

Podnikatelský plán na založení nového subjektu

Tomáš Vláčilík

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tomáš Vláčilík
Osobní číslo:	L20583
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Podnikatelský plán na založení nového subjektu

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice zakládání podnikatelského subjektu.
2. Proveďte analýzu relevantního trhu a na jejím základě rozpracujte podnikatelský záměr založení konkrétního subjektu.
3. Identifikujte a ohodnotte rizika vyplývající z daného podnikatelského záměru.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California, Palo Alto: Planning Shop, 2019. ISBN 978-1-933895-14-7.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
3. SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1528-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: *5.5.2025*

Jméno a příjmení studenta: Tomáš Vláčilík

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem předložené bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení nového subjektu, kterým je výroba a prodej marmelád. V bakalářské práci se také identifikují a hodnotí rizika, která z podnikatelského plánu vyplývají, a to za použití metody PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V teoretické části se vysvětluje podnikatelské prostředí v České republice, stejně tak jako typy podnikatelských subjektů a jejich specifika. Praktická část zabývající se konkrétním podnikatelským plánem na výrobu marmelád obsahuje metodu Lean Canvas, marketingový, výrobní a finanční plán.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský plán, identifikace rizik, hodnocení rizik,

ABSTRACT

The aim of the submitted bachelor's thesis is to compile a business plan for the establishment of a new entity, which is the production and sale of jams. The bachelor's thesis also identifies and evaluates the risks arising from the business plan, using the PEST method and Porter's model of five competitive forces. The theoretical part explains the business environment in the Czech Republic, as well as the types of business entities and their specifics. The practical part dealing with a specific business plan for the production of jams contains the Lean Canvas method, a marketing, production and financial plan.

Keywords: entrepreneurship, business plan, risk identification, risk evaluation

Rád bych poděkoval mému vedoucímu, panu doktoru Dokulilovi za jeho trpělivý a lidský přístup při pomoci s tvorbou mé bakalářské práce. Rád bych také v neposlední řadě poděkoval rodině, která mi poskytuje zázemí a neuvěřitelnou podporu. Jen díky této podpoře jsem byl schopen dojít tak daleko. Poslední poděkování patří přátelům, kteří mi poskytovali upřímnou zpětnou vazbu a stáli při mně i ve chvílích nejistoty a pochyb.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKÁNÍ	11
1.1 PRÁVNÍ RÁMEC PODNIKÁNÍ V ČR.....	11
1.2 TYPY PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ	12
1.2.1 Obchodní korporace	13
1.2.2 Podnikání fyzických osob	16
2 ZPRACOVÁNÍ KONCEPTU PODNIKÁNÍ	19
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	19
2.1.1 Struktura podnikatelského plánu	19
2.1.2 Analýzy používané v podnikatelském plánu	24
2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO MODELU	30
2.2.1 Rozdíl mezi štíhlým podnikáním a štíhlým podnikem	30
2.2.2 Lean Canvas	32
3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	35
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	35
3.2 METODY IDENTIFIKACE RIZIK	36
3.3 METODY HODNOCENÍ RIZIK	37
3.3.1 Kvalitativní metody	37
3.3.2 Kvantitativní metody	37
3.3.3 Volba strategie.....	38
3.4 ZPŮSOBY OŠETŘENÍ RIZIK	38
4 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	42
5.1 ANALÝZY TRHU	43
5.1.1 PEST analýza	43
5.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	48
5.1.3 Shrnutí provedených analýz.....	50
6 KONCEPT PODNIKÁNÍ	51
6.1 LEAN CANVAS	51
6.1.1 Zákazníci.....	52
6.1.2 První vlašťovky.....	52
6.1.3 Problém/potřeba	52
6.1.4 Existující alternativy	53
6.1.5 Unikátní nabídka	53
6.1.6 Analogie.....	53

6.1.7	Řešení.....	53
6.1.8	Cesty k zákazníkům.....	54
6.1.9	Zdroje příjmů.....	54
6.1.10	Struktura nákladů.....	55
6.1.11	Indikátory	55
6.1.12	Neférová výhoda	55
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKÁNÍ	55
6.2.1	Vedoucí pracovník.....	58
6.2.2	Pracovník výroby.....	58
6.2.3	Pracovník balení a expedice.....	58
6.3	VÝROBNÍ PLÁN.....	59
6.3.1	Překážky.....	61
6.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	62
6.4.1	Marketingový mix pro maloobchodního zákazníka	63
6.4.2	Marketingový mix pro velkoobchodního zákazníka	63
6.5	FINANČNÍ PLÁN	64
6.5.1	Počáteční investice v 1. měsíci podnikání	64
6.5.2	Náklady ve 2. měsíci podnikání	66
6.5.3	Kalkulace výrobní ceny marmelády	67
6.5.4	Očekávané prodeje v prvním a druhém roce podnikání	69
6.5.5	Ukazatele ROI pro první a druhý rok	70
6.5.6	Bilance pro první a druhý rok podnikání	71
6.5.7	Shrnutí finančního plánu a definování jeho omezení	71
6.6	KOMPLEXNÍ SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	72
6.6.1	Silné stránky.....	72
6.6.2	Slabé stránky	72
6.6.3	Příležitosti	72
6.6.4	Hrozby	72
6.6.5	Konečná tabulka SWOT analýzy	73
6.6.6	Vyhodnocení SWOT analýzy	74
6.6.7	Strategie podniku na základě výsledku ze SWOT	75
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82
	SEZNAM TABULEK	83

ÚVOD

Člověka v jeho životě čeká mnoho klíčových, život ovlivňujících, rozhodnutí. Tato rozhodnutí dělá mnohdy ve věku, ve kterém na ně není vůbec připraven. Mnoho těchto rozhodnutí je děláno na základě toho, co se danému člověku líbí nebo ne. Například volba mimo školních aktivit, různé zájmové kroužky, volba hudebního nástroje a jiné. Činnostmi, kterými se dítě bude zabývat jsou také do jisté míry ovlivněny představami a ambicemi jeho rodičů. Výběr střední a později i vysoké školy je právě jedno z takových rozhodnutí, nicméně je velmi důležité si stát za svým. Po zdárném vystudování vysoké školy následuje další možná to nejdůležitější životní rozhodnutí, kterému daný člověk musel čelit a tím je volba vhodného povolání. Tady se daný člověk ocitá na té základní křižovatce. Být zaměstnán? Podnikat?

Podnikání je podle mého názoru činnost vysoce kreativní. Pro mnohé je jedním z hlavních lákadél podnikání volná pracovní doba a to, že je „pánem svého času“, což je samozřejmě pravda, nicméně si málokdo uvědomuje ten fakt, že je sice pánem svého času, ale veškerý čas z počátku věnuje onomu podnikání, a to proto, aby bylo co možná nejuspěšnější.

Ještě před tím, než člověk začne podnikat, tak si musí položit pár základních otázek, mezi které patří například: „V čem budu podnikat?“, „Kolik prostředků mohu do podnikání vložit?“, „Je tato činnost ta, která mě baví a naplňuje?“ Pokud má člověk jasné odpovědi na tyto otázky, tak se může směle pustit do podnikání.

Mnozí říkají, že je potřeba najít „díru na trhu“ a tu vyplnit. Ano. Je to samozřejmě velice hezká myšlenka, nicméně na dnešním přesyceném trhu je tahle myšlenka mnohdy nerealizovatelná, a proto si myslím, že najít „díru na trhu“ není až zas tak klíčové. Mnohdy stačí mít jasně definovaný produkt, propracovaný podnikatelský plán a ambici něco dokázat. Myslím si, že štěstí přeje připraveným a při dostatečně velkém a vytrvalém úsilí se odměna vždy dostaví.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro nový subjekt zaměřený na výrobu a prodej marmelád. Práce se také zaměřuje na identifikaci a hodnocení rizik spojených s podnikatelským plánem pomocí SWOT analýzy, metod PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V teoretické části se pojednává o podnikatelském prostředí v České republice, o různých typech podnikatelských subjektů a jejich specifikách. Praktická část práce se pak věnuje konkrétnímu podnikatelskému plánu na výrobu marmelád, který zahrnuje metodiku Lean Canvas a marketingový, výrobní a finanční plán.

I. **TEORETICKÁ ČÁST**

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je soubor činností, aktivit spojených s řízením společnosti nebo podniku, a to nejen s cílem dosažení ziskovosti, ale také i jiných vytyčených cílů. Podnikání je velmi široký pojem a zahrnuje mnoho činností, kterými jsou například získávání nových zákazníků, marketing a plánování. V posledních letech můžeme sledovat trend, kdy se různé podniky začínají angažovat i v dobročinných aktivitách. Začínají myslet na svou společenskou odpovědnost a na znevýhodněné skupiny obyvatel (Hayes, 2022).

Podle Káninské (2022) musí být naplněno pět předpokladů proto, aby se mohlo hovořit o podnikání. Mezi tyto řadí:

1. Soustavnost – soustavnost podle není činnost nepřetržitá či trvalá, ale činnost provozovaná se záměrem periodicity, která nemůže být nahodilá nebo občasná.
2. Samostatnost – jde o předpoklad, že osoba provozující danou činnost je schopna se plně a bez zásahu další osoby rozhodovat o tom, jak a kdy bude danou činnost vykonávat.
3. Na vlastní účet a odpovědnost – to jest, že osoba, která vykonává danou činnost, plně zodpovídá za všechny následky a důsledky, které mohou vzniknout.
4. Za účelem dosažení zisku – motivace, aby daný člověk činnost vykonával, by měla mimo jiné vycházet z jeho snahy generovat zisk.
5. Živnostenský nebo obdobný způsob výkonu činnosti.

Srpová (2020) říká, že podnikání je zcela zásadní pro konkurenceschopnost. Tvoří inovace a technologické změny. Noví podnikatelé také zvyšují produktivitu a zvětšují konkurenční tlak na ostatní firmy v daném odvětví. Podnikání jako takové přispívá k vytváření lidského a intelektuálního kapitálu, který následně využívá (Srpová, 2020)

1.1 Právní rámec podnikání v ČR

Podnikání v České republice upravuje hned několik zákonů, které stanovují pravidla a upravují podmínky podnikání na území země. Je důležité mít na paměti také to, že existuje mnoho dalších zákonů a předpisů, které regulují a upravují užší skupinu podnikatelů a jejich činností, kterými je například Zákon o přeměnách obchodních společností a družstev, anebo notářský řád.

Jako první takovou právní normu lze uvést Zákon č. 89/2012 Sb., neboli Občanský zákoník. Občanský zákoník, který upravuje podnikání v České republice, je relativně nový, tudíž se může v některých materiálech objevit název „Nový občanský zákoník“, nicméně na mysli mají tvůrci vždy již zmíněný Zákon 89/2012 Sb. Tento zákon nejen, že definuje základní termíny, kterými jsou například fyzická a právnická osoba, podnikatel, podnikání, korporace a například také ještě orgány těchto subjektů, ale stanovuje i obecná pravidla, která se týkají podnikání. Mezi těmito obecnými pravidly můžeme například najít smluvní vztahy, odpovědnost a jednání podnikatele. Zákon 89/2012 Sb. je základní právní normou, která se používá vždy, pokud neexistuje speciální zákon, který by danou problematiku upravoval přesněji.

Dalším zákonem je Zákon č. 90/2012 Sb., neboli Zákon o obchodních korporacích. Tento zákon popisuje jednotlivé typy obchodních společností a družstva.

Za třetí relevantní zákon lze považovat Zákon č. 304/2013 Sb., neboli zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Zákon o veřejných rejstřících upravuje samotný veřejný rejstřík. Také určuje, kdo a za jakých podmínek se do rejstříku zapisuje a jaké informace musí povinně uvést. Mimo výše zmíněné také stanovuje postupy pro zápisy do obchodního rejstříku, které provádí notáři.

Předposledním zákonem, který upravuje podnikání v České republice, je Zákon č. 455/1991 Sb., neboli Zákon o živnostenském podnikání, který definuje typy živností, podmínky pro jejich vznik nebo zánik a další práva, resp. povinnosti živnostníka.

Pátou a poslední zde uvedenou právní normou je Zákon č. 262/2006 Sb., neboli Zákoník práce. Zákoník práce stanovuje pravidla pro výkon závislé činnosti, což se týká například podmínek, za kterých mohou podnikatelé zaměstnávat další osoby k podpoře své podnikatelské aktivity. Tento zákon podrobně popisuje náležitosti vzniku, změny a ukončení pracovního poměru, stejně tak pojednává i o právech a povinnostech zaměstnavatele vůči zaměstnanci a naopak (Káninská, 2022).

1.2 Typy podnikatelských subjektů

V případě, že se člověk rozhodne začít podnikat, tak má na výběr několik možností, jakým způsobem bude své podnikání provozovat. Základní klasifikace vychází z dělení na fyzickou a právnickou osobu, které se následně člení na další varianty, ze kterých může člověk vybírat. V této podkapitole si nastíníme danou problematiku (iPodnikatel.cz, 2020).

1.2.1 Obchodní korporace

Obchodní korporace zahrnují pět typů právnických osob, kterým je umožněno podnikat. Mezi těchto pět obchodních korporací Zákon č. 90/2012 Sb. řadí společnost s ručeným omezeným, akciovou společnost, veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost a družstvo (iPodnikatel.cz, 2020).

Definice právnické osoby podle zákona č. 89/2012 Sb. je následující: *„Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“* (Česko, 2012)

Ustavení a vznik právnické osoby

Pokud se člověk rozhodne pro podnikání jako právnická osoba, musí splnit několik požadavků. Nejprve je zapotřebí právnickou osobu založit, což zahrnuje určení názvu, sídla, předmětu činnosti, statutárního orgánu a jeho členů. Založení právnické osoby musí být uskutečněno vždy písemnou formou. Právnické osoby se standardně zakládají na dobu neurčitou. Pokud by si daný člověk chtěl založit právnickou osobu na dobu určitou, tak musí již při založení určit na jaký čas ji zakládá. Pokud právnickou osobu zakládá více než jeden člověk, tak dané založení probíhá na základě přijetí stanov, a to v případě akciové společnosti. V případě založení vícečlenné společnosti s ručeným omezeným se musejí společníci shodnout na společenském smlouvě, která určuje podíly v dané právnické osobě. Právnická osoba vzniká dnem zapsání do veřejného rejstříku (Česko, 2012).

Název právnické osoby

Při volbě názvu právnické osoby je nutno pamatovat na to, že název musí odlišit právnickou osobu od jiné osoby, musí obsahovat označení její právní formy a nesmí být klamavý. Název právnické osoby může také obsahovat jméno jejího zakladatele nebo člověka, ke kterému má právnická osoba zvláštní vztah. V takovém případě je nutno získat souhlas dané osoby s použitím jejího jména. Tento souhlas lze kdykoli zrušit. Právnická osoba také může obsahovat název nebo část názvu jiné právnické osoby, a informaci, zda jsou tyto dvě právnické osoby nějakým způsobem spřízněny. V uvedené situaci je nutno pamatovat na fakt, že i když může být v části názvu jedné právnické osoby jméno druhé, tak je nutno dostatečně názvy odlišit, a to z důvodu, aby nedocházelo k jejich záměně (Česko, 2012).

Sídlo právnické osoby

Při zakládání právnické osoby se uvádí její sídlo, které může být i v bytě či domě, ale to pouze za podmínky, že nebude narušovat klid a pořádek v daném místě. Sídlo právnické osoby je veřejnou informací, tudíž nelze nic namítat proti tomu, pokud se zástupce veřejnosti o tento údaj zajímá (Česko, 2012).

Společnost s ručeným omezením

Společnost s ručeným omezením je nejrozšířenějším druhem obchodní korporace. Na její založení stačí jedna osoba, a to buď fyzická nebo právnická. Součástí založení společnosti s ručeným omezením musí být vždy složení takzvaného základního kapitálu, který činí minimálně 1 Kč. V minimální výši základního kapitálu se čeští zákonodárci inspirovali v zahraničí. Například v Anglii si lze založit obdobnou společnost za jednu libru. Jejím hlavním účelem je umožnit zakladateli stanovit přesný počet základního kapitálu, který potřebuje (např. 68 500 Kč), aniž by byl omezen žádnými právními předpisy, které historicky stanovovaly vyšší, zaokrouhlené částky. Společnost s ručeným omezením ručí veškerým svým majetkem a společník ručí do výše nesplaceného vkladu. Pokud bychom se podívali do veřejného rejstříku, tak můžeme naléznout u společností s ručeným omezením a jejich společníků informaci, kolik procent vkladu mají splaceno. Orgánem, který ve společnosti s ručeným omezením má rozhodovací pravomoc, je jednatel, který je taktéž statutárním orgánem. V případě vícero společníků se tvoří valná hromada, která je nejvyšší orgánem ve společnosti (IPodnikatel, 2020).

Akciová společnost

Akciová společnost se od společnosti s ručeným omezením liší v mnoha ohledech, a to už i například v organizační struktuře. V případě, že by akciovou společnost chtěla založit právnická osoba, tak stačí jen jedna, stejně tak v případě, že by chtěla akciovou společnost založit fyzická osoba. Základní kapitál na vytvoření akciové společnosti je rozdělený na předem daný počet akcií o jasně dané jmenovité hodnotě. V případě, že bude akciová společnost veřejně obchodovaná, tak základní kapitál musí činit dvacet milionů korun českých, pokud nebude veřejně obchodovaná, tak základním kapitálem jsou dva miliony korun českých. Změna oproti společnosti s ručeným omezením nastává v ručení majetkem. Akciová společnost ručí celým svým majetkem, ale akcionáři neručí za žádné závazky společnosti (IPodnikatel, 2020).

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je uskupením nejméně dvou osob, které společně vykonávají podnikatelskou činnost, spravují majetek společnosti a společně nesou odpovědnost za její závazky. V případě, že jedna z těchto osob je osoba právnická, tak do tohoto vztahu vstupuje její zástupce, kterým je fyzická osoba, jež nese práva a povinnosti společníka. Společníkem ve veřejné obchodní společnosti se nemůže stát osoba, na kterou bylo v posledních třech letech vyhlášeno insolvenční řízení. Základní kapitál, který se musí složit při založení veřejné obchodní společnosti, není určen. Určeno je pouze to, že vklady společníků jsou zpravidla stejné hodnoty, pokud není smluvně dohodnuto jinak (BusinessCenter, 1997–2022).

Podle Šafrové Drášilové (2019) je jednou z hlavních výhod podnikání pomocí veřejné obchodní společnosti, že více společníků může splňovat podmínky kvalifikace pro vícero vázaných a řemeslných živností. Jako hlavní nevýhodu uvádí společné ručení, a to hlavně pokud nejsou zcela jasné majetkové poměry společníků.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je kombinací společnosti s ručeným omezeným a veřejné obchodní společnosti. Na založení komanditní společnosti jsou zapotřebí dva typy společníků, které se nazývají komanditista a komplementář. Komanditista je zjednodušeně řečeno člověk se stejnou pozicí, jakým je společník ve společnosti s ručeným omezeným. Je oprávněn k tomu, aby nahlížel do účetnictví a kontroloval ho. Komplementář je člověk, který má obdobnou pozici jako společník ve veřejné obchodní společnosti a je pověřený k vedení společnosti. Pokud komanditní společnost bude generovat zisk, tak se daný zisk rozdělí mezi společnost a komplementáře, stejně tak dojde k rozdělení dluhu. V případě, že společenská smlouva neupravuje rozdělování generovaných zisků a dluhů, tak se dělí rovným dílem (BusinessCenter, 1997–2022).

Podle Šafrové Drášilové (2019) je jednou z hlavních výhod komanditní společnosti kombinace omezeného a plného ručení. Uvádí, že některé korporace používají komanditní společnosti uvnitř svých koncernů k daňové optimalizaci a menší podniky mohou použít komanditní společnost jako „most“ k chybějícímu kapitálu, protože nový investor do společnosti vstoupí jako komandista, kdežto komplementář bude nadále stejný a bude stále odpovídat za výsledky společnosti.

Družstvo

Družstvo je společenstvím osob, na jehož založení stačí tři fyzické osoby, které ho zakládají za účelem podnikatelské činnosti nebo k zajištění hospodářských či společenských potřeb členů. V České republice se můžeme zpravidla setkávat s bytovými družstvy, jakožto formou bydlení. Stejně tak jako u akciové společnosti, tak i v družstvu neručí členové za závazky družstva, ale stejně tak družstvo ručí celým svým majetkem (BusinessCenter, 1997–2022).

Evropská společnost

Evropská společnost je typem podnikatelského subjektu, který je v České republice dostupný od vstupu České republiky do Evropské unie. Tuhle právní formu používají zpravidla nadnárodní korporace, které podnikají ve vícero státech Evropské unie. K jejímu založení je třeba mít základní kapitál ve výši 120 000 euro, které budou rozděleny na předem daný počet akcií v dané hodnotě. Orgánem, který je v Evropské společnosti tím nejvyšším, je valná hromada, která přijímá rozhodnutí o směřování společnosti. Tak jako u ostatních společností, tak i Evropská společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a akcionáři nenesou odpovědnost za závazky společnosti (IPodnikatel, 2020).

1.2.2 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob upravuje mimo jiné také zákon č. 455/1991 Sb., neboli Zákon o živnostenském podnikání. Tato právní norma mluví o živnostenském podnikání jako o činnosti, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek, které jsou stanoveny právě v již zmíněném zákoně. O podnikání fyzických osob, respektive o osobách, které na základě tohoto zákona podnikají, se dá hovořit jako o takzvaných OSVČ, tudíž o osobách samostatně výdělečně činných. Mnohé by mohlo napadnout, že OSVČ může být člověk v jakékoli oblasti, která mu imponuje, nicméně opak je pravdou. Zákon o živnostenském podnikání přesně definuje a upravuje činnosti, které pod tento zákon spadají a zároveň vylučuje činnosti, které se řídí jinými zákony, jako například osoba podnikající v zemědělství, advokáti, lékaři a jiní (Česko, 1991).

Založení živnosti

Člověk, který se rozhodne si založit živnost, tak musí splnit několik základních podmínek, jakými jsou například plná svéprávnost, kterou lze nahradit soudem potvrzeným souhlasem zákonného zástupce nezletilého budoucího živnostníka k samostatnému provozování jím

zvolené činnosti. Další podmínkou je bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z rejstříku trestů.

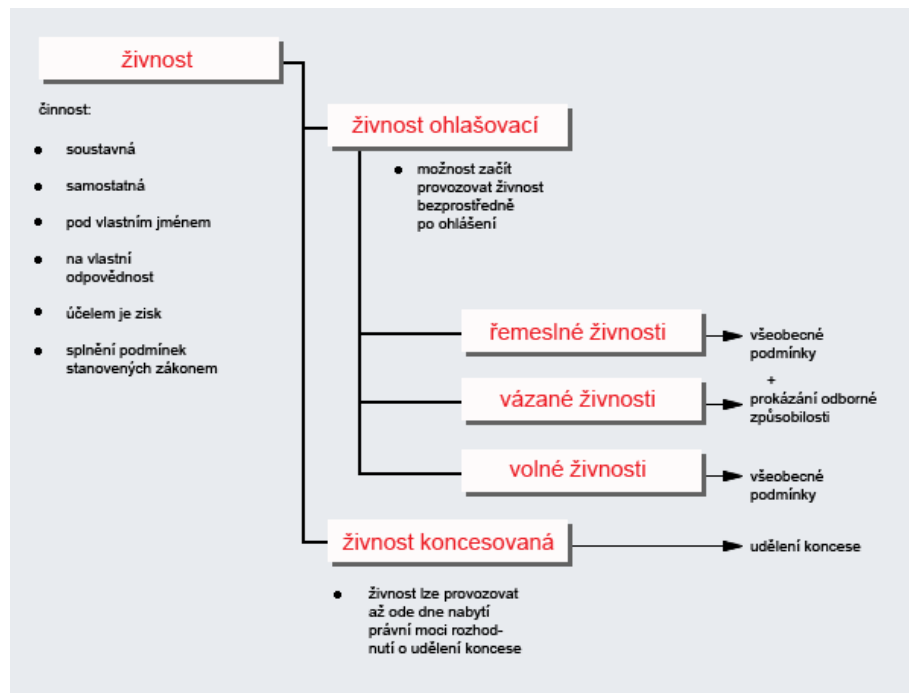
Zakládání živnosti je velmi jednoduchý proces. Stačí navštívit centrální registrační místo, kde žadatel předloží průkaz totožnosti. Následně vyplní tak zvaný jednotný registrační formulář a v případě potřeby doloží praxi a uhradí správní poplatek, který je stanoven na tisíc korun Českých (Česko, 1991).

Rozdělení živností

Živnosti jsou rozděleny do dvou základních druhů. Těmi jsou živnosti ohlašovací, které může podnikající osoba provozovat při splnění stanovených podmínek na základě ohlášení, a živnosti koncesované, ke kterým je zapotřebí rovněž koncese (Česko, 1991).

Živnostmi ohlašovacími rozumíme tři druhy živností. Živnost řemeslná může být provozována pouze za podmínky splnění odborné způsobilosti. Splnění této podmínky se dokládá například výučním listem v oboru, ve kterém chce živnostník danou živnost provozovat. Živnost vázaná může být provozována pouze na základě odborné způsobilosti a upravují ji zvláštní předpisy, které jsou uvedeny v druhé příloze Zákona o živnostenském podnikání. Zmíněnou odbornou způsobilost může živnostník prokázat dokladem o uznání odborné kvalifikace. Jako poslední ohlašovací živností figuruje živnost volná, ke které zájemce nepotřebuje žádné speciální potvrzení. Je to živnost, kterou může zájemce provozovat bez dřívějšího vzdělání v daném oboru podnikání. K provozování této živnosti stačí splnit pouze všeobecné podmínky, které byly popsány výše (Česko, 1991).

Živnostmi koncesovanými se rozumí živnosti, které jsou upraveny zvláštními právními předpisy. Zájemce o koncesovanou živnost musí prokázat odbornou způsobilost v oblasti, ve které chce živnost provozovat. Jednou z nejznámějších koncesovaných živností je provozování cestovní kanceláře (Česko, 1991).



Obrázek 1 Druhy živností (BusinessInfo.cz, 2022)

Podle Šafrové Drášilové (2019) je jednou z hlavních výhod podnikání na živnost její rychlé a levné založení. Živnostník má také větší volnost v tom, jak bude nakládat se ziskem a může téměř dokonale utajit své obchodní tajemství a to proto, že nemusí nic zveřejňovat. Jako nevýhodu uvádí neomezené ručení vlastním majetkem, tudíž se může v nejhorších případech stát to, že podnikatel – živnostník přijde o celý svůj osobní majetek. Vzhledem k tomu, že je živnost vázaná na rodné číslo živnostníka, tak nelze prodat a může být také náročnější získat investora, či úvěr v bance.

2 ZPRACOVÁNÍ KONCEPTU PODNIKÁNÍ

Zpracování konceptu podnikání má význam v podobě jasného vymezení, co chce podnikatel dělat a v čem plánuje podnikat. Mnoho lidí dostane nápad, že by mohli začít podnikat, ale méně z nich je tento nápad schopno zrealizovat. Mezi nástroje používané pro utřídění myšlenek patří standardně podnikatelský plán a v posledních letech také podnikatelský model.

2.1 Účel podnikatelského plánu

Jedním z hlavních důvodů, proč člověk, který se rozhodne podnikat, vytváří podnikatelský plán je, aby jeho podnik či oblast činnosti byla dlouhodobě udržitelná. Tento člověk by měl myslet také na to, že podnik, který zakládá by měl být nejen finančně rentabilní, ale také věcí, která mu přináší radost. Z dlouhodobého hlediska je totiž velmi důležité myslet i na své vlastní osobní potřeby (Abrams, 2010).

Jedním z dalších klíčových faktorů, které je třeba při začátku podnikání zohlednit, je prodejnost daného výrobku nebo služby. Je potřebné najít balanc mezi tím, co si podnikatel představuje a tím, co budou zákazníci nakupovat, Sám Thomas Edison řekl, že: „To, co se nebude prodávat, nechci vynalézat.“ (Abrams, 2010)

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Lidé, kteří se rozhodnou začít podnikat, zpravidla získávají inspiraci buď v předchozím zaměstnání, ve svých koníčcích a dalších osobních zájmech, pomocí vzdělávání a v neposlední řadě také tím, že objeví neuspokojenou „díru na trhu“, která by stála za vyplnění (Abrams, 2010).

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán obsahuje minimálně jednu z následujících věcí:

- Věc, kterou se člověk bude ve svém podniku zabírat, by měla přinést něco nového – například nový produkt, službu, nebo také technologii.
- Produkt by měl být také lepší než jeho již existující konkurence. Tím by si člověk získal tržní výhodu. Může se jednat například o nižší cenu, novou funkcionalitu, lepší odolnost či vzhled.
- Člověk by se také mohl soustředit na část trhu, která je buď úplně neuspokojená, nebo nová, a to kvůli tomu, že získá převahu nad svými konkurenty. Mnohdy se

stává, že se velké firmy přestanou soustředit na část svého obhospodařovaného trhu a tím vznikne prostor pro menší a pružnější podnikatele.

- Nový podnik by se také měl snažit nabídnout efektivnější doručovací systém a distribuci svých výrobků. V internetové době jsme si zvykli, že to, co chceme, máme na dosah ruky během chvilky, proto je třeba se také soustředit na co možná nejefektivnější doručování. Pokud se nová firma bude zabývat jak výrobou produktu, tak i jeho následným prodejem, tak by činnosti měly být co nejlépe integrovány, aby zákazník mohl přijít a vše vyřešit na jednom místě (Abrams, 2010).

Marketingový plán a strategie

Marketingová strategie spočívá v první řadě v určení cílové skupiny. Tato skupina se skládá ze dvou hlavních částí. První tvoří zákazník, kdy si podnik určí, na základě svého výrobku, cílové skupiny zákazníků, na které chce cílit. Druhou částí je trh, který je pro daný podnik a jeho výrobek klíčový. Základní rozdělení trhů je na maloobchodní trh, kdy firma prodává koncovému zákazníkovi a na trh velkoobchodní, kdy firma prodává svůj výrobek další firmě, která ho potřebuje ke své další výrobě. Tento segment velkoobchodního trhu se nazývá průmyslový. Dalším segmentem velkoobchodního trhu je trh obchodní, kdy kupující s výrobkem již nic nedělá a pouze ho prodává dál. Marketingová strategie se proto musí upravit i na základě toho, jaký trh je cílový. Pro obchodování na velkoobchodním trhu většinou platí to, že prodávající jedná s nákupčím dané firmy, který má určený rozpočet a je závislý na spokojenosti svých zákazníků. Maloobchodní trh se vyznačuje tím, že prodávající komunikuje přímo s kupujícím, který za daný výrobek utrací své vlastní peníze, a proto může být opatrnější a citlivější k tomu, za to je utratí (Šafrová Dráčilová, 2019).

Marketingovou strategii lze podle Shankara a Carpentera (2012) popsat jako soubor koordinovaných rozhodnutí organizace, který určují klíčové faktory týkající se produktů, trhů, marketingových akcí a zdrojů potřebných k tvorbě, propagaci a dodání produktů. Přinášení hodnoty pro zákazníky a umožňují organizace dosáhnout stanovených cílů.

Hlavní rozdíly mezi maloobchodním a velkoobchodním kupujícím nastiňuje následující tabulka:

Tabulka 1 Rozdíly nakupujících (Šafrová Dráčilová, 2019)

Velkoobchodní kupující	Maloobchodní kupující
Dlouhotrvající obchodní vztahy	Krátkodobější obchodní vztahy

Kupují stále stejné produkty	Kupují různé produkty
Rozhodování na základě předem daných postupů	Bezmyšlenkovité rozhodování
Jasně daný nákupní proces	Impulzivní nakupování
Skupinové rozhodování	Rozhoduje se jednatel
Racionální motivace nákupu	Emocionální motivace nákupu
Technická odbornost	Nedostatek znalostí
Důraz na osobní vztahy	Neosobní vztahy
Oboustranně výhodná spolupráce	Spolupráce více výhodná pro nakupujícího

Složení marketingového plánu

1. Aktuální stav marketingové situace
 - a. V tomto bodě se stručně popisuje, jaká je výchozí marketingová situace v daném podniku, stanovuje se cílový trh, popisují produkty včetně cen a marží, konkurence a způsoby distribuce (Upgates, 2023).
2. Hrozby a příležitosti
 - a. SWOT analýza z hlediska marketingu (Upgates, 2023).
3. Cíle a překážky
 - a. Definice cílů a překážek stojících v cestě k cílům je klíčová věc pro tvorbu marketingového plánu. Jakýkoli cíl, který si podnik určí s sebou nese překážky, které je třeba předem znát a připravit se na ně (Upgates, 2023).
4. Marketingová strategie
 - a. Ve strategii se popisují cílové trhy, umístění značky s ohledem na konkurenci, její slabá a silná místa a také marketingový mix (Upgates, 2023).
5. Shrnutí
 - a. Shrnutí by mělo být jasné a přehledné a pochopitelné i pro člověka, který marketingový plán sestavoval (Upgates, 2023).

Marketingový mix – 4P

Marketingový mix se obvykle skládá ze čtyř základních marketingových nástrojů, které jsou známé jako 4P. Tyto nástroje se používají k vytvoření a realizaci marketingové strategie, která má za cíl splnit stanovené cíle. Pojem 4P zahrnuje čtyři klíčové složky, a to produkt (product), cena (price), distribuci (place) a propagaci (promotion). Tyto složky jsou základními nástroji, které pomáhají podnikům při tvorbě a uplatňování svých marketingových plánů (MARKETINGOVÝ MIX 4P, [cca 2022])

Produkt charakterizuje vlastnosti spojené s daným výrobkem, které jsou pro zákazníka důležité. Mezi tyto vlastnosti můžeme zařadit například kvalitu, spolehlivost a design.

Cena udává, za jakou částku se daný produkt bude prodávat a jakou cenovou politiku má daný podnik nastaven.

Distribuční cesty se zabývají způsoby, jak dostat dané zboží od výrobce k zákazníkovi.

Propagace zabývá problematikou, jak dostat produkt do podvědomí zákazníka (Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P), 2019).



Obrázek 2 Marketingový mix 4P (evolutionmarketing.cz, [cca 2022])

Správně zpracovaný marketingový plán by měl podniku přinést vyšší zisk i obrat, jasně definované chování podniku z hlediska marketingu a méně složité rozhodování v oblasti inzerce (Magdalena Čevelová, 2023).

Finanční plán

Finance jsou jedna z nejrizikovějších věcí v podniku, a to jak v začínajícím, tak i v rozběhlém. V případě začínajícího podniku máme na výběr hned několik možností, jak do něj získat peníze.

Vnitřní zdroje financování

Za vnitřní zdroje financování se pokládají úspory podnikatele. Tento přístup k financování začínajícího podniku je výhodný v tom, že podnikatel nese celou zodpovědnost za to, jakým způsobem s financemi naloží a nemusí se zodpovídat třetí osobě. Mnoho začínajících podnikatelů se snaží nalézt finance i u svých blízkých a známých. Zde je ovšem riziko narušení vztahu v případě neúspěchu. Pokud se začínající podnikatel rozhodne použít peníze svých blízkých, tak by i tyto prostředky měly být ošetřeny smlouvou (Šafrová Dráčilová, 2019).

Cizí zdroje financování

Cizí zdroje financování mají nespornou výhodu v tom, že podnikatele s poskytovatelem financí neváže žádný osobní vztah, jen smlouva a podmínky, které musí podnikatel plnit. Existuje mnoho druhů cizího financování. Mezi klasické možnosti patří bankovní instituce, které poskytují úvěry začínajícím podnikatelům. Žadatel musí předložit kvalitně zpracovaný podnikatelský plán a měl by být ochoten nabídnout ručení, či vklad vlastního kapitálu. Některé banky mohou také vyžadovat i založení běžného účtu z důvodu, že si chtějí kontrolovat spolehlivost klienta a jeho transakce. V posledních letech se využívá tak zvaný crowdfunding, což je sbírání cílové částky za pomoci malých příspěvků od velkého počtu lidí, kterým se podnikatelský záměr líbí. Crowdfunding zprostředkovávají společnosti na něj specializované a žijí z provize. Za poslední významný cizí zdroj financování lze považovat různé dotační programy, které nabízí Česká republika či Evropská unie. Dotační programy jsou ovšem zatíženy značnou administrativní náročností a byrokracií, se kterou ne každý začínající podnikatel má zkušenosti (Šafrová Dráčilová, 2019).

Dělení finančních plánů

Finanční plány se zpracovávají ve třech variantách, a to v optimistické, pesimistické a také realistické s tím, že se dělí na dlouhodobé a na krátkodobé (iDoklad.cz, 2021).

Dlouhodobé finanční plány jsou určeny pro naplánování dlouhodobého růstu firmy a s tím spojených příjmů a výdajů. Dlouhodobý finanční plán, který je sestavován ještě před začátkem podnikání, by měl být pravidelně revidován a doplňován (Cashbot, 2021).

Krátkodobé finanční plány jsou určeny na plánování konkrétních výdajů v krátkém časovém rozpětí, do jednoho roku. Krátkodobý plán slouží k přesnému rozložení finančních prostředků na potřebná místa a měsíce (Cashbot, 2021).

Tvorba finančního plánu

Struktura finančního plánu se odvíjí dle právní formy podnikání. U podnikajících fyzických osob standardně obsahuje:

- příjmy,
 - odhad počtu prodaného zboží za předem danou cenu,
 - čerpání dotací a úroky z vkladů.
- výdaje,
 - variabilní výdaje, do kterých se řadí například nákup surovin,
 - fixní výdaje, kterými jsou nájemné za výrobní prostory, mzdy a jiné.
 - v nákladech se také musí promítnou odpisy dlouhodobého majetku firmy.

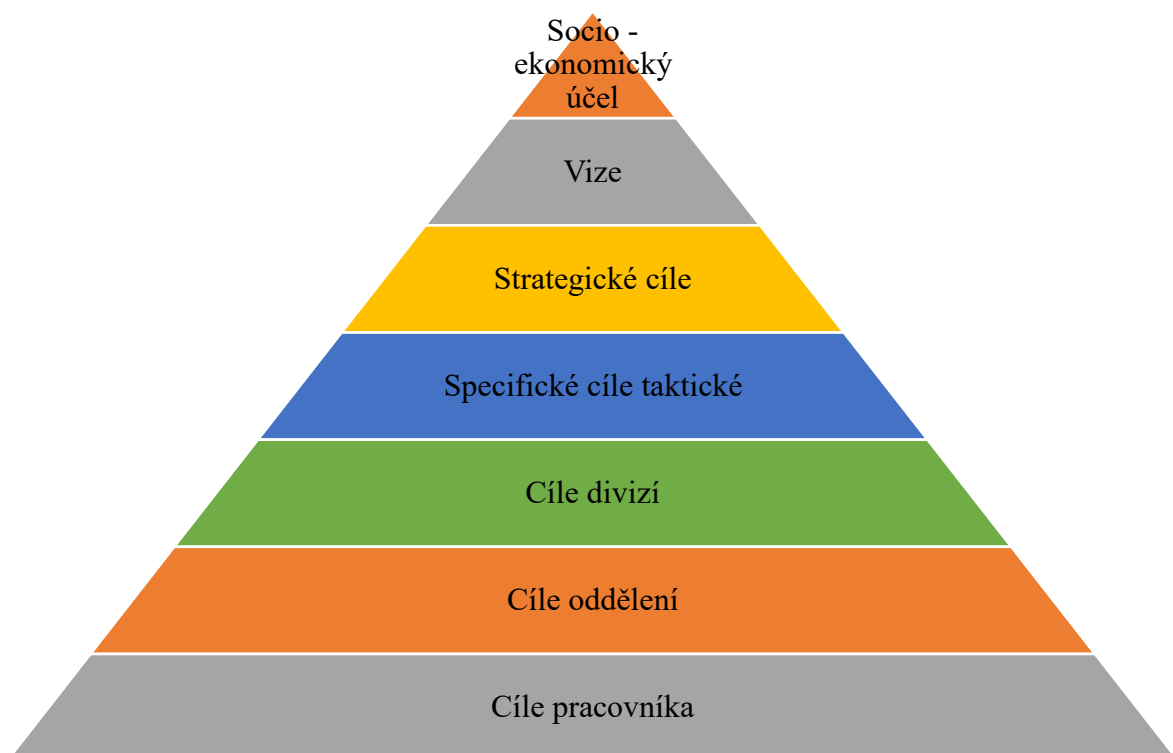
Na základě sestavení finančního plánu dokážeme určit, jestli má podnik ziskový potenciál a na základě toho upravit například cenovou politiku, či jiné ovlivňující faktory. Finanční plán by se měl vyhodnocovat pravidelně a opakovaně, aby podnikatel měl neustále jasný přehled o tom, jak si jeho firma vede (iDoklad.cz, 2021).

2.1.2 Analýzy používané v podnikatelském plánu

V podnikatelském plánu se můžeme setkat s celou řadou analýz. V této bakalářské práci se budeme primárně zabývat technikami plánování, do kterých řadíme hierarchii cílů a metodu SMART. Jako další rozebereme PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu konkurence a analýzu SWOT.

Hierarchie cílů

Podnikatel by si měl nejprve stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. Hierarchii cílů si můžeme představit jako pyramidu, kdy špici obsazuje socio-ekonomický účel, což může být například nabízení zboží za přijatelné ceny a v co nejvyšší kvalitě. Pod socioekonomickým účelem je vize podnikatele, která by měla být dlouhodobá a vycházející z poslání podnikatele. Tato vize se následně převádí do strategických cílů, což je úroveň pod vizí. Jedná se o cíle, které slouží ke splnění dané vize. Oblast klíčových výsledků se jmenuje specifické cíle taktické, do kterých spadá například produktivita. Specifické cíle taktické jsou následně rozděleny a roz distribuovány na cíle divizí, oddělení a na cíle pracovníka, což je nejnižší úroveň pyramidy (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).



Obrázek 3 Pyramida cílů (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)

Pravidlo SMART

Pravidlo SMART slouží k definování cílů. Tyto cíle by měly splňovat atributy, kterými jsou specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realističnost a časové ohraničení. SMART je akronymem těchto slov v anglickém jazyce (specific, measurable, agreed, realistic, timed) (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

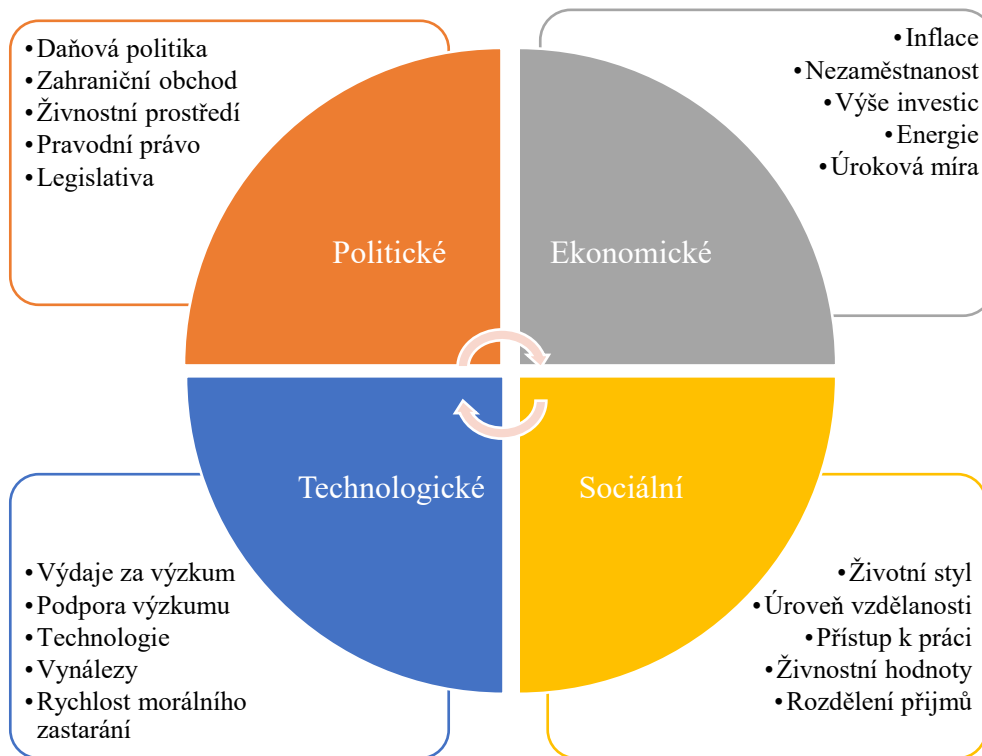
Tabulka 2 - Pravidlo SMART (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)

S	Specifický	Cíle by měly být specifické a konkrétní, a to jak v případě kvality, časového rámce, tak množství. Důležité je definovat zaměření cíle a jaký je očekávaný výsledek.
M	Měřitelný	Cíl musí obsahovat jasně daný a měřitelný parametr, který bude sloužit jako kontrola dosažení daného cíle.
A	Akceptovatelný	Cíle musí být akceptovatelné, a to jak vedením, tak i podřízenými. Pracovníci, kteří mají za úkol cíl splnit, s ním musí být srozuměni a musejí ho pochopit.
R	Realistický	Cíle by se měly vytvořit tak, aby byly dosažitelné s použitím dostupných prostředků.
T	Časově ohraničený	Cíle by měly mít jasně definovaný časový rámec, ve kterém se očekává jejich splnění.

PEST analýza

PEST analýza neboli analýza vnějšího prostředí se skládá ze čtyř částí, a to z politického, ekonomického, sociálního, resp. technologického prostředí a směřuje ke konstatování, zda jsou tyto typy prostředí stabilní, dynamické nebo turbulentní.

Analýza vychází ze zkušeností podniku a tím se snaží alespoň částečně předpovědět hrozby a rizika, které mohou podnik čekat. Nemusí ale nutně jít jen o negativní záležitosti, protože faktory, které jsou popsány v PEST analýze, představují pro daný podnik také příležitosti (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).



Obrázek 4 PEST analýza (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)

Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza konkurence

Porterův model pěti konkurenčních sil je analýza, díky které dokážeme popsat a pochopit konkurenční prostředí daného podniku a určit jeho konkurenční výhodu. Každá z pěti těchto sil je specifická a ovlivňuje intenzitu konkurence (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Nově vstupující konkurent

Vstup nového konkurenta do odvětví, kde je podnik činný, závisí na bariérách při vstupu do daného odvětví, resp. na jejich existenci či neexistenci. Pod takovou bariérou při vstupu si můžeme představit například ekonomické limity, legislativu, která upravuje vstup a podnikání v daném oboru, obsazenost distribučních kanálů, technologii a saturovanost prostředí (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Konkurenční síly, které vznikají ze strany dodavatelů a odběratelů

Konkurence v daném odvětví je také silně ovlivňována počtem dodavatelů a odběratelů, kteří se pohybují v již zmíněném odvětví (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Síla dodavatelů

Někteří dodavatelé nepřikládají velký význam budování dlouhodobých vztahů s odběrateli, a to například z toho důvodu, že mají silnou image anebo kartelovou dohodu s ostatními dodavateli do daného odvětví. Mají velmi podobné ceny a při malém počtu dodavatelů ví, že odběratel nebude mít jinou možnost než nadále spolupracovat i za cenu nespokojenosti. Tyto dohody mezi dodavateli jsou nezákonné (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Síla odběratelů

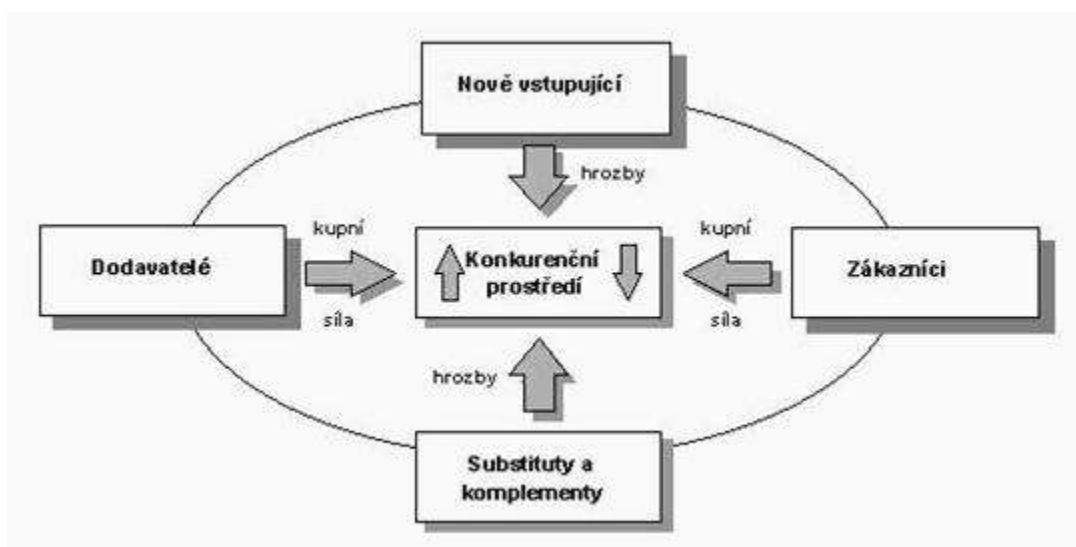
Odběratel se snaží najít vždy co nejlevnějšího dodavatele, který mu poskytne požadované zboží v adekvátní kvalitě. Z tohoto důvodu jsou odběratelé ochotni investovat mnoho času do zkoumání trhu dodavatelů a hledání toho pravého (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Substituční a komplementární produkty

Substituční a komplementární produkty jsou vždy známkou vysokého množství konkurence v daném odvětví. Pokud má podnik za cílovou skupinu domácnosti a vyrábí televizory, tak nejen, že soupeří s ostatními výrobci televizorů, ale také nepřímo soutěží například i s nábytkáři (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurence uvnitř odvětví je ovlivněna řadou faktorů, kterými jsou například počet navzájem si konkurujících subjektů a jejich strategické záměry (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).



Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Jonáš)

Analýza konkurence

Podnik, který si chce určit strategii potřebuje znát svou konkurenci, její postavení na trhu a strategii.

- V analýze konkurence se jako první identifikuje to, kdo je vlastně pro podnik vnímán jako konkurenční podnik.
- Zanalyzují se jejich cíle, pozice na trhu, a to jakým způsobem implementují strategii, kterou mají.
- Podnik si vytvoří profil svých nejbližších konkurentů. Nejbližší konkurent nemusí být pouze místně, ale také tím, jaké výrobky produkuje a určí jejich konkurenční výhody.
- Vzhledem k vývoji odvětví se porovnávají profily hlavních konkurentů.
- Předpovídá se další chování konkurenta v daném trhu (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

Vytvářený profil konkurenta by měl obsahovat několik věcí, kterými jsou například:

- základní informace,
- podíl na trhu,
- strategické cíle konkurenta a jeho současná strategie v oblasti marketingu a konkurenceschopnosti,
- geografický dosah konkurenta versus dosah podniku, který analýzu tvoří,
- hlavní konkurenční výhoda a silné stránky podniku,
- slabé stránky podniku a zranitelná místa,
- kroky, které můžeme očekávat (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

SWOT analýza

Analýza SWOT je nástrojem vhodným k rekapitulaci a shrnutí všech předcházejících analýz a k vytvoření strategického profilu podniku. Zkratka SWOT je složená ze čtyř anglických výrazů, kterými jsou: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Silné stránky představují vnitřní pozitivní prvky, kterými podnik může získat převahu nad svou konkurencí. Slabé stránky lze naopak považovat za činnosti či prvky uvnitř podniku, které vedou k nižší organizační výkonnosti. A zatímco příležitosti jsou situace a budoucí podmínky, které vedou k pozitivním výstupům podniku, hrozby jsou současné či budoucí podmínky v prostředí, které nepříznivě působí na výsledky organizace (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013).

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 6 SWOT analýza (Eckhardtová, 2014)

2.2 Účel podnikatelského modelu

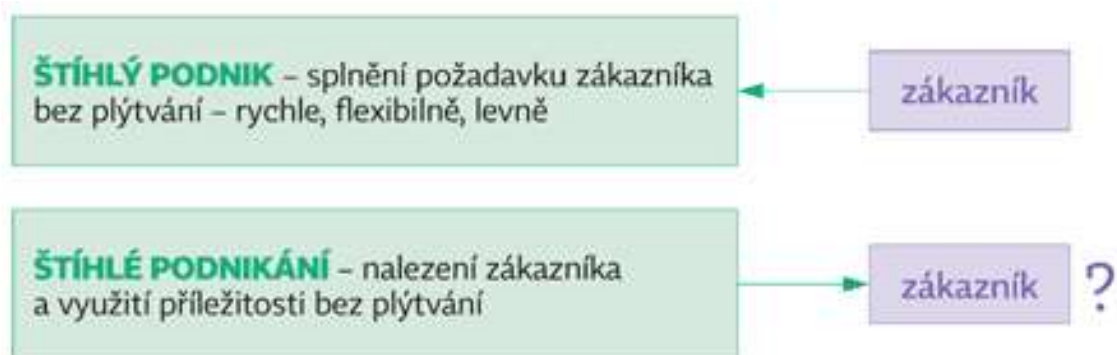
Podnikatelský model definuje, jak daný podnik pracuje s hodnotami, které vytváří a přináší zákazníkům a jak z nich plynou do podniku prostředky. Podnikatelský model se nemusí nutně týkat celého podniku, ale může se také zaměřovat na konkrétní produkt a jeho středobodem je produkt a jeho cesta k zákazníkovi (Management mania, 2018)

2.2.1 Rozdíl mezi štíhlým podnikáním a štíhlým podnikem

Štíhlé podnikání se soustředí na rychlé objevování příležitostí a inovace a přeměňování těchto příležitostí na úspěšné podniky, zatímco štíhlý podnik má jasně definovaného zákazníka, který ví, co chce, i když se to může často měnit.

Štíhlé podnikání používá různé nástroje k tomu, aby obsluhovalo zákazníky efektivně a minimalizovalo plýtvání. Kromě toho se ve štíhlém podnikání používají nástroje k rychlému skenování trhu, analýze procesu zákazníka a jeho klíčových problémů a k inovacím a uvedení nových produktů na trh.

Nicméně, hlavním problémem při objevování příležitostí a uvádění nových produktů na trh je to, že tvůrci produktů si často vymýšlejí svá vlastní řešení a produkty, aniž by brali v potaz skutečné potřeby zákazníků. Protože první řešení nemusí být úspěšné, je důležité, aby se tvůrci produktů dokázali přizpůsobit a vytvořit řešení, které si zákazníci přejí, aniž by zbytečně plýtvali časem a penězi. (Košturiak, 2014)



Obrázek 7 Štíhlý podnik a podnikání (Košturiak, 2014)

Obecný obchodní model vzniká ještě před začátkem podnikání, je součástí obchodní strategie daného podniku a měl by obsahovat jasnou definici následujícího:

- Komu zboží podnik prodává?
- Jaké zboží prodává?
- Za kolik ho prodává?
- Jak ho k zákazníkovi dostane?
- Jakou má marži?
- Za co přesně zákazník platí a jakým způsobem?
- Co podnik potřebuje k tomu, aby mohl zboží prodat?
- Jaká je přidaná hodnota pro zákazníka?
- Jak dlouhá je doba splatnosti?

- Plán nákladů a výnosů.
- Jaké jsou největší náklady spojené s prodejem (Management mania, 2018)

2.2.2 Lean Canvas

Lean Canvas je nelineární podnikatelský model velmi oblíbený mezi začínajícími podnikateli z dílny Alexandera Osterwaldera. Jeho cílem je přehledně shrnout všechny podstatné aspekty podnikatelského plánu na jednu stranu. Jeho schéma je následující:

1. Zákazník

- a. V poli zákazník se definuje zákazník, kterému podnikatel bude nabízet svůj produkt. Podnikatel si musí uvědomit, že se mnohdy liší zákazník a uživatel (například u dětských hraček). Definicí zákazníka a uživatele je možné přesněji zacílit daný produkt.
- b. **První vlašťovky** jsou zákazníci, které daný produkt osloví jako první a budou prvními zákazníky.

2. Problém zákazníka

- a. Zde se popisuje největší problém, který zákazník potřebuje vyřešit. Jako ideální varianta se jeví zákazník, který o svém problému ví a v potřebě daný problém vyřešit dokáže odpustit menší nedostatky produktu.
- b. **Alternativou** se rozumí konkurenční produkt, který zákazníkovi dokáže nabídnout, jak vyřešit jeho problém.

3. Řešení

- a. Tím, že podnikatel zná svého zákazníka a jeho problém, tak ho dokáže vyřešit pomocí konkrétní a nejdůležitější vlastnosti produktu.

4. Unikátní hodnota (jedinečnost řešení)

- a. Unikátní nabídka hodnoty je pro zákazníka totožná jako přidaná hodnota výrobku, který si kupuje. Mělo by se jednat o trefný slogan, krátkou a lehce zapamatovatelnou větu, či vysvětlení výhody.
- b. **Highlevel concept** se snaží vystihnout probíraný produkt pomocí známé analogie, která bude pro zákazníka pochopitelná a lehce zapamatovatelná.

5. Cenový model

- a. Uvádí výslednou cenu produktu, který si zákazník kupuje.

6. Cesta k zákazníkovi

- a. Podnikatel uvádí nejrůznější cesty, jak dostat daný produkt do povědomí zákazníka, a tím jej přimět ke koupi.

7. Indikátory

- a. Indikátory slouží jako ohodnocení projektu číselnou hodnotou. Porovnávají se výchozí hodnoty a hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout.

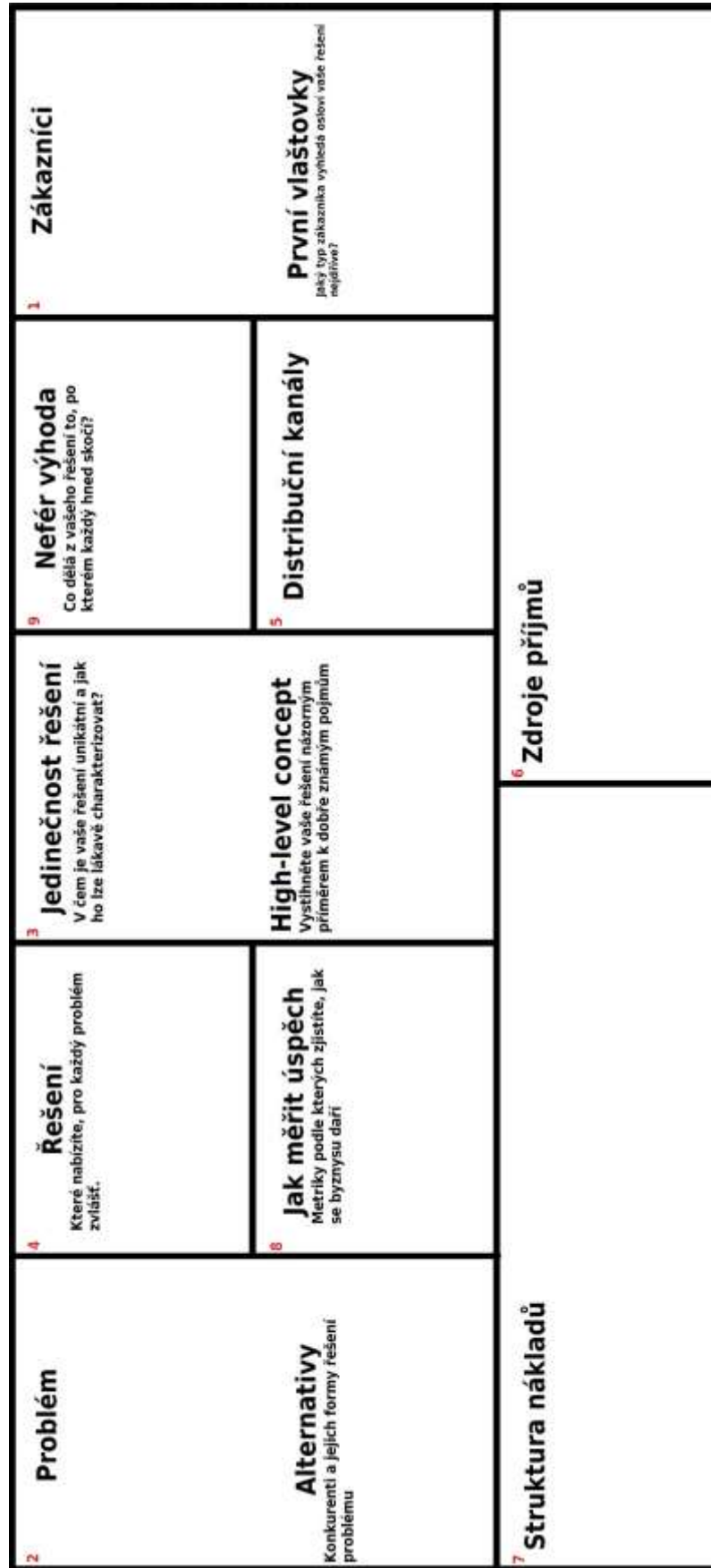
8. Struktura nákladů

- a. Poskytuje základní přehled o výdajích, které jsou spojeny se zahájením projektu a jeho provozem.

9. Neférová výhoda

- a. Neférovou výhodou se rozumí benefit, který podnik vlastní jako jediný, a jelikož konkurence jím nedisponuje, může sloužit jako ochrana před vstupem dalšího konkurenta do stejného segmentu (Šafrová Drášilová, 2019).

Podle Srpové (2020) Lean Canvas taktéž funguje jako nástroj, který dokáže odhalit a zhodnotit rizika. Říká, že ty nejslabší místa podniku jsou ta políčka, při jejichž vyplňování daný podnikatel nejvíce váhá. Právě tyto místa jsou nejpálčivějšími a mohou vytvořit překážku pro úspěšnou realizaci Lean Canvas modelu.



Obrázek 8 Lean Canvas (flek.cz, 2015)

3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Riziko v podnikání je chápáno jako možnost vzniku situace, která se odchyluje od předpokládaného vývoje podniku a ideálního stavu. Riziko jako takové nemá jednu ustálenou definici, proto lze pracovat s několika následujícími verzemi:

1. Pravděpodobnost vzniku nezdaru.
2. Nejistota dosažení výsledku nebo nejistota jeho dosažení.
3. Rozdíl mezi očekávaným a dosaženým výsledkem.
4. Nebezpečí špatného rozhodnutí.
5. Možnost vzniku ztráty nebo zisku.

Je důležité si uvědomit také to, že neexistují pouze ekonomická rizika, ale také rizika spojená s politikou, oblastí podnikání, například geografickou, bezpečnostní rizika, rizika spojená s odpovědností a také specifická rizika, která jsou například spojená s manažerskou činností a inovacemi (Smejkal a Rais, 2013).

S rizikem velmi úzce souvisí dva pojmy, a to pojem neurčitého výsledku, kdy není předem jasný výsledek činnosti, a tudíž může vzniknout situace, která se odchýlí od požadovaného výsledku a tím vznikne například finanční riziko. Dalším pojmem je, že při činnosti je alespoň jeden z výsledků nežádoucí. Tuto situace může nastat v momentě, kdy investor za svou investici nedostane očekávaný výnos, tudíž svým způsobem trátí (Smejkal a Rais, 2013).

3.1 Základní pojmy

Aktivum

Aktivem v podniku rozumíme všechny věci, které mají pro daný podnik hodnotu a působením hrozby se jejich hodnota zmenšuje. Aktiva nemusejí být jen hmotná, kterými jsou například budovy, ale také nehmotná, například autorská práva. U některých podniku je aktivem celý daný podnik, a to z toho důvodu, že hrozba může v některých případech ohrožovat jeho celou existenci. Hodnoty aktiv se liší a jejich hodnocení je založeno na objektivním a subjektivním hodnocení. To hodnoty aktiva vstupuje například pořizovací cena, důležitost, náklady na opravy škod a jiné faktory specifické pro daný podnik (Smejkal a Rais, 2013).

Hrozba

Hrozbu si můžeme představit jako událost, či aktivitu, která v konečném důsledku snižuje hodnotu aktiv. Hrozby mohou být přírodního charakteru, kterými jsou například povodně, ale také lidského charakteru, do kterých řadíme například chybnou obsluhu daného aktiva. Hrozby, které mohou přicházet zevnitř a zvenčí podniku dělíme na náhodné a úmyslné. Dopad hrozby, což je škoda, kterou způsobí hrozba působící na jedno aktivum, se odvozuje od absolutní hodnoty ztrát (Smejkal a Rais, 2013).

Zranitelnost

Zranitelnost je slabé místo zkoumaného aktiva, které může hrozba využít k tomu, aby dané aktivum poškodila. K tomu, aby byla zranitelnost aktiv malá se přijímají různá opatření. Špatně nastavená opatření, nebo opatření, která jsou nesprávně používána mohou představovat samotnou hrozbu pro dané aktivum (Smejkal a Rais, 2013).

Protiopatření

Soubor aktivit, který podnik implementuje k tomu, aby se pokusil eliminovat působení hrozeb se nazývá protiopatření. Protiopatření jsou charakterizována podle dvou faktorů. Tím prvním je efektivita, která udává o kolik použití protiopatření sniží účinek hrozby a náklady na pořízení daného protiopatření (Smejkal a Rais, 2013).

Riziko

Vzájemným působením hrozby a aktiva vzniká riziko. Jeho úroveň je určena hodnotou aktiva a protiopatření, které je vytvořeno na ochranu daného aktiva by mělo být v přiměřené hodnotě daného chráněného aktiva (Smejkal a Rais, 2013).

3.2 Metody identifikace rizik

K tomu, aby se mohla rizika správně a kvalitně identifikovat je třeba udělat několik kroků. Jako první se musí udělat analýza rizik, která slouží k definování hrozeb, pravděpodobnosti uskutečnění a jejich dopadu na aktiva podniku. Analýza rizik zahrnuje identifikaci aktiv daného podniku a stanovení jejich hodnoty, identifikaci hrozeb a slabin, které mohou ohrozit dané aktivum a stanovení závažnosti a míry zranitelnosti, což znamená určení pravděpodobnosti výskytu hrozby (Smejkal a Rais, 2013).

V případě, že jsme identifikovali rizika v podniku, tak následuje druhá fáze, kdy daná rizika vyhodnotíme. V této fázi se posuzují dopady, které se stanou v případě, že dojde ke krizové situaci, stanovují se úrovně rizik a na základě těchto úrovní se rozhoduje, která rizika jsou pro daný podnik přijatelná a která ne (Smejkal a Rais, 2013).

Řešení, která vycházejí z analýzy rizik jsou rozděleny do kategorií podle závažnosti rizika a ochoty podniku dané rizika podstupovat. Kategorie jsou následující:

- Implementace opatření, která vedou k co možná největší eliminaci rizik,
- přijmutí rizika, které neohrožuje činnost podniku,
- vyhnutí se riziku,
- předání rizika na třetí stranu (Smejkal a Rais, 2013).

Ne všechna rizika lze dokonale eliminovat, a to i z toho důvodu, že eliminace některých rizik může být velice nákladná, a proto je pro daný podnik ekonomicky výhodnější riziko podstoupit (Smejkal a Rais, 2013).

3.3 Metody hodnocení rizik

Metody hodnocení rizik jsou v zásadě dvě, a to kvalitativní a kvantitativní metoda. Z pravidla se používá jen jedna z nich, ale může se použít i kombinace těchto dvou metod.

3.3.1 Kvalitativní metody

Jak již název napovídá, tak kvalitativní metody hodnocení rizik popisují závažnost možného dopadu události a pravděpodobnost jejího výskytu. V kvalitativní metodě jsou rizika popisována buď slovně (malé, střední, velké), za pomoci stupnice (1–10) nebo jsou určena pravděpodobností, kdy nula značí nepravděpodobnost a jedna značí pravděpodobnost. Tato úroveň se odhaduje kvalifikovaným odhadem a člověkem, který se orientuje v dané problematice a používá se pro upřesnění postupů při detailní analýze rizik a při nedostatku dat, která jsou třeba pro kvantitativní metodu hodnocení rizik. Tento způsob hodnocení rizik je rychlý a jednoduchý, ale více subjektivní. Použití kvalitativní metody hodnocení rizik s sebou nese také nevýhodu v tom, že její slovní hodnocení neurčuje přesně například finanční zátěž na odstranění rizika, proto se může stát, že dané riziko a jeho odstranění bude komplikovanější proces (Smejkal a Rais, 2013).

3.3.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody hodnocení rizik spočívají v matematickém výpočtu rizika na základě četnosti výskytu hrozby a míry jejího dopadu. V případě pravděpodobnosti vzniku události, a i v ocenění dopadu se používá číselné hodnocení. Z tohoto důvodu je kvantitativní metoda daleko přesnější než kvalitativní. Dopady rizik jsou většinou vyjádřeny ve finančních

termínech, a to také ve formě roční předpokládané ztráty. Tvorba kvantitativní metody vyžaduje daleko více času než metoda kvalitativní, nespornou výhodou je však již zmíněné přesné finanční vyjádření dopadu daného rizika. Vzhledem ke komplexnosti kvantitativní metody se také může stát, že nebudou postihnuta všechna možná rizika, která jsou v podniku přítomna, a to může způsobit vysokou zranitelnost podniku (Smejkal a Rais, 2013).

V případě, že by se podnik rozhodl jít cestou kombinace obou analýz, tak vždy musí vycházet z číselných dat, která následně převede do kvalitativní metody pomocí různých stupnic. Tyto stupnice však nemusí být vždy zcela přesné, a proto se může stát, že údaje nebudou vždy zcela odrážet pravděpodobnost vzniku události a výši jejího dopadu (Smejkal a Rais, 2013).

3.3.3 Volba strategie

Strategie, kterou podnik zvolí na to, aby si vypracoval analýzu a zhodnotil své rizika se dělí na čtyři hlavní přístupy: základní přístup, neformální přístup, podrobná analýza rizik a kombinovaný přístup (Smejkal a Rais, 2013).

Podnik analyzuje z pravidla ve dvou krocích. Tím prvním je orientační analýza rizik, která slouží pro následné upřesnění metody a skládá se z posouzení objektů klíčových pro činnost podniku a posouzení jejich rizik. Následně se provádí detailní analýza vybraných objektů, a to buď kvalitativní, kvantitativní nebo kombinovanou metodou (Smejkal a Rais, 2013).

3.4 Způsoby ošetření rizik

K tomu, abychom rizika ošetřili, či zcela eliminovali existují různé strategie:

- Za první strategii se dá považovat vyhnutí se riziku. Vyhnutí se riziku znamená, že v projektu nebo v podniku podnikneme změny tak, aby dané riziko přestalo existovat. Tohoto způsobu lze docílit změnou řešení projektu, upravením cílů nebo upravením dodavatelského řetězce (Korecký a Trkovský, 2011).
- Druhá strategie je přesunout riziko na někoho, kdo má lepší možnosti čelit danému riziku, například pojišťovny. Touto možností se riziko neeliminuje, ale pouze se přenesou odpovědnost na jiný subjekt zpravidla za úplatu (Korecký a Trkovský, 2011).
- Třetí strategií je strategie, kdy se podnik snaží zmírnit hrozbu tím, že se snaží zmírnit pravděpodobnost výskytu dané hrozby nebo eliminaci následků (Korecký a Trkovský, 2011).

- Čtvrtá, poslední, strategie se volí pouze tehdy, kdy je riziko nižší než limit, který je ochoten podnik riskovat. Je to strategie, kdy se riziko přijme a podnik počítá s tím, že může nastat situace, kdy bude muset čelit následkům (Korecký a Trkovský, 2011).

4 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI

Závěrem teoretické části práce je možné shrnout, že pro úspěšné založení nového podnikatelského subjektu je nezbytné mít jasně definovaný podnikatelský záměr. Tento záměr by měl obsahovat nejen účel a cíle podnikání, ale také informace o právním rámci a vhodném typu podnikatelského subjektu.

Dalším důležitým krokem je zpracování konceptu podnikání, který by měl obsahovat například popis produktů nebo služeb, identifikaci cílového trhu a konkurence, popis marketingové strategie a finanční plán.

Při tvorbě podnikatelského záměru je také nutné brát v úvahu rizika spojená s podnikáním. Pro identifikaci a hodnocení rizik existují různé metody, jako například SWOT analýza, PEST analýza, či Porterův model pěti konkurenčních sil. Kvalitativní a kvantitativní metody hodnocení rizik umožňují stanovit pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad na podnikání.

Závěrem lze konstatovat, že pro úspěšné založení nového podnikatelského subjektu je nezbytné pečlivě zpracovat podnikatelský záměr, identifikovat a zhodnotit rizika a být připraven na řešení případných komplikací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Rozebíraným podnikem v této bakalářské práci je výrobní firma na výrobu unikátních marmelád, které budou kombinovat zvláštní chutě a suroviny.

Jako první je třeba určit právní formu podnikání. V případě této bakalářské práce se jedná o živnostenské podnikání, tudíž o podnikání fyzické osoby dle živnostenského zákona. Pro provozování živnostenského podnikání je zapotřebí si založit živnost, kterou jsem si založil pod identifikačním číslem: 11997206, a to na celkem čtyři činnosti. Těmito činnostmi jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, Výroba potravinářských výrobků, Skladování a vedlejší činnosti v dopravě a Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.

S určením právní formy podnikání také úzce souvisí i sídlo, které je v mém případě mé trvalé bydliště.

Vzhledem k tomu, že je podnikání koncipováno jako živnostenské, tak je z mého úhlu pohledu komplikované definovat jakou roli bude v podnikání hrát název společnosti, protože veškeré faktury a jiné další dokumenty budou mít hlavičku s mým jménem. Název je nicméně jedna z klíčových věcí, které se musí při začátku podnikání určit, protože už i samotné jméno vytváří celou značku a může se používat například na logu, jako webová doména, na profilech sociálních sítí a na jiných platformách, kde se bude firma prezentovat. Názvem, který bude prezentován na všech výše zmíněných bude „Herbalicious“ a to z toho důvodu, že zdůrazňuje použití různých bylin a koření.

5.1 Analýzy trhu

Podkapitola analýz trhu bude zahrnovat mnoho analýz, které jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce. Budou se již přímo zaměřovat na živnostenské podnikání výroby marmelád.

5.1.1 PEST analýza

POLITICKÉ FAKTORY

Tabulka 3 Politické faktory (vlastní tvorba)

Faktor	Popis
Regulace vlády, právní předpisy pojednávající o výrobě potravin, hygieně a tvorbě etiket.	Vláda přijímá zákony upravující kvalitu a bezpečnost potravin, které se vyrábějí na území ČR, což se může promítnout do nákladů na výrobu a prodej marmelád.
Daňová politika.	Změny v daňové politice mohou ovlivnit náklady na výrobu a prodej produktů.
Podpora státu a EU na rozvoj regionálního podnikání.	V případě existující podpory může pozitivně ovlivnit expanzi firmy a při získání podpory také zajistit určitou konkurenční výhodu.

Státní instituce vykonávající dozor nad podnikáním:

- Státní zemědělská a potravinářská inspekce
- Finanční úřad
- Živnostenský úřad
- Česká obchodní inspekce

EKONOMICKÉ FAKTORY

Tabulka 4 Ekonomické faktory (vlastní tvorba)

Faktor	Popis
Hrubý domácí produkt (HDP)	Vyšší HDP může indikovat větší kupní sílu a poptávku na trhu
Inflace	Růst cen zboží a služeb vede ke zvyšování cen surovin a jiných výrobních nákladů, což může ovlivnit ziskovost
Míra nezaměstnanosti	Čím nižší míra nezaměstnanosti, tím silnější kupní síla
Průměrná mzda a medián mezd	Vyšší průměrná mzda může vést ke zvýšení poptávky po produktech
Minimální hrubá mzda	Při zvýšení minimální hrubé mzdy lze očekávat navýšení poptávky po produktech
Konkurence na trhu s potravinami a výrobky zdravé výživy	Konkurence částečně ovlivňuje ceny, marketingové strategie, odbyt a ziskovost
Hospodářský vývoj v zemích, ze kterých jsou dováženy suroviny na výrobu	Nepříznivé hospodářské podmínky v ostatních zemích mohou mít za následek sníženou dostupnost surovin a jejich zvýšenou cenu
Devizový kurz	Proměnlivost devizového kurzu ovlivňuje náklady na nákup surovin ze zahraničí

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Tabulka 5 Sociální faktory (vlastní tvorba)

Faktor	Popis
<p>Zvýšená poptávka po zdravých potravinách a potravinách s přidanou hodnotou</p>	<p>Poptávku po marmeládách Herbalicious může také ovlivnit změna v chování spotřebitele a jeho preference</p>
<p>Zájem o lokální potravinu</p>	<p>Pro spotřebitele je atraktivní podpořit lokálního výrobce</p>
<p>Zdravé stravování a zdravý životní styl</p>	<p>Sílicí trend zdravého životního stylu může mít za následek zvýšení poptávky po vyráběných produktech</p>
<p>Lokalizace a relokalizace</p>	<p>Výběr vhodného místa ovlivní náklady na výrobu a na distribuci, dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců a komplexnost dodavatelského řetězce</p>
<p>Trendy ve výživě</p>	<p>Trendy mohou ovlivňovat poptávku po určitých druzích marmelád</p>
<p>Zdravotní vlivy a alergie zákazníků</p>	<p>Alergie a intolerance na suroviny používané při výrobě marmelád mohou negativně ovlivnit odbyt různých druhů produktů</p>

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Tabulka 6 Technologické faktory (vlastní tvorba)

Faktor	Popis
Technologický vývoj	Vysoká míra použití technologií při výrobě marmelád zvyšuje efektivitu, čímž vzniká konkurenční výhoda
Automatizace výroby	Při automatizaci výroby, byť jen částečné, se dramaticky zvyšuje efektivita a snižuje počet potřebných pracovníků. Zároveň roste požadovaná úroveň odbornosti personálu
Webové stránky a e – shop	Online přítomnost a kvalita webových stránek a e – shopu zvyšuje pohodlí zákazníků při nákupu

KONEČNÁ PEST ANALÝZA

Tabulka 7 PEST analýza (vlastní tvorba)

Faktor	Popis	Pozitivní vliv	Negativní dopad
Politické faktory	Vliv vlády a její politiky na podnikání	Vláda podporuje podnikání, export a investice	Nestabilní vláda a některé její zákony a nařízení mohou mít negativní dopad na podnikání
Ekonomické faktory	Vliv hospodářských podmínek na podnikání	Při ekonomickém růstu vzniká zvýšená poptávka po zajímavých produktech	Rostoucí inflace a nedostatek financí u spotřebitele může vést ke snížení kupní síly a poptávky
Sociální faktory	Vliv socio – kulturních faktorů na podnikání	Zvýšený zájem zákazníků o potraviny s přírodními ingrediencemi a bez přidaných konzervantů	Nevýhodná lokalita výroby může vést k nepříznivému dopadu na podnikání
Technologické faktory	Vliv technologie na podnikání	Využití moderní technologie dramaticky zvyšuje efektivitu výroby	Závislost na moderních technologiích při výrobě může v případě poruchy znamenat ochromení celé výroby

Z PEST analýzy vyplývá, že v současné situaci jsou příznivé podmínky pro podnikání ve výrobě marmelád. Vláda podporuje podnikatelskou činnost, v České republice roste zájem o potraviny, které jsou kvalitní a nepoužívají konzervanty a technologický pokrok, který v posledních letech zaznamenáváme taktéž přispívá k možnosti vyrábět kvalitní produkty. Na druhou stranu bojujeme s rostoucí mírou inflace, nestabilním devizovým kurzem a jinými faktory, které mohou negativně ovlivňovat dané podnikání.

5.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analýza, která napomáhá k posouzení konkurenceschopnosti v daném odvětví. Skládá se z pěti částí:

1. Hrozba nových vstupů – hodnotí se náročnost vstupu nového konkurenta do daného odvětví. V případě rozebíraného podnikatelského plánu je hrozba nových vstupů poměrně malá, a to z toho důvodu, že výroba marmelád vyžaduje určité know – how a technologii, které je nákladná na pořízení.
2. Síla dodavatelů – zde se hodnotí pozice dodavatele surovin a jejich síla. Vzhledem k charakteru vyráběného zboží není síla dodavatelů velmi vysoká, a to kvůli tomu, že na trhu existuje velká řada dodavatelů ovoce, koření a bylin.
3. Síla odběratelů – odběratelem je v našem případě rozuměn zákazník. Vzhledem k tomu, že jedním z kanálů komunikace bude zcela nepochybně i on – line reklamní kampaň, která dovoluje svým charakterem oslovit zákazníka přímo, tak jeho síla taktéž není tak velká, a to vzhledem ke schopnosti oslovit široké masu zákazníků.
4. Hrozba substitutů – substitut je produkt, kterým dokáže zákazník plně nebo částečně nahradit vyráběný produkt. Ve zpracovávaném podnikatelském plánu je hrozba substitutů vysoká, protože mnoho zákazníků může nahradit marmeládu jiným druhem sladké potraviny.
5. Síla konkurence – vzhledem k velmi saturovanému trhu s marmeládami lze vyvodit to, že síla konkurence je velmi vysoká.

Tabulka 8 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní tvorba)

Konkurenční síla	Popis	Vliv na podnikání
Hrozba nových vstupů	Jak snadno může nová firma vstoupit na trh	Nízký – vysoká úroveň regulace státem (legislativa, hygiena), investičně náročné technologie
Síla dodavatelů	Jakou sílu mají dodavatelé a jak jednoduše mohou zvyšovat cenu	Nízký – velmi saturovaný trh, suroviny jsou elementárním artiklem, jednoduchá výměna dodavatele
Síla odběratelů	Jak moc silnou vazbu mají zákazníci na daný produkt a jak jednoduché je přejít ke konkurenci	Střední – Zákazníci jsou náchylní ke změně, ale při spokojenosti loajální
Hrozba substitutů	Jak snadno mohou zákazníci najít náhradu za daný produkt	Vysoký – Silně konkurenční prostředí, různé druhy marmelád a džemů, které mohou být nahrazeny
Síla konkurence	Jak moc silní jsou stávající konkurenti a jak moc agresivně mohou soutěžit o zákazníka	Střední – několik silných hráčů na trhu, ale existuje prostor pro nové a inovativní produkty

5.1.3 Shrnutí provedených analýz

V této kapitole jsou provedeny dvě úvodní analýzy pro firmu Hebralicious, která se zabývá výrobou a prodejem moderních marmelád, které kombinují různé druhy ovoce, bylin a koření. První analýzou byla PEST analýza, která zkoumala vliv politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů na podnikání firmy. Zjistili jsme, že vzhledem k povaze produktu, který firma vyrábí a prodává a trendu zdravého životního stylu existuje pro firmu příznivé prostředí pro vznik, růst a rozvoj. Mezi klíčové faktory patří například vláda podporující podnikání, příznivá ekonomická situace a zvyšování kupní síly obyvatelstva. Na druhou stranu je třeba uvést, že nezanedbatelným rizikem pro firmu může být například rostoucí konkurence a nutnost sledování neustále se měnících technologických trendů.

Druhou analýzou byl Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumal vliv stávající konkurence, hrozbu nové konkurence, sílu dodavatelů a odběratelů a také hrozbu substitutů, které mohou ovlivnit podnikání firmy. Zjistili jsme, že pro firmu může být výhodou relativně malý počet přímých konkurentů v České republice, avšak vzhledem k rostoucímu trendu zdravé výživy a rostoucí konkurenci v oblasti zdravých potravin je nutné být ostražitý. Dalším zjištěním je relativně nízká síla dodavatelů, vzhledem k jejímu jednoduchému vyměnění. Hrozbou může být větší síla odběratelů, a to zejména v prostředí obchodních řetězců. Z tohoto důvodu je velmi důležité budovat silné vztahy s odběrateli, důsledně cílit na předem vytyčenou cílovou skupinu a pracovat na zvyšování svého vlivu v dané skupině. Hrozba substitutů je poměrně nízká, ale může se zvýšit v případě vstupu nových konkurentů na trh.

Celkově jsme z analýz získali ucelený pohled na prostředí, ve kterém firma bude podnikat. Také jsme získali klíčové informace pro její úspěšné podnikání v konkurenčním prostředí. Jako další důležitou věcí, na kterou by se firma měla soustředit, je sledování aktuálních trendů a časně reagovat na změny v prostředí.

6 KONCEPT PODNIKÁNÍ

V této, již poslední, části se budeme zaměřovat na konkrétní segmenty podnikání jako takového. Definujeme si segmenty zákazníků, marketingovou strategii, finanční plán, personální a výrobní stránku podnikání včetně organizační struktury podniku.

6.1 Lean Canvas

Tabulka 9 Lean Canvas (vlastní tvorba)

Projekt: Podnikatelský záměr na založení nového subjektu - Herbalicious			
PROBLÉM / POTŘEBA	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA	NEFÉROVÁ VÝHODA
Omezený výběr produktů tohoto typu na trhu	Diverzifikace produktové řady včetně různých velikostí a cen	Stoprocentně přírodní složení bez přídavných chemických látek	Úzká spolupráce s firmou rodinného příslušníka
Nízká kvalita produktů a používání chemických přísad při výrobě	Kvalitní vstupy bez přídavných chemických látek a používání veganských zahušťovadel	Při nákupu nad určitou hodnotu dostává zákazník malý vasek jiného druhu zdarma	Sdílení know-how
Nedostatek informací o složení a netransparentnost vůči zákazníkovi	Transparentnost směrem ke spotřebiteli	Široký výběr produktů	Sdílení technologie potřebné k výrobě produktů
EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	INDIKÁTORY	ANALOGIE	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM
Firma: "Marmelády s příběhem"	Tržby Zisk Zákaznická spokojenost - zpětná vazba pomocí dotazníků Konverzní poměr - poměr mezi návštěvností webové stránky a uskutečněným nákupem Retence zákazníků - počet stále se vracajících zákazníků, kteří nakupují opakovaně	Nabídnutí zákaznickovi produkt s vysokou kvalitou s důrazem na experimentální spojení chutí	PRVNÍ VLAŠTOVKY On-line e-shop s dodáváním na adresu uvedenou zákazníkem nebo do odběrných míst nabízených přepravní společností
	VÝDAJE		PRŮJMY
	Nákup surovin a dalšího sortimentu		Malobchodní zákazníci - prvotní oslovení pomocí cílení on-line reklamy
	Pronájem výrobních prostor	Přímý prodej malobchodním zákazníkům pomocí vlastního e-shopu (platba předem, dobírkou)	
	Místy zaměstnanci	Prodej velkoobchodním zákazníkům (fakturu se splatností deset pracovních dnů, v určitých případech používání faktoringu)	
	Někdy na marketing a propagaci a na vývoj nových receptur		SKRYTÉ Žádné skryté příjmy

6.1.1 Zákazníci

Zákazníky jsme si rozdělili do dvou segmentů, kterými jsou maloobchodní a velkoobchodní zákazníci.

Toto rozdělení je vzhledem k charakteru podnikání na místě, a to z několika důvodů. Tím prvním je objem odebíraného zboží. Maloobchodní zákazník zpravidla nakupuje po kuse od daného druhu s větší rozmanitostí kupovaných druhů. Velkoobchodní zákazník, kterým může být například pekárna využívající danou marmeládu jako pojivo, odebírá jeden druh opakovaně a ve velkých objemech.

S tímto rozdělením souvisí také dvojí ceník. Maloobchodní ceník, který je určen pro koncové zákazníky dokáže daleko rychleji promítnout měnící se ceny vstupů do celkové ceny produktu s menší pravděpodobností změny chování spotřebitele. V případě, že by podnikatel byl plátcem DPH, tak se cena uvádí vždy včetně DPH. Při velkoobchodním odebírání zboží se ceny musí vždy nastavovat opatrněji a zdražování se musí vždy provádět po předchozím avízu, a to hlavně kvůli tomu, že velkoobchodní odběratel by měl mít čas zareagovat na změnu ceny tak, aby si ji mohl promítnout do ceny svého zboží. Ceny ve velkoobchodním ceníku se uvádí bez DPH, a to v případě, že dodavatel i odběratel jsou plátcí DPH.

6.1.2 První vlašťovky

První vlašťovky definuje Lean Canvas jako zákazníka, který je jako první pobídnut k nákupu daného zboží. V případě tohoto podnikatelského plánu se nabízí, že první vlašťovkou bude maloobchodní zákazník, který bude osloven pomocí on – line reklamy.

6.1.3 Problém/potřeba

Mezi tři nejpálčivější problémy, se kterými se cíloví zákazníci potýkají, řadíme omezený výběr produktů daného typu na trhu.

Na trhu nalezneme mnoho produktů, které zdánlivě mohou připomínat marmelády, které popisujeme v této bakalářské práci, nicméně po bližším zkoumání zjistíme, že jsou zcela odlišné.

Tím se dostáváme k druhému problému. Tímto problémem je používání chemických přísad při výrobě a nízká kvalita daného produktu. Právě tímto se zdánlivě stejný produkt odlišuje od námi probíraného.

Posledním problémem je nedostatek informací o složení a netransparentnost směrem k zákazníkovi. Tímto je myšleno například to, že ve většině případů zákazník kupuje anonymní produkt z regálu v supermarketu. V našem podnikatelském plánu touto cestou jít nechceme. Chceme zákazníkovi popsat cestu surovin, jejich zpracování a to způsobem, který mu bude srozumitelný a jasný natolik, že si bude jist v tom, co kupuje.

6.1.4 Existující alternativy

Existující alternativou je firma jménem „Marmelády s příběhem“, která sídlí v Praze a zabývá se obdobnou podnikatelskou činností, jako můj podnikatelský plán.

6.1.5 Unikátní nabídka

Unikátní nabídkou se snaží podnik zaujmout zákazníka natolik, aby se rozhodl utratit své peníze a zakoupit daný produkt. V našem případě radíme do unikátní nabídky zahrnout tři aspekty.

První je stoprocentně přírodní složení bez přidaných umělých látek. Tento faktor může být klíčový například pro matky s dětmi, obyvatele s intolerancí na některá používaná zahušňovadla a podobně.

Druhá unikátní nabídka zahrnuje nabídnutí malého vzorku jiného druhu marmelády při zakoupení zboží nad určitou hodnotu. Tato hodnota se bude měnit v návaznosti na roční období a jiné další faktory.

Poslední unikátní nabídkou je široký výběr, který má za cíl zaujmout nejširší spektrum zákazníků. Od sportovců po důchodce.

6.1.6 Analogie

Analogie, jakožto slogan, je vzhledem k charakteru nabízených produktů a filozofii podnikání jasný. Nabízet zákazníkovi produkt s vysokou kvalitou s důrazem na experimentální spojení chutí.

6.1.7 Řešení

Řešení k problémům, které nalezneme v podkapitole 6.1.3, je nastaveno tak, aby bylo co možná nejlákavější pro zákazníka a aby mu pomohlo v rozhodování k nákupu námi probíraného produktu.

První problém, kterým byl omezený výběr, je řešen rozmanitým a diverzifikovaným sortimentem marmelád balených v různých velikostech tak, aby si každý zákazník vybral to své.

Problém nízké kvality a používání chemických přísad ve výrobě se dá vyřešit tím, že vstupy budou podléhat kontrole kvality, která nepustí do výroby žádný nedokonalý kus ovoce. Používání chemických přísad ve výrobě je velmi lákavé, protože mnohdy zvyšuje objem s použitím stejného množství vstupů. Zároveň také konzervuje a zahušťuje. Zpracováváný podnikatelský plán je koncipován tak, aby vyráběl co nejkvalitnější produkty, tudíž látky zvyšující objem používány nebudou. Vezmeme-li v potaz zahušťovadla, tak ty jsou nezbytnou součástí každé marmelády. V tomto ohledu se budou používat pouze přírodní a veganská zahušťovadla.

Nedostatečná informovanost zákazníka je vyřešena kompletní transparentností, které bude dosaženo pomocí volně přístupných dotazníků, kam může jakýkoli, byť i potenciální zákazník směřovat jakýkoli dotaz, na který mu bude odpovězeno.

6.1.8 Cesty k zákazníkům

Cesty k zákazníkům jsou taktéž rozděleny do dvou kategorií. Cesta k maloobchodníkovi, tudíž koncovému zákazníkovi, bude probíhat pomocí dodávání na uvedenou adresu na objednávce pomocí přepravních společností, například firmou Zásilkovna.

Cesta k velkoobchodnímu zákazníkovi bude nastavena obdobně s tím rozdílem, že adresa zpravidla nebude místem pobytu daného zákazníka, nýbrž sídlem jeho podnikatelské činnosti.

6.1.9 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů jsou rozděleny podle klasifikace zákazníků na dva hlavní kanály. Na příjem z maloobchodního prodeje koncovému zákazníkovi, který bude prováděn pomocí vlastního e – shopu s možností platby předem nebo dobírkou.

Velkoobchodní zákazníci budou fakturováni na základě odebraného zboží, a to dekadně, což znamená každých deset dnů. Faktury budou vystavovány jakožto faktury placené bezhotovostním převodem a se splatností deset pracovních dnů. Před uzavřením smlouvy o velkoobchodním odběru bude provedeno důkladné prozkoumání odběratele pomocí veřejně dostupných informací a v případě prokázání špatné platební morálky bude prozkoumána alternativa faktoringu, a to již od prvního dne.

6.1.10 Struktura nákladů

Náklady, se kterými se dané podnikání pojí, jsou rozděleny do čtyř základních kategorií.

První kategorie zahrnuje náklady na nákup surovin a dalšího sortimentu produktu, které jsou nezbytné pro výrobu marmelád. Tyto náklady jsou variabilní.

Dalším nákladem je fixní náklad na pronájem výrobních prostor, který zahrnuje i platbu za energie a další přidružené služby spojené s výrobními prostory.

Mzdy zaměstnanců jsou předposlední kategorií. Tento náklad je podle mého názoru také fixní, a to i přes proměnlivý počet pracovníků.

Mzdy na marketing, propagaci a na vývoj nových receptur jsou výdaje, které jsou nárazové a vzhledem ke svému charakteru marginální.

6.1.11 Indikátory

Mezi klasické indikátory, kterými se dá měřit úspěch daného podnikání, patří tržby a zisk.

Další, mnohem zajímavější, indikátor je zákaznická spokojenost, která bude měřena dotazníkem zasílaným pět pracovních dnů po uskutečněním nákupu zboží.

Konverzní poměr je indikátor, který měří poměr mezi návštěvností stránky a provedeným nákupem. V případě nedostatečné konverze se může podnik soustředit na zlepšení přívětivosti webových stránek a na zvýšení zákaznické přívětivosti.

Retence zákazníků je klíčovým ukazatelem kvůli tomu, že ukazuje počet vracejících se zákazníků.

6.1.12 Neférová výhoda

Hlavní neférovou výhodou je úzká spolupráce s firmou rodinného příslušníka, která poskytne výrobní prostory. Od této hlavní neférové výhody se odvíjejí i následující dvě, kterými jsou sdílení know – how, stejně tak, jako sdílení technologie potřebné k výrobě produktů.

6.2 Organizační struktura podnikání

Organizační struktura námi probíraného podnikání je liniová. Liniová organizační struktura je vhodná zejména kvůli velikosti podniku, která je velmi malá. Hlavně z tohoto důvodu není nutné mít komplikovanou organizační strukturu. Zodpovědným pracovníkem bude jen jeden člověk, který bude mít na starosti kompletní kontrolu vstupů, výrobních procesů a

hotových výrobků. Stejně tak bude zodpovídat za expedici, balení, ekonomickou stránku podnikání a jiné další aspekty, které s vedením podniku souvisí. Rozhodnutí mít jen jednu odpovědnou osobu je dáno také tím, že se jedná o živnostenské podnikání, které je provozováno na jméno, tudíž z logiky věci není vhodné mít třetí osobu, která by odpovídala za vedení podniku. Vedoucí pracovník bude mít přímé podřízené, jejichž počet se bude měnit na základě množství objednávek a využitosti. Minimálně však tři, kdy dva z nich budou zapojeni do výrobního procesu a jeden bude balit a expedovat hotové výrobky. Všichni podřízení budou v začátcích podnikání pracovat na dohodu o provedení práce, která je koncipována právě na občasné docházení do zaměstnání. Jejich hrubá mzda bude činit 150 korun českých. Hlavní výhodou shledávám v možnosti podřízeného mít dohodu o provedení práce několik, tudíž není limitovaný pouze tím, že by měl jediné zaměstnání.

Tabulka 10 Organizační struktura (vlastní tvorba)



Pracovníci, kteří vykonávají činnost na dohodu o provedení práce, podléhají taktéž zdanění formou srážkové daně, jež momentálně tvoří 15 procent a jde na vrub zaměstnavatele. Důležitá je, podle mého názoru, edukace potenciálních zaměstnanců o tom, že deklarovaných stopadesát korun českých mzdy je hrubá hodinová mzda, která se právě sníží o již zmíněnou daň.

Tabulka 11 - Personální zabezpečení (vlastní tvorba)

Pracovník	Náplň práce	Pracovní doba	Celkový počet odpracovaných hodin za jeden pracovní den	Hrubá mzda – hodinová	Odvod	Čistá mzda – hodinová (zaokrouhleno nahoru)	Výdělek za jeden pracovní den
Vedoucí pracovník	Kompletní zodpovědnost za chod podnikání	8:00 – 16:30	8	250 Kč	15%	213 Kč	1 704 Kč
Pracovník výroby	Výrobní proces	8:00 – 16:30	8	150 Kč	15%	128 Kč	1 024 Kč
Pracovník výroby	Výrobní proces	8:00 – 16:30	8	150 Kč	15%	128 Kč	1 024 Kč
Pracovník balení a expedice	Balení hotových výrobků, lepení štítků	8:00 – 16:30	8	150 Kč	15%	128 Kč	1 024 Kč

6.2.1 Vedoucí pracovník

Vedoucím pracovníkem bude sám živnostník, na jehož jméno je živnost provozována. Kompletně zodpovídá za chod celého podnikání, a to jak po ekonomické, provozní, tak i po logistické stránce. Vzhledem k tomu, že je jediným pracovníkem celé firmy, který má zodpovědnost, tak mu náleží i příslušné ohodnocení, které jsem stanovil na 250 Kč. Po započtení patnácti procentní srážkové daně je čistá mzda pracovníka zaokrouhlených 213 Kč. Vzhledem k charakteru zaměstnaneckých vztahů a rozdělení zodpovědnosti v podnikání není možné, aby měl vedoucí pracovník jinou pracovní dobu než ostatní pracovníci. Klasická osmi hodinová pracovní doba je zcela adekvátní ze všech úhlů pohledu. K této pracovní době taktéž náleží přestávka, která čítá půl hodiny. Rozhodnutí o rozdělení vyčerpání této přestávky je zcela v kompetenci pracovníka.

6.2.2 Pracovník výroby

Pracovník výroby má za úkol zpracovat suroviny do stavu, který je vhodný k výrobě, dle technologického procesu. Dalším úkolem je výroba samotných produktů podle receptur a předem definovaných procesů, které podléhají kontrole vedoucího pracovníka, který v případě velkého zatížení výroby dopomáhá pracovníkům výroby. Mezi klíčové činnosti, které bude pracovník výroby při výkonu svého zaměstnání dělat patří:

- Opracování surovin.
- Příprava surovin na další zpracování (loupání, krájení, čištění).
- Výroba marmelád (vaření, dochucování, míchání, zavařování).

Díky tomu, že proces výroby marmelád je časově náročný a objem vyráběných marmelád může být mnohdy velký, tak je na místě mít vždy dva pracovníky, kteří budou pracovat v týmu a navzájem se doplňovat a pomáhat si.

6.2.3 Pracovník balení a expedice

Pracovník balení a expedice vstupuje do výrobního procesu v momentě, kdy je produkt hotov a nachází se v uzavřeném obalu. Hlavními úkoly pracovníka balení a expedice je:

- Etiketování výrobků dle druhu.
- Balení výrobků do kartonových obalů, do kterých umísťuje dárek (případě nákupu zboží nad určitou hodnotu).

- Popisování kartonů s výrobky naciály odběratelů a lepení čárových kódů, které slouží jako identifikace pro přepravce.
- Uskladňování výrobků na předem definované místo a následná expedice přepravní společnosti, či doprava produktů do místa příjmu objednávek přepravní společnosti.

6.3 Výrobní plán

Výrobní plán je velmi důležitou součástí každého podnikání. Vzhledem k charakteru prodávaného zboží může podnik vyrábět na sklad. Což znamená, že si předem může určit počty vyrobených kusů a druhů marmelád, které za daný měsíc vyrobí.

Jako názorný příklad použijeme hruškovou marmeládu s levandulí a postup na její výrobu, kdy se bude vyrábět celkem 125 kg marmelády. Výrobní dávka se může zdát jako veliká, nicméně je zvolena právě kvůli tomu, že daný produkt může být skladován ve skladu, a to po relativně dlouhou dobu. Tímto způsobem výroby se eliminuje případný nedostatek daných druhů marmelád.

Na výrobu 125 kg hruškové marmelády s levandulí bude potřeba:

- 100 kg hrušek
- 10 kg cukru krystal
- 0,1 kg sušeného levandulového květu
- 2,5 litru vody
- Šťáva ze 4 citronů (4 citrony jsou přibližně 1 kg)

Postup:

- Hrušky se oloupou, omyjí, zbaví jadřinců a nakrájí na malé kousky.
- V hrnci se smíchají s vodou a cukrem a dusí se do měkka po dobu 45 minut.
- Po 45 minutách se přidá levandule a následně se dusí dalších 15 minut.
- Podušená směs se rozmixuje do hladka.
- Marmeláda se rozdělí do připravených skleniček a steriluje při teplotě 85 stupňů Celsia po dobu 20 minut.
- Po dokončení procesu sterilace se nechává vychladnout a odpočinout.

- Výsledný produkt se etiketuje a balí do kartonových krabiček a naskladňuje do skladu.

Vzhledem k velké výrobní dávce musí být výrobní postup rozdělen na několik dnů, a to celkem na sedm.

1. Výrobní den

Dva pracovníci výroby a jeden zodpovědný pracovník zpracovávají první polovinu hrušek podle výrobního postupu. Takto připravené hrušky se přemístí do nerezové nádoby, která se utěsňuje potravinářskou folií a uskladní v chladícím boxu při teplotě ne vyšší než 5 stupňů Celsia.

2. Výrobní den

Dva pracovníci výroby a jeden zodpovědný pracovník zpracovávají druhou polovinu hrušek podle výrobního postupu. Takto připravené hrušky se přemístí do nerezové nádoby, která se utěsňuje potravinářskou folií a uskladní v chladícím boxu při teplotě ne vyšší než 5 stupňů Celsia.

3. Výrobní den

Dva pracovníci výroby vezmou první polovinu připravených hrušek a přemístí ji na výrobní plochu, kde je zpracují podle postupu výroby s použitím první poloviny dalších surovin, které jsou potřeba k výrobě daného druhu marmelády.

Třetí pracovník, kterým je pracovník balení a expedice, připravuje první část sklenic, které mají objem 250 gramů. Celkem chystá 250 sklenic, které musí zbavit nečistot a připravit na plnění.

Po dokončení vaření marmelády všichni tři pracovníci společně plní první polovinu sklenic. Plnění sklenic probíhá vždy na váze, aby nedošlo ke špatné gramáži produktu.

Po naplnění se sklenice s marmeládou uzavřou víčkem a přemístí do konvektometru, ve kterém bude probíhat sterilace. Po dokončení sterilace se sklenice vytáhnou a nechají vychladnout při pokojové teplotě.

4. Výrobní den

Stejný výrobní postup jako ve třetím výrobním dnu s tím rozdílem, že se zpracovává druhá polovina surovin.

5. Výrobní den

S vyrobenými marmeládami se nijak nemanipuluje, nechávají se odpočinout.

Tento den se využívá k přípravě, tisku a vychystávání etiket, kartonových obalů a organizování skladu.

6. Výrobní den

Pracovník balení a expedice etiketuje marmelády správnými etiketami a balí je do kartonových obalů. Na základě rozhodnutí zodpovědné osoby se určí pomocník, který pracovníkovi bude pomáhat tak, aby vše stihl za jeden pracovní den

7. Výrobní den

Produkty, které mají na svých sklenicích etikety a jsou zabaleny v kartonových obalech jsou za pomoci všech tří pracovníků přesunuty do skladu, kde jsou následně rozděleny na dvě části. První část je určena k okamžité expedici na základě objednávek odběratelů a zákazníků a další část je vyskládána do regálů, kde bude skladována do další expedice.

6.3.1 Překážky

Mezi hlavní překážky, které mohou ovlivnit výrobní proces můžeme řadit například:

- Hygienické normy

Hygienické normy jsou velmi důležitou součástí každého výrobního procesu, ve kterém jsou obsaženy potraviny. Na základě sdílení know – how se spřátelenou firmou rodinného příslušníka a použití jeho výrobních prostor jsou normy vždy plněny, protože výrobní prostor taktéž slouží jako výroba potravin.

- Dodavatelé

Obavy z rizika nedoručení surovin ze strany dodavatele v požadovaném množství a kvalitě jsou zcela na místě. Kvůli tomuto riziku se volí lokální dodavatel, se kterým spřátelená firma obchoduje již několik let. Tento dodavatel je pružný, efektivní a kvalitní. Komunikace případných problémů probíhá rychle a jasně s tím, že se vždy snaží ještě ten den zajistit nápravu a doručit nové suroviny v požadované kvalitě.

6.4 Marketingový plán

Mezi hlavní cíle marketingového plánu patří zejména:

- Zvýšení povědomí o značce
- Navazování vztahů se zákazníky a vytvoření si stále zákaznické základny
- Ziskovost podnikání

Tabulka 12 Marketingový plán (vlastní tvorba)

Marketingový plán	Maloobchodní zákazník	Velkoobchodní zákazník
Segmentace zákazníků	Koncoví zákazníci s preferencí kvalitních, přírodních produktů	Obchody a výrobci potravin, kteří vyhledávají kvalitní a originální produkty
Cíl trhu	Rozšířit povědomí o produktu a získat věrnost zákazníků	Získat velké odbytiště a uzavřít výhodné smlouvy s velkoobchodními zákazníky
Hlavní konkurence	Konkurenci tvoří výrobci jiných značek marmelád a džemů v maloobchodě	Konkurence je tvořena výrobci jiných značek marmelád a džemů v maloobchodě, ale také výrobci a distributory v oblasti velkoobchodu
Zdroje konkurenční výhody	Kvalitní a přírodní suroviny, ruční výroba, originální receptury, malé série	Kvalitní a přírodní suroviny, ruční výroba, originální receptury, možnost vytvoření vlastních etiket pro velkoobchodní zákazníky
Marketingová strategie	On – line prodej, propagace na sociálních sítích, vytvoření newsletteru	On – line prodej, propagace v odborných médiích, nabídka vlastních etiket pro velkoobchodní zákazníky, uzavírání smluv na delší dobu
Cesty k zákazníkům	Prodáváme prostřednictvím e-shopu	Spolupráce s nákupčími, výrobci a prodejci
Ceny	Ceny jsou stanoveny na základě nákladů výroby a konkurenčního prostředí, cílovou skupinou jsou kvalitou a originálností lákající zákazníci ochotní investovat více do kvalitního výrobku	Velkoobchodní ceny jsou stanoveny na základě objemu objednávek a dlouhodobé spolupráce, s cílem poskytnout výhodné nabídky pro velké odběratele, ale zachovat si ziskovost
Komunikace	Zaměříme se na propagaci kvalitních a zdravých surovin, ruční výrobu, omezené množství výroby a podporu lokálních dodavatelů	Zaměříme se na spolehlivost dodávek, schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníka a konkurenceschopnou cenu
Zdroj tržeb	Přímý prodej přes e-shop	Velkoobchodní prodej potravinářským společnostem a obchodům s potravinami

Úspěšnost marketingové strategie je pro celý podnikatelský záměr naprosto klíčová. Z toho důvodu se musí také určit takzvané marketingové mixy, které budou v našem případě dva. Jeden pro maloobchodního zákazníka a druhý pro toho velkoobchodního.

6.4.1 Marketingový mix pro maloobchodního zákazníka

- Produkt:

Nabídka rozmanitých chutí marmelád v menším balení, které jsou vhodné pro jednotlivce, či rodiny.

- Cena:

Stanovení cenové politiky tak, aby odrážela hodnotu zboží a tvořila zisk.

Nabízení slevových akcí pro věrné zákazníky.

- Místo, distribuční cesty:

On – line prodej výrobků.

- Propagace:

Využití internetové reklamy, silná přítomnost na sociálních sítích a zasílání newsletterů.

6.4.2 Marketingový mix pro velkoobchodního zákazníka

- Produkt:

Nabídka větších balení marmelád různých druhů, které jsou vhodné pro další zpracování.

- Cena:

Individuální přístup k cenotvorbě.

Motivace k odebrání větších objemů díky množstevním slevám.

- Místo, distribuční cesty:

On – line prodej výrobků.

Nabídka doručování na adresu, nebo možnost vyzvednutí ve výrobě.

- Propagace:

Využití internetové reklamy a silná přítomnost na sociálních sítích.

Budování silných osobních vztahů s odběrateli, využití kontaktů ze spřátelené firmy.

6.5 Finanční plán

V této podkapitole bude zpracována a vykalkulována výše počáteční investice v prvním měsíci podnikání. Stejně tak budou vypočteny finanční nároky na druhý měsíc podnikání. Sestavena bude také kalkulace nejdůležitějšího produktu značky, kterým je hrušková marmeláda s levandulí. Uvedené částky je třeba brát pouze jako orientační. Neustále se měnící ceny energií, surovin, obalových materiálů mohou ovlivnit dané kalkulace jak pozitivně, tak i negativně.

6.5.1 Počáteční investice v 1. měsíci podnikání

Počáteční investice v 1. měsíci podnikání je definována jako investice, kterou je třeba vynaložit proto, aby se dané podnikání rozběhlo. Je třeba mít na paměti, že první měsíc podnikání je vždy velmi finančně náročný. Veškeré částky, které obsahuje následující tabulka, jsou uvedeny včetně DPH a budou vysvětleny v následujícím textu.

Tabulka 13 Počáteční investice – 1. měsíc (vlastní tvorba)

Název výdaje	Výdaj včetně DPH v Kč
Administrativní náklady	3 000 Kč
Technologie potřebná k výrobě	75 000 Kč
Nájem prostor a energie	5 000 Kč
Personální náklady	100 296 Kč
Suroviny	12 765 Kč
Obalový materiál	63 000 Kč
Marketing	10 000 Kč
Rezervy	10 000 Kč
Celkem	279 061 Kč

Administrativní náklady

Administrativním nákladem se rozumí hlavně založení živnostenského podnikání. Tento poplatek je momentálně stanoven na 1000 Kč. Do této položky dále patří náklady spojené s administrativní činností, kterými jsou například nákup kancelářských pomůcek, papírů, lepidel, tužek a per.

Technologie potřebná k výrobě

Pro člověka neorientujícího se v gastronomické technologii se může zdát uvedená částka jako astronomická, nicméně není. Gastronomická technologie je velmi drahá záležitost a částka, která je uvedená v tabulce, obsahuje pouze několik základních artiklů, kterými jsou například gastronádoby, manipulační přístroje, teploměry a další záležitosti. Důvodem, proč může být částka tak malá je úzká spolupráce se spřátelenou firmou rodinného příslušníka, který má již nakoupenou veškerou velkou a finančně nákladnou technologii, jako například konvektomaty, vzduchotechniku, chladicí a mrazicí boxy a další věci potřebné k provozu podnikatelské činnosti.

Nájem prostor a energie

Na základě osobní domluvy s jednatelem spřátelené firmy bude poskytnut výrobní prostor za 1 Kč v prvním roce podnikání, a to včetně skladovacích prostor. Velkorysé gesto, kterým se firma snaží podpořit růst podnikání, je velmi vřele vítáno. Uvedená částka proto zahrnuje platbu za energie, která se bude rozpočítávat na základě měřičů elektřiny, plynu a vody vždy před a po použití výrobního prostoru.

Personální náklady

Náklady na personál jsou v našem rozpočtu těmi největšími rovnou z několika důvodů. Tím prvním je ten, že sedmidenní výrobní blok se bude v měsíci opakovat hned třikrát. Tudíž na základě tabulky číslo 11 můžeme jednoduše vypočítat finanční zatížení podnikání.

Suroviny

Stejně tak, jako náklady na personál jsou suroviny počítány pro tři výrobní bloky. Na základě kalkulace výrobní ceny marmelády, kterou nalezneme dále ve finančním plánu, je zřejmé, že při výrobě nejdůležitějšího výrobku, který podnik produkuje jsou náklady ne zcela vysoké.

Obalový materiál

Obalovým materiálem jsou myšleny pouze sklenice a víčka, do kterých se vyrobená marmeláda uzavře. Kalkulace je provedena pouze na sklenice s víčky z jednoho prostého důvodu, kterým je, že kartony obsahující sklenice s marmeládou budou použity až v momentě, kdy se zklidní situace na trhu s kartonovými obaly. Firma dodávající kartonové obaly do spřáteleného podniku je velmi ochotná vytvořit cenu na míru při velkém objemu odebraného zboží. Tudíž přidaný náklad nebude velký.

Marketing

Náklady na marketing jsou z velké části tvořeny náklady na on – line kampaň na sociálních sítích. V případě tohoto konkrétního podnikatelského záměru se bude v začátcích jednat hlavně o reklamu v aplikaci Instagram.

Rezerva

Rezerva je v plánu úmyslně, a to hlavně z důvodu možnosti vzniku neočekávaného nákladu.

6.5.2 Náklady ve 2. měsíci podnikání

Náklady ve druhém měsíci podnikání jsou již osvobozeny od nákladů za nákup technologie a od administrativních nákladů. Vzhledem k tomu, že podnikání chce růst již od třetího měsíce své činnosti, tak se zvyšují náklady na marketing o 100 %. Taktéž jsou přidány tak zvané „ostatní režijní náklady“, pod kterými si můžeme představit například náklad na údržbu již nakoupené technologie.

Tabulka 14 Náklady v 2. měs. podnik. (vlastní tvorba)

Název výdaje	Výdaj včetně DPH v Kč
Nájem prostor a energie	5 000 Kč
Personální náklady	100 296 Kč
Suroviny	12 765 Kč
Obalový materiál	63 000 Kč
Marketing	20 000 Kč
Ostatní režijní náklady	5 000 Kč
Rezervy	10 000 Kč
Celkem	216 061 Kč

Při porovnání tabulek 13 a 14 můžeme vidět zcela zřetelný úbytek nákladů, a to v celkové výši 63 000 Kč.

6.5.3 Kalkulace výrobní ceny marmelády

Při sestavování kalkulace na výrobu marmelády je třeba brát na zřetel několik faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- cena surovin,
- cena lidské práce,
- cena obalových materiálů,
- cena energií potřebných při výrobě.

Mezi dalšími náklady, které lze promítnout do ceny marmelády, je také náklad na její propagaci. Na základě podkladů z kapitoly 6.3 zjišťujeme, jaké množství surovin bude potřeba k výrobě 125 kg hruškové marmelády s levandulí.

Tabulka 15 Kalkulace výrobní ceny (vlastní tvorba)

Potřebná surovina, či věc	Cena za jednotku	Potřebné množství	Cena celkem
Hruška	38 Kč za 1 kg	100 kg	3 800 Kč
Cukr	35 Kč za 1 kg	10 kg	350 Kč
Citron	44 Kč za 1 kg	1 kg	44 Kč
Voda	0,095 za 1 l	2,5 l	0,24 Kč
Levandule	605 Kč za 1 kg	0,1 Kg	60,5 Kč
Sklenice s víčkem	42 Kč za 1 ks	500 ks	21 000 Kč
Výrobní cena celkem za 125 kg marmelády		25 255 Kč	
Výrobní cena jednoho prodejního kusu		50,51 Kč	

Výrobní cena jednoho prodejního kusu marmelády neobsahuje náklady na energie, marketing, lidskou práci a další náklady, které je třeba obsáhnout v kalkulaci. Vzhledem k tomu, že zpracované tabulky nákladů jsou na první a druhý měsíc, kde se počítá s výrobou

1500 kusů marmelád, tak kalkulace ceny marmelád s obsaženými dalšími náklady budou vypadat následovně:

Tabulka 16 Kompletní kalkulace 1. měsíc (vlastní tvorba)

1. měsíc	
Výrobní cena 1 kusu	51 Kč
Ostatní náklady na 1 kus	129 Kč
Celkové náklady na výrobu 1 kusu	180 Kč
Prodejní maloobchodní cena	270 Kč
Marže	50 %
Prodejní velkoobchodní cena	225 Kč
Navýšení o	25 %

Tabulka 17 Kompletní kalkulace 2. měsíc (vlastní tvorba)

2. měsíc	
Výrobní cena 1 kusu	51 Kč
Ostatní náklady na 1 kus	87 Kč
Celkové náklady na výrobu 1 kusu	138 Kč
Prodejní maloobchodní cena	270 Kč
Marže	95,65 %
Prodejní velkoobchodní cena	225 Kč
Navýšení o	63 %

Jak si můžeme všimnout, tak jsou patrné rozdíly mezi prvním a druhým měsícem. Hlavním důvodem těchto rozdílů je odpadnutí další investice do technologie ve druhém měsíci podnikání. Díky této skutečnosti se i před zdvojnásobení rozpočtu marketingu dramaticky snižuje výrobní cena jednoho kusu marmelády, a tím se také úměrně zvyšuje takzvaný mark up, který je přičten k výrobní ceně. Tento mark up se z 50 % v maloobchodu v prvním měsíci zvedl na téměř 96 % a ve velkoobchodu z 25 % na 63 %. Zmíněné zvýšení je dobré

z několika důvodů. Tím hlavním je zvětšení objemu finančních prostředků, které podniku zůstávají, ale také možnost dalších investic, například do vývoje nových receptur.

6.5.4 Očekávané prodeje v prvním a druhém roce podnikání

Vzhledem k tomu, že klima ve společnosti přeje produktům kombinující zajímavé chutě, které jsou zdravé, bez chemických přísad, tak se dá předpokládat růst zájmu o produkt popisovaný v tomto podnikatelském záměru.

V prvním roce se dá předpokládat růst od o 10 % každý měsíc, počínaje třetím měsícem. V roce druhém se dá předpokládat stabilní růst o 15 % každý měsíc, a to také díky hlubšímu vstupu produktu do podvědomí zákazníků, zakotvení produktu na trhu a rozšiřující se síti velkoobchodů.

Rozdělení maloobchodu a velkoobchodu bude v prvním roce 80 na 20 a ve druhém roce 65 na 35.

Při výpočtu hodnot hrubých zisků v tabulkách 18 a 19 jsem postupoval tak, že jsem si rozdělil počet prodaných kusů v poměru maloobchodního a velkoobchodního prodeje. Rozdělené hodnoty jsem následně vynásobil prodejní cenou a následně dohromady sečetl.

Tabulka 18 Očekávané prodeje 1. rok (vlastní tvorba)

1. Rok podnikání		
Měsíc	Počet prodaných kusů (v ks)	Hrubý zisk (v Kč)
Leden	1 500	391 500
Únor	1 500	391 500
Březen	1 650	430 650
Duben	1 815	473 715
Květen	1 997	521 217
Červen	2 197	573 417
Červenec	2 416	630 576
Srpen	2 658	693 738
Září	2 923	762 903
Říjen	3 216	839 376
Listopad	3 537	923 157
Prosinec	3 891	1 015 551
Celkový hrubý zisk		7 647 300

Tabulka 19 Očekávané prodeje 2. rok (vlastní tvorba)

2. Rok podnikání		
Měsíc	Počet prodaných kusů (v ks)	Hrubý zisk (v Kč)
Leden	4 475	1 167 975
Únor	5 146	1 343 106
Březen	5 918	1 544 598
Duben	6 806	1 776 366
Květen	7 827	2 042 847
Červen	9 002	2 349 522
Červenec	10 352	2 701 872
Srpen	11 904	3 106 944
Září	13 690	3 573 090
Říjen	15 743	4 108 923
Listopad	18 105	4 725 405
Prosinec	20 821	5 434 281
Celkový hrubý zisk		33 874 929

6.5.5 Ukazatele ROI pro první a druhý rok

Ukazatel ROI (return of investment) nám slouží jako ukazatel návratnosti investice a počítá se jako podíl, kdy ve jmenovateli máme náklady a v čitateli zisk. Tento zlomek vynásobíme stem tak, abychom dostali výsledek v procentech. Při výpočtu jsem za zisk dosadil hodnoty z tabulek číslo 18 a 19 a za náklady hodnoty, které jsem získal sečtením všech dílčích nákladů. Na základě toho, že například počáteční investice byla pouze v prvním měsíci podnikání, tak jsem ji při výpočtu použil jen jednou. Náklady na suroviny a na obalový materiál jsem zvyšoval o procenta, které popisují meziměsíční růst. Následně jsem všechny náklady sečetl a dosadil do jmenovatele.

Vzhledem k rostoucí tendenci v prodaných kusech musí růst taktéž náklady, a to přesněji náklady na suroviny a na obalový materiál.

$$\text{ROI pro první rok: } \frac{7647300}{3231331} \times 100 (\%) = 236,66\%$$

$$\text{ROI pro druhý rok: } \frac{33874929}{8227704} \times 100 (\%) = 411,72\%$$

6.5.6 Bilance pro první a druhý rok podnikání

Bilance nám ukáže čistý zisk, který vznikne podnikatelskou činností.

Tabulka 20 Bilance (vlastní tvorba)

Rok	Náklady	Hrubý zisk	Rozdíl
1. Rok	3 231 331 Kč	7 647 300 Kč	4 415 969 Kč
2. Rok	8 227 704 Kč	33 874 929 Kč	25 647 225 Kč

6.5.7 Shrnutí finančního plánu a definování jeho omezení

Na základě výstupů finančního plánu bychom mohli dospět k názoru, že je opravdu velmi výhodné vytvořit firmu, která bude vyrábět marmelády. Je ovšem zásadní si uvědomit to, že plán nemusí vždy korespondovat s realitou. Mohou nastat měsíce stagnace, ale i propadu. Taktéž se může stát, že z nějakého důvodu nebude umožněna výroba ve výrobních prostorech, či může přijít situace, kdy bude nedostatek ovoce, které je pro výrobu zásadní a tím se zvedne jeho cena do astronomických výšin. Také se může stát, že vyráběné várky nebudou odpovídat kvalitě, kterou má firma jako standart a budou muset být zlikvidovány. Je velmi důležité být neustále ve střehu a průběžně propočítávat a sledovat ekonomické zdraví firmy, protože mnoho problémů se dá poznat daleko dříve, než se zcela projeví. V nejlepším případě by se mělo problémům předcházet, a to opatrných a citlivým nastavováním finanční politiky podniku, plánováním a rozumným uvažováním.

6.6 Komplexní SWOT analýza podniku

Komplexní SWOT analýza podnikatelského záměru zpracovávaného v této bakalářské práci se bude odkazovat na provedenou PEST analýzu, na provedený Porterův model pěti konkurenčních sil, ale i na jednotlivé části podnikatelského plánu. Ve stávající podobě má charakter rizikové analýzy, která rizika nejen identifikuje, ale i hodnotí.

6.6.1 Silné stránky

- Inovativní produkty kombinující různé druhy ovoce a bylin,
- výroba z kvalitních surovin, za použití moderní technologie a bez přidaných chemických přísad,
- vlastní webové stránky, e – shop a rychlá distribuce výrobků.

6.6.2 Slabé stránky

- Porucha technologie, která zapříčiní nemožnost výroby,
- vyšší cenová hladina produktu,
- technologicky nákladná výroba.

6.6.3 Příležitosti

- Rostoucí zájem o zdravý životní styl a potraviny vyrobené z lokálních surovin,
- příležitost expanze díky stále rostoucím sítím obchodů prodávající zdravé výrobky,
- veliký potenciál na růst sortimentu do dalších odvětví zdravé výživy, kterými jsou například sirupy a čerstvé šťávy.

6.6.4 Hrozby

- Riziko konkurence ze strany velkých korporací, které jsou finančně stabilnější,
- nepředvídatelnost zákonodárců a změn zákonů, které tvoří,
- zvýšení nákladů na výrobu díky geopolitickému vývoji v Evropě.

6.6.5 Konečná tabulka SWOT analýzy

Tabulka 21 SWOT analýza (vlastní tvorba)

Vnitřní prostředí		
Vnější prostředí	Silné stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Inovativní produkty • Výroba z kvalitních surovin • Rychlá distribuce 	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Porucha technologie • Vyšší cenová hladina • Technologicky nákladná výroba
	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí zájem o zdravý životní styl • Příležitost expanze • Rostoucí potenciál do jiných odvětví 	Hrozby: <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence velkých společností • Nepředvídatelnost zákonodárců • Geopolitický vývoj a jeho dopad na výši nákladů

Hodnocení probíhalo jako skupinová práce tvořitele a vedoucího bakalářské práce. Z tohoto důvodu je sloupec „hodnocení“ rozdělen na tři části, kdy první patří autorovi, druhý vedoucímu a třetí je průměr jejich hodnot, který je následně použit i při výpočtu výsledné hodnoty.

6.6.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 22 Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní tvorba)

<u>Silné stránky</u>	<u>Váha</u>	<u>Hodnocení</u>			<u>Výsledek</u>
Inovativní produkty	0,25	3	4	3,5	0,875
Výroba z kval. sur.	0,5	5	5	5	2,5
Rychlá distribuce	0,25	4	3	3,5	0,875
Součet	1				4,25
<u>Slabé stránky</u>					
Porucha technologie	0,2	-5	-2	-3,5	-0,7
Vyšší cenová hladina	0,6	-5	-4	-4,5	-2,7
Technologicky nákladná výroba	0,2	-3	-3	-3	-0,6
Součet	1				-4
<u>Příležitosti</u>					
Rostoucí zájem o zd. živ. styl	0,3	3	3	3	0,9
Příležitost expanze	0,5	4	2	3	1,5
Rostoucí potenciál	0,2	4	4	4	0,8
Součet	1				3,2
<u>Hrozby</u>					
Konkurence velkých spol.	0,7	-4	-5	-4,5	-3,15
Nepředvídatelnost zákonodárců	0,1	-1	-3	-2	-0,2
Geopolitický vývoj	0,2	-2	-3	-2,5	-0,5
Součet	1				-3,85

Tabulka 23 Porovnání hrozeb (vlastní tvorba)

<u>Porovnání hrozeb</u>	
Interní hrozby	0,25
Externí hrozby	-0,65

6.6.7 Strategie podniku na základě výsledku ze SWOT

- Využití silných stránek podniku k eliminaci hrozeb.
- Agresivní marketingová politika, pojmenování a příprava na potenciální hrozby a tvorba scénáře postupu.

ZÁVĚR

Z předkládané bakalářské práce vyplynulo, že úspěšné podnikání vyžaduje nejen znalosti teoretické v oblasti daného odvětví, ale také schopnost správně identifikovat a řídit rizika.

V teoretické části bakalářské práce byly představeny základní metody týkající se podnikání a řízení rizik. Dále byl popsán proces zpracování podnikatelského plánu a jeho jednotlivé analýzy. V bakalářské práci byly popsány základní aspekty podnikání, právní rámec podnikání v České republice a typy podnikatelských subjektů. Popsány byly také metody identifikace, hodnocení a ošetření rizik v podnikání a byl nastíněn teoretický koncept podnikání, který obsahuje analýzu trhu a tři plány, kterými jsou finanční, marketingový a výrobní.

V praktické části mé bakalářské části byl na konkrétním příkladu představen koncept podnikání na výrobu a prodej marmelád. Byly provedeny analýzy trhu pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále byl také vytvořen Lean Canvas, který se přímo zaměřuje na konkrétní podnikatelský záměr a obsahuje detailní popis zákazníků, problému, řešení a dalších klíčových ukazatelů, které slouží k rozklíčování aspektů podnikání.

Na základě výsledků analýz trhu byly vytvořeny marketingové strategie včetně dvou marketingových mixů, kdy se jeden věnuje maloobchodnímu a jeden velkoobchodnímu zákazníkovi. Byl také vytvořen výrobní plán pomocí ukázkového druhu marmelády, kterou byla hrušková marmeláda s levandulí. Vytvořený finanční plán obsahuje počáteční investici, náklady, výpočet výrobní ceny ukázkové marmelády, očekávané prodeje a ukazatele ROI pro první a druhý rok podnikání.

Dále byly také identifikovány klíčové faktory úspěchu pro podnikání v potravinářství. Do těchto faktorů můžeme řadit například kvalitní výrobek, správnou cenu, efektivní a dobře zacílený marketing a také organizovanost výroby a distribuce produktů.

Výstupem mé bakalářské práce je podrobný návod na vytvoření podnikatelského plánu a jeho jednotlivých částí, který může sloužit dalším podnikavým osobám jako jakási kuchařka k tomu, aby si mohli vytvořit svůj vlastní podnikatelský plán.

Celkově lze konstatovat, že podnikání je velmi náročná a komplexní činnost, které vyžaduje obrovskou dávku sebekázně a disciplíny. Náročnost podnikání ovšem neznamená, že je

nerealizovatelná. Podnikat lze úspěšně vždy, když má daný podnikatel dobrou přípravu, plán a správně definované a ošetřená rizika.

Domnívám se, že cíl této bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2010. Successful business plan: secrets & strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, xxvi, 411 s. ISBN 9781933895147.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. Databáze manažerských metod a technik. 1. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 978-807-3293-802.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

Management mania: Obchodní model (Business Model) [online], 2018. Praha: Educus, 2018(1) [cit. 2023-03-15]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

SHANKAR, Venkatesh a Gregory S. CARPENTER, 2012. Handbook of marketing strategy. 1. Cheltenham: EBSCO Publishing. ISBN 9781781005224.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-449.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Grada, 1 online zdroj (264 stran). ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaciname-podnikat-6713/>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

BusinessCenter: Družstvo [online], 1997 - 2022. Praha: Internet Info [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/druzstvo/>

BusinessCenter: Komanditní společnost [online], 1997 - 2022. Praha: Internet Info [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/komanditni-spolecnost/>

BusinessCenter: Veřejná obchodní společnost [online], 1997 - 2022. Praha: Internet Info [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/verejna-obchodni-spolecnost/>

Cashbot: Jak vytvořit finanční plán a proč se bez něj firma neobejde? [online], 2021. Praha: Red Stone Now [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-vytvorit-financi-plan/>

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbírka zákonů. Česko: Sbírka zákonů, ročník 1991, částka 87, číslo 455. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. In: Sbírka zákonů. Česko: Sbírka zákonů, ročník 2012, částka 89, číslo 89. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#f4578921>

Druhy živností, 2023. In: BusinessInfo [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zivnosti-ppbi/3/>

ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. Situační analýza: SWOT. In: Internetový marketing a marketingové strategie: Malá marketingová [online]. Brno: Malá marketingová [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/wp-content/uploads/2018/07/strategie.jpeg>

HAYES, Adam, DRURY, Amy, ed., 2022. Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started: Learn about the challenges facing entrepreneurs as they start new businesses. Investopedia [online]. USA [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp#toc-what-does-it-mean-to-be-an-entrepreneur>

IDoklad: Vzor: Jak vypracovat kvalitní finanční plán pro vlastní podnikání krok za krokem [online], 2021. Brno: Seyfor [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/vzor-jak-vypracovat-kvalitni-financni-plan-pro-vlastni-podnikani-krok-za-krokem>

IPodnikatel: Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby [online], 2020. Zlín [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/>

JONÁŠ, Radek. Strategická situační analýza: Porterův model pěti sil. In: Strateg [online]. Jihlava: Strateg [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/images/strategy/Porter_5_sil.jpg

KÁNINSKÁ, Markéta, 2022. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti. Začátek podnikání ve 12 krocích: Manuál pro budoucí a začínající podnikatele [online]. Česká republika: Verlag Dashöfer [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>

KOŠTURIÁK, Ján, 2014. Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání. Ekonom [online]. Praha: Economia [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-61741100-od-stihleho-podniku-ke-stihlemu-podnikani>.

Lean Canvas, 2015. In: Flek.cz [online]. Janová: RYXOO UNIVERSAL [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://flek.cz/data/flek.cz/uploadimages/Lean_Canvas.jpg

Magdalena Čevelová: MARKETINGOVÝ PLÁN [online], 2008 - 2023. Praha: Magdalena Čevelová [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-plan/>

Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P): Co je Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P), 2019. Managementmania [online]. Praha: Educus [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

MARKETINGOVÝ MIX 4P [online], [cca 2022]. Brno: EVOLUTION MARKETING [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/marketingovy-mix-4p/>

Upgates: Co je to marketingový plán a jak jej sestavit? [online], 2023. Štítina: EVici webdesign [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/co-je-to-marketingovy-plan-a-jak-jej-sestavit>

POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PEST	PEST analýza. Polical, economical, social and technological analysis.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats.
SMART	SMART cíle. Specific, measurable, attainable, realistic, timely.
DPH	Dan z přidané hodnoty.
ROI	Ukazatel návratnosti investice. Return of investment.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Druhy živností (BusinessInfo.cz, 2022)	18
Obrázek 2 Marketingový mix 4P (evolutionmarketing.cz, [cca 2022]).....	22
Obrázek 3 Pyramida cílů (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)	25
Obrázek 4 PEST analýza (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)	27
Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Jonáš).....	28
Obrázek 6 SWOT analýza (Eckhardtová, 2014).....	30
Obrázek 7 Štíhlý podnik a podnikání (Košturiak, 2014).....	31
Obrázek 8 Lean Canvas (flek.cz, 2015)	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíly nakupujících (Šafrová Drážilová, 2019)	20
Tabulka 2 - Pravidlo SMART (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013 – vlastní úprava)	26
Tabulka 3 Politické faktory (vlastní tvorba)	43
Tabulka 4 Ekonomické faktory (vlastní tvorba)	44
Tabulka 5 Sociální faktory (vlastní tvorba)	45
Tabulka 6 Technologické faktory (vlastní tvorba)	46
Tabulka 7 PEST analýza (vlastní tvorba)	47
Tabulka 8 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní tvorba)	49
Tabulka 9 Lean Canvas (vlastní tvorba)	51
Tabulka 10 Organizační struktura (vlastní tvorba)	56
Tabulka 11 - Personální zabezpečení (vlastní tvorba)	57
Tabulka 12 Marketingový plán (vlastní tvorba)	62
Tabulka 13 Počáteční investice – 1. měsíc (vlastní tvorba)	64
Tabulka 14 Náklady v 2. měs. podnik. (vlastní tvorba)	66
Tabulka 15 Kalkulace výrobní ceny (vlastní tvorba)	67
Tabulka 16 Kompletní kalkulace 1. měsíc (vlastní tvorba)	68
Tabulka 17 Kompletní kalkulace 2. měsíc (vlastní tvorba)	68
Tabulka 18 Očekávané prodeje 1. rok (vlastní tvorba)	69
Tabulka 19 Očekávané prodeje 2. rok (vlastní tvorba)	70
Tabulka 20 Bilance (vlastní tvorba)	71
Tabulka 21 SWOT analýza (vlastní tvorba)	73
Tabulka 22 Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní tvorba)	74
Tabulka 23 Porovnání hrozeb (vlastní tvorba)	75

