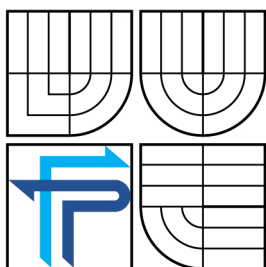




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. VÁCLAV SOCHA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. IVANA GROLIGOVÁ, CSc.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václav Socha

6208T090 - Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

Business Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Návrh podnikatelského záměru

Marketingová strategie

Způsob financování

Rizika projektu

Podnikatelský plán

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 65 stran

Seznam odborné literatury:

FOTR.J. Příprava a hodnocení podnikatelských projektů. 1.vyd.Praha: VŠE, 1993. 164s.
ISBN 80-7079-759-2

FOTR.J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1.vyd.Praha:Grada, 1995. 184s.
ISBN 80 85623-20-X

WUPPERFELD.U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha:Management Press,
2003. 160s. ISBN 80-7261-075-9

Vedoucí diplomové práce:

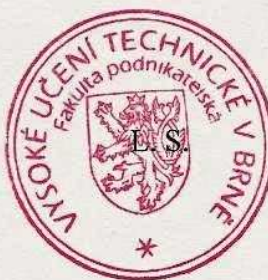
Ing. Ivana Groligová, CSc.

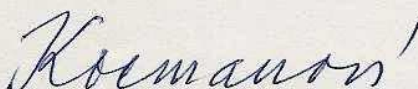
Datum zahájení diplomové práce:

28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce:

25. května 2007




Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitelka ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Václav Socha
Bytem: Dolní 200, 742 66 Štramberk
Narozen/a (datum a místo): 2.2.1983 Nový Jičín

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Podnikatelský záměr
Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Ivana Groligová, CSc.
Ústav: Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1.....
- elektronické formě – počet exemplářů 1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:



.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Diplomová práce uvádí základní poznatky potřebné pro zpracování podnikatelského záměru pro založení nové firmy. Vytýčuje oblast podnikání, zákaznický segment a druh výrobku, na který bude firma zaměřena. Představuje návrh na založení vlastní firmy.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, malá firma, finanční plán, marketingový plán, organizační plán, výrobní plán.

Annotation

This Master's thesis deals with the prerequisites for producing a business project aimed at establishing a new company. It sets business area, customer segment and types of product, the company will be aimed at. It presents a proposal for establishment of the company.


Keywords

Business plan, small firm, financial plan, marketing plan, organizational plan, production plan.

SOCHA, V. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ivana Groligová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).



Ve Štamberku, dne 22. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Rád bych upřímně poděkoval paní Ing. Ivaně Groligové, CSc. za cenné náměty, připomínky, rady a čas, který mi věnovala při zpracování této diplomové práce. Dále svému otci Ing. Janu Sochovi za podnětné informace a připomínky k projektu a také všem osobám, které mi poskytly údaje potřebné ke zpracování této práce.

Obsah

Obsah	9
Úvod, vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Definice podnikatele	13
1.2 Rozhodnutí stát se podnikatelem	14
1.3 Proces přípravy a realizace projektů	15
1.4 Podnikatelský plán – definice	16
1.5 Funkce podnikatelského plánu.....	16
1.6 Požadavky na podnikatelský záměr	19
1.7 Struktura podnikatelského plánu	20
1.7.1 Realizační resumé	21
1.7.2 Charakteristika firmy a jejích cílů	21
1.7.3 Organizace řízení a manažerský tým	22
1.7.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu	23
1.7.5 Hodnocení efektivnosti investic.....	34
1.7.6 Shrnutí a závěry	37
1.7.7 Přílohy.....	38
2 Analýza problému a současné situace	39
2.1 Podnikatelský subjekt	39
2.2 Analýza současného stavu	39
2.2.1 Analýza obecného okolí.....	40
2.2.2 Analýza oborového okolí.....	41
3 Návrh podnikatelského záměru	46
3.1 Marketingová strategie	46
3.1.1 Produkt.....	46
3.1.2 Cena	47
3.1.3 Místo a distribuce.....	48
3.1.4 Propagace, marketingové aktivity.....	49
3.2 Způsob financování.....	51

3.2.1	Vnitřní zdroje financování	51
3.2.2	Vnější zdroje financování	51
3.2.3	Konkrétní zdroje financování	52
3.3	Rizika projektu.....	54
4	Podnikatelský plán.....	56
4.1	Výrobní plán	56
4.2	Organizační plán	58
4.3	Finanční plán.....	60
4.3.1	Přehled předpokládaných tržeb.....	60
4.3.2	Přehled výdajů	61
4.3.3	Přehled Cash – flow	64
4.3.4	Výkaz zisku a ztráty.....	66
4.3.5	Počáteční rozvaha	67
4.3.6	Hodnocení efektivnosti investice.....	68
5	Závěr	71
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk	76
	Seznam tabulek	77
	Seznam příloh	78

Úvod, vymezení problému a cíle práce

Tato práce se zabývá založením společnosti Štramberské uši, s. r. o., zabývající se výrobou a prodejem cukrářské speciality nazývané se Štramberské uši. Vzhledem k tomu, že Štramberské uši jsou pečivem ze speciálního perníkového těsta, známé především na lokálním trhu s omezenou možností výroby, je tudíž jistý prostor k rozšíření popularity tohoto výrobku nejen na českém trhu, ale i na trzích zahraničních, zejména na trzích Evropské unie.

Štramberské uši jsou vhodným výrobním artiklem vzhledem k jejich relativně snadné výrobě a taky díky omezení konkurenčního prostředí v důsledku několika ochranných známek, jež umožňují jejich výrobu pouze na katastru města Štramberka. Chráněno je nejen místo původu, ale i název a značka. Z tohoto důvodu je téměř nemožné vyrábět tento výrobek kdekoliv jinde.

Diplomová práce se skládá z pěti hlavních částí. V první části je úvod a cíl práce, následován základními teoretickými poznatky z dané oblasti, zejména, kdo je podnikatel, proč se rozhodnout pro podnikání, proces přípravy projektu, definice a funkce podnikatelského plánu, požadavky na něj kladené, struktura podnikatelského plánu a jeho náležitosti.

V další části se zabývám analýzou současné situace, zejména nástinem, jak bude podnik založen, jak vypadá jeho okolí z hlediska obecného okolí (faktorů ekonomických, sociálních, technologických a politických) a hlediska oborového (analýza zákazníků, dodavatelů, konkurentů, SWOT analýza nového podniku, 3M analýza).

Třetí kapitolou je Návrh podnikatelského záměru, která obsahuje části marketingová strategie (zaměřená zejména na marketingový mix), způsob financování (z obecného hlediska i přímo s návrhem financování projektu) a stanovení rizik projektu včetně opatření na jejich snížení či eliminování.

Čtvrtá kapitola obsahuje samotný podnikatelský plán, zejména pak části výrobní plán s nástinem výroby a plánovanou kapacitou výroby, organizační plán s organizační strukturou, počtem a rozložením pracovníků i s předpokládanými požadavky na zaměstnance, finanční plán obsahující přehled tržeb, výdajů resp. nákladů, cash – flow,

výkaz zisku a ztráty a počáteční rozvahu, převážně v horizontu 3 let a následně hodnocení efektivnosti investice.

Poslední kapitolou mé práce je závěr, který shrnuje poznatky z této práce vyplývající a dává stručný přehled o celém záměru.

Přínosem této práce by mělo být poskytnout komplexní pohled na nově vznikající firmu z několika hledisek, což může posloužit jak při startu firmy tak i při jejím dalším rozvoji.

Cílem práce je vytvoření podnikatelského záměru, díky němuž dojde k založení fungující firmy, která bude plnit veškerá očekávání ať už majitelů (zisk) či okolí této firmy (vztahy s dodavateli, zákazníky, konkurencí, úřady aj.).

1 Teoretická východiska práce

1.1 Definice podnikatele

V minulém století byly předmětem hlubšího zkoumání personální a sociologické aspekty podnikání, což se promítlo i v definicích podnikatele. V polovině 20. století se ustálilo pojetí podnikatele jako inovátora. Jednu z definic podnikatele vytvořil český rodák Joseph Schumpeter v roce 1952:

„Úloha podnikatele spočívá v reformaci nebo v revolucionizmu výrobních metod na základě využívání vynálezů či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhalováním nových zdrojů dodávek materiálů nebo odbytišť pro výrobky na základě reorganizace nového odvětví.“

Albert Shapero vytvořil v roce 1975 definici podnikatele, která říká, že:

„Podnikatel se vyznačuje jednáním, které zahrnuje:

- chopení se iniciativy,
- organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a
- zakalkulování rizika neúspěchu.“

V této definici autor zahrnuje též podnikatelské riziko případného neúspěchu, s nímž musí každý budoucí podnikatel počítat.

Poslední uváděnou definici je definice Roberta D. Hisriche z roku 1985:

„Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“

1.2 Rozhodnutí stát se podnikatelem

Rozhodnutí o zahájení podnikání by měla předcházet seriózní úvaha se zvážením všech pro a proti, které s sebou toto rozhodnutí nese. Status podnikatele znamená pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl potenciální zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a vyhodnotit. I když zapojení do podnikání nepředstavuje nevratný proces, je spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny, nemluvě o psychické újmě, popřípadě poškození prestiže apod., pokud se tento záměr nezdaří. Na druhé straně je škoda nevyužít dobrý podnikatelský nápad pracovníka, jehož zaměstnání neuspokojuje.

Pro určení výhod a nevýhod podnikání oproti zaměstnaneckému poměru neexistují jednoduchá a přímočará rozhodovací schémata. Je však třeba zvážit situaci, ve které se potenciální zájemce nachází.

Je nesporné, že jen výjimečně je podnikání bezproblémové a bezrizikové. Na osobu podnikatele je kladena řada povinností účetních, daňových. Musí znát a dodržovat zákony. V případě, že je podnikatel zaměstnavatelem, má odpovědnost za své pracovníky, za zabezpečení prostředků na jejich mzdy, atd. Je zřejmé, že podnikatel nemůže počítat s pravidelnou osmihodinovou pracovní dobou. Podnikatelé se obávají jakýchkoliv vážnějších zdravotních potíží, které mohou negativně ovlivnit jejich podnikatelské aktivity.

Oproti tomu zaměstnanecký poměr přináší méně odpovědnosti. Ve většině případů se od pracovníka očekává, že v zaměstnání stráví osm hodin. Pro svou práci má ze strany zaměstnavatele zabezpečen veškerý servis, který je prováděn na profesionální úrovni odbornými útvary apod. Pokud zaměstnavatel nemá vážné finanční problémy, s vysokou pravděpodobností může mít zaměstnanec jistotu, že ve výplatním termínu obdrží dohodnutou mzdu.

Malý či střední podnikatel obvykle v místě podnikání i žije. To je fenomén, který předurčuje další rozhodnutí. Musíme si uvědomit, že úspěšné malé a střední podnikání výrazně ovlivňují tři životní jistoty podnikatele – *zdraví, zázemí* (např. rodina) a *uspokojení z práce* (profese „podnikatel“). Malé a střední podnikání je výrazně spjato s osobním životem podnikatele. (7)

Existuje řada různých podnikatelských aktivit, většina z nich však vyžaduje určité materiální předpoklady pro podnikání:

- pro podnikatelské aktivity je třeba mít vhodné prostory. Ve výhodě jsou ti, kteří tyto prostory mají nebo je zdědili apod. V případě, že podnikatel pro svou činnost prostory nemá, musí počítat s náklady na jejich pronájem, výstavbu apod.
- potenciální podnikatel musí počítat s tím, že existence jeho podniku vyžaduje určité vybavení ať provozním zařízením, či nezbytným administrativním zázemím apod. I když řadu komponentů lze pořídit na leasing, je nesporné, že část počátečního kapitálu bude vynaložena na vybavení podniku. Stejně tak je třeba mít finanční prostředky na pořízení zásob apod.
- provozování podniku vyžaduje vést stanovené formy účetní evidence, dostát daňovým povinnostem. Na podnikatele se vztahuje řada zákonných povinností, jejichž nedodržení může být předmětem citelných sankcí.(7)

1.3 Proces přípravy a realizace projektů

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze popsat jako určitý sled čtyř fází:

Předinvestiční,

Investiční,

Provozní (operační),

Ukončení provozu a likvidace.

„Zvýšenou pozornost je nutné věnovat předinvestiční fázi, neboť úspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko – technologické, finanční a ekonomické povahy, které získáme v rámci zpracování technicko – ekonomické studie projektu, na interpretaci těchto informací a poznatků v této studii.“

Zpracování této studie není zrovna levnou záležitostí, avšak tento důvod by nás neměl odradit od pečlivé přípravy projektu. Tím můžeme předejít značným ztrátám spojeným s vložením prostředků do špatného projektu, který by skončil neúspěchem.(3)

1.4 Podnikatelský plán – definice

Podnikatelský plán je dokument, kterým se oslovuje finanční sektor v případě, že je potřeba zaujmout investora, či si půjčit od banky za účelem rozvoje podnikatelské myšlenky. Je zcela jedno, zda se jedná o myšlenku, která je teprve v hlavě podnikatele, či o firmu, která již pár let funguje a potřebuje kapitál k rozvoji.

V nejjednodušší formě se ani nejedná o dokument, ale o pár vět, které si podnikatel pamatuje, aby o nich mohl kdykoliv a kdekoliv říct svému okolí. V té nejsložitější formě to bude svazek okolo padesáti stran, který vysvětlí vše o všem – o podnikateli, jeho záměrech, konkurenci, o tom kolik potřebuje prostředků a co za to nabízí.

Podnikatelský plán mívá určitou posloupnost, která je dána konvencemi, ale zároveň je to zcela jednoduchý a logický dokument, který je schopen sestavit každý, kdo ovládá základní komunikační a numerické dovednosti.(9)

1.5 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má ústřední význam při zakládání podniku. Rozhoduje hlavní měrou o cestě k budoucímu úspěchu. Důkladné vypracování tohoto dokumentu by proto mělo mít nejvyšší prioritu. Podnikatelský plán však nemá být jen „kusem papíru“, který se založí v bance do složky se žádostí o úvěr, ale spíše by měl plnit důležité úkoly.

Bez sděleného podnikatelského plánu není prakticky možné začít jednat s poskytovateli kapitálu. Čím vyšší je hospodářské a technické riziko podnikatelského záměru a čím vyšší je potřeba kapitálu, tím důležitější je mít realistickou celkovou koncepci. V takových případech musí podnik prokázat, že má skutečné šance prosadit se na trhu. Podnikatelský plán má především ovlivnit rozhodování zkušených obchodníků. Musejí mu snadno porozumět osoby, které se příliš nevyznají v technice. Vyhněte se přemíře technických detailů. Soustřeďte se naopak na jasný výklad konkurenčních výhod, obchodních příležitostí, situace na trhu a budoucích úkolů podniku. Představte úplně, ale stručně důležité úkoly, příležitosti a rizika. Soustřeďte se na podstatné věci, buďte věcní a realističtí, přehánění působí jako nepřilíš věrohodná

reklama. Poukažte na slabiny a rizika, aniž byste však vrhali špatné světlo na svůj podnikatelský záměr. Měl by být sestaven jednou osobou, sjednocený způsob jednotlivých částí. Otestujte si svůj podnikatelský plán: předložte ho známým nebo odborníkům a prodiskutujte jej s nimi.(15)

Každý podnikatel by měl mít připraven svůj podnikatelský plán v několika verzích vhodných pro konkrétní příležitost. Tyto verze jsou následující:

Elevator Pitch

V USA doporučují, aby každý začínající podnikatel měl ve své hlavě právě „výťahovou prezentaci“, v délce maximálně jedné minuty. Je užitečné mít stručnou, jasnou, srozumitelnou a zapamatovatelnou prezentaci, kterou lze použít rychle a kdekoli. Výťahová prezentace nemá nahradit podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora, se kterým jste se setkal nahodile, tak, aby vám umožnila další schůzku a plnou prezentaci s diskusí.

Executive Summary

Tato anglická slova znamenají doslova výkonný plán či výkonný souhrn a jsou krátkou verzí vašeho podnikatelského plánu. Jedná se o písemnou prezentaci, většinou o rozsahu jedné, maximálně dvou stran formátu A4.

První odstavec Executive Summary řekne v několika krátkých větách, o jaký typ investice se jedná, a kolik peněz potřebujete. Popište podstatu svého návrhu bez používání terminologie/hantýrky vaší profese, protože investor si nebude brát slovník, aby pochopil, o co jde.

Zkrácený podnikatelský plán

Zatímco Elevator Pitch je stručným podnikatelským plánem předávaným ústně a Executive Summary je stručným podnikatelským plánem komunikovaným písemně na jedné stránce A4, zkrácený podnikatelský plán je už mnohem komplexnější dokument. S Executive Summary a s plným podnikatelským plánem bude totožný ve svých záhlavích. Jediný rozdíl bude spočívat v tom, do jaké hloubky budu detaily rozvíjet. Důvodem, proč tak činím, bude většinou moje obava, že pokud vysvětlím některé

intimní detaily svého plánu už v této fázi, vystavují se nebezpečí, že tyto informace budou zneužity, okopírovány, a že díky své snaze být na cestě za kapitálem upřímný umožním někomu jinému, aby mě podrazil. (9)

Plný podnikatelský plán

Rozličné příručky dávají rozličné rady, ale v jednom se shodují. Je třeba mít **tři výchozí body**:

- co dělám,
- co potřebuji,
- co nabízím.

Říká se, že vše, co napíšete do svého podnikatelského plánu, se má týkat právě těchto tří bodů. Je proto užitečné se neustále ptát, zda tak skutečně činíte či zda hovoříte o věcech podružných, které začínají investora nudit.

Jiný pohled říká, že při přípravě podnikatelského plánu se máte neustále ptát, zda jste odpověděli na všechny otevřené otázky: kdo, kdy, kde, jak, co, proč a kolik?

Oba pohledy jsou správné a bude záviset jen na vás, abyste se ujistili, že nyní, v plném podnikatelském plánu, skutečně sdělíte vše, co je relevantní a nutné pro pozitivní rozhodnutí investora. Tak jako v Executive Summary a ve zkráceném podnikatelském plánu budete hovořit o stejných oblastech, pouze ve větším detailu: o sobě a svém týmu, o své myšlence/produktu/sluzbě, o svém trhu a konkurenci, o finančních parametrech, o tom, kolik potřebujete a jak tyto peníze vynaložíte a nakonec o tom, co za to nabízíte – jak podíl, tak exit. Tento dokument má u firem s krátkou či nulovou historií obvykle pět až deset stran. Začněte vždy krátkým popisem, čeho se týká vaše podnikání, výstižně, v jednom odstavci shrňte své podnikatelské intence a filozofii. Některé podnikatelské plány na začátku používají bodový souhrn hlavních pozitiv, aby byl čtenář zaujat, a dál hledal v textu to, co jej zajímá. (9)

Je třeba upozornit investora na to, čeho jsme již dosáhli. Jinými slovy, poukazujte na jakékoli dílčí úspěchy, například získaná ocenění, stávající zákazníky, existující odběratele atd.

Další oblast bude o vás a pokud máte spolupracovníky i o vašem týmu. Jako první pravidlo si připomeňte, že přehnaná skromnost není na místě! Jak již bylo několikrát zmíněno, investor neinvestuje do vaší firmy, ale do vás. Proto vy jste ta největší deviza a tak se také hodnotíte. (9)

Internetová verze

Některé firmy mají tyto plány (Executive summary, zkrácený a plný podnikatelský plán) na svých internetových stránkách, nicméně se jedná o docela komplikovaný proces, poněvadž plný podnikatelský plán je nutné chránit heslem. Někteří investoři to považují za rozumnou a moderní formu komunikace, podle jiných zase investiční nabídka tohoto typu zavání zoufalstvím. Je třeba zvážit i v jakém formátu bude prezentováno a jakou velikost budou mít prezentované soubory. (9)

1.6 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

Být stručný a přehledný (délka by neměla přesahovat 50 strojových stránek),

Být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů).

Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost).

Orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo.

Být co nejměrohodnější a realistický (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru).

Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu.

Nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní.

Nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila), jestliže investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu – naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností.

Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu.

Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu.

Prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením.

Být zpracován kvalitně i po formální stránce. (3)

1.7 Struktura podnikatelského plánu

V této kapitole uvádím obvyklou strukturu a členění podnikatelského plánu a pojednání o obsahu jeho jednotlivých částí. Každý podnikatelský plán by měl obsahovat:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů techniko – ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

1.7.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a kontaktní osoby,
- **charakteristika produktu**, resp. **služby**, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- **popis trhů**, na kterých se chce firma uplatnit, a **distribučních cest**, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů,
- **strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let**, včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází,
- **zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy** ve vztahu k danému projektu,
- **finanční aspekty** zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

Tento stručný souhrn je sice první částí podnikatelského záměru, měl by se však zpracovávat až v samém závěru. Vzhledem k tomu, že s ním přichází případný poskytovatel kapitálu nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastítnit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě, a to v maximálním rozsahu 2 – 3 strojových stránek. (3)

1.7.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- **historie firmy**, zachycující její činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování,

- **důležité charakteristiky produktů (služeb)**, které jsou náplní projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývoj či již uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví patentů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu,
- **sledované cíle**, zahrnující jednak základní **strategické cíle**, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak **specifické cíle** jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být **reálné**, však současně dostatečně **motivující** a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud to je možné, doporučuje se jejich kvantifikace s tím, že by se měly vztahovat k období příštích dvou až pěti let. (3)

1.7.3 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- **organizační schéma** s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů,
- **charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků** z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (podstatné je prokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem, dostatečnými kompetencemi v oblasti finanční, marketingové, technické aj.),
- **politiku odměňování** těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (především na dlouhodobých hospodářských výsledcích např. získáním akcií firmy aj.),

- **vymezení dlouhodobých záměrů a cílů** klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy,
- **stanovení klíčových řídicích pozic**, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností (tím firma demonstruje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky),
- **základní přístup k řízení firmy** (centralizace, resp. decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj.

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace. (3)

1.7.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty **základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie**, týkající se:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu,
- analýzu trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýzy rizika projektu.(3)

1.7.4.1 Výrobní plán

Zde by měl být zachycen celý výrobní proces. Pokud bude nový podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o nákladech a již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis závodu, strojů a zařízení, které budou zapotřebí, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Pokud nepůjde o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a měl by obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd., pokud jde o poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazbu na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.(7)

1.7.4.2 Analýza trhu a tržní konkurence

V této části je nutné zohlednit celou řadu faktorů. Patří sem zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch nového podniku. Dále je nutné detailně analyzovat odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků, uvést by se měly i předpovědi vydávané v rámci odvětví nebo vládními orgány. A v neposlední řadě je nutné analyzovat zákazníky, na základě provedení segmentace trhu by měl být vytipován cílový trh pro nový podnik. (7)

Analýza trhu se provádí marketingovým výzkumem, jehož náplní je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Potřebná data lze získat buď z již existujících informačních zdrojů (tzv. desk research) nebo pomocí speciálních šetření (tzv. field research). Využití existujících informačních zdrojů se opírá o dostupné statistiky a zprávy, obsahující převážně údaje kvantitativního charakteru, týkající se buď trhu obecně nebo určitého segmentu trhu. Speciální šetření zahrnuje interview, testy, pozorování aj., jejichž výsledkem jsou převážně informace nekvantitativního charakteru. Časový horizont údajů může pouze výjimečně zahrnovat období jednoho roku, častěji to bude (dle

povahy projektu) období tří až pěti let, v některých případech je třeba pracovat s horizontem deseti i více let.

Po získání a vyhodnocení informací je třeba stanovit cílový trh projektu včetně popisu a analýzy jeho struktury, analyzovat zákazníky, definovat segmenty trhu, analyzovat tržní konkurenci (konkurenční faktory budou do značné míry ovlivňovat náš podíl na trhu a proto je nutno jim věnovat značnou pozornost), analyzovat distribuční kanály, analyzovat obor, stanovit budoucí vývoj poptávky (což představuje závěrečnou, nejdůležitější a také nejobtížnější fázi výzkumu). (3)

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie podniku.

1.7.4.3 Marketingová strategie

Zvýšení prodejů lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní ebeny. klesající celkové poptávce (tržní podíl firmy roste) nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu. Z toho vyplývají i dvě následující strategie, a to: **strategie zaměřená na konkurenci** (musí specifikovat způsoby zvýšení tržního podílu na úkor konkurence – např. agresivní cenová strategie, imitační strategie, profilové strategie), **strategie tržní expanze** (jedná se o rozšíření existujícího trhu nebo vytvoření nových trhů). (3)

Cílem je vytvoření **marketingového plánu**, což je nástroj, jehož prvořadým cílem je vylepšit obchodní výsledky a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. Jeho příprava je proto pro malé podniky kriticky důležitá. V marketingovém plánu se jednak provádí analýza současného stavu podnikání, tzn. že se definuje a popisuje podnik, nabízené produkty a služby, konkurence a další vnější faktory. Rovněž se zabývá tím, jak bude podnik vypadat v budoucnosti, což spočívá v tom, že se stanovují podnikové obchodní a marketingové cíle a strategie pro jejich dosažení, rozpracovávají se do konkrétních marketingových kampaní a aktivit, definují se potřebné finanční a jiné zdroje, stanovují se způsoby vyhodnocování úspěšnosti marketingových aktivit.

Marketingový plán by neměl být koncipován jako izolovaný dokument – velice úzce je spojen s podnikatelským plánem celého podniku nebo může být přímo jeho součástí. Marketing je jednou z klíčových činností podniku a marketingové cíle proto musejí korespondovat s podnikovými cíli definovanými v podnikatelském plánu a všestranně je podporovat.

Specifické marketingové nástroje mají k dispozici jak majitelé (manažeři) malých podniků, tak i manažeři velkých podniků. Jedná se zejména o 4P marketingového mixu.(7)

1.7.4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix je pojmenování interakce čtyř hlavních proměnných veličin v rámci marketingového systému, a to **produktu či služby, ceny, distribuce a propagace**. Významem se tyto proměnné hodnoty liší v závislosti na odvětví, cíli podniku, povaze trhu, velikosti podniku, jakož i v celé řadě faktorů z okolního prostředí. (7)

Výrobek a výrobní politika

Projekt bude komerčně životaschopný jedině tehdy, jestliže jeho výrobky (služby) najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat v rámci zpracování technicko-ekonomické studie výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt nebo vyrábět více odlišných produktů. (3)

Cena a cenová politika

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímaná

politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek a nelze opomenout ani státní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech. (3)

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy podpory prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodejů, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí do úvahy reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží aj. Je zřejmé, že v rámci technicko-ekonomické studie se bude zvažovat pouze hrubý nástin vhodných forem podpory prodeje nutný pro odhad s tím spojených nákladů a detailní specifikace bude možná až po uvedení projektu do provozu. (3)

Distribuční kanály

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou vhodného distribučního kanálu, resp. jejich kombinace souvisí i logistické aspekty distribuce, kterým by se měla věnovat speciální pozornost. Jde zde o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy. (3)

1.7.4.4 Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku (osobní vlastnictví, obchodní společnost atd.). V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu a dále potom dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech atd. Dále je zde shrnuta celá organizace činnosti uvnitř podniku. V tomto plánu by se měla uvažovat velikost výrobní jednotky, použité technologie, výrobní zařízení a základních materiálů, umístění výrobní jednotky, počet a umístění pracovních sil.(7)

Volbu velikosti výrobní jednotky ovlivňuje větší počet faktorů, z nichž některé mají charakter omezujících podmínek a vymezují určitý interval velikosti výrobní kapacity. Jedná se především o tzv. minimální ekonomickou velikost. Tento pojem je v úzkém vztahu s ekonomii velikosti či ekonomii rozsahu.

Pozornost je třeba věnovat i základním materiálům a surovinám, na kterých je výrobní program založen a které tvoří mnohdy značnou část výrobních nákladů. Je třeba posoudit jejich dostupnost, možnost substituce, kvalitu, vzdálenost, míru rizika spojenou se zabezpečováním a cenovou úroveň materiálu. Dle toho je pak třeba volit dodavatele, kteří nabízejí nejoptimálnější podmínky.

Umístění výrobní jednotky je třeba vhodně zvolit zejména s ohledem na dopravu (přeprava vstupů a výstupů), komunikaci (komunikační zařízení), energie (voda, elektřina aj.), lidské zdroje, stavební montážní a opravářské kapacity (pro určité projekty může být důležité), možnosti likvidace nebo ukládání odpadů. Z makroekonomického hlediska je potřebné sledovat zejména infrastrukturu, finanční a daňové aspekty, klimatické podmínky a ekologické požadavky. (3)

V problematice pracovní síly je třeba sledovat vhodnou poptávku a nabídku pracovníků, legislativní podmínky v oblasti pracovních vztahů, počet pracovních dní v roce. Dle toho je třeba uzpůsobit organizační strukturu, metody a způsoby nábory a získávání pracovních sil, potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace, výši mzdových nákladů a pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení. Vhodné uspořádání organizační jednotky, vymezení řídicích úrovní, jejich pravomocí a odpovědnosti je podstatné zejména s ohledem na režijní náklady, které často tvoří podstatnou složku nákladů a ovlivňují tak do značné míry výši dosahovaného zisku i rentabilitu projektu. (3)

1.7.4.5 Finanční plán

Finanční plán určuje neméně důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek je. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi, jimiž jsou:

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady,
- vývoj hotovostních toků v příštích alespoň 3 letech,
- odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Tzn. finanční plán zahrnuje přehled finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů podnikatele. (7)

1.7.4.5.1 Výkaz zisků a ztrát

Výsledovka neboli výkaz zisku a ztráty je souhrn všech nákladů a výnosů za dané období, většinou za kalendářní rok. Nemusí tomu tak být vždy – mnoho firem dělá výsledovky měsíčně.

Zde se sečtou veškeré příjmy, včetně rozpracovanosti, a odečtou veškeré náklady, včetně nákladů na vytvořenou rozpracovanost za dané období. Také se vytvoří rezerva pro náklady příštích období. Na konci období je zisk nebo ztráta, výjimečně se objeví nula. (9)

1.7.4.5.2 Peněžní toky

Tok hotovosti sleduje příjmy a výdaje tak, jak do firmy skutečně přicházejí a zase odcházejí včetně DPH. Na straně příjmů se zaznamená skutečný příjem, a to ne v den vystavení faktury, ale v den, kdy částka dorazí do podniku (na bankovní účet) a jedná se tak o volné peněžní prostředky. Na straně nákladu jsou veškeré zaplacené

náklady v den kdy z podniku odešly. Tyto toky se sledují denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně, ročně a závisí jen na účelu, pro který se tyto toky připravují.

Pro malé podniky je tok hotovosti důležitějším ukazatelem než ziskovost. Je to dáno tím, že nikdo nepředpokládá, že malý podnik bude ziskový hned první den nebo v prvním roce své činnosti a taky tím, že zisk bývá upravován položkami, které nemají vliv na každodenní chod podniku (odpisy), nebo položkami snižujícími daňovou povinnost. Ovšem pokud podniku dojdou volné finanční prostředky, může to mít vliv na další existenci podniku. Proto se tok hotovosti považuje za nejpřesnější indikátor úspěšnosti malých podniků, zejména v prvotních fázích či fázích rapidního růstu.

Tok hotovosti splňuje několik funkcí. Tou hlavní je monitorování výkonnosti podniku oproti předpokladům a plánům. Každý podnik by jej měl mít propracovaný alespoň na rok dopředu. U začínajících podniků se toto sestavuje až na 3 roky dopředu, přestože tato čísla nejsou přesná a spolehlivá, což ovšem nesnižuje jejich důležitost, jelikož se jimi ukáže, zda byly zváženy všechny potenciální příjmy i náklady. (9)

1.7.4.5.3 Bilance

Rozvaha neboli bilance se sestavuje k určitému datu a vyjadřuje co podnik vlastní a dluží v ten den, většinou 31.12.

Sečtou se veškerá aktiva, tedy veškerý majetek, pohledávky, peněžní prostředky, jinými slovy vše, co podniku patří, od toho se odečtou pasiva, tedy to, co my dlužíme a rozdílem je pak zisk nebo ztráta. Často se hovoří o aktivech podniku jako o majetku a pasivech jako o zdrojích jeho krytí. (9)

1.7.4.6 Analýza rizik projektu

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.

Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku (tato stránka je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem. Obecně lze tedy podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečné výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě).

Riziko můžeme členit podle různých hledisek, příkladem může být riziko podnikatelské (obsahuje pozitivní i negativní stránku) a riziko čisté (má pouze stránku negativní), riziko systematické (vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky) a riziko nesystematické (je riziko specifické pro danou firmu), riziko vnější (vztahuje se k okolí podniku) a riziko vnitřní (faktory uvnitř firmy). Z uvedeného je patrné, že riziko má spoustu způsobů členění a že se vyskytuje v nejrůznějších podobách.(3)

1.7.4.6.1 Opatření na snížení rizika

Opatření na snížení rizika existuje značný počet a mají odlišnou věcnou náplň. Obvykle je možné je rozdělit do dvou skupin, a to na opatření zaměřená na odstranění resp. oslabení příčin vzniku rizika (tzv. preventivní opatření) a snížení nepříznivých důsledků rizika.

Opatření zaměřená na příčiny vzniku rizika jsou především: využívání síly k oslabení či eliminaci rizik, přesun (transfer) rizika, kvalita informace a těsnost styku

se zákazníky, získávání dodatečných informací, zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení a vertikální integrace.

Opatření na snižování nepříznivých dopadů rizika známe opět celou škálu. O těchto se zmíním podrobněji, jsou to flexibilita projektu, diverzifikace, dělení rizika, pojištění a opatření na snížení rizika ve fázi realizace projektů. (3)

Flexibilita projektu

Umožňuje pružně a bez nadměrných nákladů reagovat na různý možný vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu. Zabezpečení flexibility nelze chápat pouze technicky volbou výrobního zařízení univerzálního charakteru umožňujícího produkcí širšího výrobního sortimentu reagovat pružně na výkyvy poptávky a snižovat tak tržní rizika. Znamená to usilovat o takové organizační uspořádání, uplatnění systému motivace a stimulace, které by umožnily jednak včasné zjištění nepříznivých změn podnikatelského okolí, jednak zkrácení doby, ve které je firma schopna reagovat na změnu. Schopnost rychlé a pružné reakce může výrazně posílit též etapová realizace projektu a včasná příprava plánu korekčních opatření. (3)

Diverzifikace

Umožňuje rozložit riziko na co největší základnu. Zahrnuje diverzifikaci výrobního programu, zákazníků a odbytových cest, zajišťování vstupů a geografickou diverzifikaci.

Projevem diverzifikace je i současná realizace více projektů, umožňující kompenzovat ztráty způsobené neúspěchem určitých projektů pomocí efektů z projektů úspěšných. Snížení rizika diverzifikací je tím větší, čím jsou jednotlivé prvky na sobě méně závislé. (3)

Dělení rizika

Představuje takový způsob snižování podnikatelského rizika, při kterém se toto riziko rozděluje mezi dva, resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určitého projektu. Dělení rizika může být dosaženo více způsoby, např. získáním nenávratných dotací, vytvořením společného podniku aj.

Pojištění

Tradiční oblastí pojistné ochrany jsou tzv. čistá rizika, kdy pojišťovny nabízejí podnikatelům pojištění majetku pro případ požáru a dalších živelných škod, pojištění pro případ přerušení provozu v důsledku živelné události aj. V poslední době se však intenzivně rozvíjí i pojištění podnikatelských rizik spojených s investováním v zahraničí a exportními operacemi. U nás tuto pojistnou ochranu poskytuje Exportní garanční a pojišťovací společnost, která se orientuje na pojištění komerčních rizik a pojištění teritoriálních, resp. politických rizik. (3)

Opatření na snížení rizika ve fázi realizace projektů

Na realizaci projektu investiční povahy se obvykle podílí větší počet dodavatelů, kteří mohou do značné míry ovlivnit úspěšnost projektu. Ke zvýšení pravděpodobnosti úspěšné realizace projektu lze přispět požadovanou kvalitou: výběrového řízení (pečlivým výběrem dodavatelů zaměřeným na kvalitu a spolehlivost) a smluvního zajišťování (je třeba aby dohody vybraných dodavatelů obsahovaly jednoznačné závazky těchto dodavatelů z hlediska času, nákladů, kvality jimi zajišťovaných aktivit i sankce spojené s případným nesplněním těchto závazků). (3)

1.7.4.6.2 Analýza rizika

Základem analýzy rizika je systematický postup práce s rizikem a nejistotou, který nevyžaduje hlubší znalosti nástrojů a metod rizikového rozhodování, přesto však vede ke značnému zvýšení kvality přípravy a hodnocení podnikatelských projektů. Je třeba stanovit faktory, které ovlivňují riziko projektu a mezi nimi specifikovat ty

faktory, které k tomuto riziku nejvíce přispívají. Na tyto faktory je pak třeba soustředit pozornost a zvažovat opatření, umožňující snížení rizika projektů. Analýza rizika probíhá v těchto krocích:

- určení faktorů rizika podnikatelského projektu,
- stanovení významnosti faktorů rizika,
- stanovení rizika podnikatelského projektu,
- hodnocení rizika,
- příprava plánu korekčních opatření a sledování vývoje faktorů rizika. (3)

1.7.5 Hodnocení efektivity investic

Základem rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů, resp. jejich variant, by měl být zvolen k realizaci, je propočtení určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrstnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu.

Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- **rentabilita kapitálu,**
- **doba úhrady či doba návratnosti,**
- kritéria založená na diskontování zahrnující **čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.** (3)

1.7.5.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu, užitého k financování projektu tak, že poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům. V hospodářské praxi se můžeme setkat s větším počtem ukazatelů rentability kapitálu, z nich mezi nejčastěji užívané patří:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity),
- rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv (ROA – Return of Assets),
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI – Return of Investment),
- účetní rentabilita projektu.

Rentabilita vlastního kapitálu se stanovuje jako poměr zisku po zdanění (případně zisku před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu a vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které užil investor k financování projektu. Celkové zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu, tj. vlastního i cizího kapitálu, vyjadřuje **rentabilita celkového kapitálu**. Tuto rentabilitu lze vyjádřit jako zlomek, kde ve jmenovateli je celkový kapitál vložený do projektu a v čitateli buď součet hrubého zisku a úroků (tzv. EBIT, tj. zisk před úroky a zdaněním) nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků (tj. zdaněný EBIT). **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu** se liší od rentability celkového kapitálu tím, že ve jmenovateli je pouze dlouhodobě investovaný kapitál, tj. celkový kapitál užitý k financování projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje. Zvykem je vyjadřovat všechny tyto ukazatele v procentním vyjádření.

Určitý nedostatek ukazatelů rentability vlastního a celkového kapitálu spočívající v tom, že se stanovují pro jednotlivé roky života projektu, resp. pro určitý vybraný rok, se snaží odstranit ukazatel rentability označovaný jako **účetní rentabilita investic (projektu)**, který se určuje jako podíl průměrné roční výše zisku po zdanění (určíme jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu z výkazu zisků a ztrát) a průměrné hodnoty pořízeného dlouhodobého majetku (určíme jako součet jeho vstupní ceny a zůstatkové hodnoty na konci života projektu dělený dvěma).

Z povahy ukazatelů rentability plyne, že čím je rentabilita projektu vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. (3)

1.7.5.2 Doba úhrady

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky vložené do projektu. Stanovení doby úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu. Stanovená doba úhrady projektu se pak porovnává s její určitou normovanou (mezní) hodnotou, zvolenou firmou (obvykle na základě minulé zkušenosti a ostatních investičních příležitostí), přičemž tato doba se zpravidla liší podle odvětvové příslušnosti firmy. Pokud je doba úhrady projektu nižší než tato normovaná hodnota, měl by se projekt přijmout, v opačném případě zamítnout. Čím je doba úhrady kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější. Při současném hodnocení více projektů je nejvýhodnější projekt s nejkratší dobou úhrady. (3)

1.7.5.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života zahrnujícího jak období výstavby, tak i období provozu. Z uvedeného je patrné, že každý projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku a naopak každý projekt se zápornou čistou současnou hodnotou hodnotu podniku snižuje. Vzhledem k této vlastnosti představuje čistá současná hodnota základní kritérium pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu. Podnik by měl tedy realizovat každý projekt s kladnou čistou současnou hodnotou a zamítnout každý projekt se zápornou čistou současnou hodnotou. (3)

1.7.5.4 Index rentability

Index rentability, resp. index ziskovosti (profitability index) je blízký čisté současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadajících na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Číselně stanovíme index

rentability jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnoty investičních výdajů. Z toho plyne, že projekt by měl být přijat k realizaci v případě, že jeho index rentability je větší než 1. (3)

1.7.5.5 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti (internal rate of return), se chápe jako výnosnost, kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Uplatnění vnitřního výnosového procenta jako kritéria pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu je jednoduché. Podnik by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba, tj. požadovaná výnosnost projektu. V opačném případě by měl být projekt zamítnut.

Čím je vnitřní výnosové procento projektu vyšší (resp. čím více převyšuje požadovanou výnosnost projektu), tím je daný projekt ekonomicky výhodnější. (3)

1.7.6 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak **shrnutí** základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak **časový plán realizace** projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu,
- uvedení jedinečných rysů firmy,
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

Z časového záměru realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky. (3)

1.7.7 Přílohy

V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. Výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj. (3)

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Podnikatelský subjekt

Společnost zakládají dva lidé se stejnou majetkovou účastí.

První z nich je zkušenější v oblasti komunikace s veřejností, jelikož několik let pracoval jako starosta města Štramberk. Nyní má za sebou intenzivní jazykový kurz v zahraničí a tudíž jeho schopnost komunikace vzrostla i na komunikaci právě se zahraničím. Vzhledem k tomu, že má potřebné znalosti k vedení lidí a jednání s nimi, bude zpočátku tento „hlavou“ celé společnosti a bude vystupovat jako její hlavní zástupce.

Druhý zakladatel má ekonomické vzdělání a drobné zkušenosti z obchodního styku, jazyková vybavenost je dobrá, stejně jako schopnost komunikace s okolím. Tento se bude zabývat zejména vnitřním provozem firmy, kontrolou financí, kvalitou, termínů apod.

Vzhledem k tomu, že Štramberské uši jsou pečivem ze speciálního perníkového těsta, známé především na lokálním trhu s omezenou možností výroby, je tudíž jistý prostor k rozšíření popularity tohoto výrobku nejen na českém trhu, ale i na trzích zahraničních, zejména na trzích Evropské unie a to v souvislosti s udělením ochrany místa původu z ledna 2007.

2.2 Analýza současného stavu

Před samotným zahájením návrhu jednotlivých plánů podnikatelského záměru je nutné analyzovat okolí firmy. Prostředí v němž se firma nachází zahrnuje faktory, které na jedné straně vytváří podnikatelské příležitosti, na druhé straně mohou pro firmu znamenat potenciální hrozby její existence. Celý záměr je tedy nutné sestavovat s ohledem na prostředí, v němž se firma nachází.

2.2.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí podniku se dělí na několik skupin faktorů, které ovlivňují podnik. Jsou jimi faktory ekonomické, sociální, technologické a politické.

2.2.1.1 Ekonomické faktory

V současné době je Česká republika na vzestupu, HDP roste již několik let kolem 5%, inflace se pohybuje kolem 2,5%. Vstup do EU naší republiky pomohl a současná ekonomická situace je příznivá i z hlediska plánovaného snižování daní a byrokracie. Je jen otázkou vlády, kolik ze zamýšlených reforem uskuteční.

Velmi dobrým signálem je vyrovnávání a v roce 2006 dokonce překonání dovozu vývozem, kdy zahraniční bilance skončila přebytkem kolem 47mld. Kč. Stinnou stránkou české ekonomiky je vysoký veřejný dluh, který každoročně roste a i přes proklamované úsilí státu o jeho snížení, se tak neděje.

2.2.1.2 Sociální faktory

Životní úroveň obyvatel České republiky stále roste o čemž svědčí výše průměrné mzdy v současnosti se pohybující nad 20.000 Kč, ale zároveň se zvyšují rozdíly mezi jednotlivými příjmovými skupinami obyvatel, kdy kolem 2/3 obyvatel se pohybuje se svou hrubou mzdou pod touto průměrnou mzdou, což vychází z informací Českého statistického úřadu.

Stále pokračuje trend konzumního způsobu života, kdy část obyvatel financuje své potřeby nejrůznějšími úvěry, čímž se zvyšuje zadluženost obyvatelstva, která však stále nedosahuje úrovně EU.

Podle nejnovějších informací poprvé od roku 1993 převýšil počet narozených počet zemřelých a to o 1,4 tis, počet dětí na jednu ženu vzrostl na 1,33. Společně s tímto se zvýšil i věk dožití na 73,4 let u mužů a 79,7 let u žen.(16)

2.2.1.3 Technologické faktory

V současné době, kdy všichni výrobci Štramberských uší vyrábějí tento výrobek ručně, s minimální mechanizací a automatizací, je jistě velký prostor pro výrobu právě pomocí automatizovaných výrobních zařízení, čímž se za stejných provozních výdajů výrazně zvýší výrobní kapacita a produktivita práce.

Vzhledem k tomu, že výrobek je trvanlivý (trvanlivost až 8 měsíců), bude zapotřebí najít vhodné prostory ke skladování, které budou splňovat přísné podmínky, aby výrobek skutečně vydržel uváděnou dobu. I samotnému balení tohoto výrobku je třeba věnovat náležitou pozornost. Nyní, kdy je spousta dostupných zdravotně nezávadných a cenově přijatelných materiálů k balení, odolných vůči otěru, vlhkosti, teplotám, je možnost konkurovat právě i tímto způsobem.

Dalším faktorem je samotná oblast distribuce, kdy objednávky mohou být vyřizovány pomocí internetu, čímž opět dochází ke zvýšení efektivity.

2.2.1.4 Politické faktory

Nyní, kdy po půl roku trvajícím sestavování vlády, máme konečně fungující vládu, která se může plně věnovat důležitým otázkám, jako je například snižování dluhu veřejných financí, schodku státního rozpočtu, reforma veřejné správy, penzijní reformy, zdravotní reformy, daňové reformy a spouště dalších činností, kdy už jsme relativně znalí procesů fungujících v EU, jsou podmínky k podnikání lepší než dříve, o čemž svědčí i růst počtu zahraničních investorů u nás.

2.2.2 Analýza oborového okolí

Firma, která bude dle tohoto plánu založena, vstupuje do společnosti již informačně silné, znalé spousty nových technologií, postupů, metod apod. Zároveň vstupuje na trh, který již prošel počátečními úskalími moderní ekonomiky a nyní již plně funguje a je zde tedy značná konkurence ve většině oborů. Je tedy obtížné se na trhu prosadit bez jeho znalosti.

Obor pekařství prošel velkými změnami, proběhlo mnoho fúzí, přesto zůstala spousta drobných pekáren lokálního významu. Zakládaná firma nemá v úmyslu plně konkurovat těmto pekárnám. Bude se jen specializovat na místní specialitu zvanou Štramberské uši. Přestože tato cukrovinka je nejen u nás, ale i v Evropě známa, nenašel se žádný výrobce, který by tohoto využil. Ačkoliv existuje několik místních pekařů, kteří budou jedinou konkurencí.

Zakládaná firma bude patřit mezi malé firmy, které jsou nedílnou součástí hospodářství a v poslední době jsou stále více podporovány jak ze strany státu, tak i ze strany privátního sektoru.

2.2.2.1 Analýza zákazníků

Zákazníky budou jednotlivci, i distributoři, prodej bude probíhat jak na jarmarcích, trzích, poutích a podobných akcích (drobný prodej), prostřednictvím velko a maloobchodní sítě (supermarkety, hypermarkety), tak i ve vzorkové prodejně. Prodej budou zajišťovat na vlastní účet externí spolupracovníci. Předpokládanými hlavními zákazníky jsou maloobchodní řetězce typu Tesco, Kaufland apod. Prosazení výrobků do těchto sítí bude hlavním cílem firmy. Přestože tyto řetězce mají velkou vyjednávací sílu, předpokládáme, že dodávky těmto distributorům budou pro firmu výhodné.

Z počátku by šlo o území moravskoslezského kraje (1,2 mil. obyv.), později o území celé republiky (10 mil. obyv.), cílově území Evropy (684 mil obyv.), získání asi 5 % potenciálních zákazníků Evropy, celoroční možnost nakupování.

Vzhledem ke známosti výrobku a jeho výjimečné chuti předpokládám, že se výrobek na trhu uchytí a najdou se odběratelé s pravidelným odběrem většího množství výrobků.

2.2.2.2 Analýza dodavatelů

Dodavatelé základních surovin budeme vybírat jak z blízkého, tak i vzdáleného okolí. V současné době informačních technologií a kvalitních expedičních služeb není problémem dodávka surovin i z větší vzdálenosti. Předběžně jsou vybráni tito kandidáti

na dodavatele: Češkův Mlýn, Bystřička; Milany, s. r. o. Kopřivnice – dodavatelé mouky, Sibo, spol. s. r. o. Třinec; Cukrovar Vrbátky, a. s. – dodavatelé cukru, Tyrus spol. s. r. o. – dodavatel koření a cukru, Zeelandia, spol. s. r. o. provozovna Nový Jičín – dodavatel koření, Omega CZ, spol. s. r. o. – cukr, koření; Industrial Machinery, s. r. o. Frýdek – Místek, Zero a spol., s. r. o. Palkovice – obaly. Předpokládáme, že tyto dodavatelé budou dostatečně zajišťovat potřeby vznikajícího podniku, a to jak ke spokojenosti firmy, tak i našich zákazníků.

Pravděpodobným dodavatelem technologie bude tuzemská firma J4, s. r. o. zabývající se návrhy a výrobou pekařských pásových pecí.

2.2.2.3 Analýza konkurentů

V současné době, kdy je tento výrobek chráněn ochrannými známkami existuje ve Štramberku Sdružení pekařů Štramberských uší, které zastřešuje všechny místní výrobce uší. V tomto sdružení je celkem 9 členů z toho 8 výrobců (OSVČ) a město Štramberk.

Ochranné známky jsou označeny jako č. 179248, což je kombinovaná ochranná známka slovní a grafická, č. 227965, což je ochranná známka slovní, dále označení původu č. 175 a od počátku roku 2007 i ochranná známka EU, která chrání původ výrobku.

Tudíž jedinými oficiálními konkurenty je oněch zmíněných 8 výrobců. Nejsou to však jediní konkurenti, jelikož existuje několik neoficiálních a rovněž nelegálních výrobců. Vůči nelegálním výrobcům Sdružení pekařů ŠU podniká právní kroky. Současná výroba všech výrobců je odhadována na cca 9 mil. ks uší ročně, konkurenční boj probíhá zejména na regionální úrovni.

2.2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza tvoří základ každé strategické analýzy. Umožňuje nám posoudit postavení firmy a zároveň formuluje skutečnosti, které na ni působí jak zevnitř, tak zvenčí. Pokud je tato analýza vypracována opravdu pečlivě, pak se firma díky ní může rozvíjet tím správným směrem. Může rozvíjet své silné stránky, postupně odstraňovat stránky slabé, současně má také možnost chytit se potenciálních příležitostí, ale zároveň bude také schopna minimalizovat případné hrozby.(5)

Tabulka č. 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Ochrannými známkami omezená produkce	Povědomí o výrobku má málo lidí
Malá konkurence	Státní byrokracie
Znalost výrobního tajemství	Začínající firma
Objem produkce	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření povědomí o výrobku	Nepřijetí širším trhem
Růst trhu	Špatná výrobní technologie
Rozšíření sortimentu	Nespolehliví zaměstnanci
Dodávání obchodním řetězcům	Tvrdé podmínky řetězců

2.2.2.5 Analýza 3M

Management

cíle

- Zavést vysoce produktivní, moderní a kvalitní výrobní technologii.
- Během 1 roku získat významný podíl na trhu (alespoň 30%).
- Připravit se na vstup na Evropský trh.

síly

- Nízká konkurence.
- Korektní jednání, flexibilita, spolehlivost, kvalita.
- Výrazně větší objem výroby oproti konkurenci.

slabosti

- Pronikání na trh.
- Slabší kapitálová vybavenost.

Market

Příležitosti

- Nenasycený trh.
- Dopravní infrastruktura.
- Potenciál trhu.

Hrozby

- Výkyvy poptávky a tržeb.
- Stálost zákazníků.

Bariéry

- Reakce konkurence a lidí.
- Omezené finanční zdroje.

Money

- Zdroje – vlastní, úvěr od banky, půjčka od známých, event. dotace.
- Odměny – zaměstnanci budou dostávat odměny v závislosti na výkonech.
- Rizika – splácení úvěrů (v závislosti na tržbách).

3 Návrh podnikatelského záměru

V této kapitole, návrh podnikatelského záměru, budu popisovat vlastní podnikatelský projekt a analyzovat jeho jednotlivé části. Podnikatelským záměrem je „Založení firmy na výrobu a distribuci Štramberských uší“. Zejména zde je rozebrána marketingová strategie, která je v případě pronikání na trh velmi důležitá.

Podnikatelský plán je taktéž důležitou součástí při jednání s investory. Tato kapitola se rovněž bude věnovat způsobům financování zmiňovaného projektu. A v neposlední řadě bude i podkapitola rizik projektu, jejímž cílem je specifikovat faktory riziko ovlivňující a k riziku nejvíce přispívající. Budou hledána opatření, která zmiňovaná rizika snižují, či plně eliminují. Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských projektů, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu.

3.1 Marketingová strategie

V marketingové strategii jsem se rozhodl zaměřit na tzv. „4P“ marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, místo a distribuce a propagace či marketingové aktivity.

3.1.1 Produkt

Štramberské ucho je jedinečný výrobek na trhu a to díky místu, kde se může vyrábět a díky jeho speciální receptuře. Kvalita Štramberských uší je zaručena díky utajované receptuře staré již několik století. Je nejslavnějším výrobním artiklem pocházejícím z města Štramberka na základě historické legendy. Pokud vám někdo řekne, že pochází ze Štramberka, tak se vám zaručeně vybaví Štramberské uši. Podobnou pověst mají například Hořické trubičky nebo Karlovarská Becherovka.

Výrobek je chráněn ochrannými známkami označenými jako č. 179248, což je kombinovaná ochranná známka slovní a grafická a č. 227965, což je ochranná známka slovní a označením původu č. 175 a od počátku roku 2007 i ochrannou známkou EU a sice ochrannou známkou původu.

Všechny tyto charakteristiky představují jistou konkurenční výhodu. Podnik sice nebude inovativní (vzhledem k tradici výroby uší), přesto předpokládám, že výrobek by mohl být trhem akceptován, tudíž přinést určitou velikost obrátu a především zisku.

3.1.2 Cena

Cena produktu je především určena trhem a to jak konkurencí, tak zákazníky s přihlédnutím ke skutečným nákladům. Konkurence prodává obdobné výrobky v cenové relaci 2 – 3,5 Kč za kus. V tomto rozmezí se bude pohybovat i naše cena pro konečné zákazníky. Samozřejmě, že cena bude s rostoucí kvantitou nakoupených výrobků klesat, čímž se zvýhodní zejména velcí odběratelé.

Konečnou cenu pro spotřebitele nemůžeme ovlivnit, vzhledem k prodejmům přes zprostředkovatele. Přesto se budeme snažit, aby cena za kus nepřekročila maximální obvyklou cenu (v současné době 3,5 Kč za kus).

Tabulka č. 2 Předpokládaná cena za kus

Odběr	Cena za kus
Velké balení (10 ks)	2,40 Kč
500 - 1 000 ks	2,10 Kč
1 001 - 5 000 ks	1,80 Kč
5001 - 10 000 ks	1,60 Kč
10 001 - 100 000 ks	1,40 Kč
Nad 100 000 ks	1,20 Kč

Ceny uvedené v tabulce se mohou od skutečnosti lišit v závislosti na situaci na trhu.

3.1.3 Místo a distribuce

Místem výroby bude katastr města Štramberka, kde je jedině možno Štramberské uši produkovat. K realizaci byly vybrány čtyři lokality, kde do užšího výběru postoupily dvě, a sice areál bývalého zemědělského družstva, poskytující velké prostory i relativní klid a areál bývalé pekárny na ulici Šňůrková, který je v majetku města.

Odbyt bude probíhat jak na jarmarcích, trzích, poutích a podobných akcích (drobný prodej), prostřednictvím velko a maloobchodní sítě (supermarkety, hypermarkety), tak i v místní vzorkové prodejně (přímo ve výrobní budově). Organizace odbytu bude probíhat prostřednictvím zaměstnanců externích spolupracovníků (odběratelé – jarmarečníci, zaměstnanci marketů a dopravců apod.).

Vzhledem k existující skupině drobných výrobců s relativně nízkou produkcí i výrobní kapacitou se naše firma bude specializovat především na obchodní řetězce, kde vidí svou perspektivu. Hlavní výhodou firmy bude velikost její produkce, které žádný z fungujících výrobců ani zdaleka nedosahuje.

Firma se bude snažit, aby si dopravu zajistil sám odběratel. Ve výjimečných případech ji zajistí sama, a to buď na účet odběratele nebo na svůj vlastní. Toto ovšem bude záviset na dohodnutých podmínkách v kupní smlouvě.

Vzhledem k tomu, že žijeme v informační společnosti, je nemyslitelné, aby firma existovala bez kvalitních webových stránek a elektronického obchodu. I touto cestou se bude firma ubírat a postupně se snažit realizovat stále větší prodeje prostřednictvím tohoto prostředku. K elektronickému obchodování bude třeba zajistit mimo kvalitní evidence objednávek především dopravu k odběrateli. Tato bude při malém objemu zajišťována speditérskými službami, Českou poštou a při výrazně vyšším objemu přímo domluveným dopravcem.

Distribuci se budou věnovat jednatelé, kteří budou zajišťovat zakázky a domlouvat veškeré podrobnosti. Samozřejmě budou k dispozici jak na webových stránkách, telefonu, internetu tak i k osobnímu jednání v předem domluvených termínech.

Skutečnou dodávkou budou pověřeni jak pracovníci firmy – expedice ze skladu – tak externí pracovníci – doprava, kteří budou řádně proškoleni a srozuměni se sjednanými náležitostmi.

3.1.4 Propagace, marketingové aktivity

Propagace bude probíhat v několika fázích. První fází bude internetová reklama, druhou propagace na jarmarcích, veletrzích prostřednictvím označení stánků, třetí fází budou reklamní akce v marketech spojené s ochutnávkou a předáním informačních materiálů a případných doplňujících informací a čtvrtou fází bude samotné označení výrobků na obalu.

Internetová reklama bude probíhat jak na vlastních stránkách, tak na nejrůznějších serverech týkajících se pekařství, cukrářství, vztahující se k oboru, nabídky dodávek, městských stránkách. Samozřejmostí je zaregistrování vlastních stránek do předních vyhledávacích serverů. Tyto stránky si vytvoříme samostatně, jelikož potřebné informace byly získány během studia. Náklady na tuto propagaci budou pouze ve službách směřujících k provozu a využívání webového prostoru. Předpokládané náklady jsou ve výši 2.000 Kč ročně.


Propagace prostřednictvím jarmarečnicků bude smluvně zajištěno, aby výrobek byl jednotně, výrazně a především důstojně propagován. Ukáže-li se potřebným, budou k dispozici „rekvizity“ obdobně jako u propagace v marketech. Případné letáčky a další propagační materiály jsou možností do dalších let po zdárném rozběhu firmy. Předpokládané náklady na propagaci prostřednictvím jarmarečnicků jsou jen v ceně letáčků, kterých by mohlo být vytištěno přibližně 10 tis. s předpokládanou cenou maximálně 2Kč.

Obdobně jako u jarmarečnicků budou probíhat i akce v marketech prostřednictvím letáčků, navíc bude k dispozici ochutnávka výrobků. Celkové náklady včetně jarmarků jsou odhadovány na 30tis. Kč.

Posledním prostředkem propagace bude samotný obal, na kterém bude logo, iniciály výrobce, zmínka o historickém původu výrobku. Obal by měl být vytvořen poutavým stylem, aby zaujal staré i mladé zákazníky. Náklady na tuto propagaci nelze

specifikovat, jelikož cena obalu je zahrnuta v ceně výrobku, jehož je součástí. Vzor přední strany obalu uvádím na další straně, druhá varianta obalu je uvedena v příloze. Obě grafické podoby zpracovala slečna Veronika Koudelná, jíž patří můj dík.


Štramberkové uši



Roku 1241 čelil Štramberk rabováno vojska mongolských Tatarů. Když už místním lidem usídleným na nedaleké hoře Kotouč docházely síly i zásoby, jako závrakem se stáhla mračna a propukl prudký déšť. Nepřátelský tábor spláchla povodeň a po Tatarech zbyly jen pytle s ušima, jež užívali pobitým křesťanům. Na památku zlých časů se dodnes ve Štramberku pečou Štramberkové uši.

Tento výrobek je chráněn ochrannými známkami číslo 179248 a 227965 a označením původu číslo 175

hmotnost 120g



3.2 Způsob financování

K financování je možné použít dva druhy zdrojů peněžních prostředků, a to **vnitřní (interní) nebo vnější (externí) zdroje**. Interní zdroje financování získává podnik na základě vlastní vnitřní činnosti. Vnitřním zdrojem je zisk po odvodech, výplatě podílů společníkům, případně po pokrytí předchozích ztrát. V každém nově vzniklém podniku v prvních letech obvykle plyne veškerý zisk zpět do podniku.(7)

3.2.1 Vnitřní zdroje financování

Zisk – je velmi důležitou částí interních zdrojů financování. Zisk po zdanění, který není použit na výplatu podílů na zisku či na tvorbu fondů ze zisku, zůstává v podniku a je možno ho použít na financování potřeb podniku.

Odpisy – odpisy dlouhodobého majetku nepředstavují pro podnik nově vytvořené zdroje financování („peníze“), ale jsou peněžním vyjádřením opotřebování dlouhodobého majetku v průběhu příslušného období, za které se zúčtovávají do nákladů, jež jsou plně daňově uznatelné.

Ostatní – ostatní interní zdroje financování jsou prezentovány prodejem nevyužitého majetku podniku například v důsledku racionalizace určité oblasti činnosti podniku. (7)

3.2.2 Vnější zdroje financování

Externí zdroje financování jsou zdroje získané mimo vnitřní činnost podniku. Jsou to tedy zdroje, které do podniku přicházejí zvenčí. Nejčastějšími externími zdroji financování mohou být:

- Vklady vlastníků
- Emise obligací
- Dlouhodobé a střednědobé úvěry
- Krátkodobé úvěry

- Zvláštní formy financování (leasing, factoring a forfaiting)
- Rizikový kapitál
- Dotace

Podnikatelský záměr bude financován částečně z vlastních a částečně z cizích zdrojů. Podle vývoje se ukáže, kolik interních finančních prostředků bude moci podnikatel reinvestovat. Mezi vnější zdroje, které budou využity se řadí právě vklad vlastníků, leasing, dotace a případně úvěr. (7)

3.2.3 Konkrétní zdroje financování

Každý projekt má svou kapitálovou náročnost. Ta se odvíjí od množství faktorů, ať už vnitřních či vnějších a je třeba ji přibližně odhadnout již před samotnou realizací projektu.

Jak popisují v kapitole 4.3 Finanční plán, k zainvestování projektu bude zapotřebí 2,4 mil. Kč.

Tyto zdroje budou získány především financováním externím a sice úvěr z programu START, který je poskytován Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a. s. a sice jako Operační program podnikání a inovace – Program podpory začínajících podnikatelů START. Program je realizován podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání ve znění pozdějších předpisů a v režimu podpor malého rozsahu.

Cílem programu je umožnit realizaci podnikatelských záměrů osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem, a to poskytnutím podpory ve formě bezúročného úvěru nebo zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem k zaručovanému úvěru.

Vzhledem k tomu, že tento projekt splňuje požadavky zmiňovaného programu, uvažuji o jeho využití a získání úvěru ve výši 1,5 mil. Kč. Tento by se splácel dle následující tabulky č. 3 Splácení úvěru z programu START.

Tabulka č. 3 Splácení úvěru z programu START

Rok	Úvěr na počátku roku	Splátka	Úmor	Úrok	Konečný stav
2008	1 500 000	385 000	250 000	135 000	1 250 000
2009	1 250 000	362 500	250 000	112 500	1 000 000
2010	1 000 000	340 000	250 000	90 000	750 000
2011	750 000	317 500	250 000	67 500	500 000
2012	500 000	295 000	250 000	45 000	250 000
2013	250 000	272 500	250 000	22 500	0

Přestože se jedná o bezúročný úvěr, či o úvěr se zvýhodněnou zárukou a finančním příspěvkem, počítám s úročením ve výši 9% p. a. Toto úročení je z důvodu nejistoty na kapitálovém trhu a očekávaném růstu úrokových sazeb a s nejistotou získání bezúročného úvěru.

Dále tento záměr bude financován drobnými půjčkami v celkové výši 700 tis. Kč od známých, příbuzných a zainteresovaných osob, kde vzhledem k těmto vztahům a taky podložené smlouvou, počítám s úrokem ve výši 8% p. a. Tato částka vysoce převyšuje možnosti spoření jednotlivců a s ohledem na riziko a výši vypůjčeného kapitálu je dle mého adekvátní. Tyto úvěry se budou splácet dle tabulky č. 4 Splácení nebankovních úvěrů.

Tabulka č. 4 Splácení nebankovních úvěrů

Rok	Úvěr na počátku roku	Splátka	Úrok
2008	700 000	200 000	56 000
2009	500 000	200 000	40 000
2010	300 000	300 000	24 000

Jak je patrné z předcházejících tabulek č. 3 a 4 plánované splácení úvěrů je v horizontu šesti, resp. tří let. Toto se ovšem může změnit v závislosti na reálně dohodnutých podmínkách a možnostech jednotlivých účastníků tohoto právního vztahu.

V neposlední řadě bude projekt financován i vlastními prostředky, kterých bude do podnikání vloženo 200 tis. Kč ve formě hotovostního vkladu. Tento vklad vloží dva společníci a to plánovaně stejným dílem. I tato skutečnost se může změnit s ohledem na finanční možnosti obou společníků.

Případná finanční podpora ze strukturálních fondů EU v plánovacím období 2007-2013 by mohla ekonomickou rozvahu podnikatelského záměru výrazným způsobem vylepšit. Kvůli nejistotě obdržení takovéto podpory v ekonomické bilanci s touto alternativou neuvažují.

V případě nutnosti bude realizována i výpomoc formou kontokorentního úvěru, kterých je v současnosti na trhu dostatek a je třeba pečlivě mezi nimi vybírat. Pokud by došlo k neočekávané skutečnosti a výraznému poklesu finančních prostředků, je možnost oslovit další potenciální investory, ať už z řad místních či ostatních investorů. Vzhledem k několika předběžným nabídkám se na tomto projektu podílet předpokládám, že nebude výraznější problém takovéhoho investora oslovit a sehnat.

3.3 Rizika projektu

Jak již bylo zmíněno v kapitole Analýza rizik projektu, je zapotřebí rizika analyzovat a předcházet jim. Klasifikace rizika byla taktéž zmiňovaná v této kapitole. Proto se v této kapitole nebudu zabývat teoretickou specifikací, nýbrž jen vyhledáváním možných rizik projektu.

Prvotním rizikem projektu je nedostatek finančních zdrojů k jeho financování. Tento problém bude řešen vlastním vkladem podnikatele do podnikání, půjčkami od blízkých osob, snahou dosáhnout na státní, event. EU dotace a v případě potřeby i bankovním úvěrem.

Dalším rizikem je špatná prognóza trhu spojená s nepřijetím výrobku trhem. Tato hrozba je obzvláště závažnou. Proti tomuto se budeme bránit hlavně diferenciací

odběratelů a snahou nebýt závislý na jednom velkém odběrateli, jehož ztráta by mohla mít existenční důsledky.

Obdobným rizikem je i nespolehlivost dodavatelů. Toto riziko by se projevilo v problémech výrobního charakteru. V případě nedostatku surovin by nebylo možno vyrábět a hrozila by ztráta zákazníků. I proti tomuto riziku je možnou ochranou diferenciací dodavatelů a zároveň úzké vztahy s nimi.

Rizikem projektu je i závada technického charakteru na výrobním zařízení, skladovacích prostorech, výrobních prostorech. Proti tomuto riziku je vhodné realizovat pojištění komerčního charakteru.

Dalšími riziky jsou neznalost konkurenčního prostředí, zákonů, zvyklostí. Těmto rizikům se budeme vyhýbat průzkumy, studiem a získáváním zkušeností.

U každého projektu existují i neovlivnitelná rizika spojená s neočekávanými přírodními vlivy, teroristickými útoky, situací v zemi, a to ať už vývoj politické, tak i ekonomické situace. Tato rizika jsou méně častá, ale docházet k nim může. Proti těmto rizikům lze využít pojištění.

4 Podnikatelský plán

Na základě teoretických poznatků a informací vyplývajících z analýzy bude v této kapitole sestaven podnikatelský plán. Součástí bude stručná finanční analýza a hodnocení projektu obsahující přehled tržeb, přehled výdajů ve fázi investiční a provozní, přehled cash – flow. V této části nebudou popsány některé náležitosti podnikatelského plánu, zejména analýza odvětví, popis subjektu, marketingový plán, riziko a metody snižování rizika, jelikož tyto části byly již vypracovány v kapitole Návrh podnikatelského záměru a tudíž by v této práci byly obsaženy dvakrát.

Peněžní tok je základ pro investiční a finanční rozhodnutí po celou dobu života projektu zahrnující dobu přípravy a dobu provozu. K hodnocení využiji kritéria používaná v hospodářské praxi k hodnocení ekonomické efektivity projektu, a to dobu návratnosti, čistou současnou hodnotu a vnitřní výnosové procento.

4.1 Výrobní plán

Výroba produktu bude zabezpečována speciální automatizovanou linkou s pojízdným pásem a pekárenským příslušenstvím včetně pece. Na toto zařízení bude uspořádáno výběrové řízení, v kterém budou osloveny vytipované firmy, aby předložily svou nabídku. Tato soustava bude na zakázku, přesně dle našich potřeb. V současné době se pracuje na konkretizaci potřeb a zajištění projektové dokumentace. Základními požadavky jsou prozatím výrobní kapacita alespoň 3000 ks/hodinu, spolehlivost, záruční a pozáruční servis.

Tabulka č. 5 Předpokládaná kapacita výroby

Hodiny	8	8	8
Směny	1	2	3
Počet pracovních dní	260	260	260
Čistý pracovní fond	2 080	4 160	6 240
Výrobnost	3 000	3 000	3 000
Kapacita	6 240 000	12 480 000	18 720 000

Jak vyplývá z tabulky Předpokládané kapacity výroby, při počtu pracovních dní včetně placených svátků na úrovni 260 dnů je výrobní kapacita při jedné směně na úrovni 6,24 mil. ks za rok což v počátečních letech bude plně dostačovat požadavkům odběratelů. V případě, že by došlo k situaci výrazného zvýšení poptávky v prvních letech je možnost zvýšit využití zařízení druhou směnou, při níž kapacita vzroste na 12,48 mil. ks za rok. S touto kapacitou je počítáno až v horizontu 3 – 5 let od zahájení provozu.

Výroba a obzvláště výroba potravinářských výrobků musí splňovat velké množství právních požadavků. Nejdůležitějšími jsou:

ZÁKON č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

VYHLÁŠKA č. 333/1997 Sb., Ministerstva zemědělství kterou se provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta

VYHLÁŠKA č. 210/2004 Sb., o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu

VYHLÁŠKA č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků

ZÁKON č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech)

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin

Dále pak výrobek zvaný Štramberské uši je chráněn ochrannými známkami a to sice ochrannými známkami číslo 179248, což je kombinovaná ochranná známka slovní a grafická a č. 227965, což je ochranná známka slovní a označením původu č. 175 a od počátku roku 2007 i ochrannou známkou EU a sice ochrannou známkou původu, která je charakterizována takto: **Chráněné zeměpisné označení PGI** – označuje produkty, které

zpravidla těží z uznávaného věhlasu spjatého s vymezenou zeměpisnou oblastí, v níž musí probíhat alespoň jedna důležitá fáze výroby, zpracování či přípravy výrobku.

Podmínky potřebné k získání těchto ochran jsou sídlo na území města Štramberk a podepsaná licenční smlouva s městem Štramberk a se Sdružením pekařů Štramberských uší. Toto ovšem pro místního zájemce by neměl být větší problém.

4.2 Organizační plán

Společnost zakládají dvě osoby se stejnou majetkovou účastí. Právní forma společnosti bude společnost s ručením omezeným, jelikož ostatní právní formy nejsou vyhovujícími dle požadavků zakladatelů. Vklad každého ze zakladatelů bude ve výši 100 tis. Kč.

První z nich je zkušenější v oblasti komunikace s veřejností, jelikož několik let pracoval jako starosta města Štramberk. Nyní má za sebou intenzivní jazykový kurz v zahraničí a tudíž jeho schopnost komunikace vzrostla i na komunikaci právě se zahraničím. Vzhledem k tomu, že má potřebné znalosti k vedení lidí a jednání s nimi, bude zpočátku tento „hlavou“ celé společnosti a bude vystupovat jako její hlavní zástupce.

Druhý zakladatel má ekonomické vzdělání a drobné zkušenosti z obchodního styku, jazyková vybavenost je dobrá, stejně jako schopnost komunikace s okolím. Tento se bude zabývat zejména vnitřním provozem firmy, kontrolou financí, kvality, termínů apod.

Dále bude třeba zajistit osobu, jejíž vzdělání vyhovuje k získání řemeslné živnosti Pekařství, cukrářství. Tato osoba bude „provozním“ podnikem a tudíž bude dohlížet a sama pracovat ve výrobě. Vyhledání této osoby, která bude vykonávat funkci odpovědného zástupce firmy.

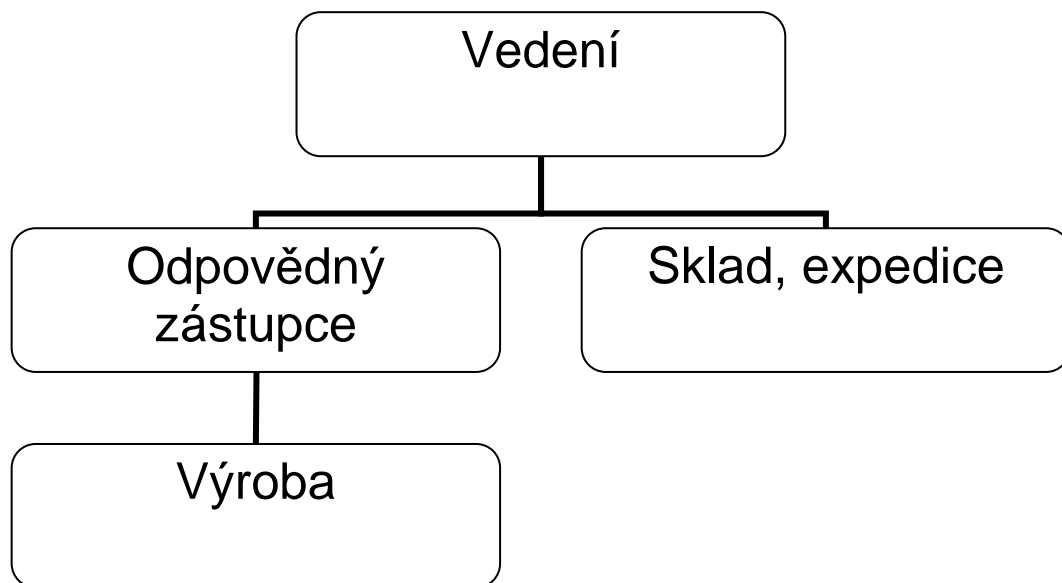
V další řadě bude potřeba vyhledat pracovníky do výroby, kteří by měli splňovat následující požadavky:

- Vyučen v oboru, případně praxe v oboru,
- Zájem o práci,
- Nasazení,
- Spolehlivost, flexibilita.

Jediné kompetence pracovníků budou správné a kvalitní obsluhování linky, případně zodpovědnost za skladování a expedici, která bude zpočátku podléhat kontrole jednatelů. Počet těchto pracovníků ještě není přesně stanoven, podle předpokladů by se z počátku mělo jednat o 4 osoby.

V případně neočekávaného objemu poptávky budou krátkodobě zaměstnání brigádníci, kterými firma zabezpečí bezproblémový chod.

Organizační schéma



4.3 Finanční plán

Finanční plán poskytuje úplnou představu o tom, kolik prostředků plyne do společnosti, na jaké účely jsou využity, jakou hotovost má firma k dispozici i jaká je její finanční pozice. Měl by poskytovat i informaci, kdy bude dosaženo zisku.

Součástí tohoto finančního plánu je přehled předpokládaných tržeb, počáteční rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled Cash – flow a toto vše v horizontu tří let.

Dále plán obsahuje i přehled investic jak v průběhu období, tak především na počátku. Nutné výdaje na zahájení provozu a potřeba finančních prostředků na investice i na provoz.

4.3.1 Přehled předpokládaných tržeb

Tabulka č. 6 Předpokládané tržby za první rok

Odběr	Cena za kus	Velikost odběru za rok	Tržby 2008
Velké balení (10 ks)	2,40 Kč	200 000	480 000,00 Kč
500 - 1 000 ks	2,10 Kč	350 000	735 000,00 Kč
1 001 - 5 000 ks	1,80 Kč	450 000	810 000,00 Kč
5001 - 10 000 ks	1,60 Kč	600 000	960 000,00 Kč
10 001 - 100 000 ks	1,40 Kč	750 000	1 050 000,00 Kč
Nad 100 000 ks	1,20 Kč	400 000	480 000,00 Kč
CELKEM prodaných ks		2 750 000	4 515 000,00 Kč

Vzhledem k tomu, že každé podnikání se vyvíjí, předpokládám, že i tato firma se bude vyvíjet v pozitivním trendu. V následující tabulce uvádím předpokládané objemy prodeje v následujících letech.

Tabulka č. 7 Předpokládané tržby v dalších letech

Odběr	Odběr 2009	Odběr 2010	Tržby 2009	Tržby 2010
Velké balení (10 ks)	250 000	300 000	600 000,00 Kč	720 000,00 Kč
500 - 1 000 ks	400 000	450 000	840 000,00 Kč	945 000,00 Kč
1 001 - 5 000 ks	500 000	550 000	900 000,00 Kč	990 000,00 Kč
5001 - 10 000 ks	650 000	700 000	1 040 000,00 Kč	1 120 000,00 Kč
10 001 - 100 000 ks	800 000	900 000	1 120 000,00 Kč	1 260 000,00 Kč
Nad 100 000 ks	500 000	600 000	600 000,00 Kč	720 000,00 Kč
CELKEM prodaných ks	3100000	3500000	5 100 000,00 Kč	5 755 000,00 Kč

Ve druhém roce plánují růst odbytu na úrovni přibližně 12,7% a hodnotě 3,1 mil. ks, což se projeví v růstu tržeb o 13% a hodnotou tržeb 5,1 mil. Kč. Ve třetím roce pak růst odbytu o 12,9% na hodnotu 3,5 mil. ks při tržbách ve výši 5,755 mil. Kč, což je v procentním vyjádření 12,8 % růst. Nepoměr mezi růstem prodejů a růstem tržeb je způsoben cenovou politikou firmy.

4.3.2 Přehled výdajů

Výdaje budou plynout neustále, z počátku budou převažovat výdaje investiční povahy a následně pak především výdaje provozního charakteru. Obě tyto části, investiční a provozní, v tomto přehledu spojím v jednotný celek, z kterého následně zjistím výdaje v jednotlivých letech realizace projektu.

K zahájení činnosti bude třeba zejména nákup technologie včetně montáže, úprava výrobních prostor a vybavení místností jako je kancelář a šatna pro zaměstnance. Tyto výdaje jsou v následující tabulce.

Tabulka č. 8 Potřebné investice

Rekonstrukce výrobních prostor	400 000
Technologie a její instalace	1 500 000
Přepravky	90 000
Vybavení místnosti pro zaměstnance	5 000
Vybavení kanceláří	15 000
Administrativa se založením s. r. o.	30 000
Celkem	2 040 000

Toto jsou investice, které bude nutno provést, ovšem ne všechny musejí být provedeny neodkladně – to se týká zejména rekonstrukce výrobních prostor

Rekonstrukcí výrobních prostor se rozumí stavební úpravy tak, aby bylo možné nainstalovat technologii, vznikly nové kanceláře a skladovací a expediční prostor.

Technologií se rozumí pekařská linka s pecí, dle speciálních parametrů. Tato bude objednána po výběru z nabídek oslovených firem.

Položkou přepravky jsou myšleny přepravky hotových výrobků, ve kterých se tyto budou skladovat a distribuovat. Nová přepravka požadovaných parametrů stojí přibližně 180 Kč. A v počáteční fázi jich bude pořízeno 500 ks. V případě špatné finanční situace je možnost zakoupit použité přepravky, jejichž cena se pohybuje kolem 45 Kč za kus. Tím by došlo k úspoře ve výši téměř 70 tis. Kč a nové přepravky by se v případě potřeby dokoupily v pozdější době, za předpokladu, že by byly potřeba.

Vybavení místnosti pro zaměstnance se rozumí sociální zařízení, stůl, židle, lavice apod. Kancelářské vybavení je zejména stůl, židle, pc s příslušenstvím, telefon, apod. V případě, že by nebyl dostatečný zdroj finančních prostředků, vybavení kanceláří a místnosti pro zaměstnance by se výrazně omezilo.

Administrativa se založením je myšleno samotné založení a vznik firmy. Toto může být řešeno jak samotným procesem založení společnosti, či nákupem již vzniklé společnosti nebo objednáním si založení společnosti. Tyto náklady se pohybují v rozmezí 15 – 50 tis. Kč v závislosti na formě provedení.

Dalšími náklady jsou náklady provozního charakteru. Tyto náklady jsou předpokládány a mohou se lišit od skutečnosti. Předpokládám však, že nijak výrazně.

Tabulka č. 9 Mzdové náklady

Mzda dělnických profesí	70 000
Mzda jednatelů	40 000
Sociální a zdravotní pojištění	38 500
Celkové mzdové náklady	148 500

V tabulce č. 9 jsou znázorněny očekávané mzdové náklady. Mzdy dělnických profesí, tzn. pěti zaměstnanců (včetně odpovědného zástupce) jsou průměrně 14 tis. Kč. Platy dvou jednatelů jsou průměrně 20 tis. Kč.

Tabulka č. 10 Režijní náklady

Nájemné	10 000
Elektřina	10 000
Voda	3 000
Odbyt	12 000
Ostatní	10 000
Režijní náklady celkem	45 000

V tabulce č. 10 jsou očekávané režijní náklady. Ty se skládají zejména z nájmu prostor k podnikání, elektrické energie potřebné k provozu strojů, odběr vody, náklady odbytu a ostatní náklady, ve kterých je zahrnutá údržba, pojištění a jiné náklady.

Náklady odbytu jsou myšleny především výdaje na propagaci a distribuci, tato položka se může výrazně změnit v závislosti na požadavcích jednotlivých obchodních partnerů (doprava, poplatky řetězcům apod.).

Jak v tabulce č. 9 tak i v tabulce č. 10 jsou veškeré náklady v měsíčním přehledu. V následující tabulce č. 11 je souhrn ročních provozních nákladů, které se skládají z položek mzdové náklady, režijní náklady a materiálové náklady.

Materiálové náklady jsou součtem všech nákladů na ingredience, kterými jsou mouka, cukr, vejce, koření a karamel. Po přepočtu nákladů surovin na kus a jeho dalším přepočtu na množství produkce, jsou zmiňované roční náklady 962,5 tis. Kč, což je 0,35 Kč na kus.

Tabulka č. 11 Souhrn ročních provozních nákladů

Roční mzdové náklady	1 782 000
Roční režijní náklady	540 000
Roční materiálové náklady	962 500

Z tabulky č. 8 je patrné, že hlavní položkou provozních nákladů jsou mzdové náklady, které činí téměř 55% všech provozních nákladů. V případě zvýšení produkce a stabilních mzdách bude jejich podíl postupně klesat a bude růst význam režijních a materiálových nákladů.

4.3.3 Přehled Cash – flow

Pro malé podniky je tok hotovosti důležitějším ukazatelem než ziskovost. Je to dáno tím, že nikdo nepředpokládá, že malý podnik bude ziskový hned první den nebo v prvním roce své činnosti a taky tím, že zisk bývá upravován položkami, které nemají vliv na každodenní chod podniku (odpisy) nebo položkami snižujícími daňovou povinnost. Ovšem pokud podniku dojdou volné finanční prostředky, může to mít vliv na další existenci podniku. Proto se tok hotovosti považuje za nejpřesnější indikátor úspěšnosti malých podniků, zejména v prvotních fázích či fázích rapidního růstu.

Tabulka č. 12 Předpokládané Cash - flow

Položka	2008	2009	2010
Příjmy	4 515 000	5 100 000	5 755 000
tržby	4 515 000	5 100 000	5 755 000
Výdaje	5 965 500	4 063 500	4 324 400
mzdové náklady	1 782 000	1 782 000	1 782 000
se založením firmy	2 040 000	0	0
režijní výdaje	540 000	594 000	653 400
materiálové výdaje	962 500	1 085 000	1 225 000
úroky a splátky z úvěru	641 000	602 500	664 000
Cash - Flow	-1 450 500	1 036 500	1 430 600

Z tabulky předpokládaného cash – flow je vidět, že firma bude mít dostatek finančních prostředků jen za cenu velkého dluhového financování. Struktura úvěrů je uvedena v kapitole č. 3.2.3 Konkrétní způsoby financování. A dále bude do firmy vložen počáteční vklad. Tyto finanční „injekce“ pomohou udržet cash – flow na potřebné úrovni a zabezpečí překlenutí počáteční fáze projektu.

V dalších letech bude již podnik v tomto směru finančně soběstačný. V případě, že tomu tak nebude, bude se jednat jen o výjimečné situace (dlouhá splatnost faktur, platba dodavatelům v hotovosti) a tento krátkodobý nedostatek finančních prostředků bude řešen operativně, například formou kontokorentního úvěru.

4.3.4 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka č. 13 Výkaz zisku a ztráty

Označ	TEXT	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	Výkony	4 515 000	5 100 000	5 755 000
B.	Výkonová spotřeba	962 500	1 085 000	1 225 000
+	Přidaná hodnota	3 552 500	4 015 000	4 530 000
C.	Osobní náklady	1 782 000	1 782 000	1 782 000
D.	Daně a poplatky	0	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	250 000	250 000	250 000
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	1 080 000	594 000	653 400
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	440 500	1 389 000	1 844 600
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0
N.	Nákladové úroky	191 000	152 500	114 000
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	0	0	0
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-191 000	-152 500	-114 000
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	59 760	296 640	415 200
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	189 740	939 860	1 315 400
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	189 740	939 860	1 315 400
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	249 500	1 236 500	1 730 600

Jak vidíme z tabulky č. 13 firma by měla být od samého počátku zisková. Tento ne zcela obvyklý jev u začínajících podniků bude způsoben zejména vysokou hodnotou tržeb. Výsledek hospodaření se v prvním roce bude pohybovat na úrovni 250 tis. Kč. V dalších letech by tento měl již činit 1,25 mil. Kč respektive 1,73 mil. Kč. Tyto hodnoty se samozřejmě mohou měnit v závislosti na situaci na trhu.

4.3.5 Počáteční rozvaha

Tabulka č. 14 Počáteční rozvaha

Označ	AKTIVA	2008
	AKTIVA CELKEM	2 400 000
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 500 000
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	1 500 000
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	0
C.	Oběžná aktiva	900 000
C.I	Zásoby	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky	0
C.III	Krátkodobé pohledávky	0
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	900 000
D.	Časové rozlišení	0

označ	PASIVA	2008
	PASIVA CELKEM	2 400 000
A.	Vlastní kapitál	200 000
A.I	Základní kapitál	200 000
A.II	Kapitálové fondy	0
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	0
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0
B.	Cizí zdroje	2 200 000
B.I	Rezervy	0
B.II	Dlouhodobé závazky	700 000
B.III	Krátkodobé závazky	0
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	1 500 000
C.	Časové rozlišení	0

Z počáteční rozvahy můžeme vyčíst, že bilanční suma bude na úrovni 2,4 mil. Kč. Na straně aktiv bude tuto hodnotu tvořit hodnota technologie ve výši 1,5 mil. Kč a hodnota finančních prostředků ve výši 900 tis. Kč. Na straně pasiv, čili zdrojů to bude ve složení 200 tis. Kč vlastních zdrojů (základní kapitál) 700 tis. Kč dlouhodobé úvěry od známých a 1,5 mil. Kč bankovních úvěrů. Jiný majetek firma na počátku mít nebude.

4.3.6 Hodnocení efektivity investice

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.7.5 Hodnocení efektivity investic, k této činnosti se využívá několika indikátorů. Já si vybral ukazatele rentability tržeb, doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Každý z těchto ukazatelů má svá specifika, jak již bylo řečeno ve zmiňované kapitole 1.7.5. Hlavními specifiky jsou zejména to, zda se při výpočtech využívá či nevyužívá diskontování. Diskontování jak příjmů tak výdajů se využívá při výpočtech čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Při výpočtech rentability jsem využil výsledku hospodaření před zdaněním. Po dosažení do příslušných vztahů vyšla rentabilita tržeb dle následující tabulky:

Tabulka č. 15 Rentabilita

	2008	2009	2010
ROI	0,166	0,824	1,154
ROS	0,055	0,242	0,301

Z tabulky je patrné, že v roce 2008 bude rentabilita investice ve výši 16,6% v následujících letech pak 82,4% respektive 115,4%, rentabilita tržeb na úrovni 5,5% v letech následujících pak 24,2% respektive 30,1% což jsou hodnoty velmi dobré. Takového poměru je dosaženo jen díky malé velikosti firmy a relativně vysokému výsledku hospodaření vzhledem k tržbám a také díky tomu, že je počítáno ze zisku před zdaněním. Pokud by bylo použito zisku po zdanění, hodnoty by výrazným způsobem klesly.

Pro výpočet čisté současné hodnoty jsem použil diskont 10% a sice s ohledem na míru inflace (5%) a ostatní rizika (5%). Veškeré ukazatele jsem počítal na dobu tří let. Tuto charakteristiku jsem počítal dle vzorce:

$$\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

- P_tpříjem z investice v jednotlivých letech životnosti
 KV kapitálový výdaj (pokud je rozložený v čase, je zapotřebí výdaje diskontovat k okamžiku zahájení výstavby)
 N doba životnosti investice
 t jednotlivé roky životnosti investice
 i diskontní sazba investičního projektu
 CF_tcash flow z investice v jednotlivých letech (zahrnuje příjmy i výdaje z investice)

Dále jsem počítal hodnotu vnitřního výnosového procenta podle vzorce:

$$i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

- i_vvyšší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti)
 i_nnižší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti)
 $\check{C}SH_v$čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře (záporná)
 $\check{C}SH_n$ čistá současná hodnota při nižší diskontní míře (kladná)

A pro výpočet doby úhrady jsem použil postup uvedený v kapitole 1.7.5.2.

Po dosažení požadovaných údajů a výpočtu dle zmíněných postupů, vyšly následující hodnoty:

Tabulka č. 16 Hodnocení efektivnosti investic

NPV (net present value) – čistá současná hodnota	874 087
IRR (internal rate of return) – vnitřní výnosové procento	72,27
Doba úhrady	2,04

Z tabulky č. 16 je patrné, že čistá současná hodnota (NPV) je kladná, tudíž se investice jeví jako vhodná k realizaci.

Vnitřní výnosové procento (IRR) ukazuje hodnotu 72,27% což značí, že projekt je vhodné realizovat až do hranice diskontní sazby pohybující se v této výši. Pokud diskontní hranice této výše dosáhne, výnosnost projektu bude nulová.

Doba úhrady projektu po přepočtu činí 2 roky a 14 dní, což vzhledem k začínajícímu podniku je jistě velmi solidní hodnota. A značí, že do této doby budou výdaje spojené s investicí do projektu plně uhrazeny.

Pokud by bylo do výpočtu zahrnuto období delší než tři roky, je pravděpodobné, že uváděné hodnoty by výrazně rostly.

5 Závěr

Má práce se zabývala návrhem na založení nové firmy na výrobu a prodej Štramberských uší. Součástí práce je analýza situace před vstupem firmy na trh, která je důležitou součástí při každém rozhodování o založení nového podniku v dané lokalitě. Práce dále obsahuje návrh podnikatelského záměru, jehož částí je marketingová strategie, zaměřující se především na marketingový mix tzv. 4P, návrh způsobu financování, zobrazení a možnosti eliminace rizik projektu. Poslední návrhovou částí je samotný podnikatelský plán, který využívá i části předchozích kapitol a nově vymezuje výrobní plán, organizační plán a finanční plán.

Zpracování těchto podkladů má vést k úspěšnému vstupu firmy na zpočátku lokální trh, zavedení technologie, vybudování obchodních kontaktů a v neposlední řadě také k propagaci jak výrobku – Štramberských uší, tak samotného města Štramberk.

Tento podnikatelský záměr má zodpovědět otázky týkající se chodu firmy, vztahů s okolím a také posloužit jako podklad při jednání o úvěru s bankou, případně dalšími investory.

K tomu, aby bylo možno takovýto plán vypracovat, jsem použil analýzu obecného okolí, která vychází ze SLEPT analýzy, dále pak analýzu oborového okolí, vycházející z Porterovy analýzy a v neposlední řadě SWOT a 3M analýzu.

Po vyhotovení těchto analýz, jsem došel k závěru, že můj záměr bude realizovatelný a vhodný k realizaci. Tento produkt má velký potenciál a záleží jen na schopnosti jeho využití. Přestože se konkurence vyskytuje, jedná se především o fyzické osoby, místní drobné výrobce, jejichž neslučitelnost a názorová odlišnost mě přiměla k myšlence stát se jejich konkurentem a razantněji se prosadit na nenasyceném trhu..

V návrhu podnikatelského záměru, marketingové strategii poukazuji na přednosti výrobku, jimiž jsou nižší výrobní náročnost a zejména několik ochranných známek týkajících se jak místa původu, receptury, tvaru, názvu, tak i od počátku roku 2007 ochranou známkou EU tzv. označení místa původu (PGI), kterou získal jako první výrobek v České republice. Také stanovení ceny je důležitou součástí této strategie. V současné době se prodejní cena místních výrobců pohybuje od 2 do 3,5 Kč za kus, v tomto směru jsem stanovil prodejní cenu v závislosti na velikosti odběru pohybující se

od 1,2 Kč do 2,4 Kč za kus. Neméně důležitá je i část místo a distribuce, ve které jsem předběžně vybral dvě vhodná místa, a způsob distribuce prostřednictvím drobných prodejců, ale zejména velkých řetězců, kde vidím velký potenciál. Samozřejmě jsem nemohl opomenout současný trend a sice prodej prostřednictvím internetu. Poslední částí marketingové strategie je samotná propagace a marketingové aktivity, které budou prováděny jak na veletrzích, prodejnách marketů, drobných prodejců formou ochutnávek, případně letáčků, tak i elektronickou formou na internetu. Samozřejmostí je lákavý a nezaměnitelný obal výrobku.

Dále jsem se zabýval způsobem financování tohoto projektu, kde dle očekávané investiční a provozní potřeby bylo odhadnuto množství financí na úrovni 2,4 mil. Kč. Projekt bude financován 1,5 mil. Kč bankovním úvěrem na technologii (pravděpodobně z programu START), 700 tis. Kč od známých a 200tis. Kč vloží samotní zakladatelé.

Způsob eliminace rizik je důležitý pro každou jednotku. Způsoby navržené v mé práci jsou založeny na úzkých vztazích s dodavateli, odběrateli a investory, dále na komerčním pojištění některých rizik.

Při návrhu výrobního plánu, jsem vycházel z informací zainteresovaných pracovníků a následně odhadl možnosti týkající se především výrobní kapacity. Tato byla při předpokládaných 3000 ks/h, 8h pracovní směnou a 260 dnech za rok, vyčíslena na hodnotu téměř 6,25 mil. ks ročně.

V organizačním plánu jsem vycházel z potřeby řídit společnost, čímž se budou zabývat jednatelé, dále z potřeby pověřené osoby, která bude dohlížet na samotnou výrobu a zároveň ve výrobě pracovat a především výrobní pracovníky. Pověřená osoba je zapotřebí z důvodu získání živnostenského oprávnění Pekařství, cukrářství. Celkový počet pracovníků, včetně pověřené osoby a pracovníků expedice, bez jednatelů byl odborně odhadnut na 5 osob.

Finanční plán je součástí každého projektu. Vypracování takového plánu, je pro nezkušeného člověka velmi náročnou zkouškou, jelikož není možné přesně odhadnout situaci na trhu a proto takovýto plán je pouze orientační předpoklad tvůrce plánu. Celý plán byl vypracován v horizontu 3 let. Toto období je dle mého dostačující. Celý plán obsahuje odhad tržeb, přehled výdajů, přehled cash – flow, výkaz zisku a ztráty a

počáteční rozvahu. Plánované tržby v tomto horizontu byly 4,5 mil. Kč, 5,1 mil. Kč a 5,75 mil. Kč a to vše při prodejkách 2,75 mil. ks, 3,1 mil. ks, 3,5 mil. ks. Výdaje jsem rozdělil na investiční, které byly vyčísleny na přibližně 2 mil. Kč, mzdové 1,782 mil. Kč, režijní 540tis. Kč a materiálové 960tis. Kč. Všechny tyto hodnoty jsou roční. V přehledu cash – flow jsem dospěl k výsledku, že pouze v prvním roce bude třeba prostředků k financování projektu, v dalších letech pak už bude projekt soběstačný. Zajímavostí je, že z výkazu zisku a ztráty jsem dospěl k hodnotě 250tis. Kč ročního zisku před zdaněním v prvním roce, což u začínajících společností není pravidlem. K hodnocení efektivnosti investic jsem využil jak rentabilitu, čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento tak i dobu návratnosti. Rentabilita tržeb i rentabilita investice byla více než příznivá a v prvním roce se pohybovala kolem 5,5% resp. 16,6% a v dalších letech pak 24,2% resp. 82,4% a 30,1% resp. 115,4%. Čistá současná hodnota v měřeném období se pohybovala nad 800tis. Kč, vnitřní výnosové procento kolem 72% a doba úhrady přibližně 2 roky.

Začínající firmě byl tedy navržen podnikatelský plán, který může posloužit v počátečních fázích projektu a se získanými informacemi v průběhu zpracovávání této práce jistě může dospět ke zdárnému konci, jimž bude samotné založení a provoz společnosti vyrábějící a prodávající Štramberské uši.

Práce dle mého názoru splnila úkoly a cíle deklarované v úvodu a sice dát komplexní přehled o současné situaci a posloužit k založení společnosti a zároveň vytvořit podnikatelský záměr takto vznikající společnosti.

Seznam použité literatury

1. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 184s. ISBN 80-85623-20-X.
2. FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 164s. ISBN 80-7079-759-2.
3. FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
4. HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
5. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
6. *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013*[online]. [2006-04-18]. [cit. 2007-03-13]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-mp-2007-2013/1000503/40192>>.
7. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
8. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin
9. PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/dwnl/6EF6E8717BC7D6C2C12570900028F03A?OpenDocument>> a <http://www.michaelprokop.cz/doc/podnikatelsky_plan.pdf>
10. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

11. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
12. Vyhláška č. 333/1997 Sb., Ministerstva zemědělství kterou se provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta
13. Vyhláška č. 210/2004 Sb., o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu
14. Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků
15. WUPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.
16. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032207.doc> 22.3.07
17. Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
18. Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech)
19. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů
20. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů
21. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

Seznam zkratek

DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	hospodářský výsledek před zdaněním a nákladovými úroky
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
NPV	net present value – čistá současná hodnota
IRR	internal rate of return – vnitřní výnosové procento
ROA	Return of Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return of Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return of Investment – rentabilita investice
ROS	Return of Sales – rentabilita tržeb

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 SWOT analýza

Tabulka č. 2 Předpokládaná cena za kus

Tabulka č. 3 Splácení úvěru z programu START

Tabulka č. 4 Splácení nebankovních úvěrů

Tabulka č. 5 Předpokládaná kapacita výroby

Tabulka č. 6 Předpokládané tržby za první rok

Tabulka č. 7 Předpokládané tržby v dalších letech

Tabulka č. 8 Potřebné investice

Tabulka č. 9 Mzdové náklady

Tabulka č. 10 Režijní náklady

Tabulka č. 11 Souhrn ročních provozních nákladů

Tabulka č. 12 Předpokládané Cash – flow

Tabulka č. 13 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka č. 14 Počáteční rozvaha

Tabulka č. 15 Rentabilita

Tabulka č. 16 Hodnocení efektivnosti investic

Seznam příloh

Příloha č. 1 Návrh přední strany obalu – varianta 2

