

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán začínající firmy

Business plan of start up company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

OPLTOVÁ
KRISTÝNA

2017

OPLTOVÁ, Kristýna. *Podnikatelský plán začínající firmy*. Praha: ČVUT 2017.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav
vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 02. 2017

Podpis:

Poděkování

Vřelé díky patří vedoucí práce, doc. RNDr. Ing. H. Scholleové, Ph.D., za její rychlý a otevřený přístup při vedení. Ráda bych dále poděkovala majiteli Firmy X za důvěru, sdílnost a efektivní komunikaci. Nemalé díky především patří mé rodině, která mi umožnila studovat.

Děkuji.

Abstrakt

Cílem této práce je vypracování podnikatelského plánu firmy. V první části práce je charakterizován podnikatelský plán, důvody pro jeho sestavení a struktura a postup při zpracování podnikatelského plánu. Druhá část obsahuje podnikatelský plán začínající firmy dle jeho specifik a nároků.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, začínající podnik, malý a střední podnik, výroba potravin, raw tyčinka

Abstract

The goal of the submitted thesis is processing of a business plan. In the first part business plan is defined as well as reasons for evolving and the structure and the procedure of processing the business plan. The second part contains a business plan for the start up company with its special characteristics and requirements.

Key words

Business plan, start up company, small and medium enterprise, food production, raw bar

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část	10
2.1	Definice podnikatelského plánu.....	11
2.2	Důvody k sestavení.....	14
2.3	Členění podnikatelského plánu	18
2.3.1	Titulní strana.....	23
2.3.2	Obsah.....	24
2.3.3	Shrnutí.....	25
2.3.4	Charakteristika podniku	26
2.3.5	Analýza prostředí.....	28
2.3.6	Marketingový plán.....	34
2.3.7	Výrobní plán	42
2.3.8	Lidské zdroje	43
2.3.9	Finanční plán	45
2.3.10	Rizika a jejich řízení	50
2.3.11	Přílohy.....	51
2.4	Zvýšení atraktivnosti podnikatelského plánu	52
3	Praktická část.....	54
3.1	Obsah	57
3.2	Shrnutí.....	58
3.3	Charakteristika podniku	60
3.3.1	Historie firmy.....	60
3.3.2	Charakteristika podniku	61
3.3.3	Sledované cíle.....	62

3.4	Analýza prostředí	64
3.4.1	Analýza makroprostředí	64
3.4.2	Analýza mezoprostředí.....	66
3.4.3	Analýza SWOT	68
3.5	Marketingový plán	71
3.5.1	Marketingový výzkum	71
3.5.2	Marketingový mix.....	79
3.6	Výrobní plán.....	86
3.6.1	Výrobní postup:.....	86
3.7	Lidské zdroje	90
3.8	Finanční plán.....	91
3.8.1	Finanční výkazy	92
3.8.2	Finanční ukazatele	94
3.9	Rizika a jejich řízení	98
4	Závěr.....	102
5	Přílohy	104
6	Seznam použité literatury	107
	Seznam obrázků	110
	Seznam. Tabulek.....	110
	Seznam grafů.....	111

1 Úvod

Dnešní svět je vysoce proměnlivý, podnikatelé jsou neustále vystavováni změnám a operují v turbulentním prostředí. Pokud chtějí podnikatelé dnes uspět, nestačí mít pouze myšlenku, jelikož nápadů se rodí každý den tisíce. To, co odlišuje nápad od podnikatelského záměru je definování cesty, kterou podnikatel půjde. Jde o strategii, jak přenést pouhý nápad do reality. Takovým nástrojem pro přenesení nápadu na trh je podnikatelský plán.

Podnikatelský plán je průvodce, který ukazuje cíle a detailně popisuje, jak těchto cílů dosáhnout. Proto podnikatelský plán umožňuje podnikateli definovat svůj záměr, ujasnit si co opravdu chce a jak toho docílí. Takový proces dá podnikateli přesnou představu konkrétního stavu, neboli cíle.

Mezi další důvody, proč sestavovat podnikatelský plán, se řadí možnost přiblížení myšlenky třetím osobám. Tato vlastnost se může hodit při hledání společníka, nebo investora, což bývá také nejčastější důvod k sestavování podnikatelského plánu. Podnikatelé často mají nápad, ale chybí jim potřebné zkušenosti, nebo finance pro úspěšné zrealizování. V neposlední řadě může jít také o přiblížení plánu svým zaměstnancům a vedoucím pracovníkům se všemi potřebnými detaily a následně nabízí možnou kontrolu odchylky od skutečnosti. Podnikatelský plán také analyzuje prostředí a definuje rizika s tím spojená, proto je ideální na predikci možných stavů a opatření z toho plynoucích. Ať již je důvod jakýkoliv, důležité je začít podnikatelský plán psát.

Pro zjednodušení se dá podnikatelský plán členit na jednotlivé úseky, po kterých je zpracováván, a jednotlivé kapitoly jsou pak vzájemně provázané. Zjednodušené členění podnikatelského plánu je na podnikatelský záměr, analýzu trhu, marketingový plán a finanční plán. V této práci je rozdělení definováno a detailně rozebráno v tomto znění: titulní list, obsah, shrnutí, charakteristika podniku, analýza prostředí, marketingový plán, výrobní plán, lidské zdroje, finanční plán, rizika a jejich řízení a přílohy.

Ve druhé části práce je toto rozdělení následováno na konkrétní specifika Firmy X s ohledem na doporučení teorie. Firma X se zabývá výrobou raw tyčinek, neboli tyčinek, které jsou vytvářeny ze syrových surovin, a při výrobě není tyčinka vystavována tepelné úpravě. Firma X funguje již jeden rok a hledá společníka s potřebným kapitálem, díky kterému rozšíří svou výrobu. Výstupem je pak samotný podnikatelský plán začínající Firmy X.

TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice podnikatelského plánu

Na samém začátku je potřeba si ujasnit pojmy, souvislosti a rozdíly mezi nimi. Lze se setkat s pojmy jako je podnikatelský plán a business plán. Oba termíny označují tentýž zpracovaný dokument a jedná se o ekvivalenty z anglického slova business, neboli obchod, podnik, firma. V této práci bude více zastoupen termín podnikatelský plán, který je chápán ve stejném znění významu jako business plán, který je používán především v literatuře. Dalším termínem je podnikatelský záměr, tento termín většina autorů považuje s podnikatelským plánem za synonyma.

„Podnikatelský záměr není jen myšlenka, ale ucelený dokument popisující cíle, formu a nástroje plánovaného podnikání. Jde tedy o podnikatelský plán“ (Kursová, 2012, str. 2). Orlík (2012) bere podnikatelský plán jako celek, ve kterém je obsažen podnikatelský záměr: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodu jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“*. Mezi další termíny patří podnikatelský projekt, kteří autoři chápou jako synonymum k podnikatelskému plánu. *„...který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích, často označovaný anglickým termínem business plan, někdy též podnikatelský záměr či podnikatelský projekt“* (Synek, 2010, str. 176).

Pro tuto práci budou všechny pojmy brány jako synonyma.

„V nejjednodušší formě je podnikatelský plán průvodce – mapa k vašemu podnikání, která vám ukazuje cíle a detaily jak těchto cílů dosáhnout“ (Bplans.com, vid 10. 12. 2016, volný překlad).

Tato citace od Berryho říká, jak nejlépe lze nahlížet na podnikatelský plán. Důležitým bodem je zde mít vytyčený cíl, za kterým chce daný podnikatel jít. Fotr (1999) doplňuje tuto informaci konstatováním, že jde vlastně o přípravu podnikatelského projektu, který naplňuje zvolenou podnikatelskou strategii. Dále dodává, že v dnešní době je nezbytné plánovat, a to především díky náročnému prostředí tržní ekonomiky a proto by podnikatelé vždy měli mít vypracovaný podnikatelský plán.

Spíše než přenesení procesu plánování a přenesení strategie, vidí Červený (2014) podnikatelský plán jako koncepci budovaného podniku, nebo jeho částí a to v písemné podobě.

„Je to v zásadě dokument, který má podnikatelům pomáhat jak v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zahájení podnikatelské činnosti, tak později při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit“ (Červený, 2014, str. 1)

Podnikatelský plán tedy souvisí s fází, ve které se daný podnik nachází. Podle stránek managementmania.com existuje 5 fází a to: Založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Pro potřeby této práce bude o jednotlivých fázích napsáno v kapitole Členění podnikatelského plánu.

Vyčerpávající definici, ale zahrnující veškeré náležitosti a podrobnosti podnikatelského plánu nabízí server businessdictionary.com:

„Podnikatelský plán je soubor dokumentů, zpracovaný vedením, který sumarizuje operační a finanční cíle do budoucnosti (nejčastěji od jednoho až tři roky) a ukazuje cestu, jak tyto cíle budou dosaženy. Podnikatelský plán poskytuje dále firemní politiku a strategii, neustále se přizpůsobuje změnám v prostředí a novým příležitostem a hrozbám. Pokud je podnikatelský plán určený pro třetí osobu nabízí také vhled do minulosti, současnosti a předpokládaný vývoj podniku. Obvykle také obsahuje rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow, které ilustrují finanční pozici podniku“ (vid. 10.12 .2016, volný překlad).

Tato definice se již zmiňuje o dopadu strategie a plánu na finanční stránku podniku a to na dobu do tří let. Finanční dopady zajímají nejen vlastníka podniku, ale také třetí osoby, které jsou většinou investoři daných projektů. Investoři pak častokrát samotný podnikatelský plán vyžadují pro udělení kapitálu, takový důvod je jen jeden z mnoha pro samotné sestavení podnikatelského plánu.

2.2 Důvody k sestavení

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu může být mnoho, proto byly vybrány takové, které udává literatura.

Jak bylo již zmíněno, častým důvodem pro sestavení podnikatelského plánu je potřeba kapitálu, s tímto názorem se ztotožňuje i Fotr s touto definicí:

„Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat podnikatelský projekt zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti podnikatelského projektu, na jehož financování se tento kapitál použije“ (Fotr, 1995, str. 169).

Blackwell (1993) také jako hlavní důvod uvádí potřebu externího financování a to ať už od banky, od jiného finančního ústavu, nebo od třetí osoby, která poskytuje akciový kapitál. *„Existují dva dobré důvody, proč byste měli napsat svůj podnikatelský plán: za první, vám to pomůže lépe porozumět podnikání a problémům, které s tím souvisejí, za druhé to vyplývá ze samotné podstaty bankovních procedur“ (Blackwell, 1993, str 28).*

S tímto názorem souhlasí Srpová (2011) ale důvod pro sestavení vidí již v předchozí fázi a to v samotném začátku podnikání. Díky podnikatelskému plánu dochází k přenesení vize, nápadů a přesvědčení do písemné formy ve všech souvislostech a tak dochází ke zhodnocení reálnosti a životaschopnosti projektu. Dále vlastník zjistí samotnou finanční potřebu, která se mohla od prvotního plánu výrazně lišit. Dalším důvodem pro sepsání podnikatelského plánu v začátku, je potřeba najít si společníka. Mezi další důvody v pokročilé fázi podnikání může patřit potřeba informovat své obchodní partnery, zaměstnance, ale také samotné ujasnění si, jaké kroky musí podnikatel podstoupit pro dosažení vytyčeného cíle, jak oslovit zákazníky, jaká je konkurence, na jakých trzích se bude firma pohybovat až po potřebu personálního a výrobního plánování.

Jiný názor sdílí Červený (2014), který tvrdí, že podnikatelský plán píše podnikatelé za účelem samotného podnikání, tedy osamostatnění se a vybudování společnosti. V případě, že firma již existuje delší čas, sestavuje podnikatelský plán za účelem rozšíření svého podnikání, nebo naopak k útlumu některých částí firmy. Dalším důvodem uvádí fakt, že během psaní si podnikatelé uvědomují z představy již reálnou konkrétní podobu stavu, ve které se vidí do budoucna. A mezi poslední důvody proč sestavit podnikatelský plán patří samotná kontrola odchylky reálného stavu od plánovaného. Vedle potřeby cizího kapitálu, jiný důvod uvádí Fotr (1995), kde podnikatelský plán je vnitřní dokument, který slouží pro samotné řízení firmy. Rozsáhlý výčet a celkové shrnutí důvodů nám představuje Struck (1992), ten dělí účely zpracování na vnitropodnikové nebo mimopodnikové, tedy zda se zpracovávají pro potřeby interní, nebo externí. Mezi mimopodnikové důvody lze zařadit podnikatelský plán, jako nástroj pro plánování, nebo jako základ pro diskusi před důležitým rozhodnutím. Pokud je podnikatelský plán dobře zpracován a naplánován, slouží pak také k samotné organizaci, jak pro vedení, tak i pro zaměstnance podniku a k následné kontrole. Díky dobrému vypracování, lze také jednotlivé úseky rozpoznat svá úzká místa, neboli bottle neck místa, ty lze pak odstranit bez velkých ztrát zdrojů. Dalším důvodem je již zmíněné přenesení strategie do plánu a jeho následná kontrola. Struck také zmiňuje nový důvod a to je vzdělávací složka, která se vztahuje ke kontrole, jako již zmíněnému důvodu pro napsání podnikatelského plánu.

„Srovnáním získá vedení poznatky o tom, kolik času a kapitálu které aktivity vyžadují a nakolik realisticky byly plánované hodnoty stanoveny. Z tohoto pohledu jsou podnikatelské plány nástrojem vzdělávání vedoucích pracovníků“ (Struck, 1992, str. 11).

Mezi mimopodnikové účely pak patří především hledání investora a dále pro zájemce o koupi podniku.

Podnikatelské plány jsou zpracovávány z mnoha důvodů a na těchto důvodech závisí také forma a struktura zpracování jednotlivých plánů. Podnikatelský plán pro interní účely bude mít jiné náležitosti, než plán sloužící pro účely externí. S důvody souvisí také jednotlivé druhy plánů, jelikož závisí na účelu zpracování, nebo využití. Podle Červeného (2014) jsou 3 druhy podnikatelských plánů, které se liší podle motivu a situace.

První je podnikatelský plán, který je zpracováván pro firmu, která již existuje, nebo pro začínající podnikatele. Zde je hlavním motivem realizace něčeho nového a je důležité vše naplánovat. Podnikatelský plán je zároveň i průvodcem pro realizaci, který má potřebné informace a slouží i pro průběžnou kontrolu. Podnikatelský plán pro začínající podnikatele nemusí být tolik obširný a stačí jeho zjednodušená podoba, která vynechává některé detaily.

Dalším druhem je podnikatelský plán, který je zpracován, pouze za účelem získat spolupracovníka a partnera pro podnikání. Takový podnikatelský plán se sepisuje především u fúzí firem, které chtějí upevnit svou pozici na trhu, potřebují získat nové zákazníky, obsadit nové distribuční cesty, sjednotit know-how a alokovat zdroje. Důležitým aspektem je zde zpracování, obsah a samotná forma podnikatelského plánu, ta bude reprezentovat takového partnera, kterého si firma přeje získat. Dále nesmí chybět popis trhů a strategie, kterou chce podnik uplatnit při vstupu na trh.

Posledním podnikatelským plánem je plán, který se zpracovává pro banku, nebo pro investora. Zde je hlavním účelem získání kapitálu, nebo úvěru na rozvoj podnikání. Zde se dají banky rozdělit na dvě skupiny. První skupina jsou banky, které se o samotný podnikatelský plán nezajímají a při rozhodování postupují stejně, jako při vyřizování samotného podnikatelského úvěru. Zde je potřeba vyplnit veškerou dokumentaci a samotná selekce žadatelů podléhá interním pravidlům. Především pro začínající podnikatele, kteří nemohou doložit finanční minulost je žádost o finance těžká. Druhým typem bank, jsou banky, které vyžadují podnikatelský plán. Ten je ovšem

zpracován v předepsané struktuře. Jakákoliv odchylka od předlohy není žádoucí a metodologie je vyžadovaná pro udělení financí.

Speciálním typem podnikatelských plánů, jsou plány, které nejsou profitabilní a zaměřují se na rozvoj aktivit. Jde o především neziskové organizace, které také zpracovávají podnikatelský plán, ovšem tvorba zisku zde není primární cíl. „... z důvodu rozvoje svých aktivit zpracovávají business plány i neziskové organizace, nadace, charitativní organizace, zájmová sdružení“ (Červený, 2014, str. 9).

2.3 Členění podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu se liší v závislosti na autorovi, nebo účelu, pro který je zpracován. Je zde proto uvedeno několik možných členění podnikatelského plánu, které je možné zpracovat. Dogmatická struktura u podnikatelského plánu neexistuje. Na závěr, bude vybráno jedno členění, které je dále zpracováno detailně.

Jako první možné členění je uvedeno podle Blackwella (1993, str. 7-13) a Struckera (1992, str. 29-125). Důvodem, proč je toto členění uváděno mezi prvními, je i to, že je dnes tento model považován za starší model členění:

- **Stručné prohlášení**
Zde by měl autor podnikatelského plánu, dle Blackwella (1993), vyslovit, jaký je účel podnikatelského plánu a jaká je výše finanční částky, kterou požaduje pro své potřeby. Naopak Struck (1992) zastává názor, že je zde potřeba objasnit obor podnikání, výroby a jeho specifika, klíčové osobnosti a učinit komentář k trhu a cílům podniku.
- **Trh**
Oba autoři se shodují, že tato část je jedna z nejdůležitějších a nejvíce zajímavých. *„Většina lidí, kteří půjčují peníze, věří, že úspěch v podnikání je zajištěn nalezením a využitím dostatečně velkého trhu, takže by bylo dobré začít právě částí pojednávající o trhu“* (Blackwell, 1993, str. 7).
- **Odbornost, zkušenosti a zdroje zainteresovaných osob**
Tato část podnikatelského plánu je také důležitá pro investora, jelikož chce znát zkušenosti, vzdělání a podnikatelskou činnost člověka, nebo více lidí, kterým své finanční prostředky svěřuje ke zhodnocení. Autoři zde zastávají názor, že vzdělání a dosažené tituly jsou druhořadé nad zkušenostmi v oboru a v podnikání. Důležitá je také zmínka o výši finanční investice, kterou podstoupil majitel a spolupracovníci a to z důvodu věrohodnosti, žádný investor by neinvestoval své peníze někam, kam by je neinvestoval ani tvůrce myšlenky. *„Poskytovatelé*

kapitálu se obvykle domnívají, že jejich kapitálová účast, nebo úvěry, které poskytují, jsou investice do lidí, nikoli do podniků, výrobků, nebo trhů” (Struck, 1992, str. 36).

- **Výhody výrobku**

Posuzování výrobku, popřípadě služby bude patřit k jedné z nejobtížnějších částí dle Blackwella (1993) a to z toho důvodu, že se zde budou projevovat majitelovi emoce. Celý podnikatelský plán je potřeba psát střízlivě a neopomenout stručný popis výrobku, jak funguje, jaké jsou přednosti oproti konkurenci a jakých úspěchů již výrobek dosáhl.

- **Metoda**

Blackwell (1993) tuto část rozděluje na čtyři části, ve kterých řeší otázky týkající se výrobku a jeho umístění na trh, organizační strukturu podniku, výrobní metodu a otázky týkající se výroby a nakonec se zabývá delegováním odpovědnosti a kontroly podniku.

Struck (1992) kapitolu výhody výrobku a metody sloučil do jedné pod názvem výrobky a služby. V této části nabádá autory plánů k vysvětlení souvislostí mezi trhem a výrobkem, dále samotný popis výrobků, popis vývoje a jeho ochrana.

- **Dlouhodobý výhled**

Zde je prostor, pro sdělení svých plánů a kde je podnik viděn v dalších letech. Zda zvažuje vývoj nových výrobků, trhů aj. Struck (1992) pak zdůrazňuje spíše strategické pojetí této kapitoly a to především v nepodceňování strategie, která povede k vytyčeným cílům.

- **Použití fondů**

V této části podnikatelského plánu by mělo být vysvětleno, na co budou použity finanční prostředky a to včetně detailů, kam peníze přesně půjdou. Dále je zde namísto další zmínka o investici samotných majitelů.

- **Finanční cíle**

Zde bude nutné, dle Blackwella (1993), uvést předpokládaný obchodní obrat za první rok, předpokládaný čistý zisk za první rok, jak velká část

poskytnuté půjčky bude splacena za první rok a jaké jsou vaše plány pro druhý rok. Zde by se majitel neměl trápit, pokud nedosáhne zisku již v prvním roce, investoři to ani neočekávají a naopak vysoké zisky v prvotních letech by znamenaly nedůvěryhodnost. Struck (1992) se domnívá, že by finanční plánování mělo sahat dále než k prvnímu roku, dále se nedomnívá, že by veškerá dokumentace patřila do příloh a proto zde uvádí potřebu plánu likvidity v měsíčních, čtvrtletních intervalech a dále roční bilance.

- **Dodatky**

Do dodatků patří veškerá dokumentace, potřebná k prokázání relevantnosti dat a tvrzení v podnikatelském plánu. Nejdůležitějším je finanční odhad.

- **Minulost podniku**

Pokud podnik nějakou minulost má, je potřeba ji sdělit stručně a na základě faktů a obchodních výsledků.

„Popis minulosti podniku by měl také obsahovat údaje o jakékoliv větší změně ve vlastnictví nebo ve vedení, všechny větší změny trhu nebo trendy – jinými slovy, měl by se zmínit o každé důležité události, která měla nějaký vliv na podnik uplynulých několika letech“ (Blackwell, 1993, str. 13).

(Blackwell, 1993, str. 29) dále nabízí jednodušší členění pro malé podniky, které především začínají a nemají mnoho zkušeností. Jedná se o zjednodušenou strukturu podnikatelského plánu, který může být podle autora kratší, ale nesmí opomenout tyto základní body:

- Čeho se vaše žádost týká (často stačí jedna věta)
- Jak velký je váš trh a jaká je konkurence
- Pokud jste již zahájili podnikání, jaký pokrok jste dosáhli
- Vaše odbornost a zkušenosti
- Porovnání vašeho výrobku s jinými
- Dlouhodobý výhled
- Jakými jednotlivými kroky chcete svých cílů dosáhnout

- Jak velký obrat a zisk můžete očekávat
- Částku peněz, kterou budete potřebovat, a důvody

Toto členění podnikatelského plánu odpovídá spíše starší podobě struktury, bude zde proto uvedeno další členění, které je více zaměřené k modernějšímu pojetí struktury podnikatelského plánu. A to od autorů Fotr (1999), Pinson (2008) a nejnovější členění od Srpové (2011). Na začátek je uveden stručný výčet členění od každého autora a následně vytvořeno jedno, dle autorky této práce, které spojuje všechny prvky a bude dále použito v praktické části této práce.

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části (Fotr, 1999, str. 204-208) :

- Realizační resumé
- Charakteristika firmy a jejích cílů
- Organizaci řízení a manažerský tým
- Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
Součástí této studie je analýza trhu, výrobní jednotka, materiálové vstupy a energie, umístění výrobní jednotky, technologie a zařízení, lidské zdroje, organizace a řízení a plán realizace projektu. Dále finanční analýza a hodnocení projektu a řízení rizik projektu.
- Shrnutí a závěry
- Přílohy

Rozšířenější členění nám poskytuje Abrams (2003, volný překlad), toto členění je spíše určené pro již zaběhnuté podniky, které plánují velké změny. Podle struktury pak plán slouží jak pro vnitropodnikové, tak mimopodnikové účely.

- Shrnutí
- Popis společnosti
- Analýza odvětví a jeho trendy
- Cílový trh

- Konkurence
- Strategická pozice a hodnocení rizik
- Marketingový plán a obchodní strategie
- Operační plán
- Technologický plán
- Řízení a organizace
- Zainteresování komunity a sociální odpovědnost
- Rozvoj, milníky a náhradní plán
- Finance
- Přílohy

Struktura podnikatelského plánu dle Pinson (2008, volný překlad) je velice jednoduchá a jednotlivé kapitoly jsou generalizovány do velkých celků:

- Titulní list
- Shrnutí
- Organizační plán
- Marketingový plán
- Finanční dokumenty
- Přílohy

Další pohled na dělení podnikatelského plánu nám poskytuje Srpová (2011), její členění je detailní a praktické, zahrnuje i například úvodní list, obsah, které jistě musí být součástí, ale ostatní autoři je považují za samozřejmost.

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie

- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

Pro detailnější zpracování jednotlivých kapitol, byla vybraná struktura, která odpovídá potřebám začínající malé firmy. Toto členění bude pak dále následovat strukturu podnikatelského plánu v praktické části této práce. Jedná se o členění podnikatelského plánu:

- Titulní strana
- Obsah
- Shrnutí
- Charakteristika podniku
- Analýza prostředí
- Marketingový plán
- Výrobní plán
- Lidské zdroje
- Finanční plán
- Rizika a jejich řízení
- Přílohy

Níže jsou rozpracované jednotlivé části podnikatelského plánu z hlediska detailnějšího obsahu. Obsah těchto kapitol byl stanoven s ohledem na kombinaci doporučení od jednotlivých autorů.

2.3.1 Titulní strana

„Titulní strana podnikatelského plánu je něco jako titulní stránka knihy. Udělá první dojem na čtenáře vašeho podnikatelského plánu“ (Pinson, 2008, str 17, volný překlad).

Z tohoto důvodu je titulní strana zásadní, je však málo autorů, kterým ji věnují pozornost. Srpová (2011) a Pinson (2008) se shodují, že na titulní stranu patří jméno a logo firmy, pokud jej dotyčná firma má vytvořené. Název

podnikatelského plánu, jméno tvůrce, klíčových osob a zakladatelů. Autorka dále doporučuje uvést prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě“* (Srpová, 2011, str. 15).

Pinson (2008) dále doplňuje, že důležité jsou také kontaktní údaje a to především sídlo firmy, telefonní číslo a webové stránky. Taktéž kontaktní údaje na konkrétní osoby v podobě jména, titulů, adres a telefonních čísel. Autorka dále přidává rok a měsíc, kdy byl podnikatelský plán vytvořen. Důvodem je časový odstup od vytvoření do čtení, tedy investor může požadovat aktualizaci jednotlivých informací. Dalším užitečným tipem je číslo kopie, díky očíslování dochází pak ke snadnému sledování podnikatelských plánů. Zamezí se tak uniknutí informací například ke konkurenci.

Celkově by měla titulní strana působit přehledně, atraktivně a obsahovat takové informace, které zaujmou pozornost čtenáře. Pokud je investorem banka, nebo jiný institut, je pravděpodobné, že mají vlastní požadavky na titulní stranu a těchto požadavků je potřeba dostát. Například dle dokumentace České spořitelny (vid. 15.12.2017) se má na titulní stránce objevit pouze jméno firmy, sídlo, jména společníků a kontakt a dále identifikační číslo společnosti.

2.3.2 Obsah

Obsah je také důležitým prvkem, každého dobrého podnikatelského plánu. Umožňuje čtenáři rychle najít informace o jednotlivých aspektech podnikání a nabízí rychlou orientaci. Srpová (2011) zmiňuje, že i když se zdá logické zařadit před rozsáhlý dokument obsah, často na něj autoři podnikatelských plánů zapomínají a pak je plán těžký na vyhledávání informací. Doporučuje, aby byl obsah krátký, nenabízet více jak tři úrovně nadpisů a měl by být v rozmezí jedna až jeden a půl strany formátu A4. Pinson (2008) souhlasí s tím, že malé začínající podniky potřebují jednu stránku obsahu, ale také

uvádí, že firmy, které mají v rámci podnikatelského zpracovány například historické informace, finanční zprávy a projektování, budou mít obsah na více než jednu stránku. Dále uvádí, že velké komplexní podniky budou mít raději detailnější nadpisy a obsah, zvláště když se nachází po venture kapitálu (pozn. rozvojový kapitál či rizikový kapitál je kapitál, který slouží většinou k financování inovativních projektů nebo k financování rozvoje začínajících firem).

2.3.3 Shrnutí

„Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi“ (Srpová, 2011, str. 16).

Podle Strucka (1992) čtenář je nucen z deseti podnikatelských plánů vybrat dva, tři nejzajímavější, proto se rozhodují dle shrnutí, kterému věnují deset až dvacet minut svého času a pak se rozhodnou, zda budou číst dále, nebo nikoliv. Proto je důležité věnovat shrnutí pozornost. Podle Vebera (2012) nesmí být shrnutí pochopeno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o celém podnikatelském plánu, který je pak podrobně rozpracován dále. Rozsah záleží na charakteru účelu a na konkrétní firmě, nicméně autor nabádá, že by shrnutí nemělo být kratší než dvě stránky a delší než sedm stránek.

I přestože je shrnutí ihned na začátku, je potřeba jej zpracovat až na samotném konci zpracování podnikatelského plánu. (Srpová, 2011) A to z důvodu, aby měl autor zpracované podrobně všechny části a mohl vidět souvislosti a logicky shrnutí shrnout. *„Shrnutí sumarizuje, kdo jste, co vaše společnost dělá, kam vaše společnost směřuje, proč jde tam, kam jde a jak se tam dostane“ (Pinson, 2008, str 21, volný překlad).*

Autoři se liší v názoru, co má být obsahem shrnutí. Zatímco Blackwell (1993) tvrdí, že shrnutí má být popsáno v jedné větě a to s obsahem, co firma zamýšlí a kolik peněz na co potřebuje. Pinson (2008) udává, že má shrnutí zodpovědět tyto otázky: Kdo? Co? Kam? Kdy? Proč? Jak? Srpová (2011, str. 16) nabízí konkrétnější otázky:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Struck (1992) a Fotr (1999) se shodují s těmito otázkami a dále Fotr přidává bod: Strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let, obsahem jsou také dlouhodobé cíle a strategie a jak jich dosáhneme.

Bez velké nadsázky lze říct, že shrnutí je nejdůležitější část podnikatelského plánu a pouze přehledný, stručný a přesvědčivý souhrn plánu přesvědčí čtenáře o pokračování ve čtení zbytku podnikatelského plánu (Abrams, 2003).

2.3.4 Charakteristika podniku

V této části podnikatelského plánu by měly být shrnuty veškeré informace o podniku a měli by udávat jasnou představu o tom, kdo daný podnik je, kam směřuje a v co věří. Srpová (2011) se domnívá, že v této kapitole se autoři snaží především přesvědčit čtenáře, že právě tento podnik je schopen vyplnit předložený podnikatelský projekt.

Fotr (1999) rozděluje tuto část na tři celky: historie firmy, důležité charakteristiky produktů a sledované cíle. Srpová (2011) nabízí rozdělení na cíle firmy a cíle vlastníků a manažerů. Struck (1992) pak na minulost, budoucnost a vlastnické poměry a smlouvy. Pro tuto práci byly spojeny jednotlivé rozdělení autorů do dvou částí: historie a základní charakteristiky a cíle podniku.

Historie podniku představuje krátký nástin minulosti, kde podle Struckera (1992) má být patrné datum založení, jakým způsobem se dostalo k ide

produktu, stejně tak, jako uvedení motivace pro založení podniku. Dále se investoři zajímají o velké změny v podniku. Ať už jde o reorganizaci výrobních skupin, změny vedení, ale i významná ocenění, úspěchy a získané patenty. S tímto názorem souhlasí Fotr (1999, str. 205), který dále přidává zmínku o finanční stránce podniku a způsobu financování: „*historie firmy, zachycující její činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování*“.

Do charakteristik a cílů podniku by autorka této práce zahrnula především poslání, vizi a strategické cíle na daný počet let, na který je podnikatelský plán orientován. Červený (2014) tvrdí, že každá organizace je zakládána a dále existuje, aby splňovala a naplňovala své poslání. „*Poslání je časově vymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity*“ (Fotr, 2012, str. 33). Dále dodává (Červený, 2014), že se poslání má vyjadřovat základní strategický záměr vlastníků a následná strategie ji zpřesňuje. Je taky silně informační, jelikož říká, proč tu daná firma je a tak z ní čerpají všechny zainteresované strany. Fotr (2012) chápe poslání jako informaci, která nám zodpoví na základní otázky. Jaký smysl má dané podnikání? Čím bude podnik jedinečný a kdo bude zákazník? Co chce organizace dosáhnout? Na poslání pak volně navazuje vize, která nám říká, kde se daný podnik vidí do budoucna. „*Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy*“ (Jakubíková, 2013, str. 20). Vize je tedy časově ohraničený popis podoby a stavu, kde se chce daná firma nacházet (Fotr, 2012). Je to také začátek, od kterého se může odrazit strategický záměr a konkrétní cíle. Proto je velmi důležité, aby tvorba vize splňovala tyto požadavky: definovala současný a budoucí stav, aby mohlo dojít ke změně, měla by být zákaznický orientovaná, měla by v sobě zahrnovat i sociální politiku.

Dále je potřeba definovat dlouhodobé cíle, které daný podnik v určitém časovém období plánuje sledovat a docílit. Srpová (2011) rozděluje cíle na cíle firmy a cíle vlastníků, pro tuto práci bude postačující uvést cíle podniku. Cíle by měly být ve formátu SMART. Tato zkratka je daná z počátečních písmen anglických vlastností, které daný cíl má mít. Jedná se o slova:

- *Specific* – specifické
- *Measurable* – měřitelné
- *Achievable* – atraktivní
- *Realistic* – reálné
- *Timed* - termínované

Červený (2014) udává *stimulating* – motivační, *acceptable* – přijatelný a jiné publikace mění *timed* na *timetabled* – termínované. Fotr (2012) navazuje na moderní a potřebný trend a přidává ještě dvě vlastnosti, tedy se jedná o formát SMARTER.

- *Ethical* – etický
- *Resourced* – zaměřený na zdroje

Dále udává, že tyto požadavky na dané cíle jsou určené jak, pro cíle tvrdé, tak pro cíle měkké.

S vymezením cílů v části budoucnost podniku souhlasí i Struck (1992), který tuto část pojmenovává budoucnost v rámci popisu podniku. Tvrdí, že cíle a strategie jsou mnohokrát podceňovány a nestačí pouze finanční hledisko podnikatelského plánu, investory zajímá také kvalitativní část podnikatelského plánu. Mít dobře nadefinované dlouhodobé cíle ovšem nestačí, je také zapotřebí znát prostředí, ve kterém se pohybujeme.

2.3.5 Analýza prostředí

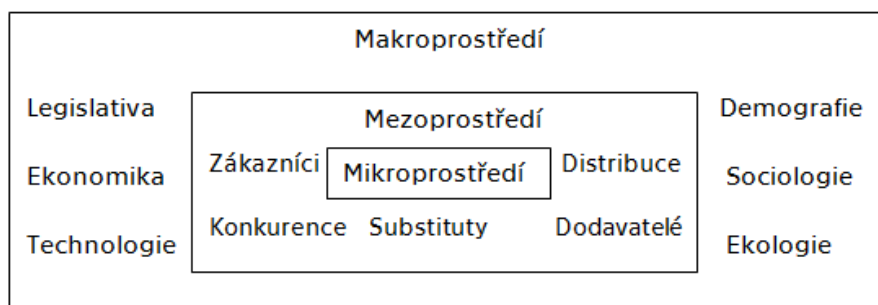
Analýza podnikatelského prostředí je pro rozhodování velice podstatná. Důvody proč ji dělat uvádí Fotr (2012), který se domnívá, že jen tak bude známá pozice v daném prostředí. Dále může podnik efektivně reagovat na

změny v prostředí, stejně jako využívat potenciálu k dalšímu rozvoji, dá se vyčíst také předvídání chování samotného trhu a konkurence a pomáhá k identifikaci rizikových faktorů. Na samotnou analýzu se využívá zásada MAP, tedy: monitoruj, analyzuj, predikuj.

Autor dále rozděluje prostředí na externí a interní. Do externího se zahrnuje jednak makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku a mezoprostředí, které podnik může z malé části ovlivnit. Interní prostředí se dále nazývá mikroprostředí, které podnik může ovlivnit svou aktivitou. Pro přehlednost

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí

uvádí autorka této práce obrázek níže.



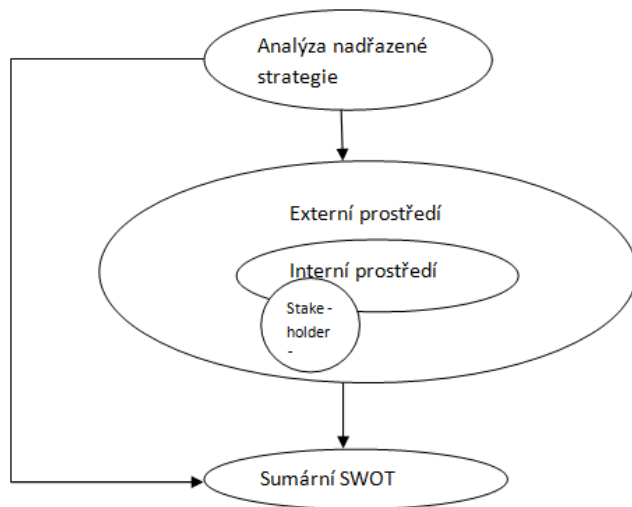
Zdroj: Fotr, 2012, str. 39

Každé prostředí má svůj nástroj analýzy a autor doporučuje postupovat od externího prostředí k internímu. Červený (2014, str. 43) doporučuje při zpracování podnikatelského plánu dodržet tento postup:

- Analýza nadřazené strategie
- Analýza externího okolí s těmito analýzami
- SLEPT analýza
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Další analýzy (zákazník, konkurent, dodavatel, vývoj trhu)
- Analýza očekávání nejdůležitějších zainteresovaných stran
- Analýza interního prostředí
- SWOT analýza

Pro přehlednost je níže uvedený obrázek a vzájemné souvislosti.

Obrázek 2: Systém analýz v prostředí



Zdroj: Červený, 2014, str. 43

Srpová (2011) rozděluje prostředí na externí a interní, ale dále dělí externí na makrookolí a mikrookolí. Pro přehlednost této práce budou detailně probrány analýzy nejdříve externího prostředí, poté interního a následně bude vysvětlena SWOT analýza a to především z teorie dle Fotra a Červeného.

2.3.5.1 Analýza externího prostředí

Při analýze makroprostředí sledujeme faktory zahraničního i národního prostředí, záleží, v jakém se daný podnik pohybuje, popřípadě bude pohybovat (Fotr, 2012). Červený (2014) doporučuje analýzu SLEPT, která odhalí budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy a určité vývojové trendy, které může podnik využít, nebo se na ně připravit. Podle zaměření se této analýze říká analýza širšího vnějšího prostředí. Zkratka SLEPT je složena z počátečních písmen anglických slov, které označují okolí podniku. Mallya (2007) udává, že se někdy nazývá SLEPTE, PEST, STEP nebo PESTLE analýza. „*Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti*“ (Mallya, 2007, str. 42).

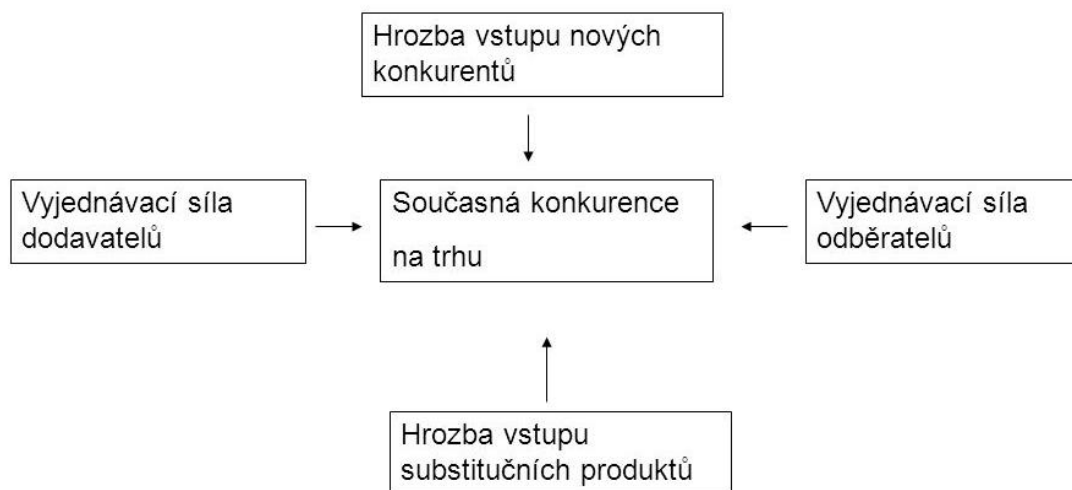
Pro účely této práce se autorka přiklání k používání názvu PESTLE analýza, která bude dále uplatněna v praktické části. Níže je uveden význam jednotlivých slov, ze kterých se tato zkratka skládá.

- *Political* – politické faktory
- *Economic* – ekonomické (makro) faktory
- *Social* – společenské a demografické faktory
- *Technological* - technologické faktory
- *Legal* – legislativní faktory
- *Ecological* – ekologické faktory, někdy také *Environmental* – životní prostředí

2.3.5.2 Analýza mezoprostředí

V analýze mezoprostředí se začíná odvětvím, především se jedná o rozbor konkurence. Srpová (2011) varuje, že konkurence je často v podnikatelských plánech podceňovaná a proto je důležité ji zpracovat detailně. Přehledná metodická analýza konkurence je Porterův model pěti sil. Červený (2014) případně nazývá tuto analýzu jako analýza užšího vnějšího prostředí, Porterova analýza, analýza odvětví a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. „Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví slouží obecně ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví a v nalezení příležitostí, jejichž realizace by mohla postavení firmy v jejím odvětví zlepšovat. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu“ (Červený, 2014, str. 76). Pro přehlednost je níže uveden obrázek pěti sil.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jelínek P., Efektivnost informačních systémů

Pokud podnik identifikuje všechny své konkurenty, je potřeba přistoupit k detailnější analýze jejich nedostatků a předností. Ovšem z důvodu přehlednosti, není potřeba zabíhat do detailů. Podnik by však neměl zapomínat na objektivitu a tyto kritéria nehodnotit subjektivně (Srpová, 2011).

2.3.5.3 Analýza mikroprostředí

Interní analýza, neboli analýza mikroprostředí, je orientovaná na činnosti uvnitř podniku. „Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr“ (Fotr, 2012, str. 43). Podle Fotra (2012) daný potenciál tkví ve zdrojích, kterými firma disponuje a firemní kulturou. Zdroje dále dělí na finanční, organizační, fyzické, technologické, inovační renomé firmy a lidské zdroje. Po posouzení všech dostupných zdrojů se dále určí takzvaná interní síla podniku. Interní analýzy by se měly provádět ve funkčních oblastech podniku například v managementu, marketingu, výrobě, výzkumu, financích a informačních systémech. V rámci této práce a rozsahu podnikatelského plánu, není dále potřeba rozebírat interní analýzu podrobněji a to z důvodu, že samotný podnikatelský plán pokrývá části dané analýzy. Dle Červeného

(2014) je výsledkem analýzy mikroprostředí definice hrozeb, slabin podniku, příležitostí a silných stránek. Srpová (2011) s tímto názorem souhlasí a přidává jako výstup specifické přednosti. S těmito výstupy je potřeba dále pracovat.

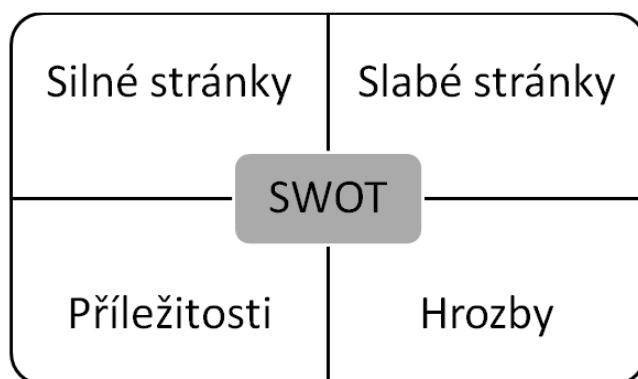
SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným, nejrozšířenějším a neznámějším nástrojem v rámci analýzy prostředí. Její počáteční písmenka jsou zkratkami z anglického:

- *Strengths* – silné stránky
- *Weaknesses* – slabé stránky
- *Opportunities* – příležitosti
- *Threats* – hrozby

Tyto klíčové faktory jsou pak verbálně charakterizovány, ohodnoceny a uspořádány do kvadrantů tabulky SWOT, viz níže (Fotr, 2012).

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: Srpová, 2011

„SWOT analýza je analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Může ale také být využita jako samostatná analýza, zaměřená na zjištění silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb objektu analýzy (Červený, 2014, str. 136).

Pro zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat tyto zásady:

- Zaměření této analýzy by mělo být pouze na strategická fakta, to znamená podstatné jevy, pokud by došlo k zahlcení je komplikované další zpracování.
- Závěry ze SWOT analýzy by měly být relevantní a mělo by se brát zřetel na účel, pro který je zpracovávána
- Měla by obsahovat pouze fakta, která se přímo týkají dané problematiky
- SWOT analýza by dále měla být důvěryhodná a vstupem by měly být pouze ověřená fakta
- SWOT analýza musí být objektivní a neměla by být posuzována, zpracovávána a hodnocena subjektivně. (Červený, 2014)

Do SWOT analýzy vstupují data z ostatních analýz, jde o sumarizaci dat v přehledném zobrazení, které pomáhá určit budoucí kroky podniku.

2.3.6 Marketingový plán

Marketingový plán je samostatný ucelený plán, ze kterého podnikatelský plán čerpá dané informace. Struktura marketingového plánu dle Kotlera (2007, str. 769) je:

- Celkové shrnutí situace
- Analýza současného stavu firmy
- Marketingové cíle
- Marketingové strategie
- Marketingový mix
- Akční program
- Rozpočet a hodnocení

Jelikož mnoho částí podnikatelského plánu jednotlivé kapitoly pokrývají, nebudou zde dále rozebírány do podrobností, pro potřeby malého začínajícího podniku se bude marketingový plán skládat z těchto částí:

- Marketingový výzkum
- Marketingový mix

2.3.6.1 Marketingový výzkum

„Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje“ (Fotr, 1999, str. 26).

Šetření a získání dat lze z existujících zdrojů, tzv. desk research, nebo pomocí vlastního šetření, tzv. field research. Takové šetření se může týkat trhu obecně, nebo určitého segmentu. Možnými metodami je pozorování, rozhovor, testy aj. Po získání informací je důležité si stanovit cílový trh, na kterém daný podnik chce působit (Fotr, 1999).

Struck (1992) rozděluje analýzu trhu do šesti stádií, kterými jsou:

- Získávání informací
- Analýza informací
- Popis celkového trhu
- Vymezení a popis tržních segmentů
- Odhad objemu prodeje
- Analýza konkurence

S tímto rozdělením souhlasí i Fotr (1999), který rozděluje výstupy z marketingového výzkumu na:

- Stanovit cílový trh
- Analyzovat zákazníky
- Definovat segmenty trhu
- Analyzovat konkurenci
- Analyzovat distribuční cesty
- Analyzovat obor a stanovit budoucí vývoj poptávky

Východiskem pro stanovení cílového trhu je určení celkového trhu, v rámci kterého se chceme zaměřit. V podnikatelském plánu nepopisujeme celkový trh ani všechny potenciální zákazníky, proto si stanovíme cílový trh. (Srpková, 2011). Stanovení cílového trhu dále Fotr (1999) popisuje jako

vydefinování si, co je trh podniku, jaká je charakteristika produktu, ujasnění si cenové politiky, distribučních kanálů i zákazníků. Dalším bodem je samotná analýza zákazníků, ta by se měla soustředit na zodpovězení otázek jako: Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující, Kdy se zboží nakupuje a kolik? Díky poznání zákazníka, je podnik schopen definovat segmenty trhu, na které se hodlá zaměřit. Samotné segmenty Fotr (1999, str.28) doporučuje rozdělit na základě tří faktorů:

- Geografické či lingvistické hledisko (národnost, region, město či venkov)
- Sociálně-demografické hledisko (věk, pohlaví, příjem, vzdělání)
- Psychologická kritéria (inovativnost zákazníků, status a nákupní chování)

Pokud již podnik ví, na jaký trh se chce zaměřit, na jaké zákazníky má cílit stačí již navrhnout strategii, kterou bude používat. Fotr (1999) rozděluje základní prvky strategie podniku na:

- Geografická strategie
- Strategie z hlediska tržního podílu
- Strategie z hlediska vazby výrobek-trh
- Marketingová strategie

V této práci není potřeba dále rozbírat dopodrobna jednotlivé strategie, jelikož jsou součástí podnikatelského plánu, jakožto rozhodnutí o produktu, které se dále projeví v marketingovém mixu.

2.3.6.2 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu“ (Kotler, 2007, str. 70).

Tento nástroj je složen ze čtyř komponentů, často označovaných jako 4P, jedná se o překlady z anglických slov:

- *Product* – produkt, výrobek
- *Price* – cena, cenová politika
- *Promotion* – komunikační politika, propagace
- *Place* – distribuční politika, distribuce

Existuje také modifikace 4P na oblast služeb, ta zde nebude uvedena kvůli návaznosti na praktickou část, kde je obsahem výrobek podniku. Srpová (2011) rozšiřuje marketingový mix v podobě 7P, přidáním politics – politicko-společenské rozhodnutí, public opinion – veřejné mínění a people – lidé. Jelikož zákazník je pro firmu velmi důležitý, došlo k modifikaci marketingového mixu na tzv. zákaznický marketingový mix 4C:

- *Customer* – zákazník
- *Cost* – náklady na zákazníka
- *Convenience* – pohodlí pro zákazníka
- *Communications* – komunikace se zákazníkem

V této práci však bude podrobněji rozebrána a dále použita klasická verze marketingového mixu a to 4P ve znění produkt, cena, distribuční kanály a propagace

Produkt

„Výrobek je hmotný statek, služba ale i myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojování lidských potřeb“ (Soukalová, 2004, str. 5).

Produkt je pak tvořen jednotlivými vrstvy, které na sebe navazují, jedná se o:

- **Jádro produktu** – představuje základ výrobku, holou podstatu pro splnění potřeb, tužeb a přání. Obecně můžeme říct, že jádro zákazníkům přináší užitek.
- **Vlastní produkt** – někdy označován jako reálný produkt, jedná se o obal, kvalitu, design, značku, provedení.

- Rozšířený produkt – Zde patří služby a výhody spojené s produktem. Zahrnuta je zde záruka, úvěry, servis, dodávka a reklamační podmínky (Kotler, 2007, str. 389).

Podnik si také musí rozmyslet, zda se bude soustředit na jediný výrobek, nebo bude nabízet více odlišných výrobků, součástí tohoto rozhodnutí se týká výrobního sortimentu, kde se definuje (Fotr, 1999):

- Šířka výrobního mixu – svědčí o tom, kolik různých výrobních řad firma vyrábí
- Délka výrobního mixu – udává celkový počet položek ve výrobním mixu
- Hloubka výrobního mixu – udává celkový počet položek v jejich výrobním mixu
- Konzistence výrobního mixu – vyjadřuje těsnost vazeb mezi jednotlivými výrobními řadami (Kotler, 2007, str. 394)

Mezi atributy produktu také patří jeho životní cyklus, to je, jak bude probíhat vývoj při uvedení na trh, při fázi zralosti, útlumu a jak se bude postupovat při inovacích (Srpová, 2011).

Cena

Druhý nástroj marketingového mixu je velice důležitý a je potřeba mu věnovat vysokou pozornost a to především z důvodu, že jako jediný nástroj generuje podniku příjmy (Kotler, 2007). Srpová (2011) s tímto názorem souhlasí a kromě prosperity podniku zmiňuje určení pozice na trhu v hierarchii spotřebitel, cena ovlivňuje nákupní chování a zároveň je rozhodujícím faktorem v konkurenčním prostředí. Existují faktory, ke kterým přihlížíme při tvorbě ceny:

- Firemní cíle a cíle cenové politiky
- Náklady
- Poptávka
- Konkurence

- Fáze životního cyklu
- Právní a regulační opatření

Fotr (1999) dále přidává:

- slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu
- dealerské odměny
- cenová elasticita

Podnik může mít různé cenové cíle, které by měly být doplněním firemních cílů, jedná se o například (www.marketing.topsid.com, vid. 7. 1. 2017), (Srpová, 2011):

- zisk a maximalizace zisku
- maximalizace tržního podílu
- růst objemu prodeje
- návratnost investice
- špičková kvalita výrobku
- přežití

Existuje mnoho metod pro stanovení ceny, pro účely této práce je však uvádět nemusíme.

Distribuční kanály

Úkolem distribučních kanálů je poskytnout zákazníkovi produkt co nejpohodlnějším způsobem, v potřebném množství a na správném místě. Tento nástroj je z celého marketingového mixu nejméně pružný (Kincl, 2004).

„Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům“ (Fotr, 1999). S výběrem však podle autora souvisí i ostatní dodací podmínky, jako je způsob přepravy, optimalizace cest, řízení zásob, ochrana zboží a ostatní faktory.

Obecně můžeme distribuční cesty dělit podle počtu článků na:

- Přímé – jde o přímé spojení mezi výrobcem a zákazníkem, zde není žádný mezičlánek, či zprostředkovatel
- Nepřímé – podnik využívá mezičlátku, nebo zprostředkovatele, který má na starosti část, nebo celý prodej (Kincl, 2004).

Srpová (2011, str. 25) udává, že v podnikatelském plánu se distribuce týká těchto otázek:

Budeme samostatně zjišťovat všechny prodejní aktivity? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům? Pokud je potřeba mezičlátku, které z nich jsou nejvhodnější? Bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizacemi, nebo bude zásobován jen maloobchod?

Zde je možné uvést tři distribuční strategie (Kincl, 2004, str. 70)

- Intenzivní distribuce – jde o zajištění dostupnosti produktu, využívaná především pro zboží, které zákazníci nakupují často a pravidelně
- Výlučná distribuce – jedná se o opak intenzivní distribuce, využívá se především pro drahé a luxusní zboží
- Selektivní distribuce – jde o mezistupeň, mezi výlučnou a intenzivní distribucí, využívá se například u oděvů a elektroniky

Pokud již podnik má vybranou cestu, kterou přiblíží svůj produkt za určitou cenu zákazníkům, zbývá vyřešit otázku, jak sdělit zákazníkům, že je daný produkt na trhu.

Propagace

Tento nástroj je zřejmě nejvíce viditelný z celého marketingového mixu, cílem propagace a celé marketingové komunikace je stimulace poptávky po daném produktu „*tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití*“ (Srpová, 2011, str. 26).

Ke komunikaci využíváme těchto složek:

- Reklama
- Podpora prodeje

- Public relations
- Osobní prodej
- Přímý marketing

Co vše je obsahem jednotlivých složek nám udává obrázek níže:

Obrázek 5: Propagační nástroje

<i>Reklama</i>	<i>Podpora prodeje</i>	<i>Public relations</i>	<i>Prodejní personál</i>	<i>Přímý marketing</i>
Inzeráty v tisku a reklamy v audioviz. Médiiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení – vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky listovní poštou
Vkládaná sdělení do jednotl. balení	Vzorčky	Semináře	Pobídkové programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorčky	Elektronické nákupy
Brožury a příručky	Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Televizní nákupy
Plakáty a letáky	Prezentace	Sponzorské dary		Faxová pošta
Adresáře	Kupóny	Publikace		Elektronická pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Hlasová pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		
Reklamní nápisy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu	Slevy na protiodběry	Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Symboly a loga				
Videokazety				

Zdroj: Kotler, 2000, str. 125

Do nástroje reklama, nepatří jen reklama jako taková, ale patří sem také inzeráty, brožury a plakáty, logo a balení. Do podpory prodeje patří vše, co druhou stranu naláká ke koupi, nebo udrží v kontaktu. Jedná se o vzorky, soutěže, kupóny, slevy aj. Public relation se zabývá akcemi a vystupováním na těchto eventech. Do osobního prodeje patří samotný personál, který přichází

do kontaktu se zákazníkem. Přímý marketing se zabývá využíváním jiných kanálů, jako je pošta, internet a jiná elektronická zařízení.

Na základě určení cílového trhu, definice zákazníka, jak na něj působit a jakým způsobem jej informovat je možné odhadnout velikost předpokládaného prodeje a na základě něj sestavit výrobní plán.

2.3.7 Výrobní plán

„Stanovuje množství a strukturu výrobního sortimentu podniku. Jedná se o stěžejní prvek celé kaskády podnikových plánů, vždyť právě výrobní činnost přináší hodnotu pro zákazníka a umožňuje existenci činností ostatních“ (Vochozka, 2012, str. 187).

Dále autor uvádí, že musí respektovat dvě základní omezení:

- Množství maximálně možných prodejů produktů, tedy se jedná o omezení trhu
- Při pořizování výrobních faktorů dbát na finanční možnosti dané firmy

Fotr (1999) uvádí jako omezující spodní podmínku minimální ekonomické velikosti, která je úzce spjata s ekonomikou velikosti nebo ekonomikou rozsahu. Jako horní omezení je bráno zdrojové omezení.

Samotný výrobní plán by měl obsahovat (Červený, 2014):

- Přístup k uspokojování poptávky, uspořádání výroby, způsob řízení zásob, zabezpečení výrobních faktorů a personální zajištění
- Jaké výrobní faktory, stroje a zařízení bude podnik potřebovat

Dle Struckera (1992) by mělo být složení výrobního plánu následující:

- Výrobní strategie
- Výrobní metoda
- Stroje a zařízení
- Pracovníci ve výrobě
- Výrobní kapacita
- Materiální zabezpečení

Fotr (1999) přidává dále část týkající se umístění výrobní jednotky. Níže jsou stručně představeny jednotlivé části plánu, dle Struckera (1992), kromě pracovníků ve výrobě, jelikož podrobnosti budou rozebrány v další části podnikatelského plánu, lidské zdroje.

Výrobní strategie přispívá k celkovému úspěchu podniku, může mít mnoho podob, ale musí být známá z podnikatelského plánu a to především z důvodu vymezení se od konkurence. Popsání výrobní metody je zásadní záležitostí, je potřeba uvést vše důležité, ale nezatížit čtenáře odbornými a technickými detaily. Vše by mělo být podáno jednoduše srozumitelně. Zde je důležité, aby investor pochopil princip výroby, nikoliv celé technologii. Nemělo by se také zapomínat na uvedení možných rizik a na řízení jakosti. V návaznosti na metody je potřeba uvést stroje a zařízení, které budou při výkonu výroby potřeba. Investora zajímají náklady, časová náročnost a možná budoucí inovace a prostor pro zlepšení. Výrobní kapacita pojednává zjednodušeně o tom, kolik toho daný podnik je schopen vyrobit nyní a jaké jsou možnosti do budoucna, má podnik nějaké rezervy? Materiální zabezpečení představuje dodavatele, zde by v podnikatelském plánu měly být uvedeny klíčové prvky výroby, spolehlivost dodavatele, popřípadě náhradní smluvní dodavatele a předběžné smlouvy.

Na výrobní plán dále navazuje potřeba po pracovnících, kteří by danou výrobu obstarávali. Tuto část podnikatelského plánu popisuje kapitola s názvem lidské zdroje.

2.3.8 Lidské zdroje

„Novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“ (Koubek, 2007, str. 15)

Wupperfeld (2003) rozděluje tuto část podnikatelského plánu na dvě a to:

- Vedení podniku, zde je důležité uvést odborné znalosti, know-how, profesní zkušenosti, úspěchy, podíl a jakým způsobem vedení doplní chybějící znalosti.
- Další pracovníci, pro větší přehlednost je potřeba uvést organizační strukturu podniku, počet zaměstnanců, kvalifikaci a věkové složení. U řídicích a klíčových pracovníků je vhodné uvést:
 - Popis pracovního místa a charakteristiky zaměstnance

- Odborné požadavky na příslušného zaměstnance
- Pracovní náplň určitého místa v podrobnostech
- Kompetence

„Kvalifikace i zkušenosti klíčových pracovníků jsou totiž jedním z podstatných předpokladů úspěchu projektu“ (Fotr, 1999, str. 22).

Pokud podnik začíná svou činnost a zatím nemá žádné zaměstnance, je potřeba personálního plánování. Personální plánování se dá rozdělit do tří kroků (Armstrong, 2007, str. 306):

- Předvídání budoucí potřeby lidí (poptávka)
- Předvídání budoucích zdrojů lidí (nabídka)
- Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou

Personální plánování pak usiluje o to, aby měl podnik dostatek zaměstnanců nyní a v budoucnu a to:

- V potřebném množství
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- S žádoucími osobnostními charakteristikami
- Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- Flexibilní a připravené na změny
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
- Ve správný čas
- S přiměřenými náklady (Koubek, 2007, str. 93)

Fotr (1999) nabízí jiný pohled při plánování pracovních sil a to:

- Poptávka a nabídka pracovníku v dané oblasti umístění výrobní jednotky
- Legislativa v oblasti pracovních vztahů, ty se týkají především přijímání pracovníků, uvolňování, platových podmínek, počet směn a hodin aj.

- Počet pracovních dní v roce je také důležitý a odvíjí se od výrobního plánu

V další fázi je potřeba stanovit jakými metodami bude probíhat způsob nábory a získávání pracovníků, také jak je najdeme a oslovíme. Důležité je i načasování, jelikož proces adaptace a vycvičení trvá delší dobu. Dále by zde měl podnik uvést, zda se budou pracovníci vzdělávat a jakým způsobem se bude zvyšovat kvalifikace zaměstnanců. Investory samozřejmě zajímají náklady spojené s lidským kapitálem, jedná se o nevelké částky, které bude potřeba investovat. Jedná se tedy o mzdové náklady, výše zdravotního a sociálního pojištění, benefity, vzdělávání, zabezpečení BOZP aj. (Fotr, 1999).

Všechny náklady a výdaje z částí podnikatelského plánu nám vstupují do následující části, která je pro investora velmi důležitá, jedná se finanční analýzu a finanční vyhodnocení úspěšnosti podniku.

2.3.9 Finanční plán

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska“ (Srpová, 2011, str. 28).

„Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku, když bude dosahovat všech plánovaných cílů. Finanční plánování je jednou z nejtrnitějších etap na cestě k výmluvné a přesvědčivé koncepci podniku, spektrum možných chyb je takřka neomezené“ (Struck, 1992, str. 75).

Červený (2014) považuje za hlavní cíl zajistit, aby podnikatelský plán dával smysl a aby byly k dispozici potřebné finanční zdroje pro uskutečnění podnikatelského plánu a také aby byl plán do budoucna udržitelný.

Důležitým aspektem je, co vše má být obsaženo ve finančním plánu, zde velice záleží na fázi, ve které se podnik nachází. Jelikož je tato práce vypracovávána pro začínající malou firmu, bude struktura následující:

- Zdroje financování
- Finanční výkazy
- Finanční ukazatele

2.3.9.1 Zdroje financování

Podnik by měl zvážit, který ze zdrojů bude pro něj výhodnější, zda:

- vlastní zdroje, jedná se o kapitál, který patří přímo majiteli. Jeho podíl na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční nezávislosti podniku. Patří sem peněžité i nepeněžité vklady, použitelný zisk, odpisy nebo výnosy z prodeje akcií.
- cizí zdroje, které firma využívá, pokud nemá dostatek prostředků k samofinancování. Tento kapitál pochází z vnějšího prostředí podniku. Řadíme sem různé druhy úvěrů a půjček, směnky, koupě na splátky aj.

2.3.9.2 Finanční výkazy

Do finančních výkazů patří plán peněžních toků, dále jen plán cash-flow, plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisků a ztrát. Jednotlivé výkazy budou stručně představeny.

Plán cash-flow

Podnik by měl sledovat peněžní toky, jelikož má pak přehled o skutečných financích, které má podnik k dispozici, nebo mu nabízí pohled, kam se hotovost spotřebovala. Sleduje se tu tedy:

- Příjmy, *„jsou reálné peníze, které přicházejí do podniku nezávisle na původu (nemusí být výsledkem hospodaření)“*
- Výdaje, *„jsou reálné peníze, které z podniku odcházejí a nemusí přitom docházet ke spotřebě výrobních faktorů“* (Scholleová, 2012, str. 30)

Srpová (2011) upozorňuje, že především v první fázi podnikání, by měl být plán výkazu cash flow zpracován detailněji a to alespoň na prvních 6 měsících. I když Blackwell (1993) tvrdí, že je tento výkaz věštění z křišťalové koule,

přiznává, že je důležité výkaz sestavit, především proto, že banky a investor budou chtít vědět, zda bude mít podnik dostatek hotovosti na splácení.

Zásady pro sestavování plánu cash flow (Wupperfeld, 2003, str. 118):

- Do plánu je nutné zahrnout veškeré příjmy a výdaje za dané plánovací období
- Napláňovat termíny a částky příjmů a výdajů
- Příjmy plánovat v minimální hodnotě, výdaje v maximální hodnotě
- Plán soustavně aktualizovat, a to klouzavým způsobem minimálně na 6 měsíců

Výkaz cash flow podniku poskytuje důležité informace, a proto by vždy měl být součástí podnikatelského plánu.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Tento výkaz sleduje vytváření zisků a růst tržní hodnoty podniku, proto do něj zanášíme výnosy a náklady:

- Výnos *„je peněžní vyjádření výsledk hospodaření podniku – nezáleží na tom, zda byla provedena skutečná peněžní transakce“*
- Náklad *„je peněžním vyjádřením spotřeby podniku – opět bez závislosti na tom, zda skutečně proběhla peněžní operace“*
(Scholleová, 2012, str. 21)

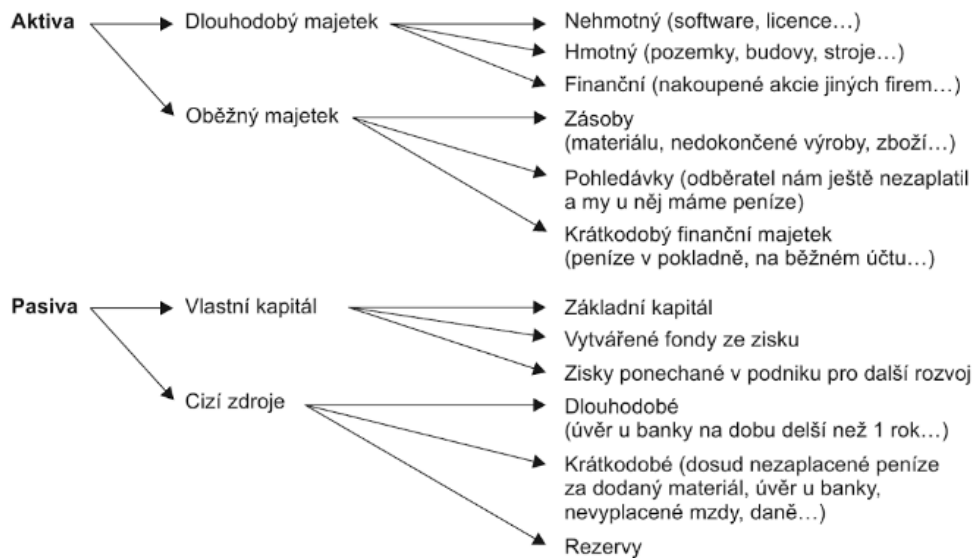
Výkaz zisků a ztrát nám udává výsledek hospodaření, což je rozdíl mezi výnosy a náklady za stejné období. U nově založených firem, nejsou ztráty neobvyklé, podniky musejí jen vědět kdy dané výnosy pokryjí náklady a začnou generovat zisk (Wupperfeld, 2003).

Rozvaha

„Rozvaha podniku popisuje stav majetku (aktiv a kapitálu (pasiv) vždy k určitému datu“ (Scholleová, 2012, str. 16). Jelikož popisuje majetek a zdroj jeho krytí, musí se obě strany vždy rovnat.

Informuje o struktuře majetku a plánování jeho obnovy, také o zdrojích financování, předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů, plánovaném systému akumulace zdrojů atd. (Srpková, 2011). Velmi zjednodušené schéma rozvahy nám nabízí obrázek níže.

Obrázek 6: Rozvaha



Zdroj: Scholleová, 2012, str. 16

Rozvaha pak dále slouží, jako zdroj dat pro finanční ukazatele, proto je důležité ji plánovat velmi důkladně.

2.3.9.3 Finanční ukazatele

V této části podnikatelského plánu si čtenář zjišťuje efektivnost investice, příznivý vývoj finanční situace se prokazuje pomocí ukazatelů finanční analýzy (Srpková, 2011).

Dle Fotra (2012) se finanční ukazatele rozdělují na následující:

- Rentability
- Likvidity
- Aktivity
- Zadluženosti
- Kapitálového trhu

S tímto rozdělením souhlasí i Scholleová (2012) jednotlivé skupiny jsou níže vyjmenované, stručně představené a ke každé skupině jsou uvedeny konkrétní ukazatele.

Ukazatele rentability poukazují na míru a schopnost dosahovat zisk z dané investice. Poukazují na míru využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu (Srpková, 2011). Mezi finanční ukazatele patří rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI), rentabilita dlouhodobě zapojeného kapitálu (ROCE), hrubá zisková marže, rentabilita tržeb (ROS) a ukazatel nákladovosti.

Ukazatele likvidity informují o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky a to ve správný čas, ve správné míře, informují tedy o stabilitě firmy (Fotr, 2012). Mezi ukazatele likvidity patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Ukazatele aktivity informují o schopnosti využívat jednotlivý majetek a jeho části. *"Ukazuje, zda má přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti"* (Scholleová, 2012, str. 178). Patří sem obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek, obrat závazků, doba obratu závazků.

Ukazatele zadluženosti poskytují pohled o stabilitě firmy a dále slouží jako identifikátor rizika, vyjadřují vztah mezi cizími zdroji a vlastními. Tento vztah je závislý na oboru, ve kterém podnik působí, na majetkové struktuře a dalších faktorech (Fotr, 2012). Mezi představitele patří celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatele kapitálového trhu slouží k hodnocení činnosti společnosti z pohledu akcionářů. Patří sem dividendový výnos, dividenda na akcii, čistý zisk na akcii, výplatní poměr, ukazatel P/E, ukazatel BV, ukazatel price/book value, ukazatel dividendového krytí (Fotr, 2012).

2.3.10 Rizika a jejich řízení

V dnešním turbulentním prostředí je nepostradatelnou součástí podnikatelského plánu řízení rizik. Dle Fotra (1999) je riziko chápáno jako něco pozitivního, co nám tedy přinese odchylku od požadovaného stavu žádoucím směrem, nebo jako něco negativního, kdy podniku hrozí horší dosažení hospodářských výsledků.

„Podnikatelské riziko lze chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí nebo nežádoucí“ (Fotr, 1999, str. 146).

Řízení rizik je důležité z hlediska zamezení působení již existujících i budoucích faktorů a to prostřednictvím řešení, která pomáhají eliminovat, snižovat účinek nežádoucích vlivů. Naopak v případě pozitivního působení rizika je potřeba navrhnout řešení, které využije příležitosti působení (Smejkal, 2006).

Dle Korába (2007) jsou čtyři stupně jak postupovat při řízení rizik a to:

- Identifikace rizikových faktorů – jde o generování všech možných scénářů podnikatelského plánu, zde je nejtěžším krokem vymyšlení rizik spojených s externím prostředím.
- Kvantifikace rizik – jde o číselné vyjádření rizika, například na základě pravděpodobnosti a ohodnocení možných důsledků.
- Plánování krizových scénářů – v tomto bodě jde o strategie a plány, postupy a procesy, které nastanou v případě naplnění daného rizika
- Monitoring a řízení – je součástí prováděcí fáze plánu, vyznačuje se kontrolou a sledováním rizika.

Fotr (2012) nabízí jiné fáze při řízení rizika a to na:

Vymezení kontextu řízení rizika jeho cíl – jde o specifikaci prostředí, a stanovení cílů v návaznosti na podnikové cíle

- Identifikace rizik a jejich sledování – jde o výskyt jak hrozeb, tak příležitostí, které ovlivní chod podniku
- Stanovení významnosti rizik – jde o ohodnocení pravděpodobnosti a intenzit dopadů a určení priorit.
- Měření rizika – jde o kvantitativní vyjádření rizika, pomocí statistických ukazatelů, či kritérií
- Hodnocení rizika a rozhodování o riziku – jde o posouzení míry přijatelnosti a o rozhodnutí, jak se bude s daným rizikem zacházet
- Příprava a realizace opatření na snížení rizika – jde o jádro v řízení rizik, které zahrnuje specifikaci rizik, které není organizace ochotna přijmout a přípravu a realizaci opatření na jejich snížení.

2.3.11 Přílohy

„Přílohy jsou záznamy, které podporují rozhodnutí a postoje, které autor podnikatelského plánu zastával v předešlých částech“ (Pinson, 2008, str. 119, volný překlad).

Dle Wupperelda (2003) by v přílohách bezpodmínečně měly být tyto dokumenty: výpis z obchodního rejstříku, životopisy, profily společníků, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, plánované rozvahy, plán zisků a ztrát, finanční plány, kalkulace, přehled orgánů společnosti a jejich pravomoci, povolení k provozu, osvědčení, certifikace, patenty, licence, průmyslové vzory, přehled dceřiných společností, organizační schéma, prospekty a brožury.

Struck (1992) souhlasí s přiložením životopisů, výpisu z obchodního rejstříku, a finančních výkazů. Opačný názor má na patenty a jiná vlastnická práva, naopak by zařadil hodnocení třetí strany, tedy se jedná o články, reference, umístění aj.

Přílohy plní funkci zdrojů, ze kterých autor podnikatelského plánu čerpal, poukazují na dostatečnou přípravu, relevantní data a dodávají plánu pravdivost a detailnost.

2.4 Zvýšení atraktivnosti podnikatelského plánu

Atraktivita podnikatelského plánu spíše závisí na kvalitě zpracování, srozumitelnosti a relevantnosti. Níže jsou představeny doporučení dle jednotlivých autorů. Dle časopisu Forber (Hull, 2013) je pět základních tipů pro zvýšení atraktivnosti plánu:

- Zbavit se vaty. Vždy by se měl čtenář dostat k hlavní myšlence rychle a i přestože vata zní krásně a natáhne podnikatelský plán, není to nutné.
- Realističnost. Autor by měl být upřímný k sobě i k ostatním a zvážit hrozby a příležitosti důkladně.
- Umírněnost. I přestože autoři tvrdí, že jsou opatrní, často jim umírněnost chybí.
- Používání vizualizací. Kamkoliv je to vhodné, hodí se grafy, obrázky, aj.
- Kreativita. Zahrnutí kreativního prvku budí v lidech pozornost a to je o důvod víc, proč zahrnout něco unikátního do podnikatelského plánu.

Blackwell (1993):

Podnikatelský plán by neměl obsahovat mnoho technických informací, které by pro čtenáře mohly být nesrozumitelné

- Každý plán musí mít uveden jasný plán rozvoje i výši předpokládaného zisku
- Autor podnikatelského plánu by měl mít zmapovaný trh
- Podnikatelský plán má jasně uvádět, odpovědnosti jednotlivých lidí
- Vedení podniku má vyjasněnou otázku v oblasti delegování a outsourcingu v případě růstu.

Veber (2008) podnikatelský plán má být:

- Srozumitelný, autor by se měl vyjadřovat jednoduše, přídavná jména volit opatrně, vyjadřovat málo myšlenek v jedné větě. Informace sumarizovat do tabulek a číselně hodnotit

- Logický, myšlenky a jednotlivé skutečnosti musí na sebe navazovat, musí být proložené fakty a navzájem se nesmí odporovat
- Uváženě stručný, jednotlivé myšlenky by měl autor vysvětlovat stručně, ale ne na úkor popsání základních faktů. Vhodné je také úprava po několika dnech
- Pravdivý a reálný, tato vlastnost by měla být samozřejmostí pro veškeré predikce, plánování a odhadování.
- Respektování rizika, jelikož je podnikatelský plán náhledem do budoucna, existuje zde velké množství rizik, které je potřeba identifikovat a řídit

Fotr (1999) podnikatelský plán má být:

- Stručný a přehledný
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele
- Orientovat se na budoucnost
- Být o nejméně optimistický a realistický
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu
- Nebýt však ani příliš pesimistický
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci vedení
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce
- Kvalitně zpracován, jelikož tím se zvyšuje naděje na úspěch

PRAKTICKÁ ČÁST

Podnikatelský plán Firmy X

Kristýna Opltová

27.2.2017

Prohlášení:

Podnikatelský plán je sestavován na základě požadavku vlastníka začínající firmy, proto je mu také adresován. Vlastník si nepřeje být jmenován, nezveřejňovat název firmy a dodavatelské kontrakty. V podnikatelském plánu je užíván termín „vlastník“, „majitel“, firma v podnikatelském plánu vystupuje pod názvem „Firma X“.

Podnikatelský plán je dále zpracován formou, která poukazuje na nejdůležitější shrnutí vždy na začátku a detailnější popis je uveden dále v textu.

3.1 Obsah

3.2	Shrnutí.....	58
3.3	Charakteristika podniku	60
3.3.1	Historie firmy.....	60
3.3.2	Charakteristika podniku	61
3.3.3	Sledované cíle	62
3.4	Analýza prostředí.....	64
3.4.1	Analýza makroprostředí.....	64
3.4.2	Analýza mezoprostředí.....	66
3.4.3	Analýza SWOT	68
3.5	Marketingový plán.....	71
3.5.1	Marketingový výzkum.....	71
3.5.2	Marketingový mix.....	79
3.5.2.1	Produkt.....	79
3.5.2.2	Cena.....	82
3.5.2.3	Místo prodeje, distribuční kanály.....	84
3.5.2.4	Podpora prodeje.....	84
3.6	Výrobní plán	86
3.6.1	Výrobní postup:.....	86
3.7	Lidské zdroje	90
3.8	Finanční plán.....	91
3.8.1	Finanční výkazy.....	92
3.8.2	Finanční ukazatele	94
3.8.2.1	Bod zvratu	94
3.8.2.2	Rentabilita tržeb.....	95
3.8.2.3	Rentabilita vloženého kapitálu.....	96
3.8.2.4	Ocenění hodnoty podniku.....	97
3.9	Rizika a jejich řízení.....	98

3.2 Shrnutí

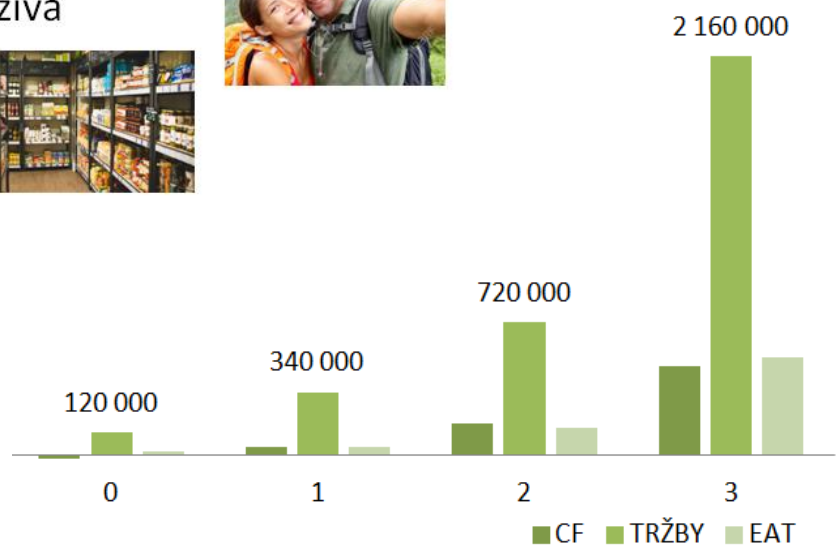
Firma X se zabývá výrobou potravin, konkrétně jde o výrobu zdravé tyčinky, která se nazývá „raw tyčinka“. Jde o tyčinku, která je vyrobena bez tepelné úpravy, bez přidaných chemických konzervantů, dochucovadel, cukrů, aromat aj. Stejný požadavek je kladen i na vstupující suroviny.

Firma X má ve svém sortimentu 6 druhů tyčinek, které balí ve vakuové baličce, která umožní lepší prolnutí chutí, zároveň prodlouží trvanlivost a zlepší konzistenci tyčinky. Tuto technologii používá jako jediná na trhu. Mezi další konkurenční výhodu produktu patří cena, tyčinka stojí 40 Kč za 60g tyčinky, jde o jednu z nejnižších cen na trhu.

Cílovým zákazníkem jsou lidé, kteří vedou aktivní život, zajímají se o zdravý životní styl a záleží jim na kvalitě produktu, tak i na jeho složení. Díky rostoucímu trendu zdravého životního stylu a aktivního života, především v Praze, je zde vysoký potenciál pro růst. Dalším faktorem je i vysoká kupní síla obyvatel a dále vysoká úroveň vzdělanosti v Praze, které korespondují s hodnotami firmy. Mezi další možné odběratele do budoucna, se řadí také fitness centra a obchody se zdravou výživou, kterých obecně přibývá.

Klíčovou osobou v celém podniku je majitel firmy, mezi jeho přednosti patří vysoká odhodlanost, zainteresovanost v tématu a chuť jít dál. Vlastník je také nositelem veškerého know-how podniku a zaštituje všechny role a operace. Zkušenosti nabyt během úspěšného podnikání v minulých letech, díky kterému mohl vložit základní kapitál. Nyní hledá společníka, který by přispěl částkou 300 tisíc Kč na rekonstrukci výroby. V případě prodeje firmy po dvou letech od investice je zhodnocení kapitálu spoluvlastníka 776 % při podílu 40 %. Majitel hledá vlastníka s obchodním duchem a nabízí kvalitní spolupráci.

„Posláním firmy je
přinést lidem
chutné a zároveň
zdravé produkty“



3.3 Charakteristika podniku

3.3.1 Historie firmy

Nápad se zrodil v létě roku 2015, majitel firmy byl na sportovní dovolené v Rakousku, kde každý den chodil běhat na vrcholky hor. V České republice si nakoupil zásoby potravin, mezi nimi i müsli, energetické tyčinky a v neposlední řadě sušené ovoce a ořechy. První dny zažíval každý den stejný scénář při výběhu, po 20 km tělo přestalo poslouchat, prožíval zimnice, nevolnost, křeče a mnoho dalších příznaků. Proto se další dny rozhodl běhat pouze s ořechy, sušeným ovocem a čerstvou zeleninou. Po změně stravy se již problémy nevyskytovaly. Ještě to léto si začal vyrábět vlastní tyčinky na sport, které sice byly účinné, ale nechutnaly nejlépe a k nevýhodám pak patřila rychlá kazivost. Po půlroce intenzivního kombinování chutí, receptur a postupů se zrodily tyčinky, jako jsou dnes i se svou výjimečnou chutí a kvalitou.

Oficiálně se firma zrodila v květnu roku 2016 a od té doby se tyčinky prodávají pomocí facebookových stránek a především osobního doporučení. Firma již nyní naprosto důvěřuje svým produktům a ráda by expandovala na trh.

3.3.2 Charakteristika podniku

Fáze:	Začátek svého působení
Předmět podnikání:	Výroba potravin
Vlastnické vztahy:	Firma je vlastněna pouze jedním vlastníkem
Poslání:	„Posláním firmy je přinést lidem chutné a přitom zdravé produkty“
Vize:	Tyčinku Firmy X si lze koupit v obchodě se zdravou výživou, internetových serverech nebo ve fitness centru. Produkt si stále zachovává svou kvalitu i výraznou chuť.
Know-how:	Vlastník firmy je nositelem, do této kategorie spadají receptury každého druhu raw tyčinky, výrobní postup, který je popsán ve výrobním plánu a zkušenosti, které byly nabyty během podnikání v předchozích letech, a to v oblasti strategického řízení, marketingu, distribuce a komunikace se zákazníkem.

3.3.3 Sledované cíle

Rok (1. 5. 2017 – 30. 4. 2018)

Červen	Do 30. 6. 2017 mít spuštěné webové stránky s fungujícím e-shopem
	Do 30. 6. 2017 mít ochrannou známku na název firmy
	Do 30. 6. 2017 mít smlouvu se společností, která bude zajišťovat distribuci produktu k odběrateli
Říjen	Do 1. 10. 2017 smlouva s nejméně pěti obchody, nebo e-shopy orientovanými na zdravou výživu v Praze.
	Do 1. 10. 2017 smlouva s nejméně pěti fitness centry v Praze.
Prosinec	Do 30. 12. 2017 účast na minimálně dvou sportovních akcích Praze, nebo v okolí do 30 km
Duben	Do 30. 4. 2018 vstoupit na lokální trh Prahy.
	Do 30. 4. 2018 zvýšit prodej tyčinek z 250 ks/měsíc na 750ks/měsíc.

Rok (1. 5. 2018 – 30. 4. 2019)

Září	Otevřít vlastní výrobu při přesáhnutí hranice poptávky vyšší než 1 000 ks tyčinek za týden, resp. 4 000 ks tyčinek za měsíc, nejpozději však do 30. 9. 2018 v Praze
Říjen	Do 1. 10. 2018 smlouva s nejméně pěti obchody, nebo e-shopy se zdravou výživou v Praze a okolí do 30 km
	Do 1. 10. 2018 smlouva s nejméně pěti fitness centry v Praze.
Listopad	Do 30. 11. 2018 účast na Veggie náplavce a Vegan hodech
Prosinec	Do 31. 12. 2018 účast na minimálně pěti sportovních akcích v Praze a okolí do 30 km.
Březen	Do 30. 3. 2019 rozšířit sortiment o další dvě příchutě
Duben	Do 30. 4. 2019 zvýšit tržby za prodej dvojnásobně, než datu 30. 4. 2018
	Do 30. 4. 2019 zvýšit smlouvy s podniky dvojnásobně než k datu 30. 4. 2018

Rok (1. 5. 2019 – 30. 4. 2020)

Září	Do 30. 9. 2019 mít plán na inovaci produktu a rozšíření sortimentu o jiné produkty
Říjen	Do 1. 10. 2019 smlouva s nejméně pěti fitness centry v Praze.
Listopad	Do 30. 11. 2019 smlouvy s nejméně pěti obchody, nebo e-shopy se zdravou výživou v Praze
Prosinec	Do 1. 12. 2019 účast na nejméně pěti sportovních akcích v Praze a okolí do 50 km
Březen	Do 31. 3. 2020 sponzorovat 5 sportovců
Duben	Do 30. 4. 2020 zvýšit tržby za prodej trojnásobně než k datu 30. 4. 2019

3.4 Analýza prostředí

3.4.1 Analýza makroprostředí

Celkovým trhem se rozumí trh České republiky. Firma se bude dále zaměřovat na lokální trh Prahy a okolí. Analýza prostředí je zaměřena na zjištění současné pozice firmy na trhu. Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána analýza PESTLE.

PESTLE analýza

Vlivy:	
Politicko-legislativní	Změna legislativy v EU (Nařízení Parlamentu a Rady, Nařízení Komise, HACCP) legislativy ČR (Zákon o obchodních korporacích, Nový občanský zákon, Zákon o potravinách, označování výrobků, SZPI, ochrana spotřebitele), Bariéry zahraničního obchodu, zavedení poplatků a cla.
Ekonomické	Změny na trhu práce, daně, úrokové míry, inflace, změna cen energií a nájemného
Sociálně-kulturní	Změna trendu „bio“ „zdravá strava“ „sportem ku zdraví“, lidé přinášejí nové trendy, změna průměrné mzdy, zvyšování povědomí o tom, co lidé jedí, konflikty v oblastech pěstování surovin
Technologické	Příchod nové technologie, příchod nových možností komunikace, patentová ochrana
Ekologické	Ekologické katastrofy v místech dodavatelů Koncept „bez obalu“

Tabulka 1: PESTLE analýza

Faktory makroprostředí, které nemůže podnik přímo ovlivnit, je dále možno rozdělit na faktory s pozitivním a negativním dopadem na firmu. Mezi pozitivní faktory se řadí například příchod nové technologie, zde firma čeká na technologický pokrok, který by nahradil plastový obal, ve kterém je nyní

tyčinka zabalena. Tento faktor také představuje riziko v podobě rychlé změny technologického vybavení ve výrobě, které firma nebude schopna financovat, popřípadě se rychle přizpůsobit. Mezi pozitivní faktor dále lze zařadit zesilující trend bio a eko výrobků, zdravých výrobků a trend poznat, co jím.

Mezi faktory s negativním dopadem lze zařadit všechny faktory týkající se dodavatelů surovin, jelikož je firma vysoce závislá na dodavatelích, což bude znatelné níže z Porterova modelu. Jakýkoliv výkyv v místech produkce surovin ovlivní samotnou produkci firmy. Do výkyvů můžeme zařadit ekologické katastrofy, válečné konflikty, ekonomické potíže, ale také zpracování surovin, především pak použití chemických látek na hnojení, proces pražení, síření, přidávání cukru aj. Více o faktorech v kapitole Rizika a řízení rizik.

V tabulce níže jsou znázorněny již zmíněné faktory a jejich dopad byl ohodnocen na škále 1-5 (1 = minimální, 5 = maximální). Tyto faktory slouží jako vstup pro SWOT analýzu.

Faktory mikroprostředí	
Pozitivní dopad	Ohodnocení
Příchod nové technologie (nahrazení plastového obalu)	4
Sílící trend bio výrobků	3
Sílící trend zdravých výrobků	4
Sílící trend poznat, co jím	4
Negativní dopad	
Nedostatek financí v případě nových technologií	5
Vysoká závislost na dodavatelích (kvalita produktu)	5
Vysoká závislost na dodavatelích (cena produktu)	4

Tabulka 2: Faktory mikroprostředí

3.4.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá konkurencí, kterou budeme analyzovat pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, dále zákazník bude identifikován pomocí marketingového výzkumu. Dodavatelé, s ohledem na přání vlastníka, nebudou jmenováni.

Porterův model pěti konkurenčních sil



Obrázek 7: Porterův model pěti sil

Mezi **substituční produkty** lze zařadit levnější varianty „zdravých“ tyčinek v supermarketu, müsli tyčinky, raw tyčinky s cukrem, sušenky flapjack. Vlivem rozmachu blogů a youtube kanálu je také brán jako substitut DIY koncept (z anglického do it yourself – udělej si sám), kdy lze na internetu vyčíst, jak si vyrobit raw tyčinky.

Síla dodavatelů je opravdu vysoká, závisí na ní cena i kvalita surovin a následně i kvalita a cena výrobků. Níže jsou uvedené klíčové suroviny, seřazené od neklíčovějších, jejich cenové rozpětí a lokace dodavatele. Konkrétní dodavatelské firmy nebudou jmenovány na přání majitele firmy.

Datle: 60-70 Kč/kg, Spojené arabské emiráty

Mandle: 220 – 250 Kč/kg, USA

Chia: 90 – 120 Kč/kg, Mexiko

Quinoa: 150 – 180 Kč/kg, Peru

Síla odběratelů není nikterak vysoká, zákazník má ve firmě zatím malý vliv, do budoucna firma uvažuje o zahrnutí zákazníka do rozhodování o produktu. Například formou soutěží s námětem na nové příchutě, limitované edice, vlastní design obalu aj.

Nová konkurence je vysokou hrozbou, také se jedná o firmy vyrábějící podobné produkty. Vlivem trendovosti a malých bariér při vstupu na trh se novým konkurentem může stát kdokoliv.

Nyní je na trhu vysoká konkurence, proto je stávající konkurence ohodnocena maximálním počtem bodů. Hrozbu také představuje konkurence, která prodává substituční produkty, ale časem by mohla do svého sortimentu přidat raw tyčinky za nízkou cenu. Detailnější analýza přímé konkurence se nachází níže, konkurence je seřazena sestupně podle síly a podílu na trhu v Praze.

Konkurent přímý	Přednosti	Nedostatky
Lifebar	Největší silný konkurent, ovládl již zahraniční trhy, vlastní vegan a bio certifikát, 14 příchutí	Špatné webové stránky, chuť tyčinek, 30 – 45 Kč za 47 g
Vivobar	Druhý velký silný konkurent, 10 příchutí, 3 kategorie tyčinek, již silné kontakty s velkými řetězci, snížené náklady ve výrobě vlivem strojů, dostupnost tyčinek v supermarketech	Vyšší cena 37-45 Kč za 45g, strojová výroba, nepřímá distribuce
Bombus	Příznivá cena 30 Kč za 50 g , 7 druhů, skvělý marketing a webové stránky	Nevýrazná chuť
Chimpanzee	18 druhů, silné kontakty a	Vyšší cena 45 – 50 Kč za 55 g,

	vazby s obchody se zdravou výživou	nevýrazná chuť, zmatené webové stránky, nepřímá distribuce
Markol	8 druhů, hezké webové stránky	Vyšší cena 47 – 50 Kč za 45 g
Maxsport	Zaměřený především na sportovce a fitness centra, 8 druhů, příznivá cena 30 Kč za 42 g	Zaměření pouze na sportovce a fitness centra
Roobar	Nízká cena 32 Kč za 30 g	Nekvalitní produkt, špatná chuť
Raw bite	7 druhů, kvalitní suroviny	Vyšší cena 55 Kč za 50 g
Svět plodů	Více ovocné příchutě, vybudované postavení, 33 Kč za 50 g	Mnoho produktů ve svém portfoliu
Lidl	Větší dostupnost k zákazníkům, srovnatelná cena	Nyní v začátku a pouze v některých supermarketech, plné sirupů a palmového oleje
Mixit	Známý na trhu, silné vazby s obchody, 54 Kč za 100g	Spíše pro müsli, než známý raw stravou, malé balení
Damodara	7 druhů, 60g tyčinka	Vyšší cena 40 Kč za 45 g, pouze nepřímá distribuce

Tabulka 3: Analýza konkurence

3.4.3 Analýza SWOT

Jednotlivé složky analýzy byly vybrány z předchozích analýz prostředí a doplněné o brainstorming s majitelem a zainteresovanými stranami.

Firma X je silná v kvalitě výrobku i surovin stejně tak jako v jedinečnosti a výjimečnosti chutí raw tyčinek na trhu. Mezi slabé stránky pro expanzi na trh patří nedostatek finančních prostředků a vysoká závislost na dodavatelích. Svou silnou stránku chce firma více zdůraznit při prezentaci firmy a budovat stále tyto hodnoty.

Vzrůstající trend zdravého životního stylu společně s otevřeností lidí pro nové věci a zkoušení nových druhů restaurací a stravy nahrává Firmě X k expanzi na tento trh. Tento trh má ovšem vysokou konkurenci, která jej zaplavuje substituty či produkty, které často obsahují vyšší množství přidaného cukru, konzervantů, barviv nebo umělých aromat.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Produktu: domácí produkce, kvalita produktu, jedinečná receptura, vynikající chuť, 100% vegan, 100% bez cukru, 100% raw, kvalita surovin, vakuové balení, bez glukózového sirupu, nejvýraznější chuť raw tyčinek na trhu, design produktu, vysoké výživové hodnoty, jedinečnost „mák a švestka“ na trhu, přijatelná cena</p> <p>Firmy: majitel představitel životního stylu, zainteresovanost majitele, lokalita firmy v centru Prahy, vysoká možnost transformace, stálost zákazníků, rychlá reakce na změny</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Produktu: vysoká závislost na dodavatelích, zavrnutí výrobku při neúspěchu, balení v plastovém obalu (není ekologický), dostupnost produktu pro zákazníka</p> <p>Firmy: Finanční krytí a nedostatek finančních prostředků, vysoké konkurenční prostředí, potřeba vysokého objemu pro zisk, vysoké mzdové náklady</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>V trendech: Sílicí trend zdravého životního stylu, lidé se začínají zajímat, co jedí, trend přednost kvality před kvantitou, přednost času před domácí výrobou, otevřenost vůči novému</p> <p>Tržní: malý okruh spotřebitelů na trhu, poptávka ze zahraničí, možnost expanze, expanze alternativních podniků v Praze, nové technologie, růst trhu, posílení koruny (levnější suroviny)</p>	<p>HROZBY</p> <p>V trendech: český trend přednost kvantity před kvalitou, rostoucí trend DIY</p> <p>Tržní: Levné nekvalitní substituty, malý okruh spotřebitelů, špatné zemědělské podmínky v/mimo ČR, přírodní katastrofy a konflikty v místě produkce surovin v zahraničí, vyhlášky a zákony ČR/EU</p>

Obrázek 8: SWOT matice

3.5 Marketingový plán

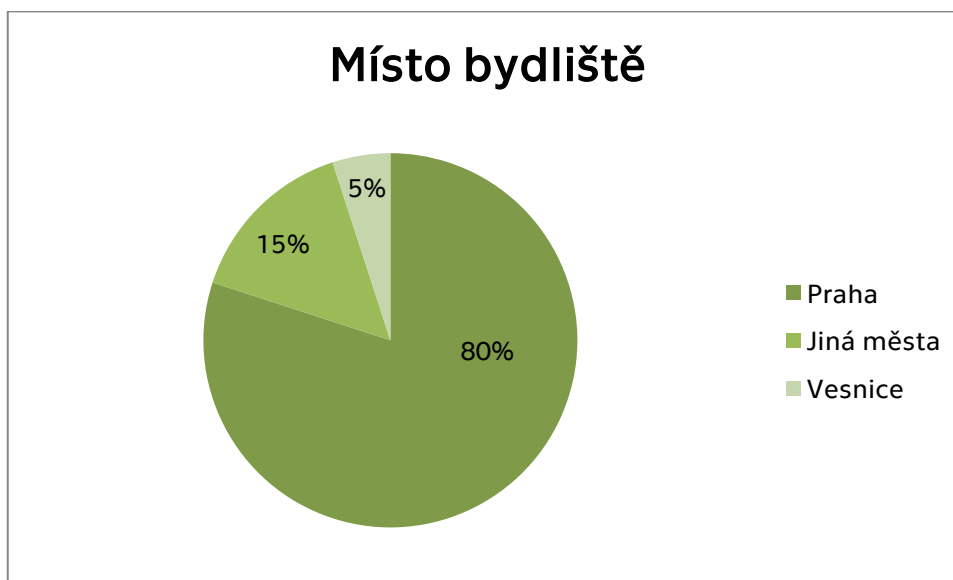
3.5.1 Marketingový výzkum

Cílovým trhem je Praha a okolí, a to především z důvodu rostoucího trendu zdravého životního stylu, expanze alternativních podniků orientujících se na zdravou stravu a rostoucí potřeba lidí vědět, co jíme a jak jídlo ovlivňuje naše zdraví.

Výzkum byl proveden u stávajících zákazníků pomocí segmentačních kritérií, dne 1. 11. 2016. Byla zde zahrnuta kritéria geografická, demografická, psychologická a kritérium nákupního chování. Výzkum probíhal pomocí rozhovoru s majitelem Firmy X, který do této doby znal každého zákazníka osobně, celkový počet respondentů byl 86.

Geografické kritérium

Do tohoto kritéria bylo zahrnuto místo bydliště zákazníka. Ukázalo se, že nadpoloviční většina bydlí v Praze, zákazníci také pocházejí z jiných měst, například Plzeň, Hradec Králové a jiné.



Graf 1: Místo bydliště zákazníků

Demografické kritérium

U demografických kritérií se zvažovalo pohlaví zákazníků, věk, vzdělání a movitost. Firma X má prozatím vyrovnané genderové zastoupení zákazníků a věková struktura je od 18 let do 55 let, přičemž nadpoloviční většinu tvoří skupina od 18 do 30 let. Toto zastoupení je dáno vlivem prodeje produktu a dále šířením doporučení v okolí majitele. Důležitým zákazníkem je ale také skupina od 31 let do 55 let.



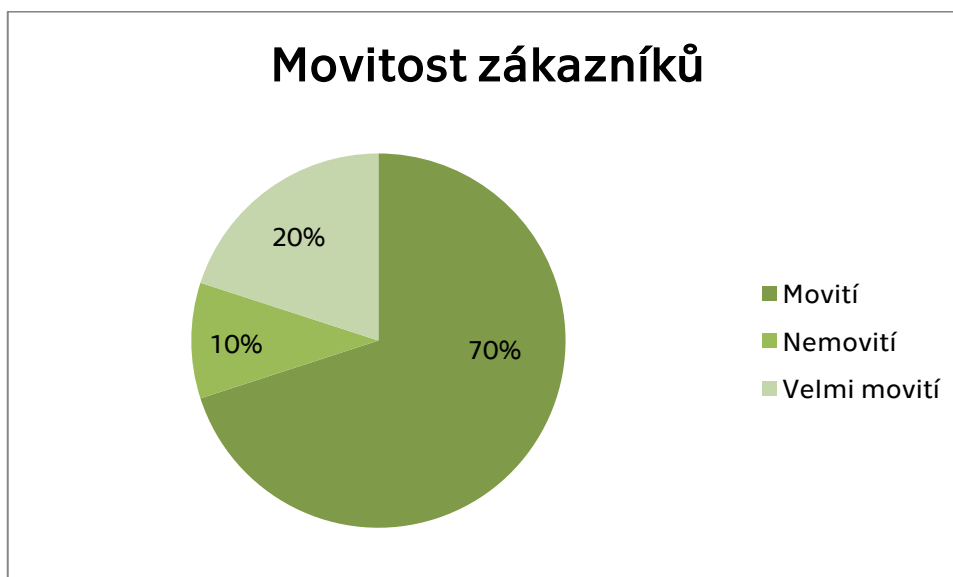
Graf 2: Věkové zákazníků

Většina zákazníků Firmy X uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokou školu, jen malé zastoupení uvedlo obor s maturitou. Žádný respondent pouze se základním vzděláním u Firmy X nenakupoval.



Graf 3: Vzdělání zákazníků

Bylo také posouzeno finanční zajištění zákazníků a to rozdělením do tří skupin, velmi movití, movití, nemovití. Kritéria byla následující - velmi movití mají příjem nad 50 tisíc korun měsíčně a movití od 15 tisíc do 49 tisíc korun měsíčně. Za nemovité je považován student, nebo osoba s příjmem do 14 tisíc korun měsíčně. Většinu zákazníků tvoří movití a velmi movití.



Graf 4: Movitost zákazníků

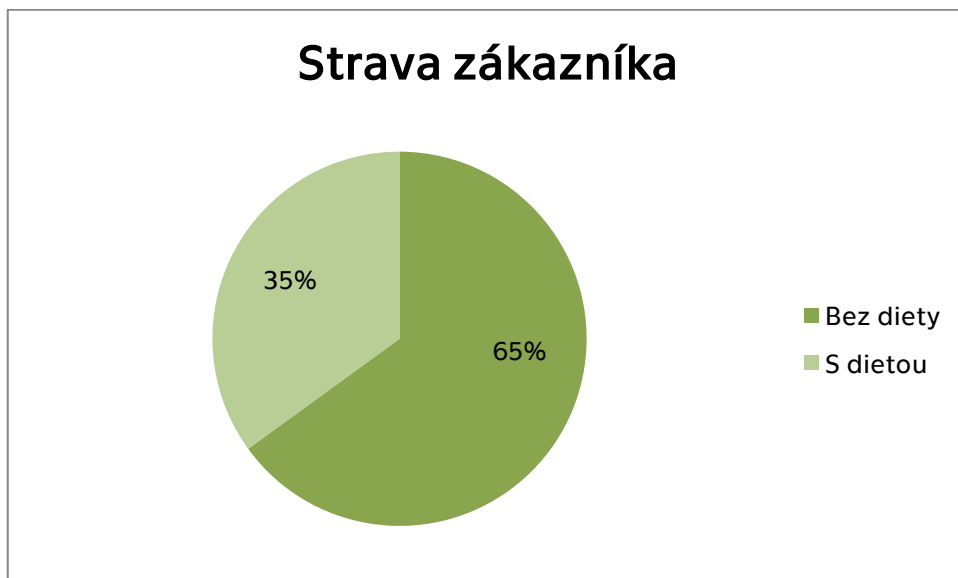
Tento trend si lze vysvětlit tím, že v Praze je vysoká koncentrace lidí s vysokoškolským vzděláním a zároveň takoví lidé častěji preferují výběr

produktů podle jejich složení a kvality před cenou. Většinou také patří do více movitější skupiny s ohledem na vzdělání.

Psychologické kritérium

V tomto kritériu byl jasný trend, proto není přiložen žádný graf. Zákazníci se věnují sportu nebo aktivnímu pohybu. Vedou zdravý životní styl, a proto se zajímají o složení a kvalitu surovin, které jejich tělo přijímá, pouze 5% má alergie, kvůli kterým si hlídají složení potravin.

V dalších grafech je zachyceno stravování zákazníků. Je patrné, že nadpoloviční většina nemá žádnou dietu a pokud ano, jedná se o veganství. Tato informace je pro podnik zajímavá, jelikož původní předpoklad byl, že zákazník Firmy X je člověk, který má dietu v nejrůznějších podobách a na takového se bude firma zaměřovat.



Graf 5: Strava zákazníka



Graf 6: Strava zákazníků s dietou

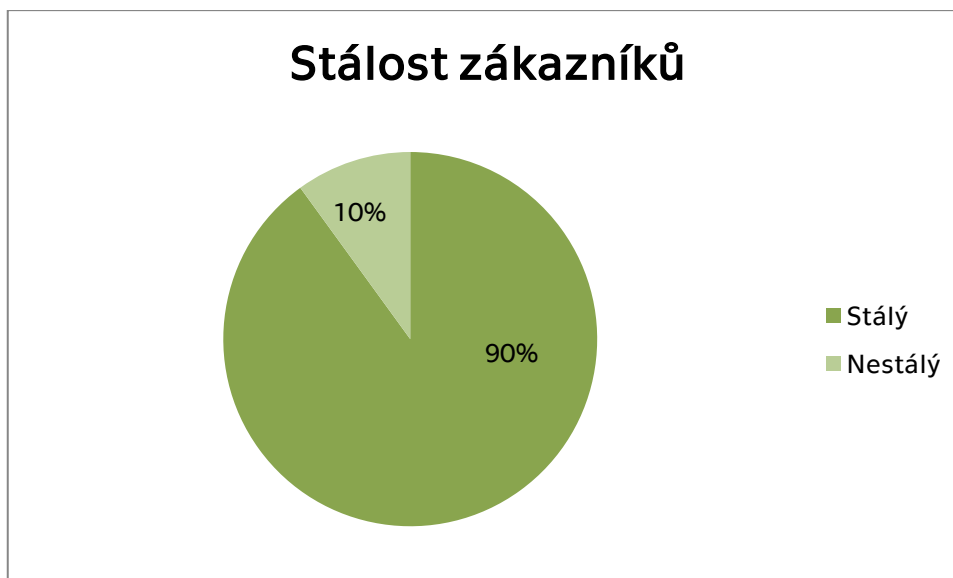
Zajímavý trend je zde také u zákazníků, kteří si tyčinky kupují kvůli trendovosti a sociální žádoucnosti. Rádi pak sdílejí obrázky na svých sociálních sítích a cítí se „cool“ při požívání tyčinky a sdílení s ostatními.

Většina zákazníků jsou zaměstnané osoby, což koresponduje s grafem movitosti, menšina je pak tvořena studenty a maminkami na mateřské.

Nákupní chování

Z hlediska nákupního chování byla sledována stálost zákazníka a počet objednaných kusů na jednu objednávku.

Stálých zákazníků je většina. Za stálého zákazníka, vzhledem k trvání firmy, považujeme takového, který si objednal produkty více než jednou. Nestálý zákazník pak neučinil po první objednávce další.



Graf 7: Stálost zákazníků

Zákazníci si nejčastěji objednávají tyčinky v množství do 20 ks. Téměř třetina z nich si pak objednává množství větší než 10 ks.



Graf 8: Počet ks tyčinek na jednu objednávku

Zákazníci, až na drobné výjimky, platí vždy osobně při převzetí, popřípadě, pokud nejsou z Prahy, nechávají si objednávku vyzvednout od svých přátel. Díky osobnímu kontaktu s každým zákazníkem majitel buduje vztahy a má možnost zákazníka poznat, do budoucna tento přístup není udržitelný, ale nyní se ukazuje jako výhodný, jelikož všichni noví zákazníci mají osobní doporučení od svých přátel a tento koncept se rozrůstá.

Výstup z marketingového výzkumu

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že naším pravidelným zákazníkem je osoba žijící v Praze, která vede aktivní život, zajímá se o své zdraví a o složení potravin. Má vysokoškolské vzdělání a pracuje na pozicích, které ji zajišťují finanční stabilitu. Pravidelně u Firmy X objednává tyčinky a to v průměrném množství 15 ks na objednávku pro svou spotřebu. I z hlediska ekonomické atraktivity se budeme touto segmentovanou skupinou zákazníků zabývat. Pro lepší představu skupiny je uveden fiktivní pár, který představuje ideálního zákazníka, takzvaná persona.



Obrázek 9: Persona (zdroj: <http://www.123rf.com>)

„Honza je mladý muž ve věku 27 let, který je zaměstnán na řídicí pozici ve firmě a bydlí se svou přítelkyní Petrou v Praze. Ve volném čase chodí běhat a jezdí na kole. Petře je 25 let a pracuje jako asistentka ředitele, miluje zdravý životní styl, ráda nakupuje potraviny na lokálních bio trzích a společně

s Honzou tráví víkendy v přírodě. Oba sdílejí hodnoty aktivního života a zdravé stravy, ve které se navzájem podporují. Na výlety, do práce i jen tak na chuť si kupují raw tyčinky a zařadili je do svého běžného života.“

Firma X chce proto pokračovat v dosavadním postupu prezentace firmy i samotné výroby. Svou pozici na trhu si firma vybuduje pomocí strategie diferenciací, zaměří se na odlišení se od konkurence ve svém produktu a to konkrétně kvalitou, chutí a cenou. Zákazníci chtějí kvalitní produkt a výjimečnou chuť za přijatelnou cenu, to produkty firmy splňují. Prezentace firmy bude dále pokračovat v duchu se spojením s přírodou a odkazem

na aktivní život. Tuto prezentaci podporují sílící trendy zdravého životního stylu a aktivního života. Více o produktu a cílení na koncového zákazníka je popsáno v části marketingového mixu.

Dalším zákazníkem do budoucna budou obchody se zdravou výživou a fitness centra. Byl proto proveden hrubý odhad počtu odběratelů v Praze. Výsledky jsou zachyceny v tabulkách níže.

Fitness centrum	Počet kamenných poboček
BBC	7
Pure Jatomi fitness	3
Holmes Place	2
Pure Health and fitness	1
Sportcentrum YMCA	1
Pulse fitness	1
Ostatní fitness centra	60
Celkem	75

Tabulka 4: Počet fitness center v Praze

Obchody se zdravou výživou	Počet kamenných poboček
Sklizeno	9
Country life	8
Bioday	3
Biomana	1
Čajová zahrada	1
JAS	1
Herba zdravá výživa	1
Maranatha	1
Eko 13	1
Dar z přírody	1
Ostatní obchody	20
Celkem	47

Tabulka 5: Počet obchodů se zdravou výživou

Firma X má smlouveného obchodního zástupce, který bude zároveň nositelem hodnot celé firmy, placen bude dle počtu prodaných tyčinek. Více informací je uvedeno v marketingovém mixu v rámci části zabývající se distribucí. Komunikaci s odběrateli chce zajišťovat osobně a do budoucna firma plánuje vypracování informativního letáčku a již má k dispozici ochutnávkové balení pro možné odběratele. Firma X chce působit na tyto odběratele stejným marketingovým mixem s drobnými obměnami, které jsou dále uvedené v plánu.

3.5.2 Marketingový mix

Jelikož firma nabízí produkt, bude nástrojem 4P a to konkrétně produktem samotným, cenou, místem prodeje a podporou prodeje.

3.5.2.1 Produkt



Obrázek 10: Raw tyčinky Firmy X

Produktem firmy je zdravá raw tyčinka. Jedná se o směs ořechů a sušeného ovoce, která není upravována tepelným způsobem, proto raw (z angl. syrový). V tyčince není přidán žádný cukr, ani ochucovadla a je složena pouze z kvalitních surovin. Tyčinky firmy jsou vyhlášené pro svou chuť, která je výrazná a dobrá, stejně tak jako kombinací chutí.

Šířka sortimentu je dána počty druhů raw tyčinek a to konkrétně v těchto nabízených kombinacích:

„Ořechová řacha“

„Kešu a kokos“

„Jablko a skořice“

„Banán a kakao“

„Brusinka a pistácie“

„Švestka a mák“

Do budoucna se plánuje rozšířit sortiment o další druh raw tyčinky.

Produkt je nyní rozebrán po jednotlivých vrstvách:

Jádro výrobku

Hlavní funkcí výrobku je uspokojit potřebu nasycení. V širším slova smyslu jde o přesun energetických hodnot do těla člověka.

Vlastní výrobek

Produkt je specifický tím, že tuto potřebu uspokojuje zdravou formou, skládá ze z kvalitních surovin, bez přidaných cukrů, chemie, ochucovadel a to vše v syrové formě, kde dojde k ponechání všech výživových hodnot. Kvalita surovin je dosažena díky šetrnému vybírání dodavatelů, kteří musí mít produkty bez přidaného cukru, bez procesu síření a pouze se statutem raw. Také je brán ohled na etický rozměr produkce.

Přidanou vlastností je pak výjimečně intenzivní chuť, vůně a speciální kombinace chutí. Produkt má „nálepku“ 100% bio, 100% vegetarián, 100% vegan, 100% raw, 100% bez cukru, 100% bez palmového oleje, 100% bez lepku.

Produkt je jako jediný na trhu balen do vakuového balení, jehož výhodou je, že není potřeba žádné ochranné atmosféry, nebo plynu, který by tyčinku ochraňoval. Až trojnásobně se tak prodlouží doba trvanlivosti a v neposlední řadě dojde k lepšímu prolnutí chutí. Nevýhodou takového balení je, že je potřeba tyčinku skladovat v temnu. Do budoucna by firma ráda řešila

balení pomocí kompostovatelného obalu, na který čeká s ohledem na technologický pokrok na trhu.

Design výrobku se již odvíjí od designu samotného loga, který budí dojem přírody, čistoty, holé existence a myšlenky, že není potřeba nic víc, než spojení s přírodou. Samotný design tyčinky se odvíjí od samolepek, které jsou na obal ručně nalepeny. Design je jednoduchý, ale efektní, barvy designu ladí s příchutěmi tyčinky.

- Kešu a kokos (bílá, béžová, hnědá)
- Brusinka a pistácie (zelená, červená)
- Švestka a mák (světle fialová, tmavě fialová)
- Jablko a skořice (hnědá, hnědo-žlutá, zrzavá)
- Ořechová řacha (zelená, oranžová, modrá)
- Banán a kakao (žlutá, hnědá)

Rozšířený výrobek

Produkt je dodáván zatím vždy při osobním setkání, to umožňuje navázání kontaktu se zákazníkem a hlubšího poznání zákazníka. Do budoucna bude mít Firma X smlouvu s firmou zajišťující dopravu a chce si s výběrem dát záležet pro zachování kvality služby. Tato firma bude rozvážet produkty jak koncovým zákazníkům, tak maloobchodům. Tuto službu si bude zákazník hradit z vlastních prostředků.

Záruka na tyčinku je 8 měsíců při skladování v temnu. V případě reklamace dostane zákazník za reklamovaný produkt, produkt nový. Na tyčince je uveden termín „spotřebujte do“.

Nyní prodej probíhá pomocí facebookových stránek a emailové adresy, tento způsob není komfortní pro obě strany a proto je potřeba mít funkční e-shop, kde si zákazník vybere druh a množství a objednávka se odešle. Vše bude jednodušší a rychlejší.

Životní fáze produktu

Produkt se nyní nachází ve fázi zavádění produktu na trh, produkt již na trhu existuje a jeho prodej pomalu roste.

3.5.2.2 Cena

Cena byla stanovena kombinací nákladové metody s orientací na trh a konkurenci. Cena tyčinek konkurenčních firem je přepočtena na 1g v tabulce níže.

Firma	Cena za 1g	Firma	Cena za 1g
Lifebar	0,95	Roobar	1,07
Livobar	0,85	Raw bite	1.10
Bombus	0,68	Svět plodů	0,66
Chimpanzee	0,91	Mixit	0,66
Markol	1,06	Damodara	0,89
Maxsport	0,72	Firma X	0,66

Tabulka 6: Ceny raw tyčinek na trhu přepočtené na 1g

Firma X společně s firmami Svět plodů a Mixit mají nejlevnější cenu na trhu v přepočtu na 1g. Tyto jejich produkty se liší konkrétní hmotností, a například společnost Mixit nabízí za tuto cenu tyčinky pouze v balení 24ks.

Zisk z každého druhu tyčinky je vypočten níže v přiložené kalkulaci. Stanovení jednotlivých částek se odvíjí od kalkulace na plech, která je přiložena v příloze č. 3.

Kalkulace

Kalkulace na 1 ks dle druhu tyčinek						
	Švestka	Brusinka	Kešu	Banán	Jablko	Ořech
Přímý materiál	9,08	10,28	8,77	8,51	9,74	10,37
Přímé mzdy	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69
Ostatní přímé náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výrobní (provozní) režie	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07
Vlastní náklady výroby	19,84	21,04	19,53	19,27	20,50	21,13
Správní režie a zásobovací režie	9,43	9,43	9,43	9,43	9,43	9,43
Vlastní náklady výkonu	29,27	30,47	28,96	28,70	29,93	30,56
Odbytová režie	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
Úplné vlastní náklady výkonu	33,02	34,22	32,71	32,45	33,68	34,31
Zisk	6,98	5,78	7,29	7,55	6,32	5,69
Cena	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00

Tabulka 7: Kalkulace tyčinek dle druhů

Některé položky jsou stanoveny na jeden plech tyčinek, což činí 64 kusů, jiné položky přímo na jeden kus tyčinky.

Do přímého materiálu je započítán náklad na suroviny na jeden plech výrobku, dále obaly a etikety. Jedinou přímou mzdou v této době je mzda kuchaře, která činí 134 Kč/hod. Jeden plech se vyrábí 4,15 hod. Do provozní režie je zahrnut pronájem sdílené kuchyně, náklad na energii a vodu. Největší položku zatím činí správní a zásobovací režie, do které je zahrnut plat vlastníka a paušální částka za jeden kus tyčinky pro tvůrce příchutí. Rozpočítána je zde i prvotní investice, náklad na opravu strojů a pohonné hmoty při převážení výrobků do skladu. Co se týká odbytové režie, zatím je zprostředkovatelem sám majitel, do budoucna bude navázána spolupráce s obchodním zástupcem, který bude dostávat odměnu za prodané tyčinky a to dle přiložené tabulky níže.

Počet prodaných kusů	Odměna za prodanou tyčinku
0 – 500	3,0 Kč
501 – 750	3,5 Kč
751 – x	4,0 Kč

Tabulka 8: Odměna pro obchodního zástupce

Díky zisku je zde prostor pro slevy, ty však firma X nebude poskytovat a to z hlediska filozofie firmy. Tyčinky jsou kvalitní a není potřeba dělat slevy pro zvýšení prodeje a nalákání zákazníků. Výjimku bude tvořit pro maloobchody a to konkrétně vytvořením podmínek s každým obchodem samostatně.

Zákazník danou cenu může uhradit hotově nebo převodem na účet.

3.5.2.3 Místo prodeje, distribuční kanály

Firma nabízí produkty formou přímé distribuce na svých facebookových stránkách, nebo přijímá objednávky pomocí emailové adresy a na základě telefonického hovoru. Veškerou komunikaci se zákazníkem zatím obstarává majitel firmy.

Jeden z dílčích cílů pro příští rok je spuštění funkčního e-shopu na webových stránkách, který je jednodušší na objednávání zboží a komfortnější pro zákazníka. Dále by firma ráda distribuovala do maloobchodu se zdravou výživou a do fitness center, tedy by se přiblížila k ideálnímu zákazníkovi. Dále díky účasti na veganských akcích, mohou lidé přímo ochutnat, objednat a navázat kontakt.

Nyní se tyčinky předávají osobním vyzvednutím, které zajišťuje navázání kontaktu se zákazníkem a přiblížení se mu. Do budoucna se plánuje smlouva s logistickou firmou, která se o rozvážku tyčinek postará za výhodnou cenu pro zákazníka i firmu.

Maloobchodu pak bude produkt k dispozici na e-shopu, popřípadě po telefonické objednávce obchodnímu zástupci firmy. O logistiku se postará již zmíněná firma určená pro přepravu.

3.5.2.4 Podpora prodeje

Zatím získávají zákazníci povědomí o firmě pouze z osobního doporučení, firma se účastnila na jaře roku 2016 akce „Veganské hody“, kde prodávala a sdílela své produkty. Účast na těchto akcích a mnohem dalších firma plánuje, časem se především dostat na akci „Veggie náplavka“, kde se sejde

mnoho vegetariánů, veganů, raw dietářů a dalších. Dále plánuje účast na sportovních akcích, jako jsou běžecké akce po Praze a v okolí a zaměří se na závody koní a psů, kde majitelé potřebují rychlé a zdravé doplnění energie.

Prvním krokem pro Firmu X je vytvoření webových stránek a e-shopu.

Dále bude firma pořádat soutěže o tyčinky a to formou svých facebookových stránek, taktéž se bude zákazník moci podílet na vytváření nových chutí tyčinek. Firma plánuje vyrábět sezonní příchutě a limitované edice. Také bude možnost objednat si „ochutnávací“ balíček všech druhů tyčinek.

Slevy a výhody pro stálé zákazníky firma nezvažuje a to z důvodu kvality produktu a rovnocenné ceny a podmínek pro každého. Výjimku budou tvořit maloobchody, jak již bylo zmíněno výše v textu.

Posouzení produktů z hlediska ziskovosti

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že největší zájem je o produkt „Kešu“ a dále „Ořech“. Níže je znázorněn graf prodeje dle druhů.



Graf 9: Tržby dle druhů tyčinky

Z kalkulace vyplynulo, že každý druh tyčinky je ziskový ovšem s tím, že některé více než ostatní, což vyplývá z rozdílných cen vstupních surovin.

Tabulka níže znázorňuje podíly jednotlivých druhů na celkové tržbě. Celkový objem prodaných tyčinek za první rok je tři tisíce kusů.

Příjem tržeb dle druhů						
	Švestka	Brusinka	Kešu	Banán	Jablko	Ořech
Podíl tržeb	0,1	0,15	0,3	0,12	0,08	0,25
Počet kusů	300	450	900	360	240	750
Zisk na ks	6,98	5,78	7,29	7,55	6,32	5,69
Zisk	2 093	2 599	6 557	2 716	1 516	4 264

Tabulka 9: Podíl jednotlivých druhů na celkovém zisku

Největší přísun zisku nám přivádí produkt „Kešu“, který je zároveň druhý nejziskovější. Dále produkt „Ořech“ a „Brusinka“, což je způsobeno objemem prodeje, nikoliv výší ziskovosti. Tedy 50 % celkových tržeb je tvořeno třetinou produktů.

Do budoucna by Firma X chtěla zvýšit prodej u ziskových druhů, jako je „Banán“ a „Švestka“, jelikož jsou oproti ostatním druhům více ziskové. Strategické je také stále udržovat produkt „Kešu“ na vysokých pozicích.

3.6 Výrobní plán

3.6.1 Výrobní postup:

Na výrobu tyčinek jsou v různých poměrech použity tyto suroviny:

Datle, sušené švestky, sušené brusinky, sušené banány, sušená jablka, kešu ořechy, mletý mák, pistácie, strouhaný kokos, mletá skořice, mandle, sezamová semínka, chia semínka, quinoa, vlašské ořechy, lněná semínka, rozinky, kustovnice čínská.

Mixování a hnětení: potřebné suroviny jsou přeneseny ze skladu do výroby. Dále jsou zvlášť v daných množstvích rozmixovány ve stolním mixéru. Rozmixovaná množství jsou sesypána do plastové nádoby. Když jsou v nádobě již všechny potřebné ingredience v potřebných poměrech je celá nádoba následně přesypána do velkého hnětače. Tam se celá směs nechá míchat a uhníst.

Lisování tyčinek: Použije se obdélníkový pečící plech, který se vyloží pečícím papírem, aby se zabránilo přilepení směsi ke stěnám plechu. Na tento plech se rozmístí potřebné množství směsi, která je odvážena kuchyňskou váhou. Směs je pomocí rukou a prstů rovnoměrně rozmístěna po celém plechu a silou prstů namačkána na plech tak, aby všude byla zhruba stejná vrstva. Potom je na lisování použit nepřilnavý kuchyňský váleček. Celá plocha je na plechu pod velkým tlakem ručně rozválcována, aby se docílilo dokonale rovného hladkého povrchu.

Krájení tyčinek: Použije se plastové kuchyňské prkénko o větším rozměru, než je plech a na toto prkénko se celá směs z plechu vyklepne. Díky pečicímu papíru to lze celkem snadno bez větší síly. Na prkénku jsou pomocí kuchyňského nože z vyválené směsi rovnoměrně nakrájeny jednotlivé tyčinky.

Balení tyčinek: Jednotlivé tyčinky jsou ručně naskládány do plastových obalů. Tyčinky v obalech jsou dobaleny ve vakuové baličce za odsátí veškerého vzduchu. Následně jsou na tyčinky ručně nalepeny předtištěné etikety. Pak je na etiketu datovacím razítkem vyraženo datum spotřeby. Takto finálně hotové tyčinky jsou odneseny do skladu. Tam jsou skladovány v temnu při pokojové teplotě cca 20°C.

Dodavatelé surovin a suroviny: Firma má své stálé dodavatele, vzhledem k vysoké závislosti na dodavatelích má firma v záloze další zdroje odkud může v případě potřeby čerpat za již předem dohodnuté ceny. Suroviny se skladují pomocí metody FIFO v suchém odvětraném skladu.

Nyní se produkty vyrábějí ve společné kuchyni, ve které je kapacita omezena na 20hod/týden, při překročení hranice bude nezbytné vyhledat jiné prostory. Majitel firmy by upřednostnil zařízení vlastní kuchyně, proto se v tabulce níže předpokládá celková rekonstrukce a vybavení prostor. Předpokládaná doba rekonstrukce i s vybavením je jeden měsíc. Náklady v tabulce jsou včetně lidské práce.

Náklady v předvýrobní fázi	
Projekt	10 000 Kč
Rozvedení a instalace	10 000 Kč
Příčky + dveře	20 000 Kč
Úprava povrchu	20 000 Kč
Osazení a osvětlení	5 000 Kč
Obklad	10 000 Kč
Zabezpečovací systém	15 000 Kč
HACCP	15 000 Kč
Celkem	105 000 Kč
Náklady na vybavení	
Ventilátor do skladu	2 000 Kč
3x nerez. Stůl	30 000 Kč
Nerez. Dřez	15 000 Kč
Vysokorychlostní mixér	10 000 Kč
Velkoobjemový mixér	20 000 Kč
Hnětač na těsto	30 000 Kč
Hnětač na těsto	30 000 Kč
Balící stroj	Již pořízen
Ostatní kuchyňské vybavení	6 000 Kč
Nábytek	5 000 Kč
Vybavení sociálního zázemí	10 000 Kč
Police do skladu	10 000 Kč
Celkem	168 000 Kč
Celkem	273 000 Kč

Tabulka 10: Náklady na výrobu

V prvním i druhém roce produkce, bude potřeba pouze jeden kuchař na výrobu tyčinek, tuto pozici zastoupí majitel firmy. V dalších letech s předpokládaným růstem poptávky po tyčinkách bude potřeba přijmout pomocnou sílu na 2 kuchaře. V následující tabulce je zobrazen předpokládaný výkon kuchaře bez započítání rizik a s pomocí započítání

pozitivního synergického efektu v týmu, ke kterému dojde především díky rozdělení pracovních náplní a zefektivnění a zrychlení výkonu kuchaře.

Počet			
Kuchařů	Plechů za 1 h	Tyčinek za 1 h	Tyčinek za 1 směnu
1	0,6	40	320
2	1,5	96	768
3	2,4	152	1 216

Tabulka 11: Výkonnostní normy kuchařů

Níže je uveden odhad, kolik v předpokladu v návaznosti na strategické cíle bude nutno vyrábět.

Rok	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Počet vyrobených ks (měsíčně)	250	750	1 500	4 500
Počet vyrobených ks (ročně)	3 000	9 000	18 000	54 000
Počet kuchařů	1	1	1	2
Počet hodin výroby	75	225	450	563
Předpokládané náklady	79 750	160 250	704 000	816 250
Předpokládané výnosy	120 000	360 000	720 000	2 160 000

Tabulka 12: Předpokládané stavy v jednotlivých letech

Nultý rok je rok 2016, kdy firma existuje, ale neexpanduje ani nemá žádné konkrétní cíle. Proto jsou náklady tvořeny především náklady na lidské zdroje, nájemným, pořízením a surovinami.

První rok dojde k expanzi a náklady budou tvořeny nájemným, mzdou, surovinami, a tvorbou webových stránek.

Druhý rok, i přestože firma dle plánu nedosáhne překročení hranice, na přání majitele již probíhá rekonstrukce výroby a pořízení veškerého majetku. Náklady jsou proto z větší části tvořeny touto rekonstrukcí, nájemným,

marketingem a nově se objevuje servis strojů. Tento servis bude zajišťován externí osobou a bude se dělat jednou ročně a to u balícího stroje a hnětačky.

3.7 Lidské zdroje

Vzhledem k velikosti podniku v této době, klíčovým pracovníkem je sám majitel. Ten zastupuje několik rolí v podniku od vrcholového vedení až po nejnižší pozici ve firmě. Majitel je zodpovědný za veškeré rozhodnutí v podniku, za strategické plánování i výkon, domlouvání kontraktů, hospodaření s kapitálem, marketing a PR, za operativní plánování i výkon, obstarává veškerou zásobovací činnost, výrobní činnost, distribuci a komunikaci se zákazníkem. Mezi majitelovy zkušenosti patří především zkušenost nabytá z předchozího podnikání, kde z počátku zastupoval veškeré role, ale později delegoval úkoly na své podřízené. Díky této zkušenosti má majitel přehled o podnikání. Majitel dostává odměnu z každé prodané tyčinky ve formě přímých mezd a dále jako náklad na obchodního zástupce a vedení podniku. Celkem tato odměna činí 16 Kč za 1ks prodané tyčinky. Do budoucna se předpokládá odměna ze zisku a fixní částka z prodané tyčinky. Mezi osoby dále vstupující patří obchodní zástupce a tvůrce příchutí. Obchodní zástupce je placen fixní částkou z každé prodané tyčinky a to v závislosti na prodaném množství. Nyní má Firma X do budoucna vybraného svého obchodního zástupce. Tabulka s odměnou je přiložena výše. Tvůrce příchutí pak dostává také fixní částku z každé prodané tyčinky, která tvoří 1 Kč.

S ohledem na výrobní předpoklady bude potřeba přijmout kuchaře, který bude mít na starosti veškerou výrobu a bude za ni odpovědný. Sám si také bude zajišťovat zásobování surovin. Kuchař je klíčovým pracovníkem, jelikož na něm závisí kvalita výrobku. Proto je nezbytné, aby testoval každý plech a za kvalitu byl odpovědný. Tohoto pracovníka bude Firma X vybírat detailně a pečlivě. Mezi následné požadavky patří: ideálně vyučení v oboru gastronomie, cukrář, pekař, ale není podmínkou, hygienické minimum, průkaz HACCP, zaškolení o BOZP, školení o procesu výroby a metodách výroby, smysl

pro čistotu a pečlivost, zodpovědnost a zalíbení pro věc. Ve smlouvě bude kuchař ošetřen konkurenční doložkou a dále bude specifikovaná zodpovědnost za kvalitu a případné postihy.

3.8 Finanční plán

Všechny finanční plány jsou vyhotoveny na 3 roky dopředu. Relevantnost uvedených čísel je založena na předpokladu pravdivosti poznatků z analýzy a s provázaností na strategické cíle. Proto poznatky z této kapitoly musí být pravidelně aktualizovány v návaznosti s aktuální situací.

Firma doposud financovala z vlastních zdrojů, v prvním roce působení firmy se předpokládá zisk, který bude dále použit na rozšíření oblasti, vzhledem k jeho velikosti je potřeba financovat dále. Z tohoto důvodu firma hledá dalšího vlastníka, který by přispěl částkou 300 tisíc Kč.

3.8.1 Finanční výkazy

Výkaz zisků a ztrát (Kč)					
Náklady	Nájemné	11 000	31 500	90 000	180 000
	Mzdy	51 000	146 500	288 000	894 000
	Energie	4 500	8 500	19 000	26 000
	Pohonné hmoty	500	10 000	20 000	40 000
	Spotřeba materiálu	25 000	85 000	121 000	363 000
	Náklad na výrobu	0	0	0	0
	Celkem	92 000	281 500	538 000	1 503 000
Výnosy	Tržby	120 000	340 000	720 000	2 160 000
	Celkem	120 000	340 000	720 000	2 160 000
EAT		22 680	47 385	147 420	532 170

Cashflow (Kč)				
EAT	22 680	47 385	147 420	532 170
Odpisy	0	0	0	0
Rezervy	0			
Netto CF	22 680	47 385	147 420	532 170
Provozní	0	-3 500	-3 500	-9 000
Investiční	-39 000	0	-273 000	-40 000
Finanční	0	0	300 000	0
TCF	-16 320	43 885	170 920	483 170

Rozvaha (Kč)

			0. rok		1. rok		2. rok		3. rok	
			1. 5. 2016	31. 4. 2017	1. 5. 2017	30. 4. 2018	1. 5. 2018	30. 4. 2019	1. 5. 2019	30. 4. 2020
Aktiva	Oběžný majetek	SMV	0	39 000	39 000	39 000	39 000	312 000	312 000	352 000
		Materiál	5 000	3 000	3 000	6 000	6 000	12 000	12 000	20 000
		Zboží	0	2 000	2 000	4 000	4 000	8 000	8 000	15 000
		Bank. Účet	60 000	43 680	43 680	85 565	85 565	254 485	254 485	736 655
		Pokladna	1 000	1 000	1 000	3 000	3 000	5 000	5 000	6 000
		Pohledávky	0	0	0	500	500	2 000	2 000	1 000
	Celkem		66 000	88 680	88 680	138 065	138 065	593 485	593 485	1 130 655
Pasiva	Vlastní zdroje	ZK	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000	366 000	366 000	366 000
		VH b.o.	0	22 680	22 680	47 385	47 385	147 420	147 420	532 170
		VH m.o.	0	0	0	22 680	22 680	70 065	70 065	217 485
	Cizí zdroje	Závazky	0	0	0	2 000	2 000	10 000	10 000	15 000
	Celkem		66 000	88 680	88 680	138 065	138 065	593 485	593 485	1 130 655

3.8.2 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou vypočítány od 2. roku, tedy od roku, kdy proběhla rekonstrukce.

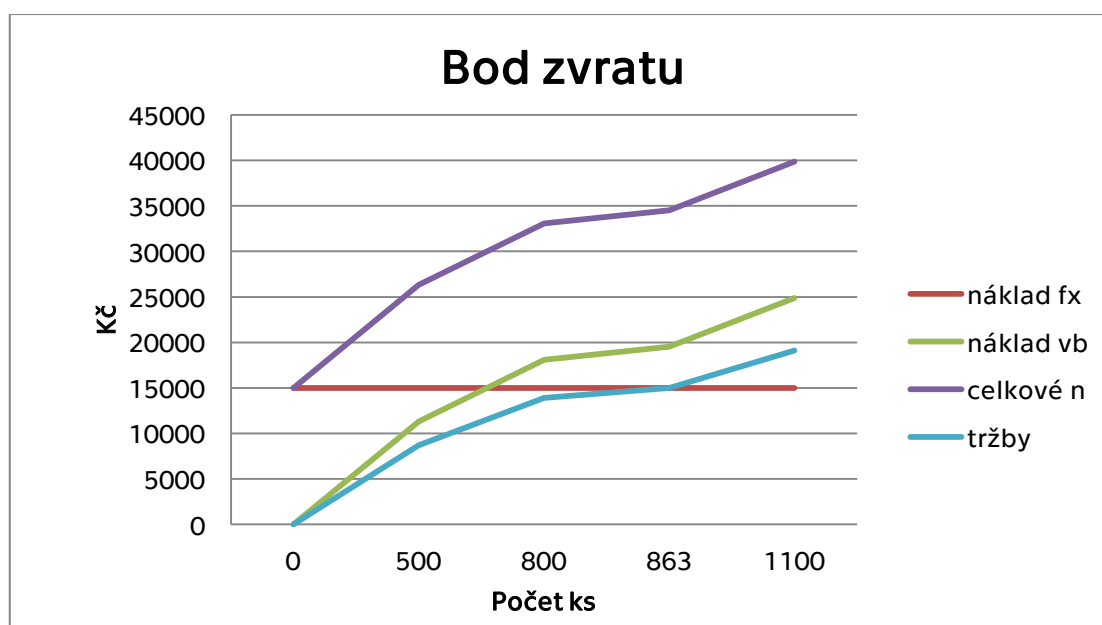
3.8.2.1 Bod zvratu

Aby došlo k pokrytí fixních a variabilních nákladů po rekonstrukci je zapotřebí, aby produkce výrobků byla minimálně ve výši 863 ks tyčinek za měsíc.

Výše fixních nákladů je dána měsíčním nájmem, který je 15 tis. Kč za měsíc. Výše variabilních nákladů je dána mediánem přímého materiálu všech produktů a odměnami za kus pro vlastníka, tvůrce příchutí a distributora.

Bod zvratu	
Fixní náklady (Kč)	15 000
Variabilní jednotkové náklady (Kč)	22,62
Jednotková cena (Kč)	40
Počet (ks)	862,9

Tabulka 13: Bod zvratu



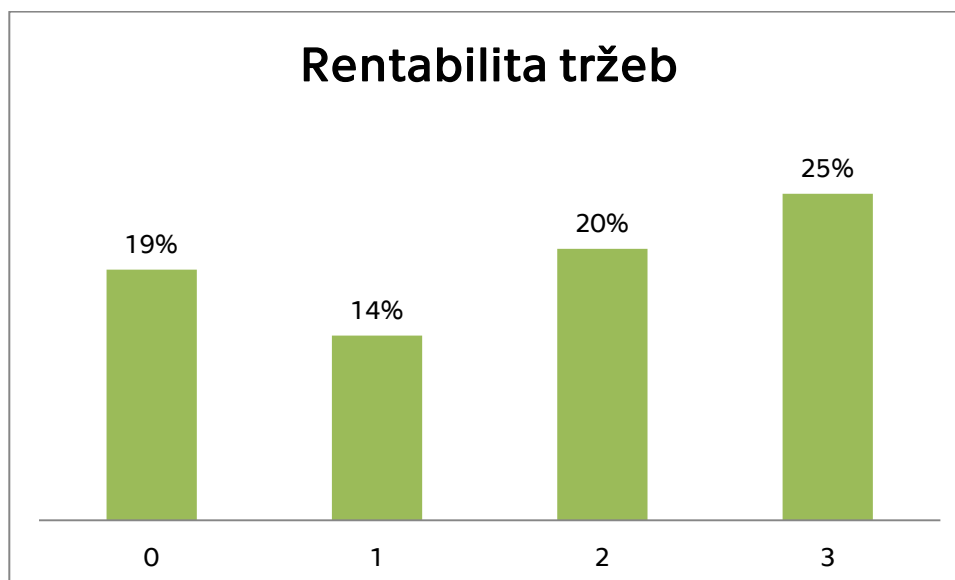
Graf 10: Bod zvratu

3.8.2.2 Rentabilita tržeb

Zisková marže podniku je po rekonstrukci a stabilizaci 29 %, neboli se čistý zisk podílí na tržbách necelými 30 %. V druhém roce je záporná rentabilita způsobena záporným hospodářským výsledkem.

Rentabilita tržeb				
Rok	0	1	2	3
EAT	22680	47385	147420	532170
Tržby	120000	340000	720000	2160000
	19%	14%	20%	25%

Tabulka 14: Rentabilita tržeb



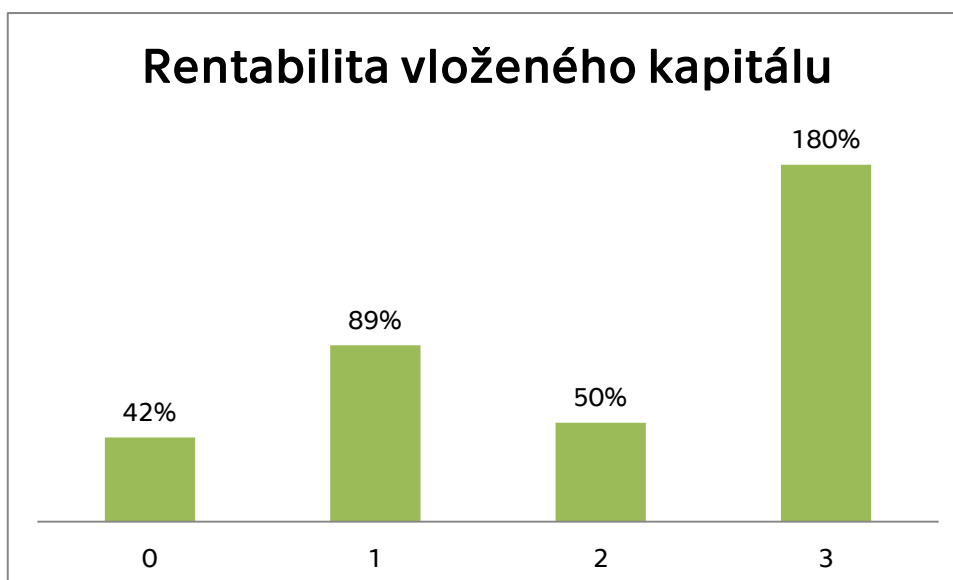
Graf 11: Rentabilita tržeb

3.8.2.3 Rentabilita vloženého kapitálu

Předpokládaná výnosnost vloženého kapitálu po rekonstrukci bude 180 %, tedy z jedné investované koruny vlastního kapitálu přijde 1,80 Kč čistého zisku.

Rentabilita vloženého kapitálu				
Rok	0	1	2	3
EBIT	28 000	58 500	182 000	657 000
VK	66 000	66 000	366 000	366 000
	42 %	89 %	50 %	180 %

Tabulka 15: Rentabilita vloženého kapitálu



Graf 12: Rentabilita vloženého kapitálu

3.8.2.4 Ocenění hodnoty podniku

Ocenění hodnoty podniku je pro porovnání uvedeno před rekonstrukcí a po rekonstrukci. Diskontní sazba je 11,5 %, tato sazba byla odvozena z Damodaran online, viz níže.

Industry Name	Number of firms	EV/EBITDAR&D
Food Processing	158	11,24
Healthcare Products	157	11,72

Tabulka 16: Diskontní sazba dle Damodaran

Ocenění hodnoty		
Před rekonstrukcí		Po rekonstrukci
EBITDA	58 500	657 000
Sazba	11,5	11,5
Hodnota	672 750	7 555 500
40 % spoluvlastníka		3 022 200
Investice spoluvlastníka		300 000
IRR spoluvlastníka		776 %

Tabulka 17: Ocenění hodnoty

Pokud by podnik zvažoval po dvou letech od rekonstrukce podnik prodat, jeho hodnota by činila 7,5 milionu Kč, spoluvlastník, který investoval 300 tis. Kč, by dostal 40 %. Jeho výnosové procento pak činí 776 %.

Výpočet vnitřního výnosového procenta

$$300\,000 = \frac{3\,022\,200}{(1 + IRR)^2}$$

$$IRR = \sqrt[2]{\frac{3\,022\,200}{300\,000}} - 1$$

$$IRR = 7,76$$

3.9 Rizika a jejich řízení

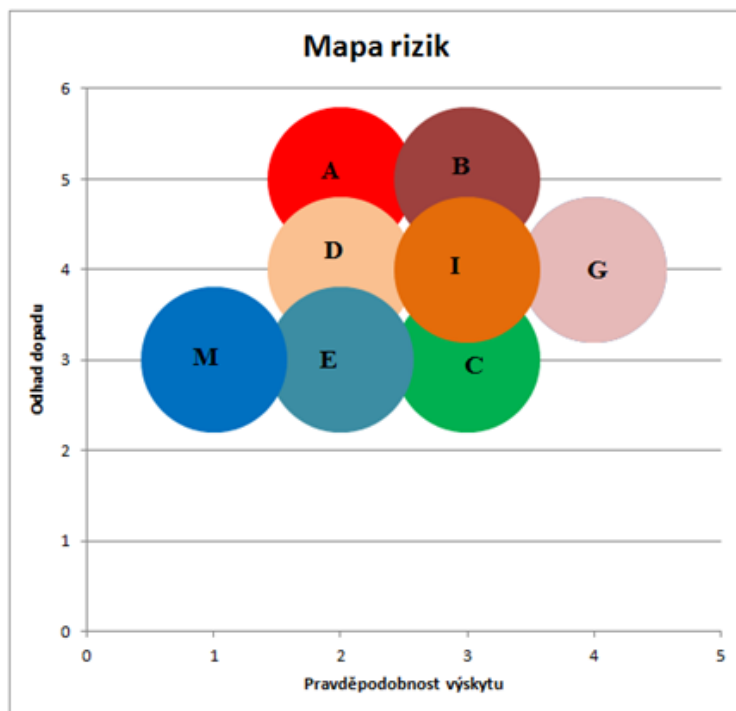
Do rizik a analýz byla zahrnuta pouze rizika s negativním dopadem, nikoliv s pozitivním, a to z důvodu zájmu majitele. Dopad je ohodnocen na škále 1-5 (1 = minimální, 5 = maximální). Uvedená rizika vycházejí z předchozích analýz.

Rizikové faktory		Hodnota	Tolerance	Pravděpod.	Dopad
Ekonomické faktory	růst nákladů na suroviny	-10%	10%	60%	5
	růst nákladů na získání nového pracovníka	-45%	10%	80%	4
	trh bude dlouhodobě ztrátový	-75%	30%	40%	5
Sociálně-kulturní faktory	nedostatečný trend zdravé stravy	-65%	25%	40%	4
	konflikty v oblasti produkce surovin	-75%	45%	60%	5
	klesající trend sportování	-30%	30%	40%	4
	příchod nového odlišného trendu	-50%	15%	40%	3
Technologické faktory	příchod nové technologie	-15%	15%	20%	3
Politicko-legislativní faktory	změna legislativy v ČR, EU	-15%	15%	20%	3
	bariéry zahraničního obchodu	-30%	20%	60%	3
Vývoj konkurence	nová konkurence	-25%	20%	40%	4
Vývoj odběratelů	odliv zákazníků ke konkurenci	-40%	10%	40%	4
Vnitřní prostředí firmy	nedostatečná kvalita surovin	-40%	5%	60%	4
	vážné zranění majitele	-50%	10%	20%	4
	vyluky výroby	-25%	20%	20%	3
	nenalezení investora	-75%	25%	60%	3

Tabulka 18: Rizika (vlastní zpracování)

ID	Rizikové faktory	Pravděpodobnost výskytu	Odhad dopadu
1	trh bude dlouhodobě ztrátový	40%	5
2	konflikty v oblasti produkce surovin	60%	5
3	nenalezení investora	60%	3
4	nedostatečný trend zdravé stravy	40%	4
5	příchod nového odlišného trendu	40%	3
6	vážné zranění majitele	20%	4
7	růst nákladů na získání nového pracovníka	80%	4
8	odliv zákazníků ke konkurenci	40%	4
9	nedostatečná kvalita surovin	60%	4
10	klesající trend sportování	40%	4
11	bariéry zahraničního obchodu	60%	3
12	nová konkurence	40%	4
13	výluky výroby	20%	3
14	příchod nové technologie	20%	3
15	změna legislativy v ČR, EU	20%	3
16	růst nákladů na suroviny	60%	5

Tabulka 19: Rizikové faktory (vlastní zpracování)



A: Trh bude dlouhodobě ztrátový

B: Konflikty v oblasti produkce surovin, růst nákladů na suroviny

C: Nenalezení investora, bariéry zahraničního obchodu

D: Nedostatečný trend zdravé stravy, odliv zákazníků ke konkurenci, klesající trend sportování, nová konkurence

E: Příchod nového odlišného trendu

G: Růst nákladů na získání nového pracovníka

I: Nedostatečná kvalita surovin

M: Výluky výroby, změna legislativy, nová technologie, vážné zranění majitele

Obrázek 11: Mapa rizik (vlastní zpracování)

Největší riziko pro podnik představují především lokální konflikty v místě produkce surovin a problémy s nižší kvalitou surovin, které vykazují vysokou míru negativního dopadu a zároveň střední pravděpodobnost výskytu. Mezi vysoce rizikové faktory také patří růst nákladů na získání nového pracovníka a růst provozních nákladů.

Ke každému rizikovému faktoru bylo stanoveno opatření ke snížení dopadu, případně k eliminaci. Opatření jsou dále dělena dle času na již realizovaná a plánovaná do budoucna. Tato opatření jsou uvedena v následující tabulce.

Rizikové faktory	Realizované opatření	Opatření do budoucna
trh bude dlouhodobě ztrátový		hledání dalších možných trhů
konflikty v oblasti produkce surovin	předběžná smlouva s ostatními dodavateli	najít další dodavatele z jiných lokalit
nenalezení investora		hledání dalších možností
nedostatečný trend zdravé stravy		přeorientace na jiné trhy
příchod nového odlišného trendu		přeorientace produktu ku trendu/jiné trhy
vážné zranění majitele	pojištění	zvýšená opatrnost a delegace činností
růst nákladů na získání nového pracovníka	analýza možných zaměstnanců	výběr v předstihu, vyčlenění budgetu
odliv zákazníků ke konkurenci		zvýšený marketing, stálá kvalita i cena, zvýšit možnost komfortu pro zákazníky
nedostatečná kvalita surovin	testování surovin, uložení min. 14 dní ve skladu	smlouva s dodavateli o kvalitě
klesající trend sportování		přeorientace produktu ku trendu/jiné trhy
bariéry zahraničního obchodu		sledovat novinky a vypracování scénářů
nová konkurence	vyšší expanze a kvalita	větší expanze na trh
výluky výroby		zavést časové rezervy
příchod nové technologie	sledování vývoje	rychlé se přizpůsobení, přeorientace
změna legislativy v ČR, EU		sledování a patřičné reakce
růst nákladů na suroviny	smlouva s dodavateli a částce a výhod	fixní částky za množství, jiní dodavatelé

Obrázek 12: rizikové opatření (vlastní zpracování)

4 Závěr

Cílem této práce bylo vypracování podnikatelského plánu a to s ohledem na teorii a doporučení jednotlivých autorů. Proto samotný podnikatelský plán nezahrnuje detailní popis činností, ale spíše udává směr a to z důvodu zachování stručnosti a srozumitelnosti, jako jednoho z požadavků podnikatelského plánu.

Hlavním přínosem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu Firmy X. Tento podnikatelský plán slouží majiteli, jako podklad pro rozhodování, návod postupu jednotlivých činností a následně jako nástroj plánování. Tento podnikatelský plán však není stálý a bude muset být podroben aktualizacím vlivem neustálých změn tržního prostředí.

V první teoretické části práce je definován podnikatelský plán jako takový. Díky velkému množství definic a autorů je nabídnuto několik teorií a pohledů na podnikatelský plán. V této části je také sladěna terminologie jednotlivých pojmů, jako je podnikatelský záměr, nebo business plán a definovány rozdílnosti mezi nimi dle jednotlivých autorů. Dále byly identifikovány jednotlivé důvody, proč se podnikatelský plán sestavuje a měl sestavovat. Při sestavování podnikatelského plánu může autor narazit na problém, jak plán psát a jaká je jeho struktura. Proto je pomocí komparace jednotlivých teorií nabízen vhled do složitějších i jednodušších členění a struktur podnikatelských plánů. Autorka této práce pak shrnula jednotlivé členění a vytvořila své vlastní, které neopomíná na všechny prvky. Tato struktura je dále použita i u praktické části. V poslední kapitole teoretické části jsou zpracovány tipy a doporučení od jednotlivých autorů pro atraktivní a úspěšný podnikatelský plán.

V druhé praktické části je zpracován samotný podnikatelský plán Firmy X. Tento plán podléhá požadavkům majitele a je vypracován s ohledem na teoretickou část a doporučení. Firma X, která již funguje rok, hledá pro své

podnikání spoluvlastníka, který by přispěl finanční částkou na rozšíření výroby.

Při zpracování podnikatelského plánu bylo zapotřebí vysoké komunikace s majitelem firmy, který má již zkušenosti v oblasti podnikání, nikoliv však podnikohospodářské a ekonomické vzdělání. Společně jsme proto definovali poslání a vizi firmy, dále nastavili strategické cíle a diskutovali nad každým možným krokem. Stejně intenzivní komunikace probíhala po celou dobu psaní podnikatelského plánu. Obtíže se naskytly pouze v případech, kdy se neshodovala teorie s přáním majitele. Řešením bylo představení obou směrů a vybrání řešení takovým způsobem, který vyhovuje oběma stranám, či podřízení přání majiteli podniku pro který je podnikatelský plán zpracován.

V průběhu zpracování této práce začala Firma X následovat strategické cíle a čas ukáže, nakolik se zpracování blížilo realitě.

5 Přílohy

Příloha 1: Právní rámec EU a ČR

Právní rámec EU

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, o změně nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 a (ES) č. 1925/2006 a o zrušení směrnice Komise 87/250/EHS, směrnice Rady 90/496/EHS, směrnice Komise 1999/10/ES, směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/13/ES, směrnic Komise 2002/67/ES a 2008/5/ES a nařízení Komise (ES) č. 608/2004

Stanovení obecných požadavků potravinového práva, postupy týkající se bezpečnosti potravin, poskytování informací spotřebitelům, pravidla týkající se označování potravin

Pravidla o nutričním označování potravin, energetických hodnotách a převodu do doporučené denní dávky

Nařízení Komise (ES) č. 1881/2006 ze dne 19. prosince 2006, kterým se stanoví maximální limity některých kontaminujících látek v potravinách, v platném znění

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin, v platném znění

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin v platném znění - nařízení stanoví, mimo jiné, požadavky na potravinářské prostory a jejich vybavení

HACCP certifikát: tento systém je povinně vyžadován u všech výrobců potravin. Umožňuje stanovit kritické body a meze v procesu. Minimalizuje možnost výskytu zdravotně závadných surovin a identifikuje možná rizika.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1831/2003 ze dne 22. září 2003 o potravinářských přídatných látkách, v platném znění

Právní rámec ČR

455/1991 Sb. - Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
potřeba živnost volná

Zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, povinnost oznamovací o vzniku potravinářského podniku

Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, ve znění pozdějších předpisů

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

Příloha 2: Kalkulace na plech tyčinek

	NA PLECH (64 KS)						NA 1KS TYČINKY					
	Švestka	Brusinka	Kešu	Banán	Jablko	Ořech	Švestka	Brusinka	Kešu	Banán	Jablko	Ořech
Přímý materiál	581,18	657,98	561,34	544,70	623,42	663,74	9,08	10,28	8,77	8,51	9,74	10,37
Suroviny	414,72	491,52	394,88	378,24	456,96	497,28	6,48	7,68	6,17	5,91	7,14	7,77
Obal	72,96	72,96	72,96	72,96	72,96	72,96	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Etiketa	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	1,46	1,46	1,46	1,46	1,46	1,46
Přímé mzdy	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69
Mzda kuchaře	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69	8,69
Ostatní přímé náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výrobní (provozní) režie	132,75	132,75	132,75	132,75	132,75	132,75	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07
Energie, voda	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Pronájem kuchyně	131,08	131,08	131,08	131,08	131,08	131,08	2,05	2,05	2,05	2,05	2,05	2,05
Vlastní náklady výroby	1 270,03	1 346,83	1 250,19	1 233,55	1 312,27	1 352,59	19,84	21,04	19,53	19,27	20,50	21,13
Správní režie a zásobovací režie	603,53	603,53	603,53	603,53	603,53	603,53	9,43	9,43	9,43	9,43	9,43	9,43
Plat vlastníka	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Plat tvůrce příchutí	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Servis strojů	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Prvotní investice	115,20	115,20	115,20	115,20	115,20	115,20	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Pohonné hmoty	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Vlastní náklady výkonu	1 873,56	1 950,36	1 853,72	1 837,08	1 915,80	1 956,12	29,27	30,47	28,96	28,70	29,93	30,56
Odbytová režie	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
Úplné vlastní náklady výkonu	2 113,56	2 190,36	2 093,72	2 077,08	2 155,80	2 196,12	33,02	34,22	32,71	32,45	33,68	34,31
Zisk	446,44	369,64	466,28	482,92	404,20	363,88	6,98	5,78	7,29	7,55	6,32	5,69
Cena	2 560,00	2 560,00	2 560,00	2 560,00	2 560,00	2 560,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00

6 Seznam použité literatury

ABRAMS, Rhonda M. *The successful business plan: secrets & strategies*. 4th ed. Palto Alto, Calif.: Planning Shop, c2003. ISBN 0966963563.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

BERRY, Tim. *What is a business plan?* [online]. Bplants.com, nedatováno [vid. 10.12.2016] Dostupný z www: <http://articles.bplans.com/what-is-a-business-plan>

BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 8090145418

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 8071698121.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 808562320x.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers, and students*. New Jersey: World Scientific, 2016. ISBN 978-981-4651-51-6.

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.

HULL, Patrick. *5 Tips for a Great Business Plan* [online]. Forbes. 2013. [vid. 12.1.2017] Dostupný z: <https://www.forbes.com>

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

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

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

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024713594.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

ORLÍK, Tomáš. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. VŠE v Praze, Strategie a podnikatelský plán, katedra managementu, 2011.

PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind..and linto the Marketplace, c2008. ISBN 0944205372.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024740044.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketingt*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603128.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 8072610759.

Další webové stránky:

www.businessdictionary.com

www.csas.cz

www.managementmania.com

www.marketing.topsid.com

www.stemmark.cz

www.szpi.gov.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí	29
Obrázek 2: Systém analýz v prostředí.....	30
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	32
Obrázek 4: SWOT analýza.....	33
Obrázek 5: Propagační nástroje.....	41
Obrázek 6: Rozvaha.....	48
Obrázek 7: Porterův model pěti sil.....	66
Obrázek 8: SWOT matice	70
Obrázek 9: Persona	77
Obrázek 10: Raw tyčinky Firmy X.....	79
Obrázek 11: Mapa rizik.....	100
Obrázek 12: rizikové opatření.....	101

Seznam tabulek

Tabulka 1: PESTLE analýza	64
Tabulka 2: Faktory mikroprostředí.....	65
Tabulka 3: Analýza konkurence.....	68
Tabulka 4: Počet fitness center v Praze	78
Tabulka 5: Počet obchodů se zdravou výživou	78
Tabulka 6: Ceny raw tyčinek na trhu přepočtené na 1g	82
Tabulka 7: Kalkulace tyčinek dle druhů	83
Tabulka 8: Odměna pro obchodního zástupce	83
Tabulka 9: Podíl jednotlivých druhů na celkovém zisku	86
Tabulka 10: Náklady na výrobu.....	88
Tabulka 11: Výkonnostní normy kuchařů.....	89
Tabulka 12: Předpokládané stavy v jednotlivých letech.....	89
Tabulka 13: Bod zvratu.....	94
Tabulka 14: Rentabilita tržeb	95

Tabulka 15: Rentabilita vloženého kapitálu	96
Tabulka 16: Diskontní sazba dle Damodaran	97
Tabulka 17: Ocenění hodnoty	97
Tabulka 18: Rizika	98
Tabulka 19: Rizikové faktory	99

Seznam grafů

Graf 1: Místo bydliště zákazníků	71
Graf 2: Věkové zákazníků	72
Graf 3: Vzdělání zákazníků	73
Graf 4: Movitost zákazníků	73
Graf 5: Strava zákazníka.....	74
Graf 6: Strava zákazníků s dietou.....	75
Graf 7: Stálost zákazníků	76
Graf 8: Počet ks tyčinek na jednu objednávku	76
Graf 9: Tržby dle druhů tyčinky	85
Graf 10: Bod zvratu	94
Graf 11: Rentabilita tržeb	95
Graf 12: Rentabilita vloženého kapitálu	96

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kristýna Opřtová

V Praze dne: 17. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis