

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr

Business plan for selected business idea

Marek Gibfried

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marek GIBFRIED**
Osobní číslo: **K17B0033P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska plánování podnikatelských aktivit.
3. Navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti u vybrané organizace.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

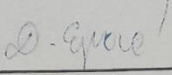
- FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1., vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Tenth edition. Australia: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-57624-7.
- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Prostřednictvím této kvalifikační práce bych velmi rád poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.Dr. za jeho cenné rady, odborné vedení, doporučení a čas, který mi při zpracování této práce poskytl.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení pojmů souvisejících s podnikáním.....	13
1.1 Podnikání.....	13
1.2 Podnikatel.....	13
1.3 Právní formy podnikání.....	14
1.3.1 Podnikání fyzické osoby	15
1.3.2 Podnikání právnických osob	15
2 Podnikatelský záměr.....	17
2.1 Podnikatelský záměr obecně	17
2.2 Lean Canvas	17
3 Podnikatelský plán.....	19
3.1 Čtenáři podnikatelského plánu	19
3.2 Zásady zpracování.....	20
3.3 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.3.1 Titulní strana	21
3.3.2 Exekutivní souhrn	21
3.3.3 Analýza trhu.....	21
3.3.4 Popis podniku	23
3.3.5 Výrobní plán obecně.....	23
3.3.6 Marketingový plán	23
3.3.7 Organizační plán	25
3.3.8 Finanční plán.....	25
3.3.9 Analýza, hodnocení a plán řízení rizik	26

3.3.10 Přílohy.....	27
4 Podnikatelský záměr Cheatday s. r. o.....	28
4.1 Vybraný podnikatelský záměr	28
4.2 Lean Canvas Cheatday s. r. o.	29
5 Podnikatelský plán Cheatday s. r. o.....	30
5.1 Titulní strana Cheatday s. r. o.	30
5.2 Exekutivní souhrn vybraného projektu	31
5.3 Analýza trhu Cheatday s. r. o.	32
5.3.1 Identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku	32
5.3.2 Průzkum trhu.....	34
5.3.3 Segmentace trhu.....	35
5.3.4 Identifikace potenciálních zákazníků.....	35
5.3.5 Porovnání konkurence	36
5.3.6 Analýza substitutů.....	39
5.3.7 Analýza dodavatelů.....	39
5.3.8 Analýza vnějšího okolí podniku	40
5.4 Popis podniku Cheatday s. r. o.....	43
5.5 Výrobní plán Cheatday s. r. o.....	44
5.5.1 Plán odbytu	45
5.5.2 Výrobní náklady	47
5.6 Marketingový plán Cheatday s. r. o.	48
5.6.1 Produkt (Product).....	48
5.6.2 Cena (Price)	49
5.6.3 Dostupnost (Place).....	51
5.6.4 Propagace (Promotion)	51

5.7	Organizační plán Cheatday s. r. o.	52
5.8	Finanční plán Cheatday s. r. o.	53
5.8.1	Plánované náklady	54
5.8.2	Očekávané výnosy	58
5.8.3	Finanční analýza	59
5.9	Identifikace, hodnocení a plán řízení rizik Cheatday s. r. o.	61
5.9.1	Identifikace rizik	62
5.9.2	Hodnocení rizik.....	64
5.9.3	Plán řízení rizik.....	65
5.10	Přílohy podnikatelského plánu Cheatday s. r. o.	68
	Závěr	69
	Seznam použitých zdrojů	71
	Seznam zkratk	75
	Seznam tabulek	76
	Seznam obrázků	77
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Každý člověk má rád sladké. Sladkosti nám zlepšují náladu, uspokojují potřeby, fungují jako nástroj odměňování, ale také bohužel i jako zdroj výčitek. To platí hlavně pro mladé lidi, kteří se zajímají o zdravý životní styl opírající se o kvalitní stravování a fitness. Pro tento segment populace je zvláště obtížné najít kvalitní potravinu s „dobrymi“ nutričními hodnotami, která jim uspokojí touhu po sladkém a zároveň nevyvolá pocit výčitek. Ořechová másla a zejména pak nejběžnější a nejlevnější podoba (arašídové máslo) je pro ně ideální volbou, která splňuje všechny tři výše zmíněné body.

V této bakalářské práci „*Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr*“ se budeme zabývat právě tímto druhem produktu, jelikož lze pozorovat stále rostoucí poptávku po takových výrobcích, a díky slabé produkci českých výrobců také značnou nenasycenost místního trhu.

Podnikatelským záměrem je tedy vytvoření podniku, zabývajícího se výrobou a prodejem ořechových másel. Tento záměr bude podložen podnikatelským plánem (business model).

V teoretické části se budeme věnovat převážně teoretické stránce podnikání obecně, právní úpravě podnikání, podnikatelskému záměru, podnikatelskému plánu a definování pojmů, které je potřeba znát pro porozumění problematice v dalším pokračování práce.

Cílem praktické části je vytvoření reálného business modelu pro zvolený podnikatelský záměr, který využije mezeru v na českém trhu, obstojí v konkurenčních podmínkách a připraví vhodné prostředí pro expanzi podniku. Tento byznys model, neboli podnikatelský plán bude také podkladem pro investory investující do našeho záměru svůj kapitál. Ke splnění hlavního cíle využijeme nástrojů podnikatelského záměru a metodiky sestavení podnikatelského plánu. Hlavními výstupy této práce tedy bude reálný podnikatelský záměr a podnikatelský plán.

V počátku praktické části se budeme zabývat podnikatelským záměrem a jeho nástroji. V druhé pak vytvoříme business model pro tento záměr. Díky tomuto modelu bychom měly být schopni odpovědět na otázky:

- jak bude podnik vypadat?

- jak bude podnik fungovat?
- jak vypadá trh, na který chceme proniknout a jaké má trendy?
- co použít k úspěšnému proniknutí a udržení na trhu?
- zda je podnik potencionálně ziskový?
- Jak se vypořádá s možnými riziky?

Odpovědi na tyto otázky jsou dílčími cíli bakalářské práce.

Bakalářskou práci vypracujeme za pomoci vědecký metod, a to studiu odborných monografických textů, následnou kompilací a interpretací získaných faktů, doplněných o osobní názory a zkušenosti. Formulace vlastních návrhů bude vycházet z analýz makro, mezo a mikro prostředí zkoumané společnosti.

Autor této práce se sám zajímá o zdravý životní styl, pohybuje se mezi podobně smýšlejícími lidmi a ví, že sehnat kvalitní, chutné a cenově přijatelné ořechové máslo je v Plzni opravdu problém. Proto se domnívá, že by se mohlo jednat o atraktivní, potencionálně úspěšnou podnikatelskou příležitost, které by se v budoucnu za pomoci tohoto podnikatelského plánu mohlo využít.

1 Vymezení pojmů souvisejících s podnikáním

Na začátku práce je potřeba seznámit se se základními pojmy, které se budou v následujícím textu objevovat. Nejprve si definujeme pojem podnikání. Dále upřesníme, kdo to je podnikatel, jaké formy podnikání existují a jak se od sebe liší.

1.1 Podnikání

Podnikání je jedním z klíčových faktorů ekonomického rozvoje, vytváří pracovní místa, je zdrojem hospodářského růstu a zvyšuje konkurenceschopnost ekonomiky.

Definice podnikání se liší převážně díky účelu vymezení, které různí autoři potřebují. Podnikem lze mimo jiné chápat jakýkoliv ekonomický subjekt tvořící určitou podnikatelskou činnost. Jedná se o organizovaný celek, ve kterém se vstupy transformují na výstupy, může se jednat o prodej zboží, poskytování služeb, zajištění výroby a obdobné činnosti (Krechovská a kol., 2014).

Jakožto podnikání můžeme chápat určitý obor činnosti, který slouží k uspokojování lidských potřeb. *„Pohledem právních norem lze podnikání též pojmut jako určité oprávnění lidí či obyvatelů určité země či státu, které se projevem státem poskytnuté a státem garantované možnosti nakládat se svým majetkem“* (Novotný, Šašek, 2017, str.5).

Podle živnostenského zákona se podnikáním rozumí *„soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem“* (Zákon č. 455/1991 Sb., § 2).

1.2 Podnikatel

Stejně tak jakožto podnikání, existuje i na osobu podnikatele spousta odlišných definic. Občanský zákoník definuje podnikatele jako: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“* (Zákon č. 89/2012 Sb., §420, odst. 1).

Kromě této základní definice přiděluje nový živnostenský zákon statut podnikatele i jiným osobám *„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele*

považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §420, odst. 2).

Jakožto poslední definici podnikatele, která postihuje všechny důležitá klíčová slova si uvedeme definici podle Ing, Taušl Procházkové Ph. D., jenž podnikatele popisuje takto, „*Nositel rozhodnutí, který vyvíjí ekonomickou aktivitu spojenou s produkcí výrobků či služeb a jejich pohybem na trzích. Podnikatel se pohybuje v určitém podnikatelském prostředí a snaží se využívat ve svůj prospěch možnosti, které mu toto prostředí a trhy nabízí“ (Taušl Procházková a kol., 2017, str. 15).*

1.3 Právní formy podnikání

Podnik může mít na výběr z více právních forem. Volba té nejvhodnější je důležité rozhodnutí, které významně ovlivní budoucí chod organizace. Jednotlivé formy se od sebe liší v:

- počtu zakladatelů
 - oprávnění k řízení
 - nárocích na počáteční kapitál
 - způsobu o rozsahu ručení za závazky podniku
 - účasti na zisku/ztrátě
 - dostupnosti získání cizích zdrojů financování
 - daňovém zatížení
 - zveřejňovací povinnosti
 - finanční a administrativní náročnosti spojené se založením a chodem podniku
- (Taušl Procházková a kol., 2017)

Zvolená právní forma se zapisuje do obchodního rejstříku, kdy v den zápisu společnosti vzniká. Základní právní předpisy upravující problematiku právních forem podnikání jsou:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (Taušl Procházková a kol. 2017)

1.3.1 Podnikání fyzické osoby

Fyzickou osobou je občan, který splňuje všeobecné a zvláštní podmínky pro podnikání dle právních předpisů platných pro daný rok a podniká na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění. Všeobecné podmínky jsou pouze 3: dosažení věku 18ti let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost (Zákon č. 455/1991 Sb.; Krechovská a kol. 2014).

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

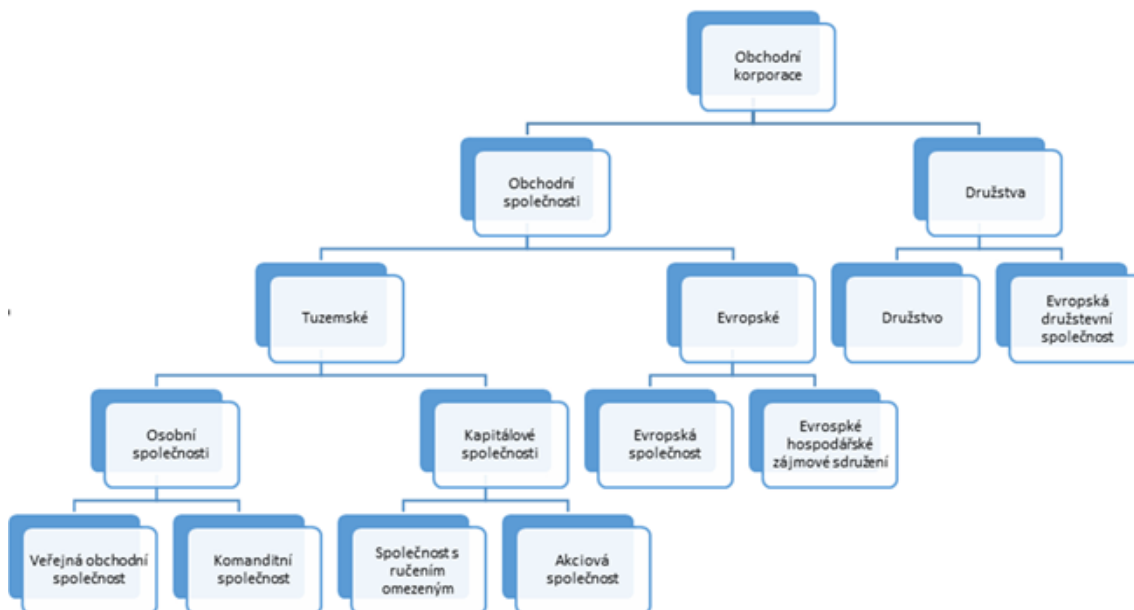
- Ohlašovací – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení.
- Řemeslné – ty se dále dělí na vázané a volné.
- Koncesované – mohou být provozovány pouze po udělení zvláštního oprávnění k podnikání, tzv. koncese (Krechovská a kol. 2014).

1.3.2 Podnikání právnických osob

Právní úprava soukromého práva platná v aktuálním znění občanského zákoníku předpokládá odlišné členění právnických osob. V něm se rozlišují korporace, které vytváří jako právnickou osobu společenství osob, fundace, která je právnickou osobou vytvořenou majetkem vyčleněným k předem určenému účelu a nadace, určeny k poskytování služby pro společenský účel (Novotný, Šašek, 2017).

Dne 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který upravuje následující druhy společností:

Obr. 1 – Formy podnikání právnických osob dle Zákona o obchodních korporacích



Zdroj: Portál POHODA, 2012.

Protože v této publikaci není dostatek prostoru k rozebírání všech jednotlivých forem podnikání, zaměříme se pouze na společnost s ručením omezeným, které se budeme věnovat v praktické části práce.

Společnost s ručením omezeným, zkratka s. r. o. je kapitálovou společností. Charakteristickým rysem těchto společností je kapitálová účast společníků, nikoli jejich účast na podnikání, nebo řízení chodu podniku. Tito společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše svého vkladu (Synek, 2015).

Může být založena fyzickými i právnickými osobami. Minimální počet zakladatelů je jeden. Výše základního kapitálu při vzniku je 1,- Kč, ale doporučuje se min. 50 000,- Kč pro důvěryhodnost podniku. Společnost na rozdíl od společníků ručí za své závazky veškerým svým majetkem (Synek, 2015).

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Určí-li tak společenská smlouva sepsaná při založení podniku, je na valné hromadě volena i dozorčí rada. Společnost vzniká dnes zapsáním do obchodního rejstříku (Synek, 2015).

2 Podnikatelský záměr

2.1 Podnikatelský záměr obecně

Obsahem podnikatelského záměru jsou všechny podstatné otázky spojené se založením organizace, zajištění zahájením provozu, a dále pak i rozvojem podniku. Dále pak představuje konkrétní záměr podnikatele, který chce buď zahájit nové podnikání, nebo rozšířit to stávající. Jeho účel a podoba se liší v závislosti na typu, velikosti podniku, ale také i kvůli druhu odvětví, ve kterém se podnik pohybuje (Vojík, 2009).

Proč se sestavuje?

Komplexně prezentuje záměry, kterých má za určité období podnik dosáhnout a slouží jako podklad pro sestavení podnikatelského a strategického plánu, které určují smysl a dobu rozvoje firmy v delších časovém měřítku (Vojík, 2009).

Správně vytvořený podnikatelský záměr by měl obsahovat dle (Vojík, 2009):

- volbu vhodné formy podnikání
- vhodně zvolené jméno firmy, jenž se vztahuje na předmět podnikání a operační rádius (region, trhy, EU, atd.)
- krátkodobé cíle a jejich proveditelnost
- analýzu trhu a tržních příležitostí
- způsob realizace celého záměru (od vstupů, zdrojů až po výstupy)
- porovnání vlastního záměru s konkurencí
- zhodnocení celého záměru

Při zpracování podnikatelského záměru nestačí podnikateli pouze znalosti a zkušenosti ze své branže, ale je třeba počítat i s ekonomickou politikou státu, vládní strategií, aktivitami nezávislých organizací a dalšími stakeholdery, neboť všechny uvedené faktory ovlivňují podnikatelské prostředí (Vojík, 2009).

2.2 Lean Canvas

Lean Canvas je formou přenosného jednostránkového diagramu a je výborným nástrojem pro zvažování byznys modelů. Ve své podstatě jde o velmi zjednodušený popis podnikatelského nápadu, který nám pomáhá stručně definovat jeho jednotlivé prvky

a uvažovat o různých variantách ještě před sepsáním podnikatelského plánu. Obvykle se zpracovává do šablony formátu A4 (Maurya, 2016).

Jak postupovat při jeho sestavení?

V počátku máme určitou představu o problému a jeho možném řešení. V této prvotní fázi je také důležité si uvědomit, koho se tento problém dotýká a jakým způsobem mu ono možné řešení pomůže s problémem. Nejprve je třeba identifikovat cílový segment, tedy takovou skupinu lidí, kterým náš podnikatelský nápad pomůže s řešením určitého problému. Druhým krokem tento problém identifikovat a stručně popsat možné řešení (podnikatelský nápad). Dále je třeba se zamyslet, kdo všechno by chtěl náš výstup, produkt koupit. Tedy najít rozdíl mezi uživateli a zákazníky, a ty pak dále rozlišit na užší segmenty. Do Lean Canvasu tedy zapíšeme všechny tyto segmenty zákazníků, jejich problém a možné řešení. V kolonce první vlaštoky popíšeme prvotní uživatele a zákazníky nápadu. Pokud bude mít nějaká skupina zákazníků příliš specifický problém, vytvoříme pro ni vlastní Lean Canvas. Třetím krokem je z popsání naší unikátní a nefér výhody do šablony. Unikátní výhoda je to, čím se odlišujeme od stávajících řešení, produktů atd. Nefér výhoda je taková výhoda, jenž se nedá lehce okopírovat a je pro nás specifická, např. know-how. Dále je třeba se zamyslet jakým způsobem dostaneme náš nápad, produkt k zákazníkům, tedy identifikovat distribuční kanály. Pátým krokem je stanovení toho měřítka úspěšnosti projektu, tedy popsání indikátorů. Poslední částí Lean Canvasu je hrubý nástin struktury výnosů a nákladů. Celou šablonu použijeme jako vodítko při sestavení kompletního byznys modelu (Maurya, 2016).

3 Podnikatelský plán

Proč se vlastně vytváří podnikatelský plán?

Měl by nám odpovědět na otázky:

- Kde se nacházím právě teď, jaké jsou teď moje podmínky?
- Kde bych chtěl být, čeho chci dosáhnout?
- Jakým způsobem toho chci dosáhnout?

Podnikatelský plán nám pomůže utřídit si myšlenky o svém nápadu, jednoznačně je definovat pomocí konkrétních slov a realizovat je prostřednictvím analýz trhu, produktu a propočtů ekonomické analýzy (Svobodová, Andera, 2017).

Tento plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné externí i interní okolnosti související s podnikatelskou činností a sestavujeme ho jak před zahájením podnikatelské činnosti, tak i v již rozběhnutém podnikání při tvorbě změn. Podnikatelský plán není vždy zcela přesný a proveditelný, jelikož se sestavuje před uskutečněním realizace určitého záměru, pracuje většinou s predikcemi a odhady, které se mohou od skutečnosti lišit. Smyslem je tedy ověřit co je ověřitelné, a to porovnat s budoucími odhady tak, abychom svůj nápad mohli převést na skutečnost (Svobodová, Andera, 2017).

Podnikatelský plán, nebo také business plan, je dokument vysvětlující podnikatelskou příležitost, identifikující trh, na který se snažíme proniknout a popisující detaily o tom jakým způsobem bude dosaženo již definovaných cílů. Aby byl efektivní, je potřeba postihnout důležité kvality managementu a týmu pracovníků. Dále se musíme zamyslet, jaké zdroje jsou potřeba a kde je získat. Na konec je třeba sestavit alespoň hrubý finanční plán v určitém časovém horizontu, obvykle do jednoho až tří let a zamyslet se nad možnými riziky projektu (Harvard business review, 2018).

3.1 Čtenáři podnikatelského plánu

Pro koho je důležitý?

- Investoři potřebují pochopit logiku a hlavní myšlenku našeho nápadu, ještě před tím, než investují peníze s rizikem.

- Banka, podobně jako pro investoři posuzuje bonitu klientů, a takový podnikatelský nápad, který není řádně zpracovaný financovat nebude, nebo nastaví pro podnikatele nevýhodné podmínky úvěru.
- Pro poskytovatele dotací.
- Zejména pro sebe, díky plánu získáme náhled na svůj byznys z různých úhlů pohledu, jako jsou personální zajištění, finance, kapacitní omezení, chování na trhu a naše role v něm. Ujasníme si posloupnost nezbytných kroků, které povedou k vytyčenému cíli (Svoboda, Andera, 2017).

3.2 Zásady zpracování

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu (Srpková, 2010), kterými by se měl podnikatel při jeho sestavování řídit, aby se lépe prezentoval před investory, bankou, nebo jinými stakeholdery jsou:

- **Inovativní** – přináší novou, unikátní přidanou hodnotu pro zákazníky a lépe vyhoví jejich požadavkům než konkurence.
- **Srozumitelný a uváženě stručný** – plán by měl obsahovat jednoduché vyjadřování, aby ho pochopili lidé z různých hospodářských oborů, myšlenky a závěry by měly být uvedeny stručně, ale musí obsahovat celou podstatu věci.
- **Logický a přehledný** – jednotlivé podkapitoly musí na sebe navazovat v logickém řetězci a měly by být podloženy určitými fakty. Pro lepší přehlednost ke vhodné uvádět různé grafy, tabulky či obrázky. Doporučuje se také uvést nějakou grafickou metodu znázornění plánu (např. Ganttův diagram).
- **Reálný a pravdivý** – údaje v něm obsažené by se měly opírat buď to fakta, predikce, anebo vlastní analytické šetření.
- **Respektující rizika** – s ohledem na faktor času, je nutné při jeho sestavování zahrnout analýzu rizik, která zvýší jeho důvěryhodnost (Srpková, 2010).

3.3 Struktura podnikatelského plánu

Různí autoři uvádí odlišné návody zpracování. Neexistuje žádná závazná struktura, každá se liší účelem, pro který se plán sestavuje. Podnikatel si nejčastěji vezme již existující strukturu, a tu si aktualizuje, resp. upraví dle svých potřeb. Například podnikatelské

plány, které jsou součástí žádosti o úvěr, jsou rozšířeny o splátkový kalendář a zajištění úvěru. Doporučené, a v některých případech i závazné struktury podnikatelského plánu můžeme najít například v návodných metodikách žádostí o úvěr nebo v projektových příručkách dotačních žádostí (Svobodová, Andera, 2017).

(Koráb, 2007; Krechovská a kol., 2014) uvádí, že se podnikatelský plán člení do následujících částí:

3.3.1 Titulní strana

Zde se prezentují základní informace o podnikatelském subjektu, jenž jsou volně k nahlédnutí v obchodním rejstříku. Jde o identifikační a kontaktní údaje společnosti.

3.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část bývá také označována jako stručné shrnutí, jsou zde krátce popsány klíčové body. Hlavním cílem je seznámit případného zájemce se základními myšlenkami daného plánu a přimět ho ke čtení.

3.3.3 Analýza trhu

Analýza trhu je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Průzkum trhu poskytuje informace o prostředí firmy, které jsou dále analyzovány dle jejích potřeb. Znalost a porozumění procesů dějícím se v okolí podniku je důležité pro plánování a rozhodování. Firma musí toto prostředí analyzovat proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje
- uměla předpovídat chování zákazníků a konkurentů
- identifikovala rizikové faktory ke svému strategickému záměru (Fotr, 2017)

Účelem analýzy trhu je identifikace zákazníků, cílového trhu a faktorů působících na podnik. Dobrý průzkum trhu by měl dle (Kuratko, 2016) obsahovat:

- **Identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb.** Díky této analýze lze posoudit konkurenceschopnost při srovnání s jinými firmami v odvětví. Dále je možné na základě zjištěných údajů navrhnout vhodné strategie, jak využít

silných stránek podniku. To může pomoci minimalizovat špatnou ekonomickou situaci vzniklou v důsledku slabých stránek. K identifikaci těchto silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb slouží SWOT analýza.

- **Průzkum trhu** popisuje současnou situaci na trh. Zobrazuje, kde je již nasycený a kde jsou mezery. Je dobré analyzovat profitabilitu již existujících firem, zjistit jaké statky a služby nabízí, v čem se od sebe liší a která z jejich činností přináší nejvyšší míru zisku. Dále je potřeba zjistit, kdo jsou jejich zákazníci, proč u nich nakupují a jakou přidanou hodnotu jim daná firma nabízí.
- **Segmentace trhu.** Tento bod je zaměřený na hledání „vhodných“ zákazníků. Jde vlastně o jakési roztřídění trhu na samostatné celky (segmenty), které mají společné charakteristiky. Výsledkem segmentace by mělo být určení cílové skupiny zákazníků. Tato skupina je část populace, kterou se snažíme našimi produkty oslovit, případně jim je tvořit produkty na míru.
- **Identifikaci potencionálních zákazníků.** V této části analýzy se výše provedená segmentace ještě zúží, a to díky různým podmínkám, zejména geografickým. Jde o zjišťování, kteří z vhodných zákazníků jsou schopni daný produkt koupit.
- **Porovnání konkurence.** Tato část obsahuje popis největších konkurentů podniku. Analýzu jejich činností, silných a slabých stránek, profitability a strategií, jak získávají své zákazníky.
- **Porovnání substitutů.** Za substituty se považují takové produkty, které konečnému zákazníkovi přináší podobnou míru užitku. Nejde tedy o ten samý druh výrobku, ale o jeho alternativu.
- **Analýzu dodavatelů.** Podle určitých podmínek je třeba vybrat konkrétního dodavatele, který bude obstarávat zásobování ve výrobním a prodejním cyklu. V případě, že by s tímto dodavatelem nastali nějaké komplikace, je vhodné najít za něj zálohu.
- **Analýza vnějšího prostředí.** Zde jsou rozebrány faktory, které jsou určeny legislativními předpisy, ekonomickým a technologickým vývojem a dalšími, firmou neovlivnitelnými aspekty. Jedná se například o placení daní, demografický vývoj společnosti, profesní standardy, technologický pokrok, právní aspekty podnikání a různé vyhlášky, které mohou mít vliv na podnik.

3.3.4 Popis podniku

Je potřeba uvědomit si s jakými produkty vstupujeme do konkurenčního prostředí. Při popisu podniku je vhodné zodpovědět tyto otázky:

- Kdo jsme a v čem jsme jiní, jak nás nový zákazník rozezná a v čem jsme dobří?
- Co děláme pro jiné lidi? Za co jsou nám ochotni zaplatit? Co bychom chtěli dělat lépe nebo jinak než stávající podniky?
- Jakou přidanou hodnotu můžeme nabídnout? Jakou mezeru vyplníme? Máme nadějně vyhlídky do budoucna?
- V čem můžeme nabídnout hodnotu, jenž zatím nikdo nenabízí?

Odpověďmi na tyto otázky získáme určitý model podnikání, který poskytne informace všem stakeholderům o tom, kdo jsme, co děláme, jaké jsou naše zásady a v co věříme. Pomůžeme tak i vlastním zaměstnancům s pochopením podnikových cílů, hodnot a lepšímu přilnutí k podniku jako celku (Berry, 2008).

3.3.5 Výrobní plán obecně

Ve výrobním plánu by měl být popsán obsah plánované produkce. Měli by se definovat výrobní řady i jednotlivé produkty. Pomocí metody odhadu by měl vzniknout plán výroby a očekávaného prodeje. Tomuto se jinak říká plán odbytu. „*Výrobní program představuje sortimentní skladbu a objem výrobků, které se mají v určitém období vyrábět. Program se může měnit v souvislosti se záměrem podniku vyřadit nějaký produkt z výroby, případně některý zavést.*“ (Taušl Procházková a kol., 2017, str. 192). Tato rozhodnutí dělá podnik po zvážení plánovaného odbytu, který se často sestavuje jak dlouhodobý, tak krátkodobý. Celá koncepce musí být v souladu se stanovenými cíli. Nejde-li o výrobní podnik, nazývá se tato část tzv. obchodní plán (Taušl Procházková a kol., 2017).

3.3.6 Marketingový plán

Marketingové plánování je logická posloupnost a série kroků vedoucí ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánů pro jejich dosažení. Výstupem tohoto plánování je marketingový plán. Tento plán je důležitý kvůli rostoucí konkurenci, rychlosti technologických změn, identifikaci vlastního postavení na uvažovaném trhu, vývoji strategie podniku a lepší personální politice. Měl by obsahovat:

- proces marketingového plánování
- stanovení cílů
- zhodnocení situace (viz. Analýza trhu)
- formulaci strategie, technik a nástrojů (marketingový mix)
- alokaci a monitorování zdrojů (McDonald, Wilson, 2012)

Nejčastěji využívaným nástrojem marketingu je tzv. marketingový mix, nebo také 4P. Tento mix zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí, která se týkají nabízeného produktu (product), jeho ceny (price), propagace (promotion) a dostupnosti (place). Tento mix musí vycházet ze strategických marketingových rozhodnutí. Všechna tato rozhodnutí tedy musí odpovídat cílovému segmentu a podporovat positioning značky (Karlíček, 2018).

Za produkt můžeme považovat jakékoli fyzické zboží, služby, informace, myšlenky a cokoli jiného, co je předmětem směny. Má určitou hodnotu pro zákazníka, kterou bychom měli vystihnout a definovat naši konkurenční výhodu (Karlíček, 2018).

Cena je jediné „P“ marketingového mixu, které pro podnik představuje výnos. Všechna ostatní „P“ jsou spojena výhradně s náklady. Z tohoto důvodu má správné zvolení ceny existenční význam. Abychom ji dokázali správně určit, musíme v první řadě pochopit vztah mezi zákazníkem vnímanou cenou a kvalitou. Tito zákazníci poměřují cenu pomocí tzv. referenčních cen (ceny, které si pamatují z předchozích nákupů), může jít o cenu běžnou, nebo nejvyšší přijatelnou. Tvorbu cenové strategie můžeme volit pomocí přírážkové metody, konkurence, poptávky, anebo hodnoty vnímané zákazníkem. V praxi se všechny tyto strategie prolínají a doplňují (Karlíček, 2018).

Komunikace (propagace, promotion) je řízené informování a přesvědčování cílových skupin, k naplnění marketingových cílů. Je dobré si uvědomit jaké asociace chceme propagací vyvolat a dle toho volit vhodnou kampaň. V závislosti na ni se volí místo, okamžik, slova, obrazy a další věci, které utváří marketingové sdělení (Karlíček, 2018).

Dostupností (place) se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Cílem je, aby se dostal na správné místo a ve správný čas, způsobem, který odpovídá strategii značky, a to vše při co nejnižších nákladech (Karlíček, 2018).

3.3.7 Organizační plán

Je potřeba zavést takovou organizační strukturu, jenž odpovídá strategickým cílům. Volba této struktury je závislá na kapacitách podniku. Musí usnadňovat nejen přiřazení úkolů jednotlivým pracovníkům, ale také pravomoci a odpovědnosti. Cílem je návrh podnikového systému (Spulber, 2009).

Součástí organizačního plánu je i personální plán. V něm se zabýváme personálním zabezpečením podniku. Plánuje se počet zaměstnanců, rozvrh jejich směn a přiřazení úkolů. Je dobré si uvědomit co od nich vlastně očekáváme. V neposlední řadě sem patří mzdový systém a jeho rozpočet (Koráb a kol., 2007).

Personální plánování není jen jednorázovou událostí při založení podniku, nýbrž proces, který provází celý jeho životní cyklus.

3.3.8 Finanční plán

V rámci finančního plánu jsou transformovány předchozí části podnikatelského plánu do finanční (číselné) podoby. Výstupem tohoto plánu je zpravidla plán nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, plánovaná rozvaha. Součástí bývá také finanční analýza. Musíme si uvědomit, že v případě začínajícího podnikání potřebujeme prostředky na založení podniku, na pořízení majetku dlouhodobého i oběžného a na financování provozních nákladů v měsících, kdy nebudeme generovat zisk (Srpová, 2011).

Investoři a zejména bankéři očekávají, že finanční plán bude obsahovat finanční výkazy. Jedná se o plán cash-flow, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. Tyto finanční výkazy musí být doplněny reálnými podklady a měly by obsahovat i stručný komentář, jak se dospělo k výsledkům (Srpová, 2011).

Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru, nebo životnosti investice. Další důležitou součástí finančního plánu je přesvědčit čtenáře o výhodnosti investice. Příznivý vývoj finanční situace podniku prokážeme pomocí poměrových ukazatelů. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, tedy zjistit minimální množství produkce v naturálním, nebo hodnotovém vyjádření, při kterém podnik nebude ztrátový (Srpová, 2011).

3.3.9 Analýza, hodnocení a plán řízení rizik

Risk management je nedílnou součástí každého podnikání, a nejen nástrojem pro regulaci problémů. Efektivní řízení a controlling rizik nám pomůže nepropásnout příležitost, získat konkurenční výhodu a více času, díky nalezení řešení nastalých problémů. Kvalitní risk management nepochybně i ušetří podniku nějaké finanční prostředky. Analýza, hodnocení a plán řízení rizik je taktéž jeden z dokumentů, který investoři požadují. Je to důkaz o tom, že zvažujeme dopady svých aktivit a snažíme se eliminovat nežádoucí efekty, které by ohrozili jejich investici (Pickford, 2001).

Proces pro identifikaci a vyhodnocení rizik je základním stavebním kamenem efektivního kontrolního systému. Podniky potřebují znát veškerá rizika, kterým mohou během své působnosti čelit, stejně tak jako potřebují vytvořit strategické, taktické, finanční a jiné plány k jejich zmírnění (Pickford, 2001).

Ve chvíli, kdy máme rizika identifikována, je potřeba je priorovat. U každého z nich se určí pravděpodobnost jeho nastání a jeho možný dopad. Ke grafickému znázornění se nejčastěji využívá diagram 2x2, nebo 3x3, přičemž na ose „x“ je dopad a na ose „y“ pravděpodobnost nastání (Pickford, 2001).

Rizika každého projektu ovlivňují různé faktory (technologické, ekonomické, kulturní, ekologické, legislativní, demografické a další). Těchto faktorů existuje nekonečně velké množství. Tato rizika se ve většině podniků analyzují pomocí kvalitativní, či kvantitativní analýzy. V kvalitativní analýze jsou popsána na nečíselné škále (málo, hodně). V kvantitativní analýze se každému vybranému riziku (riziku s reálnou možností nastání) určí pravděpodobnost a dopad. Tyto dvě hodnoty se mezi sebou vynásobí a vznikne tzv. velikost rizika. Čím vyšší číslo výpočtem získáme, tím závažnější riziko je (Meredith, Mantel, 2012).

K hodnocení míry jednotlivých rizik je použita tzv. součtová matice. V této matici jsou rizika rozdělena na 3 části:

- riziko lze akceptovat – není vyřazeno z evidence, nicméně se nečiní kroky k jeho eliminaci, tato rizika se řeší, až ve chvíli, kdy nastanou
- rizika, která vyžadují přijetí adekvátních opatření – je nutné zpracovat plán ošetření a příslušné činnosti budou průběžně sledovány v rámci správy rizik

- kritická rizika – tato rizika vyžadují okamžité přijetí nápravy, akční plán jejich eliminace předpokládá vypracování postupu, který má nejvyšší prioritu a měl by riziko přinejmenším velmi zmírnit (Smejkal, 2010)

Poslední částí je řízení těchto rizik. Vyhodnocovatelé musí určit strategii pro každé z uvedených. Každému by měl být vytvořen rozpočet pro jeho eliminaci a měla by být určena osoba, jenž za něj odpovídá. Celé tento proces je pak předán pro schválení vedení podniku (Pickford, 2001).

Postupem času se objevují stále nová rizika, která je třeba řešit, ale i zanikají ta stávající. Proto nemůže být řízení rizik jednorázovou, nebo cyklicky se opakující akcí. Jde o nepřetržitý proces (Vacek a kol., 2017).

3.3.10 Přílohy

V této části plánu jsou zmíněny veškeré informativní metody, které nelze začlenit přímo do textu podnikatelského plánu. Na každou přílohu by měl být odkaz v textu, aby čtenáři nemuseli zdlouhavě dohledávat detailní informace. Do příloh se zařazují: životopisy, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, obrázky a prospekty, technické výkresy, podklady z finanční oblasti a smlouvy. Jak již bylo uvedeno, toto je jedna z mnoha možných doporučených struktur finančního plánu. Každý tvůrce plánu si ji může uzpůsobit na míru, tím že některé body přidá, anebo odebere. Nicméně většina podnikatelských plánů má alespoň 7 bodů z výše uvedených 10ti.

4 Podnikatelský záměr Cheatday s. r. o.

4.1 Vybraný podnikatelský záměr

Podnikatelským záměrem je založení podniku zabývajícího se výrobou a následným prodejem ořechových máseľ. Podnik by měl sídlit blízko trvalého místa pobytu zakladatele. Jeho účelem je zvýšení nabídky kvalitní, chutné a dietní formy mlsání na českém trhu. Cílem podniku je vytvořit čistý zisk za první rok fungování ve výši alespoň 250 000,- Kč, navázání 8 smluv trvalého charakteru (opakující se) souvisejících s odběrem našich výrobků během prvního roku fungování a získání alespoň 75 % kladných referencí o značce z recenzí na webových stránkách našeho podniku i stránek našich obchodních partnerů.

Z tohoto důvodu chceme začít s podnikáním, kde bude mít zakladatel 100% podíl vlivu, bude zaměstnávat z počátku 1 až 2 zaměstnance a bude přinášet nové formy mlsání pro každého, kdo si tento sortiment rád kupuje.

Jako ideální forma podnikání se jeví společnost s ručením omezeným. Tato forma není náročná na operace týkající se založení a vzniku. Může ji založit pouze jedna osoba (zakladatel) se základním kapitálem min. 1,- Kč. Další výhodou je, že kapitálová společnost vyvolává u stakeholderů pocit důvěryhodnosti a stability, nabízí vhodné podmínky pro rozšíření podnikatelské činnosti v budoucnu.

Krátkodobými cíli podniku jsou:

- vytvoření vhodného prostředí pro výrobní a prodejní činnosti
- uzavření pracovních smluv se zaměstnanci
- realizace plánovaného vzniku k 1. 9. 2020
- dosažení bodu zvratu během prvních šesti měsíců
- vytvoření alespoň 5 partnerských smluv s odběrateli, kteří budou odebírat min. 100 ks výrobků měsíčně během prvních šesti měsíců chodu
- nejméně 65 % z náhodného výběru recenzí na našem e-shopu bude za 12 měsíců od vzniku společnosti kladných

Toto je pouze hrubé popsání podnikatelského záměru, k detailnímu popisu poslouží následující kapitola 5. *Podnikatelský plán Cheatday, s. r. o.*

4.2 Lean Canvas Chetday s. r. o.

Obr. 2 – Lean Canvas

		Projekt:		Založení podniku	
PROBLÉM / POTŘEBA	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ	
Potřeba mlsat bez pocitu viny z porušení diety.	Sugarfree ořechová másla.	Sugarfree.	Polooha - žádná z konkurenčních firem nemá sídlo v Plzeňském kraji.	Lidé zajímající se o zdravý životní styl, kteří hledají způsob "zdravého mlsání".	
Malý výběr diemních máseí (málo příchutí, značek).		Výroba při nízké teplotě.			
Velmi malá nabídka ořechových krémů sugarfree.		Recyklovatelné obaly.			
		Nové přichutě na českém trhu.			
	INDIKÁTORY		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM		
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	Do 6 měsíců od vzniku společnosti dosáhnout bodu zvratu.	ANALOGIE		PRVNÍ VLAŠTOVKY	
Ořechová másla od konkurence.			Prostředníci - e-shopy a kamenné obchody se zdravotní a sportovní výživou, bio obchody..	Lidé držící dietu.	
Substituty zaměřené na clový segment (proteinella).	Nárusti objemu prodeji každé 3 měsíce o 5% (kromě 11., 12. a 1. měsíce kalendářního roku).	Dietní nutella.	Vlastní nápaditý e-shop s blogem receptů z našeho másla.	Aktivní sportovci ve věku od 12 do 30 let.	
Substituty, které nejsou zaměřeny pro clovou skupinu (lotusová pomazánka).			Soutěže na Facebook, Instagram, Sponzorské dary na soutěžích.	Lidé, kteří dbají na konzumaci kvalitních potravin a mají vysoké spótení v ýdaje.	
VÝDAJE (původní odhad)			PŘÍJMY (původní odhad)		
Založení podniku = 500 000,- Kč			Od vzniku:		
Vznik podniku = 10 000,- Kč			První 3 měsíce = 800 000,- Kč		
Provozní náklady za první měsíc = 320 000,- Kč			3 - 6 měsíce = 1 400 000,- Kč		
Ztráta za první 3 měsíce = 160 000,- Kč			6 - 9 měsíce = 1 200 000,- Kč		
			9 - 12 měsíce = 1 050 000,- Kč		
			Odhadovaný roční obrát = 4 450 000,- Kč		

Zdroj: Pavel Lesák, 2014

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

5 Podnikatelský plán Cheatday s. r. o.

V další části se budeme věnovat podnikatelskému plánu Cheatday, spol. s. r. o. Při sestavení tohoto plánu využijeme strukturu, se kterou jsme se seznámili v teoretické části. Tento podnikatelský plán bude navazovat na náš existující podnikatelský záměr.

Cílem je sestavení modelu a posouzení jeho konkurenceschopnosti, ziskovosti a potenciálu udržet se na českém trhu.

Celý model se dá rozdělit do tří hlavních částí. V první se budeme věnovat vnějším faktorům působícím na podnik (viz 5.3). Druhá část patří vnitřním faktorům, jeho organizaci a plánu fungování (viz 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 a 5.8). V poslední části se zaměříme na potencionální rizika začínajícího podniku (viz 5.9).

5.1 Titulní strana Cheatday s. r. o.

Obr. 3 – Logo



Zpracoval: Marek Gibfried, 2020.

Obchodní název:	Cheatday s. r. o.
Sídlo společnosti:	Plzeň
Zakladatel:	Marek Gibfried Email: marek.gibfried@email.cz
Kontaktní osoba:	Zakladatel společnosti je zároveň autorem, jednatelem a kontaktní osobou.
Předmět podnikání:	Výroba a prodej ořechových másel.
Adresa webových stránek:	www.cheatday.cz
Plánovaný vznik společnosti:	1. 9. 2020

5.2 Exekutivní souhrn vybraného projektu

Podnikatelským záměrem je založení podniku Cheatday, s. r. o., zabývajícího se výrobou ořechových másel. Společnost bude založena jedním zakladatelem – Markem Gibfriedem 1. 9. 2020. Účelem založení podniku je zvýšení nabídky sugarfree (bez cukru) ořechových másel na českém trhu, poskytnutí kvalitního, dietního a chutného mlsání pro ty, kdo se zajímají o to, co jedí a celkově i o zdravý životní styl.

Sídlo společnosti bude lokalizováno na okraji města Plzně, kde budeme mít v pronájmu upravené prostory, pro vlastní účely. Podnik bude mít svou výrobu, sklad, sociální zařízení (šatna, toaleta), kancelář a e-shop.

Výrobní činnost bude v prvním roce obsahovat 3 výrobní řady (Simply peanut, Cheat and peanut a Simply nuts) obsahující 11 druhů výrobků, ve třech velikostech balení. Všechny tyto výrobky budou bez přidaného cukru a vyrobeny při nízké teplotě pro uchování mikro a makro živiny, které ořechy obsahují. Tyto produkty prodáme spotřebitelům za pomoci prostředníků a vlastního e-shopu.

V Česku již existuje konkurence více než 10 tuzemských a mnoha dalších podniků. Hlavními konkurenty Cheatday jsou Lifelike, s. r. o., Big boy s. r. o. a T&V 4 Life (Lucky Alvin). Všichni tři již nabízejí sugarfree výrobky a úspěšně se uchytili na trhu. Náš podnik se od těchto konkurentů bude odlišovat právě unikátním procesem výroby při nízké teplotě, novými příchutěmi másel a zaměřením působnosti na Plzeňský kraj.

K financování projektu bude použit úvěr, buď od banky, nebo od přímého investora ve výši 800 000,- Kč. Díky finanční analýze jsme zjistili, že by měl podnik dosáhnout ziskovosti již ve třetím měsíci působení a dosáhnout čistého ročního zisku téměř 450 000,- Kč.

Pokud se společnosti podaří využít stále se zmenšující mezeru na českém trhu a úspěšně se uchytit, budeme uvažovat i o expanzi podniku do zahraničí, rozšíření výrobní kapacity a nabízeného sortimentu. Ve chvíli, kdy získáme toto postavení, plánujeme rozšíření působnosti podniku i o jiné druhy potravin, jako je výroba tyčinek, zmrzliny a dalších produktů. Tato expanze bude řešena v rámci samostatných projektů, proto v tomto podnikatelském plánu není uvedena.

5.3 Analýza trhu Cheatday s. r. o.

5.3.1 Identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku

Pro analýzu externího okolí podniku i vnitřního prostředí se používá SWOT analýza. Slovo SWOT je zkratka tvořená čtyřmi počátečními písmeny anglických slov, a to:

- S (Strengths) - silné stránky
- W (weaknesses) - slabé stránky
- O (Opportunities) – příležitosti
- T (Threats) – hrozby (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

V externím okolí podniku se zabýváme příležitostmi a hrozbami. Příležitosti jsou okolnosti, díky kterým se firmě zlepšují vyhlídky na upevnění pozice na trhu, růstu, anebo i využití dosud nevyužitých zdrojů. Hrozby jsou naopak rizika, které jsou způsobena vnějším okolím firmy. Mohou jí způsobit komplikace, ztrátu a v krajních případech i úpadek (Kotler, Keller, 2013).

V interním prostředí analyzujeme silné a slabé stránky. Silné stránky jsou takové faktory, díky kterým má firma jistou pozici na trhu. Jsou to skutečnosti, ve kterých je dobrá, anebo originální. Opakem silných stránek jsou ty slabé. Je zde ztracena konkurenční výhoda oproti jiným podnikům. Je třeba se pokusit o zlepšení těchto stránek, aby se minimalizovali důsledky jejich existence (Kotler, Keller, 2013).

Tab. 1 – SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Jediný český producent v Plzni • Originální příchutě, které čeští producenti nenabízí • Bez přidaného cukru • Proces výroby max na 40° pro uchování nutričních mikroživin • Vhodně zvolená propagace formou sponzoringu 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Neznámá značka (výrobce) • Nedostatek distributorů • Nízký sortiment nabídky • Nedostatek vlastního kapitálu • Nízké povědomí o našich produktech u spotřebitelů
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí atraktivita trhu • Zvýšení počtu lidí v cílové skupině • Nenasycenost českého trhu • Mezera v plzeňském trhu 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Zahraniční konkurence • Bezproblémový vstup nové konkurence do odvětví • Zvyšují se konkurence substitučních výrobků

Zpracoval: Marek Gibfried, 2019

Na základě SWOT analýzy bychom měli zvážit 2 strategie, a to SO (využití příležitostí za pomoci silných stránek) a WO (využití příležitostí k potlačení stránek slabých). Protože naše společnost usiluje o vstup na nový trh, přikláníme se spíše ke strategii SO. Budeme se soustředit na výrobu kvalitních a originálních produktů pro náročnější klientelu konzumentů, abychom využili nenasycenosti českého trhu. Dále pak je důležité využít sídla společnosti v Plzni a oslovit zatím volný plzeňský trh. Toho všeho se dá dosáhnout pouze za předpokladu dobře zvolené propagační strategie, která bude rozebrána detailněji v marketingovém plánu.

5.3.2 Průzkum trhu

Společnost Cheatday má v plánu distribuovat své výrobky pouze na českém trhu. Průzkumu trhu se tedy nebude týkat zahraničí. V současné době lze na českém trhu pozorovat vzrůstající trend arašídových a jiných ořechových másel. Toto dokládá podporuje rostoucí počet společností v odvětví. Tabulka 2 ukazuje datum vzniku některých nových společností zabývajících se právě výrobou a prodejem arašídových másel na českém trhu.

Tab. 2 – Vznik nových společností v odvětví

Název společnosti	datum vzniku
<i>Lifelike food s. r. o.</i>	<i>24.01.2019</i>
<i>Šufánek s. r. o.</i>	<i>28.08.2014</i>
<i>Nutspread s. r. o.</i>	<i>14.09.2015</i>
<i>R3ptile s. r. o.</i>	<i>11.07.2014</i>
<i>Big boy s. r. o.</i>	<i>11.12.2012</i>

Zpracoval: Marek Gibfried, 2019

V současnosti působí na českém trhu jen málo společností zabývajících se stejnými činnostmi jako náš podnik. Vlastní průzkum trhu autora a dotazníkové šetření odhalilo 12 konkurentů. Konkrétně:

- Big boy s. r. o.
- T&V 4 Life s.r.o. (Lucky Alvin)
- Lifelike food s. r. o.
- Šufánek s. r. o.
- Mixit s. r. o.
- Nutspread s. r. o.
- R3ptile (Cheat spread)
- Czech nutrition s. r. o. (Czechvirus)
- Greenfood s. r. o.
- Calbuco s. r. o. (Grizly)
- Natu s. r. o.
- Boxart s. r. o. (Barenuts)

Nicméně žádný z těchto producentů nemá své sídlo ani výrobu v Plzeňském kraji. Na základě těchto údajů lze prohlásit, že český trh ještě není plně nasycený, a že v Plzeňském kraji je mezera na trhu s ořechovými másly.

Většina z výše zmíněných společností nabízí i jiný sortiment než pouze ořechová másla. Jedná se například o různé tyčinky, sladkosti, sportovní výživu, mix oříšků a jiné

produkty. Výrobu a prodej ořechových másel má jako hlavní činnost společnost Big boy a Šufánek, což jsou také jedni z nejúspěšnějších firem na českém trhu.

Protože většina výše zmíněných společností distribuuje své produkty přes maloobchody se sportovní a zdravou výživou, je logické, že spotřebitelé jejich produktů jsou lidé zájímající se o zdravý životní styl a sportovci. Díky tomuto zjištění bylo dotazníkové šetření koncipováno přímo pro tuto skupinu lidí. Z výsledku je patrné, že tito spotřebitelé kladou důraz hlavně na kvalitu použitých surovin (složení), dále pak na cenu a nutriční hodnoty produktů. Podle tohoto zjištění se již bohužel chová i konkurence a nabízí produkty, které těmto potřebám odpovídají. Jejich sortiment zahrnuje výrobky bez přidaného cukru, z výběru z ořechů a s kvalitními dochucovadly, jako je belgická čokoláda.

Těmto požadavkům bude podřízena i výroba společnosti Cheatday. Pro výrobu budou použity kvalitnější ořechy, nebude se přidávat žádný cukr a celý proces výroby bude probíhat maximálně při 55 °C, což zachová veškeré prospěšné mikroživiny, které ořechy nabízí.

5.3.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces identifikující specifika a charakteristiky jednotlivých skupin (segmentů) populace (Kuratko, 2016).

S ohledem na konkurenci a vzrůstající popularitu ořechových másel hlavně u lidí mezi 12ti a 30ti lety, kteří často sportují, zájímají se o dietu a své tělo, byla autorem práce vytvořena hypotéza o cílové skupině. Cílovou skupinou společnosti jsou lidé zájímající o zdravý životní styl. Pro ověření hypotézy, že tito lidé skutečně másla kupují posloužila otázka č. 2 v dotazníkovém šetření. Výsledek této otázky je, že 97 % respondentů kteří si tato másla kupují, spadají právě do této cílové skupiny. Jinými slovy, většina lidí zájímajících se o zdravý životní styl si ořechová másla skutečně kupuje. Tímto zjištěním byla ověřena výše zmíněná hypotéza.

5.3.4 Identifikace potenciálních zákazníků

Smyslem analýzy zákazníků, nebo také identifikace potenciálních zákazníků, je prokázat, že pro náš nápad existuje reálný trh, že tento trh je dostatečně velký a má

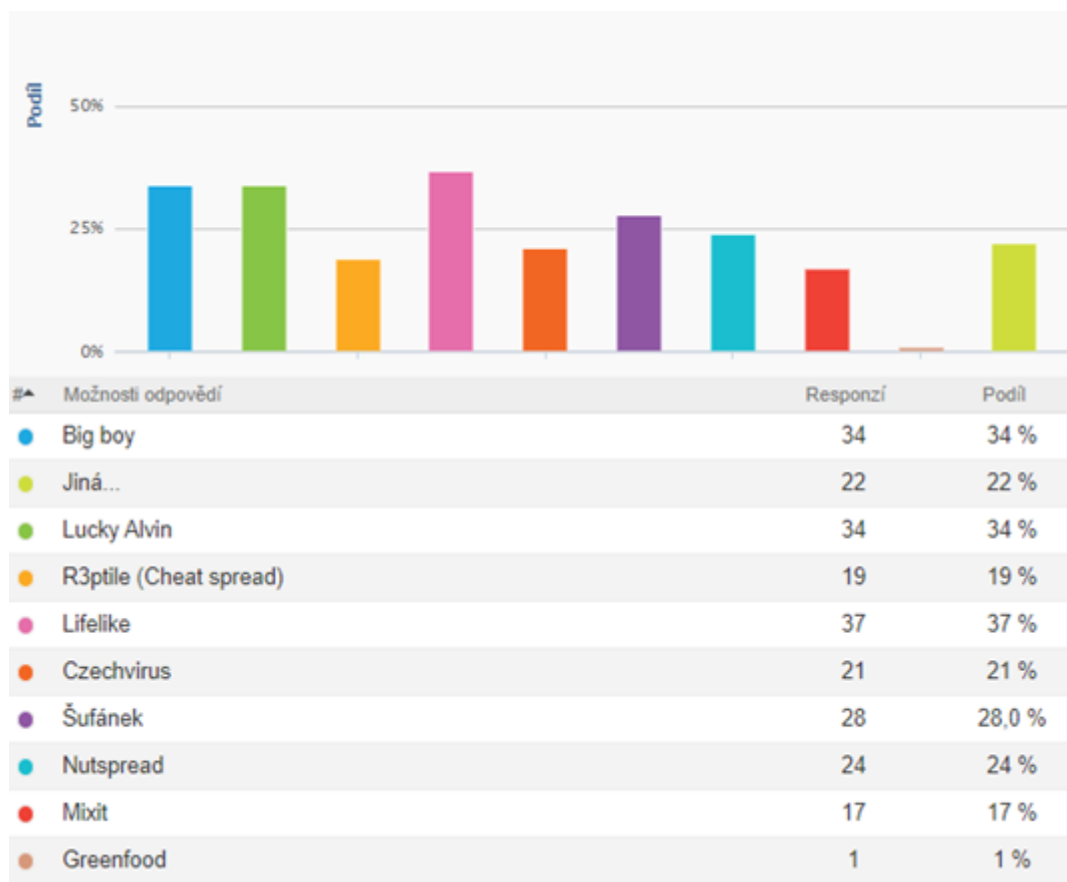
dostatečnou kupní sílu, aby na něm náš nápad dokázal generovat zisk (Svobodová, Andera, 2017).

Potencionálními zákazníky jsou tedy lidé z cílové skupiny v České republice, ale i lidé kteří se o zdravý životní styl nezajímají a milují tento druh mlsání. Protože žádný z konkurenčních podniků nepůsobí přímo v Plzeňském kraji, budeme se specializovat, zvláště na potencionální zákazníky z tohoto regionu. Dále je potřeba znát jaký faktor ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Pro tuto potřebu byla sestavena otázka č. 11 v dotazníkovém šetření: „*Co je pro Vás při výběru másla důležité?*“, kde měli respondenti zaškrtnout 2 faktory. Z výsledku je patrné, že hlavním faktorem ovlivňující nákupní chování potencionálních zákazníků je kvalita použitých surovin (složení), podle kterého se rozhoduje 76 % zákazníků. Dalšími dvěma důležitými faktory jsou cena 42 % a nutriční hodnoty 31 %. Je tedy jasné, že většina zákazníků preferuje kvalitnější výrobky, které odpovídají požadavkům zdravého životního stylu a jsou ochotni si za to připlatit.

5.3.5 Porovnání konkurence

Na otázku, kdo jsou potenciální konkurenti naší společnosti, bylo již odpovězeno v 5.3.2 Průzkumu trhu, který odhalil 12 producentů ořechových másel. Dalším krokem je vyfiltrovat z těchto společností 3 největší hráče na trhu. Pro tento účel byla sestavena otázka č. 12 v dotazníkovém šetření: „*Koupili jste již máslo od některých z níže uvedených českých výrobců?*“. Tato otázka ukázala, že nejúspěšnějšími společnostmi v Česku jsou Lifelike food, Big boy a T&V 4 Life, známá jako Lucky Alvin. Díky možnosti odpovědi „*jiné*“, jsem našel další české producenty, a to: Boxart (Barenuts), Calbuco (Grizly) a Natu.

Obr. 4 – Průzkum české konkurence



Zdroj: Survio.com, 2019. Data pochází z dotazníkového výzkumu autora práce.

Už známe českou konkurenci i neúspěšnější společnosti. Třetím krokem je porovnání neúspěšnějších producentů a naší firmy. Tomuto účelu poslouží tabulka na následující straně.

Tab. 3 – Porovnání konkurence

Faktor	Cheatday	Lifelike	Lucky Alvin	Big boy
Sortiment	<i>Slabý sortiment, pouze ořechová másla.</i>	<i>Rozmanitý, více než 100 produktů, ořechové krémy, tyčinky, oleje, mouka, sladila, snídaně, džemy</i>	<i>Slabý, pouze 20 druhů ořechových másle a krémů.</i>	<i>Střední, lehce přes 30 produktů, ořechová másla a krémy, sušené ovoce, čokoláda a ořechy</i>
Ořechová másla	<i>Bez přidaného cukru, příprava při nízké teplotě</i>	<i>Z kvalitních surovin, mnoho druhů a příchutí, možná až moc sladké</i>	<i>Jednoduchá příprava, bez přidaného cukru, možná málo sladké</i>	<i>Bez přidaného cukru, příchutě z vlastních výrobků, výborná chuť</i>
Cena	<i>Nižší - středně vysoká</i>	<i>Nižší</i>	<i>Vyšší</i>	<i>Středně vysoká - vyšší</i>
Dostupnost	<i>E-shopy a obchody se zdravou a sportovní výživou, vlastní e-shop</i>	<i>E-shop a obchody se sportovní a zdravou výživou, vlastní e-shop a prodejna</i>	<i>E-shop a obchody se sportovní a zdravou výživou, vlastní e-shop</i>	<i>E-shop a obchody se sportovní výživou, vlastní e-shop</i>
Propagace	<i>Produkty zdarma na sportovních soutěžích, propagační foto a videa</i>	<i>Věrnostní program, vlastní blog, recepty</i>	<i>Blog, propagační fotky na sociálních sítích</i>	<i>Propagační videa na youtube a fotky na sociálních sítích, limitované edice</i>
E-shop	<i>Nápaditý, jednoduchý, přehledný</i>	<i>Originální, složitější, hodně obsáhlí</i>	<i>Originální, snadno zapamatovatelný, jednoduchý</i>	<i>Bez nápadu, nezapamatovatý</i>

Zpracoval: Marek Gibfried, 2019

5.3.6 Analýza substitutů

Za substituty naší společnosti lze považovat spoustu druhů výrobků. Na tuto problematiku lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu.

První úhel považuje za substitut jakoukoli sladkou pomazánku s krémovou konzistencí. Jde tedy o výrobky jako Nutella, Nugeta, Lotusová pomazánka, pomazánky inspirované tyčinkami (Bonuty, Snickers, Milkyway, Mars, Twix), čokoládové krémy (Lindt, Cadbury) a jiné. S těmito substituty bohužel Cheatday nemůže držet krok. Jsou řádově o 30 % levnější a jsou zákazníkům nabízeny ve maloobchodních řetězcích jako je Tesco, Billa, Albert a jim podobné. Tyto produkty se zaměřují na odlišný segment populace a volí jiné distribuční taktiky než naše společnost. Jejich existence nás moc neohroží, nicméně může sebrat určité procento z prodeje.

Druhý a daleko užší pohled nahlíží na substituty z výživového hlediska, jako na formu zdravého mlsání. Jde o stejný druh produktu jako u prvního pohledu, avšak se zde přidává požadavek na jeho nutriční hodnoty. To znamená omezení cukru, barviv, ochucovadel, konzervantů, přidaného oleje a další zdravý neprospěšných látek. Dále je kladen důraz na kvalitu použitých surovin. Za tyto substituční výrobky budeme považovat Proteinellu od HealthyCO, Diablo pomazánky, Carobellu karobovou pomazánku, Supremu a jim podobné. Tyto substituty jsou zaměřeny na stejný segment trhu a jsou distribuovány především v maloobchodech se zdravou výživou. Většina značek není mezi spotřebiteli příliš známá, výjimkou je Proteinella. Tyto produkty jsou cenově podobné, možná lehce dražší než námi nabízený sortiment.

5.3.7 Analýza dodavatelů

Hlavní surovinou ořechových másel jsou samozřejmě ořechy. Pro zvolení vhodného dodavatele bylo potřeba porovnat cenu/kg jednotlivých ořechů, spolehlivost dodavatele a nabízený sortiment. Jakožto nejvhodnější dodavatel se jeví **NanoCenter s.r.o.**, který nabízí na svém e-shopu „*Nejlevnější orisky*“ veškeré druhy ořechů, jenž naše společnost bude na začátku podnikání potřebovat. Jedná se podzemnici olejnou (arašídý), kešu ořechy a mandle. V případě, že by Cheatday chtěla rozšířit svůj sortiment, tento dodavatel nabízí i jiné druhy ořechů, např. lískové ořechy, kokos, pistácie a další. Dalším důležitým materiálem je čokoláda bez cukru. Tu budeme odebírat od britského dodavatele **Barry**

callebaut, který má v české republice pobočku s názvem Barry callebaut, s. r. o. Vyrábí veškeré druhy čokolády, jenž budeme nyní i v budoucnu potřebovat, a to v 5 kg baleních. Sklenice budeme odebírat od ověřeného českého dodavatele **VETROPACK MORAVIA GLASS, a. s.** Tyto sklenice mají rozměry odpovídající potřebám, jsou levné a plně recyklovatelné.

Pokud by byla spolupráce s těmito dodavateli problémová, máme v záloze další dodavatele. U ořechů jde o IBK trade a. s. Tato firma nabízí stejný sortiment za podobné ceny. Protože se ale jedná o velkoobchod, může zde být problém se spoluprací a změnami dodávek. Jako záložní dodavatel čokolády je skotský Chocolate falls, který nabízí taktéž sugarfree čokoládu v 5 kg baleních. Jde ale o menší podnik, který nemusí zvládnout ekonomické výkyvy tak dobře, jako firma Barry callebaut.

5.3.8 Analýza vnějšího okolí podniku

Rozborem faktorů, které firma nemůže nijak ovlivnit se analyzuje makro prostředí firmy. Pro tuto analýzu je vyvinuta celá řada metod a nástrojů. Mezi nejpoužívanější však patří PEST analýza, která zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

Politicko-právní faktory

Mezi politicko-právní faktory zahrnujeme všechny legislativní předpisy, které ovlivňují naše podnikání. Je třeba věnovat pozornost i politické situaci v České republice. Momentálně je převládající strana „ANO“, která se snaží o podporu podnikání a netvoří bariéry vstupu do odvětví. Nicméně je důležité politickou situaci sledovat a snažit se odhadnout její budoucí vývoj.

Další důležitý faktor, který je nutno brát v úvahu je existence elektronické evidence tržeb, zkráceně EET. Jelikož budeme prodávat výrobky zákazníkům přes maloobchodní partnery, vlastní e-shop a v rámci marketingových eventů ve vlastních stáncích, je vhodné vzít v potaz EET. Tímto systémem se snaží státní správa zamezit daňovým únikům.

Dalším politicko-právním faktorem je daňové zatížení subjektu. Konkrétně se jedná o daň z přidané hodnoty 15 % na prodané výrobky, daň z příjmů právnických osob 19 % z rozdílu výnosů a nákladů a daň z podílů společníků 15 %.

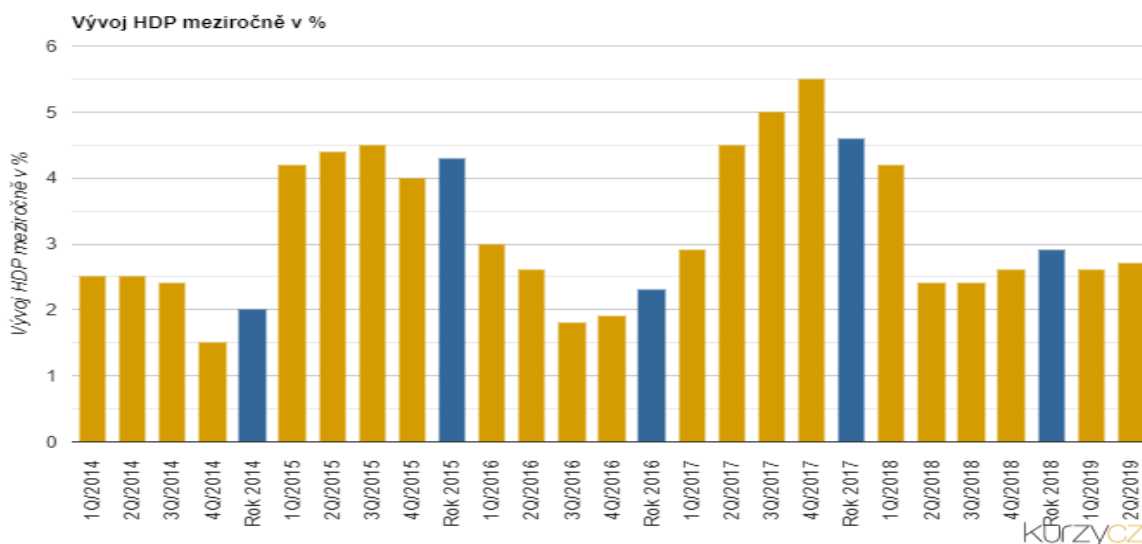
Celková politicko-právní situace v České republice je uspokojivá. Nejsou zde žádné bariéry vstupu do odvětví a je tedy vhodnou lokalitou pro začínající podnik.

Ekonomické faktory

V ekonomických faktorech ovlivňujících podnikání bude předmětem analýzy HDP, který ukáže pozici české ekonomiky v hospodářském cyklu, míru nezaměstnanosti, míru inflace a průměrnou mzdu. Tyto faktory mají zásadní vliv na začínající podnik. Samozřejmě mezi ekonomické činitele řadíme také vývoj měnových kurzů, jelikož ale společnost prozatím neuvažuje o expanzi na zahraniční trhy, není tento ukazatel až tak moc relevantní.

Hrubý domácí produkt vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. O vývoji HDP za posledních 5 let lze říci, že se pohybuje kolem 3 %. Meziroční vývoj v % zobrazuje následující tabulka. Dle odhadu ministerstva průmyslu a obchodu by měl v následujících letech vývoj HDP lehce klesat. To může být způsobeno existencí rizika zpomalení evropských ekonomik, kvůli riziku obchodních válek mezi Evropskou unií, USA a Čínou, nižší poptávce z Číny a Brexitu. (MPO, 2019).

Tab. 4 – Meziroční vývoj HDP v % za posledních 10 let



Převzato: (KURZY.CZ, 2019)

Dle statistiky lze pozorovat příznaky přehřátí české ekonomiky. Mezi zeměmi evropské unie má Česká republika jednu z nejnižších mír nezaměstnanosti. Český statistický úřad

udává 2,2 % k 1.7.2019. Dále tomu nasvědčuje dynamický růst průměrných hrubých mezd v roce 2019 a to o 7,2 % v nominálním a o 4,3 % v reálném vyjádření dle ČSÚ, medián těchto mezd činil 29 127 Kč. Míra inflace k 1.7.2019 byla 2,7 %, což je mírně nad očekávání České Národní banky. Míra inflace by měla v následujících letech lehce stoupnout, uvádí Česká bankovní asociace (ČSÚ, 2019a; ČSÚ, 2019b; ČBA, 2019).

Sociálně-kulturní faktory

Do těchto faktorů lze obecně zařadit zvyšující se atraktivitu zdravého životního stylu, kterou autor sám pozoruje. O zdravý životní styl se nejčastěji zajímají lidé od 15 do 50 let. Nicméně je třeba brát v úvahu, že si produkt nekoupí jen lidé z cílové skupiny, ale i obyčejní lidé, kteří se o zdravý životní styl nezajímají. Tyto faktory by měly být v následujících letech relativně neměnné, s jediným rozdílem, že by se dle odhadu autora měl nepatrně zvýšit počet lidí odpovídající cílové skupině společnosti.

Technologické faktory

Jako v každém odvětví je potřeba sledovat nové trendy a přizpůsobovat se jim. V případě společnosti Cheatday se může jednat o inovace v zařízeních vyrábějících ořechová másla. Protože společnost vyžaduje stroj, který máslo fermentuje max. na 40 °C, je potřeba sledovat aktuální nabídky inovací na těchto strojích. Dále je možné uvažovat i o dalších komponentech, které usnadní a zefektivní proces výroby.

Další odvětví, které je ovlivněno technologickým pokrokem, je e-shop a prostředky komunikace se zákazníky. V e-shopu jde o zlepšování uživatelského rozhraní a přehlednosti www stránek. Co se týče prostředků komunikace, jde o stále se měnící trend ve využívání aplikací jako je Instagram, Facebook, atd. Je potřeba sledovat, jaký způsob komunikace se zákazníky je aktuálně v módě a pružně podle toho reagovat.

Legislativní faktory

Protože si potravinářská výroba žádá určité hygienické předpisy, konkrétně jde o vyhlášku 210/2004 Sb., o *podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu* (Zákona č. 110/997 Sb.), bude potřeba tyto prostory náležitě upravit.

Co se týče právních faktorů, společnost má právní formu podnikání s. r. o. a závazně se jí týkají tyto zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Ekologické faktory

V dnešní době je kladen důraz na společenskou odpovědnost firem. Moderním společnostem stále více záleží i na ekologii a dopadu podnikatelské činnosti na životní prostředí. Pokud se chce nový podnik na trhu prosadit, musí zvážit možnosti, jak eliminovat negativní dopady své činnosti na i na toto prostředí. Naše společnost se v tomto ohledu může zaměřit na recyklaci a minimalizaci obalového materiálu. Spotřebitelským obalem našich produktů bude recyklovatelná skleněná nádoba. Abychom snížili použití obalového materiálu, nebudeme na naše výrobky používat žádný další obal. Pro manipulaci budeme využívat plastových přepravek. Díky těmto opatřením bude naším jediným obalem právě ten spotřebitelský, čímž docílíme minimalizace negativních dopadů na životní prostředí.

5.4 Popis podniku Cheatday s. r. o.

Hlavním motivem pro založení podniku je jeho velký potenciál při vstupu na český trh i jeho následné udržení na něm. Autor práce vidí v tomto podnikatelském záměru velký budoucí úspěch. Dále také chce uplatnit své odborné znalosti nabyté studiem na FEK ZČU a dále je uplatnit v praxi.

Cheatday, s. r. o. je podnik zabývající se výrobou a prodejem ořechových másel. Veškerá produkce společnosti je zaměřena na segment populace zabývající se zdravým životním stylem, kterým bude poskytovat „mlsání bez výčitek“ z kvalitních surovin, bez přidaného cukru a bez zbytečných kalorií. Účelem tohoto projektu je tedy zvýšení nabídky pro uspokojení potřeby zdravého mlsání pro tyto lidi.

Podnik se bude skládat ze 4 částí: výroba, sklad, kancelář a e-shop. Protože zakladatel nevlastní nemovitost pro účely výrobního podniku a nemá dostatečný základní kapitál pro výstavbu vlastních prostor, bude muset najít vhodný podnájem. Pro výběr vhodné lokality jsou kladeny tyto požadavky:

- lokalizace na okraji města Plzně, kvůli lepší dopravní přístupnosti
- napojení budovy na elektřinu, pitnou vodu a odpadní vody
- požadavky na minimální rozměry prostor:
- výrobní 60 m²
- sklad 50 m²
- kancelář 8 m²
- sociální zařízení
- možnost vlastní úpravy prostor
- nájemné do 25 000,- Kč

Při založení podniku bude výrobní plán tvořit pouze 11 druhů produktů, dále specifikovaných ve výrobním plánu. Tyto produkty budou prodávány na stránkách vlastního e-shopu. Na doméně cheatday.cz/e-shop/, která prozatím neexistuje. Dále přes obchodní zprostředkovatele. Těmi se rozumí zejména maloobchody se sportovní a zdravou výživou.

Slogan: *Mlsání bez výčitek.*

Mise: *Dáváme možnost užít si chvilku mlsání všem, kteří dbají na to, co jedí.*

Vize: *Do tří let vybudovat firmě dobrou reputaci o značce mezi lidmi zabývajících se zdravým životním stylem. Do 5 let se stát jedním z předních distributorů ořechových másek na českém trhu.*

Cheatday bude také vlastníkem zatím neexistující domény www.cheatday.cz. Na této doméně bude umístěn e-shop, kontaktní údaje, blog a další propagační materiály.

5.5 Výrobní plán Cheatday s. r. o.

V naší společnosti je plánována výroba a prodej 3 výrobních řad a 11 druhů produktů:

- **Simply peanut:**
 - Smooth
- **Cheat and peanut:**
 - Slaný karamel
 - Tiramisu
 - Belgická čokoláda

- Bílá čokoláda
- Čoko-coco (Belgická čokoláda s kokosem)
- Bílá čokoláda s kokosem
- Jablko-skořice
- **Simply nuts:**
 - Smooth Almond
 - Smooth Kešu
 - Smooth Pistácie

5.5.1 Plán odbytu

Výrobní proces všech uvedených výrobků je téměř totožný. Liší se pouze použitými surovinami a jejich poměry. Detailní postup výroby je osobní know-how zakladatele společnosti, a proto nebude v tomto veřejném podnikatelském plánu uvedeno.

Plán odbytu byl sestaven dle plánovaných objemů výroby a prodeje konkurenční společnosti Lucky Alvin, kteří v osobní korespondenci s autorem tohoto plánu uvedli, že v roce 2019 vyrobily a prodaly průměrně 7 000 ks jejich produktů, a to převážně 330 g balení (dále nabízí i 40 g a 750 g). Dále uvedli, že jejich očekávaný obrat v roce 2020 by měl činit 8 mil., - Kč bez DPH. Dále pak informovali o trendu nákupu másel spotřebiteli. Nejvyšší objemy prodeje jsou v měsících prosinec až únor, naopak nejnižší červen až srpen.

Ačkoli má výše uvedená společnost velmi podobnou skladbu nabízeného sortimentu jako naše společnost, nemůžeme očekávat, že objemy prodeje naší nově vzniklé firmy budou stejné jako Lucky Alvin, které většina spotřebitelů dobře zná.

Cheatday, s. r. o. bude vyrábět produkty ve 3 velikostech balení: 500 g, 350 g a 50 g.

Roční plán odbytu Cheatday za první rok fungování společnosti, odvozený od skutečného odbytu konkurenční společnosti je uveden v následující tabulce 5. Očekáváme, že objednávky budou složeny ze 40 % 500 g balení, 50 % 350 g balení a 10 % 50 g balení.

Tab. 5 – Roční plán odbytu

	500g	350g	50g
Odhadovaný počet prodaných produktů v ks (2020)	2 660	3 325	665
<i>září o 80% méně než alvin, každý měsíc</i>	560	700	140
<i>říjen o 70% méně než alvin</i>	840	1 050	210
<i>listopad o 60% méně než alvin</i>	1 120	1 400	280
<i>prosinec o 40% méně než alvin</i>	1 680	2 100	420
Odhadovaný počet prodaných výrobků v ks (2021)	8 288	10 360	2 072
<i>Leden, únor a březen o 48% méně než alvin (každý měsíc)</i>	1 456	1 820	364
<i>Duben, květen o 50% méně než alvin (každý měsíc)</i>	1 400	1 750	350
<i>Červen, Červenec a Srpen o 55% méně než alvin (každý měsíc)</i>	1 260	1 575	315

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Cheatday předpokládá, že poměr prodeje jednotlivých výrobních řad bude následující:

- Simply peanut 30 %
- Cheat and peanut 50 %
- Simply nuts 20 %

Jak je vidět z tab. 5, postupem času se objem výroby a očekávaného prodeje mírně zvyšuje. Avšak jsou zde započítány také sezónní vlivy, díky kterým jsou očekávané objemy v létě 2021 velmi podobné jako před Vánoci 2020.

Z těchto výchozích údajů, byla propočtena spotřeba následujících komodit v září 2020:

Tab. 6 – Spotřeba surovin v září 2020

<i>Spotřeba arašídů v kg</i>	346
<i>Spotřeba jiných ořechů v kg</i>	106
<i>Spotřeba čokolády v kg</i>	80
<i>Spotřeba ks sklenic</i>	1 400
<i>Spotřeba ks obalů (etiket)</i>	1 400

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Pro výrobu jsou potřeba 4 hlavní výrobní stroje: mlýn na ořechy, ohřívač čokolády, kuchyňský robot (promíchávač) a plnicí zařízení. Kapacita všech těchto zařízení je dle prodejce dostatečná.

5.5.2 Výrobní náklady

Dalším krokem výrobního plánu je výpočet výrobních nákladů podniku. V tomto výpočtu budeme vycházet z údajů plánu odbytu (viz. 5.5.1 – Plán odbytu) a rozpočtu nákladů (viz 5.8.1.2 - Měsíční provozní náklady).

V níže uvedeném obrázku 5 je uvedeno rozdělení ročních výrobních nákladů na variabilní a fixní. Toto členění nám pomůže s následnou tvorbou cen a výpočtem finanční analýzy. Z obrázku vyplývá, že plánované roční výrobní N podniku jsou **3 019 879,- Kč**.

Obr. 5 – Roční výrobní náklady v Kč

Balení	500g			350g			50g			
Výrobní řada	Simply peanut	Cheat and peanut	Simply nuts	Simply peanut	Cheat and peanut	Simply nuts	Simply peanut	Cheat and peanut	Simply nuts	Celkem
Jednotkové variabilní N	13,0	76,9	122,8	23,4	64,1	86,9	7,1	12,9	16,1	-
<i>Spotřeba arašidů</i>	6,5	4,6	0,0	17,9	12,5	0,0	2,6	1,8	0,0	-
<i>Spotřeba jiných ořechů</i>	0,0	0,0	116,3	0,0	0,0	81,4	0,0	0,0	11,6	-
<i>Spotřeba čokolády</i>	0,0	65,9	0,0	0,0	46,1	0,0	0,0	6,6	0,0	-
<i>Spotřeba sklenic</i>	6,0	6,0	6,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	-
<i>Spotřeba etiket</i>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-
Celkové variabilní N	42 697	420 951	268 949	96 036	438 737	237 930	5 794	17 618	8 831	1 537 543
Výrobní režie										1 482 336
<i>Mzdy</i>										<i>1 379 136</i>
<i>Spotřeba energií</i>										<i>72 000</i>
<i>Režijní mat.</i>										<i>31 200</i>

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Poznámka: pokud u čísla není uvedena jiná jednotka, automaticky uvažujeme Kč.

5.6 Marketingový plán Cheatday s. r. o.

Protože nejsme první podnik nabízející tento druh sortimentu na českém trhu, je vhodně zvolený a propracovaný marketingový plán klíčem úspěchu celé start-up koncepce. Proces marketingového plánování nás bude provázet celým životním cyklem podniku. Nyní ve fázi založení podniku si musíme stanovit takové cíle, které nám pomohou úspěšně vniknout na český trh. Cíle tohoto plánu jsou:

- vybudovat povědomí o značce u 20 % potencionálních zákazníků z výběrového souboru pro dotazníkové šetření ještě před vznikem společnosti
- přebrat alespoň 10 % zákazníků stávající konkurenci během prvního roku fungování
- alespoň 60 % zákazníků, kteří náš produkt zakoupili, v dotazníkovém šetření uvedou, že byli s produktem spokojeni a jsou ochotni si ho zakoupit znovu

První cíl ověříme pomocí dotazníkového šetření aplikovaného na cílovou skupinu ještě před vznikem podniku. Druhý cíl ověříme osobním rozhovorem s některými našimi novými zákazníky, ale i zákazníky konkurence. Třetí cíl ověříme strukturovaným dotazníkem cíleným na spotřebitele, kteří již naše výrobky zakoupili. Druhé a třetí šetření bude provedeno po prvním roce fungování podniku.

Ke splnění těchto cílů využijeme všeobecně známý nástroj marketingový model 4P.

5.6.1 Produkt (Product)

Podle výsledků dotazníkového šetření uvedeného v příloze A a uvážení autora této práce bylo vybráno 11 druhů produktu ve 3 výrobních řadách, viz 4.5 Výrobní plán.

V návaznosti na toto šetření byly určeny 3 velikosti balení: 500 g, 350 g a 50 g.

V této části plánu je potřeba zodpovědět následující 2 otázky:

1. V čem se naše značka a produkty odlišují od stávající konkurence?
2. Jakou přidanou hodnotu zákazníkovi nabízíme, proč by měl nakoupit zrovna u nás?

Protože se všechny naše výrobní řady zaměřují na segment populace lidí zajímajících se o zdravý životní styl, jsou naše výrobky uzpůsobeny jejich požadavkům. Tito lidé chtějí uspokojit svou potřebu po sladkém formu sladkosti, jenž má málo kalorií, málo cukru

(ideálně žádný), spoustu vitamínů, a dalších tělu prospěšných látek, to vše z kvalitních surovin a za rozumnou cenu.

Na rozdíl od substitučních výrobků všechny tyto podmínky splňujeme. Protože odebíráme ořechy pražené horkým vzduchem, mají naše másla nižší počet kalorií, než cca 90 % jiných dostupných výrobků. Čokoládu pro výrobní řadu *Cheat and peanut* odebíráme pouze ve variantě *Sugarfree*, tedy bez cukru. Veškerý proces zpracování probíhá za teploty max 55 °C, a tak většina vitamínů, minerálů a tělu prospěšných látek zůstává v produktu a nezničí se tepelnou úpravou. Například podzemnice olejná (arašídový ořech) obsahuje spoustu zdravých tuků, hořčík, vápník, železo, fosfor, vitamín E a B.

Od našich hlavních konkurentů na českém trhu se lišíme hlavně novými druhy ochuceného másla, konkrétně příchutěmi *Cheat and peanut: Tiramisu, bílá čokoláda s kokosem a Jablko-skořice* momentálně žádný z českých producentů nenabízí.

Většina našich hlavních konkurentů již řadu *Sugarfree* výrobků na trh uvedla, nicméně jde o malý počet nabízených druhů produktu. Tím, že veškerá naše produkce je *Sugarfree*, naši zákazníci si tuto skutečnost mohou spojit s naší značkou, což přispěje ke splnění dalšího z vytyčených cílů.

Aby naše společnost byla Eco-friendly, budeme naše produkty prodávat pouze v plně recyklovatelných obalech. Tedy v průhledném skle, což ocení hlavně mladší generace spotřebitelů. Aby si tuto skutečnost s naší značkou spojili, bude tato informace na etiketě každého výrobku.

5.6.2 Cena (Price)

K volbě cenové strategie použijeme kombinaci ceny stanovené dle konkurence, ceny stanovené dle poptávky a hodnoty vnímané zákazníkem. Cena stanovená dle konkurence tedy musí být o trošku nižší, než mají konkurenční podniky (z důvodu, že značka *Cheatday* zatím nemá hodnotu). Hodnota vnímaná zákazníkem je velmi podobná jako cena orientovaná na poptávku. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že výběrová střední hodnota ceny, kterou jsou zákazníci ochotni za náš produkt utratit je:

- 214,- Kč (173,- Kč bez DPH) za neochucené arašídové máslo 500 g

- 302,- Kč (245,- Kč bez DPH) za neochucené máslo z jiných než arašídových ořechů 500 g
- 268,- Kč (217,- Kč bez DPH) za ochucené arašídové máslo 500 g

Všechny tyto ceny, jež jsou zákazníci ochotni zaplatit, pokryjí více než 100 % jednotkových výrobních nákladů, včetně min. požadovaného zisku 20 %. Hlavní konkurenti prodávají v přepočtu na 500 g výrobku bez DPH:

- neochucená arašídová másla cca za 150,- Kč
- neochucená másla z jiných než arašídových ořechů 330,- Kč
- ochucená arašídová másla za 210,- Kč

Jak je vidět, konkurenční ceny jsou nastaveny blízko horní hranice přijatelné pro zákazníka a některé i výše. To svědčí spíše o neelastické poptávce. Jednotkové výrobní náklady dosahují u všech našich výrobních řad maximálně 70 % z částky, za kterou prodává konkurence. Zvolíme proto strategii s lehce nižší cenou než je konkurenční při srovnatelné kvalitě produktů. Tuto strategii budeme postupně monitorovat a každých 6 měsíců cenu aktualizovat.

Zaváděcí ceny společnosti Cheatday, s. r. o. jsou:

Tab. 7: Prodejní ceny produktů v Kč

	500g		350g		50g	
	S DPH	Bez DPH	S DPH	Bez DPH	S DPH	Bez DPH
Simply peanut	119,0	96,4	99,0	80,2	39,0	31,6
Cheat and peanut	229,0	185,5	139,0	112,6	49,0	39,7
Simply nuts	309,0	250,3	229,0	185,5	59,0	47,8

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Toto budou naše prodejní ceny na e-shopu Cheatday a doporučené pro odběratele. Odběratelům budeme prodávat tyto produkty o 10 % levněji, aby měli z prodeje alespoň 10% marži.

5.6.3 Dostupnost (Place)

Ke spotřebitelům se naše výrobky dostanou dvěma cestami. Buď si je mohou objednat na našem e-shopu, nebo je koupit od jednoho z našich odběratelů.

Naši odběrateli budou e-shopy a kamenné obchody se sportovní a zdravou výživou. Případně i jiné podniky kde se cílový segment pohybuje, např. fitness centra. Těmto prostředníkům se budeme snažit prodávat naše výrobky v pravidelných časových intervalech. Způsob, jak budou naše výrobky prezentovat a prodávat bude plně v jejich kompetenci.

Pro přepravu produktů prodaných z našeho e-shopu budou využity spediční společnosti, primárně „PPL s. r. o., sekundárně „GLS Czech Republic s. r. o.“ K odběratelům do 50 km bude přeprava uskutečněna vlastními prostředky, vzdálenějším pak pomocí spediční společnosti, nebo za pomoci dopravních prostředků odběratelů.

5.6.4 Propagace (Promotion)

Prvním marketingovým cílem je získat povědomí o značce u potenciálních zákazníků ještě před vznikem společnosti. Pro jeho splnění bude vytvořena stránka na *Facebook.com* a *Instagram.com*, kde budeme informovat budoucí zákazníky o založení podniku, budoucí produkci. Dále budeme přidávat různé recepty a fotky. Měsíc před vznikem společnosti vyhlásíme každotýdenní soutěž o jeden z našich produktů zdarma za označení kamaráda a sdílení stránky. Tyto odměny dodáme až po vzniku společnosti.

Splnění druhého cíle se pokusíme dosáhnout vhodnou komunikační strategií se stávajícími zákazníky konkurence. Samozřejmě, že naše soutěž na sociálních sítích poběží i po vzniku společnosti. Na našem e-shopu bude existovat blog s recepty z našich produktů.

Aby zákazníci měli možnost ochutnat naše výrobky, zavedeme sponzoringovou kampaň. Na různých sportovních událostech odměníme vítěze těchto soutěží našimi produkty. Na oplátku budeme požadovat stánkový prodej na některých z těchto akcí s ochutnávkou zdarma a vyvěšení našeho plakátu mezi ostatními sponzory. Touto kampaní pomůžeme i ke splnění posledního marketingového cíle.

Posledním krokem bude poskytnutí výrobků zdarma našim odběratelům, aby ve svých maloobchodech mohli nabízet např. akci 2+1 zdarma. Volba propagační politiky už bude

v jejich kompetenci. Tímto krokem posílíme odběratelsko-dodavatelské vztahy i vlastní propagaci.

5.7 Organizační plán Cheatday s. r. o.

Při zahájení podnikání budeme potřebovat kromě zakladatele další 3 zaměstnance. První pozice, kterou je třeba obsadit, je Operátor výroby, který se společně se zakladatelem bude starat o plynulou výrobu a balení másel. Další pozicí je pracovník logistiky, jehož pracovní náplň bude spočívat v činnostech spojených s provozem skladových zásob a expedice hotových výrobků k prodeji, dále pak příjem a prvotní úprava potravinářského a obalového materiálu. Posledním nutným členem týmu je IT-technik starající se o provoz e-shopu.

Operátor výroby a pracovník logistiky budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Jejich pracovní doba bude činit 7,5 h denně + 30 minut polední přestávka. V případě nutnosti se jejich práce mohou prolínat, mohou tedy občasně oba zároveň pracovat na stejném úkolu. Od obou těchto pracovníků je požadována Certifikace pro potravinářskou výrobu IFS.

Protože není třeba na správě e-shopu pracovat celý den, bude pracovní fond IT-technika činit pouze 3 hodiny za týden, které bude moci oddělat kdykoli během stanoveného období. Jeho práce bude spočívat v aktualizaci e-shopu a jeho správě. Pro tento účel bude najat ideálně student Fakulty aplikovaných věd se zaměřením IT, který prokáže, že se dokáže o náš systém postarat.

Obr. 6 – Mzdový systém

	Operátor výroby	Pracovník logistiky	IT-technik	Celkem
Hrubá mzda Kč	28 000	28 000	3 000	59 000
Zákonné SP Kč	6 944	6 944	744	14 632
Zákonné ZP Kč	2 520	2 520	270	5 310
Superhrubá mzda Kč	37 464	37 464	4 014	78 942

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Odměna zakladatele společnosti bude zpočátku 40 000,- Kč. Tato odměna se bude v průběhu času měnit v závislosti na hospodaření podniku.

Celkové měsíční mzdové náklady společnosti tedy budou složeny ze superhrubých mezd zaměstnanců a odměny zakladatele. Jejich celková částka je tedy **118 942,- Kč**.

Plán podnikového systému vypadá takto:

Komunikace s externím prostředím, řízení odběratelsko-dodavatelských vztahů, marketing, proces plánování a controlling bude mít na starosti zakladatel. Správu a evidenci materiálu a zásob, přípravu materiálu k výrobě a expedici výrobků obstará pracovník logistiky. Zásoby budou vedeny technikou *Just in time* řízenou zakladatelem. Proces výroby másel od vážení materiálu až po nalepení etikety zajistí operátor výroby. V případě, že dojde k vzájemné výpomoci mezi zaměstnanci, v hierarchické struktuře je výše ten pracovník, jemuž je úkol svěřen (např. v případě výroby má hlavní slovo Operátor výroby nad ostatními zaměstnanci). Činnost IT-technika je popsána výše. Vedení administrativy obstará externě najatý účetní. K dopravě materiálu a přepravě hotových výrobků k odběratelům a zákazníkům budou prozatím využity spediční společnosti, pouze v případě zásobení odběratelů ve vzdálenosti do 50 km od sídla naší společnosti bude přeprava zajištěna vlastními prostředky. V celém podnikovém organizačním systému bude zavedena metoda Kaizen pro vytvoření efektivnějšího systému. Každý nápad na zlepšení bude náležitě projednán a zaměstnanci mohou být za jeho předložení odměněni.

K organizaci chodu podnikových procesů bude využit software ASANA. Zde bude popsán každý úkol, jenž je třeba vykonat. Každý uvidí, co a jak má udělat, kolik má času, kdo ho zastoupí, komu se zodpovídá atd.

5.8 Finanční plán Cheatday s. r. o.

Finanční plán je stěžejní část podnikatelského plánu. Kvantifikuje veškeré předešlé podkapitoly vyjádřené v Kč. Tento finanční plán se skládá ze 3 částí:

- Plánovaných nákladů
 - náklady spojené s úpravou a vybavením pronajatých prostor
 - náklady spojené se vznikem s. r. o.
 - kalkulace provozních nákladů za září 2020
- Očekávaných výnosů
- Finanční analýzy

5.8.1 Plánované náklady

5.8.1.1 Náklady spojené s úpravou a vybavením prostor

V počáteční etapě podnikání, tedy při založení podniku, je potřeba upravit pronajaté prostory tak, aby splňovaly veškeré naše požadavky a bylo v nich možné provádět potravinářskou výrobu a skladování. Tyto prostory musí také splňovat veškeré hygienické předpisy stanovené Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2020).

V kalkulaci těchto nákladů počítáme s pronájmem prostor o něco větších, než jsou naše minimální požadavky. A to: výrobní 75 m², sklad 50 m², šatna 6 m² a kancelář 10 m².

Nejprve bude třeba obložit podlahu a stěny výrobní a skladu omyvatelnými dlaždicemi, dále vymalovat horní část stěn a strop. Protože všude, kde se budou nacházet potraviny, musí být konstantní teplota a vlhkost, musí se tyto prostory izolovat. Posledním krokem je instalace klimatizace, regulátoru teploty, odvlhčovače vzduchu a osvětlení.

Tab. 8 – Náklady spojené s úpravou pronajatých prostor

Položka	Počet ks	N na pořízení v Kč bez DPH
N spojené s obložením výrobní (75 m ² + 70 m ² + 40 m ²)	185 m ²	90 365
<i>Vyrovnání podkladu</i>	80,- Kč/m ²	14 800
<i>Penetrace podkladu</i>	9,- Kč/m ²	1 665
<i>Montáž obkladu vč. spárování</i>	380,- Kč/m ²	70 300
<i>Doplňkové práce (12 h)</i>	300,- Kč/h	3 600
Vymalování stěn a stropu (35 m ² + 90 m ² + 125 m ²)	169 m ²	12 971
<i>Příprava plochy (cca 10 h)</i>	300,- Kč/h	3 000
<i>Penetrace</i>	15,- Kč/m ²	2 535
<i>Malování primalex standard</i>	-	-
<i>1. vrstva</i>	22,- Kč/m ²	3 718
<i>2. vrstva</i>	22,- Kč/m ²	3 718
Izolace výrobní		10 000
Klimatizace		15 000

Regulátor teploty		10 000
Odvlhčovač vzduchu včetně regulátoru		50 000
Osvětlení		3 000
N spojené s upravením prostor: výrobná a sklad		191 336

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Dalším krokem je vybavení těchto prostor, aby společnost mohla vykonávat výrobní a prodejní činnost. Odhadované N, vynaložené zejména pro nákup strojů, potravinářského a jiného vybavení, které bude společnost potřebovat, jsou vyčísleny v tabulce 9.

Tab. 9 – Náklady spojené s vybavením společnosti

Položka	Počet ks	N na pořízení v Kč bez DPH
Vybavení výrobní		176 300
<i>Myčka na sklenice</i>	<i>1</i>	<i>30 000</i>
<i>Mlýn na ořechy</i>	<i>1</i>	<i>30 000</i>
<i>Ohřívač čokolády</i>	<i>1</i>	<i>9 000</i>
<i>Kuchyňský robot (promíchávač)</i>	<i>1</i>	<i>30 000</i>
<i>Dávkovač másla (plnicí zařízení)</i>	<i>1</i>	<i>15 000</i>
<i>Lepička etiket</i>	<i>1</i>	<i>35 000</i>
<i>Pracovní stůl</i>	<i>4</i>	<i>12 800</i>
<i>Pojízdný stůl</i>	<i>1</i>	<i>2 500</i>
<i>Potravinářská váha</i>	<i>1</i>	<i>2 500</i>
<i>Umyvadlo, dřez</i>	<i>1</i>	<i>3 500</i>
<i>Kuchyňské potřeby</i>		<i>6 000</i>
Vybavení skladu		17 100
<i>Regály do skladu</i>	<i>6</i>	<i>12 000</i>
<i>Potravinářské boxy</i>	<i>15</i>	<i>3 300</i>
<i>Přepravky na sklednice</i>	<i>15</i>	<i>1 800</i>
Vybavení šaten		8 400
<i>Skřínky</i>	<i>4</i>	<i>7 200</i>
<i>Potravinářské obleky</i>	<i>4</i>	<i>1 200</i>

Vybavení kanceláře		18 500
Pracovní stůl	1	2 000
Židle	3	4 500
Kancelářské potřeby		6 000
Minibufet (lednice, rychlovarná konvice, ...)		6 000
Ostatní vybavení		104 300
Vytvoření e-shopu		100 000
Informační cedule Cheatday, s. r. o.	1	2 500
Bezpečnostní kamera	1	1 800
N spojené s vybavením společnosti		324 600

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

5.8.1.1.1 Náklady vzniklé se vznikem společnosti

Když máme prostory připravené i vybavené, můžeme založit společnost. Protože se jedná o společnost s ručením omezeným, je k tomuto kroku zapotřebí notáře. Je sice možný online postup, ale jelikož nemá zakladatel v tomto směru dostatečný rozhled, je lepší využít odborných služeb.

Tab. 10 – Tabulka nákladů spojených se vznikem společnosti

Položka	N v Kč
Sepsání zakladatelské listiny s notářem	4 000
Poplatek za získání živnostenského listu	1 000
Zápis do obchodního rejstříku notářem	2 700
Celkem	7 700

Zpracování: Marek Gibfried, 2020

Celkové náklady v etapě založení a vzniku společnosti jsou **523 636,- Kč**.

5.8.1.2 Provozní náklady v prvním měsíci

Jako u jiných výrobních podniků, i naše provozní náklady se skládají z přímých a nepřímých. Přímé náklady se dají přímo přiřadit jednotlivým výrobkům, zatímco nepřímé se musí rozpočítávat. Postupem času a změnou objemu produkce by se měla

měnit výše přímých nákladů, jejich skladba by se měnit neměla. Skladba těchto nákladů v září 2020 je uvedena v následující tabulce.

Tab. 11 – Přímé náklady v Kč za září 2020

Přímý materiál		85 865
<i>Spotřeba arašídů</i>	<i>1278 Kč/25 kg</i>	<i>17 677</i>
<i>Spotřeba jiných ořechů</i>	<i>5300 Kč/22,78 kg</i>	<i>24 755</i>
<i>Spotřeba čokolády</i>	<i>2195 Kč/5kg</i>	<i>35 032</i>
<i>Spotřeba sklenic</i>	<i>∅ 5,5 Kč/ks</i>	<i>7 700</i>
<i>Spotřeba etiket</i>	<i>∅ 0,5 Kč/ks</i>	<i>700</i>
Celkem přímé N		85 865

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Druhou částí měsíčních provozních nákladů jsou náklady nepřímé. Odhad těchto nákladů je uveden v tabulce 12. Tyto náklady by se s objemem výroby příliš měnit neměly, nicméně jde pouze o odhad a realita bude jistě trochu jiná.

Tab. 12 – Nepřímé N podniku v Kč

Odměny pracovníků vč. odvodů		114 928
<i>Majitel</i>	<i>160 h/měsíc 250 Kč/h</i>	<i>40 000</i>
<i>2 pracovníci výroby a odbytu</i>	<i>Mzda vč. SZP</i>	<i>74 928</i>
N na provoz budovy		22 920
<i>Nájemné</i>	<i>120 Kč/m²</i>	<i>16 920</i>
<i>Spotřeba energií</i>		<i>6 000</i>
Odpisy DHM	účetní lineární	5 084
Spotřeba externích služeb		13 714
<i>Provoz e-shopu</i>		<i>2 000</i>
<i>Mzda programátora pro obsluhu e-shopu</i>	<i>10 h/měsíc 300 Kč/h (vč. SZP)</i>	<i>4 014</i>
<i>Pojištění</i>		<i>2 000</i>

<i>Vedení účetnictví (externě)</i>		5 000
<i>Internet + telefon</i>		700
N na propagaci		10 000
<i>Reklama</i>		4 000
<i>Sponzoring</i>		6 000
Měsíční splátka úvěru vč. úroků a poplatků	úvěr 800 tis. Kč úroky + poplatky 9,2%	12 133
Režijní materiál		2 600
Celkem nepřímé N		181 379

Zpracoval: Marek Gibfried

Celkové provozní N společnosti Cheatday v prvním měsíci jsou odhadnuty na **267 244,- Kč**.

Protože se plánovaný objem výroby liší každý měsíc (viz. Tab. X – Plán odbytu), objem plánovaných provozních nákladů v následující měsíce je:

- říjen 2020 ... 310 176,- Kč
- listopad 2020 ... 353 108,- Kč
- prosinec 2020 ... 438 973,- Kč
- leden, únor, březen 2021 ... 404 627,- Kč (každý měsíc)
- duben, květen 2021 ... 396 041,- Kč (každý měsíc)
- červen, červenec, srpen 2021 ... 374 575,- Kč (každý měsíc)

5.8.2 Očekávané výnosy

Očekávané měsíční výnosy jsou odhadnuty na základě plánovaného objemu výroby a cen. V tomto plánu očekáváme, že vše, co se vyrobí, se také prodá. Plánované měsíční výnosy jsou uvedeny níže v tabulce 13.

Tab. 13 – Očekávané měsíční výnosy v Kč

<i>Celkové tržby: září 2020</i>	167 605
<i>Celkové tržby: říjen 2020</i>	251 408
<i>Celkové tržby: listopad 2020</i>	335 210
<i>Celkové tržby: prosinec 2020</i>	502 816
Celkové odhadované výnosy v Kč na rok 2020	1 257 039
<i>Celkové tržby: leden, únor, březen 2021 (každý měsíc)</i>	435 774
<i>Celkové tržby: duben, květen 2021 (každý měsíc)</i>	419 013
<i>Celkové tržby: červen, červenec, srpen 2021 (každý měsíc)</i>	377 112
Celkové odhadované výnosy v Kč od ledna do srpna 2021	3 276 682

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

5.8.3 Finanční analýza

5.8.3.1 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu se využívá k určení množství výrobků (bod zvratu v naturálním vyjádření), nebo k určení celkových tržeb za výrobky (bod zvratu v hodnotovém vyjádření), které podnik musí vyrobit, aby nebyl ztrátový. Pro výpočet bodu zvratu potřebujeme znát pouze 3 údaje. Jednotkové variabilní N (vn), jednotkovou cenu (p) a fixní N (FN). Oba nákladové ukazatele se dají poměrně lehce určit. Fixní náklady jsou v našem případě totožné s náklady nepřímými, tedy 181 379,- Kč. Jednotkové variabilní náklady určíme podílem přímých N a plánu odbytu pro příslušný měsíc, tedy 61,3,- Kč/ks. Posledním krokem je určení průměrné ceny, které je vzhledem k devíti výrobním řadám značně problematické. Jednotkovou cenu určíme váženým aritmetickým průměrem těchto cen bez DPH, v takovém případě je „p“ rovno 114,4,- Kč/ks. Vzorec pro výpočet bodu zvratu v naturálním vyjádření je: $BZ_q = FN / (p - vn)$. Bod zvratu v hodnotovém vyjádření $BZ_{Kč}$ získáme vynásobením BZ_q a p (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

Když dosadíme do vzorce, získáme tyto údaje:

$$BZ_q = 3\,416 \text{ ks}$$

$$BZ_{Kč} = 390\,790,- \text{ Kč}$$

Bod zvratu v naturálním vyjádření (BZ_q) znamená výrobu a prodej takového počtu kusů výrobků, aby už nebyl podnik ztrátový. Jinými slovy Cheatday musí vyrobit a prodat min. 3 416 ks, aby podnik dosáhl nulového zisku. Bod zvratu v hodnotovém vyjádření ($BZ_{Kč}$)

vyjadřuje minimální tržby, kterých je třeba k dosažení ziskovosti podniku. Aby naše firma dosáhla zisku, musí ve sledovaném měsíci utržit min 390 790,- Kč.

Na první pohled se může zdát dosažení těchto hodnot pro začínající podnik zabývající se pouze výrobou 11 druhů výrobků téměř nedosažitelný. Jako většina start-upů počítáme, že i náš nový podnik bude v prvních měsících ztrátový. Abychom byli schopni pokrýt ztrátu z prvních měsíců provozu, zažádáme o něco větší úvěr, než potřebujeme pro založení a vznik podniku. Protože ale čekáme zvýšení objemů prodeje téměř v každém měsíci, měli bychom se brzy dostat do kladného výsledku hospodaření. Přesnější výpočet poskytne další kapitola 5.8.3.2 *Výsledek hospodaření*.

Další překážkou je nepřesné určení jednotkové ceny (p). Nejde o přesný údaj, ale pouze o expertní odhad se statistickou odchylkou 72,2,- Kč. Bod zvratu tedy má určitou vypovídající hodnotu, nicméně není v žádném případě zcela přesný. Případné rozdíly budeme muset pokrýt velmi úspěšnou marketingovou kampaní a výbornou propagací.

5.8.3.2 Výsledek hospodaření

Jak naznačuje analýza bodu zvratu, v prvních měsících podnikání bychom neměli počítat s čistým ziskem společnosti. Ke zjištění výše zisku/ztráty v prvních měsících, zjištění daňového zatížení s. r. o. a výpočtu čistého zisku/ztráty po zdanění nám pomůže následující obrázek 7.

Obr. 7 – Výsledek hospodaření (Kč) v měsících za první rok

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EBT	-99 639	-58 768	25 034	128 241	82 666	82 666	82 666	87 371	87 371	58 349	58 349	58 349
Daň	0	0	4 756	24 366	15 706	15 706	15 706	16 600	16 600	11 086	11 086	11 086
EAT	-99 639	-58 768	20 278	103 875	66 959	66 959	66 959	70 771	70 771	47 262	47 262	47 262

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Z tohoto obrázku je patrné, že první dva měsíce budeme muset pokrýt ztrátu ve výši 158 407,- Kč. Pro pokrytí této ztráty poslouží původní půjčka 800 000,- Kč, která o 276 364,- Kč převyšuje potřebný kapitál. Toto převýšení je určeno pro pokrytí ztráty v prvních měsících, dále pak by mělo být dostačující i pro pokrytí případných nižších objemů prodeje, než je plán i statistické odchylky, se kterou se počítá v analýze bodu zvratu.

Za první hospodářský rok podnikání je plánováno:

- zisk před zdaněním (EBT) 592 653,- Kč
- daň z příjmu právnických osob 142 701,- Kč
- **zisk po zdanění (EAT) 449 951,- Kč**

5.8.3.3 Ukazatele rentability

Po výpočtu jednotlivých veličin budeme vycházet z čistého zisku za první hospodářský rok (EAT).

Rentabilita investovaného kapitálu nám ukazuje schopnost tohoto kapitálu (prvotního výdaje) generovat čistý zisk. V našem případě uvažujeme původní investici ve výši N při založení a vzniku společnosti, bez pokrytí ztrát v prvních měsících, tedy 523 636,- Kč. Rentabilita investovaného kapitálu je 85,93 %. Za první rok podnikání, přinese každá investovaná koruna do založení a vzniku s. r. o. 0,8593,- Kč zisku. Posouzení výhodnosti investice je velmi subjektivní, protože neexistují žádné určující hranice výhodnosti. Autor práce se domnívá, že jde o poměrně lehce nižší ziskovost, než byla očekávána při sestavování podnikatelského záměru. Zvláště pak, když vezmeme v potaz další investice do provozních nákladů společnosti (ManagementMania.com, 2011b).

Plánovaná rentabilita tržeb je 9,92 %. Jinými slovy, každá utržená koruna přinese podniku 0,0992,- Kč čistého zisku po zdanění. Takováto výnosnost tržeb je v oboru zdravého mlánsání, respektive zdravých potravin, slabším průměrem. Jednou z cest ke zvýšení jakýchkoli rentabilit je osekání nákladů. Toto osekání můžeme provést např. uzavřením smluv s dodavateli, kde budeme odebírat materiál za snížené ceny (ManagementMania.com, 2011a).

5.9 Identifikace, hodnocení a plán řízení rizik Cheatday s. r. o.

V každém projektu se vyskytují rizika a založení podniku není výjimkou. Protože zde může nastat nekonečně velké množství rizik s nekonečně malou pravděpodobností nastání, není zde prostor k popisu všech. V této části si tedy probere ta rizika, která mohou skutečně nastat a budou mít znatelný dopad na existenci, fungování nebo profitabilitu podniku. Všechna tato rizika nejdříve identifikujeme, vyhodnotíme, a nakonec vytvoříme

plán na jejich řízení. Cílem této části práce je rizika poznat, určit jejich závažnost (prioritu) a vytvořit možný scénář pro jejich eliminaci.

5.9.1 Identifikace rizik

R1 - Nezískání úvěru. Ve fázi založení podniku bude společnost Cheatday hledat vhodné investory, kteří by byli ochotni zafinancovat tento start-up. Je zde poměrně nízká pravděpodobnost, že žádný z možných investorů nebude ochoten do naší společnosti investovat. Další možností je, že investici akceptuje pouze za velmi nevýhodných podmínek, např. úvěr s více než 12 % úrokem, podíly na zisku, nebo jinými podmínkami, které jsou pro nás nevýhodné. Pokud by toto riziko nastalo, bylo by ohroženo již samotné založení podniku.

R2 - Chybný odhad výnosů. Žádný odhad není přesný. Z tohoto důvodu jde o riziko téměř jisté. Samozřejmě, že tento stav lze považovat i za příležitost, ale v tomto kontextu uvažujeme chybný odhad výnosů směrem dolů (skutečné výnosy budou nižší než očekávané). Pokud by byl náš odhad chybný v řádu až desítek %, může to mít fatální následky na solventnost podniku a rentabilitu investovaných zdrojů.

R3 - Změna zákonů a předpisů. Při změně zákonů by bylo potřeba zkontrolovat celý projekt, zda stávající normy odpovídají novým. Pokud by se toto riziko stalo skutečností, mohlo by to naše podnikání ovlivnit jen lehce, stejně tak jako naši konkurenci.

R4 - Vstup dalších firem do odvětví, tedy zvýšení konkurence, by vedlo k snížení počtu našich potencionálních zákazníků a tedy i snížení tržeb.

R5 - Nemožnost najít dostatek odběratelů. Cheatday není v situaci, kdy by byla schopna zprostředkovat veškerou distribuci přes svůj e-shop. Z tohoto důvodu bude využívat odběratelsko-dodavatelských vztahů s maloobchody se zdravou a sportovní výživou. Zde se vyskytuje riziko, že se nám nepovede najít dostatek vhodných odběratelů, kteří by naše produkty dále distribuovali spotřebitelům.

R6 – Snížení cen u konkurence. V rámci podnikatelské soutěže může nastat situace, kdy konkurenční podniky, mohou snížit cenu až na úroveň nákladů (možná i pod). V takovém případě určitě přetáhnou zákazníky na svou stranu. Tato situace je velmi nepravděpodobná, protože český trh, je doposud nezasycený, avšak dopad by byl kritický.

R7 – Cyklická hospodářská krize. V současnosti je ekonomika v horní fázi růstu. Za nějaký čas, až nastane ekonomický pokles, budou spotřebitelé mít menší tendenci nakupovat luxusní komodity. Protože výrobky naší společnosti lze považovat za luxusní, tedy nejsou životně nezbytné a oproti substitučním výrobkům jsou dražší, můžeme očekávat pokles objemů prodeje a tržeb. Tato hospodářská krize nezasáhne pouze nás, ale i všechny naše konkurenty.

R8 – Problémy s dodavatelem. Protože naši zvolení dodavatelé jsou firmy s obrovskými obraty, nemůžeme čekat, že si můžeme klást podmínky dodání. Je možné, že se určité dodávky zpozdí, dojde špatné zboží, ve špatném množství nebo kvalitě. Protože si řídíme vlastní zásoby metodou Just in time, jednalo by se o podstatný problém, který by mohl pozdržet další produkci.

R9 – Poruchy výrobních zařízení. Žádný stroj není 100%, je zde vždy pravděpodobnost, že se porouchá. Na každý nově nakoupený výrobek existuje minimálně dvouletá záruka. Tudíž nemůžeme mluvit tak úplně o riziku porouchání stroje, jako o riziku z možných prostojů, kvůli absenci tohoto stroje. Tím, že nebudeme nic vyrábět, nebudeme ani generovat výnosy. Kromě této skutečnosti je třeba platit fixní náklady, a to bez ohledu, zda něco vyrábíme nebo ne. Toto riziko má tedy dopad hlavně na hospodaření podniku.

R10 – Nefunkční e-shop. E-shop není pro náš podnik pouze dalším z distribučních kanálů, je to také hlavní image společnosti. Pokud některý ze zákazníků zvažuje koupi našich produktů, první, co začne hledat, je webová stránka *www.Cheatday.cz*. Riziko zde nastává, když nebude fungovat vše tak, jak má. Když zákazník uvidí vady ve funkčnosti, estetice, nebo přehlednosti e-shopu s největší pravděpodobností ho to odradí od nákupu.

R11 - Nesplnění hygienických norem. Existuje zde vysoká pravděpodobnost, že v počáteční fázi fungování podniku přijde kontrola s České zemědělské a potravinářské inspekce. Tato kontrola bude prohlížet celý proces naší výroby, skladování a dalších činností. Pokud tato inspekce shledá, že nesplňujeme české a evropské požadavky na potravinářskou výrobu, udělí nám značnou pokutu a pozastaví výrobní činnosti, než opravíme nedostatky (Česká zemědělská a potravinářská inspekce, 2020).

5.9.2 Hodnocení rizik

K hodnocení velikosti rizik použijeme semi-kvantitativní analýzu. Na ose „y“ každému riziku přiřadíme pravděpodobnost na škále 1-5 (1 velmi málo pravděpodobné, 5 téměř jisté). Dále pak těmto rizikům přiřadíme dopad na ose „x“, tento dopad je určen na gradující škále 2-10 (2 malý dopad na existenci podniku, 10 kritický dopad na existenci podniku).

Tab. 14 – Matice rizik

Pravděpodobnost	5					
	4		R7	R2, R4		
	3					
	2		R10	R8	R5, R9	R1
	1	R3		R11	R6	
	2	4	6	8	10	
	Dopad					

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

Dalším krokem je určit priority těchto rizik. Priority určíme na základě velikosti rizika vypočteného součinem pravděpodobnosti a dopadu. Seřazený seznam od rizika s největší prioritou, po riziko s nejmenší prioritou ukazuje následující tabulka.

Tab. 15 – Priority rizik

	Velikost rizika	Priorita
R2	24	Vysoká
R4	24	
R1	20	
R5	16	Střední
R7	16	
R9	16	
R8	12	
R6	8	Nizká
R10	8	
R11	6	
R3	2	

Zpracoval: Marek Gibfried, 2020

5.9.3 Plán řízení rizik

Posledním krokem je určení strategie řešení v případě, že tato rizika nastanou.

R1 – Nezískání úvěru. Pokud nastane toto riziko, můžeme ukončit veškeré snažení o založení podniku. I přesto, že se jedná o jedno z největších rizik projektu, volíme strategii akceptace.

R2 – Chybný odhad výnosů. Když nastane alternativa, že skutečné výnosy budou nižší než plánované, budeme muset zainvestovat nějaké peníze navíc, k posílení komunikačních strategií se zákazníky a odběrateli. Pouze vhodně zvolený marketingový mix může dopad minimalizovat.

R3 – Změna zákonů a předpisů. Jde o riziko s nízkou pravděpodobností a nízkým dopadem. V tomto případě budeme pouze monitorovat aktualizace legislativních předpisů a doporučení. Pokud toto riziko nastane, přizpůsobíme se situaci a případně upravíme ceny sortimentu.

R4 – Vstup dalších firem do odvětví. Toto riziko lze eliminovat pouze včasným vstupem na trh a vybudováním dobrého jména značky. K tomu opět pomůže náš marketingový plán. Pokud tato strategie nezabere, můžeme se pokusit o alianci a spolupráci s některým z našich konkurentů (např. vytvořit společnou kolekci produktů).

R5 – Nemožnost najít dostatek odběratelů. Toto riziko lze eliminovat sháněním alternativních odběratelů a podpisem dodacích smluv. Pokud by se ukázalo, že na českém území není dostatečně množství odběratelů, je možné hledat i na trzích sousedních států, nebo v krajním případě zacílit na nový segment populace.

R6 – Snížení cen u konkurence. Nejlepším řešením k odvrácení tohoto rizika je diverzifikace sortimentu. Budeme muset přijít s novými a riskantními příchutěmi, které dosud na českém trhu nebyly. Například máslo s příchutí desertů (cheesecake, makronka, medovník). Dále by bylo možné vytvářet i jiné produkty než pouze ořechová másla. Tak aby se splnila vize a poslání podniku, musí být i nový sortiment zacílen na stejné potřeby stejného segmentu populace. Je možné uvažovat o tvorbě ořechových zmrzlin, desertů a jiných pochutin. Cheatday toto rozšíření sortimentu plánuje cca za 5 let od založení podniku, až získá určité množství kapitálu a dobře se usadí na trhu. Pokud však toto riziko nastane, budeme si muset vzít další úvěr a tuto možnost uvést do pochodu dříve.

R7 – Cyklická hospodářská krize. Nejlepší strategií je monitorování aktuální ekonomické situace jak na světovém, tak i na českém trhu. V případě stupňujících se prognóz budeme muset zavést reformu výrobků a výrobních procesů tak, abychom osekali provozní náklady, nabídli levnější produkty a tím si udrželi zákazníky.

R8 – Problémy s dodavatelem. Abychom eliminovali toto riziko, určili jsme si sekundárního dodavatele v 4.3 Analýza trhu. Když s jedním dodavatelem budou opakované potíže, navážeme spolupráci s náhradním. Dodavatelů surovin, které potřebujeme k výrobě je poměrně dostatek, proto tímto způsobem můžeme pokračovat až do doby, kdy nalezneme ideálního.

R9 – Poruchy výrobních zařízení. V takovém případě, bude stroj podroben reklamačnímu řízení, které ale může trvat klidně i měsíce. Po tak dlouhou dobu nemůže naše výroba čekat. Z tohoto důvodu bude dodatek v kupní smlouvě s dodavatelem výrobních zařízení, kde bude uvedena povinnost dodavatele nám vypůjčit náhradu po dobu reklamace stávajícího zařízení. Tímto krokem bychom toto riziko měli odstranit.

R10 – Nefunkční e-shop. Eliminace tohoto rizika je v podstatě velmi snadná. Nicméně, abychom ho úspěšně zvládli, je třeba vytvořit časový harmonogram pro vývoj e-shopu. Podle odhadu odborníka zabere tvorba e-shopu cca 1 měsíc. Tento e-shop je třeba vystavit beta-testování, které bude provedeno za pomoci přátel zakladatele. Toto testování poběží 3 týdny. Během této fáze se pochyťí nedostatky. Tyto nedostatky a další korekce bude muset vývojář předělat, na což dostane čas 2 týdny. Po 1 měsíci a 5 týdnech by měla existovat fungující doména *www.Cheatday.cz*. Ta by měla běžet samostatně, nicméně pro aktualizace této stránky bude najat externí IT-technik, který se o ni bude starat (viz 4.7 Organizační plán). S vývojem e-shopu bude muset vývojář začít nejpozději 80 dní před plánovaným vznikem společnosti tak, aby stihl e-shop vytvořit, otestovat a upravit, a měl případně i určitou časovou rezervu.

R11 – Nesplnění hygienických norem. Eliminaci tohoto rizika provedeme pomocí vlastní úpravy prostor výroby a skladu (viz. 8.1.1 Náklady vzniklé s úpravou a vybavením pronajatých prostor). Dále je třeba užívat potravinářský oblek při práci s potravinami. Veškerá manipulace s nimi bude prováděna pomocí omyvatelných plastových boxů, původní obalový materiál surovin tedy nepřekročí práh výroby. Sklenice používané jako spotřebitelský obal našich produktů budou před použitím umyty

ve speciální myčce. Další normy jsou k nalezení na webových stránkách Státní zemědělské a potravinářské inspekce (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2020).

5.10 Přílohy podnikatelského plánu Cheatday s. r. o.

Přílohy jsou uvedeny na konci bakalářské práce, proto nejsou v této podkapitole uvedeny. Obsahují *Dotazníkové šetření* a *Měsíční plán odpisů*.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr založení společnosti zabývající se výrobou a prodejem ořechových másel. Tato společnost nese jméno Cheatday, s. r. o. a je založena jedním zakladatelem Markem Gibfriedem. Plánovaný vznik je k 1. 9. 2020.

Tento podnikatelský plán slouží jako podklad pro investiční rozhodování potencionálních investorů, dále pak jako vodítko podnikatele v reálném světě, ale i metrika při hodnocení stanovených cílů. Další důležitou funkcí tohoto dokumentu je výstup při ukončení bakalářského studia autora. V neposlední řadě slouží k prohloubení autorových znalostí v praktické aplikaci podnikové ekonomiky, zpracování dat, analýz, finančního rozhodování a dalších oblastí studia.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části jsme se seznámili s vymezením pojmů souvisejících s podnikáním obecně. Pojmy Podnikání, Podnikatel a Právní formy podnikání by měl dokonale znát každý, kdo uvažuje o založení, koupi nebo spoluúčasti v podniku. Dalším krokem bylo seznámení s pojmem Podnikatelský záměr a jeho snadno uchopitelnou formou Lean Canvas. Poslední teoretickou částí bylo seznámení se s Podnikatelským plánem, jeho metodikou a důvody sestavení.

V praktické části jsme nejdříve popsali podnikatelský záměr, vyplnili Lean Canvas, ve které je stručně uvedeno, co, jak, proč a pro koho chceme dělat. Tento podnikatelský záměr jsme pak popsali podrobně pomocí Podnikatelského plánu. Při sestavení plánu jsme se drželi metodiky popsané v teoretické části. Nejdříve jsme analyzovali mikro, mezo a makro okolí podniku. V této analýze jsme se zabývali jak naším podnikem, tak i konkurencí, hledali jsme vhodné dodavatele i zákazníky, určili jsme cílovou skupinu – lidé zájímající se o zdravý životní styl. V další části jsme popsali návrh, jak by mohl podnik vypadat. Když jsme poznali své okolí i vlastní podnik, mohli jsme začít plánovat chod podniku. Nejdříve jsme určili, co a kolik budeme vyrábět. Dále jsme definovali marketingový mix, popsali jsme proč by si zákazníci měli koupit náš produkt, zvolili jsme cenovou strategii, popsali distribuční kanály a zvolili podle autora vhodný způsob propagace značky. Po určení toho co, kolik vyrobít a jak to prodat, bylo třeba

rozplánovat běžný chod podniku. Určili jsme potřebné personální obsazení – majitel, operátor výroby, zaměstnanec logistiky a IT-technik, v této části jsme naplánovali komunikační kanály a rozvrhly pravomoci a odpovědnosti. To, co investory i podnikatele asi nejvíce zajímá, je finanční stránka. Nejdříve jsme udělali rozpočet nákladů na založení a vznik podniku, dále pak odhad měsíčních nákladů. Výsledkem toho bylo určení potřebného kapitálu ve výši 800 000,- Kč, který pokryje počáteční náklady, ztrátu v prvních měsících i malé odchylky odhadu. Dále jsme odhadli očekávané výnosy a zanalyzovali finanční údaje. Výsledkem je určení bodu zvratu na 390 790,- Kč, plánovaný roční čistý zisk téměř 450 000,- Kč i pro zakladatele dostačující hodnota rentability investovaného kapitálu 85,9 % i rentabilita tržeb 9,9 %. Tyto hodnoty nejsou na začínající podnikání až tak vysoké, nicméně jsou vyšší než vložení kapitálu do cizích podniků a pokryjí i odměnu zakladatele, splátky úvěru i investiční činnosti. Ke konci plánu jsme definovali možná rizika projektu a navrhly opatření k jejich zmírnění.

Dle výsledků finanční analýzy bychom měli splnit krátkodobé cíle podniku. Bodu zvratu plánujeme dosáhnout již ve 3. měsíci chodu podniku, plánovaný roční čistý zisk převyšuje náš cíl. Ačkoli očekáváme v brzké době období ekonomické recese, věříme, že cílíme na segment populace se spíše nízkou elasticitou poptávky, a tak můžeme úspěšně proniknout na český trh i v tomto období. Tento plán ukazuje, že podnik by měl být schopný obstát v konkurenčním prostředí, po určitém čase dosáhnout ziskovosti a získat si dobré jméno u spotřebitelů. Ve chvíli, kdy bude pozice podniku na trhu upevněna (dosahování ziskovosti po dobu jednoho roku), spustíme další projekty zaměřené na expanzi podniku, a to působnosti v zahraničí a rozšířením sortimentu.

Seznam použitých zdrojů

- 1) Analýza vývoje ekonomiky ČR – červen 2019 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © 2005 [cit. 26.10.2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr--cerven-2019--247171/>.
- 2) BERRY, Tim. *The plan-as-you-go business plan*. [Irvine, USA]: Entrepreneur Press, [2008], ©2008. x, 269 stran. ISBN 978-1-59918-190-5.
- 3) Big Boy Shop. *Big Boy Shop* [online]. [cit. 11.12.2019]. Dostupné z: <https://www.bigboybutter.cz/>
- 4) Česká bankovní asociace asociace. *Úvod | Česká bankovní asociace* [online]. Copyright © 2019 ČBA. Všechna práva vyhrazena [cit. 26.10.2019]. Dostupné z: <https://czech-ba.cz/makroekonomicka-prognoza-cba-cervenec-2019>.
- 5) PICKFORD, James. *Financial times: Mastering risk. vol. 1, Concepts*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001. vii, 325 s. Financial times mastering. ISBN 0-273-65379-2.
- 6) FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 318 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- 7) *Harvard Business Review entrepreneur's handbook: everything you need to launch and grow your new business*. Boston: Harvard Business Review Press, [2018], ©2018. vi, 292 stran. ISBN 978-1-63369-368-5.
- 8) Jak na Excel (Word, PowerPoint, Access, ...). *Jak na Excel (Word, PowerPoint, Access, ...)* [online]. Copyright © [cit. 01.03.2020]. Dostupné z: <https://office.lasakovi.com/>
- 9) KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. 285 stran. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 10) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 11) KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- 12) KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Tenth edition. Australia: Cengage Learning, 2016. xxxi, 465 stran. ISBN 978-1-305-57624-7.
- 13) KURZY.CZ, spol. s r. o. HDP 2020, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz*. [online]. Praha, 2020. [Cit. 12.1.2020]. Dostupný z:
z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- 14) Lifelike | český výrobce ořechových krémů. *Lifelike | český výrobce ořechových krémů* [online]. Copyright © 2020 lifelike [cit. 11.12.2019]. Dostupné z: <https://www.lifelike.cz/>.
- 15) Lucky Alvin – Žijte zdravě, bez cukru, bez zbytečné chemie! *Lucky Alvin – Žijte zdravě, bez cukru, bez zbytečné chemie!* [online]. Copyright © 2020 Lucky Alvin [cit. 11.12.2019]. Dostupné z: <https://www.luckyalvin.cz/>.
- 16) MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. V Brně: BizBooks, 2016. 230 stran. ISBN 978-80-265-0506-8.
- 17) MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- 18) MEREDITH, Jack R. a MANTEL, Samuel J. *Project management: a managerial approach: international student version*. 8th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. xvii, 586 s.
- 19) Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - červenec 2019 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © 2019a [cit. 19.11.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2019>.
- 20) NOVOTNÝ, Jiří a ŠAŠEK, Pavel. *Právní základy podnikání. I. díl, Právní úprava podnikání, závazkové vztahy, pracovní právo*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ix, 206 stran. ISBN 978-80-261-0691-3.
- 21) Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2019 | ČSÚb. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © 2019b [cit. 19.11.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2019>.

- 22) Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011a [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>.
- 23) Rentabilita, návratnost (Return) - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011b [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita>.
- 24) SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, ©2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 25) SPULBER, Daniel F. *Economics and management of competitive strategy*. Singapore: World Scientific, 2009. x, 510 s. ISBN 978-981-283-846-9.
- 26) SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 27) Státní zemědělská a potravinářská inspekce | Hlavní stránka. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce | Hlavní stránka* [online]. Copyright © Státní zemědělská a potravinářská inspekce 2020. [cit. 04.03.2020]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/default.aspx>.
- 28) Survio. *Survio* [online]. 2019. Dostupné z: <https://my.survio.com/>.
- 29) SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. První vydání. Praha: Grada, 2017. 227 stran. ISBN 978-80-271-0407-9.
- 30) SYNEK Miloslav, Kislíngerová Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. IBSN 978-80-7400-274-8.
- 31) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. vi, 264 stran. ISBN 978-80-261-0733-0.
- 32) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 255 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.

- 33) VACEK, Jiří, ŠPICAR, Radim, SOVA MARTINOVSKÝ, Václav. *Projektový management. Cvičebnice*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. vi, 144 stran. ISBN 978-80-261-0756-9.
- 34) VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s ISBN 978-80-247-4642-5.
- 35) VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 264 s. IBSN 978-80-7357476-3.
- 36) Zákon č. 110/1997 Sb., Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
VYHLÁŠKA, ze dne 15. dubna 2004 o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu.
- 37) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
- 38) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- 39) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- 40) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- 41) Zdanění zisků v osobních společnostech (v. o. s., k. s.) – Portál POHODA. *Zákony - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 20.09.2019]. Dostupné z: <https://zakony.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zdaneni-zisku-v-osobnich-spolecnostech-v-o-s-k-s/?feed=dane>.

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení	Zkratka	Vysvětlení
∅	<i>Průměr</i>	Kč	<i>Koruna česká</i>
°C	<i>Stupeň celsia</i>	kg	<i>Kilogram</i>
atd.	<i>a tak dále</i>	km	<i>Kilometr</i>
a. s.	<i>akciová společnost</i>	kol.	<i>Kolektiv</i>
BZ _q	<i>Bod zvratu v naturálním vyjádření</i>	ks	<i>Kus</i>
BZ _{Kč}	<i>Bod zvratu v hodnotovém vyjádření (Kč)</i>	m	<i>Metr</i>
č.	<i>číslo</i>	m ²	<i>Metr čtvereční</i>
ČSÚ	<i>Český statistický úřad</i>	max.	<i>maximálně</i>
ČBA	<i>Česká bankovní asociace</i>	mil.	<i>Milion</i>
DPH	<i>Daň z přidané hodnoty</i>	min.	<i>Minimum</i>
EAT	<i>Zisk po zdanění</i>	MPO	<i>Ministerstvo průmyslu a obchodu</i>
EBT	<i>Zisk před zdaněním</i>	N	<i>Náklady</i>
EET	<i>Elektronická evidence tržeb</i>	odst.	<i>Odstavec</i>
E-shop	<i>Internetový obchod</i>	Obr.	<i>Obrázek</i>
EU	<i>Evropská Unie</i>	OSVČ	<i>Osoba samostatně výdělečně činná</i>
FEK	<i>Fakulta ekonomická</i>	p	<i>Cena</i>
FN	<i>Fixní náklady</i>	resp.	<i>Respektive</i>
g	<i>Gram</i>	R	<i>Riziko</i>
h	<i>Hodina</i>	spol.	<i>Společnost</i>
HDP	<i>Hrubý domácí produkt</i>	s. r. o.	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
IFS	<i>International Featured Standard</i>	str.	<i>Strana</i>
IT	<i>Informační technologie</i>	SZP	<i>Sociální a zdravotní pojištění</i>
		www	<i>World wild web</i>

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza	33
Tab. 2: Vznik nových společností v odvětví	34
Tab. 3: Porovnání konkurence	38
Tab. 4: Meziroční vývoj HDP v % za posledních 10 let	41
Tab. 5: Roční plán odbytu.....	46
Tab. 6: Spotřeba surovin v září 2020	46
Tab. 7: Prodejní ceny produktů v Kč.....	50
Tab. 8: Náklady spojené s úpravou pronajatých prostor	54, 55
Tab. 9: Náklady spojené s vybavením společnosti	55, 56
Tab. 10: Tabulka nákladů vzniklých se vznikem společnosti	56
Tab. 11: Přímé náklady v Kč za září 2020.....	57
Tab. 12: Nepřímé N podniku v Kč	57, 58
Tab. 13: Očekávané měsíční výnosy v Kč.....	59
Tab. 14: Matice rizik.....	65
Tab. 15: Priority rizik.....	65

Seznam obrázků

Obr. 1: Formy podnikání právnických osob dle Zákona o obchodních korporacích	16
Obr. 2: Lean Canvas	29
Obr. 3: Logo.....	30
Obr. 4: Průzkum české konkurence	37
Obr. 5: Roční výrobní náklady v Kč.....	47
Obr. 6: Výsledek hospodaření (Kč) za první rok.....	60

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Měsíční plán odpisů

Příloha A: Dotazníkové šetření

Pro účely analýz a plánování autor vytvořil dotazníkové šetření, které bylo umístěno do skupin na sociálních sítích (Facebook a Instagram), kde se vyskytují respondenti odpovídající cílově skupině, tedy lidé zajímající se o zdravý životní styl. Dotazník byl poslán do skupiny „Crossfit Plzeň“, „Fitness motivation“, „Fitness bez cenzury“ a „Zdrave recepty“, odkud pochází většina vzorku výběrového souboru, dále pak byl rozeslán známým autora, kteří se o zdravý životní styl zajímají. **Celkový počet respondentů je tedy 103**, což se dá považovat za dostatečný výběrový soubor. Celý dotazník byl vytvořen na webové stránce aplikaci *www.Survio.com*, kde byla data také shromážděna a dále vyhodnocena v aplikaci MS excel.

Výzkumné úkoly šetření:

- Zjistit, zda výběrový soubor odpovídá cílové skupině.
- Získat podklady pro rozhodnutí o volbě produktu.
- Získat data k tvorbě cenové politiky.
- Shromáždit informace o nákupním chování zákazníků.
- Nalézt 3 hlavní české konkurenty společnosti.
- Objasnit distribuční politiku, na základě nákupního chování zákazníků.

Výzkumné otázky a procentuální četnosti odpovědí:

1. *Zařazujete do svého jídelníčku ořechová másla?*

Otázku zodpovědělo: 96,1 % ANO; 3,9 % NE

2. *Zajímáte se o zdravý životní styl?*

Zodpovědělo: 97,1 % ANO; 2,9 % NE

3. *Jaký druh másla, kromě arašídového preferujete (nejvíce kupujete)?*

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| - Kešu 25,2 % | |
| - Mandlové 26,2 % | - Z vlašských ořechů 1,9 % |
| - Lískooříškové 16,5 % | - Kokosové 4,9 % |
| - Z pekanových ořechů 1 % | - Para ořechové 0 % |
| - Pistáciové 4,9 % | - Mix 19,4 % |

4. *Máte raději variantu „Smooth“ nebo „Crunchy“?*

- Smooth 50,5 %
- Crunchy 36,9 %
- Nezáleží mi na variantě 12,6 %

5. *Vyberte 3 Vaše oblíbené příchutě arašídového másla:*

- | | |
|--------------------------------------|--|
| - Belgická čokoláda 47,6 % | - Bílá čokoláda s kokosem 18,4 % |
| - Banán 11,7 % | - Toffe (karamel) 11,7% |
| - Coffe (káva) 7,8 % | - Slaný karamel 40,8 % |
| - Cheesecake 4,9 % | - Tiramisu 6,8 % |
| - Bílá čokoláda 29 % | - Skořice 8,7 % |
| - Hořká čokoláda 29,1 % | - Jiná 11,7 % (Malina, Vanilka, Nugát) |
| - Belgická čokoláda s kokosem 23,3 % | |

6. *Jakou max. částku byste byli ochotni zaplatit za 50 g neochuceného arašídového másla od nového výrobce?*

- Průměr 213,9,- Kč

7. *Jakou max. částku byste byli ochotni zaplatit za 500 g másla vyrobeného z jiných než arašídových ořechů od nového výrobce?*

- Průměr 301,6,- Kč

8. *Jakou max. částku byste byli ochotni zaplatit za 500 g ochuceného arašídového másla, které jste zvolili v otázce č. 5?*

- Průměr 267,5,- Kč

9. *Kolik gramů arašídového másla průměrně sníte za měsíc?*

- (100 g a méně) 31,1 %
- (101 g – 250 g) 21,4 %
- (251 g – 350 g) 16,5 %
- (351 g – 500 g) 13,6 %
- (501 g – 750 g) 5,8 %
- (750 g – 1 000 g) 4,9 %
- (1 000 g a více) 6,8 %

10. *Jakou velikost balení nejčastěji kupujete?*

- (100 g a méně – vzorek) 2,9 %
- (101 g – 250 g) 23,3 %
- (251 g – 350 g) 17,5 %
- (351 g – 500 g) 29,1 %
- (501 g – 750 g) 3,9 %
- (750 g – 1 000 g) 15,5 %
- (1 000 g a více) 7,8 %

11. *Co je pro Vás při výběru másla důležité? (vyberte max. 2 odpovědi)*

- Cena 41,7 %
- Kvalita použitých surovin (složení) 76,7 %
- Nutriční hodnoty 31,1 %
- Neobvyklá příchut' 2,9 %

- Oblíbená příchut' 21,4 %
- Značka výrobce 9,7 %
- Jiná 0 %

12. *Koupili jste již máslo od některého z níže uvedených českých výrobců?*

- | | |
|---------------------------------|---|
| - Big boy 34 % | - Šufánek 27,2 % |
| - Lucky Alvin 22,3 % | - Nutsread 23,3 % |
| - R3ptile (Cheat spread) 18,4 % | - Mixit 17,5% |
| - Lifelike 35,9 % | - Greenfood 1 % |
| - Czechvirus 20,4 % | - Jiná 22,3 % (Barenuts,
Grizly, Natu) |

13. *Kde máslo nejčastěji kupujete?*

- Kamenný obchod se zdravou výživou 15,5 %
- E-shop se zdravou výživou 10,7 %
- Kamenný obchod se sportovní výživou 6,8 %
- E-shop se sportovní výživou 43,7 %
- Velkoobchodní řetězec (Tesco, Lidl, ...) 13,6 %
- Speciální e-shop nebo kamenný obchod přímo od výrobce 9,7 %
- Jinde 0 %

Příloha B: Měsíční plán odpisů

Položka	Pořizovací cena bez DPH	Doba použitelnosti v letech	Měsíční odpis
Klimatizace	15 000	5	250
Regulátor teploty	10 000	5	167
Odvlhčovač vzduchu včetně regulátoru	50 000	5	833
Myčka na sklenice	30 000	5	500
Mlýn na arašídy	30 000	3	833
Kuchyňský robot (promíchávač)	30 000	3	833
Lepička etiket	35 000	5	583
Vytvoření e-shopu	100 000	10	833
Dávkovač másla (plnicí zařízení)	15 000	5	250
Celkem			5084

Abstrakt

Gibfried Marek, (2020). *Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, podnikatelský plán, analýza trhu, marketingový mix, finanční plán, analýza rizik

V bakalářské práci *Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr* je zpracován reálný podnikatelský plán pro založený podniku zabývajícího se výrobou ořechových másel. Tento podnik nese název Cheatday, s. r. o. Sídlí na okraji města Plzně a jeho účelem je zvýšení nabídky kvalitní, chutné a dietní formy mlsání hlavně lidem, co se zajímají o zdravý životní styl. Cílem práce je vytvoření reálného podnikatelského záměru a podnikatelského plánu. V teoretické části jsou popsány aspekty související s podnikáním, podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem. V části praktické jsou za pomoci těchto metodik vypracovány hlavní výstupy práce pro konkrétní podnik. Při tom bylo využito šablony Lean Canvas, analýzy prostředí, odhady možných budoucích stavů světa, marketingového a finančního plánování a analýzy rizik.

Abstract

Gibfried, M. (2020). *Business plan for selected business idea* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: business idea, business plan, market analysis, marketing plan, financial plan, risk analysis

In this bachelor's work *Business plan for selected business idea* is processed real business plan for setting up a business dedicated to the manufacture of nut butter. This business is called Cheatday, s. r. o. It is located on the outskirts of the city of Pilsen and its purpose is to increase the supply of quality, tasty and dietary forms of snacking mainly people who are interested in a healthy lifestyle. The objective of this work is to create a real business idea and a business plan. In the theoretical part there are described the aspects related with the business, business idea and business plan. In the practical part are for the help of these methodologies developed main outputs of the work for a particular enterprise. During it was used the template of the Lean Canvas, an environmental analysis estimates the possible future states of the world, marketing and financial planning and risk analysis.