

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Podnikatelský plán vedoucí k založení malého či středního
podnikání**

Bc. Lukáš Švadlenka

**Diplomová práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Švadlenka**
Osobní číslo: **E18618**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Podnikatelský plán vedoucí k založení malého či středního podnikání**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: práce bude věnována problematice založení vlastního podnikání. Cíl bude spočívat ve formulaci podnikatelského plánu a jeho klíčových součástí, včetně finančního, marketingového a personálního plánu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání.
- Podnikatelský plán.
- Finanční plán.
- Marketingový plán.
- Analýza prostředí.
- Personální plán.
- Zhodnocení, návrhy a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. Expert. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FRKOVÁ, Jana. Individuální podnikání: malé a střední podnikání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. 182 s. ISBN 80-01-02857-7.
- PRIESTLEY, Daniel. Revoluce v podnikání: nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada, 2015. 194 s. ISBN 978-80-247-5421-5.
- TUCKER, Ken, Ray L. PERRY a Phil SINGLETON. Marketing guides for small businesses: Reputation management: [proven strategies & tips for improving your online reputation]. Commerce, CA, United States: Duct Tape Publishing, 2017. 51 s. ISBN 978-1-543-14800-8.
- WILLIAMS, John. Začni vydělávat na tom, co tě baví: do 30 dnů krok za krokem. Přeložil Jan FELDSTEIN. Praha: Grada, 2017. 252 s. ISBN 978-80-271-0374-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Libor Koudela, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romána Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlášení

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10.04.2020

Bc. Lukáš Švadlenka

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, Mgr. Liboru Koudelovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, pevné nervy a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce.

ANOTACE

Hlavní cílem práce „Podnikatelský plán vedoucí k založení malého či středního podnikání je vytvoření komplexního podnikatelského záměru. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy a další náležitosti spojené s podnikáním s přihlédnutím k aktuálním trendům. V praktické části je představena zamýšlená kapitálová společnost včetně její plánů, strategií a prognóz do budoucna. Zvýšená pozornost je pak věnována výrobnímu, marketingovému a finančnímu plánu společnosti včetně strategické analýzy. V závěru diplomové práce dochází k shrnutí postupů tvorby podnikatelského plánu a komentáři aktuální globální ekonomické situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, finanční plán, marketingový plán, výrobní plán, strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil.

TITLE

Business Plan Leading to Establishing a Small or Medium Business

ANNOTATION

The main goal of the thesis “Business plan leading to the establishment of small and medium-sized enterprises is to create a complex business plan. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic concepts and other essentials associated with business with regard to current trends. The practical part presents the intended capital company, including its plans, strategies and forecasts for the future. Increased attention is paid to the production, marketing and financial plan of the company including strategic analysis. At the end of the work, there is a summary of the procedures of creating a business plan and comments on the current global economic situation.

KEYWORDS

Business plan, financial plan, marketing plan, production plan, strategic analysis, SWOT analysis, Porter’s five forces model.

OBSAH

ÚVOD.....	14
1 TEORETICKÁ ČÁST	15
1.1 DEFINICE POJMŮ SPOJENÝCH S PODNIKÁNÍM	15
1.1.1 Podnikání.....	15
1.1.2 Podnik versus firma.....	16
1.1.3 Start-up.....	16
1.1.4 Právní formy podnikání.....	17
1.1.5 MSP v ČR.....	19
1.1.6 MSP v EU.....	20
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY MSP	20
1.3 PODPORA MSP	24
1.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	26
1.5 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	28
1.5.1 Titulní strana.....	28
1.5.2 Shrnutí	29
1.5.3 Všeobecný popis podniku.....	29
1.5.4 Výrobní plán nebo obchodní plán	29
1.5.5 Analýza prostředí.....	30
1.5.6 Přílohy	31
1.6 FINANČNÍ PLÁN.....	31
1.6.1 Zakladatelský rozpočet.....	31
1.6.2 Rozpočet běžného provozu.....	33
1.6.3 Investiční plán	33
1.6.4 Zdroje financování typické pro tradiční podnik	34
1.6.5 Zdroje financování typické pro start-up	37
1.7 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	39
1.7.1 Situační analýza.....	40
1.7.2 Makrookolí	41
1.7.3 Mikrookolí.....	43
1.7.4 SWOT analýza	47
1.7.5 Marketingové cíle.....	49
1.7.6 Strategie podniku.....	49
1.7.7 Strategie dle Ansoffa	50
1.7.8 Strategie dle Portera	51
1.7.9 Tržní postavení dle Kotlera	52
1.8 PERSONÁLNÍ PLÁN.....	55
1.8.1 Personální strategie.....	55
1.8.2 Výběr a přijímání pracovníků.....	56
1.8.3 Odměňování pracovníků	57
1.8.4 Péče o pracovníky.....	58
2 PRAKTICKÁ ČÁST	60
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	60
2.1.1 Počáteční definice produktového portfolia.....	61
2.2 VÝROBNÍ PLÁN	63
2.2.1 Maková pasta – charakteristika výrobku	63
2.2.2 Tvorba e-shopu.....	64
2.2.3 Maková pasta – technologie výroby	66
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁN.....	69
2.1.1 Klíčoví zaměstnanci	69
2.2 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	71
2.2.1 Analýza trhu	71
2.2.2 Analýza nabídky.....	71
2.2.3 Analýza poptávky.....	72

2.2.4	Analýza konkurence	73
2.2.5	Marketingový mix 4P	74
2.2.6	Segmentace zákazníků.....	75
2.2.7	Sociální sítě	77
2.3	STRATEGICKÁ ANALÝZA	79
2.3.1	Porterova analýza pěti sil.....	79
2.3.2	SWOT analýza	82
2.1	FINANČNÍ PLÁN.....	85
2.1.1	Vymezení scénářů	85
2.1.2	Plán nákladů	86
2.1.3	Plán výnosů	91
2.1.4	Plán výsledku hospodaření	93
2.1.5	Plán cash flow	95
2.1.6	Hodnocení investice – projekt makové pasty	97
3	ZÁVĚR.....	100
	POUŽITÁ LITERATURA	- 101 -
	POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE	- 103 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 105 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Právní formy podnikání v ČR k 31.12.2018	17
Tabulka 2: Živnostenská oprávnění v ČR k 31.12.2018	18
Tabulka 3: Riziko a obliba Venture Capital	39
Tabulka 4: Bohemia Herbal – předmět podnikání (CZ-NACE).....	61
Tabulka 5: Zamýšlené portfolio olejů společnosti Bohemia Herbal s.r.o.	63
Tabulka 6: Influenceri působící na Instagramu	78
Tabulka 7: Porterova analýza společnosti Bohemia Herbal s.r.o.	82
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Bohemia Herbal s.r.o.	83
Tabulka 9: Koeficienty scénářů finanční úspěšnosti Bohemia Herbal s.r.o.	85
Tabulka 10: Odhad prodeje v 1. roce podnikání	86
Tabulka 11: Zřizovací výdaje Bohemia Herbal s.r.o.....	86
Tabulka 12: Investiční výdaje – výrobní linka	87
Tabulka 13: Rovnoměrné daňové odpisy výrobní linky	87
Tabulka 14: Celkové náklady podniku v 1. roce – pesimistický scénář.....	88
Tabulka 15: Celkové náklady podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář.....	88
Tabulka 16: Celkové náklady podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář.....	89
Tabulka 17: Maková pasta – náklady na 1 ks.....	89
Tabulka 18: Odhad prodeje makové pasty v 2. roce podnikání	90
Tabulka 19: Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář	90
Tabulka 20: Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář	91
Tabulka 21: Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář	91
Tabulka 22: Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář.....	92
Tabulka 23: Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář.....	92
Tabulka 24: Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář.....	92
Tabulka 25: Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář	92
Tabulka 26: Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář	93
Tabulka 27: Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář.....	93
Tabulka 28: Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář	93
Tabulka 29: Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář.....	93
Tabulka 30: Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář	94
Tabulka 31: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář.....	94
Tabulka 32: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář.....	94
Tabulka 33: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář.....	94
Tabulka 34: Cash flow podniku v 1. roce podnikání.....	95
Tabulka 35: Cash flow podniku v 2-6. roce podnikání	95
Tabulka 36: Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání	96
Tabulka 37: Diskontované cash flow podniku v 2-6. roce podnikání	96
Tabulka 38: Cash flow plynoucí z investice – pesimistický scénář	97
Tabulka 39: Cash flow plynoucí z investice – neutrální scénář	98
Tabulka 40: Cash flow plynoucí z investice – optimistický scénář	98
Tabulka 41: Výsledek hodnocení efektivnosti investic	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Parametry podnikatelského plánu	27
Obrázek 2: Zakladatelský rozpočet	32
Obrázek 3: Valley of Death	37
Obrázek 4: Okolí podniku	41
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	44
Obrázek 6: SWOT analýza	47
Obrázek 7: Strategie podniku dle Ansoffa	50
Obrázek 8: Marketingový mix 8P	54
Obrázek 9: Logo společnosti Bohemia Herbal	60
Obrázek 10: Prodej máku prostřednictvím inzerčního portálu Aukro	62
Obrázek 11: Ukázka vlastního e-shopu společnosti Bohemia Herbal	64
Obrázek 12: Registrace domény společnosti	65
Obrázek 13: Technologický postup výroby makové pasty	67
Obrázek 14: Harmonogram projektu makové pasty	68
Obrázek 15: Organizační struktura společnosti při založení	69
Obrázek 16: Organizační struktura společnosti po určité době	70
Obrázek 17: Mapa bezobalových prodejen a farem v ČR	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Živnostenská oprávnění v ČR k 31.12.2018	18
Graf 2: Průběh jednotlivých scénářů CF v 1.až 6. roce	96
Graf 3: Průběh jednotlivých scénářů diskontovaného CF v 1. až 6. roce	97

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CF	Cash flow
CP	Cenné papíry
CSR	Corporate Social Responsibility
ČEB	Česká exportní banka
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNH	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
ES	Evropská společnost
EU	Evropská unie
FAP	Faktura přijatá
FAQ	Frequently asked questions
FAV	Faktura vystavená
IR	Index rentability
k.s.	Komanditní společnost
mp	Maková pasta
MP	Marketingový plán
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MSP	Malé střední podnikání
NLP	Neuro-linguistic programming
NPV	Net Present Value
NRB	Národní rozvojová banka
OR	Obchodní rejstřík
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
VC	Venture capital
VK	Vlastní kapitál

VVP	Vnitřní výnosové procento
WWDC	Worldwide Developers Conference
zk	Zemědělská komodita
ZK	Základní kapitál

ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o podnikatelském plánu vedoucím k založení malého či středního podnikání. Práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce je věnována vymezení základních pojmů a současných trendů spojených s podnikatelskou činností veškerých právních forem podnikání. Dochází k definování hlavních výhod a nevýhod, které s sebou malé a střední podnikání přináší. Taktéž je samotná kapitola věnována státním i nestátním podporám podnikání. Následná kapitola pojednává o dílčích složkách struktury podnikatelského plánu. V posledních kapitolách teoretické části práce je autorova pozornost zaměřena na jednotlivé druhy plánů, jež je nezbytné sestavit v rámci struktury podnikatelského záměru pro úspěšné fungování podnikatelské jednotky.

V praktické části diplomové práce je představen vlastní podnikatelský záměr. V úvodu praktické části práce je čtenář seznámen se základní charakteristikou zamýšlené kapitálové společnosti. Podstatou autorova podnikatelského plánu je založení společnosti Bohemia Herbal s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání by měl být prodej zemědělských komodit s následnou výrobou vlastní makové pasty. Tento podnik by měl být založen dvěma společníky, kteří se domnívají, že našli možnou mezeru v aktuálním tržním prostředí. Druhá kapitola praktické části je věnována výrobnímu plánu podniku. Dílčí podkapitoly výrobního plánu jsou věnovány produktu makové pasty a tvorbě vlastních internetových stránek s integrovaným e-shopem. Jejich obsah je tvořen představením koncepce výrobku včetně komplexního zmapování technologie výroby. Ve třetí kapitole je čtenáři nastíněn personální plán podniku. Čtvrtá kapitola cílí na představení marketingového plánu společnosti, který zahrnuje všestrannou analýzu tuzemského i zahraničního trhu, sestavení marketingového mixu 4P a segmentaci potencionálních zákazníků podniku. V poslední podkapitole marketingového plánu je pak vysvětlen přístup organizace k propagaci na sociálních sítích s využitím influencerů. Následná kapitola praktické části práce slouží za pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy jako strategický rozbor podniku a jeho vnitřního i vnějšího okolí. Finální kapitola představuje čtenáři finanční plán podniku Bohemia Herbal. Finanční plán je vyhotoven ve třech scénářích finanční úspěšnosti za prvních 6 let organizace. Konkrétně je složen z předpokládaných nákladů, výnosů, hospodářského výsledku a cash flow podniku. Poslední podkapitola finančního plánu se pak zaměřuje na efektivnost hodnocení investic do výrobní linky makové pasty.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Definice pojmů spojených s podnikáním

Na začátku této diplomové práce je pozornost soustředěna převážně k definování pojmů vyskytujících se v problematice podnikatelské činnosti. Jsou zde definována různá pojetí termínu podnikání s podrobnějším zaměřením na ekonomické a právní vymezení pojmu. Zmíněny jsou i faktory, jež jsou společné pro podnikající subjekty. Dále dochází k objasnění rozdílu mezi pojmy podnik a firma. Také dochází k uvedení různých právních forem podnikání, jak pro fyzické, tak i právní osoby. Pro podnikání fyzických osob jsou uvedeny veškeré dostupné druhy živností v rámci České republiky. V oblasti podnikání právnických osob dochází k uvedení veškerých obecně známých možností, jako je veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručeným omezením, ale i k méně známým alternativám, jako je evropské hospodářské zájmové sdružení či evropská společnost. Uvedeny jsou i hlavní faktory, podle kterých lze uskutečnit optimální volbu právní formy podnikání pro dílčího podnikatelského představitele. Rozdílům mezi malým a středním podnikáním na státní úrovni i v rámci působnosti Evropské unie a jejich odlišným definicím jsou věnovány samostatné kapitoly. V závěru kapitoly dochází ke zdůraznění přínosů podnikatelských aktiv, a to jak pro jednotlivé regionální území, tak i pro stát jako celek.

1.1.1 Podnikání

Na pojem podnikání lze v českém jazyce nahlížet v různém pojetí, a to například v psychologickém, sociologickém, právnickém či ekonomickém. V nejobecnější rovině je pravděpodobně nejznámější právní pojetí tohoto přístupu, které podnikání definuje jako soustavnou a samostatnou činnost, vedenou na vlastní jméno, na vlastní účet, s cílem dosažení zisku. Vzhledem ke koncepci této diplomové práce jsou pro čtenáře stěžejní definice z právního a ekonomického zaměření. Ekonomické chápání předmětu podnikání lze zjednodušeně vyjádřit jako podstupování určité míry rizika, za kterou podnikatel požaduje adekvátní odměnu ve formě přidané hodnoty či zisku. Veber a Srpová (2012, str. 14) o ekonomickém pojetí podnikání píší následující: „*podnikání je zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamické proces vytváření přidané hodnoty*“.

Pochopitelně lze v literatuře nalézt nespočetný výčet dalších definic podnikání. Pro tyto definice však budou společné určité atributy:

- cílevědomá činnost;
- nevšední nápady a přístupy;
- uspořádání a řízení procesů uvnitř podniku;
- podstupování rizika;
- vytváření přidané hodnoty a zisku;
- vytyčování nových cílů;
- opakování úspěšných procesů v cyklech.

1.1.2 Podnik versus firma

Nyní je nutné vyjasnit si rozdíl mezi pojmem podnik a firma. Podnik lze chápat jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci zdrojů ve statky a služby. Přeměna těchto vstupů, ať už majetkového či nemajetkového charakteru na výstupy, umožňuje podnikateli úspěšně provozovat podnikatelskou činnost. Pod označením firma pak lze v českém obchodním právu nalézt obchodní jméno podnikatele, pod kterým je zapsán v OR. V praxi a hovorově mluvě však oba tyto pojmy splývají a determinují obyčejnou podnikatelskou jednotku, tedy fyzickou nebo právnickou osobu vykonávající podnikatelskou činnost.

1.1.3 Start-up

V současné době hyperkonkurence, digitalizace, globalizace a aplikace průmyslu 4.0. můžeme v tržním prostředí pozorovat fenomén, kdy je tradiční podnikání nahrazováno start-upovými podnikatelskými projekty. Autor této práce pod pojmem start-up chápe takový podnik, který je primárně financován prostřednictvím vlastního kapitálu (převážně rizikový kapitál), je na trhu nový s délkou fungování maximálně do 5 let, jeho podnikatelský plán představuje určitý inovativní přístup, přičemž aplikace této inovace má vysoký potenciál k rychlému tržnímu růstu. Samotných literárních pramenů věnujících se tomuto tématu je prozatím poskrovnu a zároveň se nedaří jednotlivým fundovaným autorům dosáhnout jakési ucelené definice toho pojmu. Prvotní zmínky o startupech se přitom datují do 70. let 20. století, kdy se o tomto dnes již fenoménu objevil článek v americkém časopise Forbes. Internetový portál ManagementMania (2016c) uvádí následující definici tohoto pojmu: „*Startupy jsou obvykle nově založené společnosti nebo projekty (obvykle ve stáří do 5-ti let)*“

založené na týmové spolupráci, jsou ve fázi výzkumu trhu a vývoje svých produktů nebo chtějí významně rozšířit své působení na trhu (tzv. škálování). Startupy mají velký potenciál růstu ale zároveň také velkou úmrtnost – proto se často ucházejí o rizikové financování, pomocí něhož chtějí získat dodatečný kapitál pro překonání tzv. údolí smrti nebo rychle expandovat na trhu.“

Odlišnou definici startupu pak můžeme nalézt na internetových stránkách eDotace.cz ([2016]): „*V nejjednodušší verzi se pod pojmem start-up rozumí nově vznikající podnikatelský nápad, projekt či začínající firma s podnikatelským záměrem, který má potenciál být zpeněžen. Upřesňující definice přidává podmínku inovativnosti, tedy start-up se situací na trhu snaží řešit místně a časově inovativním způsobem. A v neposlední řadě je důležitý potenciál rychlého růstu (z hlediska tržeb a zákazníků), úloha zakladatelů (počáteční investice, nápad) a většinou budoucí potřeba vnější investice pro další růst a uvedení produktu na trh.“*

1.1.4 Právní formy podnikání

Při založení podniku je třeba na základě celé řady proměnných zvolit vhodnou právní formu podnikání. Podnikatel se v základu rozhoduje mezi fyzickou a právnickou osobou, kdy má každá z těchto možností své nesporné klady i zápory. Poměr mezi registrovanými podnikatelskými subjekty ve formě FO nebo PO zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Právní formy podnikání v ČR k 31.12.2018

Právní forma podnikání	Počet
Podnikatelé celkem	2 505 551
Fyzické osoby	2 028 496
Právnické osoby	477 055

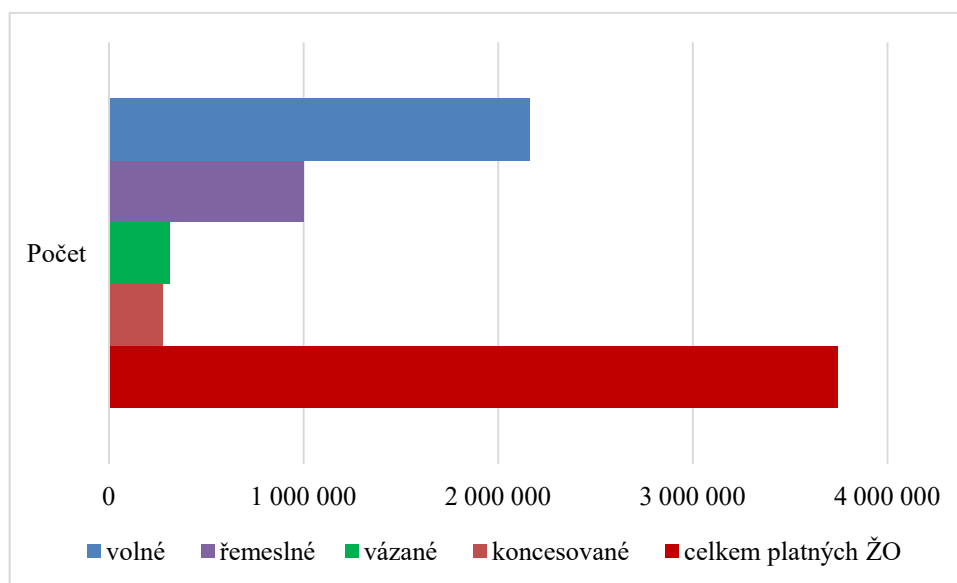
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO

Pokud subjekt zvolí možnost podnikat jako fyzická osoba, tak k tomu bude potřebovat živnostenské oprávnění nebo případně jiné oprávnění, které je vydáno živnostenským úřadem. Živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované, přičemž ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. Počet dílčích udělených živností v ČR zobrazuje mimo jiné tabulka č. 2 a graf č. 1.

Tabulka 2: Živnostenská oprávnění v ČR k 31.12.2018

Živnostenská oprávnění	Počet
Celkem platných ŽO	3 743 413
koncesované	274 695
vázané	308 220
řemeslné	998 126
volné	2 162 372
ŽO pro fyzické osoby	2 904 078
ŽO pro právnické osoby	839 335

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO



Graf 1: Živnostenská oprávnění v ČR k 31.12.2018

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MPO

Pokud se subjekt rozhodne pro podnikání ve formě právnické osoby, má v podstatě 6 možností: založení veřejné obchodní společnosti (v. o. s.), komanditní společnosti (k. s.), společnosti s ručením omezeným (s. r. o.), akciové společnosti (a. s.), evropské společnosti (ES) nebo evropského hospodářského zájmového sdružení. Mezi hlavní faktory ovlivňující právní formu podnikání patří:

- požadovaný stupeň kontroly podnikatele;
- kapitálové možnosti a požadavky podniku;
- rozdělování zisku;
- daňové zatížení;
- podnikatelské prostředí (povaha podnikání, stabilita podnikání);

- kontinuita podnikání;
- rizika a odpovědnost;
- manažerské schopnosti.

1.1.5 MSP v ČR

Dle legislativy ČR vztahující se k podpoře malého a středního podnikání je za středně velký podnik považovaná společnost, která je zaměstnavatelem pro méně než 250 pracovníků, jejíž aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 980 000 000 Kč nebo jejíž čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 1 450 000 000 Kč, pokud účtuje v podvojně účetní soustavě a je nezávislá. Jako malý podnik je definována organizace, která zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a její aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 180 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřekračující 250 000 000 Kč, pokud účtuje v soustavě podvojněho účetnictví a je nezávislá. Za drobný podnik, respektive podnikatele, je pak označována organizace zaměstnávající méně než 10 osob. Pokud se podíváme na složení struktury podniků v ČR, tak zjistíme, že převážná většina organizací je tvořena právě malým a středním podnikáním.

Vzhledem k tomu, že malé a střední podniky nemohou nikdy dosáhnout monopolního postavení na trhu, představují nejzdravější verzi podnikatelského prostředí. Ve své podstatě totiž reprezentují opak absolutní tržní síly jedno jediného velkého podniku nebo skupiny velkých podniků (oligopolů). Obecně představují výhodu a určitou stabilitu pro lidskou společnost, neboť jsou zpravidla vlastněny domácími podnikateli, a tak pozitivní efekty plynoucí z podnikatelské činnosti setrvávají v daném státě. Podpora MSP může být také jednou z možností rozvoje daného regionu – od vytváření nových pracovních míst, přes postupnou urbanizaci územních oblastí až po přínosy Corporate Social Responsibility. Mezi přínosy CSR můžeme řadit zlepšení mzdových podmínek zaměstnanců, jejich vzdělávání, odmítání korupce, transparentnost aktiv daného podniku, výstavbu dětských hřišť, charitativní činnost, zaštitění různých kulturních akcí (na regionální i státní úrovni), zlepšení ovzduší jakožto důsledku zapojení organizace do snižování emisních limitů či zapojení do recyklačních programů a celou řadu dalších pozitiv.

1.1.6 MSP v EU

Jelikož je Česká republika od 1. května 2004 členem Evropské unie, autor této práce považuje za důležité vymezit v teoretické části i evropské dělení podniků dle jejich velikosti, a to na:

- mikropodniky;
- malé podniky;
- střední podniky.

Na úrovni Evropské unie jsou mikropodniky definovány jako organizace, které zaměstnávají méně než 10 pracovníků a roční obrat nebo celková suma majetku těchto organizací nepřekračuje 2 miliony Eur. Podniky označované jako malé jsou tvořeny organizační jednotkou, která je zaměstnavatelem pro méně než 50 osob a její roční obrat nebo celková hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů Euro. Střední velké podniky jsou v rámci EU determinovány jako společnosti, jejichž rozsah zaměstnanců se pohybuje od 50 do 250 jedinců a jejichž roční obrat nebo celková suma majetku nepřekračuje 43 milionů eur. Vodáčkovi (2004, str. 14) definují podnik v rámci EU následovně: „*organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Nezáleží přitom na konkrétní organizačně-právní formě.*“ Dílčích definic dělení podniků podle jejich velikosti na úrovních jednotlivých států je užíváno zejména pro statistické účely, na základě, kterých je možné například rozhodnout, zda je organizace vhodná pro zařazení do programu na podporu podnikání či pro udělení dotace. Tato skutečnost je pochopitelně jen jedním z celého výčtu kritérií pro získání takovéto konkurenční výhody.

1.2 Výhody a nevýhody MSP

Jednou z konkurenčních výhod MSP je možnost zapojení se do programů na podporu podnikání, získání dotace či možnost využití koncepce start-upu. U menšího podniku lze předpokládat pružnější reakce, ať už na přání a potřeby trhu, či na celkové změny v podnikatelském prostředí (například legislativní změny, změny v odvětví, úpadek ekonomiky atd.). Kladem mohou být i nově vytvářená pracovní místa, která v případě MSP vznikají i v případě recese. Nespornou výhodou takového podniku je i mnohem menší kapitálová náročnost založení i chodu společnosti. Mezi další plusy jistě patří jednodušší řízení veškerých procesů v organizaci. Lze také očekávat jednodušší organizační strukturu podniku, což snižuje pravděpodobnost problémů spojených s delegováním pracovních úkolů a možnost vzniku byrokracie.

V malém a středním podnikání je třeba zvážit i působení psychologického faktoru, neboť v menších organizacích se ztrácí určitá bezejmennost pracovníků. To vede k tomu, že si jednotliví pracovníci připadají důležitější a v rámci reakce na tuto skutečnost zodpovědněji přistupují ke svým pracovním povinnostem a lze od nich tedy očekávat vyšší pracovní výkon, než pokud by byli zahaleni rouškou anonymity v rozsáhlé nadnárodní korporaci. V rámci malé a střední podnikatelské činnosti lze očekávat, že daná organizace bude ve výrobním procesu i celkovém chodu firmy aplikovat méně složité technologie, což vede k nižším mzdovým nákladům vzhledem k tomu, že nevzniká nutnost zaměstnávat vysoce kvalifikované odborníky pro jejich řízení. S tím jsou sdruženy i menší investice do výzkumu a vývoje. V čem se literární prameny rozcházejí, je názor na nutnost MSP inovovat. Lze se domnívat, že horší konkurenční postavení vede k nezbytnosti inovativní činnosti. Do jaké míry může ale organizace se značně omezenou zásobou disponibilního kapitálu inovovat oproti velkému podniku? V dnešní době hyperkonkurence a tržní ekonomiky musí inovovat každý podnik bez ohledu na jeho velikost. Pokud tak neučiní je jen otázkou času, kdy dojde k jeho bankrotu. Pro takovéto podniky pak budou značně typičtější malá, drobná dílčí zdokonalení, která jsou typická pro japonské koncepce jako KAIZEN a LEAN. Malé a střední podniky mají tedy blízko ke koncepci LEAN. Jedná se o japonskou filozofii neustálého zlepšování, která je nejčastěji překládána jako štihlá výroba.

Větší množina MSP bude pro konečného spotřebitele představovat vítanou situaci vzhledem k pravděpodobně probíhající cenové válce mezi podniky. Kupující se díky tomu dočká příznivějších cenových hladin při nákupu statků a služeb. Pro malé a střední podnikání bude také typická jejich provázanost s regiony, což je klad, kterého velké společnosti nemohou nikdy dosáhnout. Toto podnikání na regionální úrovni nese celou řadu kladů, jak už bylo zmíněno výše. Frková (2004) o malých a středních podnicích píše následující: „V národním hospodářství plní malé a střední podniky několik důležitých funkcí. Mezi ně patří především: udržování zaměstnanosti, regionální rozvoj, zvýšení konkurence na trhu, inovativnost.“

Hlavními výhodami MSP oproti velkým korporacím bude:

- nižší náročnost řízení procesů v organizaci;
- rychlejší reakce na změny podnikatelského prostředí;
- rychlejší reakce na přání zákazníků;
- vyšší specializace;

- nižší správní náklady;
- programy na podporu podnikání, start up nebo získání dotace;
- jednodušší organizační struktura;
- menší byrokracie;
- regionální provázanost.

A jaké jsou nevýhody malého a středního podnikání? Za jednu z nich můžeme považovat výrazně oslabenou konkurenční pozici oproti velkým hráčům na trhu. Nepříjemnou pravdou také zůstává, že velká část menších podniků nepřežije déle než tři až pět let. Další slabinou je nesporně nižší kapitálová vybavenost podniku. Tato nevýhoda se bude projevovat zejména u fyzických osob podnikajících na živnostenské oprávnění, neboť lze přepokládat že individuální podnikatel nebude disponovat zdroji ve výši několika desítek či stovek milionů korun. Nedostatek zdrojů se dá v rámci samofinancování do jisté míry řešit přibráním dalšího společníka či společníků, což s sebou nese dodatečné riziko ztráty kontroly nad firmou a možný výskyt problémů spojených s pravomocemi v oblasti řízení podniku. Pokud nebude samofinancování stále dostatečné, tak se nabízí tradiční možnost využití cizího kapitálu prostřednictvím bankovních úvěrů a výpomocí, dodavatelských úvěrů a v nejextrémnějších případech využití půjček od mimobankovních institucí. Tyto instituce jsou však schopny poskytnout omezené množství finančních prostředků a nákladové úroky budou vzhledem k nízké bonitě organizace vyšší, než by tomu bylo v případě výpomoci u bankovní instituce. Pokud to situace umožňuje, je vhodně volit úvěr od bankovní instituce před úvěrem od nebankovní instituce. Využití cizích zdrojů s sebou nese další náklady ve formě úroků, což ale na druhou stranu zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, a to je pozitivní jev, o který bychom měli usilovat, pokud chceme být úspěšnými podnikateli. Nákladové úroky jsou však odčitatelnou položkou při výpočtu základu daně, a proto se zde nabízí evidentní možnost využití daňového štítu při financování podniku. Omezené množství kapitálu pak neumožňuje tak rozsáhlé investice do reklamy, vědy a výzkumu, čímž se malé a střední podniky dostávají opět do horšího postavení na trhu. Platební schopnost menších podniků je také dosti vázaná na včasné úhrady jejich vystavených faktur, které pak představují zdroje pro úhrady jejich závazků vůči dodavatelům a zákazníkům. Podnik usiluje o co nejkratší dobu obratu pohledávek. Proto musí MSP věnovat mnohem větší pozornost cash flow. Další z řad nevýhod je přizpůsobování cenové politiky firmy k obdobným jevům, které lze pozorovat u tržní konkurence. Malé podniky si ale nemohou dovolit vytvářet dumpingové ceny, tedy takové ceny, kdy je celková cena produktu nebo služby pod výrobními náklady. Tvorba

dumpingových cen u určitého výrobku je vykompenzována ziskovostí jiných produktů z podnikového portfolia. Velký podnik bude mít samozřejmě mnohem rozsáhlejší portfolio výrobků, a tím i konkurenční výhodu. Strategie dumpingových cen není pochopitelně dlouhodobě udržitelná ani pro velké organizace. Od většího podniku pak zákazníci také očekávají vyšší jakost produktů a služeb, neboť se domnívají, že tyto organizace již mají roky prověřené know how. Ve většině případů se bude jednat o pravdivou hypotézu. Za nevýhodu lze takové chápat nižší odbornost zaměstnanců. Zaměstnanci s vyšší kvalifikací budou pravděpodobně preferovat jako zaměstnavatele velký podnik, ve kterém dosáhnou lepšího mzdového ohodnocení. Tato skutečnost však často nemusí platit pro vlastníky společnosti. Velká část malých a středních podnikatelů jsou totiž bývalí manažeři velkých korporací. Tito jedinci nabyli během svého předchozího zaměstnání potřebných znalostí, zkušeností a know how, aby si posléze založili vlastní společnost. Frková (2004) píše na téma nevýhod MSP následující: *„Dalším problémem pro malé a střední podniky je vysoké administrativní zatížení, které je způsobené především nároky ze strany státu a institucí správy a samosprávy. Podniky musí vynakládat nemalé množství finančních prostředků na byrokratický aparát, např. právníky, auditory, daňové poradce atp.“*

Mezi hlavní nevýhody malého a středního podnikání nepochybně patří:

- vysoké nebezpečí ohrožení většími hráči na trhu;
- výrazně omezenější tržní síla oproti větším podnikům;
- horší pozice pro získání veřejných zakázek;
- menší schopnosti přizpůsobit se legislativním změnám;
- omezené možnosti investování vzhledem k menšímu množství kapitálu;
- možnosti garance vyšší jakosti;
- zpravidla nižší kvalifikace zaměstnanců;
- účinnost hospodářských procesů;
- prováděné inovace se týkají nižších inovačních řádů.

1.3 Podpora MSP

Veber a Srpová (2012) o podpoře malých a středních podnikatelů uvádí, že ji lze rozdělit na informační a finanční podporu. Dále uvádějí, že je lze dělit i z hlediska původu na vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům, nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací a podnikatelské subjekty.

V oblastní státních orgánů jsou důležité instituce Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které vytváří řadu programů poskytujících poradenské služby a pomoc malým a středně velkým podnikajícím subjektům, a to v rámci celorepublikové působnosti. Další programy vytváří Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Tato spolupráce je úzce vázána na dané regiony. Pro podporu a prosazování postavení českých exportérů na zahraničních trzích vytvořilo MPO organizaci CzechTrade. Organizace CzechTrade se kromě jiného zabývá řešením sazeb cla v jednotlivých oblastech, oblastní legislativou, podporou rozběhnutí businessu v zahraničí nebo poskytováním informací o skutečném i očekávaném vývoji trhů v zahraničí. Zjednodušování legislativy, podnikatelské spolupráce, sledování tržního prostředí, bezplatné konzultace s experty na danou problematiku pak zajišťuje organizace CzechInvest.

Další variantou jsou pak Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra, jejichž iniciativa vychází z programů EU. Tato centra slouží malým a středním organizacím k vytvoření nových pracovních míst, konzultacím a poradenským činnostem, poskytování úvěrů, poskytování vzdělávacích kurzů, k pomoci při vytváření personálního, finančního, marketingového plánu a podnikatelského záměru za zvýhodněnou cenu. Tato centra jsou navzájem propojena po celé EU a vytváří tak Evropské sítě podnikatelských a inovačních center s mezinárodním přesahem. Všechny tyto vládní organizace jsou financovány ze státních rozpočtů nebo rozpočtu EU v závislosti na uzemním vymezení a specifických podmínkách dílčích programů. V posledních letech se stal využívanou podporou MSP projekt podnikatelských inkubátorů. Jako příklad uveďme Pardubický podnikatelský inkubátor, který funguje na podobném principu jako předešlé zmíněné programy, tzn., že poskytuje výhodnější podmínky pro začínající podnikatele či pomáhá najít potencionálního investora (START UP). Jako další příklady lze například uvést Centrum pro regionální rozvoj ČR, Design Centrum ČR, Národní vzdělávací fond či nejrůznější informační portály zabývající se problematikou podnikatelské činnosti.

Typickými zástupci nevládních organizací pak budou Agrární a Hospodářská komora ČR. Agrární komora cílí výhradně na subjekty podnikající v zemědělství, lesnictví, potravinářství a včelařství. Tuto právnickou osobu založil, stejně jako Hospodářskou komoru, Rozhodčí

soud, jenž svou činnost zaměřuje na řešení potenciálních obchodních rozporů, jež mohou nastat mezi jedinci provozujícími podnikatelskou činnost v těchto odvětvích. Agrární komora úzce spolupracuje s Visegradskou skupinou (V4) tedy aliancí 4 zemí střední Evropy, jejímiž členy jsou kromě České republiky i Polsko, Slovensko a Maďarsko. Dalším možným zástupcem podnikatelů je Hospodářská komora, jejímž hlavním záměrem je rozvoj podnikatelského prostředí, a to jak na úrovni České republiky, tak i Evropské unie. Doprovodnými službami poskytovanými Hospodářskou komorou ČR jsou pak vývozní a dovozní poradenství, daňová evidence, odstranění byrokracie, pomoc při komunikaci se státními orgány a celková podpora pro podnikatele v rámci finanční sféry. Jako dalšího možného zástupce nevládní instituce na podporu podnikání lze uvést zájmové sdružení, které je dobrovolné, otevřené, nezávislé a jeho aktivity slouží k usnadnění získání dotací z EU, poradenství, konzultacím a pořádáním seminářů na nejrůznější témata problematiky podnikání, jedná se o Svaz obchodu ČR. Za zmínku nepochybně stojí i Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR, která představuje dobrovolné sdružení právnických osob, jejímiž hlavními cíli je zdokonalení získávání finančních zdrojů, rozvoj podnikatelského prostředí, šíření hodnotných informací a prosazování vlastních zájmů napříč působnostmi zahraničních organizací. Mezi další instituce podpory podnikání patří Centrum pro evropskou integraci, Svaz průmyslu a dopravy ČR nebo Sdružení podnikatelů České republiky.

V oblasti finančních programů na podporu malého a středního podnikání existují v zásadě dvě možnosti pro získání externích finančních zdrojů. První z nich je na rovině soukromých služeb, které jsou nejčastěji poskytovány bankovními domy. Druhá alternativa je reprezentována prostřednictvím podpory podnikání od samotné vlády.

Klasickými produkty bank pro podnikatele je vedení běžných účtů v tuzemské i zahraniční měně. Dále pak bankovní instituce nabízejí kontokorentní úvěry, leasing či úvěry pro podnikatele. Nevýhodou kontokorentů je, že je vzhledem k jeho operativnímu charakteru doprovázen vysokými nákladovými úroky. Stejný problém s vysokou nákladovostí postihuje i leasing, o kterém lze tvrdit, že je nákladově náročnější než klasický úvěr. Tato jeho nevýhoda je ale kompenzována vyšší dostupností. To je kromě jeho pružnosti a daňového nastavení jedním z důvodů, proč jej podnikatelé mnohdy upřednostní před klasickým bankovním úvěrem. Zapojení do určitého projektu podpory MSP dané banky představuje bezesporu zajímavou možnost jak získat kapitál, neboť tyto programy dokonce nabízejí nulový či minimální úrok. Většina klasických podnikatelských úvěrů bude pochopitelně požadovat záruky nemovitostmi, předložení oprávnění podnikat, poskytnutí rozvahy, výkazu zisku a ztrát, výkazu o změnách vlastního kapitálu za poslední roky a splněních všech

závazků podnikatele vůči státnímu aparátu (daně, sociální a zdravotní pojištění). Méně častou variantou získání prostředků jsou fondy rizikového kapitálu. Tyto fondy mají ale jednu zásadní slabou stránku, a tou je velký objem kapitálu, který zpravidla neklesá pod 100 milionů Kč, což činí tuto možnost nedosažitelnou pro naprostou většinu MSP. Wupperfeld (2003, str. 152) o fondu rizikové kapitálu píše že „*umožňuje MSP v počáteční fázi rozvoje financování růstových projektů formou přímé majetkové účasti či nezajištěného úvěru*“.

Instituce orientující se ve vládní podpoře exportu nese název Česká exportní banka a. s. Tato akciová společnost byla nepřímo založena státem k poskytování státní podpory exportu. Mezi její hlavní činnosti patří finanční pomoc při vývozních operacích a poskytování dalších služeb s tím souvisejících. Jedná se o takové exportní objemy, které by bez asistence této instituce byly pro podnik nerealizovatelné. Prostřednictvím ČEB tak dochází i ke zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti českých firem.

Další organizací, jež bude zmíněna, je Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s. Tato instituce vznikla v Československu v roce 1992 pod zastoupením Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva financí a Ministerstva pro místní rozvoj. V říjnu roku 2016 došlo k její přeměně na Národní rozvojovou banku. Tato transformace vedla k zacílení její činnosti na podporu malých a středních podniků na území ČR. NRB poskytuje výhodnější záruky pro úvěr, leasing a veřejnou obchodní soutěž.

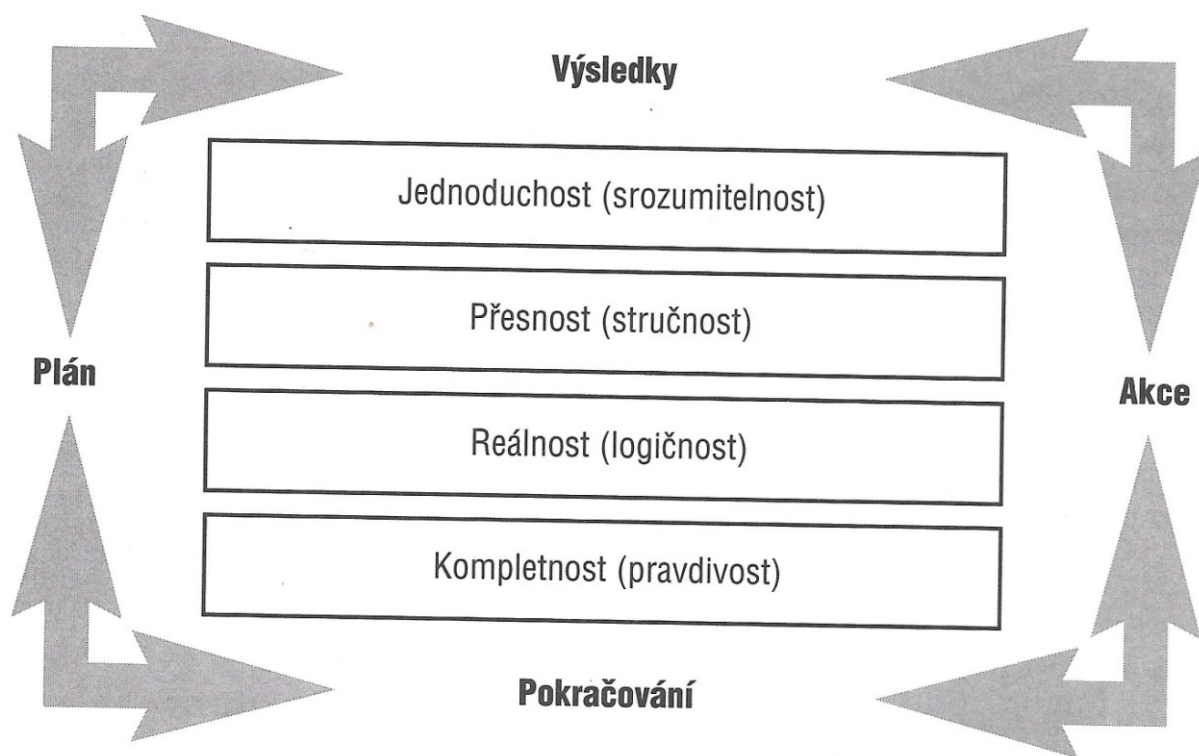
Exportní garanční a pojišťovací společnost a.s. je institucí, která soustřeďuje svou pozornost k poskytování služeb pojištění při vývozu zboží z České republiky. Její hlavní náplní je pojištění exportních úvěrů proti oblastním a komerčním rizikům. Mezi další služby EGAP lze zařadit pojištění domácích pohledávek z hlediska dočasné platební neschopnosti klienta.

1.4 Podnikatelský plán

Pod pojmem podnikatelský plán si lze představit písemný dokument, který je zpracovaný osobou připravující se na podnikatelskou činnost či činnost podnikání již provozující. Důležité je, aby obsahoval veškeré významné vnitřní i vnější faktory, které s touto plánovanou nebo již probíhající podnikatelskou činností souvisejí. Podnikatelský plán představuje část z podnikové funkce plánování, neboť se jedná o neustále se opakující děj. V případě již fungujícího podniku může představovat nástroj kontroly. Velikost, propracovanost a komplexnost podnikatelského plánu nelze vyvozovat pouze z velikosti

podniku jako takového. Koráb, Peterka a Režňáková (c2007, str. 26) na téma rozdílů v podnikatelských plánech píše následující: „Podnikatel, který chce přijít na trh s novým typem spotřební elektroniky, bude potřebovat rozsáhlejší a propracovanější podnikatelský plán především kvůli charakteru nabízeného výrobku a cílového trhu. Naopak podnikatel, který hodlá otevřít půjčovnu videokazet, vystačí s podstatně jednodušším podnikatelským plánem.“

Častým problémem zpracování podnikatelských plánů českými podnikateli je pak jejich přílišná orientace na sebe sama a neschopnost vidět tento strukturovaný dokument očima banky či potenciálního investora. Kvalitní a úspěšný podnikatelský záměr bude pochopitelně ovlivněn i kapitálovou potřebou podniku. Pokud má podnik dostatečné množství vlastních zdrojů financování, může svůj podnikatelský plán situovat více na sebe. Naopak pokud jsou zdroje limitním faktorem společnosti, tak by měla převládat jeho orientace na poskytovatele kapitálu. Na otázku, jaké parametry by měl podnikatelský plán obecně splňovat, nalezneme odpověď v obrázku 1.



Obrázek 1: Parametry podnikatelského plánu

Zdroj: Koráb, Režňáková a Peterka, c2007, str. 37

Další častou chybou uváděnou bankami a dalšími investory je nevýrazné vizuální zpracování, které se v množině dalších graficky velice podobných dokumentů stává monotónní. Důležité je tedy zaujmout a něčím vyčnívat nad konkurencí, ale nikoliv za cenu

logické stavby, propracovanosti, reálnosti a pravdivosti celého záměru. Jak dlouhý by ale měl podnikatelský plán být? Častou chybou je měřit jeho délku pouze počtem stran. Pokud použijeme tento přístup hodnocení, tak lze tvrdit, že minimální rozsah podnikatelského plánu by se měl pohybovat od 10 stránek až po více než sto listů. Průměrný rozsah dokumentu bývá od 20 do 40 stran včetně příloh. Mnohem důležitější, než délka dokumentu, je aby čtenáře seznámil s tím, kdo podnik je, co dělá, kam se chce dostat a jaké k tomu potřebuje zdroje. Vhodné je také zakomponování souhrnů do dílčích kapitol a podkapitol. Hlavním rozdílem v rozsahu podnikatelského plánu je, zda připravujeme podnik s výrobní činností, podnik, který má poskytovat služby či kombinaci obou variant.

1.5 Struktura podnikatelského plánu

Vzhledem ke skutečnosti, že každý podnik je do určité míry originální, bude i každý podnikatelský plán značně diferencovaný. Přesto ale existují určité znaky, kterých by se měl každý takový dokument držet. Obecně se tedy struktura a obsah podnikatelského plánu skládá z:

- titulní strany;
- shrnutí;
- všeobecného popisu podniku;
- finančního plánu;
- výrobního plánu nebo obchodního plánu;
- marketingového plánu;
- analýzy prostředí;
- personálního plánu;
- příloh.

V rámci této diplomové práce bude pozornost zaměřena především na finanční plán, marketingový plán (analýzu prostředí) a personální plán. Z toho důvodu budou těmto plánům věnovány samostatné kapitoly.

1.5.1 Titulní strana

Titulní strana obsahuje jednoduchý výklad složení podnikatelského plánu. Slouží primárně k snadné orientaci čtenáře napříč celým dokumentem. Nejčastěji obsahuje název a sídlo

společnosti, jména podnikatelů včetně telefonních a emailových kontaktů, stručný popis podniku, předmět podnikání, organizační strukturu a možnosti financování. V modernějším pojetí mohou být na titulní straně uvedeny i sociální sítě zakladatelů. Nejvhodnější budou sociální sítě orientující se na profesní život, jako je například od roku 2009 LinkedIn.

1.5.2 Shrnutí

Nejdůležitější částí podnikatelského plánu je shrnutí, neboť banky a možní investoři začínají čtení právě zde. Proto je nezbytné věnovat této části nejdůslednější práci, aby bylo možné vystihnout vše klíčové a upoutat jejich pozornost. Shrnutí tedy představuje jakýsi výcuc hlavních faktorů podnikatelského plánu, jehož primárním úkolem je upoutat čtenáře a nastolit v něm touhy číst dál. Po přečtení by měl mít čtenář jasno v tom, co jsme za firmu a čeho chceme za pomoci vlastních či cizích prostředků dosáhnout.

1.5.3 Všeobecný popis podniku

Popis podniku by měl zahrnovat motivace, které podnikatele vedly k založení vlastního businessu. Také je vhodné do této části zakomponovat datum zápisu společnosti do obchodního rejstříku, tedy datum, kdy společnost vznikla dále pak sídlo podniku, jeho organizační strukturu, hlavní výrobek či poskytovanou službu a představení vlastníků firmy. Pokud má společnost nějakou podnikatelskou minulost, je dobré uvést klíčové události, jako je získání investora, změna výrobního portfolia, významné personální změny, získání ocenění, patentů, licencí či certifikací. Příloženými mohou být i výtahy z finančních výkazů z posledních let.

1.5.4 Výrobní plán nebo obchodní plán

V případě že se podnik zabývá výrobou produktů, mluvíme o výrobním plánu, pokud je ale společnost naopak orientována na poskytování služeb, tak hovoříme o obchodním plánu. Možná je i kombinace obou variant plánů v případě, že podnik, jak vyrábí, tak poskytuje služby. Výrobní plán by měl popisovat celý proces výroby včetně potřebných odborných a technických výkresů, jež budou umístěny v příloze. Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat i veškeré velké i malé dodavatele, se kterými podnik navázal obchodní spolupráci, popis materiálu, který bude vstupovat do tvorby výrobků, využívaný park strojů a zařízení, situování skladů a zajištění vhodných podmínek pro skladování surovin a možné výrobní kapacity. Pokud je využívána určitá specifická koncepce skladování a přístupu k zásobám jako například JIT (Just in Time), metoda ABC, Six sigma, kazein či lean, tak

je dobré tuto skutečnost taktéž uvést. Neméně důležité je, aby výrobní plán zahrnoval i uzavřené odběratelsko-dodavatelské kontrakty. V případě obchodního plánu bude jeho složení dosti obdobné s přiloženou prodejní strategií, jež by měla být rozepsána v marketingovém plánu.

1.5.5 Analýza prostředí

Analýza prostředí podniku představuje primárně zmapování konkurenčního prostoru. V rámci analýzy konkurence se nejprve zaměříme na přímou konkurenci, tzn. na podniky, které působí na stejných trzích a nabízí obdobné výrobky či služby. Další krokem je pak zanalyzování budoucích potencionálních konkurenčních organizací. Mezi hlavní faktory analýzy bude patřit kapacita trhu, jeho nasycenost, tržní podíl, který zaujímají naši dílčí konkurenti, dostupnost produktů, ceny produktů, obrat konkurence, růst trhu, složení zákazníků či odbytové kanály. Výstupem konkurenční analýzy by mělo být definování vyplývající konkurenční výhody pro podnik.

S analýzou prostředí je úzce spjato podstupování rizika. Pokud se podnik dobrovolně rozhodne, že podstoupí riziko, tak za něj bude očekávat určitou přidanou hodnotu, nejčastěji ve formě zisku. Analýza rizik nám pomáhá určit zdroje těchto rizik a vytvořit systém preventivních kroků, které minimalizují pravděpodobnost, že se riziko překlene do reálného negativního stavu. Není reálné, aby se podnikatel v rámci své činnosti vyhnul všem rizikům. Také je třeba akceptovat fakt, že ne všechna rizika jsou ovlivnitelná. Způsobů, jak se bránit rizikům, existuje celá řada. Mezi ty nejčastější patří jeho převedení na dodavatelské a odběratelské subjekty prostřednictvím uzavírání obchodních kontraktů nebo využití pojištění.

Mezi nejvyžívanější metody hodnocení rizik patří analýza citlivosti a expertní hodnocení. Pod expertním hodnocením rizika si můžeme představit odbornou předpověď významnosti rizik v porovnání k dílčím plánům společnosti, přičemž důležitost rizika je dána stupněm pravděpodobnosti jejich výskytu a silou ve které se objeví. Pro závislost významnosti rizika na jeho pravděpodobnosti výskytu a síle platí přímá úměra, tedy čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a síla, tím větší je významnost rizika. Analýza citlivosti navazuje na expertní hodnocení a její podstata spočívá v posouzení senzibility výsledků hospodaření na činitele, které ovlivňují jeho stav, velikost a složení. Je třeba mít na paměti, že výsledky obou metod jsou do značné míry individuální, a proto je nutné je brát s rezervou.

1.5.6 Přílohy

Rozsah příloh podnikatelského plánu je zcela individuální záležitostí. Příloha může obsahovat například výpisy z obchodního rejstříku, technické výkresy, životopisy významných osobností včetně referencí, zprávy a odborné články, výsledky tržního průzkumu, analýzu prostředí či výsledky další vyznaných průzkumů, finanční výkazy, certifikace, patenty a licence nebo zásadní uzavřené kontrakty. V extrémních případech je pro redukci počtu stran možné uvést vybrané materiály ve speciálním seznamu, který bude zakomponován do dané přílohy.

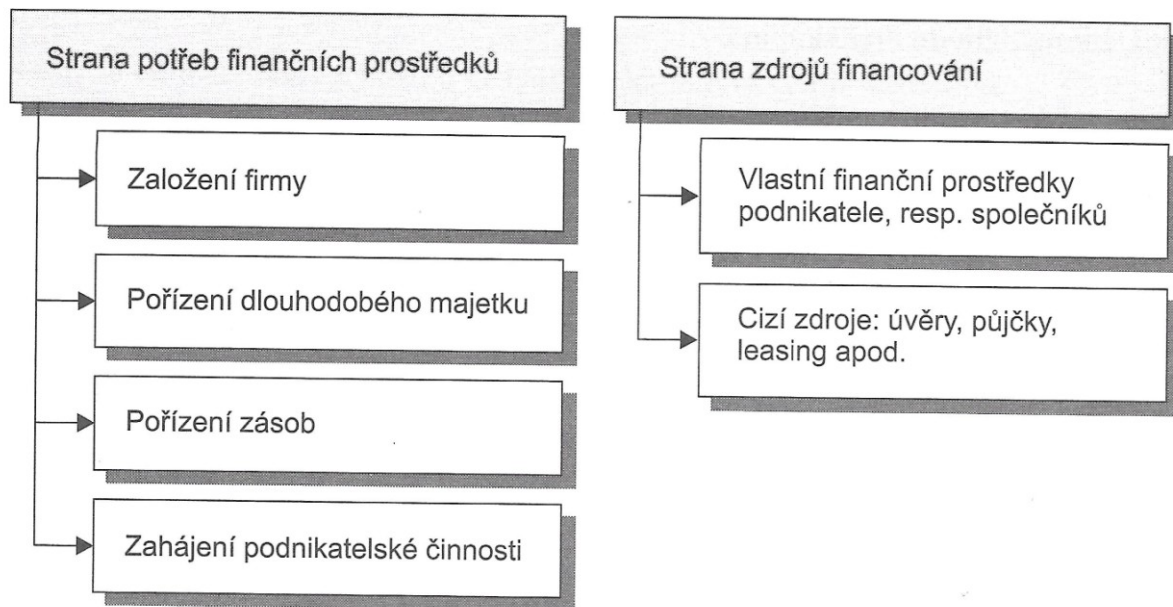
1.6 Finanční plán

Jedním z hlavních úkolů finančního plánu je přesvědčit banky a potencionální investory o tom, že náš podnikatelský záměr bude v krátkém i dlouhém období ziskový. Finanční plán také slouží pro posouzení reálnosti zamýšleného projektu. Celkový komplexní finanční plán se musí bezpodmínečně skládat z dílčích drobnějších finančních plánů, které musí být navázány na jeho výstupy. Výstupem finančního plánu pak budou absolutní ukazatele. V tomto případě se bude jednat o plán rozvahy, výsledovky a cash flow. Nejčastěji se setkáme s odhadovaným sestavováním těchto finančních výkazů na období 3 let. Srpová a kolektiv (2011, str. 28) na téma nejčastějších chyb podnikatelů v rámci sestavování finančního plánu píší následující: *“Častou chybou u začínajících podnikatelů bývá že nerozlišují kategorie zisk a peněžní tok (cash flow), výnosy, příjmy, náklady a výdaje. První propočty představují většinou manažerský přístup bez zohledňování zásad finančního účetnictví.”* Absolutní finanční ukazatele ale nejsou jedinou podstatnou položkou obsahu plánu. Neméně významnou roli hrají poměrové finanční ukazatele, zejména pak indikátory likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Smyslem těchto ukazatelů je poskytovat informace o tom, jak podnik dokáže zhodnotit vložený kapitál, zda dokáže dosahovat zisku, jestli je schopný splácet své krátkodobé závazky, zda je krátkodobě i dlouhodobě stabilní, jak velké objemy investic bude potřebovat a jak hospodaří se svými aktivy. V rámci finančního plánování se tedy jedná o neustálé prognózy objemů prodeje, výnosů, nákladů, tržeb a zisku.

1.6.1 Zakladatelský rozpočet

Primárním úkolem zakladatelského rozpočtu je minimalizace rizika spojeného s úvodní fází podnikání. Při založení podniku lze předpokládat existenci situace, kdy budou náklady podniku výrazně převyšovat podnikové výnosy. V první fázi založení společnosti může dojít i k nulovým příjmům, neboť většina procesů vyžaduje určitě zaběhnutí. S touto skutečností je

třeba neustále kalkulovat v případě sestavování zakladatelského rozpočtu vzhledem k časovému zpoždění mezi příjmy a výnosy a náklady a výdaji. Neoddělitelnou součástí finančního plánu společnosti by tak měl být i tento zakladatelský rozpočet, jehož hlavní náplní je určit zdroje financování pro zahájení podnikatelské činnosti.



Obrázek 2: Zakladatelský rozpočet

Zdroj: Veber a Srpová, 2012, str. 94

Mezi nevyhnutelné náklady spojené se založením vlastního podnikání lze zařadit splacení základního kapitálu, poplatky za ověřovací listiny či poplatky za udělení živnostenského oprávnění (v případě prvotního ohlášení činí poplatek 1 000 Kč a ohlášení každé další živnosti přijde na 500 Kč). Další náklady v prvotních fázích podnikání pak představuje například zřízení internetových stránek, navržení loga společnosti nebo zhotovení razítka. Mezi další položky zakladatelského rozpočtu pak budou patřit finanční zdroje na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku spolu s oběžným majetkem nezbytným pro chod firmy. Zástupci oběžného majetku budou nejčastěji materiál potřebný k výrobě, zásoby zboží nebo určitá finanční rezerva pro platby faktur předem a pojištění. V oblasti DHM a DNM se bude jednat o zajištění pozemků, výrobních a administrativních budov, vybudování skladů, zřízení výrobního strojního parku či nákup elektronického a technického vybavení.

Tento úsek zakladatelského rozpočtu podniku bude zpravidla tou nejvíce nákladnou položkou, a proto je důležité důkladně zvážit jaké zdroje financování využít pro jeho pokrytí. Dále je třeba kalkulovat s provozními náklady podniku do inkasa prvních příjmů. Jde

především o náklady na energie, logistiku, údržbu, mzdové náklady a s nimi spojené povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění.

1.6.2 Rozpočet běžného provozu

Důležitou součástí finančního plánu organizace je odhad budoucího hospodářského výsledku, tedy jednotlivých složek nákladů a výnosů podniku. Tento odhad se stanovuje v řádu týdnů, měsíců či let. Podrobnější členění finančních plánů pak probíhá prostřednictvím dílčích rozpočtů. Časové vymezení rozpočtu bude mimo jiné závislé na dostupných zdrojích financování. V případě počátku malého a středního podnikání se bude jednat zejména o krátkodobé rozpočty (do 1 roku) a v případě již provozu schopné organizace o střednědobé rozpočty (do 3 let). Na základě poměru mezi výnosy a náklady budeme generovat zisk či ztrátu. Podle očekávaného zisku odhadujeme, za jak dlouho se nám navrátí prostředky vložené do podnikatelské činnosti, ať už z interních či externích zdrojů.

Mezi nejčastěji plánované dokumenty pak patří tradiční finanční výkazy. Jmenovitě se tedy jedná o plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztrát a cash flow podniku, v některých případech se ještě přidává plán rozdělení zisku a plán externího financování. Pro tyto dokumenty bude stačit méně detailní obsah, než je tomu u skutečných finančních výkazů. Důležité je správně rozlišovat náklady od výdajů a příjmy od výnosů, aby nedošlo ke zkreslení generovaného zisku. Co se týče krátkodobého plánování, tak bude jeho pozornost směřována zejména na peněžní příjmy a výdaje. Důvod je zajištění dostatečné platební schopnosti, která ochrání podnik před bankrotem. V tomto případě je vhodné sestavit plán peněžních příjmů a výdajů ve členění na týdny, a v některých případech dokonce i dny. Plán cash flow bývá vzhledem k faktu, že pracujeme pouze s odhadovaným ziskem, sestavován pomocí nepřímé metody. V praxi také většina potencionálních investorů a bank bude taktéž vyžadovat nepřímou metodu sestavení peněžních toků.

1.6.3 Investiční plán

V dnešním tržním prostředí hyperkonkurence je pro podnik čím dál obtížnější získat a udržet si zákazníka, neboť na uspokojení poptávky trhu musí organizace vynakládat nemalé finanční prostředky. Pro optimální strukturu řízení a přijetí adekvátních rozhodnutí managementu podniku v oblasti investiční činnosti bude pomocníkem plán investic rozpracovaný do dílčích investičních rozpočtů. Primárními spouštěči investiční činnosti může být převis zájmu zákazníků o daný produkt nad výrobní kapacitou společnosti, realizace inovace tedy invence, snaha získat náskok před konkurencí pomocí vědecké a výzkumné

činnosti, vznik nových potřeb na trhu statků a služeb, rozšíření stávajícího produktového portfolia nebo snaha obsadit další trhy. Hlavními kritérii, která by měla být zvažována při každé investici, jsou doba návratnosti investice, doba výstavby investice a doba životnosti investice. Při posouzení investičních projektů by měl management podniku využívat výpočty:

- čisté současné hodnoty (NPV);
- indexu rentability (IR);
- vnitřního výnosového procenta (VVP);
- doby návratnosti.

Každé investiční rozhodnutí, které musí manažer vykonat je obtížné a je důležité, aby korespondovalo se strategickými cíli organizace. Proto je investiční plánování spojeno s dlouhodobým časovým horizontem.

1.6.4 Zdroje financování typické pro tradiční podnik

Výše potřebných prostředků bude primárně závislá na oblasti podnikání, plánovaných objemech výroby či poskytování služeb a nákladovosti marketingové propagace produktu. Vhodně zvolená právní forma podnikání může také značně přispět k optimalizaci interních a externích zdrojů financování. Kapitálově nejdostupnější variantou bude představovat veřejná obchodní společnost, která nevyžaduje žádný základní kapitál, avšak její nevýhodou je, že společníci ručí neomezeně celým svým majetkem. Druhou kapitálově nejzajímavější právní formou je společnost s ručením omezeným, kde je vyžadován ZK ve výši 1 Kč. Toto snížení z původních 200 000 Kč je důvodem vysokého navýšení vzniku těchto společností v posledních letech. Komanditní společnost vyžaduje základní kapitál ve výši 5 000 Kč, ale pouze u komanditistů (ručí omezeně). U komplementářů se je situace obdobná jako v případě v.o.s. Kapitálově nejnáročnější možností je pak založení akciové společnosti, kde jsou požadovány 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

Zdroje financování lze dělit do různých kritérií. Jednou z možností je jejich členění z hlediska původu na vlastní a cizí. Mezi vlastní zdroje financování MSP patří:

- zisk;
- odpisy majetku;
- vklady vlastníků;
- vklady tichého společníka;

- ostatní vlastní zdroje (prodej majetku).

Představiteli cizích zdrojů financování pak jsou:

- bankovní úvěry a výpomoci;
- dodavatelské úvěry;
- zdroje nebankovní povahy (leasing, dotace, dary, emise CP, faktoring, forfaiting);
- rezervy;
- zálohy odběratelů;
- závazky vůči státu;
- závazky vůči zaměstnancům.

Motivů pro využití cizích zdrojů financování je celá řada. Mezi podněty lze zařadit skutečnost, že s používáním cizího kapitálu jsou spojeny nižší náklady než s využíváním vlastních zdrojů. Využití cizího kapitálu zvyšuje ROE a umožňuje využít daňový štít podniku. Dalším důvodem pak může být využití CK jako prostředku pro překlenutí časového období mezi placením FAP a inkasem z FAV. Nejčastějším důvodem, a to zejména v začátcích podnikatelských aktivit, bude ale nedostatek VK, poněvadž založení podniku, jeho růst a rozvoj, vyžaduje zpravidla nemalé investice. Nezbytné je nevyužívat cizí zdroje financování nadbytečně neboť by to vedlo ke ztrátě kontroly nad společností a ohrožení její finanční stability. Obecně se jako optimální zadlužení podniku uvádí 40 % až 60 %.

V praxi se ale pouze hrstce podniků daří zafinancovat zamýšlený projekt z 60 % vlastními zdroji. Tento atribut je ale jedním z pozorovaných kritérií úspěšných malých a středních firem, které zahájily svou podnikatelskou činnost v 21. století. Většina těchto společností uvádí koeficient samofinancování kolem 58 %. (Simon, 2010)

Dalšími možnostmi pohledu na financování podniku je z hlediska času, tedy na krátkodobé (splacení do 1 roku) a dlouhodobé (splacení nad 1 rok), z hlediska formy zdrojů na peněžní a věcné nebo podle účelu na běžné a mimořádné financování.

Alternativní zdroj financování pro malé a střední podniky pak představuje rizikový kapitál. Jeho první náznaky lze vyzorovat s příchodem kapitalismu, kdy v počátcích tohoto ekonomického přístupu k hospodářství bylo možné založit firmy s minimálními zdroji a za velice krátký čas. Situace, kdy doba od založení podniku po jeho uvedení na trh představovala jen několik málo dní, nebyla nijak výjimečným jevem. S progresivní dobou se ale stával potřebný kapitál čím dál více obtížněji dosažitelný. To společně s faktem, že malé a střední

podniky představují nejinovativnější hráče na trhu (z důvodu vysokého konkurenčního boje a neustálé nutnosti přizpůsobovat se tržní podmínkám), vedlo k vymezení rizikového kapitálu, neboť inovativní projekty s sebou nesou vysoké riziko. A proto tato značná míra rizika vede ke snížení dostupnosti tradičních zdrojů financování. Další bariérou pro využití rizikového kapitálu jako zdroje podniku je, že je zpravidla poskytován ve velkých objemech, které jen málokdy klesají pod 100 000 000 Kč, jak bylo již zmiňováno výše. Možným řešením se pak do jisté míry stává využití tzv. Business Angels, které odstraňují problematiku velkých objemů kapitálu. Veber a Srpová (2012, str. 110) definují Business Angels následovně: *„Business Angel je individuální investor, který poskytuje vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potencionálem.“* Dále uvádějí, že: *„Business Angel přináší do firmy takové odborné znalosti, orientaci v daném oboru, kontakty na partnery aj. Jeho působení je časově omezeno a na konci stanoveného období odprodává svůj podíl.“*

Financování prostřednictvím rizikového kapitálu bude typické pro vyspělé světové ekonomiky a zahrnuje jak finanční, tak nefinanční složku. Proto může podnikatel získat konkurenční výhodu, pokud založí firmu ve vyspělé světové ekonomice s rostoucím finančním trhem (zejména pak akciovým trhem). V České republice můžeme pozorovat, že stále převládá klasický způsob financování nad alternativním, neboť trh rizikového kapitálu není uspokojivě rozvinutý a banky nejsou nakloněny financování rizikových podnikatelských plánů. Jako příklady společností zabývajících se financováním rizikového kapitálu pro MSP v ČR lze uvést ARX Equity Partners, Gimv, 3TS Capital Partners, Mid Europa Partners nebo PineBridge Investments.

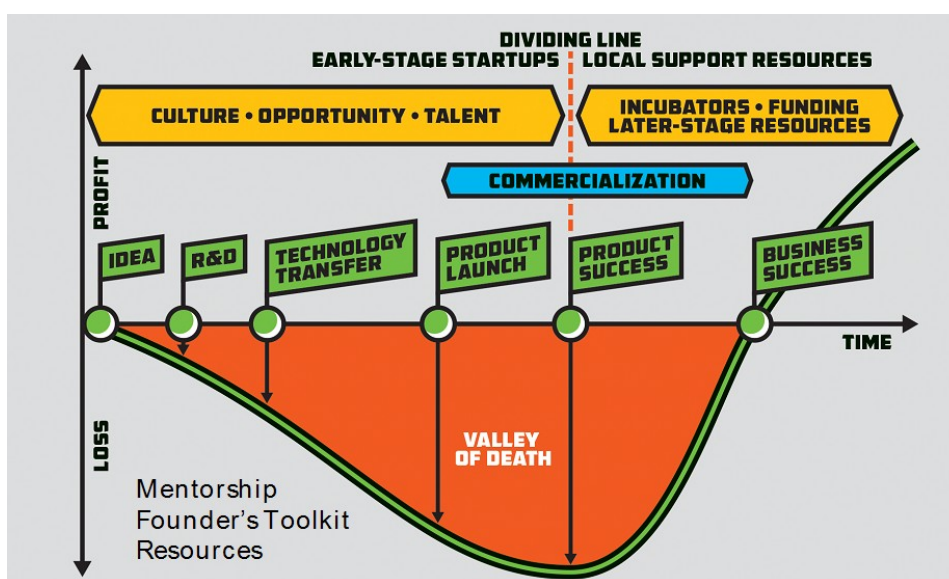
S finančním plánem je pak propojen investiční program podniku, o kterém Fotr a Souček (2005) uvádějí následující: *„Investiční program jakožto soubor projektů, které by se měly realizovat v plánovacím období, vyžaduje na jedné straně zajištění finančních zdrojů, a to jak interních, tak externích, na druhé straně však postupná realizace jednotlivých projektů přispívá k zvětšování rozsahu podnikatelské činnosti firmy, a tím i k růstu finančních zdrojů, které firma vytváří.“* Z toho vyplývá, že podnik disponující rozsáhlejšími zdroji než jeho konkurenti, bude mít větší šanci a předpoklady k růstu. Pokud na konci finančního plánování nedojdeme ke zjištění, že je požadovaná výnosnost projektu vyšší než očekávaná výnosnost, tak je třeba dát od celého podnikatelského plánu ruce pryč.

1.6.5 Zdroje financování typické pro start-up

V případě financování činností startupů je třeba uvést několik odlišností, které při tradiční podnikatelské činnosti většinou nemáme k dispozici. Hlavním rozdílem mezi financováním MSP a startupových projektů bude skutečnost, že většina variant financování startupů není ve formě cizího, ale vlastního kapitálu. U investice, kdy jsou vloženy vlastní prostředky, bude investor požadovat určitou míru zhodnocení. Očekávaná výnosová míra se bude v případě startupu pohybovat kolem 20 až 30 %. Výše této úrokové míry bude primárně vycházet z rizika, které musí investor podstoupit, přičemž míra rizika bude záviset převážně na fázi životního cyklu startupu. Vývojovou fázi startupu lze rozdělit na 5 hlavních období. Jmenovitě se jedná o:

- úvodní fázi;
- fázi první investice;
- období růstu organizace;
- období stabilizace organizace;
- fázi tradiční podnikatelské činnosti.

Kritickým obdobím pak bude takzvané dead valley, česky údolí smrti, tedy období, během kterého společnost netvoří zisk, ale pouze jí rostou výdaje. Toto období ve většině případů trvá první dvě fáze v rámci životnosti organizace, poté je ukončeno bodem zvratu. Tedy bodem, od kterého podnik s každým dalším prodaným výrobkem či poskytnutou službou generuje zisk, viz obrázek č. 3.



Obrázek 3: Valley of Death

Zdroj: Start Co., [2019]

Nejtypičtější formou zdrojů startupového podnikání bude zajisté rizikový kapitál. S financováním startupu je pak úzce spojen tzv. venture capital. Jedná se v podstatě střednědobý až dlouhodobý kapitál, který určitý investor vložil do startupového projektu výměnou za zisk dílčího procentního podílu na vlastnictví podniku.

Dalšími finančními zdroji pro start up pak mohou být:

- VC fondy;
- business angels;
- granty;
- úvěry od bankovních institucí;
- podnikatelské inkubátory;
- crowdfundingové kampaně;
- dotace.

O business angels lze v podstatě tvrdit, že se jedná o jistý druh rizikového kapitálu s tím rozdílem, že investice je uskutečněna v mnohem menších objemech. Business angels jsou tedy investoři, kteří vstupují se svými vklady do startupového projektu. Investování prostřednictvím VC fondů bude nejběžnější formou finančních zdrojů pro malé a střední podnikání. Jedná se o velice riskantní investici převážně z blízkého okolí podnikatele, při níž často dochází k situaci, kdy jsou peněžní prostředky zapůjčeny s nulovým úrokem a bez výraznějších sankcí za neplnění smluvních podmínek. Získání prostředků prostřednictvím VC fondů je nejvhodnější v případě, kdy podnik nedosáhne na splnění podmínek nutných pro poskytnutí úvěru bankovní institucí.

Rizikový kapitál

Česky rizikový kapitál, či anglicky Venture Capital, nepředstavuje pouze jakousi finanční injekci, ale zahrnuje i nefinanční pomoc (poradentství, poskytnutí vybudované sítě kontaktů atd.) začínajícímu podniku v rámci dílčích fází jeho životního cyklu. Pouze tak dokáže investor dotáhnout svou investiční aktivitu ke zdárnému konci. Server Investice-finance (Mladá Fronta, 1999) chápe pojem rizikový kapitál následovně: *„Existuje řada definic venture kapitálu, avšak všechny se pokoušejí vystihnout základní poznávací rys, a to synergický efekt, který spojení s venture kapitálem přináší původci podnikatelského záměru. Venture kapitálová investice totiž není jednorázové poskytnutí financí, ale mnohaletý proces*

soužití podnikatelského subjektu s venture kapitálovým investorem všestranně napomáhajícím rozvoji firmy a pravidelně monitorujícím aktuální situaci ve firmě. Právě odborné znalosti, které s sebou investor přináší, mají mnohdy pro rozvoj firmy větší význam než samotné investiční prostředky.“

Dle Vebera a Srpové (2012, str. 109) lze rizikový kapitál členit v závislosti na vývojové fázi podniku následovně:

- předstartovní financování [seed capital];
- startovní financování [start-up capital];
- financování počátečního rozvoje [early stage expansion capital];
- rozvojové financování [expansion capital];
- financování akvizic [acquisition capital];
- profinancování dluhů [debt replacement];
- záchranný kapitál rescue capital].

Riziko spojené s použitím vybraných druhů Venture Capital společně s jeho oblibou zobrazuje tabulka číslo 3.

Forma kapitálu	Podstoupené riziko	Obliba kapitálu
Seed capital	nejvyšší	velmi nízká
Start-up capital	vysoké	nejvyšší
Expansion capital	nejnižší	vysoká
Debt replacement capital	střední	nízká
Rescue capital	vyšší	nejnižší

Tabulka 3: Riziko a obliba Venture Capital

Zdroj: Vlastní zpracování

1.7 Marketingový plán

Marketingový plán reprezentuje nejvýznamnější část podnikatelského plánu pro dosažení úspěšné podnikatelské činnosti. Tradiční marketingový plán je šestidílný dokument obsahující zpravidla situační analýzu, cíle podniku, strategie podniku, zamýšlené taktiky a rozpočet organizace, který je zakončen kontrolou. Každá z těchto složek marketingového plánu na sebe postupně navazuje, od situační analýzy až po výslednou kontrolu. MP by měl obsahovat odhady objemů výroby a prodejů či poskytnutých služeb, na které navazuje očekávaný zisk. Naším cílem ale nemusí být pouze dosahování zisku, ale například získání určitého podílu na

trhu. Kotler (2005a, str. 87) v souvislosti aplikace marketingu malých a středních podniků doporučuje následující: „*Mohou navštívit krátké marketingové kurzy, pořádané mnoha obchodními školami. Mohou si najmout odborníka na marketing, který jim bude sloužit jako konzultant na částečný úvazek. Mohou se snažit získat marketingové myšlenky od své reklamní agentury. A konečně mohou objevit dokonalého marketingového profesionála a zapojit jej do svého obchodování.*“

Mezi hlavní nedostatky marketingových plánů pak patří nedostatečná logická kompozice, která znemožňuje přípravu na nadcházející tržní události. Také nedochází ke změnám marketingových strategií a taktik mezi jednotlivými roky. Proto, aby byl podnik úspěšný, musí neustále přehodnocovat, obměňovat a přizpůsobovat své činnosti změnám v jeho mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Správně vytvořený marketingový plán pak musí obsahovat početné scénáře jednotlivých událostí, včetně zakomponování rizika ekonomické krize. Kotler (2005b) uvádí následující hlavní nedostatky marketingových plánů:

- MP postrádá některé prvky nebo logické uspořádání;
- MP neumožňuje finanční simulaci;
- MP neobsahuje alternativní scénáře;
- každoroční nucené navyšování tržeb.

1.7.1 Situační analýza

Předmětem zkoumání situační analýzy je posouzení makroekonomických a mikroekonomických vlivů na podnikatelskou jednotku. Všechny druhy situačních analýz představují rozbor vnějších a vnitřních vlivů na podnik, včetně silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při tvorbě rozboru okolí je důležitý systematický postup. Mezi nejčastější druhy situační analýzy patří analýza 4C, která se skládá z položek jako je: zákazník, specifikum země, náklady a konkurence. Další možností je analýza 5C, která je tvořena podnikem, zákazníkem, konkurencí na trhu, kooperujícími společnostmi a ostatními makroekonomickými vlivy okolí podniku. Situační analýzu můžeme rozšířit až na 7C, kdy je její struktura reprezentována podnikem, konkurencí, zákazníky podniku, náklady, specifiky dané země, ostatními makroekonomickými vlivy a změnami.



Obrázek 4: Okolí podniku

Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, str. 13

1.7.2 Makrookolí

Makroekonomické vlivy dělíme na ekonomické, politicko-legislativní, sociálně-kulturní a technologické. V oblasti ekonomických vlivů se jedná zejména o vyspělost ekonomiky daného státu. Nejčastěji půjde o porovnání hlavních makroekonomických veličin, tedy hrubého domácího produktu, inflace, nezaměstnanosti a obchodní bilance. Konkurenční síla domácích společností vůči zahraničním subjektům pak bude udána zejména hodnotou devizového kurzu a úrovní úrokové míry, která bude rozhodovat o přílivu či odlivu kapitálu ze země. Neméně důležitou roli bude hrát fáze cyklu hospodářské ekonomiky, zda se budeme pohybovat v období recese či naopak konjunktury.

Příkladem politicko-právních činitelů může být systém daňových zákonů dané země, členství v nadnárodní organizaci jako je Evropská unie, působnost Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže nebo ombudsmanů, obchodní vztahy a bariery mezi ostatními zeměmi, cenová politika, existence programů a fondů na podporu podnikání, postoj státu k ochraně životního prostředí, omezení vývozu a dovozu nebo provázanost vládního systému na mechanismy centrální banky.

Sociálně-kulturní faktory mají významný vliv na formu trávení volného času obyvatelstva. V posledních 20 letech můžeme ve světovém měřítku pozorovat skutečnost, při které došlo k zásadnímu snížení rozdílů mezi nižší, střední a vyšší střední třídou. Příčinou rostoucí životní úrovně zejména v Evropě je zvýšení úrovně vzdělání, zdravotní péče, otevření možnosti

volného cestování a v neposlední řadě také skutečností, že na území evropského kontinentu za posledních téměř 75 let nedošlo k významnějšímu válečnému konfliktu. Na rostoucí kvalitě života se podílejí i zaměstnavatelé, kteří v posledních letech čím dál častěji nabízejí flexibilní pracovní dobu, alternativní formy pracovního úvazku, či rostoucí délku dovolené a tzv. sick days nad minimální limit stanovený zákonem. Novou podnikatelskou příležitostí pak představuje například stárnutí Evropské populace, na které nejsou místní vlády připraveny. Tento fakt představuje možnost vybudování podnikatelského plánu ve spojitosti s péčí o seniory.

V dnešním hyperkonkurenčním prostředí se podnik nevyhne procesům inovace, které jsou úzce napojeny na technologický a technický pokrok. Silnou konkurenční výhodou pak zaujímají podniky s vědeckou a výzkumnou činností, která jim umožňuje aplikaci těchto produktových a procesních pokroků. V posledních letech převládají technologie zaměřené primárně na recyklaci, informační systémy, online marketing, bezobalové hospodářství a celkovou ochranu zdrojů a životního prostředí.

To, jak se jednotlivé společnosti dokážou vyrovnat s působením těchto faktorů a případně je transformovat na konkurenční výhodu, rozhoduje o tom, který podnik na trhu přežije a který nakonec zanikne. MSP vzhledem ke svým velikostem a dostupným zdrojům nemohou ovlivňovat své makrookolí. Z toho benefitovat mohou pouze velké nadnárodní organizace nebo společnosti, jež jsou součástí velkého holdingu. Skutečnost, že malé a střední podniky nemohou ovlivňovat makroekonomické faktory však neznamená, že nemohou vytvořit nízkorozpočtové obranné strategie pro svou ochranu.

PEST analýza

S výše uvedeným rozdělením makroekonomických vlivů pak pracuje PEST analýza. PEST analýza by mohla vzhledem ke svému charakteru vyústit až v neuvěřitelně rozsáhlý dokument čítající stovky stran. To ale není jejím primárním úkolem. Hlavním smyslem PEST analýzy je totiž určení takových faktorů makroekonomického prostředí, které mají vliv na dílčí podnik. Proto bude každý takový rozbor pro každou jednu společnost značně individuální. Čím větší bude daný podnik, tím větší rozsah analýzy lze očekávat. Důležité je i vyznačení těch faktorů, u kterých lze v budoucím období očekávat určitou variabilitu.

Nyní si pojdme povědět něco o postupu PEST analýzy. V první části rozboru bychom si měli uvědomit, jaký vliv má každý ze 4 faktorů na náš konkrétní předmět podnikání. Například pokud budeme podnikatelskou činnost aplikovat v oblasti sociální péče o seniory, zdravotně a tělesně postižené či děti, tak pro nás bude mít sociálně-kulturní faktor zásadní

váhu. V jiném případě můžeme být společností, která nabízí pobyt ve virtuální realitě. V tomto případě pro nás tak bude mnohem zásadnější technologický vliv makroprostředí. V další fázi rozboru se zpravidla určí hloubka daného rozboru dle individuálních potřeb organizace. Třetím krokem je příprava analýzy, na kterou navazuje finální čtvrtý krok, kterým je výtah z provedeného rozboru, nejčastěji ve formě bodového seznamu. Pro strategickou analýzu makroekonomického okolí podniku lze použít i PESTLE analýzu. Jedná se o klasický PEST rozbor, který je ale rozšířený o legislativní faktory (L) a ekologické faktory (E). Mezi další alternativní názvy patří PESTEL, STEEPLED, STEP, SLEPT či STEER analýza.

1.7.3 Mikrookolí

Mikroekonomickými faktory pak budou takoví činitelé, jež ovlivňují odvětví, ve kterém subjekt podniká. Jedná se tedy zejména o růst daného odvětví, fázi životního cyklu organizace, dodavatele, odběratele, konkurenční společnosti, zavádění nových marketingových přístupů, proces získávání zákazníků, aplikaci nových technologií, existenci substitučních výrobků či vliv globalizace. Pro mikrookolí podniku bude přitom stěžejní určení daného odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Činnost organizace může přitom naráz pokrývat více odvětví. Potom bude důležité vymezení hlavního odvětví. Nejčastější se jedná o takové odvětví, ze kterého podniku plyne největší objem tržeb či ve kterém zaujímá nejvyšší tržní podíl. V posledních letech můžeme pozorovat rostoucí tendenci společností zabrušovat do nejrůznějších odvětví, a proto se mohou pomyslné hranice mezi jednotlivými odvětvími stávat velmi náročně rozpoznatelnými a dosti individuálními. Díky snaze společností rozšiřovat svá produktová portfolia a obsazovat co největší část trhu dochází ke smívání bariér mezi odvětvími a jejich trhy.

V rámci moderní tržní ekonomiky si řada majitelů firem či vrcholových manažerů začala uvědomovat prostý fakt, že pro vytvoření skutečného bohatství a moci podniku není až tak zásadní objem vlastněných majetkových aktiv, ale spíše nemajetková aktiva jako jsou síť kontaktů, distribuční síť, databáze zákazníků, know how a v neposlední řadě vybudování vlastní značky. Toto tvrzení bude přednostně platit u podniků poskytujících služby v oblasti informačních technologií, účetnictví, finančního a jiného poradenství nebo marketingu. Nejcennější ze zmíněného výčtu pak bude právě budování značky, tedy branding. Díky brandingů získává společnost nezpochybnitelnou konkurenční výhodu, neboť zpravidla značkový produkt znamená vyšší cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit, přestože by mohl své peněžní prostředky investovat do mnohem levnějšího produktu se stejnými užitnými vlastnostmi, či do výrobku, který by ve srovnání ceny a výkonu vyšel ve finálním verdiktu

příznivěji. Příkladem nám může být společnost Apple se svým produktovým portfoliem, kdy je cena každého výrobku výrazně „přemrštěna“. Jako konkrétnější ukázkou lze uvést Apple konferenci na WWDC (Worldwide Developers Conference) z června roku 2019, jejímž účelem bylo představení nové generace Apple Mac Pro. Samotný počítač vyšel v základní verzi na 6 000 USD, k jeho využívání pak bude uživatel potřebovat monitor nazvaný Apple Pro Display za 4 999 USD. A teď pozor. Samotný monitor totiž ve své ceně nezahrnuje stojánek. Cenu samotného stojánku společnost Apple vyčíslila na 999 amerických dolarů, tedy zhruba na 23 000 Kč. To je opravdu silná ukáзка toho, čeho dokáže branding jakožto součást marketingu dosáhnout v tržním prostředí. Ačkoliv je pro autora této diplomové cena této počítačové sestavy a speciálně onoho stojánku zcela absurdní, tak věří, že pro Apple bude tento výrobek jistě znamenat finanční úspěch.

Porterova analýza 5 sil

Jedním z nástrojů pro měření konkurenční moci může být Porterův model pěti konkurenčních sil. Podstata tohoto modelu spočívá v analyzování 5 faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí podnikatelského subjektu. Konkrétně se tedy měří síla vlivu potenciaálního konkurenčního podniku, stávající konkurence, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a síla hrozby spojené s existencí substitučních produktů. Výše zmíněné faktory jsou zachyceny na následujícím grafickém schématu.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: Management Mania, 2016a

Postup této metody začíná konkrétním popisem každého z 5 faktorů a dílčích proměnných, které jednotlivé faktory ovlivňují. V dalším kroku dojde k určení váhy jednotlivých faktorů. Váhy jsou obvykle voleny na základě pětistupňové škály. Zpravidla se tedy jedná o rozpětí od slabého vlivu, podprůměrného vlivu, průměrného vlivu, nadprůměrného vlivu až k silnému vlivu daného faktoru modelu. Výsledné vyhodnocení je vyjádřeno tabulkou, jejíž řádky tvoří 5 Porterových faktorů. V řádcích pak můžeme naléznout verbální váhy faktorů, kdy je každá váha označena nejčastěji křížkem či jinou značkou.

V oblasti potencionální konkurence jde zejména o riziko výskytu nového konkurenta, který s sebou jakožto nový hráč na tržním poli může přinést nižší ceny jím nabízených statků a služeb, než je tomu v případě naší organizace. Primem zde budou existující bariery v odvětví jakožto jeden z jevů nedokonalé konkurence. Například kapitálová nákladovost, legislativní normy, patenty, licence, existence monopolů a oligopolů (kartelové dohody), úroveň kapacity a nasycení trhu, nebo v případě mezinárodního obchodování cla a kvóty.

V případě stávající konkurence se jedná o riziko, kdy by byla aktuální konkurenční společnost schopna nabídnout na trhu větší objem produktu za stejnou cenu nebo stejný objem produktu za cenu nižší, než je tomu v našem případě. Vliv tohoto faktoru lze označit ve většině případů za nejvýznamnější a jeho síla je velmi závislá na aktuálním stavu daného odvětví a trhu. Pokud bude odvětví rychle růst, tak lze předpokládat, že firmy přesunou své prostředky a pozornost směrem k uspokojování převisu poptávky nad nabídkou. Naopak pokud se bude jednat o již stabilizované odvětví, tak lze očekávat vyšší konkurenční boj mezi jednotlivými organizacemi, které mezi sebou pravděpodobně povedou cenovou válku. Důležitou roli zde bude hrát diferenciací produktu jakožto nástroje pro stabilizaci zákaznického spektra. Bude tedy záležet na zákaznických preferencích a na naší schopnosti nabídnout rozmanité produktové portfolio. Například pokud zákazník učiní rozhodnutí směrem k nákupu automobilu, tak bude jeho primárním cílem uspokojit potřebu dopravy. Ale co uspokojení zákaznických dalších potřeb? Některý zákazník si zakoupí luxusní automobil pouze pro účely zvýšení svého sociálního statutu, jiný zákazník bude zase otcem od rodiny a bude proto hledat maximální bezpečnost. Třetí subjekt může zase jakožto řemeslník potřebovat velký prostor. Naopak takový student zvolí vzhledem ke svým omezeným zdrojům a krátkým trasám k dopravě spíše elektrickou koloběžku či longboard.

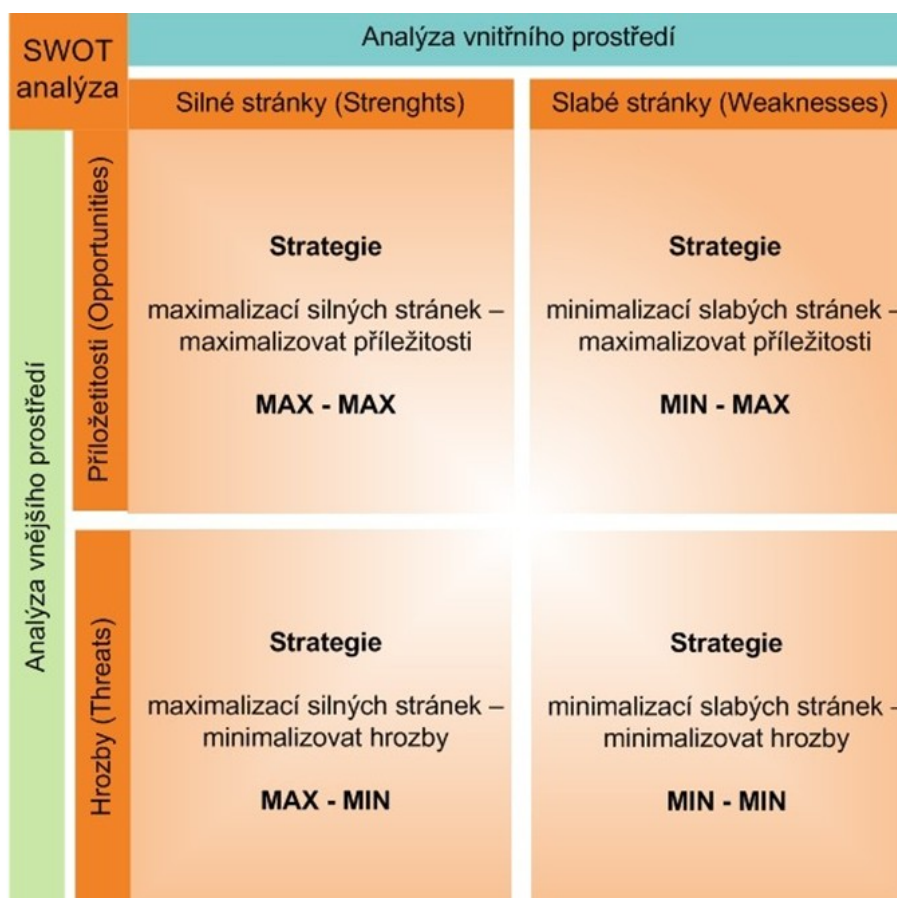
Důležitá je i vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů neboli na jaké finální ceně se s nimi podnik dokáže dohodnout, proto bude důležité nespolehat v rámci dodávek výrobních surovin pouze na jednoho jediného dodavatele, ale vytvořit si síť více drobnějších dodavatelů. Scénář,

kdy jeden primární dodavatel nabývá na vyjednávací síle například prostřednictvím zvyšování ceny nebo snižováním kvality dodávaných vstupních surovin je mnohem častější než situace, kdy by se více dodavatelů spojilo pod jedno obchodní sdružení se vzájemně výhodnou kooperující obchodní strategií. Zákazníkům, tedy odběratelům, roste síla vyjednávací pozice s jejich klesajícím počtem, a to zejména pokud jsou odběrateli velkých objemů výrobků či služeb. V takových případech začnou svoji obchodní politiku zakládat na nátlaku na poskytnutí rabatů či doprovodných služeb.

Hrozba ze strany substitučních produktů bude vyžadovat hlubší zamyšlení nad účelem pořízení daného produktu. Jako příklad si můžeme uvést nákup smartphonu. Primární funkcí telefonu bude zajisté uskutečnění telefonního spojení či psaní SMS zpráv. Dnes ale samozřejmě mobilní telefony nabízejí mnohem více. Jejich další užitnou vlastností tak bude funkce ukazatele času, budíku, kalendáře, prostředku pro sledování videí a poslech hudby, prostředku ke zvyšování sociálního statutu, využití telefonu jako svítilny, hraní her, využívání nejrůznějších aplikací, nebo díky technologii NFC placení v obchodech. Z výše vyjmenovaných funkcí tak vyplývá, že produkt bude svými vlastnostmi pronikat do nejrůznějších odvětví, což s sebou nese zvyšující se konkurenční boj. Síla hrozby substitutů tak poroste přímo úměrně s rostoucí cenou, snižující se kvalitou a klesajícími výdaji, které by zákazník musel vynaložit na přechod k substitučnímu produktu. V určitých případech může dojít i k přidání šestého faktoru do modelu. Jeho reprezentanty jsou pak komplementáři, kteří propojují jednotlivá na sobě závislá odvětví.

1.7.4 SWOT analýza

V rámci analýzy okolí podniku je často využívána analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, plynoucích z okolí podniku, tedy SWOT analýza či komparační matice.



Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: Střelec, 2012

Primárním úkolem SWOT analýzy je tedy zvážit a vyhodnotit jak se podnik svými dílčími silnými a slabými stránkami dokáže vyrovnat s existujícími příležitostmi a vyskytujícími se hrozbami ve své podnikatelském okolí. Hadraba (2004) o SWOT rozboru píše následující: „v podnikové praxi lze metodu SWOT obsáhle využít (tak jako řadu dalších metod – viz např. metoda SPACE) také při posuzování, porovnávání a hodnocení podnikatelských záměrů či aktivit podniku (současných i v budoucnu uvažovaných) na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (externích a interních faktorů)“.

Tuto analýzu lze dělit na SW rozbor a OT rozbor. Obecně je doporučováno začínat analýzou příležitostí a hrozeb a na tu pak napojit analýzu silných a slabých stránek podniku. OT rozbor představuje posouzení faktorů, které vystupují ve vnějším prostředí, v němž se podnik pohybuje. Naopak analýza SW se bude zabírat působením činitelů vnitřního prostředí

podniku. Jedná se tedy o makroekonomické a mikroekonomické vlivy popsané v kapitolách výše. V některých případech bude obtížné posoudit, zda se jedná o příležitost podniku či jeho hrozbu, nebo zda o silnou či slabou stránku, a může se stát, že danou situaci uvidí dva analytici rozdílně. Jako příklad můžeme uvést relativně nový pojem reputation management, který lze vysvětlit jako množinu informací a odkazů, jenž na vás vychrlí internet po „vygooglování“ názvu daného podniku či fyzické osoby. Kolektiv autorů ve složení Tucker, Perry a Singleton (2017, str. 5) definují reputation management následovně: „*Online reputation management je proces převzetí kontroly nad tím, co někdo uvidí, když vygooglí vaše jméno nebo název firmy. Možná si myslíte, že to, co vaši zákazníci zveřejňují o vaší firmě, je mimo Vaši kontrolu, ale není tomu tak. Můžete ovlivnit, jaké informace se objeví, zejména pokud se jedná o negativní informace.*” Vyhledané informace tak mohou být příležitostí či hrozbou plynoucí z okolí podniku dle individuálního posouzení analytika. Subjektivita je tedy hlavním nedostatkem této analýzy. Primárně se tedy soustředíme na maximalizaci silných stránek a příležitostí, a naopak usilujeme o minimalizování slabých stránek podniku a hrozeb plynoucích z jeho vnějšího okolí. V rámci SWOT analýz dochází také k uplatňování jedné ze 4 základních strategií. Jmenovitě se jedná o jednu z těchto strategií:

- MAX-MAX;
- MIN-MAX;
- MAX-MIN;
- MIN-MIN.

Využití strategie MAX-MAX značí ofenzivní přístup, kdy se snažíme používat vnitřní silné stránky podnikatelské jednotky k využití příležitostí, jež se nachází v okolí podniku. MIN-MAX strategie představuje situaci, kdy se snažíme eliminovat své slabé stránky prostřednictvím příležitostí nacházejících se v podnikatelském prostředí. Jedná se o diverzifikační přístup. Pod strategií MAX-MIN, taktéž označovanou jako strategie turnaround, si lze přestavit přístup, v rámci, něhož je primární úkolem organizace využívat své interní silné stránky k obraně vůči externím hrozbám. Nejméně příznivou situaci pro podnik pak reprezentuje defenzivní přístup strategie MIN-MIN, při které převládají slabé stránky a hrozby v okolí podniku nad silnými stránkami a příležitostmi ve vnějším okolí. Tato strategie je zpravidla spojena s likvidací produktového portfolia podniku.

Nejfrekventovanější chybou při tvorbě SWOT analýzy je absence syntézy. Pokud tedy chybí komparace, pak nemůžeme v žádném případě hovořit o analýze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, ale pouze o jakémsi rozboru struktury organizace. Další častou chybou jak pak záměna silné stránky za příležitost a slabé stránky za hrozbu. Toto pochybení vzniká v důsledku neschopnosti rozlišit interní faktory ovlivňující podnik od faktorů externích. Důležité je vyvarovat se situaci, kdy místo SWOT analýzy vzniká pouhý seznam silných a slabých stránek organizace spolu se seznamem příležitostí a hrozeb vyskytujících se v jejich okolí. Pro podrobnější strategické analýzy může být SWOT analýza rozpracována do tzv. TOWS matice.

Mezi další analýzy, které mají své místo v rámci marketingového plánu malého a středního podnikání, lze zařadit například: SPACE analýzu, analýzu produktového portfolia podniku za pomoci BCG matice či GE matice, analýzu životního cyklu podniku i produktu, analýzu odvětví, mapu konkurenčních skupin, poziční mapu, rozbor atraktivity odvětví, analýzu konkurence či analýzu zranitelnosti. Výsledky výše zmíněných rozborů a metod mohou přinést zásadní informace pro tvorbu marketingové strategie organizace.

1.7.5 Marketingové cíle

Cíle marketingového plánu přímo navazují na výsledky situační analýzy. V zásadě dojde k jejich seřazení podle důležitosti a dosažitelnosti, načež jsou vymezeny segmenty trhu, o které se budeme ucházet. Součástí by měl být i časový harmonogram pro jejich dosažení spolu s rozpočtem. Podstatné je, aby byly cíle dobře měřitelné, zcela jednoznačné a srozumitelné pro každého odpovědného pracovníka organizace. Při stanovení cílů se nesmí zapomínat na skutečnost, zda jsou zamýšlené cíle přiměřené vzhledem k podnikovým zdrojům, jeho silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám a obecně aktuálnímu stavu odvětví. Pokud organizace pocítuje, že jí celá problematika přerůstá přes hlavu a zároveň disponuje dostatečným množstvím prostředků, tak může zvážit konzultace či provedení marketingového auditu externím subjektem.

1.7.6 Strategie podniku

Strategie jsou představitelem neoptimálnějších cest pro dosažení podnikových cílů. Volba strategie je významným rozhodnutím managementu podniku, neboť směřuje dílčí procesy v organizaci směrem ke stanoveným cílům. Procesy jsou pak vykonávány na základě vybraných postupů typických pro danou podnikovou strategii. Marketingová strategie bude mít i zásadní vliv na tvorbu marketingového mixu produktu a inovací. Smyslem takové

strategie je maximálně usnadnit rozhodování managementu podniku. Je třeba mít na paměti, že 21. století je věkem globalizace společně s rostoucím sledem změn. To, co dnes ráno platilo už večer nemusí být pravda, a proto je důležité marketingové strategie neustále přezkoumávat a aktualizovat na základě změn v rámci tržního i firemního prostředí. Podnik musí pečlivě zvážit jakou strategii použít. Mezi nejznámější přístupy ke strategiím podniku patří dělení dle Ansoffa, Portera nebo klasifikace tržních pozic dle Kotlera.

1.7.7 Strategie dle Ansoffa

V rámci typologie podnikových strategií za pomoci Ansoffova modelu růstu dělíme strategie podle charakteru trhu a produktu. V členění podle trhu rozlišujeme, zda se jedná o trh již fungující, nebo o zcela nové tržní prostředí. V oblasti produktu posuzujeme, jestli se jedná o zavedený či zcela nový výrobek nebo službu. Na základě kombinací těchto kritérií vznikají 4 strategické přístupy.

		Produkty	
		stávající	nové
T r h y	Současné	Strategie pronikání trhu	Strategie rozvoje produktu
	Nové	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

Obrázek 7: Strategie podniku dle Ansoffa

Zdroj: Hadraba, 2004, str. 164

Prvním z nich je strategie penetrace trhu, kterou je vhodné využívat v případě, kdy chce podnik současnými produkty proniknout na jím už obsazené trhy. Hlavním cílem je navýšit objem tržeb organizace. Ze všech 4 strategií se jedná o tu nejméně rizikovou. Druhou potencionální volbou je strategie rozvoje trhu. Tato strategie nese oproti předcházející již vyšší riziko, a je zaměřena na nabídku zaběhnutých výrobků a jejich umístování na nové trhy. Může tedy jít o segmenty jako jsou nové země, věkové kategorie zákazníků či zpřístupnění produktu dalším společenským třídám. Tuto strategii je vhodné využít, pokud je již současný trh přesycen. V případě, kdy podnik vynakládá nemalé prostředky na investice do výzkumu

a vývoje, bude vhodnou volbou strategie rozvoje produktu. Podnik tedy usiluje o vytvoření zcela nového produktu nebo o jeho inovaci s následným prodejem na aktuálním trhu. Nejčastěji se s touto strategií můžeme setkat v automobilovém průmyslu. Posledním ze strategických přístupů dle Ansoffa je strategie diverzifikace, která se zaměřuje na poskytování nových produktů pro nově se vykrslující trhy. Jedná se bezesporu o tu nejvíce rizikovou a nejvíce nákladovou strategii ze zmíněného výčtu. Nejzásadnější roli zde bude hrát podrobná analýza tržního prostředí. Diverzifikaci lze dále dělit na horizontální a vertikální. V případě horizontální diverzifikace dochází k rozšiřování produktového portfolia podniku o další výrobní řady, při kterém může, ale nemusí, dojít ke změně technologie výroby. Naopak v rámci vertikální diverzifikace dochází k rozšíření nabídky společnosti o úplně nové výrobky, u kterých je vždy přítomna změna technologického postupu. Mezi méně známé Ansoffovy typologie podnikových strategií pak patří přístupy, jež jsou členěny dle míry agresivity podniku, kterou organizace aplikuje v oblasti inovací produktů. Jedná se o (Hadraba, 2004, str. 171):

- strategii ofenzivní;
- strategii „druhého nejlepšího“ na trhu;
- strategii defenzivní;
- zůstatkovou (zbytkovou) strategii.

1.7.8 Strategie dle Portera

Ekonom Michael Porter rozdělil marketingové strategie na základě konkurenční výhody do tří generických směrů. Jde o strategii diferenciací produktu, strategii nízkých nákladů a strategii fokusu neboli zaměření se. Strategie diferenciací produktu je založena na vlastnictví jedinečného produktu, který zákazník na trhu nenalezne u žádného jiného prodejce. Toto odlišení se od ostatní konkurence může pocházet z jakékoliv vrstvy výrobku (jádro, fyzický produkt, rozšířený produkt) v rámci marketingového mixu. Samotná diferenciací může být tedy provedena například nabídkou produktů s vyšší kvalitou vstupních surovin, nižší cenou, oblíbenějším designem, bytelnější konstrukcí, vyšší životností, nabídkou doprovodných služeb nebo lepšími vlastnostmi obalu, které mohou být zastoupeny například využíváním recyklovatelných materiálů nebo materiálů, které se přírodně samy rozloží a zbytečně tak nezatěžují životní prostředí. Pro tento přístup nejsou prioritní náklady ale spíše ovládnutí daného odvětví. Nejvyšší riziko pak představuje prostý fakt, že se naši zákazníci

rozhodnou pro levnější alternativy, které jim mohou nabídnout ostatní účastníci daného trhu. Vhodným kandidátem na užití této strategie by mohly být například německé automobilky.

Název druhé Porterovy generické strategie je mimořádně výstižný. V rámci strategie nízkých nákladů se tedy podnik bude snažit aplikovat ve svých dílčích procesech takový přístup, který povede k minimalizaci celkových nákladů podniku. Hlavní nákladovou úsporou by přitom měly být náklady, jež podnik vynakládá na konkurenční boj. Díky nákladové úspoře pak bude společnost schopna na trhu nabízet obdobné produkty za nižší cenu, což povede k postupnému navyšování jejího tržního podílu. Důležitá bude i snaha dosáhnout maximálního objemu prodeje, jakožto zdroje zisku i prostředků pro další růst organizace. Tento strategický přístup dobře chrání podnik před hrozbou výskytu substitutů, avšak vždy existuje určité riziko příchodu podniku s ještě nižšími výrobními a distribučními náklady. Tato strategie bude zejména vhodná pro odvětví s průměrnou kvalitou a masovou výrobou, jako je potravinářský či textilní průmysl. V oblasti prodeje potravin na území ČR můžeme jako příklady společností uplatňujících tuto Porterovu strategii uvést supermarkety Lidl, Tesco nebo Kaufland. Neméně důležitou roli pak bude hrát vhodné nastavení množstevních výrobních norem a správné stanovení výrobních kapacit.

Strategický přístup fokusu pak reprezentuje pojetí, kdy podnik soustředí svou pozornost na určitý pečlivě zvolený segment trhu, jež musí být dostatečně atraktivní a veliký, aby organizaci uživil. Uspokojování potřeb úzkého tržního segmentu vyžaduje zaměstnání vysoce kvalifikovaných odborníků. Tržní dominance tak společnost nenabývá odlišením nabídky svého produktového portfolia ani nejnižšími náklady, ale díky lepšímu uspokojování potřeb vybrané části zákazníků. Tato strategie tak nutně vyžaduje „ušití“ marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace) přímo na míru danému poolu odběratelů. Strategie „zaměření se“ bude mít uplatnění převážně v případech malosériové a kusové výroby.

V praxi se můžeme nezdědkou setkat s kombinací výše uvedených strategických přístupů, je však důležité, aby některá ze strategií dominovala, jinak by v podniku mohly následovat problémy, které v důsledku vyvážené kombinace všech strategií postihly například společnost Philips nebo Marks and Spencer.

1.7.9 Tržní postavení dle Kotlera

Philip Kotler uvádí ve svých publikacích 4 druhy tržních postavení, jež jsou založené na velikosti obsazení trhu daným podnikem. Prvním představitelem je strategie tržního vůdce. Tato strategie je vhodná pro podnik, který ovládá přibližně 40 % daného trhu a jejím hlavním cílem bude udržet současný tržní podíl.

Strategii tržního vyzyvatele pak představuje podnik, který zaujímá přibližně 30% podíl na trhu statků a služeb. Jedná se o ofenzivní strategii, která využívá marketingových nástrojů v podobě ceny, kvality a špičkových produktů které nelze najít v sortimentu tržního vůdce.

Další variantou přístupu k trhu je strategie tržního napodobitele, která je založená na produkci a následné nabídce obdobných produktů jako je tomu u tržního vůdce s tím rozdílem, že tržní napodobitel požaduje nižší cenu. Důraz je zde kladen na ziskovost výrobků. Tuto strategii využijí zejména podniky, které nemají dostatek zdrojů pro boj s tržním vůdcem a tržním následovatelem. V rámci konkurenčního boje mohou tyto podniky nabízet vyšší kvalifikaci a specializaci či doprovodné služby jako je prodloužení záruky, doprava a instalace zdarma nebo jiné nadstandardy. Podniky aplikující tuto strategii drží většinou tržní podíl v hodnotách okolo 20 %. V podrobnějším členění lze strategii tržního napodobitele dále dělit na strategii tržního podvodníka, imitátora, spravovatele nebo parazitní strategii.

Zbývá část trhu indikuje příležitost pro tržního troškaře či chcete-li výklenkáře. Výklenkář si získal své označení z toho důvodu, že se bude zaměřovat na malé výklenky (mezery) na trhu, jež budou představovat zhruba 10% část celkového tržního prostředí. Při užívání této strategie bude klíčové, aby organizací pokrytá část trhu byla dostatečně velká pro její přežití a zároveň i pro tvorbu zisku. V tomto případě bude firma specialistou na daného zákazníka.

Taktika

Rozpracování strategií do konkrétních dílčích úkolů pracovních týmů a pracovníků v rámci konceptu veškerých marketingových mixů představují taktiky.

Rozpočet

Zpracování kvalitního marketingového plánu je časově náročná činnost, která vyžaduje značně množství finančních prostředků. Čím propracovanější marketingový plán bude, tím vyšší zdroje bude muset podnik vynaložit. V rámci malého a středního podnikání tak bude často docházet pouze k nejnútnejšímu rozsahu plánu vyžadovaného převážně bankou nebo jiným možným investorem, jakožto prostředku pro snížení nákladovosti celého projektu.

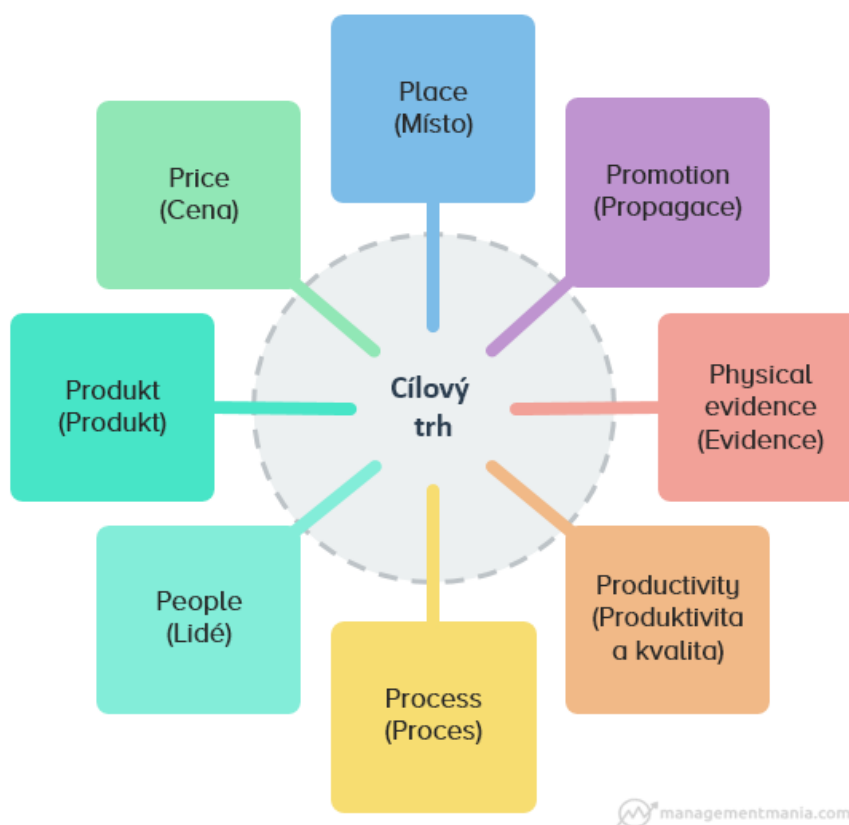
Kontrola

Kontrola je kromě plánování, organizování, koordinování a přikazování reprezentantem jedné z hlavních manažerských funkcí, která je nejtěsněji spjata právě s plánováním. O kontrole lze také napsat, že představuje stěženi činnost pro posouzení, zda organizace dosáhla vymezených úkolů a cílů. Cílem kontroly však není pouze odhalování nedostatků, ale

i zvyšování podnikové výkonnosti. V případě, že se podniku nedaří dosahovat těchto milníků, vzniká nutnost přehodnocení a provedení změn v dílčích částech marketingového plánu.

Zdrojem kontroly bývají nejčastěji podnikové plány, účetnictví a rozpočtovnictví, nejrůznější statistiky či ostatní vnitropodniková dokumentace. V závislosti na charakteru hodnocení jednotlivých jevů můžeme provádět kontrolu přímou, nepřímou, předběžnou, průběžnou, následnou nebo v závislosti na rozsahu zkoumání dílčí či komplexní.

Nedílnou součástí marketingového plánu je pak pojetí produktu, politika stanovení ceny, způsoby propagace a zajištění distribuce našeho produktu. Mluvíme tak o klasickém marketingovém mixu 4P skládajícího se z produktu, ceny, distribuce a propagace. Tento mix lze dále rozšířit na 8P až 16P, přičemž každý z těchto prvků ovlivňuje prvek další.



Obrázek 8: Marketingový mix 8P

Zdroj: Management Mania, 2016b

Neméně důležitou částí marketingového mixu, a tedy i marketingového plánu, je komunikace. Politika komunikace cílí na poskytování dostatečného množství relevantních informací směrem k potenciálnímu zákazníkovi. To znamená, že informuje o samotném vzniku produktu, o tom, k čemu produkt slouží (pakliže to není patrné z jeho názvu

či ve všeobecné známosti), jaké je jeho složení, jakými disponuje vlastnostmi či proč by si ho právě daný zákazník měl zakoupit.

1.8 Personální plán

Účelem personálního plánování je zajištění takové podnikové pozice, při které firma disponuje dostatečnou kvalitou a množstvím lidských zdrojů, bez kterých se neobejde, pokud chce naplňovat své strategie. Personální plán je plánem přidruženým k hlavním plánům podniku. To znamená, že musí vycházet a navazovat na výrobní nebo obchodní, finanční a marketingový plán podniku, nikoliv naopak. Při procesu personálního plánování v rámci podnikatelského plánu bychom měli zvážit všechny možné scénáře, jež by mohly nastat v následujících třech letech. Nezbytnou podmínkou funkčního personálního plánování je schopnost předvídat.

Jedním z klíčových faktorů personálního plánování je získání vhodných pracovníků (staffing), ať už z hlediska kompetence či firemní kultury. Někdy nebude možné, aby o volbě obsazení pracovního pozice adekvátně rozhodl jeden člověk. V malém a středním podnikání a zejména při jeho počátcích se však této situaci nezřídka kdy vyhneme. Walker (2003, str. 42) k tématu získávání pracovních sil píše, že *„linioví manažeři a ostatní v podnikových zákopecích, od prodejců a mistrů na dílnách až po vedoucí útvarů a administrativní pracovníky, jsou v postavení, kdy vědí nejlépe, jaká skladba schopností je právě zapotřebí, co si mohou dovolit a jaké budou následky, pokud se jim nepodaří získat potřebné lidské zdroje“*. Bez vhodné obsazení pracovních pozic tedy není možné úspěšně dosahovat podnikových cílů.

Při procesu personálního plánování musí být neustále věnována pozornost změnám mezi nabídkou práce a poptávkou po práci, které se pomocí autoregulačních mechanismů trhu snaží neustále dostat do rovnováhy. Personální plánování ale není pouze o zajištění vhodných zaměstnanců pro plnění pracovních úkolů. Je totiž také o určitém rozvoji a posunu dílčích zaměstnanců vpřed a o jejich vhodné motivaci a stimulaci k pracovnímu výkonu. Propracovaný personální plán by měl mimo jiné zahrnovat způsob získávání pracovníků, jejich řízení, hodnocení a odměňování a v neposlední řadě informace o vzdělávání a rozvoji.

1.8.1 Personální strategie

Nezbytnou podmínkou úspěšnosti personální strategie je její akceptování veškerými dílčími složkami organizace. Je potřeba mít na paměti, že neexistuje jeden univerzální strategický přístup, který by byl vhodný pro všechny typy firem. Každá společnost je do jisté

míry odlišná, a proto bude vyžadovat aplikaci jiné personální strategie. V odborné literatuře se nejčastěji setkáme s dělením personálních strategií do tří základních úrovní. Jedná se o linii podnikatelskou, korporační a funkcionální. Nejširší pojetí pak reprezentuje korporátní personální strategie, která stanoví firemní procesy, přístupy a metody na celopodnikové úrovni. Tuto strategii lze pak dále dělit na strategii stability, růstu nebo strategii omezování. Koncepce růstu je aplikována převážně prostřednictvím uvedení nového výrobku či služby do prodeje nebo prostřednictvím spojení se s další podnikatelskou jednotkou či navýšením tržního podílu, ať na tuzemském či zahraničním trhu. K podrobnějšímu členění zpravidla na úrovni podnikových divizí pak slouží podnikatelská strategie. Jako nižší úrovně podnikatelských strategií jsou pak uváděny Porterovy generické strategie (strategie diferenciacie produktu, nízkých nákladů a fokusu), jež jsou popsány v rámci této diplomové práce v kapitole orientující se na marketingový plán. V případech malého a středního podnikání dochází převážně k aplikaci prvních dvou strategických přístupů, a to zejména v situacích kdy daný podnik disponuje skromným produktovým portfoliem. Finanční, marketingový, výrobní nebo IT úvar pak bude vyžadovat vypracování jednotlivých plánů pro dílčí oddělení společnosti.

1.8.2 Výběr a přijímání pracovníků

Hlavní náplní volby zaměstnanců je identifikovat, který jedinec (či jedinci) z nakumulovaného seznamu potencionálních zaměstnanců je (či jsou) nejpravděpodobněji onou kompetentní osobou pro obsazení daného pracovního místa. Neméně důležitou roli vyjma charakteru, osobních schopností, zkušeností a dovedností bude hrát jeho schopnost asimilovat se na podnikovou kulturu a zapadnout do pracovního týmu. Takovýto zaměstnanec může být získán z vnějšku organizace (jiný podnik, úřad práce, personální agentury, LinkedIn) nebo může být rekrutován z vnitřních lidských zdrojů podniku, například přeřazením z jiného oddělení či prostřednictvím kariérního postupu. Předtím, než dojde k samotnému pozvání uchazečů na pracovní pohovor, je třeba, aby si organizace jasně vymezila následující kritéria:

- určení požadavků na obsazení volného pracovního místa;
- určení odborné způsobilosti uchazeče;
- určení kritérií hodnocení pracovního výkonu;
- určení proměnných, podle kterých bude možno odhadnout pracovní výkon uchazeče;

- určení osobnostních rysů, které by měl uchazeč splňovat pro zapadnutí do pracovního týmu;
- určení proměnných, podle kterých bude možnost odhadnout osobnostní rysy uchazeče;
- určení metody k ověření informací a referencí poskytnutých uchazeče.

Je tedy nezbytné prvně definovat tato kritéria a až poté zahájit proces výběru uchazečů o práci a nikoliv naopak. Mezi nejužívanější metody výběru uchazečů o pracovní místo lze zařadit dotazníkové šetření, v dnešní době nejčastěji v elektronické podobě. Dále pak analýzu životopisu, při které jsou posuzovány zejména atributy dosaženého vzdělání a praxe. Na tuto techniku evaluace pak zpravidla navazují specifické testy sloužící pro posouzení pracovní způsobilosti kandidáta o místo. Jedná se například o testy inteligence, emoční inteligence, logického myšlení, schopností nebo testování osobnosti jedince. Některé přijímací pohovory mohou zahrnovat i grafologii, tedy rozbor písma. V posledních letech ale nejvíce na oblibě nabyly pracovní pohovory uskutečněné formou assessment centra. Jedná se v podstatě o vícestupňový skupinový pracovní pohovor, který zahrnuje jak týmové, tak individuální řešení modelových situací. Porota pro posouzení se zpravidla skládá z personalisty, manažera a psychologa, jejichž cílem je komplexní analýza završená výběrem nejvhodnějšího uchazeče. Nejvhodnějšímu uchazeči je posléze nabídnuto pracovní místo, jehož přijetí je podmíněno podpisem pracovní smlouvy, ať už na dobu určitou či dobu neurčitou. Alternativou pak mohou být dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP, DPČ).

1.8.3 Odměňování pracovníků

Předpokladem pro produktivní fungování podniku je adekvátní nastavení daných systémů odměňování, přičemž musí platit, že tyto systémy honorace vycházejí z komplexního strategického plánu organizace. Na systém odměňování pracovníků pochopitelně působí celá plejáda nejrůznějších činitelů, ať už z vnitřního či vnějšího prostředí podnikatelské jednotky. Jako příklady těchto faktorů lze uvést:

- právní normy;
- výši odměny v dané organizaci;
- výši odměny v konkurenční organizaci v domácím prostředí;
- výši odměny v konkurenční organizaci v mezinárodním prostředí;
- fázi hospodářského cyklu;

- aktuální stav trhu práce;
- portfolio schopností a dovedností;
- pracovní výkonnost;
- metody hodnocení práce;
- požadavky na práci.

Koubek (2015, str. 292) pohlíží na hodnocení práce následovně: „*Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.*“

V dnešní době ultra-sociální korektnosti se organizace snaží vyhnout obviněním z podjatosti, a proto vyhledávají způsob, jak ohodnotit výkon jednotlivých pracovních pozic co nejobektivněji. Nejčastěji se můžeme setkat s dělením hodnotících technik na analytické a neanalytické metody. Mezi neanalytické patří metoda pořadí prací a metoda klasifikační. Obě metody lze označit jako nízkonákladové a jednoduše aplikovatelné, ale oproti analytickým metodám mohou být zatíženy vyšší subjektivitou. Drtivá většina podniků bude ale pro hodnocení práce svých zaměstnanců využívat analytickou bodovací metodu, která rozkládá danou činnost do jednotlivých podskupin, kdy je každé této skupině připsán určitý počet bodů na zvolené stupnici. Na základě celkového počtu bodů, které práce získá, je stanoveno pořadí všech prací v organizaci.

1.8.4 Péče o pracovníky

Legislativní normy České republiky v oblasti péče o zaměstnance představují primárně systémová doporučení, nikoliv závazné specifické právní normy. Pokud tedy v podniku neexistují odbory tak lze s určitým nadhledem tvrdit, že péče o pracovníky je plně na rozhodnutí zaměstnavatele. Nicméně řádný a důsledný výkon této činnosti je bezpochyby jedním z předpokladů pro vytvoření výkonné podnikatelské jednotky.

Oblastí, která bude legislativou ošetřena výrazněji, bude bezpečnost a ochrana zdraví při práci společně s hygienickými předpisy. Zaměstnavatel je například povinen vytvářet podmínky pro bezpečné pracovní místo či poskytnout zaměstnanci alespoň 30minutovou přestávku na oddech a jídlo po vykonávání nepřetržité práce po dobu 6 hodin. V případě,

že se jedná o mladistvého zaměstnance, tedy osobu mladší 18 let, je zaměstnavatel povinen poskytnout tuto přestávku již po 4,5 hodinách nepřetržité práce. V rámci péče o stavování pracovníků nabízí v dnešní době většina zaměstnavatelů svým zaměstnancům stravenky, a to buď zcela zdarma anebo se slevou, neboť se na ně vztahuje daňové zvýhodnění.

Důležitou roli bude hrát i prohlubování kvalifikace zaměstnanců či její zvyšování. Možností je absolvování nejrůznějších školení, kurzů či studií. Zvyšování kvalifikace bývá v praxi zaštitěno kvalifikační dohodou, která ukládá zaměstnavateli povinnost uhradit zaměstnanci veškeré náklady, jež byly vynaloženy na toto zvýšení kvalifikace pracovníka. Zaměstnavatel na oplátku získá závazek zaměstnance, že na dané pracovní pozici setrvá do doby uvedené v kvalifikační dohodě, nejdéle však po dobu pěti let. V případě, že tak zaměstnanec neučiní, vzniká mu povinnost uhradit veškeré náklady spojené se zvyšováním jeho kvalifikace zaměstnavateli. Výjimku v oblasti povinnosti úhrady nákladů zaměstnavatelem pak tvoří situace absolvování profesních programů ze strany zaměstnance.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části diplomové práce je autorem vytvořen podnikatelský plán vedoucí k založení tradičního malého a středního podnikání, a to v rozsahu vhodném k formátu dané práce. Na následujících stránkách autor představí nové vznikající podnik z hlediska jeho předmětu podnikání, složení vlastníků, sídla, právní formy podnikání a výše základního kapitálu. Další části práce budou věnovány výrobnímu, personálnímu, finančnímu a marketingovému plánu společně se strategickou analýzou.

2.1 Charakteristika podniku

Pro zahájení podnikatelské činnosti subjektu byla jako nejvhodnější forma podnikání vybrána kapitálová obchodní společnost, a to společnost s ručeným omezeným, která bude tvořena dvěma společníky. Oba dva subjekty budou vystupovat jako jednatelé podniku se zcela rovnými podíly na majetku společnosti. Sídlo společnosti bude situováno na adrese K Vinici 1256, 530 02 Pardubice V a její základní kapitál bude v úhrnu dosahovat částky 500 000 Kč. Logo bylo vytvořeno v souladu s jejím produktovým portfoliem. Toto logo vykresluje obrázek číslo 9.



Obrázek 9: Logo společnosti Bohemia Herbal

Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní firma ponese název Bohemia Herbal s. r. o. a její předměty podnikání dle klasifikací ekonomických činností zobrazuje tabulka číslo 4.

Tabulka 4: Bohemia Herbal – předmět podnikání (CZ-NACE)

CZ-NACE	Název CZ-NACE
47910	Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby
47100	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
47700	Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách
10800	Výroba ostatních potravinářských výrobků
10890	Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.

Zdroj: Vlastní zpracování

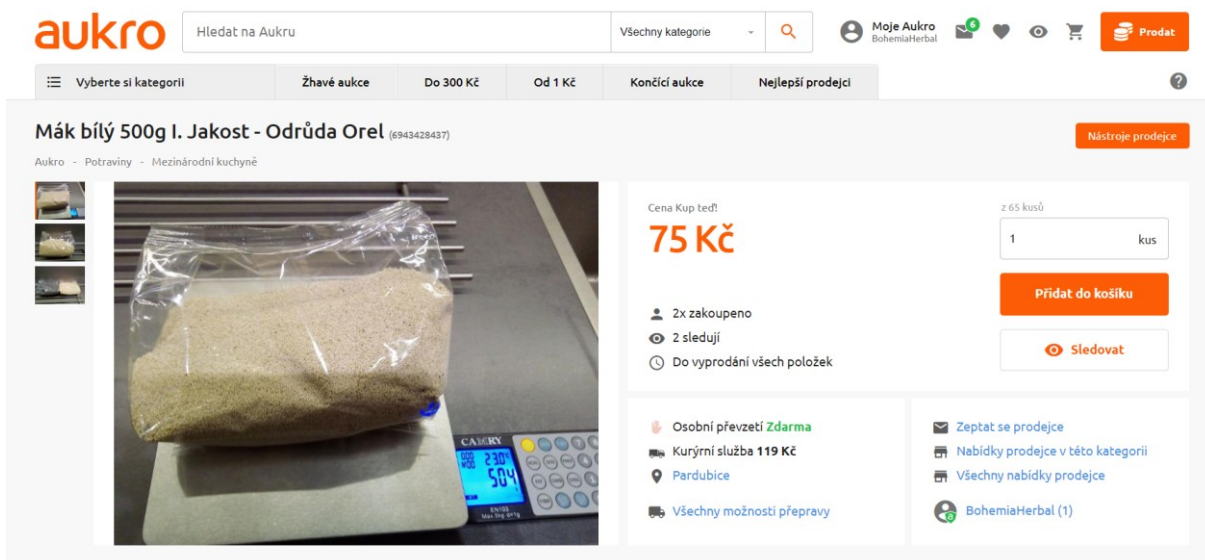
2.1.1 Počáteční definice produktového portfolia

Zamýšlená společnost Bohemia Herbal s.r.o. by měla přijít na trh s nabídkou nejrůznějších potravinářských produktů, jež budou orientovány zejména na vysoce kvalitní zdravou výživu. Prvními produkty v portfoliu by měly být nejrůznější pochutinové, kořenící, bylinné, houbové, řasové produkty či směsi produktů. Primárně by se mělo jednat o:

- mák modrý;
- mák bílý;
- lněné semínko;
- slunečnicové semínko;
- konopné semínko;
- dýňové semínko;
- reishi;
- aschwaganda;
- brahmi;
- maca.

Prvotní fáze nabídky produktů na trh by měla být v koncepci maloobchodního prodeje. Výše uvedené produkty by měly být nabízeny na tržní prostředí ve vhodných gramážích nepřekračujících 1 kg. Samotný maloobchodní prodej by měl být realizován v několika pojetích. První platformu pro prodej by měla představovat vlastní internetová stránka společnosti s integrovaným e-shopem, který by měl vytvořit primární objem prodeje zákazníkům. Druhou platformou by měl být prodej surovin prostřednictvím dalších vhodných

internetových obchodů. Jako následující prodejní prostor budou využity služby internetových inzerčních portálů jako je Aukro, Sbazar nebo Hyperinzerce.



Obrázek 10: Prodej máku prostřednictvím inzerčního portálu Aukro

Zdroj: Aukro s.r.o., [2019]

Jelikož společnost plánuje veškeré produkty nabízet v rámci corporate social responsibility šetrně k životnímu prostředí tak by ráda nabídla své produkty do bezobalových a zero waste prodejen v České republice a na Slovensku s možnou další budoucí expanzí. V počátečních fázích dojde samozřejmě také na prodej produktů nejbližšímu osobnímu okolí podniku. Po určité stabilizaci podnikatelské jednotky existuje vidina navázání spolupráce s organizacemi nabízejícími doručení potravin až zákazníkovi do domu, jako jsou například společnosti Rohlík.cz nebo Košík.cz. Po prodeji dílčích složek by organizace ráda vstoupila na trh s vlastní energeticky vyváženou pastou tvořenou kombinací bílého a modrého máku jakožto pochutinou pro nejrůznější vrstvy populace. V budoucnu by společnost na maloobchodní prodeje dílčích potravinových surovin a makové pasty ráda navázala výrobou potravinářských olejů, a to pro jejich užití jak ve studené, tak teplé kuchyni, a dokonce i v kosmetice. V celé takto zamýšlené struktuře podnikatelského plánu se tedy jedná o B2C koncepci. Tvorba vlastních olejů však vzhledem k příliš vzdálené a nejisté budoucnosti směřování organizace není zahrnuta do rozsahu této diplomové práce. Portfolio těchto zamýšlených olejů zobrazuje tabulka číslo 5.

Tabulka 5: Zamýšlené portfolio olejů společnosti Bohemia Herbal s.r.o.

Název oleje	Forma využití	Vhodné využití
Olej z modrého máku	studená i teplá kuchyně a kosmetika	smažení, maso, saláty, peeling pleti
Olej z bílého máku	studená i teplá kuchyně	saláty, moučníky, těstoviny, omáčky, maso
Kmínový olej	studená kuchyně	maso, zelenina, sýry, saláty a dresingy
Lničkový olej	studená, teplá kuchyně, kosmetika	vlasová maska, hydratace pokožky masáže, ochucení pochutin
Řepkový olej	studená i teplá kuchyně	smažení, saláty, omáčky, houby, maso, pečení
Slunečnicový olej	studená kuchyně a kosmetika	saláty, omáčky, zelenina, sýry, odličovací emulze
Bodlákový olej	studená kuchyně	saláty, dresingy, pomazánky, müsli

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Výrobní plán

2.2.1 Maková pasta – charakteristika výrobku

Maková pasta společnosti Bohemia Herbal je tvořena primárně kombinací modrého a bílého máku. Je určena jak pro běžného konzumenta, tak i pro osoby s odlišnými stravovacími preferencemi například v důsledku sportovních aktivit, zdravého životního stylu nebo zdravotních omezení jako jsou alergie na gluten, laktózu, sóju nebo ořechy. Taktéž je její zařazení vhodné pro jedince stravující se v ketodietním neboli lowcarb režimu, nebo osoby trpící Crohnovou chorobou. Veškerý mák vstupující do výroby je bezvýhradně mákem českým. Mezi další jednotlivé složky pasty pak patří voda, přírodní chuťové složky a sladidla, látky upravující pH, a emulgátory. Výsledné složení produktu pak umožňuje svým konzumentům přinášet pochutinu nejvyšší potravinové kvality, a to s vhodným poměrem makronutrientů, pro zdraví vhodným zastoupením mikronutrientů a vysokým obsahem vlákniny.

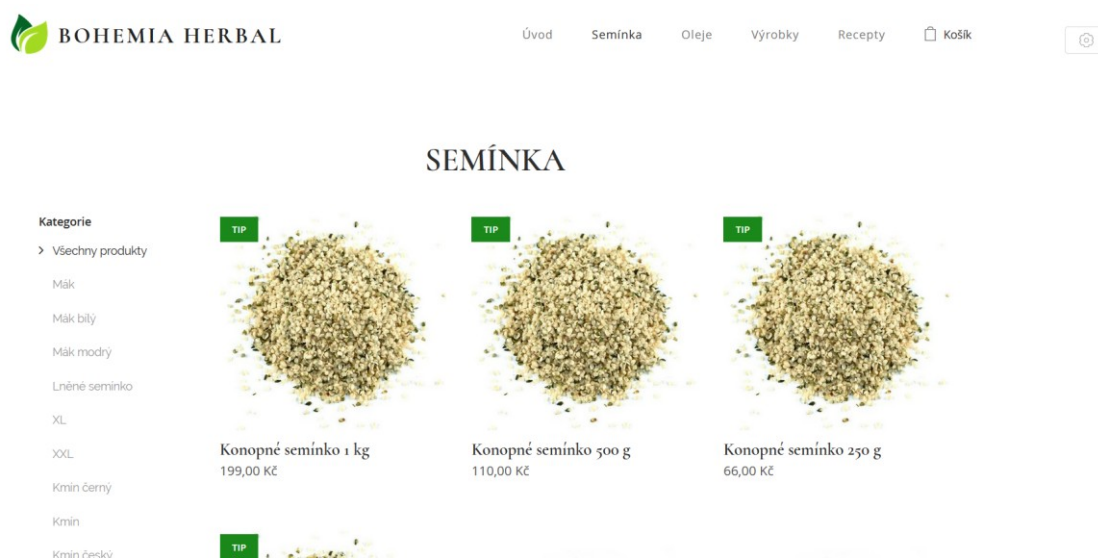
Produkty jsou baleny do tub dvou velikostí, přičemž první varianta dosahuje hmotnosti 150 g a druhá varianta 250 g. Společnost se na rozdíl od ostatních výrobců rozhodla nebalit svůj produkt do skleněných nádob, což přináší větší odolnost a snížení hmotnosti finálního výrobku, a tedy nákladovou úsporu v rámci logistiky a taktéž potvrzení ekologické perspektivy CSR, ke které se podnik hrdě hlásí. Veškeré obaly jsou tvořeny z recyklovatelných materiálů a jsou opětovně uzavíratelné.

Makovou pastu je možné použít pro přímou konzumaci, jako pomazánku na veškeré druhy pečiva, k přípravě nápojů rostlinného původu, k výrobě pudinků, zmrzliny, tyčinek, zahuštění pochutin atd. Vzhledem k patentované technologii nejjemnějšího namletí nedochází

k ulpívání makových slupek a drobných částic zrn na chrupu konzumenta. Díky vyvinuté technologické úpravě dochází u máku k rozvinutí požadované delikátní chuti s lískooříškovým nádechem.

2.2.2 Tvorba e-shopu

Organizace Bohemia Herbal s.r.o. se pro tvorbu vlastní internetové stránky s integrovaným e-shopem rozhodla využít služeb stavebnicové platformy od společnosti Webnote.



Obrázek 11: Ukázka vlastního e-shopu společnosti Bohemia Herbal

Zdroj: Švadlenka, 2020

Rozhodnutí o výběru platformy bylo učiněno na základě následujících kritérií a požadavků na e-shop:

- adekvátní cena;
- možnost nákupu jak pro registrovaného, tak neregistrovaného uživatele;
- správa objednávek;
- měření konverzního poměru;
- integrace dat do analytického systému;
- propojení obsahu na další platformy;
- webová i mobilní verze;
- technologie embeded linku;
- možnost aplikace slevového kódu;

- zobrazení současných akcí na hlavní stránce;
- pestré způsoby platby;
- volba dopravy;
- ohodnocení nákupu;
- systém reklamací;
- prostor pro vytvoření sekce FAQ;
- možnost využití umělé inteligence (chatbot);
- možnost aplikace NLP modelu.

V současné době existují dvě možnosti volby podnikové domény, a to internetová adresa www.bohemiaherbal.cz nebo www.bohemia-herbal.cz. Zakladatelé společnosti se rozhodli pro první variantu, neboť se domnívají, že bude pro zákazníky lépe zapamatovatelná. Doména je aktuálně k dispozici pro nákup. Doménu si podnik zaregistruje na dobu tří let, a to z důvodu možného ukončení podnikatelské činnosti organizace v důsledku neúspěchu podnikatelského záměru. Pokud se podnikatelský záměr uchytí tak bude držení domény u jejího správce pochopitelně prodlouženo. Zároveň bude provedena registrace firemního emailu po dobu 1 roku, a to s nejlevnější nabízenou verzí. Důvody těchto rozhodnutí vycházejí z nákladové koncepce podniku. Pokud se velikost emailové schránky ukáže jako nedostatečná tak dojde k jejímu navýšení za poplatek dle ceníku správce.

DOMÉNA	Registrace domény - bohemiaherbal.cz	3 roky	747 Kč
Doplňkové služby:			
<input type="checkbox"/>	Pojistit doménu		200 Kč
<input checked="" type="checkbox"/>	Flexi Mail <small>info@bohemiaherbal.cz</small>	5 GB	1 rok 1 089 Kč

Obrázek 12: Registrace domény společnosti

Zdroj: IGNUM s.r.o., [2020]

2.2.3 Maková pasta – technologie výroby

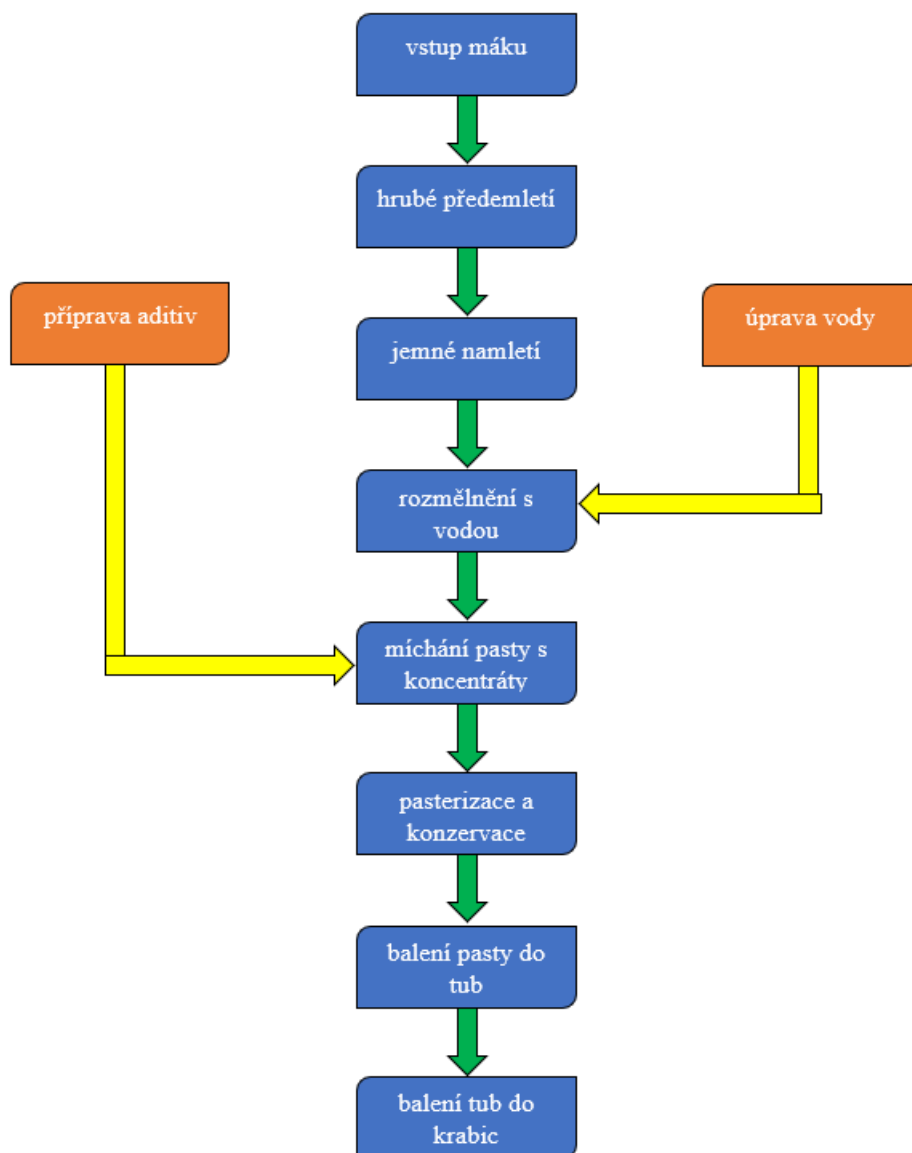
Na základě zkušeností a znalostí zakladatelů podnik získaných napříč spektrem výroby a zpracování potravinových produktů a agrochemie byla vyvinuta vlastní technologie zpracování máku, jež je složena z hrubého předemletí a jemného namletí máku na tak malý rozměr, který již nebude možné pouhým okem zaznamenat. Dále bude docházet k rozmělnění směsi s vodou a dalšími individuálními složkami, které podléhají utajení v rámci zachování know-how organizace. Navazujícím krokem výrobního řetězce je homogenizace a pasterace s následným naplněním výsledné hmoty do připravených tub, tetrapaků či jiných vhodných obalů splňujících funkční a legislativní rámec. Výsledné produkty budou finálně umístěny do kartonových krabic a distribuovány primárně prostřednictvím vlastní dopravní sítě.

Zamýšlené potravinové produkty z máku mají vynikající nutriční spektrum, neboť během výrobního procesu dochází k využívání kompletního makového zrna včetně jeho slupky, která je zásadním zdrojem stopových prvků. Proto je výrobní technologie společnosti schopna zajistit nadstandartní obsah nejen makronutrientů, ale i mikronutrientů ve výsledném produktu.

V dílčích variantách receptur bude možné nalézt různý procentuální podíl máku. U receptur, u nichž se obsah máku pohybuje od cca 33 % a více lze uvádět následující výživová tvrzení: produkt je zdrojem železa a zinku s vysokým obsahem hořčíku, fosforu, vápníku a mědi. Mák se vyznačuje i relativně vysokým obsahem vlákniny (15,25 g / 100 g máku). To tedy znamená, že obsah 5,2 g vlákniny v pastě má svůj původ v máku. Obsah máku v pastě navyšují i další dílčí komponenty receptury. Celkový úhrn obsahu vlákniny v produktu překračuje 6 g ve 100 g produktu což dovoluje značení „s vysokým obsahem vlákniny“. Mák také obsahuje více jak 43 % oleje, jehož složení je tvořeno z 10 % z nasycených tuků a z 90 % mononasycených a polynenasycených tuků, i to je jedním z důvodů, proč je mák označován jako takzvaná superpotravina.

Mezi produkty vyrobenými z modrého a bílého máku je výrazný chuťový rozdíl, který byl využit i při návrhu vlastních produktových receptur. U bílého máku lze nalézt kombinaci chuti tradičního modrého máku s lískooříškovým podkřesem.

Zásadní krok pro úspěšnou aplikaci projektu bude představovat proces technologického vybavení pronajatých prostor. Technologický postup procesu výroby makové pasty nastiňuje obrázek číslo 13.



Obrázek 13: Technologický postup výroby makové pasty

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj makové pasty proběhl v několikaměsíčním období s využitím pestré škály testů a analýz. Zdrojem nákladů na vývoj produktu makové pasty byl výhradě vlastní kapitál společnosti.

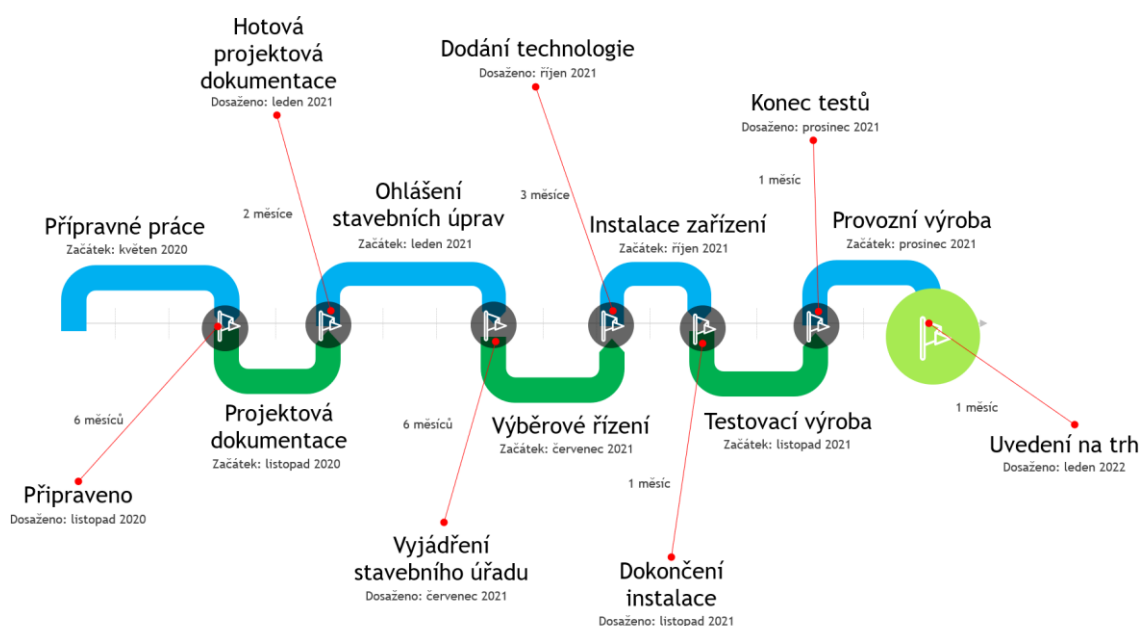
Výroba bude probíhat v současných pronajatých prostorách společnosti na pardubické Vinici, tudíž nebude nutné řešit žádné územní řízení, jelikož bude zachováno vše nezbytné v již řádně zkolaudovaných budovách. Dle stavebního zákona ČR nabývá výrobní zařízení charakteru stavební úpravy prováděné za účelem doplnění stávající výrobní technologie. Taktéž není předpokládán vznik nových požárních úseků ani nedojde k zásahu do statiky

samotné budovy. Pouze dojde k ohlášení stavební úpravy dle v souladu se stavební zákonem na základě jednostupňové projektové dokumentace.

Veškeré stavební úpravy budou představovat vytvoření podkladové desky pro ukotvení mlýnu, rozšíření osvětlení, instalaci samotných mlýnů společně s filtračním a chladicím zařízením. Výrobní technologie bude tedy v konečném důsledku tvořena:

- mlýnem pro hrubé předemletí;
- mlýnem pro jemné namletí;
- zařízením pro regulaci poměru množství vstupujících surovin;
- osvětlením;
- úpravou vody;
- filtračním systémem;
- chladicím systémem;
- zařízením pro balení produktu.

Následující obrázek číslo 14 znázorňuje časový plán celkové realizace projektu makové pasty od provedení prvotních nezbytných přípravných prací až po uvedení finálního výrobku na trh.

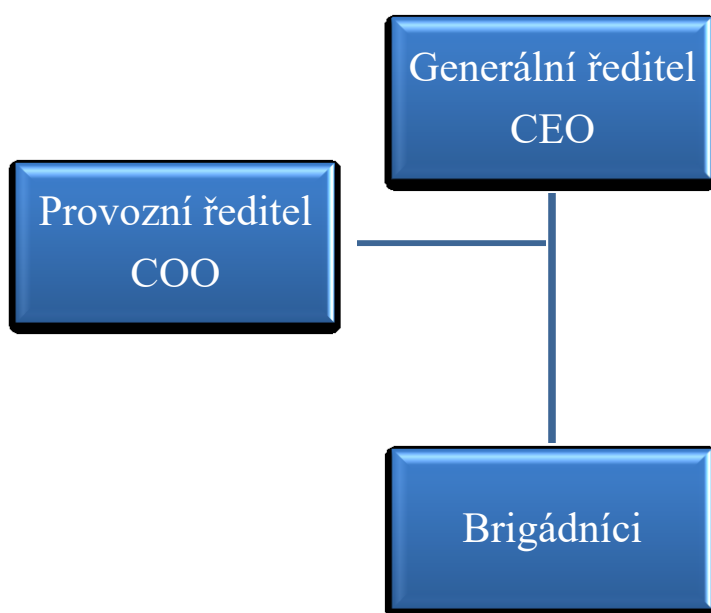


Obrázek 14: Harmonogram projektu makové pasty

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1 Personální plán

Nově vznikající společnost s ručením omezeným Bohemia Herbal bude vlastněna rovným dílem dvěma společníky. Majitelé společnosti si dobře uvědomují skutečnost existence problému založeného na principu vladař-vojevůdce, a proto učinili rozhodnutí, že společník A povede společnost na pozici generálního ředitele. Pomyslnou dvojkou pak bude společník B, který bude zastávat post provozního ředitele. V počátcích podnikatelské činnosti bude pracovní tým společnosti v případě potřeby doplněn pomocným pracovníky, jež budou zaměstnání prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Organizační strukturu podniku v jeho počátcích pak zachycuje obrázek číslo 15.



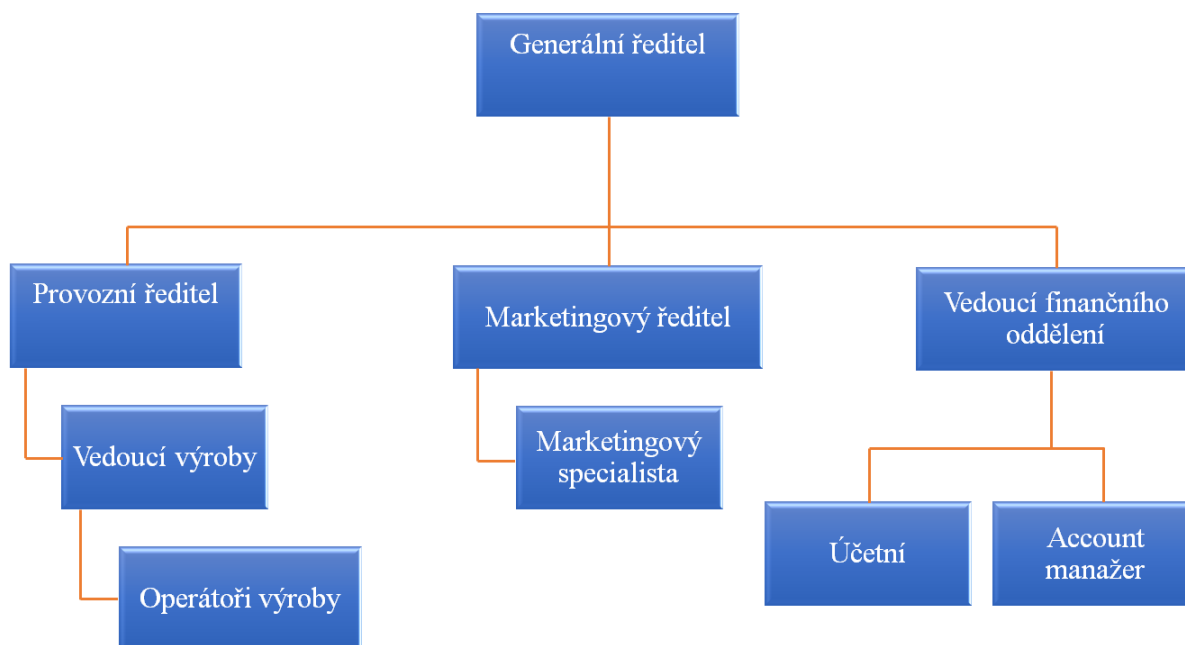
Obrázek 15: Organizační struktura společnosti při založení

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.1 Klíčoví zaměstnanci

Klíčovými osobami organizace jsou oba zakladatelé. Vlastník A disponuje mnohaletými zkušenostmi v oblasti obchodování a vedení pracovního týmu. Je odborníkem na business intelligence se specializací na analýzu dat a tvorbu algoritmů. Zakladatel A má taktéž letité zkušenosti s investiční činností, měřením a hodnocením výkonnosti podniku. Majitel B působil po dobu tří dekad na vedoucích manažerských pozicích největších českých firem. Má rozsáhlé zkušenosti s řízením výroby včetně jejího technologického aspektu. Je specialistou na agrochemii a držitel zkoušek z toxikologie. Taktéž je členem několika výživových komisí a výborů České republiky.

Pokud se s průběhem času podnikatelský plán společnosti ukáže jako úspěšný, dojde pochopitelně k úpravám organizační struktury. V optimistickém scénáři by došlo k rozšíření výroby o rostlinné oleje, ve vzdálenějším čase možná i o kritickou extrakci látek za pomoci CO₂. Tato činnost by již přesahovala časové možnosti provozního ředitele společnosti, a proto by bylo nutné zaměstnat osobu na pozici vedoucího výroby. Jeho hlavní pracovní náplní by pak měla být správa veškerých výrobních linek. Společnost by rovněž musela najít kompetentní osobu na pozici marketingového ředitele. Potencionální růst podniku by s sebou jistě nesl i nutnost najmutí vedoucího finančního úseku, který by byl přímo odpovědný generálnímu řediteli. Dle potřeb organizace by pak vedoucímu pracovníkovi finančního oddělení měl podléhat adekvátní počet účetních a account manažerů. Možný budoucí vývoj organizační struktury nastiňuje obrázek 16.



Obrázek 16: Organizační struktura společnosti po určité době

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Marketingový plán

Tato kapitola diplomové práce se věnuje marketingovému plánu společnosti se zaměřením na rozbor konkurence, trhu (strany nabídky a poptávky), marketingový mix 4P a segmentaci potencionálních zákazníků. Pozornost je taktéž věnována využití sociálních sítí pro propagaci podniku.

2.2.1 Analýza trhu

Z důkladné analýzy tržního prostředí vyplynulo, že trh s rostlinnými produkty vzrostl za posledních 5 let o téměř 110 %, přičemž prodejnosti kralují produkty jako rostlinná mléka (sójové, mandlové, rýžové), nejrůznější ořechová másla, která se snaží být konkurentem známé lískooříškové pomazánky od italské značky Ferrero či produkty vyráběné z luštěnin a sóji. V posledních pěti letech lze taktéž pozorovat trend zakládání internetových obchodů zaměřující se na fitness a pohyb.

Nejčastěji nabízená balení rostlinných pomazánek dosahují hmotnosti 150 g. U ořechových a kokosových másel činí nejobvyklejší gramáž 400 g. Lze taktéž pozorovat značné cenové diference mezi jednotlivými produkty. Rozdíl mezi nejdražším a nejlevnějším produktem v přepočtu na 1 g pochutiny činil 1,5násobek prodejní ceny. Zpravidla platí očekávání, že vyšší kvalité použitých vstupních surovin odpovídá vyšší cena, někteří výrobci ale prodávají produkty za ceny, jimž jejich kvalita složení v žádném případě neodpovídá. Většinou se jedná o produkty již známých a zaběhnutých značek – privátní značky.

2.2.2 Analýza nabídky

Nabídka na trhu zemědělských komodit je velmi rozrostlá. Za tržního vůdce v oblasti internetového prodeje považuje společnost Bohemia Herbal s.r.o. konkurenční e-shop Grizly CZ. Tento podnik nabízí ve svém portfoliu bohatou plejádu produktů jak ostatních výrobců, tak i vlastní výroby. Většina produktů v nabídce internetového obchodu je dobré kvality za lehce vyšší cenu. Mezi další významné hráče na trhu lze zahrnout různé fitness e-shopy, kdy ale většina z nich stejně jako podnik Grizzly nedosahuje kvalit surovin naší organizace.

Na trhu s makovými produkty můžeme nejčastěji naléznout modrý mletý mák, jehož zemí původu není výhradně Česká republika. Velmi často se lze také setkat s faktem, že řada výrobců za účelem nákladových úspor míchá potravinářský mák s mákem technickým. Výjimkou není ani doslazování máku za pomoci cukru. Zásadní skupinu předních výrobců

makových pochutin, nikoliv však máku jakožto samotné suroviny, představují privátní značky. Mák modrý se pěstuje především v oblasti střední Evropy a Turecka, mák bílý poté v České republice a Indii, což lze považovat za jeden z hlavních důvodů okrajového nasycení trhu s makovými produkty.

Analýza nabídky tedy poukázala na skutečnost, že žádný konkrétní trh s makovými pastami či pomazánkami neexistuje. Na trhu s makovými produkty se vyskytuje pouze malé množství substitučních produktů, jejichž hlavním rozdílem je násobně nižší kvalita použitých surovin, tudíž je nelze označovat jako zdraví prospěšné. Proto maková pasta od společnosti Bohemia Herbal dokáže nasycit poptávku a vyplnit tak tuto existující tržní mezeru.

2.2.3 Analýza poptávky

Skutečnost, že má pěstování máku v České republice dlouholetou historii a mák je taktéž součástí tradiční české kuchyně, vedla k tomu, že si tuzemský spotřebitel zvykl na jeho konzumaci. Primárně známým druhem máku pro českého spotřebitele je mák modrý, ale v asijské kuchyni je se stále rostoucí oblibou využíván mák bílý jakožto potravinové zahušťovadlo nejrůznějších druhů omáček a pochutin.

Současná, bohužel už nejen západní světová civilizace, se vyvíjí nepříliš pozitivním směrem. Jedná se o směr obsahující rostoucí množství průmyslově zpracovaných produktů v jídelníčku lidí a dále stále větší využívání chemických substrátů hnojiv znehodnocujících zemědělskou půdu, čímž je snižován obsah živin v plodinách, a naopak navyšován poměr lepku. Vzhledem k této situaci lze předpokládat, že dojde i k růstu zastoupení populace s celiakií, která jak známo často eskaluje do podoby alergie na laktózu či do laktóзовé intolerance. Proto lze očekávat nárůst poptávky po makové pastě jakožto životně nezbytné změny ve stravovacích návycích podstatné části světové populace. K tomuto scénáři taktéž přispívá i stále rostoucí zájem o zdravý životní styl a sport. Tento rostoucí zájem a edukace směřující k podpoře stravovací gramotnosti populace bude prostřednictvím produktového portfolia společnosti jistě nadále vzkvétat. Ve složení máku lze nalézt celou řadu zdraví prospěšných nutrientů jako je vápník, hořčík, fosfor či měď. Zejména vysoký obsah vápníku v máku může představovat alternativu příjmu minerálních látek pro osoby, kterým konzumace mléčných výrobků znemožňuje intolerance na lepek, viz výše. Maková pasta by v oblasti sportovních aktivit mohla být skvěle využitelným zdrojem kvalitní energie pro vytrvalostní sportovce, jako jsou dálkoví cyklisté, maratonci, závodníci v biatlonu atd.

Rovněž lze pozorovat stále sílící tlak na společnost, aby se co nejvíce pokusila snížit množství živočišných produktů ve stravě ve prospěch těch rostlinných. Velký zásah

v posledních měsících měl nepochybně pro veganský dokument z produkce Netflixu s názvem *The Game Changers*, který je sice plný zavádějících informací a polopravd, ale to mu vzhledem ke stravovací negramotnosti většiny lidí na planetě nijak neubírá na síle a dosahu. Vzhledem k výše popsaným skutečnostem lze tedy v následujících letech očekávat vznik trhu makových past a jeho růst. Obdobný růst zájmu pak lze očekávat v případě obchodu se zemědělskými komoditami, které kapitálová společnost Bohemia Herbal nabízí ve svém portfoliu.

2.2.4 Analýza konkurence

V případě obchodování se zemědělskými komoditami dochází k významné koncentraci konkurenčních subjektů. Avšak trh je stále dostatečně velký a není plně nasycen. Za příznivé faktum lze považovat skutečnost, že maková pasta má na česko-slovenském trhu pouze nepřímou konkurenci, za kterou lze považovat různé kakaové, kokosové, oříškové nebo datlové pasty a krémy. Hlavním nepřímým konkurentem v českém podnikatelském prostředí je nepochybně společnost SladStar s jejich produktem Mákůvka. Mákůvka však oproti našemu výrobku disponuje celou řadou nepříznivých diferencí. Mezi hlavní rozdíly lze zahrnout kupříkladu výrazně nižší podíl máku v celkovém složení produktu (cca 40 %), dále pak obsah řepkového a palmového oleje či alergenů jako jsou ořechy, laktóza, sója nebo lepek. Nepřímo konkurenční produkty tedy obsahují méně zdravé suroviny, disponují méně vhodným poměrem bílkovin, sacharidů, tuků a v tomto důsledku pak dosahují znatelně vyšších kalorických hodnot a o zdravém produktu tu tedy nemůže být řeč. Maková pasta od společnosti Bohemia Herbal tedy cílí primárně na odlišný segment trhu.

Na světovém trhu je možné pozorovat jisté pokusy o tvorbu pochutin na pomazánkovém základu s využitím máku. Žádný z výrobců ale nepoužívá kombinaci modrého a bílého máku. V tomto ohledu by měla tato maková pasta představovat skutečný unikát. Většina zahraničních konkurenčních produktů zakládá své složení na kombinaci modrého máku společně s kokosem. Tyto výrobky nelze považovat za přímou konkurenci, jelikož obsahují extrémně vysoké množství energie, která pochází ze surovin nevalné kvality, které bývají navíc doslazovány prostřednictvím rafinovaného bílého cukru. Taktéž množství máku nacházejícího se v těchto makových produktech je často pod 20 % z celkového složení produktu.

Za slabou stránku naší makové pasty vůči konkurenci lze považovat kratší dobu trvanlivosti, která je zapříčiněná eliminací stabilizátorů a aditivních rostlinných olejů ve složení. Konkurenční výrobek od společnosti SladStar udává 9měsíční trvanlivost od doby

jeho výroby, kdežto naše maková pasta pouze 4 měsíce. V reakci na tuto skutečnosti jsme se rozhodli plnit pastu nejen do 250g balení ale také do 100g balení, aby naši zákazníci stihli výrobek spotřebovat v průběhu jeho trvanlivosti.

Lze tedy tvrdit, že na aktuálním trhu ať už národním nebo mezinárodním nelze nalézt žádný přímý substitut, který by byl obdobný či podobný makové pastě, která je součástí produktového portfolia podnikatelského záměru společnosti Bohemia Herbal.

2.2.5 Marketingový mix 4P

Na následujících řádcích této diplomové práce autor v marketingovém pojetí rozebere produkt, cenu, distribuci a propagaci podnikatelského záměru organizace Bohemia Herbal.

Produkt

Veškeré produkty z portfolia podniku budou dosahovat nejvyšší kvality na trhu. Taktéž budou baleny do znovupoužitelných recyklovatelných obalů. V případě dodávek do bezobalových a zerowaste prodejen budou baleny do paperbacků, které splňují podmínky, k nimž se společnost zavázala v rámci CRS. Produktové portfolio společnosti se bude v dohledné době dále rozrůstat o další houby a byliny. Produkty makové pasty budou vyhotoveny ve dvou baleních a to po 100 g a 250 g. Každý výrobek makové pasty bude označen příslušnou certifikací a detailním složením zahrnujícím dílčí složení makroživin i mikroživin včetně celkové kalorické hodnoty. Produkty budou sloužit konzumentům jakožto alternativa k tradičnímu stavování a podpora zdravého životního stylu. Konzumace makové pasty bude vhodná jak pro běžnou populaci, tak i pro osoby trpícími alergiemi na lepek, laktózu, sóju či ořechy. Spotřebitelům bude poskytnuta záruka pro vrácení zboží dle platné legislativy ČR.

Cena

Společnost se v rámci své cenové politiky rozhodla pro kombinaci nákladového a konkurenčního přístupu k tvorbě ceny. Cena výsledného produktu tak bude tedy složena z nákladové položky, ziskové marže a daně, jež budou v dané době konkurenceschopné na tržním prostředí. V případě, že se organizaci podaří zajistit levnější dodávky vstupních surovin, tak následně dojde ke kusově nebo časově limitovaným slevovým akcím. Tyto akce se budou ovšem vztahovat pouze na výrobek makové pasty nikoliv na další produkty v portfoliu podniku. Na internetovém e-shopu společnosti budou zákazníkům nabídnuty platby na dobírku, převodem z účtu, prostřednictvím platební karty či platební brány od společnosti PayPal. Platby prostřednictvím služeb jako je Apple Pay, Samsung Pay nebo

Ali Pay společnost neplánuje zavést. Platební metody v případě prodeje mimo firemní e-shop budou vybrány po vzájemné dohodě s prodejci.

Distribuce

Distribuce do partnerských kamenných prodejen jako jsou bezobalové obchody bude realizována ve vlastní režii. V případě internetového prodeje budou využity služby dopravních společností jako je Česká pošta, Zásilkovna, PPL a DPD.

Propagace

Propagace bude realizována prostřednictvím vhodně nastavených reklamních kampaní na Facebooku a prostřednictvím finanční spolupráce s vybranými influencery na Instagramu či YouTube.

2.2.6 Segmentace zákazníků

Produkty podniku Bohemia Herbal cílí zejména na následující tržní segmenty.

1. segment

Vdané ženy nebo ženy žijící v dlouhodobém partnerském vztahu ve věku od 30 do 45 let, matky jednoho až dvou dětí. Dosahují průměrných měsíčních příjmů a platí hypotéku. Nakupují jak v kamenných prodejnách, tak i prostřednictvím internetových tržišť. Jednou týdně dělají velké nákupy potravin. Ve volném čase čtou časopisy a blogy o zdravém životním stylu. Ze sociálních sítí využívají nejčastěji Facebook a Instagram, na sítích sdílí fotky svých dětí a příspěvky o zdravém stravování, péči o tělo a rekreačním sportování. Vyžadují rodinné večere, pravidelně koukají na televizi, chovají domácího mazlíčka, mají zásadní vliv na složení jídelníčku členů rodiny. Většina z nich nechápe podstatu rovnice kalorického deficitu a stále hledá zázračné a rychlé diety, stále zkouší něco nového. Pokud jim produkt nebude chutnat, tak u jeho konzumace nevydrží. Sbírají body za nákupy a mají plnou peněženku věrnostních kartiček. Dobře na ně působí nejrůznější slevové akce, trpí potřebou o svých nákupech vyprávět kamarádkám, matkám a kolegyním.

2. segment

Mladí muži ve věku od 20 do 30 let, většinou nezadaní nebo v krátkodobějším partnerském vztahu, často střídají partnerky. Dosahují průměrných a nadprůměrných měsíčních příjmů, nejčastěji bydlí sami v nájmu, bez domácího mazlíčka. Běžné potraviny nakupují v super/hypermarketech, speciality jako doplňky výživy pak na internetu. Chuť pro ně není příliš důležitá, produkty vybírají na základě porovnání ceny s kvalitou. Provádí 2 až 3 menší

nákupy potravin týdně, volný čas tráví sledováním sportovních přenosů, společenskými akcemi a sportováním dvakrát až třikrát týdně po dobu 1 hodiny. Televizi téměř nesledují, využívají celou řadu sociálních sítí, zejména pak Instagram, YouTube, Facebook. Na sociálních sítích tráví v průměru kolem 4 hodin denně a volné večery tráví brouzdáním po internetu prostřednictvím telefonu nebo sledováním filmů a seriálů na streamovacích službách jako je Netflix, Amazon, nebo Disney +.

3. segment

Mladé svobodné ženy ve věku 20 až 25 let, mají průměrné měsíční příjmy, bydlí v pronájmu s kamarádkou, partnerem nebo samy, často mají kočku nebo psa. Jsou zvyklé nakupovat potraviny na internetu a využívají dovozek jídla. Nákupy potraviny provádějí z větší části prostřednictvím portálů jako kosik.cz nebo rohlik.cz. V průměru provádí 2 nákupy potravin týdně. Záleží jim na vůni a chuti jídla. Nejsou příliš loajálními zákaznicemi, nakupují převážně tam, kde je nejlepší cena. Vyhledávají slevové akce na slevových portálech. Volný čas tráví posezením s kamarádkami u vína nebo kávy, o víkendu chodí s kamarádkami do baru, v létě navštěvují hudební festivaly, za ušetřené peníze cestují. Často se chodí procházet po obchodních domech. Ve snaze najít si partnera se snaží zajistit svému tělu dostatek pohybu – zejména formou skupinových lekcí s kamarádkami. V obchodech si vytvářejí věrnostní kartičky. Sociální sítě sledují i během pracovní doby, tráví na nich až 5 hodin denně. Využívají především Instagram. Sledují make-up návody na YouTube, po večerech poté sledují seriály a filmy prostřednictvím streamovacích služeb nejčastěji na tabletu nebo notebooku.

4. segment

Fitness nadšenci, muži i ženy ve věku od 15 do 45 let, mají střední a vyšší měsíční příjmy. Často pracují jako fitness instruktoři, osobní trenéři nebo výživový poradci. Většinou jsou egoisté a pozéři, na prvním místě je jejich vzhled. Jsou zvyklí nakupovat potraviny i doplňky výživy na internetu. Jsou extrémně aktivní na sociálních sítích, mají potřebu se neustále fotit a sdílet nejrůznější motivační příspěvky, dokumentují svoje dovolené. Nejvíce aktivní jsou na Instagramu a YouTube, nově začínají využívat TikTok. Velkou část dne nedají mobil z ruky. Mají přesně napočítaný příjem makroživin na každý den a ve skutečnosti nežijí zdravým životním stylem. Amatérsky se věnují závodění ve fitness, 4-6x týdně navštěvují posilovnu, žádný partnerský ani jiný vztah jim nevydrží moc dlouho. Většinou jsou 3 měsíce ve striktním stravovacím a cvičícím režimu a po zbytek roku trpí obžerstvím a malou pohybovou aktivitou, ve fitness odvětví vidí možnost rychlých peněz a slávy.

5. segment

Osoby skutečně sportující a žijící zdravým životním stylem bez ohledu na pohlaví a věk, mající průměrně a vyšší měsíční příjmy. Pokud již pracují, tak dosahují manažerské pozice nebo sami podnikají. Dotahují věci do konce, hodně plánují a analyzují. Často vykazují známky workoholismu, volný čas tráví sportem a vzděláváním se, hodně čtou, nesledují televizi, informace čerpají z internetu a knih. Málokdy mění své zvyky a názory, ze sociálních sítí využívají nejvíce Facebook, YouTube a Instagram. Sledují aktuální studie v oblasti výživy, sportu a lékařství. K nákupu využívají jak kamenné obchody, tak internetové obchody. Provádí pravidelné nákupy v bezobalových prodejnách nebo zerowaste prodejnách, nakupují v řeznictvích, na farmářských trzích. Jsou loajálními zákazníky a nevdají jim si za kvalitu připlatit. Využívají moderní technologie, jsou milovníky přírody.

2.2.7 Sociální sítě

Společnost Bohemia Herbal si plně uvědomuje nezbytnost kontaktu se svými zákazníky a propagace vlastních výrobků. Proto se rozhodla jako hlavní kanál pro propagaci a komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky zvolit sociální sítě jako Instagram, LinkedIn a Facebook. Takto zvolená kombinace platforem umožňuje maximalizovat dosah obsahu vkládaného na sociálních sítích podniku. Pro reklamní účely organizace bude sloužit Facebook, neboť je zde výhodnější nastavení marketingových kampaní než v případě Instagramu a LinkedInu. Společnost nyní neplánuje být aktivní na v současné době nejrychleji rostoucí platformě na světě TikTok, jelikož zatím nemá připravený propagační materiál na tamní krátkostopážní formát. V budoucnu ale společnost hodlá tuto sociální síť bedlivě pozorovat a vstoupit na ni v okamžiku, kdy se na ní začnou v dostatečné míře objevovat její potenciální zákazníci. Důležité bude taktéž to, zda v nadcházejícím období dojde pro organizaci k vhodnějšímu nastavení algoritmu platformy ze strany čínského vlastníka ByteDance a jak se vyvine situace v oblasti legislativy „velkého bratra“ mimo hranice Číny.

K propagaci vlastních produktů pak společnost hodlá přistoupit prostřednictvím placené spolupráce s influencery. Vybraní jednotlivci obdrží produkty společnosti Bohemia Herbal výměnou za otevřenou recenzi, ať už ve formě videa nebo formou příspěvku či denního příběhu na podnikem určené sociální síti. Pro ilustraci instagramových influencerů k oslovení v oblasti makových produktů podniku slouží tabulka číslo 6.

Tabulka 6: Influenciři působící na Instagramu

INSTAGRAM	FOLLOWERS	WEB
lucie_ehr	183 000	http://www.acupofstyle.com/
mycookingdiary.cz	200 000	http://www.mycookingdiary.cz/
cukrfree.cz	100 000	https://cukrfree.cz/
kitchenettehome	58 000	https://kitchenette.cz/4
smoothandcooking	50 000	http://www.smoothcooking.cz/
simona_malkova	40 000	https://www.cuketka.cz/
cuketka	37 000	https://recepty.cuketka.cz/
maskrtnica	31 000	http://www.maskrtnica.cz/
catandcook.cz	28 000	https://catandcook.cz
klara_waldhauserova	27 000	
zasadnezdrape	26 000	https://www.zasadnezdrave.cz/
petulavas	22 000	
paleosnadno	22 000	https://paleosnadno.cz/
fit_style_with_eli	21 000	
peknevypecenyblog	20 000	http://www.peknevypecenyblog.cz/
celiaxmoni	19 000	http://www.celiaxmoni.cz/
maruskaveg	15 000	http://maruskaveg.blogspot.com/
cookingwithsusa	14 000	http://cookingwithsusa.blogspot.com/
naskokvkuchyni	13 500	https://www.naskokvkuchyni.cz/
yummymummyfoodie	13 000	http://www.yummymummyfoodie.cz/
devceuplotny	12 000	https://www.devceuplotny.cz/
pradobroty	11 000	http://www.pradobroty.cz/
neplechanaplechu	11 000	http://neplechanaplechu.blogspot.com/
janaduff	10 000	https://janaduff.cz/
colorsoflowcarb	10 000	http://colorsoflowcarb.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

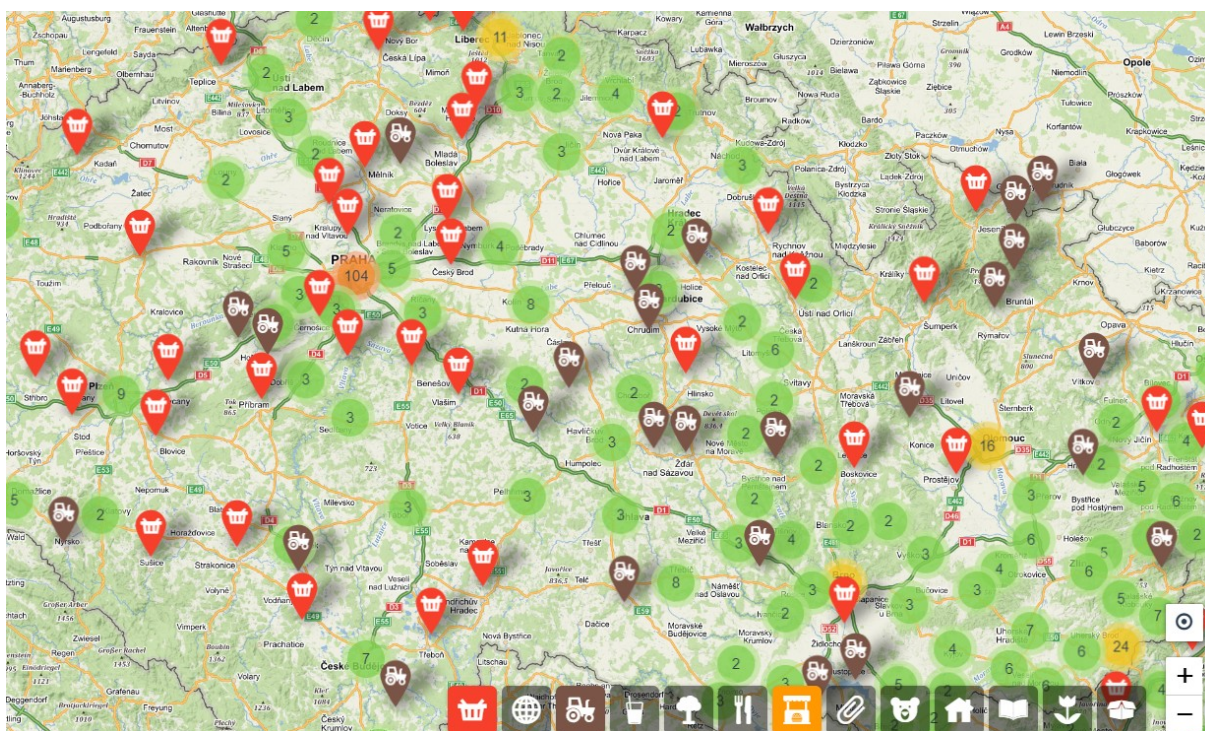
2.3 Strategická analýza

Strategická analýza podnikatelského záměru podniku Bohemia Herbal s.r.o. je pro potřeby této diplomové práce složena z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a z rozboru silných a slabých stránek podniku plynoucích z vnitřního prostředí včetně příležitostí a hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí organizace, tedy takzvané SWOT analýzy.

2.3.1 Porterova analýza pěti sil

Hrozby ze strany současných konkurentů

Na českém trhu lze zaznamenat kolem patnácti producentů obdobných samostatných potravinových produktů. V globálním měřítku pak bude takových prodejců nespočetně mnoho. Žádný z tuzemských konkurentů však nedodává do bezobalových prodejen a farem, kterých je v současné době na území České republiky a Slovenska okolo 70. Část z těchto prodejen a farem zachycuje na mapě obrázek číslo 17, přičemž červené špendlíky umístěné na mapě reprezentují bezobalové prodejny a hnědé špendlíky jsou zástupci farem. Organizace taktéž plánuje zabezpečit dopravu dodávek nabízených produktů ve vlastní režii.



Obrázek 17: Mapa bezobalových prodejen a farem v ČR

Zdroj: Sumbalová, [2020]

Žádný z těchto prodejců taktéž nenabízí suroviny v takové kvalitě jako je tomu v případě společnosti Bohemia Herbal. Jak již bylo zmíněno výše, tak žádný trh s makovými pastami

v tuzemsku neexistuje. Můžeme hovořit pouze o poměrně malém tržním prostředí s makovými pochutinami. Na tomto trhu bude pro náš podnik představovat hlavního konkurenčního rivala společnost SladStar, která je výrobcem makového krému nesoucího název Makůvka. Mezi vzdálenější konkurenty působící jak na českém, tak zahraničním trhu můžeme zahrnout výrobce všech forem ořechových, mandlových, kokosových a jiných krémů, másel či ovocných džemů. Žádný z těchto producentů však nedosahuje ve složení svých produktů kvality makové pasty od společnosti Bohemia Herbal. Rovněž nikdo z těchto ať už přímých či nepřímých konkurentů nebalí své produkty do znovupoužitelných recyklovatelných obalů. Produkty rivalských značek jsou povětšinou baleny do plastových nádob nebo sklenic. Valná část ostatních podniků používá k prodeji svých výrobků internetové stránky, pouze cca 25 % konkurence využívá k prodeji i kamenné obchody.

Hrozba vstupu nových výrobců

Pokud jde o prodej samostatných obilovin, bylin, semínek a hub, tak zde zajisté existuje poměrně vysoká hrozba vstupu nových konkurenčních podniků na daný trh. Zejména v českém podnikatelském prostředí je častým nešvarem vznik podniků, jejichž hlavním předmětem podnikání je vytvoření vlastního e-shopu sloužícího k přeprodeji zboží. Avšak většina těchto firem nemá v potravinářství na rozdíl od společnosti Bohemia Herbal potřebné zkušenosti ani roky budovanou síť kontaktů.

Zásadním opatřením proti vstupu nových výrobců na trh s makovými pastami by mělo být vlastnictví technologického patentu představujícího unikátní kombinaci hrubého předemletí s jemným namletím vstupních surovin výrobku společně se sterilizací a pasterizací, díky čemuž je možné absolutně odstranit nepříjemné ulpívání makových částic na zubech konzumenta. Mezi další barikády stěžující vstup do tržního prostředí lze zařadit důvěrné napojení členů společnosti na celosvětovou distribuční síť máku. Jedná se o silnou konkurenční výhodu, a to zejména v případě nákupu máku bílého, který je jak na tuzemském, tak světovém trhu stále raritou. U tradičního modrého máku je situace komplikovanější, neboť zde existuje širší síť překupníků ovládající světový trh s mákem. Cena obou vstupních surovin makové pasty bývá v průběhu roku velice volatilní a není výjimkou, že její rozdíly dosahují i 200 %. Zakladatelé společnosti mají ale dlouholeté zkušenosti s těmito výkyvy a proto jsou schopni dobře odhadnout období, ve kterém bude nejvhodnější se předzásobit na delší časové období, což jim poskytuje výhodu oproti konkurenci.

Hrozba ze strany substitutů

Za substituty jednotlivých položek potravinových produktů lze považovat nejrůznější druhy bylin, hub, semínek atp. V oblasti zdravé výživy a pohybu se může například jednat o ostropestřec mariánský, smetánku lékařskou, zelený ječmen, machu, nebo konopné CBD oleje. V pekařství mohou zástupce substitučních produktů představovat všechny druhy marmelád, džemů, tvarohů, nebo posypových olejnin jako například sezamové, dýňové, slunečnicové, lněné nebo chia semínko.

Pro makovou pastu představují primární substituční produkty arašídová, mandlová nebo kešu másla. Dalším příkladem substitutu mohou být energetické tyčinky, které je možné konzumovat za účelem dodání potřebné energie vytrvalostním sportovcům či jako klasickou potravinu pro běžnou populaci. Maková pasta nemá být náhradou pevného jídla ve smyslu plnohodnotného zastoupení veškerých makroživin a mikroživin. Z tohoto důvodu společnost nepovažuje za substituční výrobky různé náhražky jídel jako MANA, Pastee či produkty od firmy Goodly.

Vyjednávací síla zákazníků

Produktové portfolio společnosti Bohemia Herbal míří na specifický segment trhu, který se vyznačuje zájmem o zdravý životní styl a pohyb. Převážnou část zákaznické báze společnosti budou tvořit osoby s průměrnými a nadprůměrnými finančními příjmy. Před takovou skupinou zákazníků je možné obhájit cenu našich produktů. Pokud jde o produkt makové pasty, tak lze očekávat, že vzhledem k velikosti tohoto zákaznického spektra a taktéž díky k neexistenci žádné alternativy produktu bude oslabena zákaznická vyjednávací síla. V oblasti ostatních produktů, jako jsou byliny, houby a semínka, nabízí společnost Bohemia Herbal nejvyšší možnou kvalitu na trhu. V případě výrazného snížení nákupní ceny vstupních surovin v důsledku kolísání tržní ceny vstupních surovin, plánuje společnost uvést nárazové cenové akce na produkt makové pasty. Tyto akce by se ale neměly vztahovat na dílčích komodity v portfoliu společnosti.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dílčí zemědělské komodity bude společnost nakupovat od evropských zemědělců a farmářů. Výjimku tvoří pouze světlice barvířská, jejíž dodavatel je z jihovýchodní Asie. Na území Evropy i Asie existuje celá řada dodavatelů těchto surovin. Vedení společnosti již

v současné době disponuje sítí léty ověřených kontaktů na užší skupinu dodavatelů, se kterými je předběžně dohodnuta na výhodnějších nákupních cenách. Dodavateli modrého a bílého máku pro tvorbu pasty jsou jak domácí zemědělci, tak i tuzemské čistíčky zemědělských komodit. V případě máku se jedná o výhradně mák český. Důvodem pro odběr pouze českého máku je nízká kvalita zahraničního máku spojená primárně s přimícháváním technického máku určeného pro výrobu alkaloidů ve farmaceutickém sektoru. Technický mák není určen pro konzumaci lidmi.

Vyhodnocení Porterovy analýzy

Výsledky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly autorem práce promítnuty do tabulky číslo 7. Sloupce tabulky tvoří proměnné, jež dle Portera vytvářejí konkurenční prostředí podniku. V jednotlivých sloupcích tabulky pak lze naleznout příslušné váhy daných faktorů dle nejlepšího uvážení autora diplomové práce.

Tabulka 7: Porterova analýza společnosti Bohemia Herbal s.r.o.

Působící faktor	Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Hrozba ze strany souč. konkurentů				x	
Hrozba vstupu nových výrobců			x		
Hrozba ze strany substit. produktů		x			
Vyjednávací síla zákazníků		x			
Vyjednávací síla dodavatelů			x		

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.2 SWOT analýza

Obsahem této části diplomové práce je analýza silných a slabých stránek zamýšlené společnosti Bohemia Herbal včetně příležitostí a hrozeb vyplývajících z jejich podnikatelského okolí. Jednotlivé položky rozboru jsou řazeny od nejhlavnějších po méně zásadní dle autorova nejlepšího uvážení.

Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Bohemia Herbal s.r.o.

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Technologický patent mletí	Omezený kapitál
	Znalost trhu	Kratší doba trvanlivosti oproti konkurenci
	Vytvořená síť kontaktů	Zacílení na momentálně malý segment trhu
	Vyšší kvalita oproti konkurenci	Vyšší cena oproti konkurenci
	Znovupoužitelné obaly	Neznámý produkt
	Recyklovatelné obaly	Neznámá značka
	Produkty bez lepku, laktózy, sóji	Skromné produktové portfolio
	Produkty vhodné pro vegany	Omezené výrobní kapacity
	Bílý mák	Nezastupitelnost klíčových zaměstnanců
	Kvalitní nastavení kampaní	Malý pracovní tým
	Vlastní e-shop	Závislost na externí dopravě
	Vhodné prostory pro výrobu	
	Minimální fluktuace	
	Certifikát KLASA	
	Certifikát regionální potravina	
Certifikát vyrobeno v ČR		
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	Zvyšující se počet osob trpících alergií na gluten a laktózu	Hrozba nové konkurence
	Zvyšující se zájem o zdravé stravování a sport	Současná konkurence
	Rostoucí obliba rostlinných potravin	Změny cen zemědělských komodit
	Existující trh navyklý na konzumaci máku	Blížící se další ekonomická krize
	Využití influencerů k propagaci	COVID 19
	Distribuce do bezobalových obchodů	Legislativní změny
	Růst oblíbenosti konzumace máku v Asii	Odklon spotřebitelů k substitutům
	Spolupráce s online tržišti	Riziko finančního úpadku
	Vytvoření vlastní distribuční sítě	Výpadek dodavatele surovin
	Rozšíření portfolia o rostlinné oleje	Úpadek zájmu společnosti o zdravé stravování
	Využití dotačních programů	Zvýšení DPPO
	Využití crowdfundingu	Zvyšování cen energií
	Případné kurzovní rozdíly	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 vyplývá, že jak příležitosti vyskytující se v okolí, tak silné stránky organizace převládají nad hrozbami a slabými stránkami podniku. Prostřednictvím analýzy SO můžeme pozorovat nejednu vznikající příležitost pro naši podnikatelskou jednotku. Například využití rostoucího zájmu společnosti o zdravý životní styl a environmentální ochranu planety prostřednictvím skutečnosti, že je naše maková pasta balena v rámci CSR do znovupoužitelných recyklovatelných obalů nebo že neobsahuje žádný lepek, laktózu ani sóju. Tato absence alergenů představuje jednu z konkurenčních výhod firmy. Podnik hodlá

taktéž plně využít návyku tuzemského trhu na konzumaci makových pochutin včetně výrazně rostoucího zájmu zejména o mák bílý v Asii. Prostřednictvím dlouhodobě budované sítě kontaktů je pro organizaci možné umístit vlastní produkty do celé řady distribučních míst. Díky networkingu zakladatelů bude taktéž možné umístit produkty společnosti na internetová tržiště s vlastní kurýrní službou. Vyšší cena produktů a kratší doba trvanlivosti je konzumentům kompenzována nesrovnatelně vyšší kvalitou složení, než je tomu v případě konkurenčních produktů. Originální technologie mletí máku umožňuje podnikatelské jednotce umístit na trh výsledný produkt který je bez jakýchkoliv slupek či zrn, které by zůstávaly na zubech, což zajisté mile překvapí zejména starší zákazníky. Struktura technologického patentu rovněž společnosti umožní rozšířit výrobní portfolio o rostlinné oleje při nízkých investičních nákladech. Zkušenosti v oblasti obchodu máku budou využity k odhadnutí vhodného okamžiku pro předzásobení se mákem za příznivou cenu, což pak dá podniku větší prostor pro tvorbu ziskové marže, která může být v budoucnu použita pro rozšíření výrobních kapacit. S nízkým povědomím o značce a produktu bude podnik bojovat zejména prostřednictvím spolupráce s vybranými influencery na základě placené spolupráce. I díky minimální fluktuaci zaměstnanců a malému pracovnímu týmu se podniku podaří udržet konkrétní recepturu makové pasty v tajnosti. Menší velikost pracovního týmu je pak vynahrazována kvalitním složením. Nízký počet pracovníků rovněž podniku umožňuje zařazení do řady dotačních programů či jiných státních i nestátních podpor podnikání.

2.1 Finanční plán

Následující řádky této diplomové práce budou věnovány finančnímu plánu organizace. Při zahájení podnikatelské činnosti společnosti Bohemia Herbal vloží do společnosti společník A peněžní vklad ve výši 250 000 Kč. Společník B poskytne peněžní vklad ve výši 50 000 Kč a nepeněžní vklad ve formě osobního automobilu v hodnotě 200 000 Kč. Základní kapitál společnosti bude tedy v úhrnu dosahovat částky 500 000 Kč. Autor této práce nesestavoval podnikatelský záměr s cílem získání cizího kapitálu, neboť oba dva společníci dohromady disponují dostatečným kapitálem pro zajištění podniku po dobu prvních dvou let. Cash flow podniku by tedy nemělo být ohroženo.

2.1.1 Vymezení scénářů

Finanční plán této diplomové práce bude vyhotoven ve třech scénářích, jež budou tvořeny třemi koeficienty úspěšnosti. Koeficienty reprezentují pesimistickou, neutrální a optimistickou variantu vývoje finanční situace podniku. V součtu nabývají hodnoty 3. Tyto součinitele zobrazuje tabulka číslo 9.

Tabulka 9: Koeficienty scénářů finanční úspěšnosti Bohemia Herbal s.r.o.

Varianta	Koeficient
Pesimistická	0,5
Neutrální	1
Optimistická	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro odhad celkových nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v prvním roce podnikání společníků bylo nezbytné stanovit odhad prodaných kusů s potřebnými kalkulacemi výnosů, nákladů a zisku na 1 kus. Tyto kalkulace je možné nalézt v přílohách této diplomové práce. Odhad prodejů podniku byl vypočten na základě průměru vycházejícího z průzkumu trhu, statistických údajů a dotazníkového šetření jehož se účastnili jak spotřebitelé, tak vybrané prodejny. Výsledky předpokládaných prodejů v prvním roce podnikání lze shlédnout v tabulce 10.

Tabulka 10: Odhad prodejů v 1. roce podnikání

Položka	Pesimistická varianta	Neutrální varianta	Optimistická varianta
Mák modrý 500 g	9000 ks	18000 ks	27000 ks
Mák bílý 500 g	10000 ks	20000 ks	30000 ks
Lněné semínko 1 kg	1500 ks	3000 ks	4500 ks
Slunečnicové semínko 500 g	1750 ks	3500 ks	5250 ks
Konopné semínko 500 g	1600 ks	3200 ks	4800 ks
Dýňové semínko 500 g	1400 ks	2800 ks	4200 ks
Reishi 300 g	100 ks	200 ks	300 ks
Aschwaganda 100 g	75 ks	150 ks	225 ks
Brahmi 100 g	75 ks	150 ks	225 ks
Maca 300 g	100 ks	200 ks	300 ks

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.2 Plán nákladů

Na následujících řádcích budou vyobrazeny náklady spojené s podnikatelskou činností organizace Bohemia Herbal s. r. o. Pro samotné založení kapitálové společnosti byly vynaloženy výdaje, které v celkovém součtu dosahují částky 43 561 Kč. Nejnákladnějšími položkami bylo zřízení systému elektronické evidence tržeb a vytvoření internetových stránek společnosti s integrovaným e-shopem. Konkrétní složení dílčích položek zřizovacích výdajů podniku zachycuje tabulka 11.

Tabulka 11: Zřizovací výdaje Bohemia Herbal s.r.o.

Položka	Částka
Založení s. r. o.	6 500 Kč
Právní poradenství	7 000 Kč
Internetové stránky a e-shop	15 000 Kč
Doména	719 Kč
EET	12 000 Kč
Flexi email	342 Kč
Pohonné hmoty	2 000 Kč
Celkem	43 561 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním roce podnikatelské aktivity společnosti bude vynaložena značná částka na investice do nákupu a zhotovení výrobní linky makové pasty. Náklady na tuto investici byly vyčísleny na částku 401 500 Kč.

Tabulka 12: Investiční výdaje – výrobní linka

Položka	Částka
Mlýn hrubé předemletí	120 000 Kč
Mlýn jemné namletí	145 000 Kč
Motor	35 000 Kč
Frekvenční měnič	11 000 Kč
Čerpadlo	15 000 Kč
Chladicí systém	25 000 Kč
Filtrační systém	20 000 Kč
Balička	18 000 Kč
Systém ukotvení	7 500 Kč
Úprava elektrorozvodů	5 000 Kč
Celkem	401 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím tabulky 12 můžeme uvést skutečnost, že nejnákladnějšími položkami investice do výrobní linky budou nákupy dvou druhů elektrických mlýnů – jednoho pro hrubé předemletí vstupní suroviny a druhého pro její jemné namletí s přidáním vody. Nejméně pak společnost zatíží úprava elektrorozvodů v pronajatých prostorech podniku.

Veškeré komponenty tvořící tuto výrobní linku makové pasty lze klasifikovat jako dlouhodobý hmotný majek spadající do druhé odpisové skupiny, tedy s dobou odepisování 5 let. Podnik se v případě výrobní linky rozhodl uplatnit daňovou rovnoměrnou metodu odepisování majetku. Průběh odpisů v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 13.

Tabulka 13: Rovnoměrné daňové odpisy výrobní linky

Počet let	Období	Sazba	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
1	2022	11	44 165 Kč	44 165 Kč	357 335 Kč
2	2023	22,25	89 334 Kč	133 499 Kč	268 001 Kč
3	2024	22,25	89 334 Kč	222 833 Kč	178 668 Kč
4	2025	22,25	89 334 Kč	312 166 Kč	89 334 Kč
5	2026	22,25	89 334 Kč	401 500 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Daňovou metodu zrychleného odepisování výrobní linky je možné nalézt v příloze číslo 1 této diplomové práce. Projekt makové pasty bude kompletně financován z vlastních zdrojů společnosti. Tyto zdroje budou tvořit peněžní vklady obou zakladatelů v průběhu prvního roku existence podnikatelského subjektu. Veškerý zisk vygenerovaný prodejem zemědělských komodit soudobého produktového portfolia bude reinvestován do nákupu zboží a případných dalších aktivit společnosti.

Během prvního roku podnikání organizace budou nejvýraznějšími zástupci nákladů prostředky vynaložené na nákup zboží, nájemné a investice do nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Nákladovost spojená se zbožím zemědělských komodit je uvedena v příloze číslo 2. DHM začne společnost odepisovat až během druhého roku své existence, proto budou jeho odpisy během prvních 12 měsíců existence organizace nulové. Celkové náklady ve všech třech scénářích finanční úspěšnosti za první rok podnikání organizace jsou uvedeny v následujících tabulkách 14, 15 a 16.

Tabulka 14: Celkové náklady podniku v 1. roce – pesimistický scénář

Náklady	Částka
Zřizovací výdaje	43 561 Kč
Nákup zboží	1 179 408 Kč
Spotřeba materiálu	0 Kč
Mzdové náklady	15 000 Kč
Energetické náklady	16 256 Kč
Nájemné	540 000 Kč
Odpisy	0 Kč
Marketing	12 735 Kč
Náklady na nákup DHM	401 500 Kč
Pohonné hmoty	10 000 Kč
Ostatní	11 000 Kč
Celkem	2 229 460 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Celkové náklady podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář

Náklady	Částka
Zřizovací výdaje	43 561 Kč
Nákup zboží	2 358 815 Kč
Spotřeba materiálu	0 Kč
Mzdové náklady	120 000 Kč
Energetické náklady	23 121 Kč
Nájemné	540 000 Kč
Odpisy	0 Kč
Marketing	21 280 Kč
Náklady na nákup DHM	401 500 Kč
Pohonné hmoty	20 000 Kč
Ostatní	12 000 Kč
Celkem	3 540 277 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Celkové náklady podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář

Náklady	Částka
Zřizovací výdaje	43 561 Kč
Nákup zboží	3 538 223 Kč
Spotřeba materiálu	0 Kč
Mzdové náklady	180 000 Kč
Energetické náklady	34 682 Kč
Nájemné	540 000 Kč
Odpisy	0 Kč
Marketing	31 920 Kč
Náklady na nákup DHM	401 500 Kč
Pohonné hmoty	30 000 Kč
Ostatní	18 000 Kč
Celkem	4 817 885 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících letech dojde k rozšíření podnikatelských aktivit společnosti Bohemia Herbal s. r. o., a to prostřednictvím výroby produktu makové pasty. Výrobek bude vyhotoven ve dvou variantách, konkrétně v 100g balení a 250g balení. Pro výpočet nákladovosti makové pasty bylo nezbytné stanovit nákladové kalkulace na obě gramáže produktu. Rozpočítání těchto nákladů do dílčích položek zobrazuje tabulka číslo 17.

Tabulka 17: Maková pasta – náklady na 1 ks

Položka	100g balení	250g balení
Vstupní suroviny	8,10 Kč	20,25 Kč
Energie	3,60 Kč	4,70 Kč
Náklady na logistiku	3,80 Kč	7,60 Kč
Marketingové náklady	2,00 Kč	2,30 Kč
Obchodní náklady	11,40 Kč	22,80 Kč
DPH 15 %	4,34 Kč	8,65 Kč
Celkové náklady	33,24 Kč	66,30 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Následným nezbytným krokem pro podnik je určení odhadu prodejů jednotlivých variant makové pochoutky. Při posouzení odhadu prodaných kusů bylo využito obdobné metody jako v případě zemědělských komodit. Výsledný výpočet je obsažen v tabulce číslo 18.

Tabulka 18: Odhad prodejů makové pasty v 2. roce podnikání

Varianta	Odhad prodejů (v ks)	
	100g balení	250g balení
Pesimistická	7 500	4 950
Neutrální	15 000	9 900
Optimistická	22 500	14 850

Zdroj: Vlastní zpracování

V důsledku výrobní činnosti podniku začnou v průběhu 2. roku podnikání společnosti růst celkové náklady. Dále se začnou objevovat náklady na spotřebu surovin a odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Celkové náklady společnosti v 2. až 6. roce její činnosti se zahrnutím pesimistické, neutrální a optimistické varianty prodejů lze nalézt v tabulkách číslo 19, 20 a 21.

Tabulka 19: Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář

Náklady	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Zřizovací výdaje	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup zboží	1 238 378 Kč	1 300 297 Kč	1 378 315 Kč	1 488 580 Kč	1 637 438 Kč
Spotřeba materiálu	577 435 Kč	606 307 Kč	642 685 Kč	694 100 Kč	763 510 Kč
Mzdové náklady	100 000 Kč	115 000 Kč	132 250 Kč	152 088 Kč	174 901 Kč
Energetické náklady	380 000 Kč	437 000 Kč	502 550 Kč	577 933 Kč	664 622 Kč
Nájemné	560 000 Kč	587 500 Kč	597 300 Kč	600 000 Kč	607 000 Kč
Odpisy	44 165 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč
Marketing	16 058 Kč	18 467 Kč	21 237 Kč	24 422 Kč	28 086 Kč
Investice	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pohonné hmoty	24 000 Kč	27 600 Kč	31 740 Kč	36 501 Kč	41 976 Kč
Ostatní	14 000 Kč	16 100 Kč	18 515 Kč	21 292 Kč	24 486 Kč
Celkem	2 954 036 Kč	3 197 604 Kč	3 413 925 Kč	3 684 249 Kč	4 031 352 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář

Náklady	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Zřizovací výdaje	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup zboží	2 476 756 Kč	2 600 594 Kč	2 756 629 Kč	2 977 160 Kč	3 274 875 Kč
Spotřeba materiálu	1 154 870 Kč	1 212 614 Kč	1 285 371 Kč	1 388 200 Kč	1 527 020 Kč
Mzdové náklady	200 000 Kč	230 000 Kč	264 500 Kč	304 175 Kč	349 801 Kč
Energetické náklady	760 000 Kč	874 000 Kč	1 005 100 Kč	1 155 865 Kč	1 329 245 Kč
Nájemné	560 000 Kč	587 500 Kč	597 300 Kč	600 000 Kč	607 000 Kč
Odpisy	44 165 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč
Marketing	32 116 Kč	36 933 Kč	42 473 Kč	48 844 Kč	56 171 Kč
Náklady na nákup DHM	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pohonné hmoty	48 000 Kč	55 200 Kč	63 480 Kč	73 002 Kč	83 952 Kč
Ostatní	14 000 Kč	16 100 Kč	18 515 Kč	21 292 Kč	24 486 Kč
Celkem	5 289 907 Kč	5 702 274 Kč	6 122 702 Kč	6 657 872 Kč	7 341 885 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 21:** Celkové náklady podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář

Náklady	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Zřizovací výdaje	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup zboží	3 715 134 Kč	3 900 890 Kč	4 134 944 Kč	4 465 739 Kč	4 912 313 Kč
Spotřeba materiálu	1 732 305 Kč	1 818 921 Kč	1 928 056 Kč	2 082 300 Kč	2 290 530 Kč
Mzdové náklady	300 000 Kč	345 000 Kč	396 750 Kč	456 263 Kč	524 702 Kč
Energetické náklady	1 140 000 Kč	1 311 000 Kč	1 507 650 Kč	1 733 798 Kč	1 993 867 Kč
Nájemné	560 000 Kč	587 500 Kč	597 300 Kč	600 000 Kč	607 000 Kč
Odpisy	44 165 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč	89 334 Kč
Marketing	48 174 Kč	55 400 Kč	63 710 Kč	73 267 Kč	84 257 Kč
Investice	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pohonné hmoty	72 000 Kč	82 800 Kč	95 220 Kč	109 503 Kč	125 928 Kč
Ostatní	21 000 Kč	24 150 Kč	27 773 Kč	31 938 Kč	36 729 Kč
Celkem	7 632 778 Kč	8 214 995 Kč	8 840 736 Kč	9 642 141 Kč	10 664 661 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.3 Plán výnosů

Obsah této podkapitoly slouží k vyobrazení potencionálních výnosů, kterých je Bohemia Herbal s. r. o. schopna dosáhnout jak v prvních, tak následujících letech svého podnikání. Tabulky číslo 22, 23 a 24 znázorňují plánové výnosy společnosti v prvních 12 měsících v závislosti na třech variantách finančního úspěchu.

Tabulka 22: Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář

Výnosy	Částka
Tržby z prodeje zboží	2 267 529 Kč
Tržby z prodeje výrobků	0 Kč
Celkem	2 267 529 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 23:** Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář

Výnosy	Částka
Tržby z prodeje zboží	4 535 057 Kč
Tržby z prodeje výrobků	0 Kč
Celkem	4 535 057 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 24:** Celkové výnosy podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář

Výnosy	Částka
Tržby z prodeje zboží	6 802 586 Kč
Tržby z prodeje výrobků	0 Kč
Celkem	6 802 586 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek lze vypočítat fakt, že v prvním roce podnikatelských aktiv nedochází v důsledku nulové výrobní aktivity ze strany organizace k tvorbě tržeb z prodeje výrobků. Veškeré tržby podniku jsou tedy tvořeny prostřednictvím prodeje zboží. Průběh zamýšlených výnosových přírůstků v následujících letech existence organizace znázorňují tabulky číslo 25, 26 a 27. Zde již můžeme pozorovat výskyt tržeb z prodeje vlastních výrobků s meziročním nárůstem. Podrobnější přehled o způsobu výpočtu výnosů z prodeje zboží a vlastních výrobků je možné nalézt v přílohách 3 a 15 této diplomové práce.

Tabulka 25: Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář

Výnosy	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Tržby z prodeje zboží	2 426 256 Kč	2 547 568 Kč	2 623 995 Kč	2 676 475 Kč	2 703 240 Kč
Tržby z prodeje výrobků	918 255 Kč	1 147 819 Kč	1 434 773 Kč	1 807 815 Kč	2 259 768 Kč
Celkem	3 344 511 Kč	3 695 387 Kč	4 058 769 Kč	4 484 290 Kč	4 963 008 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář

Výnosy	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Tržby z prodeje zboží	4 852 511 Kč	5 095 137 Kč	5 247 991 Kč	5 352 950 Kč	5 406 480 Kč
Tržby z prodeje výrobků	1 836 510 Kč	2 295 638 Kč	2 869 547 Kč	3 615 629 Kč	4 519 536 Kč
Celkem	6 689 021 Kč	7 390 774 Kč	8 117 538 Kč	8 968 580 Kč	9 926 016 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 27:** Celkové výnosy podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář

Výnosy	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Tržby z prodeje zboží	7 278 767 Kč	7 642 705 Kč	7 871 986 Kč	8 029 426 Kč	8 109 720 Kč
Tržby z prodeje výrobků	2 754 765 Kč	3 443 456 Kč	4 304 320 Kč	5 423 444 Kč	6 779 304 Kč
Celkem	10 033 532 Kč	11 086 161 Kč	12 176 306 Kč	13 452 869 Kč	14 889 024 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.4 Plán výsledku hospodaření

Tato podkapitola diplomové práce je věnována hospodářskému výsledku podniku. Pokud má kapitálová společnost Bohemia Herbal hospodařit s péčí řádného hospodáře, tak je nezbytné, aby její generované výnosy převyšovaly vynaložené náklady. Toho by se společnosti mělo skutečně podařit dosáhnout ať už v případě pesimistického, neutrálního i optimistického scénáře finanční úspěšnosti. Předpokládané výsledky hospodaření za první rok podnikání organizace lze nalézt v tabulkách číslo 28, 29 a 30.

Tabulka 28: Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář

Položka	Částka
Výnosy	2 267 529 Kč
Náklady	2 229 460 Kč
Hrubý zisk	38 069 Kč
Daň PO (19 %)	7 233 Kč
Zisk po zdanění	30 836 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 29:** Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář

Položka	Částka
Výnosy	4 535 057 Kč
Náklady	3 540 277 Kč
Hrubý zisk	994 780 Kč
Daň PO (19 %)	189 008 Kč
Zisk po zdanění	805 772 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Výsledek hospodaření podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář

Položka	Částka
Výnosy	6 802 586 Kč
Náklady	4 817 885 Kč
Hrubý zisk	1 984 701 Kč
Daň PO (19 %)	377 093 Kč
Zisk po zdanění	1 607 607 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečný zamýšlený výsledek hospodaření ve druhém až šestém roce činnosti podniku Bohemia Herbal lze nalézt v tabulkách číslo 31, 32 a 33. Můžeme vidět, že společnost předpokládá v jednotlivých letech růst čistého zisku napříč všemi scénáři finanční úspěšnosti. Rozpracovanější výpočet HV organizace je uveden v přílohách číslo 11,12,13,23,24 a 25 této diplomové práce.

Tabulka 31: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Výnosy	3 344 511 Kč	3 695 387 Kč	4 058 769 Kč	4 484 290 Kč	4 963 008 Kč
Náklady	2 954 036 Kč	3 197 604 Kč	3 413 925 Kč	3 684 249 Kč	4 031 352 Kč
Hrubý zisk	390 474 Kč	497 783 Kč	644 843 Kč	800 041 Kč	931 656 Kč
Daň PO (19 %)	74 190 Kč	94 579 Kč	122 520 Kč	152 008 Kč	177 015 Kč
Zisk po zdanění	316 284 Kč	403 204 Kč	522 323 Kč	648 033 Kč	754 641 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Výnosy	6 689 021 Kč	7 390 774 Kč	8 117 538 Kč	8 968 580 Kč	9 926 016 Kč
Náklady	5 289 907 Kč	5 702 274 Kč	6 122 702 Kč	6 657 872 Kč	7 341 885 Kč
Hrubý zisk	1 399 114 Kč	1 688 500 Kč	1 994 836 Kč	2 310 707 Kč	2 584 131 Kč
Daň PO (19 %)	265 832 Kč	320 815 Kč	379 019 Kč	439 034 Kč	490 985 Kč
Zisk po zdanění	1 133 282 Kč	1 367 685 Kč	1 615 817 Kč	1 871 673 Kč	2 093 146 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Výsledek hospodaření podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Výnosy	10 033 532 Kč	11 086 161 Kč	12 176 306 Kč	13 452 869 Kč	14 889 024 Kč
Náklady	7 632 778 Kč	8 214 995 Kč	8 840 736 Kč	9 642 141 Kč	10 664 661 Kč
Hrubý zisk	2 400 753 Kč	2 871 166 Kč	3 335 570 Kč	3 810 728 Kč	4 224 364 Kč
Daň PO (19 %)	456 143 Kč	545 522 Kč	633 758 Kč	724 038 Kč	802 629 Kč
Zisk po zdanění	1 944 610 Kč	2 325 645 Kč	2 701 812 Kč	3 086 690 Kč	3 421 735 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.5 Plán cash flow

Klíčovým faktorem přežití podniku bude zajistit kladný tok peněžních prostředků v jednotlivých letech existence organizace. Jaké je odhadované pesimistické, neutrální nebo optimistické cash flow 1. roku podnikatelských aktivit Bohemia Herbal s. r. o. zobrazuje tabulka číslo 34, vývoj peněžních toků v nadcházejícím období pak shrnuje tabulka číslo 35.

Tabulka 34: Cash flow podniku v 1. roce podnikání

Varianta CF	Částka
Pesimistická	30 836 Kč
Neutrální	805 772 Kč
Optimistická	1 607 607 Kč

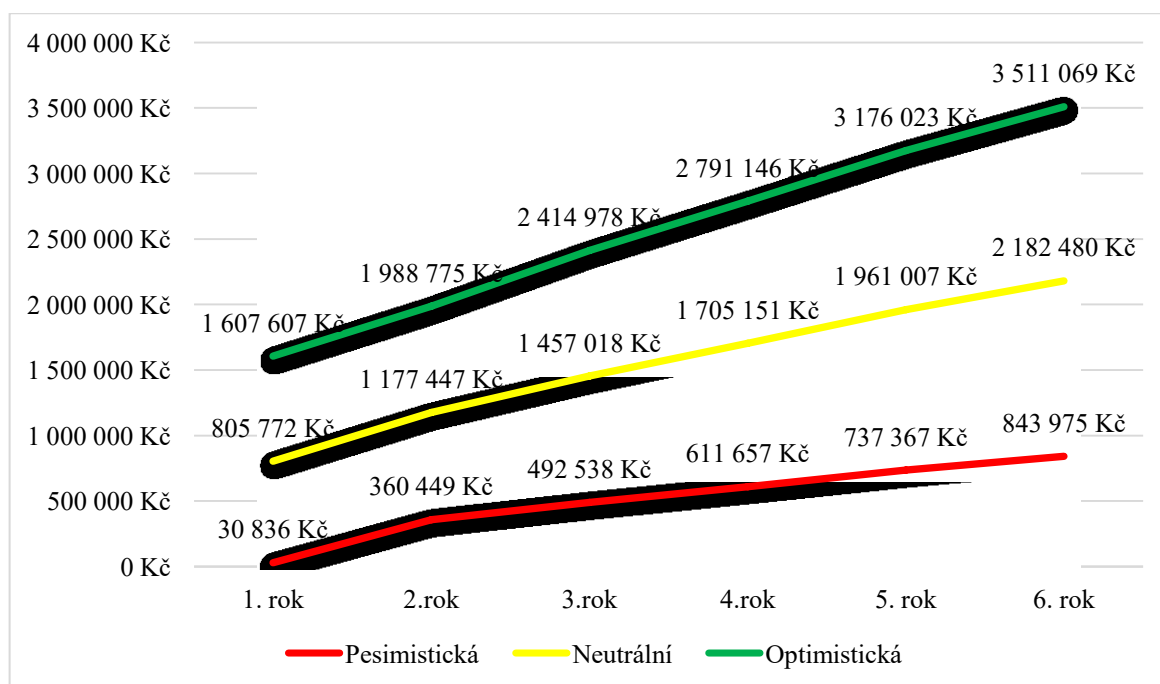
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Cash flow podniku v 2-6. roce podnikání

Varianta CF	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Pesimistická	360 449 Kč	492 538 Kč	611 657 Kč	737 367 Kč	843 975 Kč
Neutrální	1 177 447 Kč	1 457 018 Kč	1 705 151 Kč	1 961 007 Kč	2 182 480 Kč
Optimistická	1 988 775 Kč	2 414 978 Kč	2 791 146 Kč	3 176 023 Kč	3 511 069 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulek číslo 34 a 35 můžeme tvrdit, že v žádném z předpokládaných scénářů nebude ohrožena platební schopnost organizace. Peněžní toky podniku by se měly těšit pravidelnému meziročnímu růstu. Pro potřeby této diplomové práce není v rámci výpočtu cash flow kalkulováno se závazky, pohledávkami, změnami stavů vlastního kapitálu či změnami stavů jiných položek, jež mohou mít na peněžní toky společnosti pozitivní nebo negativní vliv. Souhrnný průběh toku cash flow za prvních 6 let pak vykresluje graf číslo 2.



Graf 2: Průběh jednotlivých scénářů CF v 1.až 6. roce

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulky 36 a 37 zobrazují scénáře peněžních toků, nyní již očištěné o působení faktoru času.

Tabulka 36: Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání

Varianta CF	Částka
Pesimistická	30 084 Kč
Neutrální	786 119 Kč
Optimistická	1 568 397 Kč

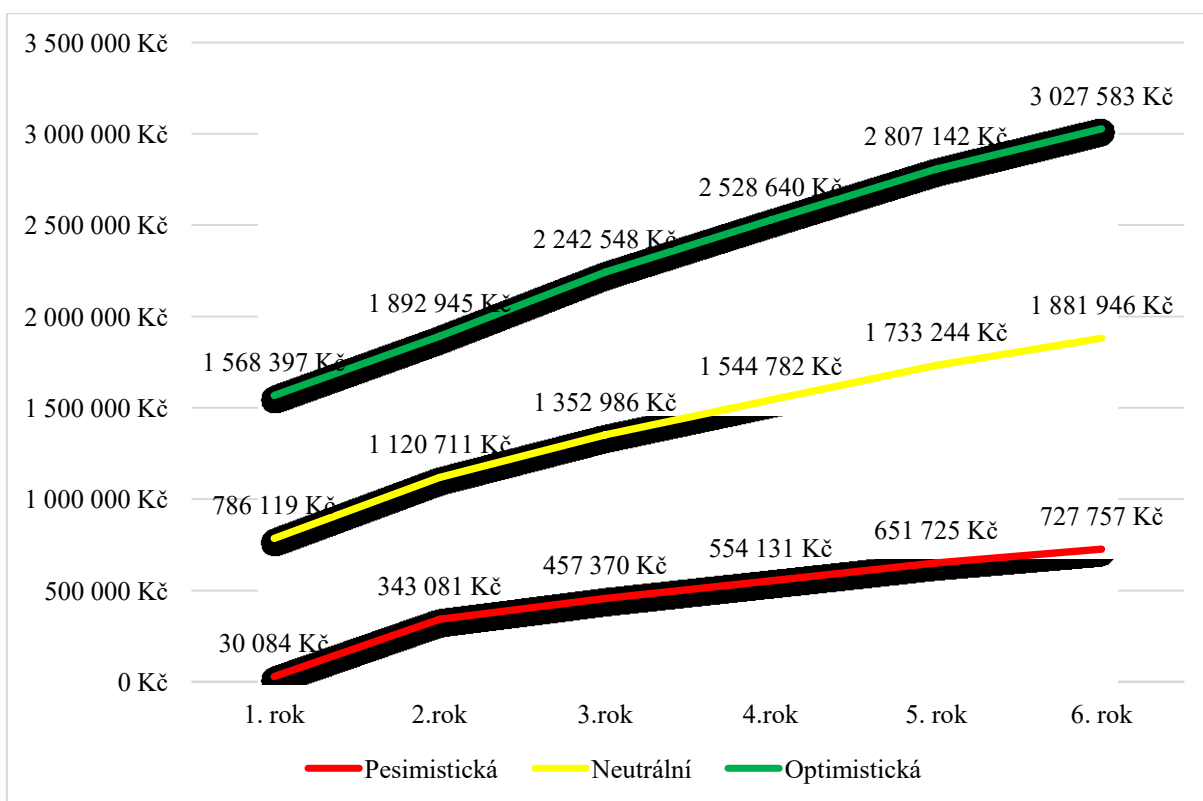
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Diskontované cash flow podniku v 2-6. roce podnikání

Varianta CF	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Pesimistická	343 081 Kč	457 370 Kč	554 131 Kč	651 725 Kč	727 757 Kč
Neutrální	1 120 711 Kč	1 352 986 Kč	1 544 782 Kč	1 733 244 Kč	1 881 946 Kč
Optimistická	1 892 945 Kč	2 242 548 Kč	2 528 640 Kč	2 807 142 Kč	3 027 583 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobnější tabulku s hodnotami časově očištěného cash flow lze naléznout v přílohách číslo 26 až 31 této práce. V rámci této podkapitoly jsou diskontované peněžní toky podniku taktéž znázorněny, a to za pomoci grafu číslo 3.



Graf 3: Průběh jednotlivých scénářů diskontovaného CF v 1. až 6. roce

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.6 Hodnocení investice – projekt makové pasty

Pro hodnocení efektivnosti investice společnosti do výroby makových past se autor této diplomové práce rozhodl využít jak statických, tak dynamických hodnotících metod. Konkrétně se jedná o dobu návratnosti, index ziskovosti, čistou současnou hodnotu a vnitřní výnosové procento plynoucí z projektu. Veškeré tyto ukazatele jsou počítány s diskontovanými peněžními toky společnosti. Diskontní sazba podniku byla dle rozhodnutí zakladatelů určena na 2,5 %. Celkové výdaje spojené s provedením investice do výroby makové pasty byly kapitálovou společností Bohemia Herbal vyčísleny na 1 715 115 Kč. Následující tabulky 38, 39 a 40 zobrazují časově očištěné cash flow společně s odpisy plynoucími podnikem v případě přijetí investice ve členění na pesimistický, neutrální a optimistický scénář.

Tabulka 38: Cash flow plynoucí z investice – pesimistický scénář

Cash flow	2022	2023	2024	2025	2026
Nediskont.	384 984,88 Kč	630 845,62 Kč	881 421,89 Kč	1 203 048,16 Kč	1 496 258,03 Kč
Diskont.	375 595,00 Kč	600 447,94 Kč	818 487,85 Kč	1 179 236,01 Kč	1 322 474,08 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39: Cash flow plynoucí z investice – neutrální scénář

Cash flow	2022	2023	2024	2025	2026
Nediskont.	725 804,75 Kč	1 172 357,49 Kč	1 673 510,04 Kč	2 316 762,58 Kč	3 081 849,82 Kč
Diskont.	708 102,20 Kč	1 115 866,73 Kč	1 554 020,43 Kč	2 098 872,55 Kč	2 723 906,18 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 40:** Cash flow plynoucí z investice – optimistický scénář

Cash flow	2022	2023	2024	2025	2026
Nediskont.	1 066 624,63 Kč	1 713 869,36 Kč	2 465 598,18 Kč	3 430 476,99 Kč	4 578 107,85 Kč
Diskont.	1 040 609,39 Kč	1 631 285,53 Kč	2 289 553,02 Kč	3 107 842,84 Kč	4 046 380,26 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zobrazené hodnoty diskontovaných peněžních toků byly společně s odpisy plynoucími ze zařazení výrobní linky do užívání a celkovými odhadovanými investičními náklady použity pro výpočet statických a dynamických metod hodnocení investic.

Tabulka 41: Výsledek hodnocení efektivnosti investic

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Neutrální	Optimistická
DN (v letech)	4,566394704	2,422129222	1,6481833
IR absolutně	2,50	4,78	7,06
NPV (v Kč)	2 581 126 Kč	6 485 653 Kč	10 400 556 Kč
VVP (v %)	32 %	64 %	91 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme pozorovat dle tabulky číslo 41, tak doba návratnosti investice se v závislosti na scénářích finanční úspěšnosti pohybuje od 1,65 let do 4,57 let. Vzhledem k tomu, že doba odepisování výrobní linky je 5 let a předpokládaná doba její životnosti je více než 8 let, tak se jedná o velmi příznivé výsledky. Na základě hodnotícího kritéria doby návratnosti bychom investici uskutečnili, neboť doba její návratnosti je i v případě pesimistického scénáře kratší než doba odepisování majetku. Podobně příznivé výsledky nám poskytuje index rentability, který ve všech třech variantách nabývá hodnoty větší než 1. Dle IR tedy investici taktéž přijmeme. Ukazatel čisté současné hodnoty dosáhl ve zvolených scénářích hodnot 2 581 126 Kč, 6 485 653 Kč a 10 400 556 Kč. Ve všech případech se tedy jedná o hodnoty výrazně převyšující onu rozhodující nulovou hodnotu pro přijetí investice, tudíž investiční výdaj dle NPV uskutečnime. Posledním zvoleným hodnotícím kritériem je vnitřní výnosové procento, jež taktéž i v tom nejméně zdařilém předpokladu dosáhlo 32 %. Podnikatelský subjekt by jen velmi obtížně hledal investice, které by za obdobného rizika přinesly vyšší

výnos. Jelikož majitelé společnosti určili alternativní výnos na úrovni 10 %, tak ani v tomto případě investici nezamítáme.

3 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo představení a posouzení finanční efektivnosti a realizovatelnosti podnikatelského plánu zamýšlené společnosti Bohemia Herbal s. r. o., jež by se měla zabývat prodejem zemědělských komodit, makové pasty a zdravé výživy. Autor práce načerpal během jejího sestavování pár nových poznatků a velkou část si jich mohl zopakovat. Bohužel jak to už v životě bývá, byl taktéž nucen k řadě ústupků a kompromisů, zejména pro ochránění kompletního know how plánovaného podniku. Ze strany autora práce došlo k sestavení výrobního, personálního, marketingového a šestiletého finančního plánu organizace. Rovněž byla provedena strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku a zhodnocení projektu makové pasty. V rámci tvorby finančního plánu a hodnocení investic do výrobní linky bylo kalkulováno s pesimistickým, neutrálním a optimistickým scénářem finančního úspěchu. Na základě výsledků hodnocení efektivností investice do výroby makové pasty by s vysokou pravděpodobností došlo k realizaci tohoto projektu, neboť veškeré ať už statické či dynamické metody hodnocení investice dopadly pro podnik více než pozitivně a nedošlo ani k ohrožení finanční stability organizace v důsledku nedostatku peněžních toků.

Na úplný závěr je třeba zmínit, že zásadní vliv na úspěšnou realizaci tohoto podnikatelského plánu mají vhodně zvolené scénáře finanční úspěšnosti organizace. Autor taktéž považuje za nezbytné zmínit skutečnost, že v době završení prací na této diplomové práci došlo k zasažení světové populace novým druhem koronaviru (COVID 19). Dle rozhodnutí Světové zdravotnické organizace se jedná o globální pandemii. V pozitivnější verzi scénáře lze tedy očekávat výrazné ochlazení světové ekonomiky. V případě pesimisticky vyhlížející varianty můžeme předpokládat vznik globální recese. Žádný z možných scénářů tedy zajisté neusnadní realizaci toho podnikatelského záměru.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- (2) FRKOVÁ, Jana, 2004. *Individuální podnikání: malé a střední podnikání*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02857-7.
- (3) HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.
- (4) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (5) KOTLER, Philip a Jana KALOVÁ, 2005a. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0518-0.
- (6) KOTLER, Philip, 2005b. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.
- (7) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (8) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (9) SIMON, Hermann, 2010. *Skrytí šampióni 21. století: úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-225-3.
- (10) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (11) SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (12) TUCKER, Ken, Ray L. PERRY a Phil SINGLETON, 2017. *Marketing guides for small businesses: Reputation management: [proven strategies & tips for improving your online reputation]*. Commerce, CA, United States: Duct Tape Publishing. ISBN 978-1-543-14800-8.

- (13) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (14) VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6.
- (15) WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- (16) WUPPERFELD, Udo a Jiří PONDĚLÍČEK, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- (17) AUKRO S.R.O., [2019]. *Mák bílý 500g I. Jakost - Odrůda Orel*. In: AUKRO s.r.o. [online]. Pardubice [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://aukro.cz/mak-bily-500g-i-jakost-odruda-orel-6943428437>
- (18) EDOTACE, [2016]. *Start-up: Pojem současnosti*. In: eDotace: Měsíčník EU aktualit. Číslo 157, říjen 2016 [online]. Brno: Erste Grantika Advisory, ©2020 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/start-up-pojem-soucasnosti>
- (19) IGNUM S.R.O, [2020]. Najděte si svou doménu. *Doména.cz* [online]. Praha, [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.domena.cz/>
- (20) MANAGEMENT MANIA, 2016a. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.05.2016 [cit. 05.08.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (21) MANAGEMENT MANIA, 2016b. *Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P)*. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 02.11.2016 [cit. 18.07.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
- (22) MANAGEMENT MANIA, 2016c. *Startup*. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 11.09.2016 [cit. 21.08.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/startup>
- (23) MLADÁ FRONTA, 1999. *Co je to rizikový kapitál?* ©2020 Mladá fronta a. s. [online]. 29.07.1999 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://investice.finance.cz/zpravy/finance/8566-co-je-to-rizikovy-kapital/>
- (24) START CO., [2019]. *Start Co. Founders' Tool Kit: Help to get you through the Startup Valley of Death*. In: Start Co. [online]. Memphis (Tennessee), [2019] [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <http://neverstop.co/startco-toolkit/>
- (25) STŘELEČ, Jiří, 2012. *SWOT analýza. Vlastní cesta* [online]. Brno: Vlastní cesta. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- (26) SUMBALOVÁ, Martina, [2020]. *Bezobalová mapa*. In: *Reduca.cz* [online]. Praha, ©2017-2019, [2020] [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://mapa.reduca.cz/>

(27) ŠVADLENKA, Lukáš, 2020. *BOHEMIA HERBAL, s. r. o.* In: *Webnode AG* [online].
Pardubice, © 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://bohemia-herbal.cms.webnode.cz/seminka/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Zrychlené daňové odpisy výrobní linky
Příloha 2	Náklady na nákup zk v přepočtu na 1 ks
Příloha 3	Výnosy z prodeje zk v přepočtu na 1 ks
Příloha 4	Ziskovost zk v přepočtu na 1 ks
Příloha 5	Celkové náklady zk v 1. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 6	Celkové náklady zk v 1. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 7	Celkové náklady zk v 1. roce podnikání – optimistický scénář
Příloha 8	Celkové výnosy zk v 1. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 9	Celkové výnosy zk v 1. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 10	Celkové výnosy zk v 1. roce podnikání – optimistický scénář
Příloha 11	Výsledek hospodaření zk v 1. podnikání roce – pesimistický scénář
Příloha 12	Výsledek hospodaření zk v 1. podnikání roce – neutrální scénář
Příloha 13	Výsledek hospodaření zk v 1. podnikání roce – optimistický scénář
Příloha 14	Náklady na mp v přepočtu na 1 ks
Příloha 15	Výnosy z prodeje mp v přepočtu na 1 ks
Příloha 16	Ziskovost mp v přepočtu na 1 ks
Příloha 17	Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 18	Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 19	Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – optimistický scénář
Příloha 20	Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 21	Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 22	Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – optimistický scénář

Příloha 23	Výsledek hospodaření mp v 2. podnikání roce – pesimistický scénář
Příloha 24	Výsledek hospodaření mp v 2. podnikání roce – neutrální scénář
Příloha 25	Výsledek hospodaření mp v 2. podnikání roce – optimistický scénář
Příloha 26	Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 27	Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 28	Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář
Příloha 29	Diskontované cash flow podniku v 2-6. roce podnikání – pesimistický scénář
Příloha 30	Diskontované cash flow podniku v 2-6. roce podnikání – neutrální scénář
Příloha 31	Diskontované cash flow podniku v 2-6. roce podnikání – optimistický scénář

Příloha 1 – Zrychlené daňové odpisy výrobní linky

Počet let	Období	Sazba	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
1	2022	5	80 300 Kč	80 300 Kč	321 200 Kč
2	2023	6	128 480 Kč	208 780 Kč	192 720 Kč
3	2024	6	96 360 Kč	305 140 Kč	96 360 Kč
4	2025	6	64 240 Kč	369 380 Kč	32 120 Kč
5	2026	6	32 120 Kč	401 500 Kč	0 Kč

Příloha 2 – Náklady na nákup zk v přepočtu na 1 ks

Produkt	Nákupní cena	Dodatečné náklady	DPH 15 %	Celkové náklady
Mák modrý 500 g	30,75 Kč	3,00 Kč	5,06 Kč	38,81 Kč
Mák bílý 500 g	31,50 Kč	3,00 Kč	5,18 Kč	39,68 Kč
Lněné semínko 1 kg	25,00 Kč	3,12 Kč	4,22 Kč	32,34 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	20,15 Kč	1,50 Kč	3,25 Kč	24,90 Kč
Konopné semínko 500 g	86,00 Kč	1,50 Kč	13,13 Kč	100,63 Kč
Dýňové semínko 500 g	68,36 Kč	1,50 Kč	10,48 Kč	80,34 Kč
Reishi 300 g	254,00 Kč	3,00 Kč	38,55 Kč	295,55 Kč
Aschwaganda 100 g	93,27 Kč	3,10 Kč	14,46 Kč	110,83 Kč
Brahmi 100 g	154,00 Kč	3,10 Kč	23,57 Kč	180,67 Kč
Maca 300 g	140,00 Kč	2,40 Kč	21,36 Kč	163,76 Kč

Příloha 3 - Výnosy z prodeje zk v přepočtu na 1 ks

Produkt	Výnosy
Mák modrý 500 g	75,00 Kč
Mák bílý 500 g	75,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	60,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	49,90 Kč
Konopné semínko 500 g	159,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	129,00 Kč
Reishi 300 g	399,00 Kč
Aschwaganda 100 g	199,00 Kč
Brahmi 100 g	299,00 Kč
Maca 300 g	259,00 Kč

Příloha 4 - Ziskovost zk v přepočtu na 1 ks

Položka	Celkové náklady	Prodejní cena	Hrubý zisk	Čistý zisk
Mák modrý 500 g	38,81 Kč	75,00 Kč	36,19 Kč	29,31 Kč
Mák bílý 500 g	39,68 Kč	75,00 Kč	35,33 Kč	28,61 Kč
Lněné semínko 1 kg	32,34 Kč	60,00 Kč	27,66 Kč	22,41 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	24,90 Kč	49,90 Kč	25,00 Kč	20,25 Kč
Konopné semínko 500 g	100,63 Kč	159,00 Kč	58,38 Kč	47,28 Kč
Dýňové semínko 500 g	80,34 Kč	129,00 Kč	48,66 Kč	39,42 Kč
Reishi 300 g	295,55 Kč	399,00 Kč	103,45 Kč	83,79 Kč
Aschwaganda 100 g	110,83 Kč	199,00 Kč	88,17 Kč	71,42 Kč
Brahmi 100 g	180,67 Kč	299,00 Kč	118,34 Kč	95,85 Kč
Maca 300 g	163,76 Kč	259,00 Kč	95,24 Kč	77,14 Kč

Příloha 5 – Celkové náklady zk v 1. roce – pesimistický scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové náklady na produkt
Mák modrý 500 g	38,81 Kč	9 000	349 312,50 Kč
Mák bílý 500 g	39,68 Kč	10 000	396 750,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	32,34 Kč	1 500	48 507,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	24,90 Kč	1 750	43 570,63 Kč
Konopné semínko 500 g	100,63 Kč	1 600	161 000,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	80,34 Kč	1 400	112 474,60 Kč
Reishi 300 g	295,55 Kč	100	29 555,00 Kč
Aschwaganda 100 g	110,83 Kč	75	8 311,91 Kč
Brahmi 100 g	180,67 Kč	75	13 549,88 Kč
Maca 300 g	163,76 Kč	100	16 376,00 Kč
Suma nákladů	x	x	1 179 407,51 Kč

Příloha 6 – Celkové náklady zk v 1. roce – neutrální scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové náklady na produkt
Mák modrý 500 g	38,81 Kč	18 000	698 625,00 Kč
Mák bílý 500 g	39,68 Kč	20 000	793 500,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	32,34 Kč	3 000	97 014,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	24,90 Kč	3 500	87 141,25 Kč
Konopné semínko 500 g	100,63 Kč	3 200	322 000,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	80,34 Kč	2 800	224 949,20 Kč
Reishi 300 g	295,55 Kč	200	59 110,00 Kč
Aschwaganda 100 g	110,83 Kč	150	16 623,83 Kč
Brahmi 100 g	180,67 Kč	150	27 099,75 Kč
Maca 300 g	163,76 Kč	200	32 752,00 Kč
Suma nákladů	x	x	2 358 815,03 Kč

Příloha 7 - Celkové náklady zk v 1. roce – optimistický scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeju (v ks)	Celkové náklady na produkt
Mák modrý 500 g	38,81 Kč	27 000	1 047 937,50 Kč
Mák bílý 500 g	39,68 Kč	30 000	1 190 250,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	32,34 Kč	4 500	145 521,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	24,90 Kč	5 250	130 711,88 Kč
Konopné semínko 500 g	100,63 Kč	4 800	483 000,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	80,34 Kč	4 200	337 423,80 Kč
Reishi 300 g	295,55 Kč	300	88 665,00 Kč
Aschwaganda 100 g	110,83 Kč	225	24 935,74 Kč
Brahmi 100 g	180,67 Kč	225	40 649,63 Kč
Maca 300 g	163,76 Kč	300	49 128,00 Kč
Suma nákladů	x	x	3 538 222,54 Kč

Příloha 8 - Celkové výnosy zk v 1. roce – pesimistický scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodeju (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Mák modrý 500 g	75,00 Kč	9 000	675 000,00 Kč
Mák bílý 500 g	75,00 Kč	10 000	750 000,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	60,00 Kč	1 500	90 000,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	49,90 Kč	1 750	87 325,00 Kč
Konopné semínko 500 g	159,00 Kč	1 600	254 400,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	129,00 Kč	1 400	180 600,00 Kč
Reishi 300 g	399,00 Kč	100	39 900,00 Kč
Aschwaganda 100 g	199,00 Kč	75	14 925,00 Kč
Brahmi 100 g	299,00 Kč	75	22 425,00 Kč
Maca 300 g	259,00 Kč	100	25 900,00 Kč
Suma výnosů	x	x	2 140 475,00 Kč

Příloha 9 - Celkové výnosy zk v 1. roce – neutrální scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodeju (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Mák modrý 500 g	75,00 Kč	18 000	1 350 000,00 Kč
Mák bílý 500 g	75,00 Kč	20 000	1 500 000,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	60,00 Kč	3 000	180 000,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	49,90 Kč	3 500	174 650,00 Kč
Konopné semínko 500 g	159,00 Kč	3 200	508 800,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	129,00 Kč	2 800	361 200,00 Kč
Reishi 300 g	399,00 Kč	200	79 800,00 Kč
Aschwaganda 100 g	199,00 Kč	150	29 850,00 Kč
Brahmi 100 g	299,00 Kč	150	44 850,00 Kč
Maca 300 g	259,00 Kč	200	51 800,00 Kč
Suma výnosů	x	x	4 280 950,00 Kč

Příloha 10 - Celkové výnosy zk v 1. roce – optimistický scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodejí (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Mák modrý 500 g	75,00 Kč	27 000	2 025 000,00 Kč
Mák bílý 500 g	75,00 Kč	30 000	2 250 000,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	60,00 Kč	4 500	270 000,00 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	49,90 Kč	5 250	261 975,00 Kč
Konopné semínko 500 g	159,00 Kč	4 800	763 200,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	129,00 Kč	4 200	541 800,00 Kč
Reishi 300 g	399,00 Kč	300	119 700,00 Kč
Aschwaganda 100 g	199,00 Kč	225	44 775,00 Kč
Brahmi 100 g	299,00 Kč	225	67 275,00 Kč
Maca 300 g	259,00 Kč	300	77 700,00 Kč
Suma výnosů	x	x	6 421 425,00 Kč

Příloha 11 – Výsledek hospodaření zk v 1. roce – pesimistický scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Mák modrý 500 g	675 000,00 Kč	349 312,50 Kč	325 687,50 Kč	263 806,88 Kč
Mák bílý 500 g	750 000,00 Kč	396 750,00 Kč	353 250,00 Kč	286 132,50 Kč
Lněné semínko 1 kg	90 000,00 Kč	48 507,00 Kč	41 493,00 Kč	33 609,33 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	87 325,00 Kč	43 570,63 Kč	43 754,38 Kč	35 441,04 Kč
Konopné semínko 500 g	254 400,00 Kč	161 000,00 Kč	93 400,00 Kč	75 654,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	180 600,00 Kč	112 474,60 Kč	68 125,40 Kč	55 181,57 Kč
Reishi 300 g	39 900,00 Kč	29 555,00 Kč	10 345,00 Kč	8 379,45 Kč
Aschwaganda 100 g	14 925,00 Kč	8 311,91 Kč	6 613,09 Kč	5 356,60 Kč
Brahmi 100 g	22 425,00 Kč	13 549,88 Kč	8 875,13 Kč	7 188,85 Kč
Maca 300 g	25 900,00 Kč	16 376,00 Kč	9 524,00 Kč	7 714,44 Kč
Suma	2 140 475,00 Kč	1 179 407,51 Kč	961 067,49 Kč	778 464,66 Kč

Příloha 12 - Výsledek hospodaření zk v 1. roce – neutrální scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Mák modrý 500 g	1 350 000,00 Kč	698 625,00 Kč	651 375,00 Kč	527 613,75 Kč
Mák bílý 500 g	1 500 000,00 Kč	793 500,00 Kč	706 500,00 Kč	572 265,00 Kč
Lněné semínko 1 kg	180 000,00 Kč	97 014,00 Kč	82 986,00 Kč	67 218,66 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	174 650,00 Kč	87 141,25 Kč	87 508,75 Kč	70 882,09 Kč
Konopné semínko 500 g	508 800,00 Kč	322 000,00 Kč	186 800,00 Kč	151 308,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	361 200,00 Kč	224 949,20 Kč	136 250,80 Kč	110 363,15 Kč
Reishi 300 g	79 800,00 Kč	59 110,00 Kč	20 690,00 Kč	16 758,90 Kč
Aschwaganda 100 g	29 850,00 Kč	16 623,83 Kč	13 226,18 Kč	10 713,20 Kč
Brahmi 100 g	44 850,00 Kč	27 099,75 Kč	17 750,25 Kč	14 377,70 Kč
Maca 300 g	51 800,00 Kč	32 752,00 Kč	19 048,00 Kč	15 428,88 Kč
Suma	4 280 950,00 Kč	2 358 815,03 Kč	1 922 134,98 Kč	1 556 929,33 Kč

Příloha 13 - Výsledek hospodaření zk v 1. roce – optimistický scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Mák modrý 500 g	2 025 000,00 Kč	1 047 937,50 Kč	977 062,50 Kč	791 420,63 Kč
Mák bílý 500 g	2 250 000,00 Kč	1 190 250,00 Kč	1 059 750,00 Kč	858 397,50 Kč
Lněné semínko 1 kg	270 000,00 Kč	145 521,00 Kč	124 479,00 Kč	100 827,99 Kč
Slunečnicové semínko 500 g	261 975,00 Kč	130 711,88 Kč	131 263,13 Kč	106 323,13 Kč
Konopné semínko 500 g	763 200,00 Kč	483 000,00 Kč	280 200,00 Kč	226 962,00 Kč
Dýňové semínko 500 g	541 800,00 Kč	337 423,80 Kč	204 376,20 Kč	165 544,72 Kč
Reishi 300 g	119 700,00 Kč	88 665,00 Kč	31 035,00 Kč	25 138,35 Kč
Aschwaganda 100 g	44 775,00 Kč	24 935,74 Kč	19 839,26 Kč	16 069,80 Kč
Brahmi 100 g	67 275,00 Kč	40 649,63 Kč	26 625,38 Kč	21 566,55 Kč
Maca 300 g	77 700,00 Kč	49 128,00 Kč	28 572,00 Kč	23 143,32 Kč
Suma	6 421 425,00 Kč	3 538 222,54 Kč	2 883 202,46 Kč	2 335 393,99 Kč

Příloha 14 - Náklady na mp v přepočtu na 1 ks

Položka	100 g balení	250 g balení
Vstupní suroviny	8,10 Kč	20,25 Kč
Energie	3,60 Kč	4,70 Kč
Náklady na logistiku	3,80 Kč	7,60 Kč
Marketingové náklady	2,00 Kč	2,30 Kč
Obchodní náklady	11,40 Kč	22,80 Kč
DPH 15 %	4,34 Kč	8,65 Kč
Celkové náklady	33,24 Kč	66,30 Kč

Příloha 15 - Výnosy z prodeje mp v přepočtu na 1 ks

Položka	Výnosy
Maková pasta 100 g	49,90 Kč
Maková pasta 250 g	109,90 Kč

Příloha 16 - Ziskovost mp v přepočtu na 1 ks

Položka	100g balení	250g balení
Prodejní cena	49,90 Kč	109,90 Kč
Náklady	33,24 Kč	66,30 Kč
Hrubý zisk	16,67 Kč	43,60 Kč
Čistý zisk	13,50 Kč	35,32 Kč

Příloha 17 - Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – pesimistický scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové náklady na produkt
Maková pasta 100 g	33,24 Kč	7500	249 262,50 Kč
Maková pasta 250 g	66,30 Kč	4950	328 172,63 Kč
Suma nákladů	x	x	577 435,13 Kč

Příloha 18 - Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – neutrální scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové náklady na produkt
Maková pasta 100 g	33,24 Kč	15000	498 525,00 Kč
Maková pasta 250 g	66,30 Kč	9900	656 345,25 Kč
Suma nákladů	x	x	1 154 870,25 Kč

Příloha 19 - Celkové náklady mp v 2. roce podnikání – optimistický scénář

Produkt	Náklady na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové náklady na produkt
Maková pasta 100 g	33,24 Kč	22500	747 787,50 Kč
Maková pasta 250 g	66,30 Kč	14850	984 517,88 Kč
Suma nákladů	x	x	1 732 305,38 Kč

Příloha 20 - Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – pesimistický scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Maková pasta 100 g	49,90 Kč	7500	374 250,00 Kč
Maková pasta 250 g	109,90 Kč	4950	544 005,00 Kč
Suma výnosů	x	x	918 255,00 Kč

Příloha 21 - Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – neutrální scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Maková pasta 100 g	49,90 Kč	15000	748 500,00 Kč
Maková pasta 250 g	109,90 Kč	9900	1 088 010,00 Kč
Suma výnosů	x	x	1 836 510,00 Kč

Příloha 22 - Celkové výnosy mp v 2. roce podnikání – optimistický scénář

Produkt	Výnosy na 1 ks	Odhad prodeje (v ks)	Celkové výnosy na produkt
Maková pasta 100 g	49,90 Kč	22500	1 122 750,00 Kč
Maková pasta 250 g	109,90 Kč	14850	1 632 015,00 Kč
Suma výnosů	x	x	2 754 765,00 Kč

Příloha 23 – Výsledek hospodaření mp v 2. roce podnikání – pesimistický scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Maková pasta 100 g	374 250,00 Kč	249 262,50 Kč	124 987,50 Kč	101239,875
Maková pasta 250 g	544 005,00 Kč	328 172,63 Kč	215 832,38 Kč	174824,2238
Suma	918 255,00 Kč	577 435,13 Kč	340 819,88 Kč	276 064,10 Kč

Příloha 24 - Výsledek hospodaření mp v 2. roce podnikání – neutrální scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Maková pasta 100 g	748 500,00 Kč	498 525,00 Kč	249 975,00 Kč	202479,75
Maková pasta 250 g	1 088 010,00 Kč	656 345,25 Kč	431 664,75 Kč	349648,4475
Suma	1 836 510,00 Kč	1 154 870,25 Kč	681 639,75 Kč	552 128,20 Kč

Příloha 25 - Výsledek hospodaření mp v 2. roce podnikání – optimistický scénář

Produkt	Výnosy	Náklady	Hrubý zisk	Čistý zisk
Maková pasta 100 g	1 122 750,00 Kč	747 787,50 Kč	374 962,50 Kč	303719,625
Maková pasta 250 g	1 632 015,00 Kč	984 517,88 Kč	647 497,13 Kč	524472,6713
Suma	2 754 765,00 Kč	1 732 305,38 Kč	1 022 459,63 Kč	828 192,30 Kč

Příloha 26 - Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – pesimistický scénář

Položka	Částka
CF	30 836 Kč
Diskontované CF	30 084 Kč

Příloha 27 - Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – neutrální scénář

Položka	Částka
CF	805 772 Kč
Diskontované CF	786 119 Kč

Příloha 28 - Diskontované cash flow podniku v 1. roce podnikání – optimistický scénář

Položka	Částka
CF	1 607 607 Kč
Diskontované CF	1 568 397 Kč

Příloha 29 - Diskontované cash flow podniku v 2.-6. roce podnikání– pesimistický scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
CF	360 449 Kč	492 538 Kč	611 657 Kč	737 367 Kč	843 975 Kč
Diskontované CF	343 081 Kč	457 370 Kč	554 131 Kč	651 725 Kč	727 757 Kč

Příloha 30 - Diskontované cash flow podniku v 2.-6. roce podnikání– neutrální scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
CF	1 177 447 Kč	1 457 018 Kč	1 705 151 Kč	1 961 007 Kč	2 182 480 Kč
Diskontované CF	1 120 711 Kč	1 352 986 Kč	1 544 782 Kč	1 733 244 Kč	1 881 946 Kč

Příloha 31 - Diskontované cash flow podniku v 2.-6. roce podnikání– optimistický scénář

Položka	2.rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
CF	1 988 775 Kč	2 414 978 Kč	2 791 146 Kč	3 176 023 Kč	3 511 069 Kč
Diskontované CF	1 892 945 Kč	2 242 548 Kč	2 528 640 Kč	2 807 142 Kč	3 027 583 Kč