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)



Graf 9: Zájem o produkt čerstvé šťávy z automatu u respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

K ceně, jakou lidé vnímají za férovou, se vyjádřilo 197 respondentů. Z Graf 10 je patrné, že nejčastější hodnotou za 300 ml této šťávy se uvedla cena 30 Kč. Střední hodnotou pro získané hodnoty je 37,4 Kč.

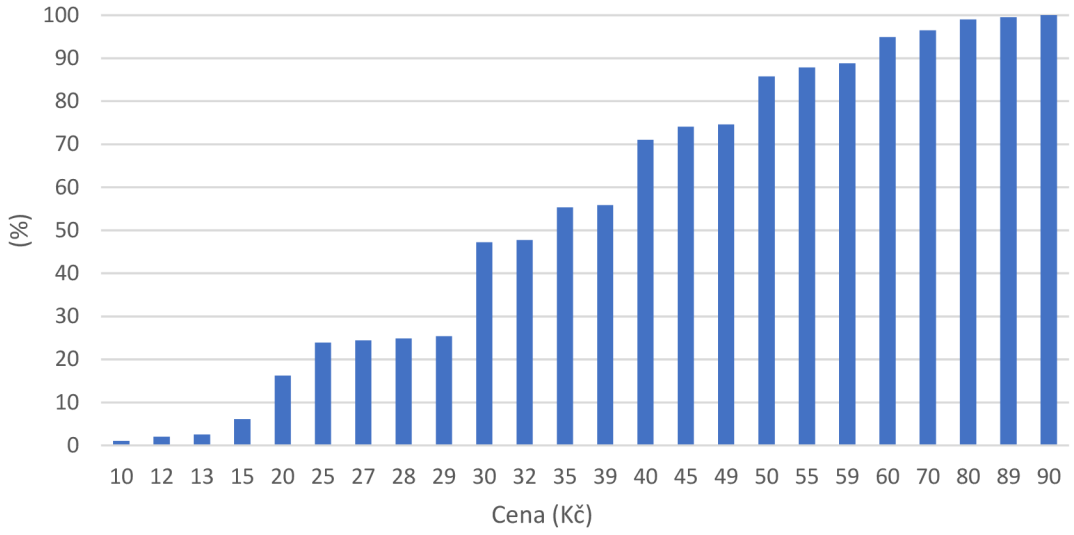


Graf 10: Četnost vnímání cenové hladiny produktu dle respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

U kumulativního provedení výše uvedeného grafu, viz Graf 11, si lze najít i kvantily. Medián protíná hodnotu 35 Kč. První kvartil se vyskytuje na hodnotě 29 Kč. To znamená,

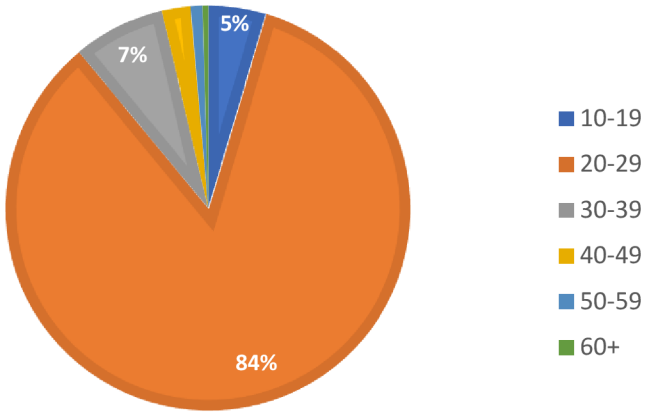
že 75 % respondentů vnímá za férovou cenu 30 Kč a více. Situace horního kvartilu je taková, že 25 % respondentů považuje správnou cenu nad 50Kč.



Graf 11: Kumulativní vyjádření četnosti výskytu ceny produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

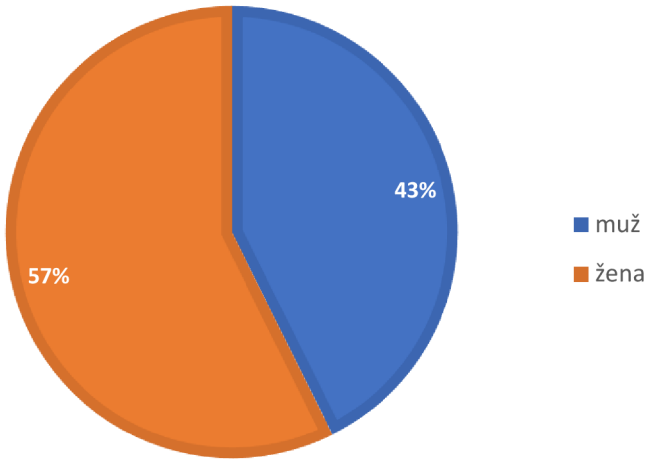
Většina z respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili, byli lidé ve věku 20-29 let. Přesné věkové rozložení respondentů zobrazuje Graf 12. Rozložení značí jistou nereprezentativnost vzorku pro případ, kdyby se data měla vztáhnout statisticky pro celý základní soubor. Jelikož nebyl naplněn potřebný počet respondentů, není potřeba to řešit, protože výzkum se vztahuje především k výběrovému vzorku samotnému.



Graf 12: Segmentace respondentů dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

Segmentování respondentů dle pohlaví zobrazuje Graf 13. Lze vidět poměrně vyvážené zastoupení respondentů pro obě pohlaví.



Graf 13: Segmentace respondentů dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování 2018)

V posledním kroku analýzy průzkumu byla data vyfiltrována o tyto respondenty:

- Odpověděli „NE“ u otázky č. 2, která zní: Máte rádi šťávu z čerstvě vymačkaného ovoce?
- Odpověděli „nemám zájem“ a „výjimečně“ u otázky č. 5, která zní: Jak často byste byli ochotni si vaši oblíbenou šťávu koupit z automatu, který by Vám ji připravil?
- Zadali férovou cenu nižší než 20 Kč u otázky č. 6, jež zní: Kolik si myslíte, že by podle Vás byla férová cena za jednu sklenici (300ml) této čerstvě vymačkané šťávy?

Bylo odfiltrováno 90 respondentů a 127 jich zůstalo. Účelem takového vícenásobného filtrování bylo oddělit respondenty, u kterých lze předpokládat, že budou kupovat produkt spíše výjimečně nebo vůbec. Po oddělení těchto respondentů jich stále zůstalo 58,5 %. Takové procento je ukazatelem slibného zájmu o čerstvou šťávu z automatů v případě respondentů.

3.3.3 Diskuze výsledků a doporučení

Nevýhodou výsledků je, že nejdou statisticky uplatnit na celou zkoumanou populaci z důvodu nenaplnění potřebného výběrového souboru. Výsledky se proto prezentují

vzhledem k respondentům a mohou sloužit pouze jako hrubý přehled nebo představa o vnímání produktu u lidí.

Převážná většina respondentů vykázala zálibu v čerstvé šťávě, pouze 4 % sdělila, že ji nemají rádi. 93 % respondentů si myslí, že by jim její konzumace prospěla alespoň trochu po zdravotní stránce. Ti, kteří si to nemyslí, vykazovali zároveň i nízký zájem o produkt. Protože většina respondentů má produkt ráda a vnímá zároveň i jeho přínos pro ně samotné, ulehčuje to marketingovou komunikaci produktu v této oblasti, protože není třeba vyvíjet mnoho úsilí přesvědčováním zákazníků, že jim produkt prospěje a je i chutný.

Z tohoto plyne, že úspěch podnikání bude spočívat spíše v umístění automatu, nastavení ceny šťáv, ale také provedení automatu způsobem, že bude šťáva působit věrohodně. Proto je dobré spíše zaměřit komunikaci k zákazníkům tak aby si uvědomili, že zakoupená šťáva je tatáž, jako když si ji vyrobí doma sami.

V preferencích respondentů byla největší obliba pomerančové šťávy. Hned za ní se umístila jablečná šťáva spolu s mixem různých šťáv. Méně oblíbenou byla šťáva z mrkví. Na základě této informace bude větší obliba automatu, který je schopen nabídnout více typů šťáv i jejich kombinace. Pokud by automat dokázal prodávat více jak tři typy šťáv, dalšími oblíbenými variantami by byla šťáva z ananasu a červené řepy. Respondenti také zmiňovali banán, nicméně ten se nedá použít pro šťávu, ale jenom jako součást smoothie nápoje.

V cenovém vnímání produktu tvoří střední hodnotu cena 37,5 Kč. Pokud je primární cílem udělat čerstvou šťávu dostupnou, navrhuje se zvolit cenu v rozpětí mezí 30-40 Kč. Nad tuto částku se to nezdálo drahé pouze pro 29 % respondentů. Naopak 30 Kč za 300ml je přívětivou cenou pro 75 % respondentů.

3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

V první fázi je třeba objektivně zhodnotit lidský faktor. Ten se týká výhradně mé osoby jako autora práce i tvůrce podnikatelského nápadu. Počátek podnikání a jeho rozjezd bude tedy především v mých silách. Proto i analýza bude zaměřena pouze na sebe samého a nikoho jiného. Poté se shrnou i vlastní zdroje spolu se zázemím, jimiž jako podnikatel pro účely podnikatelského záměru disponuji.

Krátký úvod o podnikateli

Jméno:	Bc. Vojtěch Novotný
Současné zaměstnání:	*Obchodně-technický zástupce servisu,* ABB – náplní práce je projektový management výrobních zakázek spolu s nabídkovou a obchodní činností. Výrobní jednotka se zabývá zakázkovou výrobní činností průmyslových rozváděčů nízkého napětí. Součástí práce je i konzultační činnost se zákazníky v dané oblasti.
Předchozí zaměstnání:	*Technik stáčecích výrobních linek*, Heineken ČR
Bc. Vzdělání:	*Silnoproudá elektrotechnika a energetika*, FEKT, VUT

Více informací je ve strukturovaném životopise, který se nachází v Příloha V.

Zkušenosti s podnikáním obecně

Přímá zkušenost s vlastním podnikáním chybí. Existují pouze nepřímé zkušenosti skrze zaměstnání a praxi druhých. Podnikatel má zkušenost s potravinářskou výrobou v pivovaru.

Zkušenosti s provozováním automatů

Žádné.

Technické dovednosti pro návrh a sestrojení automatu

Znalost elektrických přístrojů a strojů spolu s návrhem jejich zapojení a realizací. Kvalifikace pro práci na elektrických zařízení vyhlášky č. 50 paragrafu 6 pro samostatnou činnost. Znalost CAD systémů pro návrh mechanických celků. Technické schopnosti potřebné pro montáž automatu. Nízká znalost programování řídících obvodů a programování obecně, a to i v rámci platebních systému pro automaty.

Vlastní zdroje a zázemí

- Kapitálové prostředky ve výši 300 000 Kč
- Prostory rodinného domu k výrobě a skladování šťáv do 100 litrů denně
- Technické vybavení domácí dílny pro montáž a sestrojení automatu
- Vlastní auto k distribuci šťáv i další podpoře podnikání

- Prostory a kancelářské vybavení pro vedení podnikání (PC, tiskárna, telefon, …)

Shrnutí

Autor práce má být hlavním prvkem při realizaci zvoleného podnikatelského záměru. Přestože nemá zkušenosti v podnikání ani s provozováním automatů, má projektové a realizační zkušenosti obecně. Navíc je technicky způsobilý pro návrh a sestrojení automatu z elektrického i mechanického hlediska až na element programování řídícího obvodu, pro který bude potřeba vyžádat odbornou pomoc. Dále lze odhadnout, že disponuje prostředky pro rozjezd podnikání v malém měřítku a některé vlastní schopnosti mu umožní šetřit finanční kapitál za externí služby. Shrnutí jednotlivých zdrojů i slabých stránek zobrazuje Tab. 17.

Tab. 17: Shrnutí interních zdrojů a možností podnikatele (zdroj: vlastní zpracování)

Obecný popis zdroje	Úroveň	Vliv na podnikání
Zkušenosti s podnikáním	Malé	Prodloužení doby realizace kvůli nedostatku praxe
Zkušenosti s provozem automatů	Žádné	Slabá stránka podniku
Projektové a realizační zkušenosti a schopnosti	Dobré	Umožní lepší průběh realizace automatu
Dovednosti pro návrh automatu	Dostačující	Umožní vlastní vývoj, jež šetří zdroje za externí řešení
Technické dovednosti a vybavení k jeho sestrojení	Dobré	Aktivum podniku
Programátorské dovednosti	Slabé	Zvýší náklady na externí výpomoc od expertů
Disponibilní kapitál	300 000 Kč	Důležité aktivum pro podnik
Prostory a zázemí k podnikání	Vlastní prostory dostačující pro rozjezd podnikání. Výrobní limit cca 100 l denně.	Důležité aktivum pro podnik

3.5 Výběr vhodné strategie dle výsledků analýz

Hlavní strategií podniku je cenové zvýhodnění produktu oproti konkurenci. Jinými slovy podnik bude prodávat čerstvé a zdravé šťávy z ovoce nebo zeleniny, za lepší cenu, než za kterou je prodává konkurence, a to díky docílení nižších nákladů, jichž se dosáhne díky volbě odlišného business modelu. Tímto přístupem se cílí na tržní segment zákazníků,

kteří současnou zdravou šťávu od konkurence nekupují kvůli její vysoké ceně a musí si vystačit se substituty. Očekává se i kvůli cenové výhodě přechod některých zákazníků od současné konkurence k automatu Juicer.

Existenci tržní mezery lze vyvodit na základě vlastního výzkumu, kde optimální cenové rozpětí pro oslovení velkého množství lidí, se nachází mezi 30-40 Kč za 0,3 l. Ve srovnání s přímou konkurencí, kde cena začíná na 69 Kč, to představuje u daného množství šťávy z automatu přibližně poloviční cenu. Při srovnání cen z průzkumu vyšlo, že 40 Kč se jeví jako dobrá cena pro 44 % respondentů, zato 69 Kč pouze pro necelých 5 % respondentů.

Současná úzká konkurence má strategii diferenciace, takže nabízí širokou škálu šťáv i smoothies s různými exotickými plody a variacemi za vysokou cenu. Aby bylo možné mít dostatek zákazníků, musí se taková provozovna nacházet na místě, kde je vysoké množství výskytu osob. Prodejní automat Juicer se odliší od konkurence nejenom nižší cenou šťáv, ale také užší nabídkou se základními nejoblíbenějšími šťávami. Výhodu automatu představuje také to, že nemusí být umístěn na místech s velmi vysokou frekvencí výskytu osob a může jet nonstop, takže to z něj dělá ideální jednotku k umístění například na letiště.

Přesto, že se nabízí umístit automat na místa, kde se přímá konkurence nevyskytuje z důvodu jejich menší návštěvnosti, tak se zvolí frekventovanější lokality s konkurencí, jež jako nejvhodnější vyšlo obchodní centrum Olympia Brno a hned za ním galerie Vaňkova spolu s budovou Hlavního nádraží v Brně. Pokud se konkurence rozhodne také významně snížit cenu a jít do ostrého konkurenčního boje, který si začínající podnik nemůže dovolit po delší dobu utáhnout, pak jednoduše daný prostor opustí a přesune automat jinam.

Z průzkumů vyšlo i mnoho dalších skutečností, které mají vliv na výběr funkčních strategií podniku. Těmi jsou marketingová, obchodní a výrobní strategie, jež budou více rozebrány až v příslušných částech podnikatelského plánu. Nejpodstatnější výsledky výzkumu a analýz jsou zde uvedeny.

Nejlepší forma podnikání vzhledem k záměrům podnikatele je s.r.o. Z ekonomického pohledu je vývoj tržního odvětví silně rostoucí. Spolu s růstem mezd a ekonomiky jako celku nastal z makroekonomického pohledu ideální čas začít podnikat, a to i díky nízkým úrokovým sazbám. Celou tuto situaci nicméně doprovází velmi nízká nezaměstnanost,

která vytváří personální problém zaměstnavatelům s hledáním zaměstnanců. Navíc v případě překlopení ekonomického cyklu do recese by mohly zvolenému podnikání vyvstat vážné komplikace převážně díky cyklickému typu odvětví.

Za další rizika se dá považovat i to, že autor nemá s podnikáním obecně ani v souvislosti s automaty zkušenosti. Také marketingový výzkum nenasbíral dostatečně velké množství odpovědí od respondentů pro jeho statistické aplikování na celou populaci s 95 % spolehlivostí.

Kvůli tomu, že nelze aplikovat průzkum na celou populaci, autor nemá osobní zkušenosti s podnikáním, situace na trhu práce je pro zaměstnavatele složitá a existují rizika ekonomické recese, jeví se nejrozumnější zvolit **strategii podnikání v malém měřítku formou lokálního podnikání v začátcích a postupného geografického rozrůstání se.**

Touto strategií je myšleno, že autor bude ze začátku podnikat sám, nejprve se zaměří na vývoj a sestrojení automatu, který dokáže prodávat více typů šťáv, protože mix šťáv vyšel z průzkumu dobře hodnocen v preferencích respondentů a větší nabídka osloví i vyšší množství zákazníků. Poté bude následovat testování automatu, a to i po uvedení do provozu. Jakmile bude automat funkčně otestován a potvrdí se jeho obliba, může začít fáze postupného růstu a začnou se vyrábět a umisťovat další automaty.

Pro rozjezd podnikání podnikatel disponuje finančními prostředky ve výši 300 000 Kč. K tomu vlastní i auto a prostory rodinného domu, ve kterých lze provozovat výrobu šťáv až do množství 100 litrů denně spolu se sestrojováním nových automatů. Vývoj a sestrojování automatu bude v jeho režii kromě jeho programování, které musí být zajištěno externě.

Během fáze sestrojování automatu a začátku jeho provozování může být autor zároveň i zaměstnán. To může fungovat až do doby, dokud půjde obojí spolu zvládat. Od určitého počtu automatů bude nicméně nezbytné zaměstnání ukončit a věnovat se pouze podnikání, nebo najmout zaměstnance. Samotné rozšíření podnikání může být finančně náročné z důvodu výroby dalších automatů. Díky nízkým úrokovým sazbám bude snaha získat úvěr v bance kvůli zachování vlastnictví firmy.

Zvolená technologie automatu, kterou je uchovávání čerstvé šťávy ve vychlazených nádržích s plovoucím víkem chránící šťávu před kyslíkem, a tak zabraňující její oxidaci,

není bohužel ještě komerčně dostupná, a proto je potřeba automat navrhnout a sestrojit. Samotné řešení už existuje v USA a jeho proveditelnost se tak prokázala.

V případě demografie města Brna je četné zastoupení všech věkových kategorií, navíc Česká republika má velmi dobré rozložení příjmů v populaci a existují zde malé nůžky mezi chudými a bohatými. Z toho plyne, že produkt může být cenově dostupný pro vysoké procento obyvatel. Problémem je nezdravý životní styl lidí v ČR, dokonce necelá třetina obyvatel trpí nadměrnou nadváhou. Zde se vyskytuje příležitost nabízet šťávu, která má pozitivní vliv na hubnutí a komunikovat na automatu tuto skutečnost, takže lze získat více pravidelných zákazníků.

Podle marketingového průzkumu, ale také výše nákladů na ovoce a zeleninu se jeví jako nejlepší varianty čerstvých šťáv tyto: pomerančová, jablečná, mrkvová, ananasová, z červené řepy a z listové zeleniny podporující hubnutí. Pro možnost ředění lze i přidat vodu, za kterou se bude také platit, ale která bude pocházet z nějakého pramene, aby se v ní nenacházel chlor a nejlépe ani dusičnany.

Ze spotřebitelského práva na informovanost by měly být na automatu umístěny také rizika plynoucí z užívání produktu. Jedním z takových rizik může být například nadměrné užívání některých šťáv, protože to může být i nebezpečné. Nejvýhodnějším řešením se nabízí umístění velkého dotykového displeje, na kterém budou nejenom tyto, ale také další informace umístěny. Přes displej lze komunikovat i pozitivní vliv produktů, jako je podpora hubnutí nebo další důležité informace.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část navazuje na analytickou část práce, v jejímž závěru došlo ke shrnutí výsledků analýz a návrhu strategie podniku. Výstupy analytické části se spolu s navrženou strategií této kapitoly a způsobem jejího provedení použijí pro vytvoření SWOT matice. Ta bude sloužit nejenom pro utvoření celkového obrazu o podnikatelském záměru, ale také k návrhu opatření proti existujícím rizikům. Návrhová část představuje podnikatelský plán zvoleného záměru podnikání, jenž je svou formou upraven pro zasazení do diplomové práce.

4.1 Popis byznysu

Posláním nově vzniklého podniku je prodej čerstvých a zdravých šťáv z ovoce a zeleniny z automatů. Vizí majitele je růst podniku ideálně až do velké mezinárodní společnosti, která působí ve všech oblastech vyspělého světa, ve kterých je podnikání a trh rentabilní. **Mottem** nové společnosti je *„udělat zdravé a čerstvé šťávy dostupné lidem a pomoci tak vytvářet zdravější společnost“*. Strategií společnosti je prosadit se na trhu díky nižším cenám oproti konkurenci. Nižších cen přijatelných pro větší množství lidí má být dosaženo snížením provozních nákladů, což umožní prodej šťáv právě skrze automat. Snížení nákladů se očekává v oblasti mezd pro prodavače, které automat nepotřebuje, a v menším nájemném za prostor, jenž zabírá.

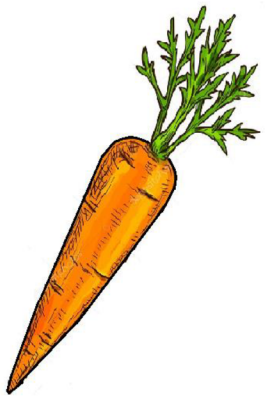
Pro realizaci podnikatelského záměru se založí nová společnost s ručením omezeným s názvem **Juicer**, jež bude tyto automaty vyrábět, provozovat, zásobovat a provádět jejich údržbu a čištění. Kvůli zajištění zásobování a čerstvosti šťávy si ji bude firma vyrábět a skladovat svépomocí. Pro poskytování produktu zákazníkům budou zajištění dodavatelé ovoce a zeleniny, pokud možno českého původu, jejichž šťáva se bude v automatu nabízet.

Strategií firmy je začít v malém měřítku a následně rozšiřovat oblast působení do více lokalit. Zpočátku je proto plánován jiný koncept podniku, než jaký vznikne později, až se firma rozšíří. V první fázi bude základnou rodinný dům podnikatele. V něm se budou vyrábět automaty i čerstvá šťáva, která se z něj bude do prvních několika automatů expedovat. Po rozšíření počtu automatů se plánuje jiný model, nezávislý na velikosti podniku.

K většímu množství automatů v určité oblasti, kterou se stane nejprve Brno, vznikne jedna kuchyně, vyskytující se v její blízkosti. V kuchyni se bude dle potřeby automatů čerstvá šťáva lisovat, zchlazovat, krátkodobě skladovat a následně distribuovat do okolních automatů. Samotná výroba automatů dostane profesionální rozměr. Založí se centrální dílna, ve které se budou automaty vyvíjet, vyrábět a v případě potřeby i opravovat nebo servisovat.

Produkt se nespecializuje na žádnou konkrétní skupinu zákazníků, ale plošně na všechny lidi, kteří mohou mít o produkt zájem. Nicméně vyšší přirozený zájem se očekává od lidí, snažící se dodržovat zdravý životní styl. Aby si automat získal přízeň i lidí, kteří ho nedodržují, využije faktu, že téměř třetina obyvatel má nadváhu. Marketingovou komunikací pomocí symbolů na automatu a popisu výhod, které jim šťávy do života přinášejí, zdůrazní právě podporu hubnutí některých typů šťáv a dosáhnutí zdravé postavy.

Logo:



Obr. 5: Logo firmy i automatu (zdroj: vlastní zpracování dle předlohy [39])

4.2 Cíle firmy a vlastníků

Autor nemá velikost cílů ničím omezenou a nelimituje se tím, že by chtěl docílit pouze určité velikosti podniku. Vizí majitele je růst podniku ideálně až do velké mezinárodní společnosti, která působí ve všech oblastech vyspělého světa, ve kterých je podnikání a trh rentabilní. Operativně společnost bude působit pořád lokálně v rámci jednotlivých krajů, akorát výroba automatů a jejich řízení se centralizuje.

Tento cíl představuje nicméně příliš dalekou budoucnost, a protože strategií firmy je spíše stabilní růst, který začíná od nuly vytvořením malé společnosti, následující cíle, na něž se primárně firma zaměří, jsou operativního a taktického charakteru.

Cíle do 1 roku

Prvním cílem bude snaha vyvinout a vyrobit vlastní verzi automatu umožňující prodávat více druhů šťáv, které budou skladovány hermeticky a v chladu uvnitř automatu. Důvodem je nedostupnost takového typu zařízení na trhu. Termín dokončení je 7 měsíců po založení firmy. Po vyrobení a otestování zařízení, které bude trvat přibližně měsíc, se umístí automat do provozu pro zákazníky, v němž se prověří finální úprava spolu s chováním zákazníků. Prověření automatu je plánováno na 3 měsíce a po něm se provede finální úprava automatu a jeho technologií.

Výhodou volby vývoje vlastního automatu je problémová imitace zvoleného typu podnikání, protože daný typ automatu není komerčně koupitelný a konkurent by ho musel nejprve vyvinout a vyrobit. Nevýhodou je riziko vzniku větších problémů při jeho vývoji.

Cíle do 2 let

Následujícím cílem je růst společnosti a oblasti působení. Jedině tímto způsobem lze zvyšovat případný zisk. Proto se začnou vyrábět další automaty, jejichž technologické řešení je už otestované. Zkušenosti s první automatem také musí potvrdit, že uvedený krok se skutečně vyplatí a nepovede k vyšší ztrátě. Rozšiřování se provede v postupných krocích. Nejprve se vyrobí další dva automaty. Pro tuto expanzi je cílem najít investora, například banku, jehož prostředky to umožní. Většina prostředků se použije na nákup součástí pro výrobu dalších dvou automatů. Časovým cílem je sehnat prostředky do měsíce od provedení finální úpravy automatu a do dvou měsíců je vyrobit.

Další kroky expanze budou provedeny individuálně dle situace, ale pokud to situace dovolí, měly by to být přibližně 3 automaty po dalším čtvrt roce provozu. Pro zásobování v té době už šesti automatů by měli být zařízené nové prostory pro výrobu šťáv. K této expanzi bude opět potřeba získání finančních prostředků.

Cíle do 3 let

V době, kdy bude všech 6 automatů v provozu a o jejich zásobování se postará centrální kuchyně, tak začne vývoj nového typu automatu, a to pro venkovní použití. Kvůli

venkovním vlivům bude kladena větší náročnost na materiály a celkové řešení automatu. Dokončení nového typu by mělo trvat půl roku a poté začne zase měsíční testování automatu, než se umístí do provozu. Až po půl roce provozu začne výroba a rozšiřování dalších venkovních automatů, ale souběžně může probíhat i výroba vnitřních typů.

Dlouhodobé cíle následujícího rozvoje

Primárně je naplánované rozšíření sítě automatů v oblasti Brna, ve kterém se bude nacházet i zázemí pro výrobu a skladování šťáv. V dalším kroku se zamýšlí rozšíření do hlavního města Prahy, v němž se zbuduje podobná síť spolu se zázemím. Tato fáze by měla začít přibližně rok a půl po začátku výroby venkovních automatů. Po zbudování stabilní základny v ČR se teprve plánuje expandování do dalších států EU. Je pravděpodobné, že se dokonce upřednostní expanze do zahraničí před rozšiřováním do dalších měst ČR mimo Brna a Prahy, pokud to bude výhodnější.

Protože je smyslem společnosti vzhledem k zákazníkům vytvořit šťávu dostupnější a pomáhat budovat zdravější populaci, klade si firma za cíl rozšiřovat automaty mimo jiné i do škol. Pro tento obecně prospěšný účel se pokusí získat prostředky z dotací nebo evropských fondů pro místní rozvoj.

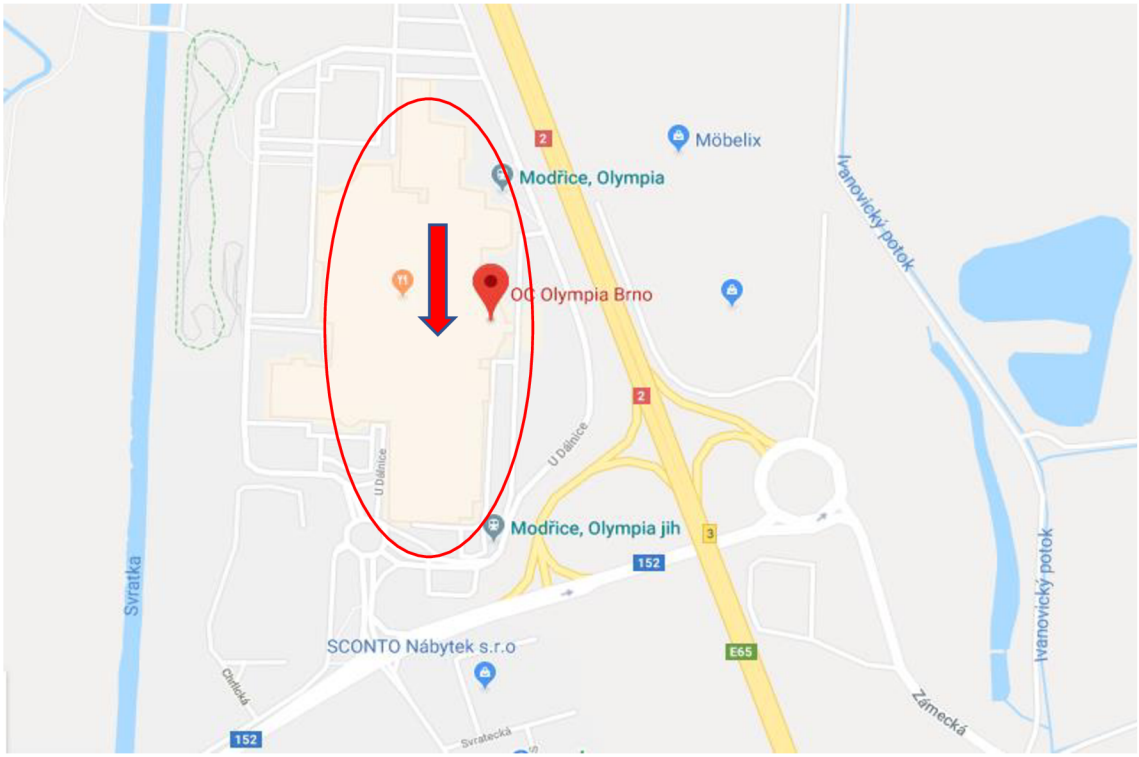
4.3 Místo podnikání

Na základě analýzy současné konkurence v Porterově modelu se zmapovala některá konkrétní místa, z nichž nejlepší lokací pro umístění automatu vzešla Olympia Brno. Jeho umístění a spádovou oblast lze vidět na Obr. 6. Dle pár let starého údaje byla průměrná měsíční návštěvnost Olympie přes 700 000 osob [40]. V příštím pořadí se pro umístění druhého a třetího automatu zvolí lokality galerie Vaňkovka a budova Hlavního nádraží, jež jsou zobrazeny i se spádovou oblastí na Obr. 7. Při další rozšiřování se vyberou opět interiéry v Brně s velkou frekvencí výskytu osob.

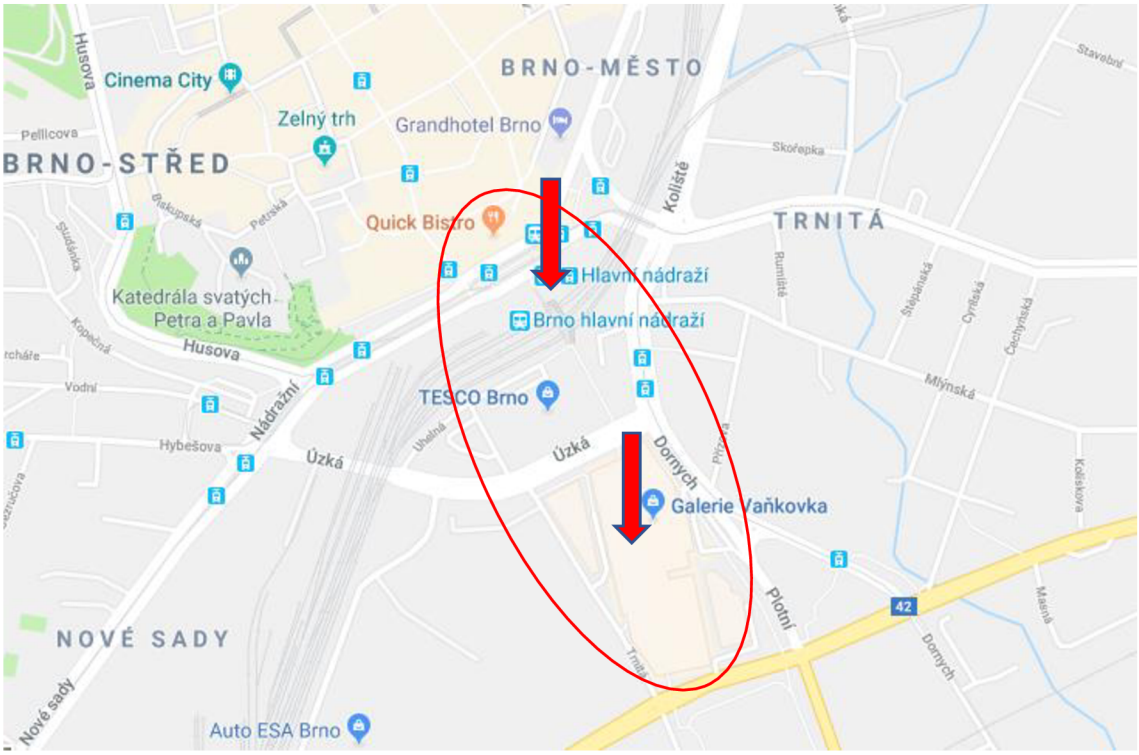
Po dokončení venkovního typu automatu se firma pokusí umístit automat na dopravní uzly jako je například Česká, autobusové nádraží Zvonařka, Mendlovo Náměstí a tak podobně. Pro přesný výběr pořadí a míst se provede nová studie.

Následně bude snaha o dosažení finančních prostředků z dotací pro rozšíření automatů i do škol. Zde se hovoří o větších fakultách vysokých škol. Nejprve se automat umístí na

Fakultu podnikatelskou na VUT a budou následovat další. Tento projekt může pokračovat i do středních škol, nemocnic, větších firem a institucí.



Obr. 6: Umístění a spádová oblast 1. automatu (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 7: Umístění a spádová oblast 2. a 3. automatu (zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Právní forma a řízení podniku

Zvolená forma podnikání skrze společnost s ručením omezeným je především z následujících důvodů:

- Oproti živnosti lze budovat značka firmy
- Je myšleno na budoucnost, plánuje se růst podniku, který lze hůře vést z funkce živnostníka
- Pro expanzi podniku se plánuje půjčit kapitál a půjčkou na firmu se ručí za závazky pouze majetkem firmy a ne podnikatele.
- Firma se dá prodat a v případě úspěchu roste její hodnota oproti živnosti, která se prodat nelze.

Vedení celé firmy bude v rukou podnikatele, který bude z počátku podnikání vykonávat i veškerou činnost spojenou s provozem podniku. Po zprovoznění centrální kuchyně, která bude sloužit jako prostor pro výrobu šťáv, se najme brigádník na dohodu o provedení práce, jež bude mít za úkol šťávy vyrábět. Mzda se stanoví od výkonu a za množství zpracované šťávy dostane jistou částku dle jejího druhu. Mzda pro brigádníka se započítá od tohoto okamžiku do výrobních nákladů.

Příjem pro podnikatele na zajištění jeho osobních potřeb bude zaveden od druhého roku podnikání formou odměny pro jednatele ve výši 6 200 Kč měsíčně a pronájmu některých vlastních prostor domu firmě v hodnotě 9 000 Kč. Tato forma je zvolena z důvodu nižších odvodů daní oproti například zaměstnaneckému poměru. Částka 6 200 Kč má přesně tuto hodnotu, protože při ní není ještě potřeba platit sociální pojištění a forma pronájmu podléhá pouze přímé dani z přijmu pro pronajímatele.

Firma se stane plátcem DPH až po dosáhnutí zákonného obratu 1 000 000 Kč, který je podmínkou, po které se firma musí zaregistrovat jako plátce této daně. Dobrovolně nezačne platit DPH dříve, protože by to bylo pro ni ekonomicky nevýhodné.

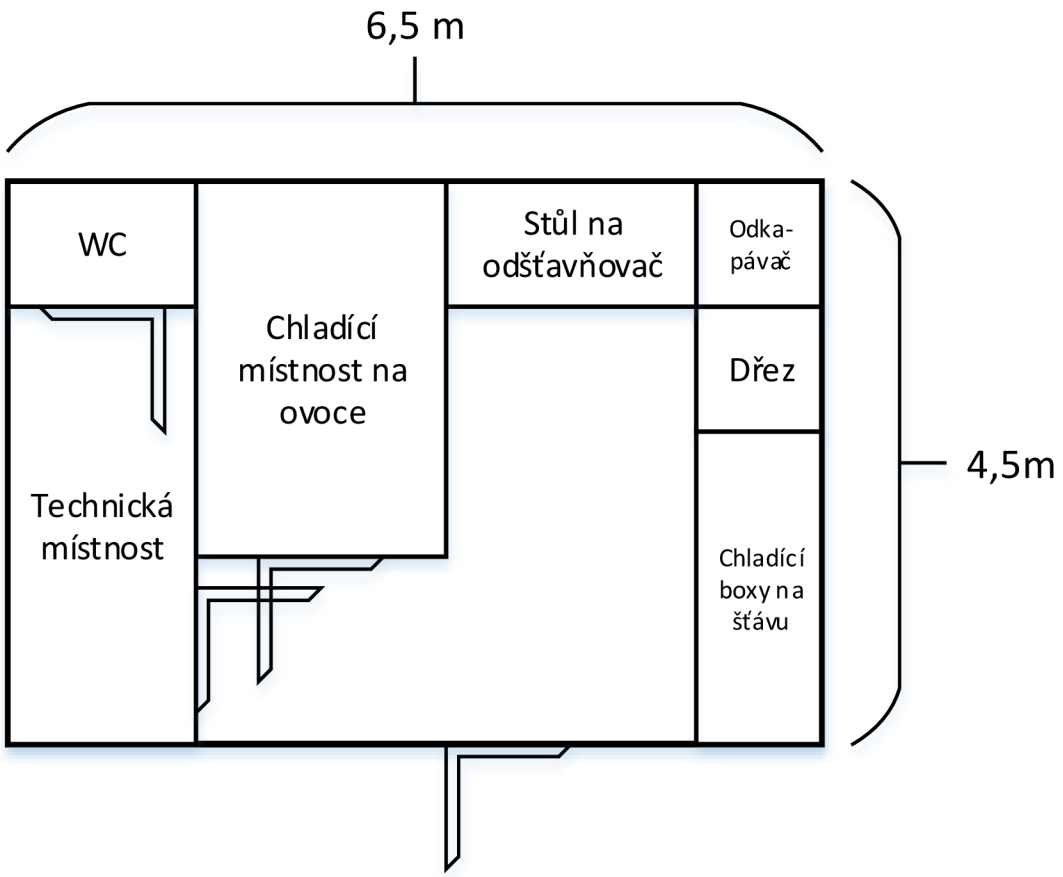
4.5 Obchodní plán

Obchodní plán popisuje výrobní prostory, ve kterých bude výroba a skladování šťáv probíhat, dodavatele ovoce a zeleniny, výrobní náklady produktů a nakonec samotný prodejní automat Juicer. Navíc chce poukázat na skutečnost, že náklady konkurence se liší především v extra položce mezd na personál. Například konkurenční podnik

Fruitisimo má otevřeno 80 hodin týdně a nachází se v něm 1 člověk. Pokud jsou mzdové náklady průměrně 200 Kč za hod, tvoří to dodatečný náklad přibližně 65 000 Kč měsíčně.

Výrobní prostory

Z počátku se bude čerstvá šťáva vyrábět i skladovat v domácnosti podnikatele. Podnikatel disponuje prostory pro umístění jedné chladničky a výrobou šťáv přibližně do kapacity 100 litrů denně. Později po rozšíření počtu automatů, jakmile nebude domácí výroba stačit zásobovat automaty, se zřídí nové prostory přímo v Brně. V nových prostorách se bude šťáva vyrábět, skladovat a následně z nich distribuovat do rozmístěných automatů. Tyto prostory se nazvou kuchyně. Na kuchyni bude potřeba přibližně 30 m^2. Její rozložení znázorňuje Obr. 8. Výrobní kapacita takové kuchyně se pohybuje kolem 500 litrů za den při práci 4 lidí.



Obr. 8: Layout prostoru pro výrobu šťáv, tzv. kuchyně (zdroj: vlastní zpracování)

Nájem prostorů vytvoří dodatečný náklad oproti domácí výrobě. Pronájem prostorů dostačujících pro tento účel se v rámci Brna a okolí pohybuje kolem ceny 150 Kč/m^2 na

měsíc. U plochy 30 m^2 to činí celkový nájem ve výši 4 500 Kč/ měsíc. Výroba automatů zůstane v prostorách rodinného domu podnikatele i nadále. Po třech letech podnikání se přesune do samostatných prostorů pro to určených, jejichž lokalita bude také v Brně nebo jeho okolí.

Popis dodavatelů

Součástí obchodní strategie je kupovat ovoce a zeleninu od českých výrobců, pokud to bude reálné. Možné to nebude u pomerančů a ananasů, jelikož se zde nepěstují. Hlavním dodavatelem se stane společnost Hortim, která má sklad v části Brno – jih. Důvodem výběru jedné společnosti pro většinu druhů je snížení dopravních nákladů, protože lze vyzvednout téměř všechny druhy na jednu objednávku i dopravní várku. Kvůli umístění skladu ve městě Brně je možný osobní odběr a není třeba platit externí dopravu, pokud nebude potřeba. Seznam všech dodavatelů zobrazuje Tab. 18. V případě vody se nabízí využít volně dostupný pramen ve vesnici Křepice, jehož voda má prokázanou klinickou nezávadnost, nebo Balbínův pramen, ve kterém stojí 1 litr upravené vody 3 Kč. Výhoda placené vody spočívá v lepším složení minerálů a bližšímu umístění lokality.

Tab. 18: Dodavatelé pro výrobu šťáv (zdroj: vlastní zpracování)

Produkt	**Dodavatel – Lokalita**	
	Primární	**Sekundární**
Jablka	Sady Nosislav (vlastní doprava)	Hortim – Brno Jih
Pomeranče	Hortim – Brno Jih	Čerozfrucht – Brno Chrlice
Mrkve	Hortim – Brno Jih	Re-ex – Brno
Červené řepy	Hortim – Brno Jih	Re-ex – Brno
Ananasy	Hortim – Brno Jih	Čerozfrucht – Brno Chrlice
Listová a hlávková zelenina	Hortim – Brno Jih	Re-ex – Brno
Voda z pramene	Pramen – Křepice (vlastní doprava)	Balbínův pramen – Brněnské Ivanovice (vlastní doprava)

Pozn.: Vlastní doprava znamená, že zde není možnost doručení

Výrobní náklady

Velikost variabilních nákladů pro proces výroby šťávy je zobrazen v Tab. 19. Do výrobních nákladů je započítaná i práce brigádníka na jehož mzdu firma vydá 200 Kč za hodinu. Tento náklad nicméně nebude existovat, dokud šťáva bude vyráběna

v domovních prostorách podnikatele, jenž je schopen vyrobit až 100 litrů šťávy denně, což zabere přibližně 5,5 hodin práce. Práce spojená s výrobou šťávy představuje nachystání plodů, jejich umytí, oloupání, umístění do odšťavňovače, umístění naplněného kanystru se šťávou do mrazáku a na konci poklizení kuchyně a vynesení zbylé sušiny.

Tab. 19: Výpočet variabilních výrobních nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Druh ovoce/zeleniny	Pomeranč	Jablko	Mrkev	Ananas	Červená řepa	Zelená šťáva
Průměrná cena za kg (Kč)	23	19	9	51	11	42
Výtěžnost v (%)	81	82	64	87	61	76
Cena za 1 litr šťávy (Kč)	28,4	23,2	14,1	58,6	18,0	55,3
Čas na zpracování 1 kg ovoce (min)	2	2	7	1,5	4,5	1,5
Přirážka na zpracování 1 kg ovoce (Kč)	6,7	6,7	23,3	5,0	15,0	5,0
Dodatečné náklady na energie a manipulaci (Kč)	5	5	5	5	5	5
Var. náklady celkem (1 l)	40 Kč	30 Kč	37 Kč	64 Kč	33 Kč	60 Kč

Poznámka: Zelená šťáva je cena z mixu špenátu, celeru, barevného salátu. Cena je spočítaná jako průměr roku 2017 od dodavatelů pro ovoce I. Jakostní třídy z [42]. Výtěžnost je brána v případě kvalitního dvouhřídelového odšťavňovače pro velké množství ovoce.

Popis automatu

Náčrt automatu naleznete v Příloha VI. Aby automat dokázal vytvořit co největší hodnotu pro zákazníka, bude mít na výběr z několika typů šťáv, které může libovolně napouštět. Každá šťáva bude mít svoji vlastní cenu za jeden decilitr. Po vhození peněz do automatu si člověk může odebrat kelímek a zmáčknout tlačítko typu šťávy, kterou chce. Držením tlačítka začne šťáva téci, přičemž se samy začnou odečítat peníze z vloženého kreditu dle množství odebrané šťávy. Člověk může kdykoli tlačítko pustit a zvolit si jinou šťávu, takže si může vytvořit vlastní kombinaci nápoje, jakou má sám nejraději. Pokud ochutná a nechce už více, může zvolit možnost vrácení zbytku peněz, které vložil.

Součástí nabídky má být i voda z pramene, která prošla klinickými testy, jež nebude obsahovat chlór, těžké prvky nebo větší množství dusičnanů, jak se tomu může vyskytovat ve vodě z kohoutku. Naopak je žádoucí, aby obsahovala prospěšné minerály. Důvod přidání vody do nabídky automatu je ten, že z technického řešení ji musí v sobě mít kvůli občasnému pročišťování trubek, a navíc může zvýšit hodnotu pro zákazníka,

protože mu umožní šťávu zředit. Dokonce si může zákazník zvolit jenom vodu jako nápoj.

Součástí automatu bude i integrovaný řídící systém připojený k internetu. Automat se pomocí internetu propojí se serverem, na který bude pravidelně odesílat data. Příkladem dat je stav jeho plnosti, který budou vyhodnocovat snímače, dále pak stav, ve kterém se automat nachází, frekvence používání, volby zákazníků a jiné. Server bude tyto informace ukládat a vytvořený program bude tato data průběžně vyhodnocovat. Program upozorní na případnou poruchu automatu, potřebu doplnění šťáv, vyhodnotí trendy, na jejichž základě se mohou provádět změny v nabídce produktů nebo jiné technické úpravy pro lepší využití automatu.

Vlastní vývoj

Největší výzvou zvoleného podnikání bude nejspíše vlastní sestrojení a vývoj prodejního automatu. Uložení nerezových nádrží s plovoucím víkem, skladujících šťávu, se bude nacházet ve vychlazené a izolované části automatu. Nádrže budou pro každý typ šťávy po dvou kusech, a to z důvodu hygieny. Jakmile se jedna nádrž vyprázdní, přepne se ventil a automat začne šťávu odebírat z druhé nádrže. Před naplněním se vždy prázdná nádrž vyndá a vyčistí osobou pověřenou zásobováním.

Šťáva se bude skladovat na teplotě 2 °C. Je to z důvodu co nejlepšího zpomalení mikrobiologických procesů a zachování čerstvosti šťávy. Toto je nezbytné, protože šťáva se pasterizuje ani jinak neupravuje pro prodloužení její trvanlivosti. Kvůli této velmi nízké teplotě bude na výstupu hrdla, kde zákazník umístí kelímek, šťáva oteplena pomocí tepelné spirály na teplotu přibližně 10 °C.

Po dokončení návrhu se počítá s otestováním funkčnosti, spolehlivosti a bezpečnosti automatu. Poté co se automat umístí do provozu, lze očekávat s vyvstáním nepředvídatelných problémů, které se projeví až časem v provozu. Proto se počítá po čtvrt roce provozu s návrhem zlepšení řešení. Automat se technicky upraví a poté teprve začne výroba dalších automatů v již dokonalejší verzi. Kvůli tomuto upgradu se i očekává lehce vyšší cena nových automatů.

4.6 Marketingový plán

Smyslem marketingového plánu je především zpracování struktury základního marketingového mixu „4P“. Plán vychází ze zvolené strategie podniku, která se zaměřuje na tržní mezeru, jež nabízí čerstvé šťávy zákazníkům za přijatelnou cenu, ale na úkor jiných faktorů, jako například užší nabídky. Přesto je cílem nabídnout zákazníkům i přidanou hodnotu oproti konkurenci vzhledem k jinému obchodnímu modelu a technickému řešení a prodávat produkt co nejvyšší kvality.

Produkt

Produktem pro zákazníka je čerstvá ovocná a zeleninová šťáva s vedlejším produktem pramenité vody. Výběr jednotlivých šťáv se zakládá na marketingovém průzkumu, viz kapitola 3.3.2. Základní nabídka produktů je následující:

- **Pomeranč**
- **Jablko**
- **Mrkev**
- **Ananas**
- **Červená řepa**
- **Zelená šťáva** – z mixu listové a kořenové zeleniny
- **Voda z pramene** – primárně pro ředění šťáv

Důraz se klade na kvalitu šťáv, jejich čerstvost a čistotu. Čistota znamená nepřítomnost jakýchkoli konzervantů nebo jiných aditiv. V rámci kvality je myšleno nejenom na dobrý stav ovoce, ze kterého se šťáva vyrábí, ale také na šetrnost zpracování šťávy, aby v ní zůstalo zachováno maximum živin a vitamínů. Toto je taky jeden z důvodů, proč šťáva nebude pasterizována

Nabídka nemusí zůstat konstantní. Může docházet k její obměně, dle preferencí zákazníků v daném místě. Méně prodávané šťávy se mohou střídat se speciály, tedy šťávami, které jsou méně typické a slouží pro zpestření a oživení nabídky čerstvých šťáv z automatu. Prodej se zprostředkovává pomocí automatu, jež se velkou mírou také podílí na tvorbě hodnoty pro zákazníka.

Celková hodnota pro zákazníka je tvořena následujícími skutečnostmi:

- Šťáva představuje chutný nápoj, který uhasí žízeň, osvěží a dodá energii
- Podporuje zdravý životní styl obecně
- Různé druhy šťáv mají rozdílný přínos pro organismus člověka
- Informace o jejich přínosu si lze zjistit z dotykového displeje na automatu
- Zákazník si může sám namixovat libovolnou kombinaci podle svého přání
- Může si sám napustit libovolné množství šťávy dle svého přání
- Z displeje automatu si může nechat poradit ideální kombinace, pokud potřebuje radu
- Ušetří ve srovnání s přímou konkurencí
- Může v něm vyvolat dobrý pocit z nákupu „Cool“ produktu

Důležitým prvkem produktu je také jeho design a balení. V tomto případě se mluví o kelímku na 400 ml, který automat také nabízí, pokud má o něj zákazník zájem a nemá vlastní. Součástí kelímku, jež automat zákazníkovi vydá, bude i víčko. Vzhled kelímku s víčkem zobrazuje Obr. 9. Na kelímek si firma nechá vytisknout vzor loga a názvu společnosti spolu s obrysy ovoce a zeleniny pro zkrásnění jeho designu. Na konec po výběru šťávy si zákazník může vzít do kelímku slámku.

Obr. 9: Kelímek na čerstvou šťávu s víčkem (zdroj: [41])

Cena

Cenové rozpětí se stanovuje na základě marketingového průzkumu, ve kterém se jevila cena férová pro větší část respondentů. Toto rozpětí je 30-40 Kč 300 ml. Po přepočtení to činí zaokrouhleně přibližně 10 Kč až 14 Kč za 1 dcl. Konkrétní cena jednotlivých šťáv se zvolí na základě vlastní kalkulace, jež vychází z výrobních nákladů na šťávu a jejímž

cílem je dosáhnout přibližně stejně velkého krycího příspěvku na úhradu režijních nákladů. Konečné ceny šťáv i velikost krycího příspěvku je zobrazen v Tab. 20.

Volba tohoto typu počítání ceny má ten význam, že firmě nemusí záležet na tom, jaký typ šťávy si zákazník vybere, protože výnos ze všech šťáv by se měl pohybovat na podobné úrovni. Výjimkou je pramenitá voda, která by byla předražená v případě stejné logiky počítání ceny.

Zákazník si také připlatí 2 Kč za nákup kelímku s víčkem. Slámka bude zadarmo. Příplatek je z toho důvodu, aby uhradil náklady na kelímek, ušetřil peníze zákazníkům s vlastní lahví a motivoval ostatní pravidelné zákazníky používat také vlastní láhev nebo kelímek, a tak šetřil životní prostředí.

Tab. 20: Cena a krycí příspěvek u jednotlivých šťáv (zdroj: vlastní zpracování)

Druh ovoce	Výrobní var. náklady (1 l)	Cena (l)	Z toho DPH	Cena (1 dcl)	Krycí příspěvek za 1 l po DPH	Krycí příspěvek za 1 l bez DPH
Pomeranč	40 Kč	110 Kč	14 Kč	**11 Kč**	56 Kč	70 Kč
Jablko	30 Kč	100 Kč	13 Kč	**10 Kč**	57 Kč	70 Kč
Mrkev	37 Kč	100 Kč	13 Kč	**10 Kč**	50 Kč	63 Kč
Ananas	64 Kč	140 Kč	18 Kč	**14 Kč**	58 Kč	76 Kč
Červená řepa	33 Kč	100 Kč	13 Kč	**10 Kč**	54 Kč	67 Kč
Zelená šťáva	60 Kč	130 Kč	17 Kč	**13 Kč**	53 Kč	70 Kč
Voda	5 Kč	35 Kč	5 Kč	**3,5 Kč**	25 Kč	30 Kč

Poznámka: Krycí příspěvek zde nepředstavuje finance pouze na krytí fixních nákladů, ale také variabilních nákladů spojených s transportem šťáv do automatů, jejich čištění atd. Jinými slovy se jedná o cenu, od níž odečteme pouze výrobní variabilní náklady. DPH je v případě potravin a nealkoholických nápojů snížené na 15 %.

Platební možnosti

Zákazník bude mít na výběr možnost platit mincemi nebo kartou. Navíc v případě platby mincemi bude mít možnost vrácení nespotřebovaných peněz.

Distribuce

Distribuce k zákazníkům je určena umístěním automatu. S umístěním je spojeno nájemné, které je pro daná místa přibližně následující:

Olympia Brna: 1 650 Kč/m^2 měsíčně + 1 500 Kč poplatek + energie

Galerie Vaňkovka: 1 500 Kč/m^2 měsíčně + 1 500 Kč poplatek + energie

Budova Hl. nádraží: 1 000 Kč/m^2 měsíčně + 1 100 Kč poplatek + energie

Zásobování automatů

První tři automaty budou zásobováno z vlastního domu podnikatele, jež se nachází v Otnicích. Poté bude zásobování řešeno z centrální kuchyně, která se zprovozní v městě Brně.

Propagace

K propagaci se bude přistupovat ze dvou stran. Prvním typem je propagace samotného automatu v místě jeho působení. Druhým typem je propagace značky, kterou automat zastupuje. První způsob propagace se zaměřuje na osoby, které se zrovna pohybují v lokalitě, ve níž se automat nachází. Zato propagace značky může být cílena i na lidi, kteří automat nikdy neviděli, ale skrze jeho reklamu se o něm dozví.

Významem prvního způsobu propagace je v první řadě udělat automat viditelný a „přitažlivý“ pro zákazníky, působící na ně spolehlivým dojmem. Takže pokud se potencionální zákazník ocitne v jeho lokalitě, tak by se měl díky tomuto typu propagace o jeho existenci dozvědět a být navnaděn i ke koupi produktu.

Cílem propagace značky je vytvářet všeobecné povědomí o existenci těchto automatů, kvalitě jejich produktů, poslání společnosti a získávat si tak více zákazníků. Oba dva typy propagace se navzájem doplňují. Pokud se zákazník o automatu dozví například z internetu předtím, než ho fyzicky potká, může se dozvědět kde se automat nachází a úmyslně si ho sám vyhledat. Nebo pokud první na automat narazí a zkusí si ho ze zvědavosti vyhledat na internetu, může se dozvědět o něm i firmě zajímavé informace, díky nimž si příště šťávu koupí.

Pokud nebude automat umístěn na velmi dobře viditelném místě, tak se nechá umístit reklamní cedule, která bude na něj informovat. Výdaje na tuto formu reklamy zobrazuje Tab. 21. Dále bude probíhat propagace a reklama přes sociální sítě, vytvoří se video o novém automatu, které se bude skrze ně sdílet, a pokusí se kontaktovat redaktory časopisů, aby napsali o novém automatu článek do médií.

Pro docílení lákavosti automatu je klíčem k úspěchu jeho design a provedení. Boční stěny automatu budou tvořit lákavé obrazy šťáv a ovoce spolu se slovními upoutávkami, jejíž příkladem je:

- **Naprosto čerstvá šťáva každých 24 h**
- **Udělej něco pro své zdraví**!

Pro samotnou propagaci automatu i značky bude také sloužit displej umístěný na čele automatu. Z něj si zákazník může vyčíst informace o šťávách a jejich vlivu na zdraví. Navíc zde bude i informace, která bude propagovat podporu hubnutí především u zelené šťávy. Kromě produktu se bude propagovat také značka a stejnojmenná firma, skrze sdělení její vize.

Pro propagaci značky se založí webové stránky, ve nichž budou popsány veškeré informace o šťávách, jejich vlivu na zdravý, o společnosti a jejím poslání, způsobu výrobě šťáv, umístění existujících automatů, kontaktní informace pro návrhy od lidí nebo pro případné reklamace.

Dále bude probíhat propagace a reklama přes sociální sítě, vytvoří se video o novém automatu, které se bude skrze ně sdílet, a pokusí se kontaktovat redaktory časopisů, aby napsali o novém automatu článek do médií.

Tab. 21: Výdaje na propagaci automatu (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	**Množství**	**Cena celkem**
Pořízení reklamní cedule	2 kusy	3 400 Kč
Umístění cedulí	první 3 měsíce	9 600 Kč
Celkem		**13 000 Kč**

4.7 Finanční plán

Úkolem této části plánu je stanovení ekonomické realizovatelnosti podnikatelského záměru. Není to určení přesné výše zisků a návratnosti, protože ta se bude odvíjet od tržeb, které budou odhadnuty ve třech variantách po dobu dvou let. Finanční analýza i plán financování budou vycházet z nejhorší pesimistické varianty vývoje tržeb, aby se prokázala ekonomická smysluplnost podnikatelského záměru i v nejhorším případě.

4.7.1 Tržby

Odhad tržeb je proveden ve 3 variantách: pesimistická, realistická a optimistická a je zobrazen v Tab. 22. Princip výpočtu tržeb je založen na následujícím odhadu: průměrný nákup tvoří 0,3 litru šťávy za cenu 10 Kč za decilitr. Tržby se předpokládají pro každý den, tj. 30 dní za měsíc. Doba, po kterou lidé budou šťávu nakupovat je 12 hod, z toho 8 hodin je doba vyššího obratu a 4 hodiny nižší obratu.

Obrat je odhadnut následovně (platí pro 1. automat v Olympii):

10.-13. měsíc

- 5/10/20 (pesimistická/realistická/optimistická) zákazníků na hodinu – doba vyššího obratu
- 3/6/12 zákazníků na hodinu – doba nižšího obratu:

Příklad výpočtu pesimistické varianty:

$$Obrat = cena * množství * (počet\ zákazníků\ doby\ vyššího\ obratu * 8 + počet\ zákazníků\ nižšího\ obratu * 4) * počet\ dní\ v\ měsíci = 10 * 3 * (5 * 8 + 3 * 4) * 30 = 46\,800\ Kč$$

14.-16. měsíc

Doba vyššího obratu: 6/12/24 zákazníků na hodinu.

Doba nižšího obratu: 4/8/16 zákazníků na hodinu.

Tab. 22: Odhad tržeb podnikání ve třech variantách (zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	Počet automatů	Měsíční tržby		
		Pesimistická	Realistická	Optimistická
0-9	0	0 Kč	0 Kč	0 Kč
10-13	1	46 800 Kč	93 600 Kč	187 200 Kč
14-16	1	57 600 Kč	115 200 Kč	230 400 Kč
17-20	3	151 200 Kč	302 400 Kč	604 800 Kč
21	3	162 000 Kč	324 000 Kč	648 000 Kč
22	4	199 440 Kč	398 880 Kč	797 760 Kč
23	5	236 880 Kč	473 760 Kč	947 520 Kč
24>>	6	274 320 Kč	548 640 Kč	1 097 280 Kč

Pro další dva automaty, které mají být umístěny ve Vaňkovce a na Hlavním nádraží se počítá se stejnými čísly. U následujících třech automatů se počítá už jenom 80 % obratu oproti prvním třem, a to kvůli méně lukrativní lokalitě.

4.7.2 Výdaje

Výdaje, jež se spojují se zvoleným podnikáním, jsou rozepsány v následujícím textu.

Výdaje před zahájením prodejní činnosti

Jedná se o výdaje spojené s nastartováním podnikání až do bodu, kdy se nainstaluje první automat, který začne vytvářet příjem finančních prostředků. Hlavními kroky tohoto období je založení nové společnosti, pro kterou jsou výdaje zobrazeny v Tab. 23, dále zrealizování, vývoj a sestrojení automatu, zbudování zázemí v domácnosti pro výrobu šťáv a tvorba nových webových stránek podniku. Výdaje na tyto i další činnosti obsahuje Tab. 24. Položka automat má rozepsané dílčí výdaje v Příloha VII.

Tab. 23: Zřizovací výdaje pro založení společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle [43])

Úkon	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 700 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	1 650 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	200 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	300 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	150 Kč
Celkem	**11 000 Kč**

Tab. 24: Zřizovací výdaje podniku před zahájením prodejní činnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Založení s.r.o.	11 000 Kč
Automat	164 900 Kč
Dvouhřídelový odšťavňovač	18 000 Kč
Chladnička	9 000 Kč
Nádoby na skladování a distribuci šťáv	3 400 Kč
Vytvoření aplikace na displej automatu	30 000 Kč
Výpomoc při vlastním vytvoření webových stránek	4 500 Kč
Nákup ovoce pro výrobu šťáv na testování automatu	7 000 Kč
Další náklady spojené s budováním podnikání	10 000 Kč
Celkem	**257 800 Kč**

Provozní výdaje

Po umístění prvního automatu vzniknout nové provozní výdaje, jež se týkají pouze jej, a těmi jsou nájemné a energie na jeho provoz. S dalším přibýváním automatů se budou tyto jejich provozní výdaje sečítat. Pro výpočet nájemného se vycházelo s využívám plochy 2 m^2. Konkrétní částky vykazuje Tab. 25.

Tab. 25: Výdaje na provoz automatů (zdroj: vlastní zpracování)

Výdaje spojené s provozem automatů			měsíčně
1. automat Olympia	nájemné	4 800 Kč	5 100 Kč
	energie	300 Kč	
2. automat Vaňkovka	nájemné	4 650 Kč	4 950 Kč
	energie	300 Kč	
3. automat Hl. nádraží	nájemné	3 300 Kč	3 600 Kč
	energie	300 Kč	
4. - 6. automat	nájemné	2 500 Kč	2 800 Kč
	energie	300 Kč	

Výdaje spojené s provozem automatů včleníme do provozních výdajů podniku. Vývoj velikosti provozních výdajů v čase zobrazuje Tab. 26.

Tab. 26: Provozní měsíční výdaje (zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklady	Čas v měsících					
	0-9	**10-16**	**17-21**	**22-23**	**23-24**	**24-xx**
Za webhosting a doménu	35 Kč	70 Kč	70 Kč	70 Kč	70 Kč	70 Kč
Za energie	800 Kč	1 300 Kč	2 000 Kč	4 500 Kč	4 800 Kč	5 100 Kč
Provoz automatu/ů	0 Kč	5 100 Kč	13 650 Kč	16 450 Kč	19 250 Kč	22 050 Kč
Nájem centrální kuchyně	0 Kč	0 Kč	0 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Celkem	**835 Kč**	**6 470 Kč**	**15 720 Kč**	**25 520 Kč**	**28 620 Kč**	**31 720 Kč**

Pořizovací výdaje na rozšíření podniku

Další podstatné výdaje jsou pořizovací na rozvoj podniku, viz Tab. 27. Položka pořízení centrální kuchyně se blíže rozepisuje v Tab. 28. Součástí pořízení centrální kuchyně je i chladící místnost, jež se zařadí do dlouhodobého majetku a bude se odepisovat po dobu 10 let zrychleně, přičemž 1. odpis zobrazuje Tab. 29.

Tab. 27: Pořizovací výdaje na rozvoj podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Úprava automatu na finální verzi	35 000 Kč
Výroba nového automatu	180 000 Kč
Pořízení centrální kuchyně	156 000 Kč

Tab. 28: Rozpis výdajů na zařízení nové centrální kuchyně (zdroj: vlastní zpracování)

Zřízení centrální kuchyně	
Chladnička na šťávu	12 000 Kč
Technické vybavení	20 000 Kč
Další odšťavňovač	30 000 Kč
Nerezový stůl gastro	11 500 Kč
Chladící místnost	73 500 Kč
Vymalování místností	2 000 Kč
Záloha na nájem prostorů	7 000 Kč
Celkem	**156 000 Kč**

Tab. 29: Odpis chladící místnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Odpisová položka	**1. odpis**	**Zůstatková cena**
Chladící místnost	7 350 Kč	66 150 Kč

Zásobovací výdaje

Další výdaje se týkají zásobování. Jedná se o výdaje na dopravu šťávy z místa výroby do automatů, viz Tab. 30. Není do nich započítán čas zaměstnance, protože se předpokládá, že tuto činnost bude vykonávat sám podnikatel. Po založení kuchyně tyto výdaje klesnou z důvodu kratší vzdálenosti zásobovací trasy. Výdaje jsou počítány jako měsíční konstantní částka z důvodu každodenního zásobování, nezávisle na množství šťáv, které se prodá. Smysl je v tom, že pokud se doplňuje automat pravidelně, tak je téměř jedno, jestli se dováží 100 litrů nebo 10 litrů, cesta se musí absolvovat pokaždé.

Tab. 30: Výdaje spojené se zásobováním automatů (zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční výdaje na zásobování		
Na 1 automat	4 200 Kč	z domova
Pro 3 automaty	6 000 Kč	
Pro 4 automaty	5 200 Kč	z centrální kuchyně
Pro 5 automatů	6 000 Kč	
Pro 6 automatů	6 800 Kč	

Výrobní náklady

V poslední řadě budou rozebrány náklady na ovoce a zeleninu. Tyto údaje jsou sice už uvedeny v Tab. 19, ale do nich jsou započítány i náklady na zpracování ovoce a zeleniny externím pracovníkem. Nicméně před zřízením centrální kuchyně bude tuto činnost provádět sám podnikatel, takže tyto náklady odpadnou. Dále není znám poměr typů šťáv, které zákazníci budou kupovat, navíc s každým druhem se vážou jiné náklady. Proto jsou náklady zprůměrované na % obratu.

- **Náklady na výrobu v domácnosti: 26 % obratu**
- **Náklady na výrobu v centrální kuchyni: 38 % obratu**

Pro zdůraznění se zopakuje, že rozdíl v číslech je způsoben započítáním práce brigádníka jako nákladu ve výrobě v centrální kuchyni.

4.7.3 Cash flow

Jedním z velmi důležitých bodů je výpočet peněžních toků. Nemusí být problém z pohledu roku držet zisk, ale pokud podnikateli chybí peněžní prostředky, často nemůže pokračovat v činnosti a jde do bankrotu. Následující zobrazení cash flow v Tab. 31 je spočítáno pro pesimistickou variantu odhadu tržeb. Půjčky, které byly nezbytné započítat pro udržení kladných zůstatků financí, jsou počítány na 2 roky s úrokem 7,5 % ročně pro účely splátek. Dále bylo cash flow vyhodnoceno i pro realistickou variantu tržeb, jež je ukázáno v Tab. 32. Na konec je v Tab. 33 pro obě varianty shrnuto roční cash flow.

Tab. 31: Cash flow pro pesimistickou variantu tržeb (Kč) (zdroj: vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Období v měsících															
	1.-9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.>>
Příjmy celkem	300 000	46 800	46 800	46 800	46 800	57 600	317 600	57 600	151 200	151 200	151 200	151 200	562 000	199 440	236 880	282 960
Příjmy z prodeje		46 800	46 800	46 800	46 800	57 600	57 600	57 600	151 200	151 200	151 200	151 200	162 000	199 440	236 880	282 960
Půjčka							260 000						400 000			
Vklady podnikatele	300 000															
Výdaje celkem	258 635	29 438	26 038	26 038	38 038	75 846	400 846	55 746	91 132	91 132	87 932	243 932	491 310	357 421	200 432	227 853
Výdaje před zahájením prodejní činnosti	257 800															
Provozní výdaje	835	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	15 720	15 720	15 720	15 720	15 720	25 520	28 620	31 720
Výdaje na zásobování	0	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	5 200	6 000	6 800
Var. náklady na výrobu šťávy	0	12 168	12 168	12 168	12 168	14 976	14 976	14 976	39 312	39 312	39 312	39 312	61 560	75 787	90 014	107 525
Úprava automatu na finální verzi						35 000										
Výdaje na propagaci		6 600	3 200	3 200				3 200	3 200	3 200						
Výroba dalších automatů							360 000						360 000	180 000		
Pořízení centrální kuchyně												156 000				
Pronájem vlastních prostor domu					9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Odměna jednateli za výkon funkce					6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200
Splátky i s úroky								11 700	11 700	11 700	11 700	11 700	11 700	29 700	29 700	29 700
DPH (15 %)													21 130	26 014	30 897	36 908
Rozdíl příjmů a výdajů	**41 365**	**17 362**	**20 762**	**20 762**	**8 762**	**-18 246**	**-83 246**	**1 854**	**60 068**	**60 068**	**63 268**	**-92 732**	**70 690**	**-157 981**	**36 448**	**55 107**
Konečný zůstatek peněz	**41 365**	**58 727**	**79 489**	**100 251**	**109 013**	**90 767**	**7 521**	**9 375**	**69 443**	**129 511**	**192 779**	**100 047**	**170 737**	**12 755**	**49 204**	**104 311**

Tab. 32: Cash flow pro realistickou variantu tržeb (Kč) (zdroj: vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Období v měsících															
	1.-9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.>>
Příjmy celkem	300 000	93 600	93 600	93 600	93 600	155 200	115 200	115 200	302 400	302 400	302 400	302 400	324 000	398 880	473 760	548 640
Příjmy z prodeje		93 600	93 600	93 600	93 600	115 200	115 200	115 200	302 400	302 400	302 400	302 400	324 000	398 880	473 760	548 640
Půjčka						40 000										
Vklady podnikatele	300 000															
Výdaje celkem	258 635	41 606	38 206	38 206	50 206	90 822	419 292	62 492	122 214	122 214	119 014	275 014	565 771	432 992	295 114	337 235
Výdaje před zahájením prodejní činnosti	257 800															
Provozní výdaje	835	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	6 470	15 720	15 720	15 720	15 720	15 720	25 520	28 620	31 720
Výdaje na zásobování	0	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	5 200	6 000	6 800
Úprava automatu na finální verzi						35 000										
Výdaje na propagaci		6 600	3 200	3 200				3 200	3 200	3 200						
Výroba dalších automatů							360 000						360 000	180 000		
Pořízení centrální kuchyně												156 000				
Pronájem vlastních prostor domu					9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Odměna jednateli za výkon funkce					6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200
Var. náklady na výrobu šťávy	0	24 336	24 336	24 336	24 336	29 952	29 952	29 952	78 624	78 624	78 624	78 624	123 120	151 574	180 029	208 483
Splátky i s úroky							3 470	3 470	3 470	3 470	3 470	3 470	3 470	3 470	3 470	3 470
DPH (15 %)													42 261	52 028	61 795	71 562
Rozdíl příjmů a výdajů	**41 365**	**51 994**	**55 394**	**55 394**	**43 394**	**64 378**	**-304 092**	**52 708**	**180 186**	**180 186**	**183 386**	**27 386**	**-241 771**	**-34 112**	**178 646**	**211 405**
Konečný zůstatek peněz	**41 365**	**93 359**	**148 753**	**204 147**	**247 541**	**311 919**	**7 827**	**60 535**	**240 721**	**420 907**	**604 293**	**631 679**	**389 908**	**355 796**	**534 442**	**745 847**

Tab. 33: Roční cash flow (Kč) (zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická		Optimistická	
Rok	1. rok	2. rok	1. rok	2. rok
Počáteční tav	300 000	100 251	300 000	204 147
Rozdíl příjmů a výdajů	-199 749	4060	-95853	541 700
Konečný zůstatek peněz	100 251	104311	204147	745 847

4.7.4 Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

V Tab. 34 je zobrazena zjednodušená verze rozvahy a v Tab. 35 výkaz zisků a ztrát. Na první pohled je zřejmé, že většina položek, které firma nakoupila za účelem rozšíření, se započítala do nákladů a nenavyšovala investiční (dlouhodobý) majetek. Z tohoto důvodu se výsledky zdají být u pesimistické varianty tržeb špatné, ale díky zvýšeným nákladům o tyto položky je možné v případě zisku v následujících letech snížit základ daně převodem ztrát doby minulé. U realistické varianty tržeb i přes veškeré náklady na rozvoj podniku firma po 2. roce podnikání vytvořila zisk 487 321 Kč.

Tab. 34: Rozvaha pro pesimistický vývoj tržeb (zdroj: vlastní zpracování)

Bilance	Počáteční rozvaha	Rok	
Aktiva		**1.**	**2.**
Investiční majetek	11 000	11 000	77 150
Oběžný majetek	289 000	104 259	113 811
Zásoby	0	4 000	9 500
Peníze	289 000	100 259	104 311
Aktiva celkem	**300 000**	**115 251**	**190 961**
Pasiva			
Vlastní kapitál	300 000	300 000	115 251
Základní kapitál	300 000	300 000	300 000
Převod zisku/ztrát z minulých let	0	0	-184 749
VH	0	-184 749	-584 290
Cizí zdroje	0	0	660 000
Pasiva celkem	**300 000**	**115 251**	**190 961**

Tab. 35: Výkaz zisků a ztrát (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát	Pesimistická varianta		Realistická varianta	
	po 1. roce	po 2. roce	po 1. roce	po 2. roce
Tržby	**140 400**	**1 705 680**	**280800**	**3394080**
Náklady				
Materiál, zboží, cizí výkony	312 149	1 931 320	363 653	2 577 180
Marketing	13 000	9 600	13 000	9 600
Ostatní provozní náklady	0	182 400	0	182400
Úroky a podobné náklady	0	159 300	0	34700
Odpisy	0	7 350	0	7350
Náklady celkem	**325 149**	**2 289 970**	**376653**	**2811230**
Hrubý výsledek hospodaření	-184 749	-584 290	-95853	582850
Daň	0	0	0	95529
VH po zdanění	**-184 749**	**-584 290**	**-95853**	**487321**

4.7.5 Finanční analýza

V průběhu podnikání ani při pesimistickém vývoji tržeb nedošlo k zápornému provoznímu výsledku v jednotlivých měsících. Jinými slovy příjem vždy převyšuje provozní náklady. Všechny půjčky byly nezbytné pro zajištění kapitálu na rozšiřující investice, které se ale započítávaly také do nákladů, protože se ve většině případů jednalo o nákup mnoha menších položek.

Po 2 letech podnikání při pesimistickém vývoji tržeb firma tvoří měsíčně provozní zisk 55 107 Kč. Pokud by v témže roce nedošlo k žádné další investici a předpokládalo by se 25 % tohoto zisku dávat do obnovovacích investic, případně posílení marketingu, tak po 3. roce podnikání by zisk po zdanění činil kolem 400 000 Kč. Jedná se čistě o hypotetický případ, v němž se podnikatel rozhodl více neinvestovat. Při výplatě plné dividendy, kterou předchází tvorba rezerv alespoň 5 % zisku, by po zdanění podnikatel obdržel částku 324 396 Kč. Je to jako kdyby celý rok dostával čistou mzdu ve výši 27 000 Kč.

Po odečtení minimální výše zdravotního pojištění a daní už během druhého roku od firmy dostával měsíčně cca 10 900 Kč v čistém, což dohromady s výše uvedeným ziskem se vyrovná čistému platu 37 900 Kč bez počítání časového hlediska. To znamená, že pokud se podnikání nebude příliš dařit, pořád se dá s podnikáním uživit. Nicméně první rok

podnikatel nedostává z podnikání žádné příjmy a musí táhnout osobní život z osobních rezerv nebo příjmů souběžného zaměstnání, které bude muset po roce podnikání nejpozději stejně ukončit, protože by to nadále nešlo skloubit časově.

Pokud se vývoj tržeb bude ubírat dle realistického odhadu, tak firma po dvou letech vytvoří kladné cash flow přes 200 000 Kč měsíčně, ze kterého lze zavést odpovídající plat pro podnikatele.

Výpočet bodu zvratu u nákupu dalšího automatu

V situaci, že je zařízená centrální kuchyně a už minimálně tři první automaty jsou v provozu. Slouží k výpočtu prodeje, který musí automat vytvořit, aby byl jeho provoz ziskový.

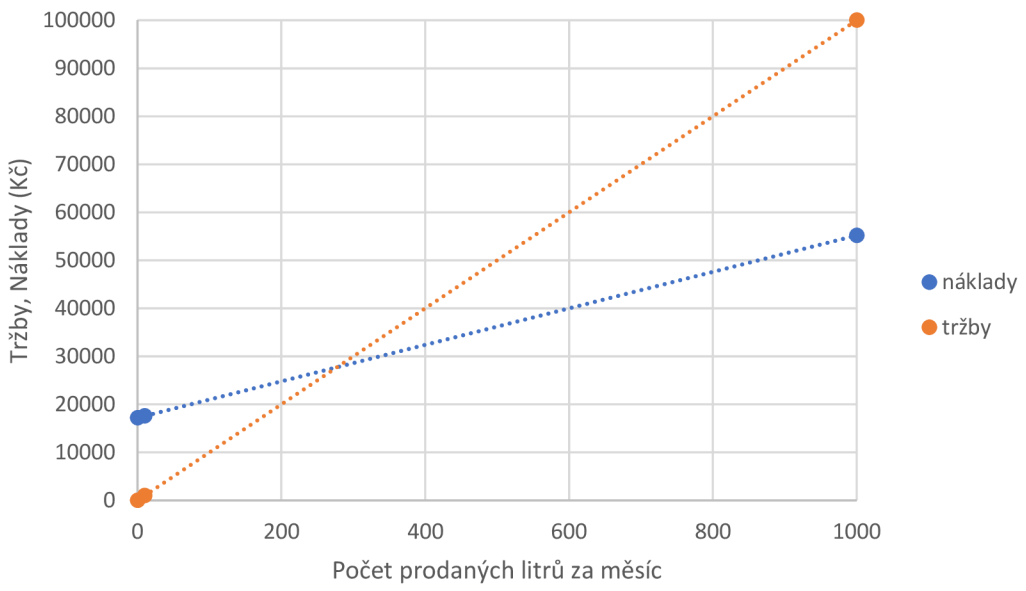
Situace vychází z následujících fixních a variabilních měsíčních nákladů zobrazených v Tab. 36. Započítávají se do toho i náklady, které se neprojeví do cash flow nebo výkazů, jako jsou náklady na práci zásobování, kterou bude dělat podnikatel do jisté doby sám, ale později bude třeba zaměstnat člověka. Je počítána mzda na hodinu 200 Kč i s pojištěními a celkem 20 hodin času za měsíc. Místo nákladů na vlastní kapitál se počítá s variantou půjčky na výrobu automatu s úrokem 7,5 % se splatností 2 let.

Tab. 36: Náklady spojené se zavedením nového automatu (zdroj: vlastní zpracování)

Fixní náklady (měsíčně v Kč)	
Provoz automatu	3000
Benzín a opotřebení auta	800
Splátka půjčky	8100
Náklady člověka na zásobování	4000
Administrativa	1000
Navýšení energií v kuchyni	300
Celkem	**17200**
Variabilní náklady	
38 % z tržeb	

Grafická ukázka bodu zvratu je v Graf 14, kdy bod vyšel v 277,4 litrů prodaných za měsíc s tím, že průměrná cena za prodaných decilitr činí 10 Kč. Jinými slovy se jedná o minimální tržby 27 742 Kč, což znamená, že každý den v měsíci se musí prodat přes 9

litrů. Pokud koupí zákazník v průměrů 3 dcl šťávy, pak denně musí být minimálně 31 takových zákazníků, aby mělo vůbec smysl automat na dané místo pořizovat.



Graf 14: Bod zvratu pro zavedení nového automatu

(zdroj: vlastní zpracování)

4.7.6 Plán financování

Plán financování se bude odvíjet od tržeb. V nejhorším případě, který reprezentuje pesimistická varianta odhadu tržeb, bude potřeba získat nejvíce prostředků externím financováním. Konkrétně se jedná o **částky 260 000 Kč** a **400 000 Kč** v 15. a 21. měsíci podnikání. Při úroku 7,5 % v obou případech a splatností půjček na 2 roky budou **splátky** jednotlivých úvěrů ve výši **11 700 Kč a 18 000 Kč**. Průběh splátek a úroků zobrazuje Příloha VIII. Půjčka samotná se vyřeší primárně přes banku. V případě problémů s půjčením financí, nebo příliš vysokého úroku se zvolí jiné instituce, půjčí se od rodinných příslušníků nebo v poslední řadě vstoupí do podnikání investor.

4.8 Realizační projektový plán

Všechny hlavní činnosti a jejich délka trvání jsou shrnuty pomocí Ganttova diagramu pro 1. a 2. rok podnikání viz. Tab. 37 a Tab. 38. Celkem se tedy plán zpracoval na 2 roky. Důvodem je, že delší vývoj podniku bude záviset především na tržbách i vývoji

podnikatelských aktivit a nemá význam plánovat na delší časový úsek, protože by to mohlo být velmi nepřesné.

Začátek podnikání se bere od rozhodnutí založit společnost Juicer s.r.o. po které následuje vývoj automatu. Přibližně pátý měsíc od založení se začnou souběžně s vývojem automatu vyvíjet i internetové stránky firmy. Po dokončení automatu začne jeho testování, na které následuje umístění automatu do obchodního centra Olympia Brno, jež by mělo být dokončeno 9. měsíc podnikání.

První automat se bude ještě testovat v provozu tři měsíce. Po této době se navrhne jeho technické zlepšení, které se zakomponuje do konstrukčního řešení. Jakmile se to dokončí, požádá se banka o poskytnutí úvěru, který zajistí výrobu dalších dvou automatů v již vylepšené verzi. Po třech měsících od jejich umístění, jakmile se automaty uchytnou, se půjčí další prostředky pro zařízení kuchyně a výrobu dalších třech automatů. Termín pro dokončení tohoto kroku je dva roky. Po něm následuji již vývoji nového venkovního provedení automatu.

Tab. 37: Ganttův diagram pro 1. rok podnikání (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVITA	**OBDOBÍ V MĚSÍCÍCH**																							
		1		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**		**7**		**8**		**9**		**10**		**11**		**12**
Založení s.r.o.																								
Vývoj automatu																								
Tvorba webu																								
Testování automatu																								
Domluva na umístění automatu																								
Najití dodavatelů ovoce a zeleniny																								
Umístění automatu a podpis smlouvy = zahájení provozu																								
Testování a sledování automatu v reálném provozu																								

Tab. 38: Ganttův diagram pro 2. rok podnikání (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVITA	OBDOBÍ V MĚSÍCÍCH																							
		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22		23		24
Návrh finální verze automatu																								
Upgrade stávajícího automatu																								
Zařízení půjčky na rozšíření																								
Výroba dalších 2 automatů																								
Podpis smlouvy na jejich umístění																								
Sehnání prostředků pro další expanzi																								
Zařízení nových prostor pro výrobu šťáv																								
Výroba dalších 3 automatů																								
Nábor brigádníka na výrobu šťáv																								
Jejich postupné umístění do provozu																								
Začátek vývoje venkovní verze automatu																								

4.9 Shrnutí faktorů projektu ve SWOT matici

Daná kapitola hodnotí vliv jednotlivých faktorů na projekt v Tab. 39. Pomocí výsledných vah znázorněných v Tab. 40 vyšla nejlepší strategií pro projekt strategie SO zvaná též jako maxi-maxi. Jejím cílem je využití co nejvíce silných stránek k uchopení příležitostí podnikatelského záměru. Konkrétně se firma bude snažit pro příští rozvoj podniku využít nejsilnějšího faktoru nižší ceny u silných stránek a mezery na trhu u slabých stránek tím, že bude zdůrazňovat skvělou cenu šťáv v propagaci.

Tab. 39: SWOT matice ke zhodnocení faktorů projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
Projektové zkušenosti	0,2	3	0,6	3,8
Široké technické dovednosti	0,3	3	0,9	
Vlastní zázemí	0,1	3	0,3	
Nižší cena šťáv oproti konkurenci	0,4	5	2	
Příležitosti	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
Silně rostoucí trh	0,2	5	1	4,1
Nízké úrokové sazby	0,05	4	0,2	
Velké % lidí s nadváhou	0,1	2	0,2	
Oblíbenost produktu	0,25	4	1	
Mezera na trhu	0,3	5	1,5	
Horší napodobitelnost podnikání	0,1	2	0,2	
Slabé stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
Neznalost oboru provozu automatů	0,6	4	2,4	3,6
Nezkušený podnikatel	0,4	3	1,2	
Hrozby	**Váha**	**Hodnocení**	**Součin**	**Celkem**
Nezdravý životní styl obyvatel	0,1	3	0,3	3,1
Příchod krize či útlumu ekonomiky	0,2	4	0,8	
Problém při výrobě automatu	0,3	3	0,9	
Výsledky průzkumu nebudou odpovídat realitě	0,1	3	0,3	
Přehřátý trh práce	0,05	4	0,2	
Automaty se nepodaří umístit na zvolená místa	0,1	3	0,3	
Přímá konkurence zareaguje snížením cen	0,15	2	0,3	

Tab. 40: Výběr strategie (zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky - 3,8	**Slabé stránky - 3,6**
Příležitosti - 4,1	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby - 3,1	Strategie ST	Strategie WT

4.10 Zhodnocení rizik z projektu

Kapitola vychází z metodiky RIPRAN, jejímž prvním krokem je identifikace rizik. Toho je už dosaženo v Tab. 39 v kolonce hrozby. V dalším kroku se vyhodnotí míra rizika jednotlivých faktorů, navrhnou se protiopatření a uvedou se nové hodnoty rizik, viz Tab. 41.

- **Nezdravý životní styl obyvatel:** smyslem této hrozby je nízký zájem o produkt, protože lidé v ČR nejsou příliš ochotni obecně dělat aktivní kroky pro své zdraví. Nicméně byl proveden marketingový průzkum, který danou hrozbu nepotvrdil, protože respondenti vykazovali zájem.
  Dopad: střední/ pravděpodobnost: nízká = nízká hodnota rizika
- **Příchod krize či útlumu ekonomiky:** z důvodu silně cyklickému typu odvětví by vznikl vážný problém pro podnik, kdyby krize nastala.
  Dopad: Vysoký/ Pravděpodobnost: nízká = střední hodnota rizika
- **Problém při výrobě automatu:** Existuje riziko vzniku problémů při návrhu řešení automatu, jež budou mít dopad na zvýšení nákladů při jeho vývoji nebo výrobě. Důvodem je především nízká zkušenost podnikatele s prodejními automaty.
  Dopad: střední/ Pravděpodobnost: vysoká = vysoká hodnota rizika
- **Výsledky průzkumu nebudou odpovídat realitě:** Zájem lidí, který vycházel z průzkumu, nebude zcela odpovídat realitě, a to především z důvodu, že samotný průzkum nelze aplikovat na celou zkoumanou populaci. Nicméně podnikatelský záměr prokázal profitabilitu i v případě pesimistického vývoje tržeb.
  Dopad: nízký/ Pravděpodobnost: střední = nízká hodnota rizika

- **Přehřátý trh práce:** problém se sháněním zaměstnanců nebude mít na podnikatelský záměr po dobu následujících dvou let takový vliv, protože se počítá s náborem jenom jednoho brigádníka, a to až od 22. měsíce.
  Dopad: nízký/ Pravděpodobnost: střední = nízká hodnota rizika
- **Automaty se nepodaří umístit na zvolená místa:** Uvedené riziko má spíše časový rozměr, protože například galerie Vaňkovka nabízí místa k pronájmu, jakmile se jiné místo uvolní. A pokud by neumožnila umístit automat jinde, firma by musela počkat na příležitost, dokud se jedna buňka ve středu hlavních promenád neuvolní. Dopadem tak bude zpoždění plánu vývoje firmy.
  Dopad: nízký/ Pravděpodobnost: střední = nízká hodnota rizika
- **Přímá konkurence zareaguje výrazným snížením cen:** Konkurence se vynasnaží pomocí výrazného snížení cen zničit novou firmu.
  Dopad: střední/ Pravděpodobnost: střední = střední hodnota rizika

Návrh opatření na rizika se střední a vysokou hodnotou:

Příchod krize či útlumu ekonomiky

Danou skutečnost není možné ovlivnit, co lze jedině ovlivnit, je její dopad na podnikání. Jako opatření proti jejímu ničivému vlivu na zvolené podnikání se nabízí držet nízkou zadluženost podniku. V opačném případě by vysoká zadluženost podniku mohla způsobit jeho zánik. I z tohoto důvodu je zvolena strategie pomalého růstu firmy, i když rychlý růst na úkor velkého zadlužení by vedl k lepšímu rozvoji podniku, pokud by se podnikání dařilo.

Problém při výrobě automatu

Dané riziko má především vliv na prodražení vývoje automatu, který by podnikatel z důvodu omezené finančních disponibility nemusel dokončit. V případě, že by tato situace nastala, podnikatel by zkusil vyhledat investora, který by do podnikání vstoupil s finančními prostředky. V případě vzniku spíše technických problémů než finančních, oslovila by se jako investor přímo firma, která se už výrobou automatů zabývá, a bylo by jí nabídnuto spolupodílnictví výměnou nejen za kapitál, ale také znalosti při jeho vývoji. V obou případech může tento vývoj být pro firmu přínosem na úkor zmenšení podílu, jenž by podnikatel ve firmě měl.

Přímá konkurence zareaguje výrazným snížením cen

Protože je popisovaná firma mladá a nemá dostatečný kapitál po delší dobu čelit tvrdšímu konkurenčnímu boji, tak raději přesune automat na jiné místo, kde se konkurence nenachází. Při podpisu smluv o umístění automatu se musí dbát, aby firma nemusela platit vysoké penále za ukončení smluvní povinnosti.

Tab. 41: Hodnocení rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozba	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	Nová hodnota rizika
Nezdravý životní styl obyvatel	Snížení tržeb	Nízká	Není	Nízká
Příchod krize či útlumu ekonomiky	Významné snížení tržeb	Střední	Již zakomponované ve strategii podniku	Střední
Problém při výrobě automatu	Zvýšení počátečních výdajů nad finanční možnosti podnikatele vývoj dokončit	Vysoká	Změna plánu financování	Střední
Výsledky průzkumu nebudou odpovídat realitě	Snížení tržeb	Nízká	Není	Nízká
Přehřátý trh práce	Navýšení výdajů na nábor brigádníka	Nízká	Není	Nízká
Automaty se nepodaří umístit v plánovaném čase na zvolená místa	Zpoždění plánu	Nízká	Není	Nízká
Přímá konkurence zareaguje výrazným snížením cen	Výrazné snížení tržeb	Střední	Přesun automatu na jinou lokalitu	Nízká

ZÁVĚR

Byl splněn hlavní cíl práce, jímž bylo kompletní zpracování realizovatelného podnikatelského plánu pro založení malé firmy Juicer s.r.o., která se bude zabývat provozem prodejních automatů prodávajících zdravou a čerstvou šťávu z ovoce a zeleniny. Pro naplnění tohoto cíle se provedly i všechny dílčí cíle. Závěrem ze zpracovaného podnikatelského plánu vzešly následující skutečnosti.

Hlavní strategií firmy bylo zvoleno jít cestou nízkých nákladů a cen, které vyhovují zákazníkům, a obsadit tak tržní mezeru v oblasti zvoleného produktu. Riskantní strategii pro začínající podnik konkurovat především nízkými cenami bylo možné zvolit na základě snadného přemístění prodejních automatů jinam, pokud se rozhodne konkurence výrazně snížit ceny a nový podnik tak udusit.

Nízké náklady se docílí právě skrze prodej přes automat, který šťávy krátkodobě skladuje. Nejvíce se tak ušetří na platech, které u konkurence činí přibližně 65 000 Kč měsíčně v případě lokality Vaňkovka. Ve stejném místě jsou celkové fixní náklady spojené s provozem automatu pouze 19 200 Kč. Variabilní náklady jsou ty výrobní, jež má konkurence také vyšší.

Podnik začne v malém měřítku a bude se postupně geograficky rozšiřovat. Tato strategie je zvolena z důvodu zachování vlastnictví, získávání zkušeností majitele s podnikáním a provozem automatů a také kvůli snížení rizika krachu firmy z důvodu jejího zadlužení, jež by bylo nezbytné pro větší rozjezd podniku i pro případ příchodu ekonomické krize.

Po dvou letech podnikání i při pesimistickém vývoji tržeb firma bude tvořit kladné cash flow 55 000 Kč měsíčně. Nicméně díky intenzivnímu rozšiřování po druhém roce vykáže ztrátu 584 000 Kč, kterou musí kompenzovat půjčkami ve výši 660 000 Kč. V případě realistického vývoje tržeb bude firma už po 2. roce vykazovat zisk po zdanění 487 000 Kč. Navíc cash flow bude mít kladnou hodnotu přes 200 000 Kč měsíčně.

Podnikatelský plán se detailněji zpracoval na dobu 2 let. Pro delší období nelze dobře určit vývoj díky nejistotě odhadu vývoje tržeb, které se stanou hlavním faktorem, jež určí budoucí rozvoj firmy. První 3 automaty se umístí na zvolená místa, jimiž jsou: centrum Olympia Brno, galerie Vaňkovka, budova Hlavního nádraží.

Podnikání bude ze začátku pouze v rukou podnikatele, jímž je i autor práce Vojtěch Novotný. Až od 22. měsíce se plánuje najmout brigádníka do nově zařízené centrální kuchyně na výrobu šťáv. Podnikatel vstupuje do podnikání s kapitálem 300 000 Kč a vlastním zázemím, které využije pro rozjezd podnikání i vývoj vlastního automatu za účelem prodeje šťáv zvoleným způsobem. Ze začátku se bude vyrábět čerstvá šťáva v rodinném domě, jež podnikatel vlastní.

Na základě marketingové strategie automat umožní na výběr 6 druhů šťáv a vodu pocházející z pramene, které může libovolně zákazník střídat při jednom nákupu a vytvořit si vlastní verzi výsledné šťávy. Automat bude umožňovat volbu nejenom libovolné kombinace, ale také libovolného množství, které zákazník chce. Cena šťáv se zvolila na základě průzkumu a bude se pohybovat od 10 Kč do 14 Kč za decilitr šťávy a 3,5 Kč u vody. Cena 10 Kč za dcl se zdála férová pro 75 % respondentů.

Propagace firmy bude řešena především skrze vlastní webové stránky, ale také sociální stránky, média a přímo na místě skrze automat, který udělá reklamu i sám sobě. Hlavním prvkem k tomuto účelu poslouží displej, jenž umožní zákazníkům zjistit různé informace o produktech z automatu i firmě samotné.

Největším rizikem podnikatelského plánu je vlastní návrh automatu. Přesto, že podnikatel má projektové i technické zkušenosti, nemá žádné zkušenosti přímo z oblasti konstrukce nebo projektování automatů. Očekává se výpomoc experta při programování řídícího systému automatu i konstruktéra na návrh problematičtějších částí automatu. Riziko se projeví se nejspíše formou navýšení nákladů kvůli závažnějším chybám, kdyby nastaly. Neočekává se ukončení podnikání, protože by automat nešel vyrobit. Podobný typ už existuje a je funkční, jenom není komerčně dostupný. V případě že skutečně vzniknou závažnější komplikace při výrobě automatu a firmě nebudou stačit prostředky, nastane změna financování a zkusí se sehnat další investor, jenž by do firmy vstoupil, nebo se osloví přímo firma, která se výrobou automatů zabývá.

Největšími příležitostmi podnikatelského záměru jsou: rychlý růst trhu, oblíbenost produktu dle marketingového průzkumu a mezera na trhu zdravých a čerstvých šťáv ve zvolené cenové kategorii. Po zhodnocení všech faktorů, z nichž asi nejvýznamnější představuje skutečnost, že podnikatelský plán dokáže tvořit po 2 letech zisk i pro

pesimistickou variantu tržeb, tak lze konstatovat životaschopnost a realizovatelnost podnikatelského záměru v praxi.

V případě realistických tržeb dojde k návratnosti investice už po druhém roce podnikání, ve kterém zisk po zdanění má hodnotu 487 000 Kč. Nicméně díky povinné tvorbě rezerv a dvojímu zdanění výsledků firem podnikatel obdrží maximálně 393 000 Kč, pokud se rozhodne celý zisk vybrat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

[1] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

[2] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9. (strana 99)

[3] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania* [online]. ManagementMania's Series of Management, c2011-2016, 2016 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

[4] PESTLE analýza. *Managementmania* [online]. ManagementMania's Series of Management, c2011-2016, 2015 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pestle-analyza

[5] Živnostenské podnikání. *Http://www.businessinfo.cz* [online]. CzechTrade, c1997-2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/zivnostenske-podnikani.html

[6] Obchodní korporace – založení a vznik. *Http://www.businessinfo.cz* [online]. CzechTrade, c1997-2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=2

[7] Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

[8] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnost a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90

[9] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

[10] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

[11] Ganttův diagram (Gantt Chart). *Managementmania* [online]. ManagementMania's Series of Management, c2011-2016 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram

[12] RIPRAN (RIsk PRoject ANalysis). *Managementmania* [online]. ManagementMania's Series of Management, c2011-2016 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/ripran-risk-project-analysis

[13] *Ripran: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. RIPRAN [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: http://ripran.cz/

[14] Nejnovější údaje o kraji. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb

[15] *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/

[16] Měnověpolitické nástroje. *ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA* [online]. Česká národní banka, c2003-2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html

[17] Indikátorová soustava: Výzkum, vývoj, inovace a vzdělávání. *BRNO* [online]. Statutární město Brno, 16.06.2016 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://www.brno.cz/strategie/indikatorova-soustava/indikatorova-soustava/?pg=edit&p_id=47

[18] Příjmy a životní podmínky domácností - 2016: Rozdělení domácností a osob podle příjmových skupin (%). In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2016

[19] STRES, DEPRESE A ŽIVOTNÍ STYL V ČR: ŽIVOTNÍ STYL. *1. Lékařská fakulta Univerzita Karlova: Média a Veřejnost* [online]. c2006-2018, 2014 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://www.lf1.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lf1

[20] Internet dnes baví zpráva o tom, že nejméně zdravý životní styl na světě mají Češi. *Radio Wave* [online]. 26. září 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://wave.rozhlas.cz/internet-dnes-bavi-zprava-o-tom-ze-nejmene-zdravy-zivotni-styl-na-svete-maji-5988460

[21] PEST ANALÝZA. *Edolo* [online]. 1.1.2016 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569

[22] Vyhláška č. 335/1997 Sb., Vyhláška Ministerstva zemědělství, kterou se provádí §18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových

výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí ze dne 12. prosince 1997. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-335#oddil1

[23] Minimální mzda. *Business center.cz* [online]. Internet Info, c1998-2018 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/pracovni/minimalni_mzda.aspx

[24] Kolik wattů i korun spotřebuje vaše lednice, televize či PC? Podívejte se na 5 situací. *Elektrina.cz*[online]. 2018, 18. prosince 2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: https://www.elektrina.cz/spotreba-a-prikon-domacich-spotrebicu-lednice-televize-pc-pracka

[25] *OrangeCo* [online]. In: . Sites by Coop [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: http://orangecojuice.com/

[26] OR APPLE JUICE. *Oranfresh* [online]. A.A.T. - Agroindustry Advanced Technologies S.p.A., c2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: http://www.oranfresh.com/?product_type=or-apple-juice

[27] JuiceBot. *Crunchbase* [online]. Crunchbase, c2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: https://www.crunchbase.com/organization/juicebot

[28] This robotic vending machine could replace juice bars. *Business insider* [online]. Business Insider, c2018, 14.6.2016 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: http://www.businessinsider.com/juicebot-vending-machine-makes-fresh-juice-2016-6

[29] Co vše o Brně prozrazují statistiky. *IBrno.cz: Děláme Brno větší* [online]. Brno: Brno Business & Style, 2014 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: https://www.ibrno.cz/brno/59801-co-vse-o-brne-prozrazuji-statistiky.html

[30] Fresh juicer vending machine. *Alibaba* [online]. c1999-2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.alibaba.com/trade/search?fsb=y&IndexArea=product_en&CatId=&SearchText=fresh+juicer+vending+machine

[31] SAUNDERS, M. N. K., Philip LEWIS a Adrian. THORNHILL. *Research methods for business students*. 6th ed. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75075-8.

[32] *RIPRAN TAB 3 x 3 x 3: Tabulky pro verbální hodnocení rizik Soustava 3 x 3 x 3* [online]. In: . s. 2 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: http://ripran.cz/tab3.pdf

[33] SWOT: SWOT analýza. In: *Wikipedia* [online]. 12. 1. 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT

[34] Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy. *CZ NACE* [online]. c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: http://www.nace.cz/nace/47-9-maloobchod-mimo-prodejny-stanky-a-trhy/

[35] Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP - míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. 31.03.2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN08C&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN08C#w

[36] *OBECNĚ ZÁVAZNÁ VYHLÁŠKA č. 13/2015: o místních poplatcích*. In: . Statutární město Brno, 2015, 13/2015. Dostupné také z: https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/vyhlasky-a-narizeni/?cislo=3045&rok=2015&dokument=1

[37] MGR. DOLEČEK, Marek. Právo ochrany spotřebitele: Povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb. *Businessinfo* [online]. CzechTrade, ©1997-2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravo-ochrany-spotrebitele-ppbi-51116.html#!&chapter=7

[38] Porter, Michael E, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.

[39] Carrot. In: *Depositphotos* [online]. Depositphotos, c2009-2018 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: https://cz.depositphotos.com/127519438/stock-illustration-carrot-vegetable-isolated-sketch-for.html

[40] Navrátil: Návštěvnost OC Olympia Brno loni vzrostla. *Čia news* [online]. 2. 2. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: http://www.cianews.cz/cs/w14153-navratil-navstevnost-oc-olympia-brno-loni-vzrostla

[41] 14OZ/400ml Disposable Plastic PET Juice Cup-ACET1401. In: *Anny´s Plastic Tableware* [online]. Jinhua Lansin Commodity Co., c2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: http://www.annysplastictableware.com/products/14oz-400ml-disposable-plastic-pet-juice-cup-acet1401/

[42] *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. Státní zemědělský intervenční fond, C2013 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs

[43] Náklady na založení společnosti: Rozpočet při založení firmy. *E-sro.cz* [online]. DesignsByDarren.com [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm

[44] Rozšířená SWOT analýza. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb dle CZ-NACE 479 v ČR ve srovnání s rokem 2015 33

Graf 2: Vývoj inflace od roku 2000 34

Graf 3: Frekvence návštěvnosti respondentů centra Brna 53

Graf 4: Obliba produktu mezi respondenty, potencionální zákazníci 54

Graf 5: Vnímání produktu ze strany respondentů pro jeho vliv na zdraví 54

Graf 6: Poptávka respondentů, kteří si nemyslí, že by jim šťáva zdravotně prospěla 55

Graf 7: Preference šťáv u respondentů 55

Graf 8: Preference jiných typů šťáv dle respondentů 56

Graf 9: Zájem o produkt čerstvé šťávy z automatu u respondentů 57

Graf 10: Četnost vnímání cenové hladiny produktu dle respondentů 57

Graf 11: Kumulativní vyjádření četnosti výskytu ceny produktu 58

Graf 12: Segmentace respondentů dle věku 58

Graf 13: Segmentace respondentů dle pohlaví 59

Graf 14: Bod zvratu pro zavedení nového automatu 92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdělení živností 15

Obr. 2: Grafické znázornění 5 sil podle Portera 23

Obr. 3: Automat na čerstvou šťávu z pomerančů 38

Obr. 4: Pojetí konkurence v závislosti na potřebách zákazníka 43

Obr. 5: Logo firmy i automatu 67

Obr. 6: Umístění a spádová oblast 1. automatu 70

Obr. 7: Umístění a spádová oblast 2. a 3. automatu 70

Obr. 8: Layout prostoru pro výrobu šťáv, tzv. kuchyně 72

Obr. 9: Kelímek na čerstvou šťávu s víčkem 77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Hlavní rozdíly obchodních společností 16

Tab. 2: Zkoumané faktory v rámci PEST analýzy 21

Tab. 3: Znázornění rozšířené SWOT matice 26

Tab. 4: Rozdělení pravděpodobnosti výskytu rizika 27

Tab. 5: Vyhodnocování rizik dle jejich síly dopadu 27

Tab. 6: Třídy hodnot rizika 28

Tab. 7: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika 28

Tab. 8: Demografické rozložení obyvatel pro okres Brno-město k 31. 12. 2016 35

Tab. 9: Zastoupení osob dle čistého přijmu v populaci v roce 2016 36

Tab. 10: Shrnutí faktorů PEST analýzy 39

Tab. 11: Výskyt konkurence na Fakultě podnikatelské 44

Tab. 12: Výskyt konkurence v budově Hlavního nádraží 45

Tab. 13: Výskyt konkurence v galerii Vaňkovka 46

Tab. 14: Výskyt konkurence v budově nákupního centra Olympia 46

Tab. 15: Srovnání konkurentů na vybraných lokalitách 47

Tab. 16: Logika volby otázek pro splnění účelu průzkumu 51

Tab. 17: Shrnutí interních zdrojů a možností podnikatele 62

Tab. 18: Dodavatelé pro výrobu šťáv 73

Tab. 19: Výpočet variabilních výrobních nákladů 74

Tab. 20: Cena a krycí příspěvek u jednotlivých šťáv 78

Tab. 21: Výdaje na propagaci automatu 80

Tab. 22: Odhad tržeb podnikání ve třech variantách 81

Tab. 23: Zřizovací výdaje pro založení společnosti 82

Tab. 24: Zřizovací výdaje podniku před zahájením prodejní činnosti 83

Tab. 25: Výdaje na provoz automatů 83

Tab. 26: Provozní měsíční výdaje 84

Tab. 27: Pořizovací výdaje na rozvoj podniku 84

Tab. 28: Rozpis výdajů na zařízení nové centrální kuchyně 84

Tab. 29: Odpis chladící místnosti 84

Tab. 30: Výdaje spojené se zásobováním automatů 85

Tab. 31: Cash flow pro pesimistickou variantu tržeb (Kč) 87

Tab. 32: Cash flow pro realistickou variantu tržeb (Kč) 88

Tab. 33: Roční cash flow (Kč) 89

Tab. 34: Rozvaha pro pesimistický vývoj tržeb 89

Tab. 35: Výkaz zisků a ztrát 90

Tab. 36: Náklady spojené se zavedením nového automatu 91

Tab. 37: Ganttův diagram pro 1. rok podnikání 94

Tab. 38: Ganttův diagram pro 2. rok podnikání 95

Tab. 39: SWOT matice ke zhodnocení faktorů projektu 96

Tab. 40: Výběr strategie 97

Tab. 41: Hodnocení rizik 99

Tab. 42: velikost výběrového vzorku pro různou populaci a úroveň spolehlivosti III

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Tabulka pro určení velikosti výběrového souboru

Příloha III: Sazebník k obecně závazné vyhlášce č. 13/2015, o místních poplatcích

Příloha IV: Specifikace lokalit k sazebníku vyhlášky č. 13/2015

Příloha V: Životopis

Příloha VI: Náčrt automatu

Příloha VII: Tabulka výdajů spojených s výrobou automatu

Příloha VIII: Splátkový kalendář

Příloha I: Dotazník

Výzkum – čerstvá šťáva v automatech

Prosím o vyplnění velmi krátkého anonymního dotazníku k mojí diplomové práci. Výzkum se týká čerstvé šťávy z ovoce a zeleniny z automatů.

1. Jak často se pohybujete v centru Brna? (Př.: Hl. nádraží, Česká, Náměstí Svobody)
    - téměř každý den
    - párkrát do týdne
    - několikrát do měsíce
    - méně než 1x za měsíc
2. Máte rádi šťávu z čerstvě vymačkaného ovoce?
    - ano
    - ne
3. Myslíte si, že by Vám pravidelné pití této čerstvé šťávy pomohlo po zdravotní stránce?
    - ano
    - trochu
    - ne
4. Jaký typ této šťávy máte rádi?
    - z pomeranče
    - jablka
    - mrkve
    - mix
    - jiné: _____
5. Jak často byste byli ochotni si vaši oblíbenou šťávu koupit z automatu, který by Vám ji připravil?
    - skoro každý den
    - každý týden 1-2 x
    - několikrát do měsíce
    - výjimečně
    - nemám zájem

6. Kolik si myslíte, že by podle Vás byla férová cena za jednu sklenici (300ml) této čerstvě vymačkané šťávy?
    - _____ (Kč)
7. Kolik Vám je let?
    - 10-19
    - 20-29
    - 30-39
    - 40-49
    - 50-59
    - 60+
8. Jste žena nebo muž?
    - žena
    - muž

Příloha II: Tabulka pro určení velikosti výběrového souboru

Základní soubor vzorku (populace)	5 %	3 %	2 %	1 %
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
200	132	168	185	196
300	168	234	267	291
400	196	291	434	384
500	217	340	414	475
1 000	278	516	706	906
5 000	357	879	1622	3288
10 000	370	964	1936	4899
100 000	383	1056	2345	8762
1 000 000	384	1066	2395	9613
10 000 000	384	1067	2400	9595

Tab. 42: velikost výběrového vzorku pro různou populaci a úroveň spolehlivosti (Zdroj: vlastní zpracování dle [31] s. 266)

Příloha III: Sazebník k obecně závazné vyhlášce č. 13/2015, o místních poplatcích

Sazby poplatku za užívání veřejného prostranství

(sazba v Kč/m^2/den nebo paušální částka v Kč za týden – T, měsíc – M nebo rok – R)

Městská část Brno-		umístění zařízení sloužících pro poskytování prodeje a služeb (v Kč/m^2/den)												pojízdná prodejní zařízení, prodej z auta		restaurační zahrádky, občerstvení před provozovnou, předsunutá prodejní místa		
		sazba "A"		sazba "B"		sazba "C"		sazba "D"		sazba "E"		sazba "F"		m^2/den	paušální částka	sazba za m^2/den	paušální částka	
		pevné stánky	mobilní stánky	pevné stánky	mobilní stánky	pevné stánky	mobilní stánky	pevné stánky	mobilní stánky	pevné stánky	mobilní stánky	pevné stánky	mobilní stánky				do 20 m^2	nad 20 m^2
Bohunice		10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	10	10	10	500T	2		
Bosonohy		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	500R		2500R	7500R
Bystrc***1)**	lokalita I	10	25		5	8	20	25	25	25	25	5	5	100	500T	5	2000M	3500M
	lokalita II	8	10		5	5	5	10	10	10	10	2	2	100	500T	5	2000M	3500M
Černovice***2)**	lokalita I	5				2,5									350T	5	500M	1000M
	lokalita II	3				1,5												
	lokalita III	2				1												
Chrlice		5	20									5	10	10		5		
Ivanovice		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			500M	1000M
Jehnice		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			5000R	5000R
jih***3)**	lokalita I		15	3	15	350M			15		50		10		210T	1,5		
	lokalita II		15	3	30				30									
	lokalita IV		30	3	15	350M			10		50		10					
Jundrov		6	10	6	10	6	10	10	10	20	20	10	10	10		10		
Kníničky		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	10	10	50		50		
Kohoutovice		5,5	35	3,5	20								10	20		2		15000R
Komín		10	10	10	10	10	10	10	10	30	30	10	10	10		10		
Královo Pole***4)**	lokalita I	900M	20		20	8	35	800T	25	900T	60	100T	10	20		5		
	lokalita II	900M	20		20	8	35	800T	25	900T	60	100T	10	20		5		
Líšeň		10	20	5	10	10	20	10	20	10	20	5	10	6	500M	18	6000M	9000M
Maloměřice a Obřany		10	10	9	9	10	10	11	11	20	20	10	10	15	500M	5	1500M	3000M
Medlánky		300M	20			300M	20		50			300M	10			2		
Nový Lískovec		7	10		5		10		15		50					5		
Ořešín																		
Řečkovice a Mokrá Hora		4,5	30	4,5	10	4,5	30	5,5	30	6,5	30	4,5	2	10		20	4000R	6000R
sever		20	30	1	5	3	10	20	10	20	40	10	2	25		5		
Slatina		1000M	40	1000M	10	1000M	30	1000M	30	1000M	100	1000M	10	30			1000M	7500M
Starý Lískovec		10	10	5	5	6	6	8	8		20	5	5		600M	2		
střed***6)**	lokalita I	40	60	40	30	40	80	40	60	40	100	10	4		300T	6	*9)	
	lokalita II	40	60	40	30	40	100	40	60	40	100	10	4		300T	6		
	lokalita III	20	40	20	20	20	30	20	40	20	100	10	2		300T	5		
Tuřany			100				20						10			1		
Útěchov		10	10															
Vinohrady		1	10	0,5	5	1	10	1	10	1,5	15	1	10	1	100M	5	300M	
Žabovřesky		90	70	10	10	10	25	20	20	10	35	10	5	40		4		
Žebětín		3	40		30				100					10	500T	10		
Židenice		4	20	4	20	4	20	4	30	10	100	4	10	5		2	1200M	2500M

Sazba "A":	sazba se použije pro umístění zařízení k poskytování prodeje veškerého sortimentu, včetně prodeje z pojízdných zařízení nebo z auta, pokud dále není stanoveno jinak
Sazba "B":	sazba se použije pro umístění zařízení k prodeji vlastní produkce (ovoce, zelenina, květiny, sazenice, vajíčka, med), pro prodej lesních plodů včetně hub a pro prodej nebalené pitné a kojenecké vody
Sazba "C":	sazba se použije pro umístění zařízení k prodeji potravin, ovoce, zeleniny, květin, tisku, knih
Sazba "D":	sazba se použije pro umístění zařízení k prodeji občerstvení (např. grilovaná kuřata, párky v rohlíku, langoše, zmrzlina, sladkosti, cukrová vata), k umístění venkovních lednic a mrazicích boxů, k prodeji zboží při příležitosti svátků (Vánoce, Velikonoce, sv. Valentýn, MDŽ, Den matek, Památka zesnulých); na území MČ Brno-Žebětín se tato sazba použije v době konání GRAND PRIX
Sazba "E":	sazba se použije pro umístění zařízení k prodeji alkoholických nápojů včetně piva a burčáku, k prodeji tabákových výrobků a zábavné pyrotechniky
Sazba "F":	sazba se použije pro umístění zařízení k poskytování služeb

U smíšeného sortimentu se sazba stanoví podle prodávaného zboží s nejvyšší sazbou.

(Zdroj: přebráno z [36] přílohy č. 4)

Příloha IV: Specifikace lokalit k sazebníku vyhlášky č. 13/2015

Vymezení lokalit

*1) MČ Brno - Bystrc	lokalita I	ul. Přístavní od ul. Obvodové směrem ke hrázi, konečná tramvaje Ečerova v okruhu 50 m, u OC Akát v okruhu 30 m, u lávky U Zoo v okruhu 30 m
	lokalita II	ostatní území

*2) MČ Brno - Černovice	lokalita I	ulice Olomoucká, Spáčilova
	lokalita II	ulice Tržní, Hladíkova, Řehořova, Charbulova
	lokalita III	Wainerovo náměstí

*3) MČ Brno - jih	lokalita I	stánková lokalita Lužná
	lokalita II	u zadní brány Ústředního hřbitova z ul. Bohunické
	lokalita III	sportovní areál Hněvkovského p.č. 562/1, 575/1, 577/1, 3, 8-22
	lokalita III/1	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu užívání p.č. 577/1 mezi komunikací Hněvkovského, vjezdem do areálu, vnitřní komunikací v areálu p.č. 586 a hranicí se zpevněnou plochou p.č. 577/14 kolmo ke komunikaci Hněvkovského
	lokalita III/2	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu užívání p.č. 577/8-22 ohraničená vnitřní komunikací v areálu p.č. 586, 577/14 a 577/22
	lokalita III/3	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu společného užívání lokalit III/1 a III/2 a části p.č. 577/3 od komunikace Hněvkovského kolem pozemku rod. domu Hněvkovského 36 kolmo k vnitřní komunikaci, vjezdem do areálu a komunikací Hněvkovského
	lokalita III/4	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu užívání p.č. 575/1 os komunikace Hněvkovského kolem budovy a.s. Čiperka po hranice tréninkového baseballového hřiště a vnitřní komunikaci p.č. 577/4
	lokalita III/5	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu užívání části p.č. 562/1 mezi ul. Sokolova, parkovištěm, stadionem baseballu a budovou FIRSTSTOP
	lokalita III/6	část sportovního areálu Hněvkovského v rozsahu užívání části p.č. 562/1 kolem budovy Hněvkovského 66a kolmo k baseballovému hřišti včetně lokality III/5 a hranicí komunikací Hněvkovského a Sokolova
	lokalita IV	ostatní území

*4) MČ Brno-Královo Pole	lokalita I	(ulice) Sportovní, Porgesova, Křižíkova, Hradecká, Plackého třída, Štefánikova
	lokalita II	ostatní území

*5) MČ Brno-Medlánky	lokalita I	část pozemků p. č. 408/1, 408/2, 409/4, parkoviště před objektem v Újezdech 2
	lokalita II	ostatní území

*6) MČ Brno-střed	lokalita I	Anenská, Bašty, Beethovenova, Běhounská, Benešova, Besední, Biskupská, Brandlova, Česká, Divadelní, Dominikánská, Dominikánské náměstí, Dvořákova, Husova, Hybešova, Jakubská, Jakubské náměstí, Jánská, Jircháře, Jezuitská, Josefská, Joštova, Kapucínské náměstí, Koblížná, Koliště, Komenského náměstí, Kopečná, Kozí, Květinářská, Leitnerova, Malinovského náměstí, Marešova, Masarykova, Mečová, Mendlovo náměstí, Měnínská, Minoritská, Mozartova, Muzejní, Nádražní, náměstí Svobody, Novobranská, Opletalova, Orlí, Panenská, Panská, Pekařská, Peroutkova, Petrov, Petrská, Pohořelec, Poštovská, Průchodní, Radnická, Rašínova, Rooseveltova, Skrytá, Solniční, Starobrněnská, Středova, Studánka, Sukova, Šilingrovo náměstí, Údolní, Václavská, Vachova, Veselá, Vodní, Za Divadlem, Zámečnická, Zelný trh, Žerotínovo náměstí, podchod pod hlavním nádražím v Brně
	lokalita II	Moravské náměstí
	lokalita III	ostatní území

*7) MČ Brno-Vinohrady	lokalita I	před výměníkovou stanicí na ul. Blatnická, Velkopavlovická, Mikulovská, Vlčnovská 8a, Bzenecká 4a, Valtická 1a, Valtická 23, Bořetická 1a, Bořetická 15a
	lokalita II	před výměníkovou stanicí na ul. Bzenecká 18a
	lokalita III	ulice Bzenecká, dříve zastávka MHD

*8) MČ Brno-Židenice	lokalita I	Bělohorská, Bubeníčkova, Dulánek, Gajdošova, Geislerova, Jeronýmova, Jílkova, Klíny, Koperníkova, Nezamyslova, Skopalíkova, Šámalova, Táborská, Zábrdovická, Životského
	lokalita II	ostatní území

(Zdroj: přebráno z [36] přílohy č. 4)

Příloha V: Životopis

Bc. Vojtěch Novotný

Otnice 683 54, Pod vodárnou 526
Mobil: 776 697 085
Email: ronnikxxx@seznam.cz

Vzdělání

2016/9- současnost	**Ekonomika a řízení podniku**, kombinované studium **VUT**, fakulta podnikatelská, Brno
2015-2016/6	**Energetika** **VUT**, fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, Brno
2015/9-2016/2	**Program Erasmus+, obor: Sustainable Energy Systems** University of Applied Sciences Upper Austria, Wels, Rakousko
2012- 2015	**Silnoproudá elektrotechnika a elektroenergetika** **VUT**, fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, Brno
2008- 2012	**Technické lyceum** Střední průmyslová škola elektrotechnická, Brno

Praxe

2017/10- doposud	**Obchodně - technický zástupce servisu – ABB** Obchodně nabídková činnost, projektový management výrobních zakázek, oblast zakázkové výroby průmyslových rozváděčů NN
2016/4- 2017/9	**Výrobní technik – Heineken Česká Republika a.s.** Zodpovědnost za výrobu na výrobní lince
06-09 2014	**Bellman** - hotel Manor, Montauk, USA Komunikace s hosty, pomoc se zavazadly, lehká údržba hotelu
2013/12- 2014/6	**Člen vítězného týmu v meziuniverzitní soutěži MUNISS** Téma: Nástroje měření zpětné vazby marketingových kampaní
2012/10- 2013/2	**Asistent prodeje** - AIESEC mezinárodní studentská organizace Oblast komunikace s firemní sférou, telefonování, schůzky
06-09 2012	Jazykový pobyt v **Londýně**

V Brně 10. 4. 2018

Dovednosti

Jazykové:

Angličtina: pokročilý (C1)
Němčina: (A2)

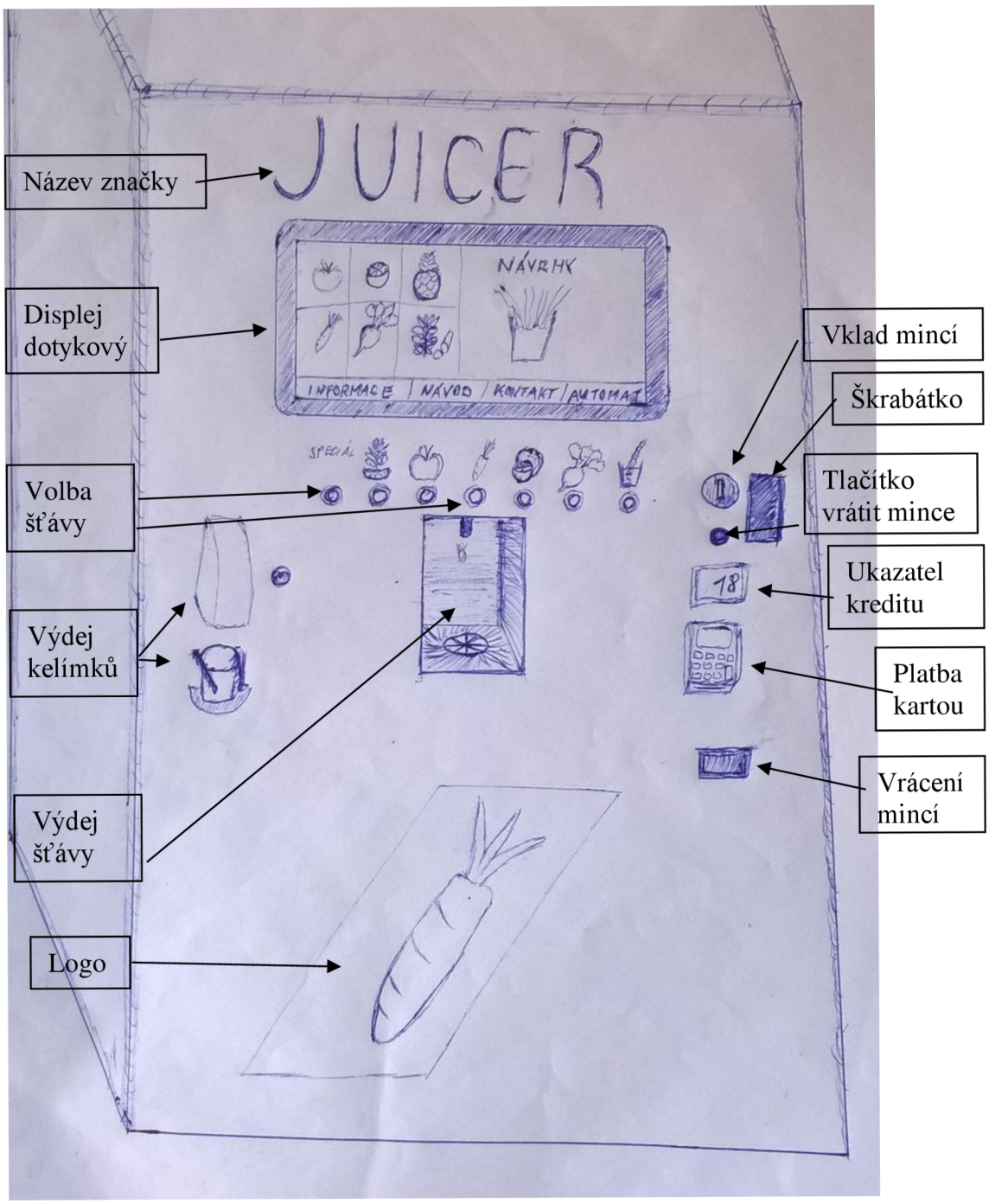
Počítačové:

MS office: Word, PowerPoint, Excel – pokročilá znalost
AutoCAD, inventor, SolidWorks - základní znalost

Ostatní:

Řidičský průkaz sk.B
Platná Kvalifikace pracovníků v elektrotechnice dle vyhlášky č. 50/1978 Sb dle §6

Příloha VI: Náčrt automatu



(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha VII: Tabulka výdajů spojených s výrobou automatu

Automat			
	Č. položky	**Název položky**	**Cena**
Přístroje	1	Mincovník	6 000 Kč
	2	Přijímač na karty	8 000 Kč
	3	Řídící jednotka plateb	5 500 Kč
	4	Vraceč mincí	2 000 Kč
	5	Displej	9 000 Kč
	6	Řídící deska	1 500 Kč
	7	Zdroj na 24 V, 150 W	450 Kč
	8	Elektrické ochrany	1 100 Kč
	9	Tlačítka a pomocné přístroje	1 300 Kč
	10	PC	8 000 Kč
	11	Kompresor (vlastní použitý)	0 Kč
Mechanika	12	Železné profily pro konstrukci rámu automatu	2 000 Kč
	13	Plechy	13 000 Kč
	14	Potisk na automat	4 400 Kč
	15	Nerezové nádrže	8 600 Kč
	16	Ventily	1 200 Kč
	17	Průtokoměry	7 900 Kč
	18	Izolace	3 400 Kč
	19	Výparník	1 300 Kč
	20	Chladící potrubí	1 450 Kč
	21	Výroba dílů na zakázku	12 000 Kč
	22	Kabely a propojky	850 Kč
	23	Hadice	950 Kč
	24	Rezerva na materiál	15 000 Kč
Práce	25	Programování logiky automatu	35 000 Kč
	26	Konstruktérská výpomoc	15 000 Kč
		Celkem	**164 900 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha VIII: Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	260 000 - splátka 11 700 Kč/měsíc				400 000 - splátka 18 000 Kč/měsíc			
		Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1	1	260 000	1 625	10 075	249 925	400 000	2 500	15 500	384 500
1	2	249 925	1 562	10 138	239 787	384 500	2 403	15 597	368 903
1	3	239 787	1 499	10 201	229 586	368 903	2 306	15 694	353 209
1	4	229 586	1 435	10 265	219 321	353 209	2 208	15 792	337 417
1	5	219 321	1 371	10 329	208 992	337 417	2 109	15 891	321 526
1	6	208 992	1 306	10 394	198 598	321 526	2 010	15 990	305 536
1	7	198 598	1 241	10 459	188 140	305 536	1 910	16 090	289 445
1	8	188 140	1 176	10 524	177 616	289 445	1 809	16 191	273 255
1	9	177 616	1 110	10 590	167 026	273 255	1 708	16 292	256 963
1	10	167 026	1 044	10 656	156 370	256 963	1 606	16 394	240 569
1	11	156 370	977	10 723	145 647	240 569	1 504	16 496	224 073
1	12	145 647	910	10 790	134 858	224 073	1 400	16 599	207 473
2	1	134 858	843	10 857	124 001	207 473	1 297	16 703	190 770
2	2	124 001	775	10 925	113 076	190 770	1 192	16 808	173 963
2	3	113 076	707	10 993	102 082	173 963	1 087	16 913	157 050
2	4	102 082	638	11 062	91 021	157 050	982	17 018	140 032
2	5	91 021	569	11 131	79 890	140 032	875	17 125	122 907
2	6	79 890	499	11 201	68 689	122 907	768	17 232	105 675
2	7	68 689	429	11 271	57 418	105 675	660	17 339	88 336
2	8	57 418	359	11 341	46 077	88 336	552	17 448	70 888
2	9	46 077	288	11 412	34 665	70 888	443	17 557	53 331
2	10	34 665	217	11 483	23 182	53 331	333	17 667	35 665
2	11	23 182	145	11 555	11 627	35 665	223	17 777	17 888
2	12	11 627	73	11 627	0	17 888	112	17 888	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)