

SOCIÁLNÍ ZEMĚDĚLSTVÍ A PODNIKÁNÍ V ČESKÝCH REGIONECH

Podnikatelský plán a jeho základní strategie



EVROPSKÁ UNIE
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
Evropa investuje do venkovských oblastí
Program rozvoje venkova



ÚVOD

Dostává se Vám do ruky materiál, který navazuje na tištěnou i elektronickou verzi dokumentu s názvem **Sociální zemědělství a podnikání v českých regionech – Inspirativní projekty, realizované workshopy, podpora vybraných aktivit z Programu rozvoje venkova**. Zmíněný dokument je jedním z výstupů projektu realizovaného Celostátní sítí pro venkov ve spolupráci s Asociací sociálního zemědělství, z.s., který má zájemcům ze zemědělského, sociálního, veřejného sektoru a široké veřejnosti představit koncept sociálního zemědělství a uvést do souvislosti s Programem rozvoje venkova. Jeho cílem je také popsat základní výstupy workshopů o sociálním zemědělství a podnikání, které se v rámci projektu odehrály na podzim 2018. Od účastníků workshopů bylo získáno celkem 91 evaluačních dotazníků, které obsahovaly řadu podnětných doporučení a informací.

Doporučení se týkala především metodik v oblasti integračního zaměstnávání, zpracování zemědělských komodit nebo marketingových postupů. Dále bylo poukazováno například na nedostatek vzdělávacích materiálů, kurzů a exkurzí či aktualizovaných informací. Byly doporučeny úpravy legislativy či lepší součinnost s veřejnou správou.

Tento elektronický materiál reaguje na požadavek základní dovednosti tvorby podnikatelského plánu a strategického plánování v podnikání. Týká se posílení znalostí a kompetencí pro začátečníky v sociálním zemědělství/podnikání. Mnoho lidí zájímajících se o sociální zemědělství totiž dosud nemá s podnikáním žádnou, či jen minimální, zkušenost. V mnoha případech také pochází z jiného ekonomického odvětví (nejčastěji z oblasti sociálních služeb nebo vzdělávání), a proto jsou jejich doposud používané pracovní postupy i způsob uvažování odlišné od obvyklých podnikatelských schémat.

Tvorba podnikatelského plánu a potřeba znalosti jeho principů byla během workshopů mnohokrát skloňována. Přestože jednotlivé kroky, které musí začínající podnikatel zvážit a uskutečnit, mohou vypadat na první pohled jednoduše, měl by všechny poctivě projít. Předejde tak mnohým situacím,

jež by mohly později bránit v dalším efektivním růstu podniku. A právě podnikatelskému plánu je věnován tento elektronický výstup projektu. Podnikatelský plán je zde nejprve představen obecně a dále podrobně popsán ve čtrnácti základních krocích.

Na úvod připomeňme, že koncept sociálního zemědělství propojuje zemědělskou výrobu a faremní prostředí s integračním zaměstnáváním, sociálními službami, terapeutickými a rehabilitačními činnostmi a vzdělávacími aktivitami. V následujícím textu se budeme věnovat oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob v podniku, a tak vlastně popisovat podnikatelský plán integračního sociálního podniku v zemědělství. To znamená, že budeme muset myslet také na naplňování cílů sociálního podniku, které k němu neodmyslitelně náleží: tedy sociální, ekonomický, environmentální a místní prospěch.

- Sociální prospěch je naplňován cíleným zaměstnáváním znevýhodněných osob a podporou jejich důstojného života.
- Ekonomický prospěch se týká nakládání se ziskem, který má částečně plynout z prodeje statků a služeb a má být reinvestován do podniku či do naplňování společensky prospěšného cíle.
- Environmentální prospěch souvisí s minimalizací negativní ekologické stopy podnikání a podniku.
- Místní prospěch znamená zapojení dalších místních podnikatelů a důležitých osob ze soukromého i veřejného života.

Nesmíme zároveň zapomínat, že sociální podniky, ať už zemědělské či nezemědělské, mají být nezávislé, to znamená zřizované soukromoprávními osobami. V případě, že je zřizuje veřejný činitel, neměl by v nich mít převažující mocenskou, ani rozhodující pozici. Založení sociálního podniku tak může být jednou z více variant, jak koncept sociálního zemědělství realizovat v praxi.

OBSAH

ÚVOD	2
PODNIKATELSKÝ PLÁN V ŠIRŠÍM KONTEXTU	2
KROK 1 STANOVENÍ VIZE A POSLÁNÍ NAŠEHO PODNIKU	4
KROK 2 STRATEGICKÉ CÍLE NAŠEHO PODNIKU	5
KROK 3 POPIS PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ	6
KROK 4 POPIS OBCHODNÍ STRATEGIE	8
KROK 5 ANALÝZA TRHU	12
KROK 6 PRŮZKUM TRHU	13
KROK 7 ANALÝZA KONKURENCE	15
KROK 8 PROVOZOVNA	17
KROK 9 POSTUP VÝROBY	18
KROK 10 ZAHÁJENÍ VÝROBY	20
KROK 11 VÝROBNÍ KAPACITY	21
KROK 12 ZPŮSOB VÝBĚRU A ADAPTAČNÍ PROCES	22
KROK 13 MARKETING	24
KROK 14 FINANČNÍ PLÁN	26
ZÁVĚR	30

PODNIKATELSKÝ PLÁN V ŠIRŠÍM KONTEXTU



Podnikatelský plán ve zkratce popisuje naši podnikatelskou budoucnost. Podnikatelské plány máme většinou připravené v hlavě a nemáme potřebu je prezentovat v písemné podobě. To však přestává platit, jakmile se rozhodneme je realizovat.

Podnikatelský plán předkládáme investorům (nebo v podobě projektu pro získání dotace) v případě, že nemáme dostatečný vlastní kapitál a musíme získat chybějící finanční prostředky z jiného zdroje.

Podnikatelský plán si můžeme vyhotovit také pro vlastní potřebu. Při jeho sestavování si totiž ujasníme, jaké kroky musíme učinit v jednotlivých oblastech podnikání – např. jak oslovit zákazníky, jak se odlišit od konkurence, kolik budeme potřebovat zaměstnanců apod.

V kontextu sociálního zemědělství bude podnikatelský plán navíc obsahovat popis sociálních aspektů spojených se zaměstnáváním znevýhodněných osob. Výchozí parametry samotného plánu je možné převzít z pravidel pro zakládání sociálního podniku, ve kterém je sociální aspekt pevně zakotven.

Více informací o sociálním podnikání např. na [portálu Českého sociálního podnikání](#). Stručný návod na založení sociálního podniku je dostupný na portálu Českého sociálního podnikání v dokumentu [Manuál jak založit sociální podnik](#).

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat následující **obecné** požadavky:

- být stručný a přehledný;
- být jednoduchý;
- být co nejvěrohodnější a realistický;
- ne být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu;
- ne být však ani příliš pesimistický;
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu;

- ukázat výhody výrobku nebo služby;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy dlouhodobě fungovat;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

V souvislosti se **sociálním zemědělstvím** bude podnikatelský plán dále obsahovat:

- vazbu na realizované zemědělské činnosti;
- popis činností v oblasti prvovýroby;
- uvedení sociálních aspektů ve vazbě na zaměstnávání znevýhodněných osob;
- popis tvorby prostředí přizpůsobené specifickým potřebám zaměstnanců

Obecné potřeby adaptace prostoru při zaměstnávání znevýhodněných osob na farmě a základní charakteristiky skupin znevýhodněných osob jsou popsány např. na portálu Sociálního zemědělství v dokumentu [Příručka pro zemědělce a veřejnou správu v oblasti podpory a realizace sociálního zemědělství v ČR](#).

Následující popsané kroky by měly ozřejmit postup při tvorbě podnikatelského plánu, které vycházejí z obecnějších doporučení pro jeho sestavování. V jednotlivých částech tohoto materiálu je vždy uveden širší kontext, ke kterému je připojen příklad z praxe. Jsou vybrány takové, které v sobě zahrnují zpracování výrobků z prvovýroby a jsou relevantní k potravinářskému segmentu. **Jednotlivé kroky plánu nemusí jít nutně za sebou v pořadí, které je uvedeno dále.** V praxi se často budeme k jednotlivým krokům vracet, revidovat, předělávat a modifikovat je na základě různých zjištění a skutečností, které budou vyplývat z jiných částí podnikatelského plánu.

Tvorba podnikatelského plánu je charakteristická tím, že se jedná o plán, který nám dává možnost prokázat vlastní podnikatelské kompetence a schopnost

podnik vést a zaměstnávat zaměstnance. A z druhé strany dává jiným osobám příležitost pochopit a znát naše úvahy a cesty, které jsme si vymezili pro dosažení úspěchu.

U každé kapitoly je uveden odkaz na další externí zdroje, které rozšiřují dané téma, a jeho prostřednictvím je možné získat další podrobnější informace. Mohou posunout dané téma do dalšího kontextu, který lze použít při sestavování dílčích částí podnikatelského plánu.

KROK 1

STANOVENÍ VIZE A POSLÁNÍ NAŠEHO PODNIKU



Proč vize?

Vize je pojem, který se používá ve strategickém řízení. Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chceme svou strategií dosáhnout.

K čemu potřebujeme vizi?

Vize je jedním z motivačních faktorů, který nám pomáhá táhnout za jeden provaz směrem k jejímu naplnění. Klíčové je, aby se s vizí ztotožnili všichni manažeři a zaměstnanci. Nedoporučujeme stanovení vize podceňovat. Její určení je vhodné pro všechny typy a velikosti organizace. Bez ní chybí jasně vyjádřený směr, kterým se chceme vydat a špatně se tak vymezují další motivátory.

PŘÍKLAD



Vizí našeho podniku je učinit naše výrobky dostupnější a nabízet zákazníkům výrobky s pozitivním dopadem na jejich zdraví. Chceme zaměstnávat znevýhodněné lidi, kteří, ač mají své limity, svou práci s námi zvládnou a budou na své výrobky hrdí.

Proč poslání?

Poslání je vyjádření smyslu a účelu naší existence. Vyjádření toho, proč a k čemu existujeme, co chceme dělat a co umíme.

K čemu potřebujeme poslání?

Poslání nám pomáhá uvědomit si, proč vůbec existujeme. Je dobré, aby to věděli všichni zaměstnanci i manažeři a je dobré to prezentovat také zákazníkům, případně dalším zainteresovaným stranám. Poslání by nemělo být formulováno obecně, ale konkrétně. Mělo by být srozumitelné všem našim pracovníkům a v ideálním případě by se s ním měli všichni pracovníci ztotožnit.

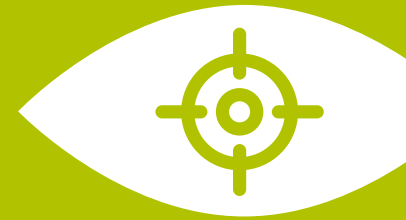
PŘÍKLAD



Posláním našeho podniku je vyrábět a dodávat zákazníkům kvalitní, technologicky správné a zdravé potraviny ze zemědělské činnosti do gastro provozů, velkoobchodů a na retailový trh.

Inspiraci pro vymezení vize a mise v rámci strategického managementu včetně příkladů je k dohledání např. na webové stránce [Clever and smart o řízení společnosti](#) nebo v [Příručce marketéra](#) na webové stránce Ty internety.

Principy a definice sociálního podniku jsou k dohledání v záložce [Principy a definice](#) na portálu Českého sociálního podnikání, ze kterých vycházejí i strategické cíle uvedené dále.



KROK 2 STRATEGICKÉ CÍLE NAŠEHO PODNIKU

Strategické cíle jsou pojmem označujícím naše nejvyšší mety, které používáme v rámci strategického řízení. Správně nastavené strategické cíle nejsou zaměřené pouze na jednu metriku působení organizace (například jen na zisk), ale jsou nastaveny vyváženě. Toto platí obzvláště v podniku používajícím koncept sociálního zemědělství, kde akcentace sociálních cílů (např. ve formě zdůraznění odborné pomoci a podpory zaměstnancům) je přímo žádoucí. Strategické cíle našeho podniku navazují na jeho vize a formulované poslání. Strategické cíle zpravidla stanovujeme průběžně na základě získaných poznatků např. z analýzy trhu, obchodní strategie apod.

Jak využijeme strategické cíle?

- Strategické cíle jsou klíčové pro upřesnění vize organizace, konkretizují ji a upřesňují.
- Strategické cíle organizace definujeme zpravidla v rámci vedení našeho podniku, které je zároveň odpovědné za jejich dosažení.
- Strategické cíle pomáhají vedení řídit a motivovat všechny pracovníky.

PŘÍKLAD



Hlavní cíle ekonomické a sociální

- Komplexní zaměstnání 5 osob se zdravotním postižením (ZP) v zemědělských činnostech, včetně jejich psychosociální podpory prostřednictvím pracovního asistenta a odborného vzdělávání.

- Na základě plnění podnikatelského plánu vytvořit takové podmínky a prostředí, které v průběhu realizace projektu a fungování podniku dosáhne jeho ziskovosti. Díky ní bude podnik ekonomicky soběstačný a udržitelný.

Způsob zajištění

- a) Podnik na počátku projektu vytvoří 5 pracovních míst pro osoby se ZP, po celou dobu bude tyto osoby řádně zaměstnávat a bude jim poskytovat potřebnou psychosociální podporu prostřednictvím pracovního asistenta.
- b) Výše tržeb v prvním roce provozu našeho podniku přesáhne hranici 2 mil. Kč a v druhém roce minimálně 6 mil. Kč. Zajištěna bude nákupem hmotného i nehmotného majetku pro potřeby podniku, realizací obchodní strategie, marketingu a celkovým řízením našeho podniku.

Způsob ověření

Ad a) Výše uvedené budeme průběžně (jednou za 6 měsíců) ověřovat a vyhodnocovat a to na základě interní evaluace postupů s vazbou na potřeby zaměstnanců se ZP.

Ad b) Vývoj tržeb bude sledován každý měsíc reportingem s půlroční sumarizací a vyhodnocením. V případě nákupu majetku bude dohlíženo na jeho chod a provozní fungování. Ostatní aktivity budou průběžně hodnoceny manažerem podniku a na pravidelných poradách budeme referovat o aktuálním stavu.

Rozšířený popis strategických cílů je např. v záložce [Strategické cíle](#) webové stránky Management mania.

KROK 3

POPIS PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ



Popis předmětu podnikání představuje schematický popis výrobků a služeb, které chceme poskytovat svým zákazníkům.

PŘÍKLAD



Předmětem činnosti našeho podniku je:

- pěstování a zpracování vlastního ovoce (jablka, višně a švestky);
- výroba vlastních výrobků z našeho ovoce (mošt, sušené ovoce, povidla, džem);
- nákup ovoce od lokálních či ekologických zemědělců (jahody, meruňky, hrušky, v případě nedostatečné vlastní produkce i jablka, višně a švestky) a výroba vlastních výrobků z tohoto ovoce (mošt, sušené ovoce, povidla, džem);
- nabízení služby zpracování ovoce (moštování a sušení ovoce) místním občanům a lokálním zemědělcům;
- prodej a distribuce vlastních výrobků.

Nejde však jen o samotný popis našich výrobků, co do složení, vlastností apod. Předmět našeho podnikání je nutné si registrovat v rámci živnostenského oprávnění na příslušném Živnostenském úřadě. [Seznam předmětů podnikání](#) je přehledně zpracován na webové stránce Založ firmu.

Specifikace výrobků

V této části je vhodné uvést vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby a materiály, ze kterých bude produkt vyráběn. U služby specifikujeme, co budeme k jejímu poskytování potřebovat, kde se bude poskytovat apod.

PŘÍKLAD



Variety zpracování specifikace výrobků a služeb

Mošt – moštem se rozumí šťáva, která vzniká lisováním ovoce. Proces výroby moštu nezávisle na druhu ovoce tvoří následující fáze: příjem ovoce, mytí a třídění ovoce, drcení ovoce, lisování ovoce, pasterování moštu, stáčení moštu. V první fázi plánujeme vyrábět pasterované stoprocentní nefiltrované ovocné, převážně jednodruhové mošty (jablko, červený a černý rybíz, višeň) balené v obalech bag in box (3l a 5l, v případě zájmu i 10l či 20l), v menší míře pak pasterované nefiltrované mošty z více druhů ovoce (základní složkou je jablko doplněné standardně z 1/10 jiným druhem ovoce – višeň, hruška, červený a černý rybíz, švestka).

Sušené ovoce – jedná se o ovoce konzervované sušením bez použití přírodních sladidel. Proces sušení ovoce má následující fáze: příjem ovoce, mytí a třídění ovoce, dělení ovoce, odpeckování, sušení, balení ovoce. Standardně budeme nabízet balení 50g, 100 g a 1 kg, jsme schopni velikost balení přizpůsobit požadavkům zákazníka. K dispozici budou balení jednoho druhu (švestka, jablko, meruňka, černý rybíz, višeň) i směs sušeného ovoce.

Džem – džemem rozumí potravina vyrobená ze směsi přírodních sladidel, vody, pulpy a dřene, nebo přírodních sladidel, vody a dřene, jednoho nebo více druhů ovoce, přivedené do vhodné rosolovité konzistence. Naše džemy budou jednodruhové (jahoda, meruška, višeň, červený rybíz a černý rybíz) obohacené přírodními sladidly, balené budou do sklenic s hmotností džemu 190 g a 350 g. Budeme se soustředit na produkci džemu „extra“ s min. 60 % podílem ovoce.

Povidla – povidla jsou potravina vyrobená z jednoho nebo více druhů ovoce (jablek, hrušek, švestek), s přísadkou přírodních sladidel nebo bez přísadky, přivedená do polotuhé až tuhé konzistence s jemnými až hrubšími částicemi dužniny ovoce. Budeme vyrábět jednodruhová povidla švestková a hrušková, přislažovaná i nepřislažovaná, předpokládáme jejich balení do sklenic o hmotnosti objemu 250g a 340g.

Služba moštování – bude poskytována občanům a okolním drobným zemědělcům za úplaty. Služba moštování bude realizována na stejných strojích jako výroba vlastního moštu (tj. moštovací linka v moštárně). Pro moštování veřejnosti bude vymezen pevný časový úsek během týdne, služba moštování větším odběratelům bude také pevně časově oddělena od výroby moštu z vlastních surovin. Stejně tak budeme oddělovat případnou produkci moštů v konvenční kvalitě a produkci bio moštů.

PŘÍKLAD



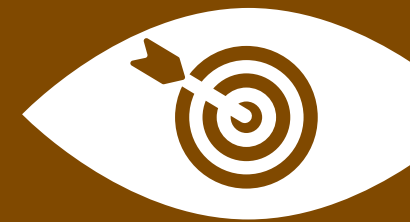
Je možné sestavit si (při větším rozsahu výrobků a služeb) tzv. produktové portfolio, což je v zásadě souhrn všech výrobků rozdělených: dle složení, kvality, ceny, cílového zákazníka apod.

OCENĚNÍ VÝROBKŮ NA 1 KG, L		Cena bez DPH / jedn.	Cena vč. obalu/ jedn.
Džem	Jahoda	150	180
	Meruška	150	180
	Višeň	150	180
	Rybíz černý	150	180
	Rybíz červený	150	180
Mošt	Jablko	20	28
	Rybíz černý	25	33
	Rybíz červený	30	38
	Višeň	80	88
	Hruška	35	43
	Švestka	35	43
	Směs	30	38
sušené ovoce	Švestka	350	380
	Jablko	350	380
	Meruška	350	380
	Višeň	450	480
	Rybíz černý	400	430
Povidla	Švestka	260	290
	Hruška	260	290
Služba – obj.	Moštování	10	

Do tabulky můžeme přidat i další sloupce, které budou dále specifikovat jednotlivé výrobky dle složení, gramáže, balení, apod.

KROK 4

POPIS OBCHODNÍ STRATEGIE



Obchodní strategie představuje plány, volby a rozhodnutí, jejichž cílem je zajistit si ziskovost a úspěch na trhu. Pro její východiska se můžeme opřít o následující:

Velkoodběratelé

Pokud se rozhodneme pro oslovení velkoodběratelů, je vhodné si je jasně pojmenovat a strukturovat. Velkoodběratele si pro interní potřebu definujeme například tak, že se jedná o odběratele, kteří budou odebírat výrobky ve velkých baleních a spotřebovávat přímo (např. veřejné stravovací provozy) nebo je budou dále redistribuovat v rámci jejich distribuční sítě či prodejen. Možné odběry jsou u níže uvedených typů odběratelů řádově ve stovkách kg měsíčně.

Velkoodběratele je možné rozdělit na:

- **veřejné stravovací provozy** – jsou provozy tzv. účelového stravování (školní jídelny, nemocnice, firemní/závodní jídelny, kantýny, domovy pro seniory), kam jsou výrobky dodávány k přímé spotřebě, tj. přípravě jídel;
- **distribuční centra** – jsou centrálními články logistické sítě daného odběratele (firma nebo i jednotlivec), který dále přeprodává naše výrobky koncovým zákazníkům;
- **obchodní řetězce** – jsou to firmy, které vlastní síť svých prodejen, kde jsou naše výrobky dále přeprodávány, kam je řetězec dováží v rámci vlastní činnosti.

Hotely – Restaurace – Catering – tento segment zahrnuje jednotlivé provozy, kde dochází k přípravě jídel. Odběry v tomto segmentu jsou značně

proměnlivé a pohybují se ve větším množství. Tyto odběratelé se zásobují zpravidla napřímo (tj. vlastním vozidlem).

Maloobchodní prodejci

Do této skupiny patří všichni ostatní, kteří nebudou využívat žádné distribuční centrum a budou si objednávat naše výrobky napřímo. Tento segment je z hlediska obslužnosti velmi náročný a z pohledu obchodní strategie bývá rozvíjen až mezi posledními. Stěžejní je v tomto segmentu rozvoj místní a regionální úrovně.

V rámci obchodní strategie jsou při dodávání výrobků důležité především tyto oblasti:

Logistika

Logistika je klíčovým faktorem pro zajištění potřebné kvality u koncových zákazníků. Například u výrobků s krátkou trvanlivostí je hlavním cílem doručení zákazníkům v co nejkratší době, aby pro jejich upotřebení byla naopak doba co nejdelší. Další faktem je, že logistika je výrazným variabilním nákladem, který navazuje na způsoby a formy dodávání našich výrobků k odběratelům. Je dobré zvážit (dle typu produkce) např. využití vlastního chladicího vozu.

Cena

Cenu je vhodné ověřit například analýzou trhu. Jedná se o jeden z dalších klíčových faktorů ovlivňujících poptávku po našich výrobcích. Můžeme si například stanovit cíl - vstoupit na trh s cenami, které jsou srovnatelné s konkurencí (vstoupit tak do přímého konkurenčního boje). Je nutné mít na

paměti, že cenu ovlivňuje řada faktorů (např. cena surovin, situace na trhu apod.) a je nutné tyto faktory zohledňovat a v maximální možné míře se na ně připravit.

Obaly

Důležité je zvážit a promyslet obalové materiály, které se mohou lišit dle typu odběratele. Vzhledem ke standardům obalových materiálů je nutné zvažovat i způsob balení (vakuování, balení v ochranné atmosféře apod.).

Je vhodné si stanovit různé typy obalů dle jejich vizuálních prvků:

a) Balení pro velkooběratele – preferováno strohé, funkční balení, balení bude navrženo tak, aby jasně diferencovalo jednotlivé kategorie výrobků.

- Balení např. po 5, 15, 30 kg.

b) Balení pro malooběratele – preferován důraz na design, propracovaný vizuál, apod.

- Balení např. po 250 a 600 g.

Uceleně se tvorbě obchodní strategie věnuje přehledně zpracovaná [diplomová práce. Bc. Lukáše Bárty](#) z ČVUT, která zároveň nabízí i širší kontext zohledňující celé strategické řízení firmy.

PŘÍKLAD



Obchodní strategie se bude odvíjet v několika rovinách. Pro zajištění plynulého chodu našeho podniku jsme pojmenovali 4 základní aspekty, u kterých musíme zajistit soulad tolik důležitý pro rovnováhu fungování podniku. Uvědomujeme si totiž, že pokud některý z těchto aspektů nebude navazovat nebo nebude doplňován/vyvážen ostatními, bude celkový chod podniku narušen.

Aspekt Výroba – v sobě zahrnuje zajištění technologické části výroby, sledování kvality výrobků, zajišťování jejich expedice, skladování, plynulost apod.

Aspekt Zaměstnanci – jedná se o optimalizaci schopností a dovedností našich zaměstnanců, ke kterým patří respekt k jejich znevýhodnění, hledání a přizpůsobování prostředí, řešení zastupitelnosti při jejich výpadku, identifikace a zavedení kompenzačních mechanismů při jejich pracovních činnostech i mimo ně, tj. psychosociální podpora.

Aspekt Obchod – bude klíčový pro zajištění potřebného, dostatečného a zvládnutelného počtu objednávek. Osoba odpovědná za obchodní činnosti bude tvořit a udržovat obchodní síť odběratelů a bude s nimi v kontaktu.

Aspekt Řízení podniku – jsou činnosti, které budou zaměřeny na zajištění všech dalších pro podnik nezbytných činností (dodavatelský a distribuční řetězec, marketing, finanční řízení, logistika apod.).

Měsíc realizace projektu	Hlavní cíl	Výroba	Zaměstnanci	Obchod	Řízení podniku
	Odhadovaný počet vyrobených a prodaných kg výrobků/vazba na finanční plán				
1	Pilotní výroba	Příprava prostor pro výrobu, instalace strojů, rozběhnutí výroby a výroba prvních testovacích výrobků, splnění hygienických norem apod.	Zahájení adaptačního procesu, vstupní školení, BOZP, získání zdravotních průkazů, seznamování se s výrobními procesy, identifikace přesných pracovních podmínek, zahájení spolupráce s pracovníkem pro psychosociální podporu, vytvoření individuálního plánu pro každého zaměstnance apod.	Uvedení výrobku na trh, zajištění a prohloubení spolupráce s předjednanými zákazníky, příprava a plánování působení obchodního zástupce pro získávání dalších zákazníků v regionu. Příprava strategie pro vzdělávání a spolupráci s obchodními zástupci velkoobchodů.	Vytvoření zázemí našeho podniku (kancelář, Finanční úřad, účetní servis apod.), rozpracování dílčích částí marketingového plánu, sestavení vnitřních směrnic a postupů, spuštění webových stránek vytvoření a zprovoznění dodavatelského a distribučního řetězce apod.
2	Zajistit výrobky pro předjednané zákazníky	Stabilizace výroby, balení výrobků, apod.			
3	Počátek XY kg/měsíc				
4	Rozpracování segmentu veřejných stravovacích provozů	Příprava skladovacích ploch pro navýšení dodávek surovin pro výrobu, postupné zvyšování týdenní výroby, realizace velkokapacitních dodávek (balení a skladování) apod.		Vytvoření podrobného obchodního plánu zaměřeného na zákazníky z veřejných stravovacích provozů a jejich oslovování. Hlavní skupina zákazníků – školní jídelny, domovy pro seniory, veřejné jídelny. Realizace školení, promo akcí pro obchodní zástupce z velkoobchodů.	Stabilizace back office, spolupráce se stakeholdery, zaměření se na řešení logistiky, intenzivní spolupráce s poradcem na marketing pro rozjetí kampaně a příprava dalších nástrojů pro rozpracování segmentu distribučních center, rozjetí PR apod.
5	XY kg/měsíc				
6					
7					
8	Rozpracování segmentu distribučních center obchodních řetězců	Ve vazbě na nové dodávky bude postupně navyšována výroba, bude zahájena výroba (testovací provoz) BIO produktů, optimalizace procesů ve výrobě a skladování.	Realizace individuální podpory zaměstnanců při osvojování si pracovních dovedností, stabilizace nastavení pracovní náplně, úvazku, možnost přestávek apod., podpora procesů pro posilování jejich osobnostních schopností a dovedností prostřednictvím odborného vzdělávání a psychosociální podpory.	Zahájení jednání s distribučními centry, akcentace na variabilitu výrobků, definování případných nových variant dle požadavků zákazníků, oslovení zákazníků (velkoobchodů) mimo region, stabilizace obchodního plánu pro 1. rok fungování podniku, definování cílů pro 2. rok a tvorba konkrétní strategie pro hotely – restaurace a cateringové zákazníky.	Zaměření na průběžné vyhodnocování nákladovosti a ziskovosti podniku, dokončení marketingového plánu pro segment hotelů – restaurací a cateringu, tvorba plánu na reinvestice, řízení a výkaznictví.
9	XY kg/měsíc				
10					
11					

Měsíc realizace projektu	Hlavní cíl	Výroba	Zaměstnanci	Obchod	Řízení podniku
	Odhadovaný počet vyrobených a prodaných kg výrobků/vazba na finanční plán				
12	Rozpracování segmentu hotelů – restaurací a cateringu	Příprava výroby na produkty pro segment hotelů – restaurací a cateringu (tj. jiné nároky na balení, změny v logistice, postupech při výrobě a balení výrobků apod.), realizace nákupů v rámci reinvestic, včetně případných oprav strojů.	Realizace individuální podpory zaměstnanců při osvojování si pracovních dovedností, stabilizace nastavení pracovní náplně, úvazku, možnost přestávek apod., podpora procesů pro posilování jejich osobnostních schopností a dovedností prostřednictvím odborného vzdělávání a psychosociální podpory.	Zahájení obchodních jednání s potencionálními zákazníky v segmentu hotelů – restaurací a cateringu s akcentací na region.	Dle zájmu zákazníků možný rozjezd e-shopu nebo on-line objednávkového systému, intenzivní optimalizace logistiky, revize marketingového plánu a případné změny, příprava kampaně pro vstup na trh s BIO výrobky.
13	XY kg/měsíc				
14					
15					
16					
17					
18					
19	Vstup na trh biopotravin a zdravé výživy	Precizace produktů pro segment biopotravin a zdravé výživy, stabilizace jejich výroby a dalších technologických požadavků (dodávky BIO surovin, oddělená výroba apod.)	Revize individuálních plánů a realizace zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace, průběžné navyšování jejich samostatnosti a pracovních kompetencí, sbírání zpětné vazby od zaměstnanců. Budou pravidelná skupinová setkání se zaměstnanci a individuální ad hoc schůzky, pravidelné měsíční porady o připravovaných zakázkách apod.	Zahájení oslovování zákazníků z tohoto segmentu, napojení na specializované sítě (např. Náš Grunt, Sklizeno apod.), dále pak jednotlivé obchody a gastro provozy v tomto segmentu.	Stabilizace sítě a péče o zákazníky a akcentace na kvalitní servis, dodávky, identifikace inovačních možností v produktovém portfoliu, příprava marketingu pro segment maloobchodních prodejců.
20	XY kg/měsíc				
21					
22					
23	Rozpracování segmentu maloobchodních prodejců	Tento segment vnímáme z hlediska obslužnosti a stability jako jeden z nejkomplicovanějších pro naše působení. Pro získání zákazníků je nutné vynaložit vyšší náklady na obchodní činnost. Obslužnost segmentu je logisticky náročná (vzhledem k různému umístění zavážených prodejních míst) a stabilita je značně kolísavá, protože prodejci budou objednávat dle aktuálních potřeb a požadavků. Z těchto důvodů bude tento segment rozpracován až jako jeden z posledních.			
24					

KROK 5

ANALÝZA TRHU



Proč analýza trhu a k čemu je důležitá?

Analýza trhu je důležitá součást pro určení zaměření projektu, výrobního programu, potřebné technologie apod. Výsledek analýzy trhu nám poskytuje základ pro provedení dalších kroků, získáme také informace potřebné pro další rozhodování. Jakýkoliv výzkum nebo alespoň kvalifikovaný odhad nám umožní identifikovat výchozí pozici (tzv. tržní příležitost) a rizika podnikatelského projektu. To představuje základní východisko pro určení strategie projektu.

Většinou na trhu nejsme sami a činnost našeho podniku bude ovlivňovat celá řada faktorů. Je proto nutné si správně definovat svůj vlastní trh. Jednou z několika možností je zodpovězení si následujících otázek. Důležité je odpovídat na ně upřímně a pravdivě.

Jak je trh s našimi výrobky velký v rámci našeho regionu a ČR?

- Použijte dostupné statistiky.¹
- Nahlédněte do historických souvislostí (třeba jen pár let nazpět).
- Pokuste se rozdělit si tržní prostředí, ve kterém se budete pohybovat.
- Kde všude najdete podobné výrobky a služby.
- Identifikujte nejbližší konkurenci.

Jaká je míra růstu našeho trhu a proč by měli nakupovat odběratelé výrobky od nás?

- Pokuste se určit míru růstu vašeho trhu.
- Určete si hlavní konkurenty a porovnejte si vzájemně výrobky.
- Pokud je to relevantní, identifikujte si i zahraniční konkurenci.
- Vymezte si, jaké odběratele je pro vás důležité oslovovat.
- Pokuste se určit první kroky obchodní strategie.

Jak budou výrobky ziskové?

- Udělejte si propočty a stanovte si základní ceny.
- Testujte své ceny v rámci nabídek u svých klientů.
- Určete si hranici pro minimální ziskovost.
- Zvažte variantní nabídky pro velkoodběratele a zvláštní akce.

Jaký je výhled a odhad poptávky a jaké jsou tržní trendy?

- Identifikujte relevantní tržní trendy týkající vašich výrobků.
- Cílíte na změnu spotřebitelského chování?
- Jednejte se svými budoucími zákazníky o možnosti předobjednávек.
- Testujte své výrobky na reálném trhu.
- Udělejte si průzkum trhu.

O analýze trhu je možné získat rozšířené informace např. na portále Podnikatel v sekci [Jak mapovat trh a konkurenci](#).

¹ Základní statistiky zveřejňuje [Český statistický úřad pro daný rok](#).

KROK 6 PRŮZKUM TRHU



Průzkum trhu je často opomíjená činnost, která je však nezbytná pro zmapování skutečné situace na trhu. Základem každé analýzy trhu je sestavení dotazníku a hledání odpovědí v přímo terénu. Dostaneme se tak co nejbližší ke svým budoucím zákazníkům a máme příležitost vést rozhovory o možnostech, přáních a motivacích naše výrobky kupovat. Osvědčenou metodou je sestavení okruhu otázek a vymezení jejich širšího rámce. Jako příklad můžeme použít následující otázky pro své potencionální zákazníky:

PŘÍKLAD



Jaký druh obdobných nebo stejných výrobků doposud používáte a v jakém objemu? K čemu je používáte? *(bude pro nás důležité vědět, co se v různých segmentech trhu používá pro budoucí modulaci nabídky)*

Jaký typ jídel z nich připravujete? *(teplá/studená kuchyně)*

Jaké jsou vaše dosavadní zkušenosti s obdobnými/stejnými výrobky? *(při nákupu, dostupnosti, zpracování, a jaká je zkušenost s konkurencí – kdo a za kolik)*

Proč jste je doposud nepoužívali? *(cena, kvalita, dostupnost)*

V čem je pro Vás zajímavý náš výrobek? *(zajímá nás úvaha a motivace pro jeho využití)*

Co je hlavní motivací, aby od nás zájemci/zákazníci odebírali naše výrobky? *(zajímá nás oblast stálé nabídky, inovace, doplnění portfolia sortimentu, nový výrobek v nabídce)*

Na co reagujete jako zákazník? *(cena – kvalita – inovace – originalita – chuť – ekologická stopa – sociální prvek atp.)*

Jaká je představa o cenové relaci za výrobek v nějaké měrné jednotce? *(zajímá nás obecný postoj k ceně a cenové politice)*

PŘÍKLAD



Ideální je sestavit si seznam oslovených firem a případně s dotazovanými zákazníky již uzavřít předběžnou dohodu o budoucím nákupu výrobků nebo odběru služeb. Ten může mít například následující podobu.

	Druh zákazníka	Název zákazníka	Objem (kg)	Celkový obrát
Velkoobchodatelé	Veřejné stravovací provozy			
	Distribuční centra			
	Obchodní řetězce			
	Resorty a hotely			
	Restaurace			
Celkem				

Další příklady různých přístupů k získání informací o trhu je možné získat např. z příkladů [Dotazování](#) na webové stránce Ipodnikatel, nebo na základě [Vzoru dotazníku](#) z webové stránky Net quest.

Otázky týkající se průzkumu trhu na internetu jsou dohledatelné např. na záložce [Jak provést lean průzkum na trhu internetu](#) na webovém pomocníku Start-up help.

KROK 7

ANALÝZA KONKURENCE



Je třeba si uvědomit, že bude téměř vždy někdo, kdo se bude zabývat podobnými výrobky nebo službami jako my. Často se chybí v tom, že se zapomíná na potenciální konkurenci, tj. kdo by nám mohl v podnikání v blízké budoucnosti konkurovat. Z toho vyplývá, že jsou dva základní druhy konkurence:

- **konkurence již existuje**, na trhu, do kterého podnikáním vstupujeme, je konkurenční tržní prostředí;
- **konkurence neexistuje**, ale dá se předpokládat, že v době našeho vstupu na trh se začne objevovat.

Základním východiskem pro analýzu trhu již existující konkurence je její systematická a míra rozsahu, který si stanovíme. Musíme si zjistit ceny konkurence u výrobků nebo služeb, se kterými se budeme pravděpodobně střetávat na trhu, a zmapovat chování konkurence na trhu.

Pro srovnání s konkurencí je dobré vybrat firmy tuzemské i zahraniční, jejichž srovnatelné výrobky je možné v současné době zakoupit na relevantním trhu a udělat si jejich seznam. Snažme se dohledat skutečné ceny. Ceny uveřejněné na internetu nemusí být vždy koncové, protože nemusí být zohledněny žádné množstevní slevy, které jsou téměř vždy předmětem obchodního tajemství. Nezapomínejme na to, že pokud se jedná o přepravek výrobků (tj. nejsou přímo od výrobce), ceny jsou včetně marže obchodníka. Ta má různé rozpětí, ale často se pohybuje okolo 30 %. Výsledné ceny pro srovnání s konkurencí je tedy nutné od těchto vlivů očistit.

Dalším aspektem při srovnávání cen konkurence je samotné složení výrobků. Na trhu existuje celá řada variant výrobků blízkých nebo stejných s tím naším.

Pro potřebu analýzy trhu je třeba pečlivě zvážit typově nejbližší výrobky konkurence.

Dále je při mapování konkurence vhodné zjistit:

- dostupnost jejich výrobků;
- rozsah nabídky a její ucelenost;
- na jaké trhy konkurence dodává;
- jakou propagaci a reklamní strategii používá;
- jaké má konkurence ceny;
- jak komunikuje se zákazníky.

PŘÍKLAD ANALÝZY KONKURENCE



	Složení a kvalita	Cena bez DPH (přepočít na 3 l)	Dostupnost výrobku	Ucelenost nabídky místních výrobků	Lokální výrobek - surovina i zpracování
Supermarket XY 100% jablko, 1 l	Jablečná šťáva z koncentrátu, pasterovaná	117 (balení 1 l)	- prodejna - e-shop	NE, velmi omezená nabídka místních výrobků	NE
E-shop (jablíčko.cz)	Nefiltrovaná pasterovaná jablečná šťáva	128,7	- prodejna - e-shop	Není zřejmé, zda jsou veškeré výrobky místní, chybí povidla	ANO, lokalita České středohoří
Místní obchod 100% jablko, 1 l	Jablečná šťáva z koncentrátu, pasterovaná	99	- prodejna	NE – chybí místní výrobky	NE
Farma XY	Nefiltrovaná pasterovaná jablečná šťáva	104,3 (pouze balení 5 l)	- v provozovně	NE – jen mošty a čerstvé ovoce	ANO, zpracováno v sousedním kraji

Více o konkurenci a její analýze se lze dočíst např. v článku [Konkurence, přirozená součást podnikání](#) na webové stránce Ipodnikatel.

KROK 8

PROVOZOVNA



Při přípravě plánu je nutné stanovit si základní parametry provozovny. Provozovnu je třeba řešit tak, aby umožňovala řádné dodržování hygienické a výrobní praxe, včetně ochrany proti křížové kontaminaci surovin a výrobků. Důležité je stanovit si, jak toho bude dosaženo. Například tím, jaké bude uspořádání výrobních strojů, skladování surovin, odkud povede přívod vzduchu apod. Důležité je myslet i na vnější zdroje znečištění mezi jednotlivými výrobními operacemi a v jejich průběhu, a aby suroviny a výrobky nebyly kontaminovány okolím. Nutná je případná kolaudace provozu potravinářské výroby a zavedení standardů HACCP.² Nesmíme opomenout ani hygienické požadavky na potravinářské provozovny, jejichž obecnější popis je např. v článku [Zahájení činnosti v potravinářství](#) na portálu Potraviny info.

[Příručka pro provozovatele potravinářských podniků](#) vychází ze Zákona č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a jeho prováděcích právních předpisů Ministerstva zemědělství. Stejně tak i [Technické normy pro výrobky potravinářského průmyslu](#), které jsou přehledně vymezené na webových stránkách Technické normy ČSN.

Všechny provozní místnosti by měly být dostatečně prostorné pro umístění výrobních zařízení a dále oddělené dle charakteru výroby. Musíme vymežit prostory určené k mytí (pomůcek, obalů, náradí apod.), chlazení, opracování i odpady.

PŘÍKLAD POPISU PROVOZOVNY



Výrobní prostory jsou stavebně členěny dále na tyto prostory:

- výrobní prostory;
- skladové prostory pro suroviny a hotové výrobky (případně chladicí prostory);
- hrubá přípravná pro zpracování surovin;
- prostor pro odkládání odpadu a nádob na odpad;
- sanitární zařízení a jiná pomocná zařízení pro zaměstnance, tj. WC, šatna, denní místnost;
- úklidová místnost.

² HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

KROK 9

POSTUP VÝROBY



Popis postupu výroby je nutné vnímat prostřednictvím celkových objemů, protože množství vyprodukovaných výrobků bude mít úzkou vazbu na produktivitu práce zaměstnanců. Je vhodné počítat s pilotním provozem potřebným pro:

- zaběhnutí strojů;
- získání prvních zkušeností pro zaměstnance;
- vědomí, co výroba obnáší;
- prověření správnosti koncepce;
- zjištění, jaké nastanou změny v souvislosti s pracovním omezením zaměstnanců apod.

Je důležité si uvědomit, že ve výrobních prostorách se bude pohybovat vždy x zaměstnanců, kteří budou již od začátku hledat vzájemnou souhru, koordinovat mezi sebou svěřené pracovní činnosti a vyrábět výrobky, které budou sloužit v této fázi jen pro trénink. To je také etapa pro zkoušení krizových momentů (např. výpadek/nepřítomnost zaměstnance, porucha stroje, náhlá indispozice zaměstnance, úraz apod.) nebo naopak identifikovat případnou další podporu pro znevýhodněné zaměstnance.

PŘÍKLAD



Proces zpracování ovoce tvoří (v závislosti na výsledném výrobku) tyto fáze:

Příjem: suroviny a obaly pro naše výrobky budou dodány na manipulační plochu ve venkovním areálu podniku. Odtud budou suroviny skládány ručním vysokozdvíhacím paletovým vozíkem a transportovány přes hlavní chodbu

s příjmovou váhou do příjmové části zpracovny ovoce. Zde budou suroviny zváženy a následně převezeny na témže rudlu do příjmové části zpracovny ovoce.

Příprava ovoce k dalšímu zpracování probíhá v následujících fázích:

- očištění hrubých nečistot na vstupní surovině vysokotlakým čističem ovoce ve venkovním areálu provozovny;
- třídění ovoce – první přebírka plodů a odstranění přírodních nečistot (listy, větve) na třídícím stole v mycím centru, odpad je umístěn do plastových kbelíků, odtud odnášen do kontejneru na bioodpad ve venkovním areálu provozovny;
- mytí ovoce s druhou přebírkou plodů – ruční mytí v případě menšího objemu ovoce (pro výrobu džemu, povidel, sušení a moštování pro veřejnost, nerezový dvojdřez, mycí koše; kbelík na odpad) či automatické mytí v případě velkých objemů (výroba moštu - elektrická myčka s vanou a podavačem vedoucím k drtiči);
- uložení ovoce určeného k pozdějšímu zpracování k zamrazení (pultové mrazicí boxy, zamrazení a pozvolné rozmrazení, monoklimatická chladnička).

Moštování: ovoce je podavačem myčky doručeno do drtiče ovoce, odkud je drť dopravena do košového lisu. Po vylisování moštu do sběrné nádoby na mošt s výpustí je mošt dále přes čerpadlo dopraven do zásobníků na mošt (stáčení čerstvého moštu či uchování oddělených dávek moštu jednotlivých zákazníků služby moštování pro veřejnost pro společnou pasteraci s garancí rozlišení původu moštu). Následuje proces pasterizace v pastéru (přesun moštu čerpadlem) a stáčení přes plničku bag-in-boxů či lahví s namátkovou kontrolou hmotnosti finálního výrobku a přirozené zchlazení ve zpracovně

a označení výrobku. Poté je hotový výrobek ukládán do stohovatelných plastových přepravek a transportován paletovým vozíkem do skladu, skladování je realizováno v těchto přepravkách umístěných v regálech. Výlisky vzniklé při moštování budou sloužit pro výrobu vlastního kompostu. Při výrobě jsou ukládány do stohovatelných plastových beden a vyváženy ručním vysokozdvížným vozíkem do kontejneru na bioodpad.

Výdej: bude probíhat v provozovně v případě služby moštování (velkoodběratelům či veřejnosti) - za pomoci ručního vysokozdvížného paletového vozíku budou vráceny big-bagy (obal vstupní suroviny) na valník zákazníka a tamtéž budou odvezeny bedýnky se stočeným moštem v obalech bag-in-box, v případě veřejnosti bude prostřednictvím rudlu převezen stočený mošt uložený v bedýnce k zákazníkovi do hlavní chodby.

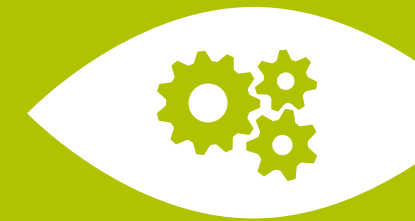
Distribuce výrobků: do místních prodejen bude probíhat 2 x týdně (dopolední hodiny) firemní dodávkou s tažným zařízením a střešním nosičem (pro možnost převozu prodejního stánku, surovin, výrobků, aj.).

Prodej: bude realizován

- ze dvora;
- na prodejních akcích – vlastní prodejní stánek;
- prostřednictvím e-shopu;
- rozvážkovým prodejem k zákazníkům firemní dodávkou (1 x týdně v odpoledních hodinách a na 2 různých trasách).

KROK 10

ZAHÁJENÍ VÝROBY



Po ukončení pilotního provozu by měla následovat tvorba rámcové představy o tom, co který zaměstnanec bude na pracovišti konkrétně dělat, protože v této fázi se již budou vyrábět výrobky dle produktového portfolia a aktuálních objednávek zákazníků.

PŘÍKLAD



Dle pracovních kompetencí je možné provést základní vymezení, které je upřesňováno v rámci popisu náplně práce. Rozdělení ve výrobě může být následující.

- 1. zaměstnanec s pracovním omezením** – obsluhuje základní výrobní stroj a zajišťuje jeho chod a všechny doprovodné procesy plnění. Ve chvíli, kdy stroj začne produkovat výrobek, jej zaměstnanec uchopí (sleduje jeho jakost) a předá druhému zaměstnanci.
- 2. zaměstnanec s pracovním omezením** – převzatý výrobek přenáší např. na balicí linku, kde výrobek zabalí a uloží do transportní bedny. V této fázi bude tuto činnost provádět v součinnosti se 3. zaměstnancem.
- 3. zaměstnanec s pracovním omezením** – spolupracuje a přebírá zabalené výrobky od 2. zaměstnance a přenáší je do chladicího zařízení, stará se o čištění a mytí výrobních zařízení.

Výrobní mistr – celý proces sleduje a dle potřeby zasahuje do dílčích postupových kroků.

Hlavní pracovník moštárny – náplň práce: (příjem ovoce, mytí, drcení, lisování, pasterování, stáčení, skladování), spoluúčast na skladování, expedici, distribuci a prodeji výrobků, propagačních, prodejních akcích, příprava pracoviště, evidence výkonů.

Další informace o zahájení činnosti v potravinářské výrobě jsou k dohledání například v již zmiňovaném článku [Zahájení činnosti v potravinářství](#).

KROK 11

VÝROBNÍ KAPACITY



Zamysleme se také nad výrobní kapacitou jednotlivých výrobních strojů a dalších výrobních procesů a především znevýhodněných zaměstnanců. Je dobré si sestavit kalkulaci, do které je zahrnuto srovnání běžných zaměstnanců a zaměstnanců s pracovním omezením.

PŘÍKLAD



Výrobní kapacity v kg/hod

	Výkon stroje ³	Výkon běžného zaměstnance ⁴	Výkon našeho zaměstnance ⁵	Korekce/rezerva ⁶	Celkem za den ⁷	Celkem za měsíc ⁸
Moštování	50	45	35	30	90	1 800

3 Odvozen z parametrů výrobce, zpravidla se jedná o maximální výrobní kapacitu.

4 Jedná se o normativ na reálnou měrnou jednotku produktivity práce na běžného zaměstnance bez zdravotního omezení.

5 Jedná se o kvalifikovaný odkad (nebo stanovený na základě pilotního provozu) produktivity práce zaměstnance se zdravotním omezením.

6 Jedná se o zpřesnění produktivity práce, která zohledňuje eventuální výkyvy v produktivitě práce se zdravotním postižením.

7 Bereme v úvahu 0,75 a 0,5 úvazku pro zaměstnance se ZP, tj. 6 hodin (při 0,75), kdy předpokládáme 5 hodin přímé práce ve výrobě v různých časových intenzitách a 4 hodiny (při 0,5), což odpovídá 3 – 3,5 hodinám přímé práce v různých časových intervalech.

8 Plánujeme v průměru 20 pracovních dnů/měsíc.

V každodenním provozu je vhodná přítomnost tzv. pracovní asistenta pro pracovníky se změněnou pracovní schopností. Jeho úkol by bylo možné vymezit následovně:

- podporovat (a spolupracovat s) pracovníky se ZP přímo na pracovišti při plnění pracovních úkolů;
- poskytovat návrh vhodných pracovních postupů pro jednotlivé činnosti s ohledem na schopnosti a omezení pracovníků se ZP;
- pomáhat při plánování a organizaci jejich pracovního dne;
- předcházet nebo eliminovat vzniklé provozní problémy a chyby.

Důležitá i tzv. psychosociální podpora ze strany pracovního asistenta, která se by měla zaměřit na:

- adaptaci na pracovní prostředí a kolegy zaměstnance;
- zvýšení schopnosti zvládnout svěřené pracovní úkoly;
- posilování sebevědomí zaměstnance, pocit důstojnosti, užitečnosti a radosti z dobře odvedené práce;
- udržení schopnosti spolupráce v pracovním kolektivu;
- zajištění komunikace a navazování sociálních interakcí na pracovišti i mimo něj.

KROK 12

ZPŮSOB VÝBĚRU A ADAPTAČNÍ PROCES



Vzhledem k charakteru zvolené výroby a náročnosti provozu je dobré mít zpracovaný plán na způsob výběru zaměstnanců se ZP a jejich adaptační proces. Prvotní je výběr kompetentní osoby, která bude pověřena výběrem znevýhodněných zaměstnanců a bude vědět, kde je vyhledávat. Nejčastěji je možné se obrátit na lokální pobočku Úřadu práce nebo na [poskytovatele sociálních služeb](#), kteří mají přehled o vhodných osobách. V průběhu fungování je lepší si vytvořit vlastní databázi příhodných osob.

Kritéria výběru nových zaměstnanců doporučujeme vždy individuálně zvažovat u každého potenciálního zaměstnance. Jedná se především o schopnost zvládnout konkrétní pracovní činnost, nebo předpoklad jejího zvládnutí v přiměřené době, při poskytnutí podpory a zaučení, dále motivace zájemce k pracovnímu zapojení a jeho sociální potřebnost.

Pro rozšíření si představy o možnostech zaměstnávání osob se zdravotním postižením na trhu práce je možné získat podrobné informace v [Manuálu pro zaměstnávání OPZ](#), kde je zvláštní část věnována adaptačnímu procesu, a který byl vypracován na základě projektu Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce.

[Platnou legislativu pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením](#) lze dohledat na portálu Práce pro OZP.

V rámci tzv. adaptačního procesu by zaměstnanec měl mít možnost nezávazně poznat pracovní činnost v provozu, společně diskutovat a plánovat podporu potřebnou k jeho úspěšnému zapojení. Tuto podporu můžeme sepsat do **individuálního plánu**. S tímto plánem by měli být seznámeni všichni zainteresovaní pracovníci a podle něj postupovat. Plán má zohledňovat i tzv. adaptační období (časově omezené) daného zaměstnance. Individuální plán

by se měl společně se zaměstnancem průběžně vyhodnocovat, případně i korigovat.

Další informace o motivacích pro zaměstnávání osob se ZP jsou dostupné v [Metodice motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením](#) od autorů Karla Rychtáře a Vojtěcha Milera.

Detailně popsané postupy sociální práce v sociálním zemědělství s různými typy zdravotního znevýhodnění jsou k dispozici v dokumentu [Sociální práce v sociálním zemědělství](#) na portálu Sociálního zemědělství.

Nezbytnou součástí zapracování zaměstnanců je vzdělávání a pokrývání potřeb v oblastech vymezených v individuálním plánu nebo vyplývajících z charakteru provozu. To se týká jak vzdělávání v oblasti profesních dovedností a kompetencí, tak i osobnostních. Profesní vzdělávání má přímou vazbu na pracovní náplň zaměstnanců.



PŘÍKLADEM MOHOU BÝT NÁSLEDUJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ KURZY

Vzdělávání zaměstnanců			
Vstupní	Popis kurzu	Cena/osoba	Cena/celkem
BOZP ⁹	Základní proškolení v oblasti BOZP		
HACCP	Základní seznámení s principem systému kritických kontrolních bodů, pochopení významu a orientaci v související legislativě, znalost používaných odborných termínů.		
PO ¹⁰	Základní proškolení v oblasti PO		
Zdravotní průkaz	Není školení, ale proces nutný ke způsobilosti		
Profesní			
PC ¹¹	Rozšíření PC dovedností v MS OFFICE a všeobecném používání PC pro osobní i pracovní účely		
Školení řidičů	Standardní školení řidičů		
Komunikace	Posilování komunikačních dovedností		
Zásady nakládání s potravinami	Kurz zaměřený na základní hygienické předpisy		
Osobnostní	Kurzy osobního růstu, komunikace		
Zátěžové situace	Řešení klíčových životních situací (hmotná nouze, exekuce apod.)		
Osobní právo	Kurz v sociálně právních oblastech		
Finanční gramotnost	Základy a pokročilé oblasti v oblasti finanční gramotnosti		
Rodinné vztahy	Kurz zaměřený na identifikaci rodinných zátěží a nefunkčních modelů v rodině a na způsoby jejich řešení		
Pro individuální nácvik rozvoje sociálních a funkčních dovedností důležitých pro soběstačnost, sebeobsluhu a nezávislost samostatného života zaměstnanců můžeme dále zprostředkovat možnost využití návazných sociálních služeb (zejména sociální rehabilitace) poskytovaných sociálními partnery v regionu.			

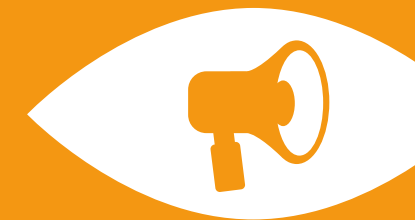
9 BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

10 PO – Požární ochrana

11 PC – *Personal computer*

KROK 13

MARKETING



U marketingu je vždy důležité si stanovit, zda jej chceme zajišťovat prostřednictvím vlastních kapacit, nebo ve spolupráci s expertem. Obě možnosti mají svá pro a proti, nicméně pro celkový úspěch je zpracování marketingové strategie, která určuje hlavní směry, nástroje a způsoby jeho realizace, klíčové. V rámci našich potřeb se však omezíme na základní výčet možností, které lze označit jako nejběžnější nebo nejčastěji využívané. Jedná se především o:

Reklama – dlouhodobá, opakovaná

- **Inzerce v regionálním tisku:** v obecních zpravodajích jednotlivých obcí v regionu a také dvakrát ročně (např. před začátkem a v průběhu sezóny).
- **Venkovní reklama:** plachty na plot, poutače a cedule v blízkosti podniku i prodejen s našimi výrobky, potisk firemní dodávky sloužící pro rozvoz výrobků, prodejní stánek s potiskem (logo, motto).
- **Tištěné prostředky:** letáky distribuované na nástěnky okolních obcí, rozdávané při příležitosti propagačních a osvětových akcí, součást dodávky výrobků při rozvázkovém prodeji i v prodejnách s našimi výrobky.
- **Internetová reklama:** aktualizované webové stránky s informacemi o podniku, našich výrobcích i konkurenčních výhodách, SEO¹² optimalizaci webových stránek.

Podpora prodeje

- **Akce v místě prodeje** – dny otevřených dveří, spolupráce s místními vzdělávacími institucemi (osvětové akce, tvořivé dílny pro děti) – podpora budování místní komunity využívající rozvázkový prodej či prodej přímo v provozovně.
- **Výstavy a prodejní akce** – pravidelná účast na akcích v okolních obcích (např. vánoční a velikonoční výstavy, speciální balíčky) a na farmářských trzích v okolních městech v regionu.
- **Vzorky, dárky** – vzorky výrobků pro zákazníky, odměny pro děti v rámci aktivit při osvětových akcích, propagační dárek jako součást zaváděcích balení.

Vztahy s veřejností

- **Akce pro veřejnost** – den otevřených dveří, spolupráce s obcí na obecních akcích a podpora budování místní komunity.
- **Projekt sociální zodpovědnosti** – prezentace sociálního zemědělství.
- **Firemní identita** – logo a slogan, reklamní předměty zdůrazňující sociální aspekt, vizitky.

12 SEO – Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)

Osobní prodej

- Rozvážkový prodej do domácností, institucí a na veřejná místa v přílehlých obcích a účast na farmářských trzích v regionu.
- Osobní kontakt při nabídce výrobků.

On-line marketing

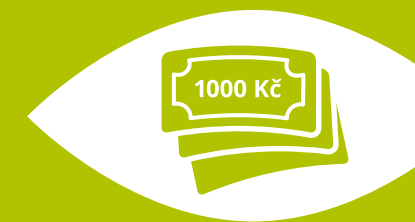
- Facebookový profil podniku – informace o aktualitách, akcích, konkurenčních výhodách, aj.
- E-shop – prodej výrobků přes internet.
- Průběžně aktualizované webové stránky.

Další informace o marketingu sociálního podniku jsou dostupné v publikaci [Sociální podnikání – teorie pro praxi](#), která byla zpracována pro Ústav sociálních inovací.

Obecně [o aktivitách marketingu](#) a jeho metodách se lze dočíst na webové stránce Management mania.

KROK 14

FINANČNÍ PLÁN



Finanční plán není jednoduchou disciplínou, protože klade vysoké nároky na naše znalosti a schopnosti. Pro maximálně efektivní podnikatelskou činnost je ale nezbytností a jeho správné sestavení může tvořit hranici mezi úspěchem a neúspěchem. Finanční plán je součástí podnikatelského plánu a je klíčovým předpokladem pro systematické řízení podniku. Měl by být v ideálním případě vypracováván v pravidelných intervalech. Dělí se na dlouhodobý finanční plán (na více let dopředu) a na krátkodobý finanční plán (na následujících 12 měsících).

Konkrétní příklad [finančního plánu vytvořilo MPSV přímo pro sociální podniky](#), který je součástí žádosti o dotaci. V tomto vzorovém finančním plánu najdeme přehledně zpracované tabulky popisující náklady, výnosy, hospodářský výsledek, cash flow, kalkulace ceny a bod zvratu, včetně uvedení vzorce pro jeho výpočet.

Další obecné informace o [finančním plánu](#) jsou k dohledání na webovém portálu Altaxo, který obsahuje komplexní služby pro podnikatele. Jiný zdroj podniků k [finančnímu plánu jako součásti podnikatelského záměru](#) nabízí webové stránky Ipodnikatel.

Náš finanční plán by měl vycházet z určité strategie podniku, měl by sledovat naše cíle a měl by vyústit ve zpracování následujících základních částí:

Investice – uceleně si popíšeme, jaké investice nás čekají.

Popis zařízení	Počet ks	Částka za kus	Částka celkem	Termín pořízení
Košový lis	1	110 000,00	110 000,00	
Pastér na mošt	1	120 000,00	120 000,00	
Sušička + náhradní vozík	1	215 000,00	215 000,00	
Myčka na ovoce s dopravníkem	1	200 000,00	200 000,00	
Nerez zásobník na mošt	3	7 200,00	21 600,00	
Hrncel na povidla a džem	1	70 000,00	70 000,00	
Výklopný kontejner s víkem	1	13 850,00	13 850,00	
Vozíky (paletový, policový, rudl, ruční vysokozdvizný)	1	24 595,00	24 595,00	
Mobil+sim	2	2 500,00	5 000,00	
Šatna – skříň + lavice + věšák	1	10 000,00	10 000,00	
Pracovní oděvy, ochranné pomůcky	12	2 000,00	24 000,00	
Čerpadlo na mošt	1	17 600,00	17 600,00	
Myčka – dvojdřez	1	13 500,00	13 500,00	
Koš na mytí ovoce	6	160,00	960,00	
Kbelíky (ovoce, produkt i bio odpad)	1	1 747,00	1 747,00	
Bedna na odpad	6	732,00	4 392,00	
Nerez sběrná vana na mošt	1	7 000,00	7 000,00	

Tržby – pokusíme se odhadnout tržby na alespoň 1 rok dopředu.

Výrobek/služba	Počet vyrobených ks/ poskytnutých služeb za rok	Cena za kus	Výnos
Celkové množství džemu v kg	2446	180	445 347,00
Džem 190 g	6435	35	225 225,00
Džem 350 g	3494	63	220 122,00
Celkové množství povidel v kg	1140,3	290	330 687,00
Povidla 250 g	2281	72,5	165 372,50
Povidla 340 g	1678	98,6	165 450,80
Celkové množství moštu v l	14036	34	477 224,00
Mošt 3 l	2340	102	165 372,50
Mošt 5 l	1404	170	238 680,00
Celkové množství sušeného ovoce v kg	1381	382,6	529 460,10
Sušené ovoce 50 g	13806	19,2	265 075,20
Sušené ovoce 100 g	6903	38,3	264 384,90
Mošt – služba (1 l)	24499	10	244 990,00
Celkem			1 638 067,10

Náklady – sestavíme tabulku nákladů v rozdělení na fixní a variabilní

Fixní náklady – mzdy a platy	
Pracovní pozice	Celkové náklady na mzdu
Zaměstnanec 1	22 512,00
Zaměstnanec 2	11 256,00
Zaměstnanec 3	11 256,00
Zaměstnanec 4	22 512,00
Psychosociální pracovník	6 259,00
Účetní a finanční manažer projektu – fakturace	5 000,-
Marketingový pracovník	3 000,-
Fixní náklady – ostatní	
Spotřeba energií	1 000,00
Poplatky za internet a telefony	1 500,00
Opravy a údržba	300,00
Poplatky za telefony	400,00
Bankovní poplatky, pojištění, ostatní	1 500,00
Webhosting	100,00
Inzerce – regionální tisk	500,00
Úklid	200,00
Kancelářské potřeby	200,00
Variabilní náklady	
Materiál/ suroviny na výrobu	21 401,25
Obalový materiál/náklady na zajištění obalu	21 772,50
Spotřeba energií	3 437,47
spotřeba vody	562,50
Suroviny na výrobu – sladidla, aditiva	3 705,00

Cash flow – stanovíme na základě údajů o příjmech a výnosech na alespoň jeden rok. Je nutné do tabulky zahrnout i sezónní vlivy.

Měsíc	1	2	3	4	5	6
	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
Výdaje celkem	1 488 679	177721	126241	126241	126241	126241
Příjmy celkem	2 152 811	210105,9	222084,9	222084,9	222084,9	103929,5
Cash flow	664132,2	696517,2	792361,2	888205,1	984049,1	961737,6

Výrobní náklady – jsou náklady potřebné k vyrobení daného výrobku a jsou to všechny náklady na materiál a výrobu.

Složení marmeláda malinová		
Surovinové složení/1kg		Kč
450 g	Maliny	13,34
200 g	Černý rybíz	12,60
58 g	Bezinky	7,30
300 g	Cukr	11,74
33 g	Regulátor kyselosti: kyselina citronová, koncentrát z černé mrkve, želírující látka: pektin, aroma	12,16
	Energie	5,23
	Sklenice + víčko	7,39
	Přelep	0,58
	Celkem	70,34

Ceník výrobků, jehož součástí je uvedení marže.

Ceník výrobků ve standardizovaném balení, bez dph						
Druh	Balení (g, l)	Cena za 1 kg, l	Cena za kus	Náklady	Marže	Marže v %
Džem (g), obal sklenice s uzávěrem						
Jednodruhový džem Extra, 60 % - jahoda, meruňka, višěň, černý rybíz, červený rybíz	190	180	35	10	25	71,4
	350	180	63	18,4	44,6	70,7
Mošt (l), obal bag in box						
Jablko	3	28	84	55,2	28,8	34,2
	5	28	140	92	48	34,2
	10	28	280	184	96	34,2
	20	28	560	368	192	34,2
Rybíz černý	3	33	99	70,5	28,5	28,7
	5	33	165	117,5	47,5	28,7
	10	33	330	235	95	28,7
	20	33	660	470	190	28,7
Rybíz červený	3	38	114	90,9	23,1	20,2
	5	38	190	151,5	38,5	20,2
	10	38	380	303	77	20,2
	20	38	760	606	154	20,2
Višěň	3	88	264	106,2	157,8	59,7
	5	88	440	177	263	59,7
	10	88	880	354	526	59,7
	20	88	1760	708	1052	59,7

Ceník výrobků ve standardizovaném balení, bez dph						
Druh	Balení (g, l)	Cena za 1 kg, l	Cena za kus	Náklady	Marže	Marže v %
Mošt (l), obal bag in box						
Dvoudruhový mošt (jablko + švestka, hruška, višeň, rybíz)	3	38	114	59,28	54,72	48
	5	38	190	98,8	91,2	48
	10	38	380	197,6	182,4	48
	20	38	760	395,2	364,8	48
Švestka	50	380	19	10,825	8,175	43
	100	380	38	21,65	16,35	43
	1000	380	380	216,5	163,5	43
Jablko	50	380	19	9,575	9,425	49,6
	100	380	38	19,15	18,85	49,6
	1000	380	380	191,5	188,5	49,6
Meruňka	50	380	19	12,325	6,675	35,1
	100	380	38	24,65	13,35	35,1
	1000	380	380	246,5	133,5	35,1
Višeň	50	480	24	12,075	11,925	49,6
	100	480	48	24,15	23,85	49,6
	1000	480	480	241,5	238,5	49,6
Rybíz černý	50	430	21,5	10,325	11,175	51,9
	100	430	43	20,65	22,35	51,9
	1000	430	430	206,5	223,5	51,9
Ovocná směs	50	430	21,5	10,825	10,675	49,6
	100	430	43	21,65	21,35	49,6
	1000	430	430	216,5	213,5	49,6

Ceník výrobků ve standardizovaném balení, bez dph						
Druh	Balení (g, l)	Cena za 1 kg, l	Cena za kus	Náklady	Marže	Marže v %
Mošt (l), obal bag in box						
Švestka	250	290	72,5	39,975	32,525	44,8
	340	290	98,6	54,4	44,2	44,8
Hruška	250	290	72,5	39,975	32,525	44,8
	340	290	98,6	54,4	44,2	44,8

Bod zvratu, který nám stanoví množství výrobků, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta.

1. a 2. rok provozu	
Fixní náklady Vašeho podniku	118 536,00
Cena za 1 kus výrobku	46,47
Variabilní náklady za 1 kus výrobku	14,04
Bod zvratu	$118\ 786,00 / (46,47 - 14,04) = 3655,13$ ks výrobků za měsíc

ZÁVĚR

Finančním plánem, který může být velmi variabilní a vstupuje do něj mnoho proměnných, uzavíráme elektronickou část materiálu **Sociální zemědělství a podnikání v českých regionech - Podnikatelský plán a jeho základní strategie**. Podnikatelský plán nabízí obecné kroky, které musí každý podnikatel sepsat, zvážit a vykonat, aby byl připravený a v podnikání úspěšný. Jednotlivé kroky zde byly vystavěny na předpokladu zpracování ovoce do moštů, džemů a sušeného ovoce z vlastní zemědělské produkce, popřípadě nakoupených surovin od dalších zemědělců. Byly popsány strategie oslovování i prodeje velkoobchodním subjektům, stravovacím zařízením i drobným obchodníkům, včetně časového rozvrhu jednotlivých postupových kroků. Každý podnikatel si tyto kroky a návrhy musí uzpůsobit vlastnímu zaměření, ať už plánuje prodávat zemědělské výrobky nebo služby založené na zemědělských činnostech. Doufáme, že připravený materiál bude všem začínajícím podnikatelům užitečným pomocníkem, k němuž se budou vracet.

Pro další informace a inspiraci týkající se podnikání ve vazbě na sociální zemědělství je možné využít následující zdroje a publikace:

[Možnosti rozvoje sociálního zemědělství u poskytovatelů sociálních služeb](#)

[Příklady dobré praxe v sociálním zemědělství](#)

[Příručka pro zemědělce a veřejnou správu v oblasti podpory a realizace sociálního zemědělství v ČR](#)

[Jak začít podnikat v zemědělství](#)

SOCIÁLNÍ ZEMĚDĚLSTVÍ A PODNIKÁNÍ V ČESKÝCH REGIONECH

Podnikatelský plán a jeho základní strategie

Text autorsky zpracovali: Tomáš Chovanec, Eliška Hudcová, Jan Moudrý

Grafické úpravy a sazba: Tomáš Rychlý

Vydalo: Ministerstvo zemědělství, Těšnov 65/17, 110 00 Praha 1 - Nové Město

Rok vydání: 2019

ISBN: 978-80-7434-500-5

Kontakt: info@socialni-zemedelstvi.cz

Materiál tematicky navazuje na tištěnou brožuru s názvem **Sociální zemědělství a podnikání v českých regionech – Inspirativní projekty, realizované workshopy, podpora vybraných aktivit z Programu rozvoje venkova**. Oba materiály byly realizovány v rámci projektu Technické pomoci Programu rozvoje venkova (podopatření 20.2 "Podpora pro zřízení a provoz Celostátní sítě pro venkov") a jsou dostupné v elektronické verzi na webových stránkách Ministerstva zemědělství, Státního zemědělského intervenčního fondu a portálu Sociálního zemědělství.



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA



CELOSTÁTNÍ SÍŤ PRO VENKOV



Státní zemědělský intervenční fond