Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2015 Bc. Zuzana Kábelová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán Boy's Burger Food Truck

Autor diplomové práce: Bc. Zuzana Kábelová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Müllerová

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Podnikatelský plán Boy's Burger Food Truck*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2015 Podpis

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán Boy's Burger Food Truck

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je ověřit životaschopnost projektu pojízdného bistra provozovaného v tzv. food trucku. Tento typ provozoven je známý zejména ve Spojených státech amerických. Účelem je zjistit, zda bude podnik na daném trhu rentabilní a dostatečně atraktivní pro zákazníky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány podnikatelské modely a současné typy pro podnikatelské plány a start podnikání. Vzpomenuta je také doporučená struktura klasického podnikatelského plánu podle několika autorů. Definována jsou specifika podnikání v oboru rychlého občerstvení v České republice. Vyústěním teoretické části práce je návrh vlastní struktury podnikatelského plánu. Praktickou část tvoří samotný podnikatelský plán společnosti Boy's Burger Food Truck. Na závěr je zhodnocen účel práce a jeho naplnění.

Klíčová slova:

podnikatelský plán, rychlé občerstvení, business model

Title of the Master´s Thesis:

Business plan Boy's Burger Food Truck

Abstract:

The main goal of this Master thesis is to verify the viability of the food truck with fast food. This type of business is well-known in the United States of America. The purpose is to find out whether the firm will be profitable and sufficiently attractive to customers in chosen market. This Master thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the business models and current tips for business plan and starting the business. Next there is made a list of recommended structures of classical business plan from several authors. The theoretical part of the thesis also includes the definition of specifics of the fast food branch in the Czech Republic. The result of the theoretical part is author's own proposal of the structure of the business plan. In the practical part of the thesis is the business plan of the company Boy's Burger Food Truck. At the end the purpose of the Master thesis is reviewed.

Key words:

business plán, fast food, business model

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především paní Ing. Janě Müllerové za odborné vedení, podnětné připomínky a rady, které nemalou měrou přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Martinu Zrůstovi a Janu Čejkovi za projevenou důvěru.

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoretická část 3
2.1 Business model 3
2.2 Tvorba business modelu 6
2.3 Lean Canvas 8
2.4 Podnikatelské plány v novém tisíciletí 10
2.5 Podnikatelský plán 17
2.6 Specifika podnikání v oblasti rychlého občerstvení 23
2.7 Vlastní návrh obsahu a struktury podnikatelského plánu s přihlédnutím ke konkrétnímu typu a oboru podnikání 26
3 Lean Canvas model 29
3.1 Problém 31
3.2 Zákaznické segmenty 31
3.3 Unikátnost nabídky 32
3.4 Řešení 32
3.5 Kanály 33
3.6 Struktura příjmů 34
3.7 Struktura nákladů 34
3.8 Klíčové metriky 35
3.9 Konkurenční výhody 36
4 Praktická část - Podnikatelský plán Boy's Burger Food Truck 37
4.1 Titulní strana 37
4.2 Účel podnikatelského plánu 38
4.3 Shrnutí 38
4.4 Popis podnikatelské příležitosti 39
4.4.1 Představení společnosti 39
4.4.2 Harmonogram realizace 40
4.4.3 Legislativní požadavky 41
4.5 Cíle společnosti 41
4.6 Klíčové osobnosti 42
4.7 Analýza trhu a zákazníků 43
4.8 Analýza konkurence 44
4.8.1 Přímá konkurence 44

4.8.2 Nepřímá konkurence 46
4.9 Analýza dodavatelů 47
4.10 Personální zabezpečení 50
4.11 Marketing 51
4.11.1 Produkt 51
4.11.2 Cena 52
4.11.3 Distribuce 54
4.11.4 Propagace 55
4.12 Finanční plán 57
4.12.1 Rozvaha 57
4.12.2 Výkaz zisků a ztrát 58
4.12.3 Cash flow 60
4.13 Analýza rizik 63
4.14 SWOT analýza 64
4.15 Vyhodnocení projektu 65
5 Závěr 67
6 Seznam zdrojů 68
7 Seznam tabulek 71
8 Seznam obrázků 72
9 Přílohy 73

1 Úvod

Žijeme v 21. století, v době, kdy lidé chtějí být svobodní a nechtějí se nechat svazovat kdejakými pravidly. Hlavně mladá generace, tzv. Millennials neboli Generace Y, preferuje harmonii mezi pracovním a osobním životem (Adamcová, Loudová, 2015) a neuznává pevně stanovenou pracovní dobu. Tato generace boří zažité stereotypy co se pracovní doby a kultury v zaměstnání týká. Mladým lidem mnohem více vyhovuje být pánem svého času. Pokud současný zaměstnavatel není schopný naplnit jejich očekávání, neváhají změnit práci. Ve stále více případech tento přístup nevyhnutelně vede k rozhodnutí opustit stabilní ale někdy možná poněkud nudné a omezující zaměstnání a vydat se vlastní cestou. Cestou vlastního podnikání.

Ve své diplomové práci zpracovávám podnikatelský plán projektu Boy's Burger Food Truck. Za nápadem stojí právě dva příslušníci generace Y a moji přátelé. Proto jsem se rozhodla jim pomoci se sestavením podnikatelského plánu, protože v tomto směru nemají žádné zkušenosti.

Cílem mé diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro společnost Boy's Burger Food Truck. Boy's Burger Food Truck se bude zabývat výrobou a prodejem domácích hamburgerů a dalšího občerstvení z pojízdného bistra. Podnikatelský plán bude v první řadě sloužit k ověření realizovatelnosti a životaschopnosti samotného podniku. Pokud závěrečné zhodnocení ukáže, že podnik může být rentabilní, bude podnikatelský plán využit pro realizaci záměru. Výstupy diplomové práce budou využity při vlastním podnikání.

Podnik Boy's Burger Food Truck si chce získat zákazníky díky nabídce rychlého občerstvení, které je zároveň chutné a z kvalitních surovin. Unikátnost konceptu spočívá ve způsobu prodeje. Veškeré občerstvení bude připravováno a prodáváno ve food trucku. Zvláštností toho to projektu je jeho mobilita. Food truck je speciálně upravený automobil, ve kterém je umožněna příprava studených i teplých pokrmů. Tento typ občerstvení je běžný v zahraničí, zejména ve Spojených státech amerických.

V teoretické části diplomové práce jsem zpracovala přehled aktuální odborné literatury a textů k problematice podnikatelského plánu a podnikatelských modelů. Zdůrazněny jsou typy čeho se vyvarovat, a které činnosti jsou podle současných autorů, podnikatelů a investorů zbytečné. Připojeny jsou návrhy na zkrácené, ale přesto efektivní formy podnikatelského plánu. V další kapitole jsou naopak představeny doporučené struktury podnikatelského plánu tak, jak ho známe na základě odborné literatury od různých autorů. Následují specifika podnikání v oboru gastronomie a rychlého občerstvení v České republice. Na základě získaných poznatků ze studia odborné literatury jsem na závěr teoretické části práce sestavila vlastní návrh struktury podnikatelského plánu. Strukturu jsem dále uplatnila i při vytváření podnikatelského plánu pro projekt Boy's Burger Food Truck.

Praktická část začíná modelem Lean Canvas. Ten ve stručnosti zvýrazňuje důležité informace a data z podnikatelského plánu. Samotný podnikatelský plán byl vytvořen právě s využitím modelu Lean Canvas. Podnikatelský plán společnosti poslouží majitelům podnikatelského nápadu jako studie proveditelnosti podnikatelského záměru. Na začátku se zaměřuji na představení podnikatelského nápadu, klíčových osob a

hlavních konkurenčních výhod. Následuje model Lean Canvas. Podnikatelský plán dále obsahuje analýzu zákazníků, konkurence a dodavatelů, informace o zaměstnancích a marketingovou strategii. Hlavní částí plánu je finanční analýza, jejíž součástí je zahajovací rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Zanalyzována jsou také rizika projektu a provedena byla SWOT analýza. Závěrem je zhodnocena rentabilita a návratnost investice.

2 Teoretická část

Na začátku každého úspěšného podnikání stojí nápad. Chceme-li zhodnotit, zda je tento podnikatelský nápad dobrý, realizovatelný a rentabilní můžeme vytvořit jeho business model. Pokud podnikatel dokáže porozumět business modelu své organizace, je na cestě k pochopení cesty k úspěchu a krokům, jež po ní vedou zejména v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí (Clarck, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 19 - 24). Pro sestavení business modelu můžeme využít několik nástrojů, které nám mohou pomoci s uvědoměním si souvislostí a důležitých informací. Jedním z těchto nástrojů je například model Lean Canvas, který popisuji později. Na kvalitně sestaveném business modelu můžeme stavět jako na základech další plány a strategie, ať už dlouhodobé nebo operativní. Na základě business modelu tedy můžeme sestavit i podnikatelský plán začínající nebo rozšiřující se společnosti.

2.1 Business model

Business model autoři knihy Osobní business model (Clarck, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 19 - 24) definují jako logiku, pomocí které si firma zajišťuje přežití po finanční stránce. Laicky řečeno jde o popis fungování podniku, s jehož pomocí si firma vydělává na živobytí.

„Business model můžeme vnímat jako plán, který popisuje způsob fungování organizace.“ (Clarck, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 24) Business model, tedy plán, může přinést cenné poznatky při zakládání podniku, je proto vhodné, aby ho manažer sestavil a řídil se výsledky, které díky business modelu získá. Pro fungující organice může business model posloužit jako mapa fungování firmy.

Před sestavením konkrétního business modelu, si musíme položit dvě zásadní otázky (Clarck, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 24 - 27):

1. Kdo je náš zákazník?
2. Jakou práci potřebuje zákazník zajistit?

Potřebujete-li se zorientovat v záměrech svého business modelu, definování zákazníků a prací, které pro ně plníte, vám dostatečně napomůže. Díky tomu zjistíte, jaké problémy trápí zákazníky a jak vy jim můžete pomoc je vyřešit a zároveň jak udělat své činnosti výnosnější a vás spokojenější.

Protože business model představuje fungování firmy, logiku nebo teorii, podle které firma pracuje, nejlépe ho pochopíme a představíme si všechny detaily, pokud si model nakreslíme. Vytvoříme takzvané plátno business modelu. Díky plátnu business modelu zjistíme, jak fungují a navzájem se ovlivňují všechny jeho součásti. Celkem je jich devět:

- Zákazníci
- Poskytovaná hodnota
- Kanály
- Vztahy se zákazníky

- Příjmy
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti
- Klíčoví partneři
- Náklady

Dále blíže popíši, co si můžeme pod jednotlivými částmi business modelu představit a jejich funkce (Clarck, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 30 - 45).

Zákazníci

Zákazníci jsou asi nejdůležitějším prvkem plátna business modelu. Bez zákazníků, které by mohla firma obsluhovat, se velmi snadno a často dostává organizace do existenčních potíží. Podle zákazníků můžeme společnosti dělit na B2B a B2C, tedy ty, které obchodují s jinými firmami a ty, které prodávají koncovým zákazníkům. Ne všichni zákazníci vydělávají firmě stejně, někteří dokonce nemusí platit vůbec (například návštěvníci webových stránek provozovatelům neplatí, ale čím vyšší je návštěvnost, tím větší sazby mohou majitelé stránek účtovat inzerentům). Rozdílnost zákazníků tkví také v jejich potřebách, problémech a zažitých stereotypech – každý zákazník požaduje jiný standard služeb, jinou přidanou hodnotu.

Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota, nebo také častěji přidaná hodnota, tedy něco navíc. Něco, co zákazník nečeká (nebo naopak čeká) a co ho potěší. Nebo rozruší, když to nedostane. Zejména v oborech s vysokou konkurencí a málo diferencovanými produkty je zapotřebí se odlišit a poskytovaná hodnota patří mezi základní motivy zákazníků při rozhodnutí, kterou společnost (produkt) zvolí. Pod přidanou hodnotou si můžeme představit například pohodlí (doručení do domu), cenu, design, značku (poskytuje určitý status), úspora nákladů (cloudové služby), snížení rizika a mnoho dalšího.

Kanály

Tady máme na mysli nejen distribuční kanály, tedy cesty, po kterých se produkt dostane ke konečnému zákazníkovi, ale také marketingové kanály, jako možnosti, jak se zákazník o produktu může dozvědět. Mezi komponenty kanálů patří tedy nejen vlastní obchody, osobní kontakt a zprostředkovatelé, ale také internet a tradiční média. Nesmíme taky zapomínat na zpětnou vazbu a umožnit zákazníkům produkt hodnotit a získat ponákupní podporu.

Vztahy se zákazníky

Určit jaké vztahy bude firma udržovat se svými zákazníky, patří ke klíčovým rozhodnutím ještě před začátkem podnikání. Důležité je stanovit jestli budeme mít zájem, aby se zákazníci vraceli, nebo ne (například dodavatelé rodinných domů, kteří staví domy na celý život). Zásadní je také v jaké fázi životního cyklu se firma nachází –

je na začátku podnikání a potřebuje získat nové zákazníky, nebo už naplnila svoje kapacity a v jejím zájmu je pouze udržet své stávající klienty?

Příjmy

Příjmy se v tomto smyslu rozumí skutečné peněžní toky, které přicházejí od zákazníků do firmy. Ať už za nákup vlastnického práva k dané věci, za pronájem, za předplatné, za licenci nebo jiné poplatky. Abychom zákazníky přivedli a udrželi si je, musíme jim nabízet takové způsoby plateb, které vyžadují – například mezi mladší generací se stává stále populárnějším placení pomocí mobilních technologií. Naopak starší lidé platí raději v hotovosti.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou komponenta plátna business modelu, která se dále dělí na čtyři součásti: lidské zdroje, fyzické zdroje, duševní a finanční zdroje.

Mezi lidské zdroje pochopitelně patří lidé, personál, zaměstnanci. Můžeme ale najít rozdílnosti v potřebě lidských zdrojů mezi business modely jednotlivých firem z různých odvětví – organizace zabývající se výzkumem potřebují k úspěchu kvalifikované vědce. Naproti tomu schopný finanční poradce si vystačí sám, aby svou prací zajistil sebe i rodinu.

Fyzické zdroje představují zejména hmotné statky a kapitál – nemovitosti, stroje, automobily. Opět se setkáváme s různými požadavky na fyzické zdroje u rozdílných společností – výrobní firma potřebuje mnohdy rozsáhlé výrobní prostory, drahé stroje a vysokokapacitní sklady, cestovní kanceláři postačí administrativní prostory a prodejny.

Duševní zdroje zahrnují právě nehmotný kapitál – software, patenty, licence a autorská práva, receptury, osobité postupy při jednání se zákazníky a podobně.

A konečně finanční zdroje, hlavní živná tepna každé společnosti – hotovost peníze na bankovních účtech, cizí zdroje,…

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti, jak už název napovídá, jsou zásadními úkony, díky kterým fungují business modely jednotlivých organizací. Jedná se zejména o vytváření, prodej a podporu. Podnikáme, abychom vytvářeli nějakou hodnotu – produkt, službu, řešení. Tuto vytvořenou hodnotu chceme prodat a k tomu potřebujeme propagaci, reklamu, prostě najít cestu k potenciálním zákazníkům. Abychom tohle všechno zvládli, potřebujeme podporu, administrativní podporu, která zajistí chod celé organizace. A my se mezitím můžeme soustředit na první dvě činnosti.

Klíčoví partneři

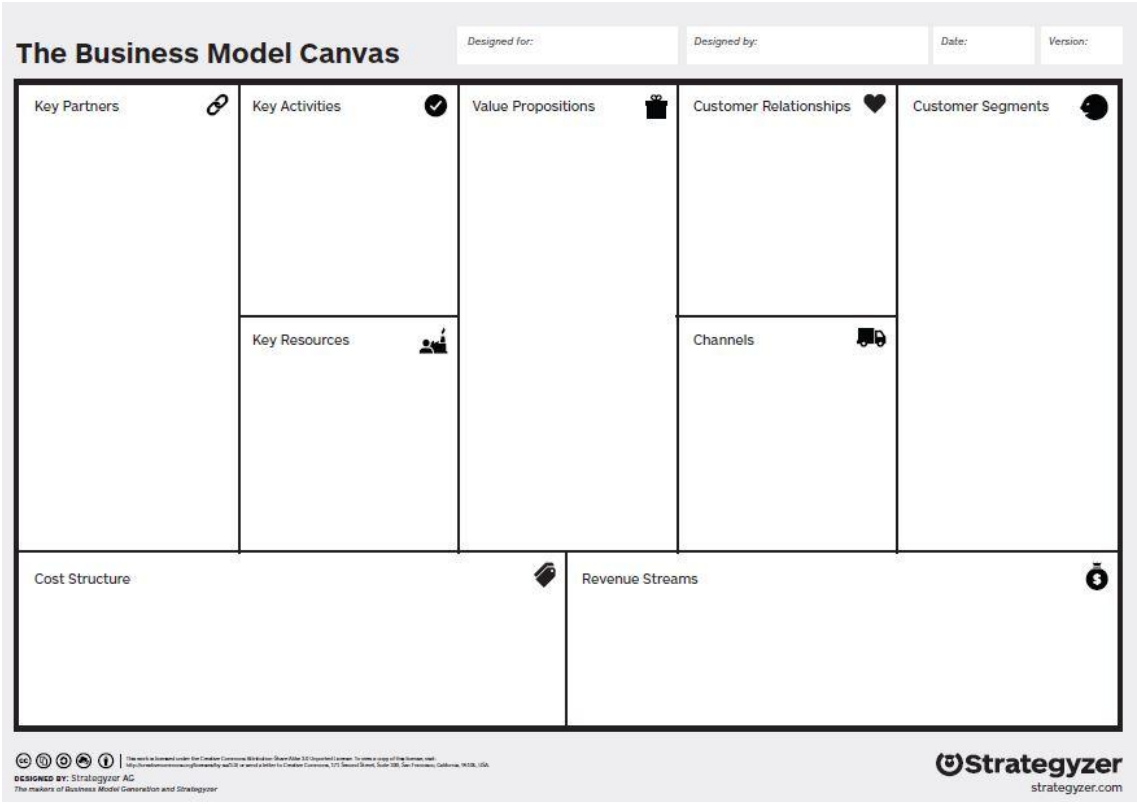
Někteří podnikatelé chtějí veškerou svou energii věnovat pouze svému produktu a vztahům se zákazníky, nebo jim chybí potřebné znalosti a vybavení. A proto některé služby objednávají u externích dodavatelů. Například vedení účetnictví, nábor zaměstnanců a podobně. Firmy, které tyto služby poskytují, se pak stávají klíčovým partnerem podnikatele.

Klíčovými partnery se mohou stát také členové klastrů nebo jiných skupin a sdružení vzniklých za účelem vytvoření klíčových partnerství a vzájemné pomoci v podnikání. Členové takových sdružení pak například mezi sebou vzájemně sdílejí užitečné informace nebo si předávají klientské kontakty.

Klíčovým partnerem je také investor, který dodává cizí zdroje a může se podílet i na rozhodování nebo poskytnout svoje odborné znalosti při rozvoji firmy (business angels).

Náklady

V případě nákladů jde o skutečně vynaložené peněžní výdaje s cílem realizace podnikání, propagace, získání zákazníků apod. Podnik pro svoje fungovaní potřebuje hotovost. Přibližné náklady lze odhadnout dopředu a naplánovat jejich výši. Specifikem nákladů je jejich rozdělení na fixní a variabilní – zatímco variabilní náklady se s měnícím množstvím produkce zvyšují nebo snižují, fixní náklady zůstávají konstantní. Stávají se tak hlavní (možná i konkurenční) výhodou například výrobních podniků.



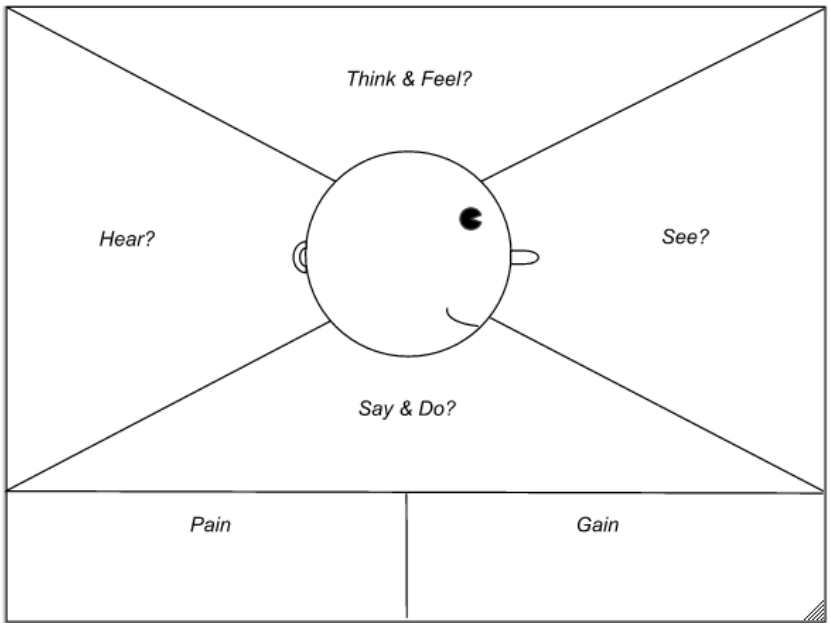
Obrázek 1: Plátno business modelu (Zdroj: Strategyzer: Business Model Canvas, businessmodelgeneration.com, 2015)

2.2 Tvorba business modelu

Efektivní postup vytvoření business modelu představuje tvorba na základě názorů zákazníků. Praktickou pomůckou k tomu je empatická mapa. Tento nástroj vám umožní pomocí grafické podoby zaznamenat pocity a názory zákazníků. Empatická mapa je rozdělena do celkem šesti polí, do nichž postupně doplňujeme insighty neboli přehledy, záznamy o tom, co zákazník dělá a říká při „konzumaci“ produktu.

V prvním poli jsou popsány zákazníkovy **veřejné postoje**, jeho vzhled a chování vůči ostatním. V dalším poli uvedeme, **co si myslí** a **co cítí**, na čem mu záleží, popisujeme jeho obavy a tužby. Do další části mapy vyplníme, **co vidí.** Popisujeme prostředí, přátele, nabídku trhu. Dále doplňujeme informace o tom, **co** zákazník **slyší** okolo sebe, názory přátel, jeho nadřízených, lidí, kteří ho ovlivňují, obsluhu apod. Poslední dvě pole na empatické mapě vyplňují **zákazníkovy** bolesti, jeho **problémy**, obavy, frustrace a překážky a **jeho cíle**, požadavky a potřeby nebo měřítka úspěchu (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 131).

Empatickou mapu je možné vytvořit například při brainstormingu podle názorů skupiny na to, jak se zákazník asi cítí a co si myslí. Nicméně mnohem efektivnější je sestavit mapu na základě kvantitativního nebo kvalitativního průzkumu.



Obrázek 2: Empatická mapa (Zdroj: Empathy Mapping with Lego Figures, www. smithery.co, 2015)

Některé z metod kvalitativního výzkumu, které jsou vhodné pro získání insightů do empatické mapy:

- Etnografický výzkum – metoda nezúčastněného pozorování účastníků průzkumu při akci (nákupu, využívaní aplikace apod.).
- Safari službou – osobní vyzkoušení produktu nebo služby.
- Mobilní etnografie – zaznamenávání důležitých aspektů, které se vážou na produkt nebo službu na fotografie (v dnešní době nejčastěji pomocí mobilních telefonů).
- Skupinová diskuze a hloubkový rozhovor – objektivní výsledky pomůže zajistit skupinová diskuze s dotazovanými, nebo hloubkový rozhovor s jednotlivými účastníky průzkumu.

Existují samozřejmě i další metody, jak získat insighty do empatické mapy.

Proces vytváření business modelu obvykle sestává z pěti kroků, z nichž některé mohou probíhat i současně: *mobilizace, porozumění, návrh, realizace a řízení*. V první fázi – Mobilizace – mobilizujeme vnitřní síly a nápady, připravujeme se na úspěšný projekt, shromažďujeme všechny dostupné informace, snažíme se vytvořit nebo najít potřebu nového projektu, popisujeme naši motivaci.

Ve druhé fázi – Porozumění – zejména analyzujeme data a informace získaná z průzkumů a jiných zdrojů a snažíme se co nejlépe porozumět vlastnímu podnikání a zákazníkům v odvětví, ve kterém chceme business model vytvářet.

Ve fázi Návrh dochází k vlastním návrhům business modelu – využíváme vizualizace pomocí samolepících papírků a náčrtů a zpracováváme analyzované informace z předchozích fází procesu. Na konci tohoto kroku vybereme nejlepší business model.

V předposlední fázi – Realizace – uvedeme vybraný business model do provozu.

A v poslední fázi business model řídíme, testujeme a upravujeme, aby byl stále funkční a dokonalý (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 248 - 249).

Testovat sestavený business model můžeme například přímo na potenciálních zákaznících. A to tak, že od nich získáme zpětnou vazbu. Pokud zjistíme, že stanovené hypotézy v jednotlivých částech plátna business modelu neplatí, musíme je změnit a vrátit se na začátek testování. V okamžiku, kdy se zdá, že máme perfektní business model, můžeme ho zkusit prodat zákazníkovi. Pokud ten nebude ochoten koupit, musíme opět něco změnit (Clark, Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 225). Díky testování na zákaznících postupně dojedeme k business modelu, který je pro naší firmu tím pravým. Díky němu bude společnost bezproblémově fungovat. S tetování bychom ale neměli nikdy přestávat. Postupem času a vlivem rychlých změn na trhu by mohlo dojít ke ztrátě funkčnosti business modelu.

Účinně lze business model zhodnotit také pomocí SWOT analýzy. Tato metoda se nabízí zejména proto, že je známá napříč všemi odvětvími a není složitá na provedení. Při SWOT analýze otestujeme všechny prvky business modelu z vnějšího i vnitřního pohledu firmy (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 216 - 217).

2.3 Lean Canvas

Lean Canvas je model sloužící k vytvoření business modelu a potažmo i podnikatelského plánu. Lean Canvas model, který popsal dlouholetý podnikatel Ash Maurya. Lean Canvas je nástroj, pomocí kterého zachytíte svůj podnikatelský záměr na papír o velikosti A4 a můžete ho mít kdykoli s sebou. Ať už v písemné podobě, nebo díky moderním technologiím a několika dostupným online nástrojům i v elektronické formě prostřednictvím internetu. Můžete ho i kdykoli komukoli nasdílet. Lean Canvas představuje ideální a efektivní nástroj pro zaznamenávání myšlenek při brainstormingu na téma podnikatelského nápadu. Pomáhá určit kde začít (Maurya, 2012, s. 23).

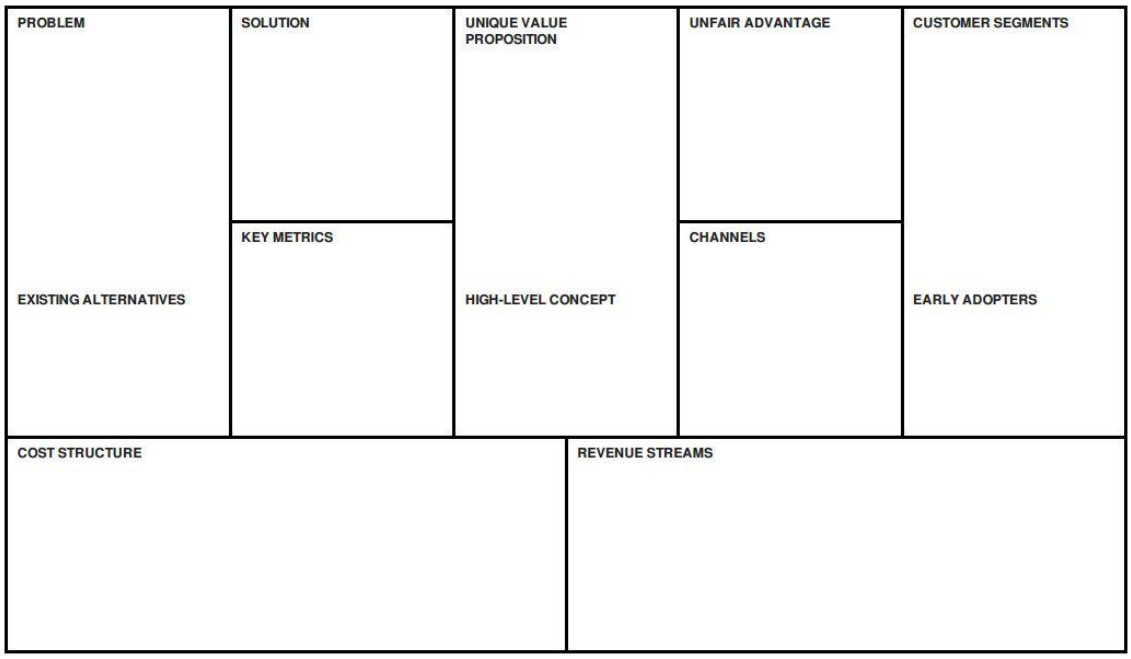
Podobně jako Business model rozděluje Lean Canvas list papíru na 9 polí, která je potřeba vyplnit. Podle Maurya bychom měli postupovat v tomto pořadí:

1. Problém

2. Zákaznické segmenty
3. Unikátnost nabídky
4. Řešení
5. Kanály
6. Příjmy
7. Struktura nákladů
8. Klíčové metriky
9. Konkurenční výhody

Problém. V prvním poli bychom měli definovat současný problém nebo tři nejpalčivější problémy spotřebitelů, které chceme řešit. Do dolní části pole můžeme připojit existující řešení, tedy konkurenty. Pokud nyní žádné řešení neexistuje, nemusí to znamenat, že nemáme konkurenty. Naopak to pro start businessu může být těžší, protože zákazníci nejsou ochotni nebo nepotřebují dané problémy řešit a bude mnohem problematičtější je oslovit.
Zákaznické segmenty stručně definujeme.
Unikátnost nabídky – maximálně v jedné větě popíšeme, proč jsme lepší, v čem jsme lepší, jakou hodnotu poskytujeme zákazníkovi.
Řešení – zde vypíšeme naše řešení, které by mělo řešit problémy napsané v prvním poli.
Kanály – prodejní i marketingové, které budeme využívat.
Příjmy – jak budeme vydělávat peníze?
Struktura nákladů – vždy je lepší si zpracovat podrobnější finanční analýzu. V Lean Canvas modelu pouze naznačíme očekávané náklady.
Klíčové metriky. Pomocí kterých metrik budeme měřit náš úspěch?
A nakonec výčet našich **konkurenčních výhod**, které nelze jednoduše okopírovat.

Pro lepší ilustraci přikládám šablonu pro model Lean Canvas:



Obrázek 3: Lean Canvas model (Zdroj: Raise Your Odds of Success, www.leanstack.com, 2015)

2.4 Podnikatelské plány v novém tisíciletí

Autoři knihy Tvorba business modelů Osterwalder a Pigneur mimo jiné říkají, že plátno business modelu je po celém světě využíváno jako pomůcka pro strategické a podnikatelské plány. „Výsledek návrhu a promyšlení vlastního business modelu vlastně představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Podle našeho názoru je vhodné, aby se podnikatelský plán skládal z pěti částí: týmu, business modelu, finanční analýzy, vnějšího prostředí, plánu realizace a analýzy rizik.“ (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 268)

V následujících odstavcích naleznete bližší specifikaci jednotlivých částí podnikatelského plánu.

Tým patří mezi základní stavební kameny podnikatelského plánu, na něhož je ze strany investorů kladen hlavní důraz. Na čem zejména závisí, a tudíž je to třeba v business plánu zdůraznit, jsou zkušenosti manažerského týmu a úspěšná praxe z minulosti.

Business model představuje atraktivní součást podnikatelského plánu. Díky vizuálnímu zpracování plátna business modelu si čtenáři mohou představit celý projekt velmi rychle a snadno. Zejména pokud plátno doplníme ilustracemi a náčrty. Účinné pro popis přidané hodnoty, vstupu na trh a oslovení zákazníků je využívat příběhy.

Finanční analýza tvoří také důležitou součást podnikatelského plánu, lze říci, že se jedná o nejdůležitější prvek. Jednotlivé části plátna business modelu mohou napomoci k sestavení základních kalkulací a odhadů nákladů a výnosů. Vyplatí se zahrnout také ukazatele aktivity a krizové scénáře. Díky plátnu můžeme stanovit pořizovací investice.

Při popisu vztahu firmy k **vnějšímu prostředí** můžeme využít čtyři vnější síly, tak jak je popisují Osterwalder a Pigneur (2012, s. 201.):

- tržní síly - segmenty, potřeby a požadavky, tržní faktory, přechodové náklady, příjmová atraktivita;
- sektorové síly - dodavatelé, zainteresované osoby, konkurence včetně potenciální, substituty;
- makroekonomické síly - globální ekonomika, kapitálové trhy, komodity a další zdroje, ekonomická infrastruktura;
- hlavní trendy - trendy v regulacích, společenské a kulturní, technologické a socioekonomické trendy.

Plán realizace vyjasňuje postup samotné realizace podnikatelského nápadu. Popisuje jednotlivé kroky a jejich časovou náročnost. Jednotlivé význačné body realizace lze vyčíst přímo z plátna business modelu.

Na závěr bychom měli dát najevo, že jsme si vědomi jednotlivých **rizik**, máme vypracované krizové scénáře a jsme připraveni rizikům předcházet případně vzniklé problémy konstruktivně řešit.

Vlastní struktura podnikatelského plánu pak může vypadat například takto:

PODNIKATELSKÝ PLÁN

SHRNUTÍ PRO MANAŽERY

TÝM
Profil managementu
Proč jsme kvalitní tým

BUSINESS MODEL
Vize, cíl, hodnoty
Jak náš business model funguje
Hodnotová nabídka
Cílové trhy
Marketingový plán
Klíčové zdroje a činnosti

FINANČNÍ ANALÝZA
Analýza rentability
Prodejní scénáře a prognózy
Kapitálové výdaje
Provozní náklady
Finanční požadavky

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ
Ekonomika
Analýza trhu a klíčové trendy
Konkurenční analýza
Konkurenční výhody našeho businessu

PLÁN REALIZACE
Projekty
Milníky
Plán

ANALÝZA RIZIK
Omezující faktory a překážky
Kritické faktory úspěchu
Konkrétní rizika a protiopatření

ZÁVĚR

PŘÍLOHY

Tabulka 1: Vzor podnikatelského plánu sestaveného podle business modelu (Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 269 - upraveno)

Chris Guillebeau se ve své knize Startup za pakatel (2013, s. 49) o podnikatelském plánu, jako nutném kroku před začátkem podnikání, vůbec nezmiňuje. Naopak radí, začít realizovat podnikatelský nápad ihned a nečekat na příhodný okamžik, kdy bude vše perfektně nachystané. Není důležité zabývat se administrativou nebo podobnými činnostmi, které zabírají čas, ale nepřinášejí hodnotu nebo peníze. Veškerou energii je zapotřebí věnovat shánění peněz nebo vývoji nových produktů či služeb. Při založení firmy bychom měli postupovat podle následujících šesti kroků:

1. Definice produktu nebo služby
2. Spuštění internetových stránek
3. Vytvoření nabídky, kterou zákazník nedokáže odmítnout
4. Stanovení způsobu plateb
5. Prezentace nabídky potenciálním zákazníkům (propagace)
6. Předchozí body průběžně opakovat a vyhýbat se předchozím pochybením

Podle Guillebeaua (2013, s. 107) podnikatelský plán ke startu podnikání nepotřebujete. Spousta fungujících podniků začala tak, že neotálela se spuštěním projektu, ale čekala, jestli to vyjde. A ono vyšlo. Není třeba ztrácet čas tvořením dlouhého podnikatelského plánu, mnohem efektivnější je udělat první krok k akci.

Průvodce podnikatelským minimalismem (Fried, Hansson, 2010, s. 90) také radí neodkládat spuštění projektu jen proto, že ještě není vypilovaný do posledního detailu nebo proto, že stávající řešení, ač fungující, není dokonalé. Při neustálém prodlužování termínu uvedení například výrobku na trh ztrácíme motivaci k jeho dokončení a přitom zákazníci by možná stávající podobu produktu ocenili i přesto, že není podle našich představ. „Nezáleží, kolik plánujete; stejně se sem tam něco pokazí. Nezhoršujte ale situaci přílišnou analýzou a odkládáním – do ničeho byste se nepustili.“ (Fried, Hansson, 2010, s. 90)

Autoři Fried a Hansson ve svém průvodci (2010) dále poskytují několik užitečných tipů, z kterých vychází najevo, že jakékoli plánování, analyzování situace na trhu a sepisování podnikatelského plánu může (ale také nemusí) být ztrátou času. Níže několik vybraných myšlenek, které se vážou na jednotlivé kapitoly klasického podnikatelského plánu.

V odhadech a plánech jsme nepřesní, není to úplně naše chyba, je to tím, že máme sklon se na vše dívat optimisticky a nemyslíme na zpoždění, ke kterému s vysokou pravděpodobností dojde. Čím delší odhad (větší projekt, dlouhodobější úkol), tím větší chyba. Lepší je rozdělit velký projekt na několik menších a dlouhodobý úkol na několik jednodušších, které zaberou jen pár hodin a ty naplánovat. I přesto můžeme počítat s chybovostí, ale nižší, než v případě dlouhodobých předpovědí, v tomto případě se může projekt prodloužit o pár dní, pokud bychom ho ovšem nerozdělili, mohli bychom jeho cíle dosáhnout například s několika měsíčním zpožděním (Fried, Hansson, 2010, s. 136 - 137).

„Na vybavení nezáleží!“ (Fried, Hansson, 2010, s. 100) Spásná myšlenka pro všechny začínající podnikatele. Takže já nemusím utratit statisíce za zbrusu nový nábytek, velký server a notebooky se svítícím jablíčkem do každé kanceláře? Ne, podle

Frieda a Hanssona (2010, s. 100) to skutečně není nutné. Mnohem důležitější než nejnovější aplikace pro tuhle a tamtu činnost jsou vaši zákazníci a to, co jim nabízíte. Zaměřte se na vydělávání peněz, ne na zbytečnosti okolo.

Vymlouvat se na nedostatečný marketing a chybějící lidi, kteří by se o něj starali, a zdržovat kvůli tomu založení firmy také není optimální krok. Pokud začínající podnikatel nemá marketingové oddělení, není to chybou. Marketing totiž netvoří pouze pracovníci marketingového oddělení. Marketing je všechno, co firma, podnikatel a každý jeho zaměstnanec dělá každý den. „Stejně jako nemůžete nekomunikovat, nemůžete nedělat marketing:

- Kdykoli zvednete telefon a odpovíte na hovor, je to marketing.
- Kdykoli odešlete e-mail, je to marketing.
- Kdykoli někdo použije váš produkt, je to marketing.
- Každé slovo, které napíšete na firemní webovou stránku, je marketing
- Jestliže tvoříte software, je každá chybová zpráva marketingem.
- Jestliže podnikáte v pohostinství, je i bonbon jako pozornost po jídle marketingem.
- Jestliže podnikáte v maloobchodě, je vaše pokladní přepážka marketingem.
- Jestliže podnikáte ve službách, je vaše faktura marketingem.“ (Fried, Hansson, 2010, s. 205)

Spoustu maličkostí, které ani nepovažujeme za marketingové činnosti nebo předměty, které mají, co do činění s marketingem jsou důležité, aniž bychom si to uvědomovali (Fried, Hansson, 20110, s. 205). Navíc není zapotřebí investovat horentní částky do masové propagace oslovující masu lidí, mezi kterými možná jsou a možná také nejsou naši zákazníci nebo potenciální zákazníci. Efektivnější je vytvořit si publikum, které se bude samo vracet a čekat, co jim sdělíme (Fried, Hansson, 2010, s. 182 - 183). Abychom si vytvořili vlastní publikum, které nám bude naslouchat, nesmíme s ním přestat komunikovat. „Mluvte, piště, blogujte, tweetujte, točte videa – cokoliv.“ (Fried, Hansson, 2010, s. 183) Fanoušky a možná i zákazníky můžeme oslovit a získat učením – naučme je to, v čem jsme dobří, ukažme, jak to děláme a jak to mohou dělat i oni, budou si nás poté více vážit, vytvoří si k nám vztah a budou nám důvěřovat (Fried, Hansson, 2010, s. 185 – 189).

Ti, kteří namítají, že podnikatelský plán obsahuje spoustu užitečných informací například o konkurentech, jsou na omylu. Přílišná a častá analýza konkurentů pouze odvádí naši pozornost od vlastního podnikaní, může to vést až k situaci, kdy kopírujeme produkty konkurence a nabízíme v podstatě jejich téměř totožné kopie. Při takovém postoji se nikdy nemůžeme stát vizionáři trhu, my pouze reagujeme na kroky našich konkurentů. Omezuje to naši kreativitu a schopnost přijít na trh s něčím novým a neotřelým. V takové situaci je zapotřebí přestat sledovat konkurenty. Ti se stejně neustále mění. Kdo je naším konkurentem dnes, nemusí jím být také zítra. Pokud chceme určovat pravidla hry, musíme je sami nastavit. Odlišit se a neohlížet se, co dělá konkurence (Fried, Hansson, 2010, s. 160 – 161).

V současné době tak často používaný pojem startup autoři Fried a Hansson (2010, s. 68 – 69) kritizují. Podle nich startupisté neřeší výdaje ani příjmy. Proto je tento model nereálný. Každý podnikatel by měl respektovat tržní síly a vytvářet zisk, řešit problémy, platit faktury a posílat svým zaměstnancům na účet výplaty pravidelně každý měsíc. Pokud se budeme chovat jako skutečná firma, naše šance na úspěch vzrostou.

Klíčovou vlastností firmy je její velikost, proto je na škodu uspíšit růst firmy. Každý malý podnikatel si přeje mít velkou firmu, ale každý velký podnik by chtěl mít flexibilitu malé firmy. Vyrůst můžete vždy, zmenšit se je problém. V malých firmách se snadněji a rychleji provádějí změny všeho druhu. Abychom zůstali malí, musíme se vyvarovat zejména dlouhodobým kontraktům, nadbytečným zaměstnancům, trvalým a dlouhodobým rozhodnutím, častým a nepotřebným poradám, těžkopádným firemním procesům, nepotřebného majetku včetně IT vybavení a v neposlední řadě dlouhodobému plánování. Nebojme se chyb, pokud budeme malí, můžeme je rychle napravit (Fried, Hansson, 2010, s. 74 - 75).

„Hranice, které vás na první pohled svazují, jsou fakticky převlečenými výhodami. Omezené zdroje vás nutí pracovat jen s tím, co máte. Není zde prostor k plýtvání. A to vás nutí k tvořivosti.“ (Fried, Hansson, 2010, s. 79)

Abychom nápad dostali na papír, nemusíme zpracovávat plnohodnotný podnikatelský plán. Pokud potřebujeme ušetřit čas (což je zásadní při spouštění nového projektu) postačí jednostránkový plán podle následující šablony:

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA JEDNU STRÁNKU

PŘEHLED
Co budete prodávat?
Kdo si to koupí?
Jak bude váš podnikatelský nápad pomáhat lidem?

ZÚČTOVÁNÍ
Co si budete účtovat?
Jak si necháte platit?
Jak jinak dostanete z tohoto projektu peníze?

POSTRKOVÁNÍ
Jak se zákazníci dozví o vašem podnikání?
Jak můžete zajistit kvalitní doporučení?

ÚSPĚCH
Jaká jsou kritéria úspěchu a jejich měřítka?

PŘEKÁŽKY / PROBLÉMY / OTEVŘENÉ OTÁZKY
Jaká jsou specifika problémů a návrhy jejich řešení?

TERMÍN VYHOTOVENÍ
Kdy bude projekt uveden do života?

Tabulka 2: Podnikatelský plán na jednu stránku (Zdroj: Guillebeau, 2013, s. 114 - upraveno)

V podstatě v něm nalezneme všechny zásadní informace, jen ve zkrácené verzi. Ve zkratce popíšeme produkt nebo službu, cílovou skupinu zákazníků, jejich potřeby a naše řešení. Osvětlíme za co, jak a kolik na tom vyděláme. Popíšeme propagaci a marketingové činnosti. Stanovíme ukazatele úspěchu a milníky, kdy jich docílíme. Sestavíme krizový plán. A to nejdůležitější – určíme, kdy vše uvedeme do chodu.

Podstatou podnikatelského plánu na jednu stránku je, že je krátký. Na každou otázku ze šablony odpovíme jednou až dvěma větami (Guillebeau, 2013, s. 114). Shrneme jen ty nejpodstatnější informace. Podrobnější údaje můžeme uvést například v marketingovém nebo obchodním plánu, jehož rozsah také nemusí překročit jednu stránku.

Pokud jsme na plánování závislí a neumíme si bez podnikatelského plánu představit start našeho podnikání, měli bychom se řídit radou Guillebeaua (2013, s. 118) a plánovat za pochodu. Jen tak budeme schopni pružně reagovat na měnící se potřeby trhu a subjektů, které se na něm nacházejí. Stále však platí zásada nezpožďovat start podnikání, abychom neztratili motivaci.

Podnikatelský plán zprvu slouží podnikateli – třídí jeho myšlenky, slouží jako jakýsi úkolníček – co je třeba ještě udělat a zařídit. Představuje první zhmotnění podnikatelského nápadu. V další řadě čtou podnikatelský plán potenciální investoři nebo bankéři.

Ovšem člověk je schopný mnohem rychleji „přečíst“ a hlavně pochopit a zapamatovat si kreslený obrázek než list papíru popsaný od shora až dolů textem. Na obrázky se lépe soustředíme a jsou pro nás snáze zapamatovatelné. Také pro prezentaci podnikatelského záměru jsou obrázky a vizualizace vhodnější než strohé texty. Obrázky zaujmou a pomohou udržet pozornost publika.

I při vytváření podnikatelského plánu nemusíme postupovat standardně a sepisovat informace a data do dlouhých dokumentů, které nechce nikdo číst. Můžeme připravit podnikatelský plán jako vizuální prezentaci, jako business model na plátně. K jeho přípravě nám efektivně poslouží samolepící papírky. Na ně můžeme psát poznámky a ty libovolně odstraňovat a přidávat na náš podnikatelský plán. Autoři knihy tvorba bussines modelů (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 150 – 151) doporučují držet se přitom tří jednoduchých pravidel:

- Pravidlo první – poznámky pište vždy tlustým fixem.
- Pravidlo druhé – jeden papírek = jedna myšlenka.
- Pravidlo třetí – nepište romány, ale jen několik slov zachycujících hlavní podstatu myšlenky.

Obrázky a barvy jsou také užitečné. Jeden obrázek mnohdy vystačí za několik slov nebo vět, používat můžeme například i piktogramy. Každý hned pochopí, že panáček je zákazník a symbol dolaru jsou peníze. Barvy zase pomáhají odlišovat – například červená může znamenat výstrahu, nebo důležitou poznámku, zelená splněný úkol.

Když už se nevyhneme podnikatelskému plánu v textovém souboru, musíme investory zaujmout něčím jiným, než obrázky. Příběhem. Příběh vyvolá emoce. Důležité je, aby vyvolal emoce pozitivní, potřebujeme si investory naklonit. Místo

nudných a nezáživných informací o jednotlivých funkcích deseti zaměstnanců, které plánujeme najmout a vyjmenováváním certifikátů a praxe, kterou získali, naservírujeme investorům (a ne jen jim, později také zákazníkům) příběhy plné emocí, které ozvláštní náš podnikatelský plán, přilákají a udrží čtenářovu pozornost. Investorům můžeme vyprávět, jak náš podnikatelský nápad vyřeší problém zákazníka, jak pro něj budeme vytvářet přidanou hodnotu a jak k nám budou proudit finance. Šikovnější pisálci v příběhu představí celou firmu, objasní podstatu podnikatelského nápadu a fungování společnosti (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 172 – 173).

2.5 Podnikatelský plán

Pokud si myslíme, že máme super podnikatelský nápad, který může být skutečně úspěšný a přinést nám velkou spoustu peněz, nesmíme ale před spuštěním provozu naší vysněné firmy zapomenout promyslet mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které nás mohou ovlivnit. Jde zejména o to, zda máme vnitřní předpoklady proto stát se zodpovědným podnikatelem nebo zda nás bude při náročném startu podnikání podporovat naše okolí, hlavně rodina a blízcí přátelé. Podpora je v těžkých začátcích velmi důležitá. Měli bychom také spočítat počáteční finanční vydání, sestavit rozpočet nákladů, které bude potřeba vynaložit při založení společnosti a zajistit jejich krytí.

Součástí příprav na podnikání by mělo být také sestavení podnikatelského plánu. Díky tomuto dokumentu si ověříme, zda je náš podnikatelský záměr realizovatelný a existence schopný. Podnikatelský plán nám pomůže v odhalování případných slabých míst, ale také silných stránek našeho projektu. Pokud, jak se říká „hodíme“ svůj nápad na papír, můžeme také včas přijít na jeho rizika nebo v nejhorším případě na to, že není v této podobě realizovatelný a ušetříme tak nejen spoustu financí, ale také vlastního času a psychické pohody.

Podnikatelský plán sestavujeme také z důvodu potřeby získání cizího kapitálu, vhodného společníka do společnosti, s cílem informovat o svých záměrech obchodní partnery nebo své zaměstnance a zvýšit tím jejich povědomí o firmě samotné a docílit tak jejich vyššího ztotožnění s jejími hlavními cíli (Srpová a kol., 2011, s. 14).

„Mnozí začínající podnikatelé si řeknou, že sepisovat podnikatelský plán není třeba, že je jim vše jasné a že své plány nosí v hlavě. Ale teprve až podnikatel všechno sepíše a své záměry má přehledně před sebou, zjistí, že některé plány jsou pouhým přáním a vysněnou představou.“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 56)

V podnikatelském plánu popíšeme produkty nebo služby, které plánujeme nabízet, specifikujeme trh spolu s cílovými zákazníky a konkurenty, kteří se na něm nacházejí a dodavatele, s kterými bychom rádi navázali spolupráci.

Důležitou součástí podnikatelského plánu je finanční plán, který bychom měli zpracovat podrobně a precizně. Neměli bychom nadhodnocovat ani podhodnocovat odhadované finanční výsledky. Finanční plán je klíčový pro rozhodnutí, zda začít realizovat podnikatelský záměr či nikoli. Jen díky němu zjistíme, jestli máme potřebné finanční prostředky, případně jsme-li schopni získat investory nebo úvěr od banky v potřebné výši (Srpová, Řehoř, 2010, s. 56).

Zapomenout nesmíme ani na právní předpisy, které možná musíme splňovat a dodržovat a také volbu vhodné právní formy podniku (Srpová, Řehoř, 2010, s. 54 - 55).

„Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na následující otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?“ (Srpová a kol., 2011, s. 14)

Shrneme-li výše uvedené tipy, lze říci, že jestliže chceme, aby byl podnikatel a jeho nový podnik úspěšný, měl by splňovat několik předpokladů (Srpová, Řehoř, 2010, s. 54):

- být motivovaný a odhodlaný,
- zvážit osobní předpoklady,
- mít podnikatelský nápad,
- zpracovat zakladatelský rozpočet,
- sepsat podnikatelský plán,
- vybrat vhodnou právní formu podnikání.

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 59) je podnikatelský plán „písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností.“

Zpracování podnikatelského plánu má také několik zásad. Chceme-li, aby náš podnikatelský plán investory nebo kohokoli jiného, komu je určen, zaujal, měli bychom se těchto zásad držet. Jednotlivé zásady si nyní popíšeme (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 96 – 97):

- Srozumitelnost – podnikatelský plán musí být pro čtenáře srozumitelný – nepíšeme román, proto není nutné používat květnatý jazyk a složité věty. Krátké a výstižné věty stručně popisující myšlenku se snadněji čtou a jsou lépe zapamatovatelné.
- Logika – jednotlivé části podnikatelského plánu i samotné myšlenky by na sebe měli logicky navazovat, nepřeskakujme od tématu k tématu.
- Uvážená stručnost – uvědomme si, kolik dalších lidí kromě nás bude číst podnikatelský plán. Nenuďme je dlouhými odstavci, které jsou o ničem. Pišme stručně, ale nevynechejme žádné podstatné informace.
- Pravdivost a reálnost – nechceme podvádět, proto uvádíme jen pravdivé a reálné informace a data.
- Respektování rizika – přestože věříme v úspěch našeho podnikatelského záměru, podnikatelský plán je pořád plánem a skutečnosti v něm popsané mohou být pozitivně i negativně ovlivněny budoucími událostmi. Dejme proto už v podnikatelském plánu najevo, že jsme si těchto možností vědomi a respektujeme možná rizika. Díky tomu získá náš projekt i my sami větší důvěru.

Při tvorbě podnikatelského plánu musíme mít také na mysli, pro koho bude primárně určen. Může sloužit interním účelům jako plánovací nástroj pro manažery, podpora pro rozhodování, nástroj pro srovnávání plánů s reálnými výsledky apod. Nebo může být

určen externím subjektům – investorům, bankám, potenciálním společníkům, případně veřejnosti (Veber, Srpová, 2012, s. 95 – 96).

Každá skupina bude mít na podnikatelský plán jiné požadavky a různá kritéria hodnocení. Například věřitelé hodnotí formální stránku podnikatelského plánu, zajímat je bude zejména kvalitní zpracování, ověřená data a reálnost projektu po finanční stránce. Na druhé straně investoři, kteří by mohli svou investicí navýšit základní kapitál podniku, budou při hodnocení méně formální. Jde jim také o vztahy s majiteli a kladou důraz na „selský rozum" (Srpová a kol. 2011, s. 38 – 39).

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena. Dostupná literatura nabízí několik verzí doporučené struktury podnikatelského plánu a je jen na autorovi a hlavně samotném účelu podnikatelského plánu, které části se v dokumentu objeví a které budou vynechány případně přidány nad rámec doporučovaných osnov.

Autoři knih pojednávajících o problematice podnikatelského plánu se v hlavních částech struktury vesměs shodují, ale někteří zmiňují i ojedinělé subkapitoly a tak v souhrnu žádná ze struktur níže popsaných, které jsem pro názornost vybrala, není stejná.

Název knihy	**Základy podnikání**	**Podnikatelský plán**
Autor	Srpová, Řehoř	Koráb, Peterka, Režňáková
Struktura podnikatelského plánu	1. Shrnutí	1. Titulní strana
	2. Popis podnikatelského záměru	2. Exekutivní souhrn
	3. Popis produktu	3. Analýza trhu
	4. Okolí firmy	4. Popis podniku
	5. Analýza zákazníků	5. Výrobní plán
	6. Analýza konkurence	6. Marketingový plán
	7. Informace o firmě	7. Operační plán
	8. Klíčové osobnosti	8. Personální zdroje
	9. Marketing a prodej	9. Finanční plán
	10. Výroba, provozní činnosti	10. Hodnocení rizik
	11. Finanční plán	11. Přílohy
	12. Projektový plán	
	13. Analýza rizik	
	14. Příloha	

Tabulka 3: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů (Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010, s. 60 – 66, Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007, s. 74 - 94)

Podnikatelský plán pro úspěšný start	**Podnikání malé a střední firmy**
Wupperfeld	Veber, Srpová a kol.
1. Shrnutí	1. Obsah
2. Podnikatelský záměr	2. Shrnutí
a. Původ podnikatelského záměru	3. Popis podnikatelské příležitosti
b. Popis výrobku nebo služby	4. Všeobecný popis firmy
c. Užitek pro zákazníka a konkurenční výhody	5. Klíčové osobnosti
d. Podnikatelský model	6. Produkty

e. Patentově právní situace	7. Potenciální trhy
f. Stupeň vývoje záměru	8. Okolí firmy a konkurence
3. Podnik	9. Prodej
a. Informace o firmě a kontakty	10. Výroba a provozní činnosti
b. Předmět podnikání	11. Personální otázky
c. Vývoj podniku	12. Finanční plán
d. Právní forma a vlastnické vztahy	13. Rizika podnikatelského plánu
e. Působiště firmy	14. Příloha
4. Vedení a zaměstnanci	
a. Vedení podniku	
b. Organizační struktura a zaměstnanci	
c. Poradci	
5. Další kroky v rozvoji podniku	
a. Inovace	
b. Rozšíření produktových řad	
c. Popis hlavních etap plánovaného rozvoje	
6. Tržní a konkurenční situace	
7. Marketing a prodej	
8. Finanční plán	

Tabulka 4: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů – pokračování (Zdroj: Wupperfeld, 2003, s. 16 – 118, Veber, Srpová a kol., 2012, s. 98 – 105)

Podnikatelský plán a strategie
Srpová a kol.
1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Předpoklady úspěchu a rizika projektu
13. Přílohy

Tabulka 5: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů - pokračování 2 (Zdroj: Srpová a kol., 2011, s. 15 – 33)

Nyní si popíšeme hlavní součásti podnikatelského plánu, které se nacházejí pod různými názvy ve všech doporučovaných strukturách, a tudíž lze soudit, že je důležité tyto informace v podnikatelském plánu obsáhnout.

Shrnutí

Ač obvykle shrnutí bývá na konci dokumentu, v případě podnikatelského plánu je tomu naopak. Shrnutí umísťujeme na začátek, protože hlavním cílem této části dokumentu je zaujmout čtenáře, většinou potenciální investory. Shrnutí nabízí zhuštěné informace, které jsou podrobněji rozvedené v dalších částech podnikatelského plánu. Uvedeme zde všechny důležité údaje o podnikatelském záměru. Účelem je přimět čtenáře, přečíst si se zájmem celý dokument (Srpová, Řehoř, 2010, s. 60 - 61).

Popis podnikatelské příležitosti

„V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- stručný popis produktu (výrobku nebo služby),
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek pro zákazníka.“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 99)

Snažíme se přesvědčit čtenáře o jedinečnosti našeho záměru, seznámíme ho s problémem spotřebitelů, a jak ho hodláme vyřešit, popíšeme naši konkurenční výhodu a zdůrazníme proč právě my a právě teď chceme nabízet naše řešení (Srpová, Řehoř, 2010, s. 61).

Popis produktu

Při popisování produktu musíme mít na vědomí, že čtenář podnikatelského plánu může být laikem v oboru našeho podnikání. Proto „nezabíhejme“ do technických detailů o produktech, ale smysluplně specifikujeme výrobek nebo službu, jejich funkce, přidanou hodnotu pro zákazníka apod. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 61).

Analýza konkurence

Analýza konkurence slouží k poznání přímých i nepřímých konkurentů, ke zjištění vlivu konkurence na výši prodejů vlastních produktů. Na začátku analýzy konkurence stanovíme seznam našich konkurentů. Budou to zejména firmy, které prodávají svoje výrobky na stejných trzích nebo jsou jejich produkty stejné nebo velmi podobné těm našim. Na pozoru bychom se ale měli mít také před firmami, které pro nás zatím nepředstavují konkurenci, ale v budoucnu by se jí mohli stát. Na mysli mám potenciální konkurenty (Srpová a kol. 2011, s. 22).

Přímé konkurenty bychom měli analyzovat hlouběji, pokud možno zjistit i výši jejich odbytu, jejich silné a slabé stránky a konkurenční výhody oproti našim službám a výrobkům (Srpová, Řehoř, 2010, s. 62). Vhodné je všechny konkurenty hodnotit podle následujících ukazatelů: obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost a podobně (Srpová a kol. 2011, s. 22).

Marketing a prodej

„Marketing bychom neměli zužovat pouze na reklamu nebo jiné aktivity, které mají za úkol získat kupujícího zákazníka. Marketing bychom měli chápat spíše jako nástroj, který nám v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně

nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 63)

V podnikatelském plánu je vhodné sestavit marketingovou strategii. Marketingová strategie se zabývá třemi úkoly (Srpová a kol., 2011, s. 22 – 23):

1. Stanovení cílového trhu
2. Určení konkurenční pozice produktu
3. Sestavení marketingového mixu

Cílový trh určíme na základě segmentace trhu. Konkurenční pozici na trhu určuje zejména specifická konkurenční výhoda nebo hodnota pro zákazníka, kterou vhodným způsobem komunikujeme. Marketingový mix charakterizují 4P – produkt, cena, distribuce, propagace.

V části o produktu postupně popíšeme, které produkty uvedeme na trh a jejich hlavní vlastnosti. Pokud bude naše portfolio čítat více než jeden druh výrobku nebo služby, popíšeme je všechny, nebo alespoň ty hlavní.

Při určování cenové strategie, zvažujeme několik faktorů, jako jsou firemní cíle, náklady, konkurence, poptávka, stadium životního cyklu výrobku, případně legislativní požadavky (Srpová a kol, 2011, s. 24 – 25). Výsledná cena pak může být poptávkově orientovaná, to znamená, že při jejím stanovování zvažujeme velikost poptávky a maximální cenu, kterou budou zákazníci ochotni za náš produkt zaplatit. Cena může být také orientovaná nákladově. V takovém případě je cena vypočtena jako součet nákladů vyčíslených na jeden kus výrobku a ziskové přirážky. Poslední možností je konkurenčně orientovaná cena, která vychází z cenové hladiny stejných nebo podobných výrobků konkurence.

Další částí marketingové mixu je distribuce, tedy plán nebo spíš mapa cest, pomocí kterých se produkty dostanou ke konečným spotřebitelům.

V poslední subkapitole marketingové mixu se budeme zabývat propagací našich výrobků nebo služeb. K přehledné orientaci mezi nástroji, které plánujeme využívat, slouží komunikační mix. Jeho částmi jsou (Srpová a kol. 2011, s. 26):

- reklama
- podpora prodeje
- PR
- přímý prodej

Pro svůj podnikatelský záměr si složíme komunikační mix z nástrojů, díky kterým bude naše marketingová komunikace efektivní. Ne všechny nástroje jsou vhodné pro všechny typy podnikání. Hlavní rozdíly najdeme zejména mezi obchodními a výrobními podniky a podobně.

Klíčové osobnosti

Potenciální investory zajímá také odborná kvalifikace a praktické zkušenosti klíčových osob ve firmě. Je žádoucí uvést dosažené vzdělání a praxi vedoucích

pracovníků. V případě, že se už od začátku jedná o větší společnost, připojíme také organizační strukturu (Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007, s. 87).

Výroba a provozní činnosti

Pokud naše konkurenční výhoda spočívá ve výrobním procesu nebo v provozu, měli bychom do podnikatelského plánu zařadit kapitolu, popisující tyto činnosti. Vlastníme-li špičkové a ojedinělé vybavení, měli bychom se o něm zmínit, pokud naše konkurenční výhoda spočívá v nižších provozních nákladech při zachování stejné kvality, zdůrazněme to v této části podnikatelského plánu. Popišme také subdodavatele a naši pozici na trhu vůči nim (Srpová, Řehoř, 2010, s. 65).

Finanční plán

Finanční plán bývá umístěn na konci podnikatelského plánu, protože zobrazuje všechny jeho předešlé části v číselné podobě. Zahrnovat by měl zahajovací rozvahu, zakladatelský rozpočet s plánem počátečních nákladů a výnosů, plánovaný výkaz zisků a ztrát na další tři roky, plánovanou rozvahu za první rok fungování společnosti a plánované cash flow po dobu prvních tří let. Je vhodné vyobrazit případnou sezónnost daného odvětví díky výkazu cashlow pro jednotlivé kalendářní měsíce. Zapomenout bychom neměli také na bod zvratu a ukazatele efektivnosti (Srpová, Řehoř, 2010, s. 65).

Analýza rizik

„Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle.“ (Srpová a kol. 2011, s. 31) Analýza rizik slouží k nastínění pravděpodobných rizikových situací, ale také k určení opatření, díky nimž těmto rizikovým situacím můžeme předejít nebo alespoň zmírnit jejich dopady. K analýze rizik nám mohou pomoci různé nástroje, vhodné jsou například expertní hodnocení nebo citlivostní analýza (Srpová, Řehoř, 2010, s. 66). Provedeme-li analýzu rizik a její výsledky popíšeme v podnikatelském plánu, vyjadřujeme tím, že jsme si rizikových situací vědomi a jsme připraveni je konstruktivně řešit.

2.6 Specifika podnikání v oblasti rychlého občerstvení

Samotné zřízení rychlého občerstvení s sebou přináší mnoho legislativních podmínek a povinností, které je třeba splnit ještě před zahájením činnosti. Jde například o druh živnostenského oprávnění, informování příslušných státních institucí o zahájení činnosti a podobně. Níže si popíšeme základní kroky, které je třeba učinit, abychom si mohli otevřít rychlé občerstvení (Šmídová, 2015).

Živnostenské oprávnění

Jako podnikatel, který chce provozovat rychlé občerstvení, musíte splňovat podmínky živnostenského zákona. V první řadě je tedy potřeba zřídit si živnostenské oprávnění. Důležité je zmínit, že živnostenský list potřebujete i v případě, že budete zakládat společnost s ručením omezeným. V tomto případě musíte živnostenské oprávnění předložit při zápisu společnosti do obchodního rejstříku (iPodnikatel.cz, 2012). Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání definuje živnosti ohlašovací

a koncesované. Pro podnikání v oboru rychlého občerstvení je potřeba zřídit si živnost ohlašovací. Ohlašovací živnosti se ale dále dělí na řemeslné, vázané a volné (Zákon č. 455/1991 Sb.).

- Živnost řemeslná – pro její získání je třeba prokázat odbornou způsobilost například potvrzením o dokončeném vzdělání v příslušném oboru vzdělávání.

- Živnost vázaná - pro její získání je třeba prokázat odbornou způsobilost například potvrzením o dokončeném vzdělání v příslušném oboru vzdělávání, týká se např. těchto oborů: oční optika, nakládání s nebezpečnými odpady, obchod s chovatelskými zvířaty apod.

- Živnost volná – pro její získání není třeba dokládat odbornou způsobilost.

Z výše uvedených definic vyplývá, že vázaná živnost není pro podnikání v rychlém občerstvení vhodná. Živnost volnou lze použít pouze v případě, že v provozovně budou prodávány pouze potraviny kuchyňsky neupravené a neurčené k přímé konzumaci. Nebo v případě, že provozovatel neposkytuje možnost přímé konzumace v místě provozu. Potom je možné provozovat takový podnik na živnost volnou se zaměřením na maloobchod a není třeba dokládat odbornou způsobilost.

Nicméně ve většině případů si podnikatel v oboru rychlého občerstvení musí zřídit živnost řemeslnou, doložit požadovanou odbornou způsobilost a splnit zákonem dané požadavky zejména hygienické.

Další povinnosti

Samotná provozovna musí nést označení odpovědné osoby, sídla firmy a identifikačního čísla, je-li podnikatel zapsaný v obchodním rejstříku. Toto označení musí být k dispozici i v době, kdy je provozovna uzavřená.

Další povinností pro všechny osoby pracující s potravinami je vlastnictví zdravotního průkazu. Ten musí mít neustále při sobě a na vyžádání jej předložit osobě pověřené ke kontrole. V otázkách hygienických předpisů se podnikatel musí řídit předpisy Evropské unie zejména pak Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) číslo 852/2004, o hygieně potravin.

"Pro všechny provozovatele stánku dále platí povinnost oznámení činnosti, kdy je provozovatel stánku povinen nejdéle v den zahájení činnosti písemně oznámit místně příslušné hygienické stanici den zahájení činnosti, její předmět a rozsah, umístění provozovny, dále i změnu či ukončení.“ (Šmídová, 2015)

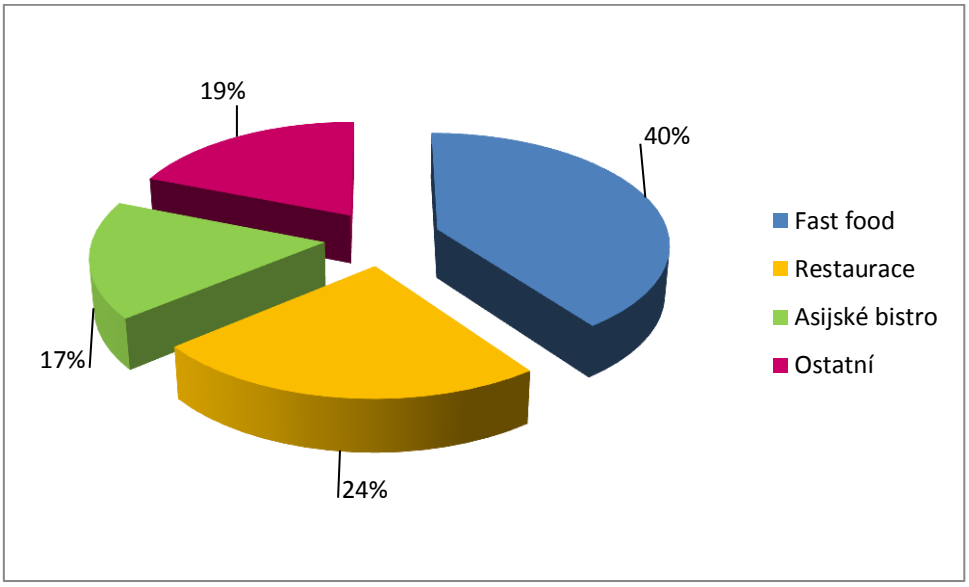
Pokud se rozhodneme mobilní provozovnu umístit na soukromém pozemku, musíme k tomuto umístění získat souhlas a nájemní smlouvu. V případě pozemku v majetku města žádáme o nájemní smlouvu na příslušném městském úřadě, v případě, že je jedná o pozemní komunikaci, povoluje umístění odbor dopravy.

Rozdíl je také mezi stánkem pevně spojeným se zemí a mobilním stánkem. Provozovnu rychlého občerstvení, která není pojízdná a je tedy pevně spojená se zemí musí schválit také místně příslušný stavební úřad.

Trendy v České republice

Známý fast food SUBWAY si nechal v České republice zpracovat průzkum ohledně oblíbenosti rychlého občerstvení a tady jsou jeho výsledky (Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, 2015).

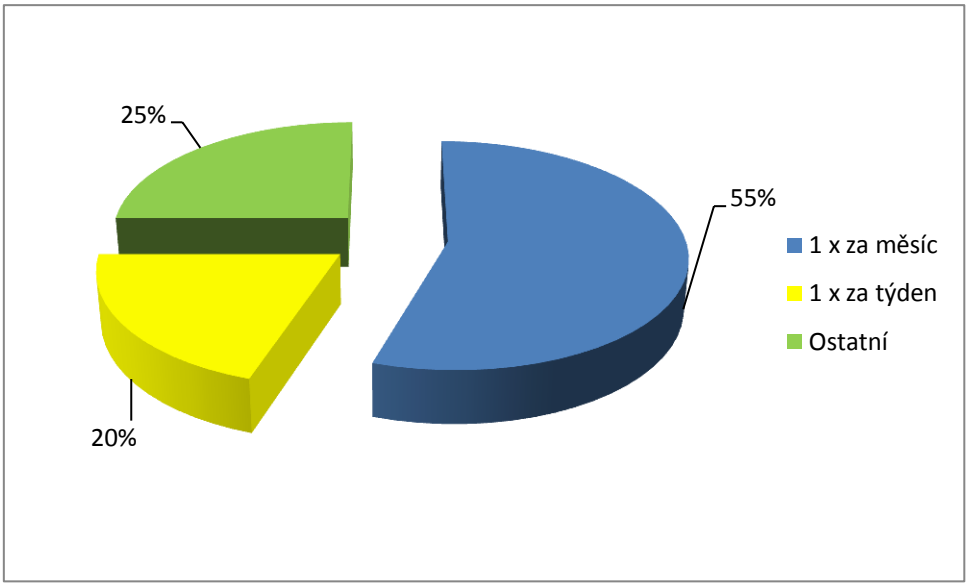
Pokud mají Češi pouze omezený čas na oběd (v případě výzkumu to bylo 20 minut) nejčastěji zajdou na jídlo do fast foodu jak můžete vidět v následujícím grafu.



Obrázek 4: Kam chodí Češi nejčastěji na oběd? (Zdroj: Na základě dat z: Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, zpracováno autorkou)

„Z průzkumu vyplývá zřejmý trend rostoucího požadavku lidí na standardní kvalitu jídla, kterou najdou v jakékoliv provozovně značkového fast-foodu. Svědčí o tom výrazně menší oblíbenost tradičních bufetů a asijských stánků ve srovnání se značkovými podniky. Zároveň výsledky průzkumu naznačují, že lidé mají značkové fast foodové řetězce spojené s rychlou obsluhou více než například tradiční české restaurace.“ (Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, 2015)

Průzkum se dále zabýval otázkou, jak často Čeští spotřebitelé rychlá občerstvení navštěvují. V tomto případě se více než polovina lidí stravuje ve fast foodu alespoň jednou za měsíc. Celá pětina dotazovaných potom navštěvuje fast foodové restaurace minimálně jednou za týden.



Obrázek 5: Jak často Češi navštěvují fast foody? (Zdroj: Na základě dat z: Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, zpracováno autorkou)

Podle společnosti SUBWAY se návštěvnost restaurací s rychlým občerstvením dlouhodobě zvyšuje. Problémem je ovšem nedostatek těchto zařízení v některých regionech a městech. Existuje tedy pořád místo na trhu pro další nové fast foody.

2.7 Vlastní návrh obsahu a struktury podnikatelského plánu s přihlédnutím ke konkrétnímu typu a oboru podnikání

Na základě odborné literatury zmíněné výše a všech rad a tipů jak nejlépe napsat podnikatelský plán tak, aby nebyl nudný, nicneříkající a neskončil založený na dně spodní zásuvky psacího stolu, jsem se rozhodla sestavit podnikatelský plán podle následující struktury.

1. **Titulní list**

Titulní list bude obsahovat informace o obchodním názvu firmy a jména klíčových osob. Dále zde bude umístěn návrh loga společnosti

2. **Účel**

Kapitola účel bude určena k popsání samotného účelu podnikatelského plánu. Zejména zde budou zmíněny osoby nebo instituce, kterým je dokument určen a co je jeho cílem.

3. **Shrnutí**

Shrnutí podle odborné literatury bude obsahovat zhuštěné informace, které budou v dalších kapitolách podrobněji vysvětleny. Především zde čtenář nalezne informace o produktu, konkurenční výhody, výši počáteční investice a předpokládanou dobu návratnosti. Představeny by měli být ve zkratce i klíčové osobnosti projektu.

4. Popis podnikatelské příležitosti

V této části bude představena společnost samotná. Bude blíže určena právní forma, vyzdvihnuty důvody pro její existenci, proč zrovna teď a proč zrovna na zvoleném trhu. Sestaven bude předpokládaný harmonogram realizace projektu a popsány budou legislativní nařízení, která je třeba splnit.

5. Cíle společnosti

V kapitole Cíle společnosti se zaměříme na Misi, Vizi a cíle firmy krátkodobé i dlouhodobější.

6. Klíčové osoby

Na řadu přichází podrobný popis klíčových osobností – majitelů, vrcholového managementu. Popíšeme jejich dosavadní praktické zkušenosti i teoretické znalosti a odbornou způsobilost je-li vyžadována například pro zřízení živnostenského listu.

7. Analýza trhu a zákazníků

V této části podnikatelského plánu se zaměříme na trh a zákazníky. Popíšeme tržní prostředí, počet potenciálních zákazníků, zdůvodníme, proč jsme si vybrali právě tuto oblast. Dále se budeme věnovat popisu cílové skupiny zákazníků případně zákaznickým segmentům. Definujeme cílovou skupinu zákazníků.

8. Analýza konkurence

Analýza konkurence bude poskytovat detailní informace o přímých i nepřímých konkurentech, kteří se v současné době na trhu nacházejí.

9. Analýza dodavatelů

V kapitole Analýza dodavatelů představíme dodavatele, které jsme předběžně vybrali. V úvahu budeme brát dodavatele pro všechny suroviny, které budeme potřebovat, ale i energie, služby a klíčový hmotný majetek.

10. Personální zabezpečení

Tato část podnikatelského plánu bude věnována jednotlivým pracovním pozicím a popisu pracovních činností, které budou zaměstnanci na těchto pozicích vykonávat. V případě většího počtu zaměstnanců bude vhodné uvést i organizační strukturu společnosti.

11. Marketing

Kapitola o marketingu bude strukturována na základě modelu 4P a podle jednotlivých složek tohoto modelu rozdělena do podkapitol: Produkt, Cena, Distribuce a Propagace.

12. Finanční plán

Jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu – Finanční plán – bude obsahovat hlavní účetní výkazy:

- Zahajovací rozvahu
- Výkaz zisků a ztrát – tady budou uvedeny 3 varianty výkazu. První bude reprezentovat přepokládané výsledky v případě optimistické varianty, druhý v případě pesimistické varianty a poslední budeme-li brát v úvahu realistickou variantu vývoje podnikání.
- Cash flow – i cash flow bude spočítáno více než jednou krát. Pro názornou ilustraci případné sezónnosti zvoleného odvětví pro podnikání, bude první výkaz cash flow sestaven na základě předpokládaných výsledků v prvním roce podnikaní, a to za každý jednotlivý kalendářní měsíc. Druhý výkaz bude reprezentovat plánované výsledky v druhém a třetím roce fungování společnosti na základě realistické varianty.

13. Analýza rizik

V této kapitole se zaměříme na rizika. Vyjmenujeme rizika, která společnosti potenciálně hrozí, spolu s tím, jak jim hodláme předejít.

14. SWOT analýza

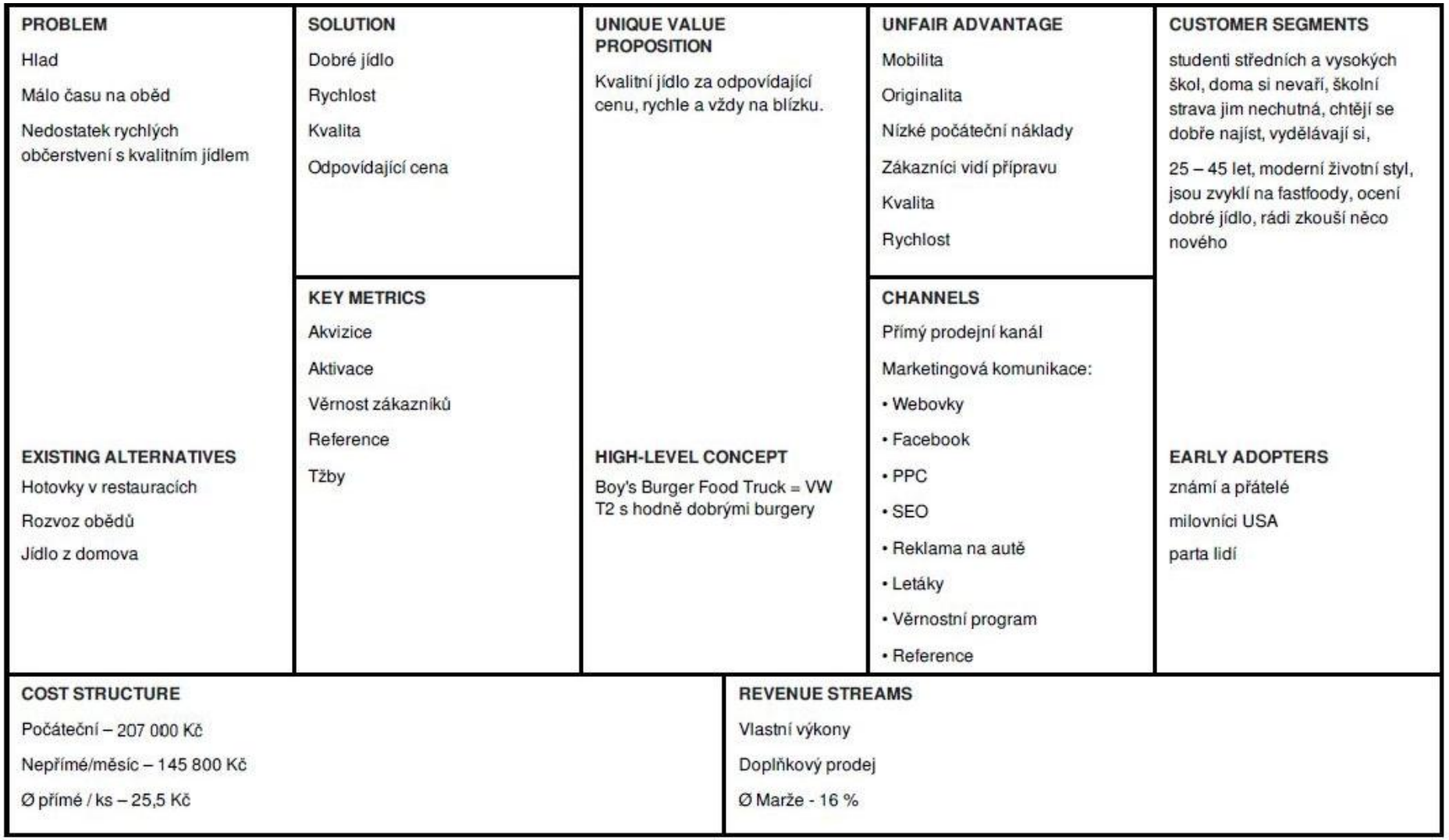
Zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb na trhu.

15. Vyhodnocení projektu

Zhodnocení projektu pomocí finančních ukazatelů. Vypočítána bude doba návratnosti, rentabilita vlastního kapitálu a čistá současná hodnota investice.

3 Lean Canvas model

Lean Canvas představuje podnikatelský plán zaznamenaný na list papíru o velikosti A4. Jeho nespornou výhodou je to, že obsahuje pouze důležité a tedy cenné informace. Proto jsme se rozhodli, že Lean Canvas vypracujeme a připojíme ho k podnikatelskému plánu. Poslouží jako shrnutí a zároveň poskytne rychlý přehled stěžejních informací. Lean Canvas nám taky pomůže uvědomit si některé souvislosti a definovat důležité pojmy jako jsou zákaznické segmenty nebo problémy, které chceme pomoci našim potenciálním zákazníkům vyřešit.



Obrázek 6: Lean Canvas model Boy's Burger Food Truck (Zdroj: zpracováno autorkou pomocí aplikace dostupné z www.leanstack.com)

3.1 Problém

V první řadě jsme stanovili nejčastější problémy spotřebitelů z naší cílové skupiny zákazníků. Protože na tyto problémy my hledáme a poskytujeme řešení, a proto bychom se na ně měli soustředit. Správná specifikace problému nám může usnadnit marketingovou komunikaci směrem k zákazníkům. Hlavní problémy tedy jsou:

1. Lidé mají hlad.
2. Lidé, zejména zaměstnanci, ale i studenti, mají málo času na oběd.
3. Na daném trhu (Pardubice) je nedostatek zařízení s rychlým občerstvením a zároveň chutným a kvalitním jídlem.

Spolu s hlavními problémy jsme se snažili definovat také existující řešení. Kromě přímých konkurentů, nabízejících hamburgery, kteří jsou dále popsáni v kapitole číslo 3.9.1 Přímá konkurence, se na trhu nachází také nepřímá konkurence, zprostředkovávající řešení výše uvedených spotřebitelských problémů. Jedná hlavně o:

- restaurace nabízející polední menu s tzv. hotovkami,
- restaurace nabízející rozvoz jídel,
- pokrmy, které si spotřebitelé do zaměstnání nosí z domova.

3.2 Zákaznické segmenty

Vymezení zákaznických segmentů je důležité zejména pro správnou marketingovou komunikaci a její cílení.

My jsme definovali dva hlavní zákaznické segmenty, na které se chceme zaměřit. Každý segment je charakteristický jinými znaky, a proto si je dále popíšeme podrobněji.

První zákaznický segment:

První zákaznický segment tvoří studenti středních nebo vysokých škol. Tito studenti nejsou zvyklí si doma vařit, ale zároveň si raději připlatí a koupí si lepší jídlo než, jaké je jim nabízeno ve školních jídelnách a menzách. Tito studenti pracují na poloviční nebo plný úvazek nebo dostávají vyšší kapesné než jejich vrstevníci a mohou si tedy dovolit připlatit za jídlo. Pro lepší specifikaci a hlavně pro účely marketingové komunikace jsme si stanovili persony, tedy popsali fiktivní osoby, které by mohly být našimi zákazníky. Popis persony pro první zákaznický segment vypadá takto:

Honza

- student Univerzity Pardubice, zaměření na chemii
- bydlí na kolejích
- přivydělává si
- v menze mu moc nechutná, raději chodí s kamarády na jídlo do restaurací

Druhý zákaznický segment:

Do druhého zákaznického segmentu jsme zařadili zaměstnance ve věkové kategorii 25 až 45 let. Tito lidé žijí moderním způsobem života. Rádi se baví, chodí na večeře do dražších restaurací, o kterých vědí, že se zde dobře nají. Jsou tedy ochotní si za dobré jídlo připlatit. Jsou zvyklí jíst ve fast foodech. Rádi zkoušejí nové věci a služby.

Personou pro druhý zákaznický segment je Daniel:

Daniel

- zaměstnanec ČSOB Pojišťovny v Pardubicích, střední management
- 35 let, ženatý, dvě děti
- žije na okraji Pardubic v novém moderním rodinném domě
- často a rád jezdí na kole
- když má málo času na jídlo, zajde si do fast foodu
- objevuje nové produkty

Jako doplněk k zákaznickým segmentům v modelu Lean Canvas jsou vypsáni tzv. early adopters, tedy první zákazníci, kteří ochutnají naše produkty a budou šířit dobrou pověst podniku mezi další potenciální spotřebitele. K prvním zákazníkům budou patřit zejména nejbližší známí majitelů podniku včetně rodinných příslušníků a přátel, kteří budou burgery a celý koncept Boy's Burger Food Truck doporučovat dále. Dalšími early adopters by se mohly stát party mladých lidí a lidé, kteří se neomezují, ale naopak si užívají života. Náš projekt by hned na začátku mohl oslovit také milovníky Spojených států amerických, pro které je tento způsob prodeje hamburgerů typický.

3.3 Unikátnost nabídky

Vyjádření unikátnosti nabídky Boy's Burger Food Truck je v podstatě jednoduché a navazuje na řešení tří hlavních problémů, které jsme definovali už dříve, tedy Hlad, Málo času na oběd a Nedostatek rychlých občerstvení s kvalitním jídlem na daném trhu. Hlavní konkurenční výhody lze shrnout takto:

„Kvalitní jídlo za odpovídající cenu rychle a vždy na blízku."

3.4 Řešení

V části Řešení musíme nalézt řešení na všechny vyjmenované problémy z první sekce.

Problém číslo 1: Hlad

Tento problém je ten, který by měl živit naši společnost po nekonečně dlouhou dobu, protože je to ten z problémů, který se bude objevovat vždy, po staletí, ať je jakákoli doba a jakékoli možnosti. Naším úkolem je přesvědčit lidi, aby přišli tento problém vyřešit k nám a zahnali svůj hlad koupí našich produktů. Toho chceme docílit originální nabídkou – nikoli česká tradiční kuchyně, nikoli italské těstoviny nebo pizza, ale něco,

co se v poslední době začíná těšit stále větší oblibě, ale v Pardubicích je toho nedostatek – dobré domácí hamburgery.

Problém číslo 2: Málo času na oběd

Problém krátkých poledních pauz chceme vyřešit díky rychlé přípravě – celý projekt je inspirován konceptem rychlého občerstvení a možností „take away". Tedy zjednodušeně přijdu, objednám, zaplatím, dostanu jídlo do ruky a jdu. Žádné čekání až se uvolní stůl v přeplněné restauraci, čekání, až si mě všimne číšník nebo servírka a já si budu moci objednat. Benefitem je také to, že se provozovna Boy's Burger Food Truck nebude nacházet pouze na jednom místě v Pardubicích, ale bude cestovat. Takže se každému potenciálnímu zákazníkovi můžeme dostat blíže. Aktuální poloha bude vždy dostupná na internetových stránkách a firemní stránce na Facebooku.

Problém č. 3: Nedostatek rychlých občerstvení s kvalitním jídlem

V oblasti, ve které jsme se rozhodli působit, se nachází několik rychlých občerstvení. Nechybí mezinárodně známé fast foodové řetězce jako je McDonald's a KFC a dále zde najdeme i pár fast foodů, jejichž značky nejsou známé. Patří mezi ně zejména restaurace s asijskou a jihoevropskou kuchyní. Žádný z konkurenčních podniků s konceptem rychlého občerstvení nenabízí domácí hamburgery – tedy z čerstvého mletého masa nikoli z polotovaru. Marketingová komunikace firmy Boy's Burger Food Truck bude zaměřená právě na zdůraznění kvality prodávaných pokrmů. Chceme se odlišit od známých i neznámých konkurenčních podniků, které na daném trhu působí právě kvalitou burgerů. Tu má podpořit nejen výběr dobrého a spolehlivého dodavatele masa a dalších surovin, ale také celkový vizuální vzhled food trucku – reklamní polep, uspořádání surovin, čistota. Dále také design internetových stránek a tón komunikace. Nechceme vypadat jako nějací „amatéři", ale jako profesionálové, kteří se vyznají.

3.5 Kanály

Kanály jsme rozdělili na prodejní a marketingové.

Prodejní kanály

Prodejní kanál představuje způsob, jak se výrobky společnosti Boy's Burger Food Truck dostanou ke konečným spotřebitelům. V našem případě nebudeme využívat žádných prostředních článků mezi námi a koncovým zákazníkem. Prodejní kanál bude tedy jenom jeden, a to přímý prodejní kanál. Sami budeme prodávat svůj sortiment koncovým spotřebitelům.

Marketingové kanály

Na rozdíl od prodejních kanálů marketingových kanálů bude více. V první řadě se chceme zaměřit na reklamu na internetu a online marketing. Využívat tedy budeme tyto kanály:

- Internetové stránky společnosti Boy's Burger Food Truck

- Firemní stránka na sociální síti Facebook
- PPC reklama
- SEO optimalizace

Kromě internetu se zaměříme i na takzvaně klasické kanály:

- Letáky
- Věrnostní program
- Reklama na automobilu (food trucku)
- Reference od zákazníků

3.6 Struktura příjmů

Společnost Boy's Burger Food Truck bude generovat příjmy z prodeje vlastních výrobků. Hlavní sortimentem je pět druhů domácích hamburgerů nabízených ve dvou kategorií rozdělených podle gramáže masa. Doplňkový sortiment tvoří poctivé americké hot dogy s oblohou, zeleninové saláty a nápoje.

V kapitole číslo 3.13.3 Cash flow výkaz cash flow dokumentuje předpokládané příjmy vypočítané pro realistickou variantu vývoje podniku, která vychází z odhadovaných možností prodejů.

Provoz food trucku podléhá sezónnosti, proto musíme počítat s několikanásobně nižšími příjmy v zimním období oproti letnímu. Tento rozdíl bude vykompenzován příjmy z letních společenských akcí. Pro překlenutí sezónních výkyvů v cash flow bude společnost neustále udržovat rezervní peněžní prostředky na bankovním účtu v minimální hodnotě dvou měsíčních zásob surovin.

Příjmy z prodeje by v prvním roce měly být podle odhadů téměř 1 900 000 Kč. Přesně odhadnutou hodnotu příjmů jak za první rok, tak i za jednotlivé měsíce prvního roku fungování společnosti Boy's Burger Food Truck naleznete v kapitole číslo 3.13.3 Cash flow.

Průměrná marže za všechny prodávané výrobky je 16 %. Průměrná marže pouze za hamburgery činí 12 %.

3.7 Struktura nákladů

Předpokládaná počáteční investice činí 207 000 Kč. Tyto peněžní prostředky budou vynaloženy na nákup kancelářského a kuchyňského vybavení, nákupu prvních zásob surovin, obalů, čisticích prostředků a podobného zařízení a na pořízení vlastní elektrocentrály. Část investice bude použita na úhradu zřizovacích výdajů společnosti, pro naplnění pokladny a zbytek bude uložen na bankovní účet společnosti. Předpokládané částky jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- Elektrocentrála – 30 000 Kč
- Kancelářské vybavení – 20 000 Kč
- Vybavení kuchyně – 11 000 Kč
- Zásoby – 15 000 Kč
- Pokladna – 20 000 Kč

- Bankovní účet – 100 000 Kč
- Zřizovací výdaje – 11 000 Kč

Zdrojem krytí aktivních položek bude vlastní jmění.

3.8 Klíčové metriky

Při stanovování klíčových metrik, podle kterých budeme hodnotit úspěšnost projektu Boy's Burger Food Truck jsme se rozhodli využít model Pirate Metrics. Ten bývá také označován jako AARRR podle pěti klíčových metrik, na které se soustředí: Acquisition, Activation, Retention, Referral & Revenue (Gooding, 2015).

1. **Akvizice**

Akvizice představuje první kontakt potenciálního zákazníka s naší firmou nebo produktem. Může jít i o přístup na internetové stránky nebo profil na Facebooku. Znamená to, že naše marketingové aktivity (polep food trucku, letáky, PPC, SEO, Facebook, web) fungují a my jsme spotřebitele zaujali. V případě online kanálů lze tato metrika poměrně snadno vyjádřit čísly – návštěvy na stránce, kliknutí na reklamu, míra opuštění vstupních stránek, dosah příspěvků na Facebooku apod. Důležité je ale zaujmout i ostatními prostředky, zejména čistým a jednoduchým designem polepu food trucku a letáčků.

2. **Aktivace**

Aktivace představuje další krok v získání stálého zákazníka - vlastní nákup produktu. Důležité je si také uvědomit, že akvizice zákazníka vždy neznamená i to, že nakoupí. Počet takových spotřebitelů, tedy těch, kteří jsme sice zaujali, ale oni u nás nenakoupili, se budeme snažit udržovat velmi nízký, a to díky marketingové komunikaci. Metriku Aktivace můžeme měřit pomocí počtu prodaných produktů za určité časové období a pozorovat její vývoj a trendy. Cílem je zákazníkovi zprostředkovat vynikající první „setkání" s naším produktem. Chceme ho oslovit, zaujmout a neztratit.

3. **Věrnost**

Velmi důležitá metrika – návratnost. Hlavním cílem Boy's Burger Food Truck je získat věrné zákazníky. Tato metrika nám pomůže určit, zda se nám daří našeho cíle dosáhnout. Hlavní podpůrnou činností k dosažení co největšího počtu vracejících se a spokojených zákazníků bude věrnostní program – každý desátý hamburger zdarma. Věrnostní program nám napomůže i k měření návratnosti – budeme evidovat počet vydaných kartiček, počet vydaných razítek za nakoupené burgery a počet vrácených kartiček s deseti razítky. Věrnost zákazníků můžeme měřit také podle vývoje počtu fanoušků na Facebooku.

4. **Reference**

Zákazník, který se dobře nají, později ochotně doporučí nebo zmíní v řeči se známými, přáteli nebo rodinou, kde si tolik pochutnal. Protože jde o jeden z neúspěšnějších marketingových kanálů, je pro nás velmi důležitý. Proto budeme nabízet pouze velmi chutné produkty, a to díky kvalitním surovinám a pečlivé přípravě. Reference nejsou dobře měřitelné. Alespoň částečně je však můžeme změřit podle ohlasů a hodnocení na Facebooku a aktivního přístupu fanoušků k našim příspěvkům na této sociální síti (sdílení, „lajkování“).

5. **Tržby**

Nakonec jedna z nejvíce vypovídajících metrik – tržby. Hodnotit budeme tržby za prodej všech produktů (burgery, hot dogy, saláty, nápoje) ale i za jednotlivé produkty, abychom zjistili, které jsou nejvíce poptávané a nejvíce rentabilní. Více informací o tržbách za prodané produkty je uvedeno v kapitole číslo 3.13 Finanční plán.

3.9 Konkurenční výhody

Konkurenční výhody projektu Boy's Burger Food Truck spočívají v jeho hlavních vlastnostech a jsou následující:

- mobilita,
- originalita,
- nízké počáteční náklady,
- zákazníci vidí kuchařům tzv. pod ruce,
- kvalita,
- rychlost.

4 Praktická část - Podnikatelský plán Boy's Burger Food Truck

4.1 Titulní strana

Podnikatelský plán

Boy’s Burger Food Truck



Obchodní název: Boy’s Burger Food Truck, s.r.o.
Autorka: Bc. Zuzana Kábelová
Zakladatelé: Martin Zrůst, Jan Čejka

Veškeré informace uvedené v tomto podnikatelském plánu, jakož i grafická vyobrazení, loga a schémata jsou považovány za důvěrné. Jejich kopírování, šíření nebo předávání třetím osobám je podmíněno písemným souhlasem jednatele společnosti.

4.2 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je primárně určen pro interní potřeby majitelů. Cílem podnikatelského plánu není získat investora. Hlavním účelem dokumentu je spojit všechny hlavní myšlenky o projektu a přenést je na papír. V této podobě bude snazší uvědomit si všechny souvislosti a kroky, které jsou nutné k případné realizaci projektu. V neposlední řadě sepsaný podnikatelský plán umožní zhodnotit životnost projektu. V dalším kroku by podnikatelský plán mohl posloužit pro získání potřebných finančních prostředků od banky.

4.3 Shrnutí

Cílem projetu Boy‘s Burger Food Truck je nabídnout zákazníkům vynikající domácí burgery, hot dogy a saláty z pojízdného automobilu, tzv. food trucku. Tak jak je to běžné například v Americe. Unikátnost konceptu spočívá ve způsobu samotného prodeje a přípravy občerstvení. Hamburgery a ostatní sortiment budou vždy čerstvé, připravované přímo v kuchyni ve food trucku a odtud také prodávané. Food trucky jsou nejvíce známé především ve Spojených státech americký, ale v současné době se začínají objevovat už i v České republice a to hlavně v Praze, kde mobilní restaurace provozuje například Chefparade (Pospíšilová, 2013).

Specialitou podniku bude několik druhů domácích burgerů připravených přímo před zákazníkem ve food trucku. Sortiment budou kromě domácích hamburgerů doplňovat hot dogy, zeleninové saláty a nápoje.

Food truck má řadu výhod. V první řadě je to mobilita – každý den může stát jinde a to, kde se zrovna nachází, nebo, kde bude v nejbližší době přistaven, se dozvíte na internetových stránkách nebo na Facebooku. Oproti klasickým restauracím je to také nízká počáteční kapitálová náročnost celého projektu.

Vlastníky firmy jsou dva společníci Martin Zrůst a Jan Čejka. Protože provozování občerstvení vyžaduje založení řemeslné živnosti, je nutné kromě jiných podmínek také splnit podmínky živnostenského zákona a doložit odbornou způsobilost zodpovědné osoby. Pan Martin Zrůst je vyučený kuchař s několika lety praxe a mnoha skvělými nápady. Oba majitelé jsou dlouholetými přáteli, oba moc rádi vaří a sdílejí vzájemnou vášeň pro dobré hamburgery. Cílem vlastníků podniku je rozšířit svoji vášeň mezi co nejvíce stejně naladěných mladých lidí. Chtějí představit hamburger výborné chuti a odnaučit lidi stravovat se v levných fast foodech.

S food truckem bude firma Boy’s Burger Food Truck působit převážně v Pardubicích na vytipovaných místech zejména v centru města (Třída míru, areál Univerzity Pardubice, Karlovina) nebo u vlakového nádraží. Dále plánujeme účast na vybraných společenských a kulturních akcích, které se ve východních Čechách konají (Velká Pardubická, hokejová utkání Extraligy, letní festivaly apod.).

Při běžném provozu bude Boy’s Burger Food Truck otevřený vždy ve všední dny. Zahajovací otevírací doba bude od 10:30 do 15:30 hodin. Individuální otevírací doba bude v případě prodeje na společenských akcích. Ta se potom bude samozřejmě odvíjet od programu samotné akce.

Vzhledem k předpokládané výši prodejů by provoz food trucku v prvních třech letech měli zvládnout majitelé sami. Oni dva tedy zajistí chod kuchyně, nákup surovin a další podpůrné činnosti. Činnosti jako je vedení účetnictví, tvorba internetových stránek a jejich optimalizace pro vyhledávače a tvorba designu tiskovin budou svěřeny externím subjektům.

Počáteční kapitálová náročnost tohoto projektu je 207 000 Kč. Investice bude kryta z vlastních zdrojů. Výsledky finančního plánu ukazují, že vynaložená počáteční investice by se měla vrátit již po prvním roce podnikání.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti

4.4.1 Představení společnosti

Firma Boy's Burger Food Truck bude založena jako společnost s ručením omezeným na základě živnostenského oprávnění pro řemeslnou živnost, hostinská činnost. Majiteli budou pan Martin Zrůst a pan Jan Čejka, každý z nich bude polovičním vlastníkem společnosti a vloží do základního kapitálu 50% část. Oba vlastníci mohou doložit vyučení v oboru kuchař, číšník a splnit tak podmínky stanovené pro vydání živnostenského listu pro řemeslnou činnost. Předmětem podnikání je unikátní koncept mobilního rychlého občerstvení, který se specializuje na prodej domácích hamburgerů. Už samotný název nové společnosti naznačuje nejen inspiraci ve Spojených státech díky zvolenému jazyku, ale také to, co mají potenciální zákazníci očekávat – burgery. Cílem společnosti a jejich zaměstnanců není pouze nabízet dobré hamburgery, ale také zprostředkovat zážitek, jaký zákazníci jinde nezažijí. Mají v úmyslu navodit atmosféru jedné z amerických ulic, pohodu a přátelskou náladu.

V základní nabídce bude pět druhů burgerů rozdělených do dvou hmotnostních kategorií podle gramáže masa na 100 g a 150 g. Kromě burgerů budou na jídelním lístku také hranolky, hot dogy, dva druhy salátů a nápoje.

Na začátku podnikání bude společnost Boy's Burger Food Truck působit v Pardubicích. V tomto krajském městě žije asi 91 000 obyvatel, nachází se zde univerzita s cca 8 500 prezenčními studenty, za zaměstnáním sem dojíždí asi 7 600 lidí denně. Pardubice jsou také důležitým železničním uzlem, ve kterém mimo jiné zastavují i mezinárodní vlaky. Během roku se zde koná několik významných kulturních, sportovních a společenských akcí (Zlatá přilba, Velká Pardubická, Apetit festival, hokejová Extraliga – prostor před arénou, hudební festivaly apod.). Ve všední dny bude food truck umístěn na vytipovaných místech zejména v centru města nebo u vlakového nádraží. Otevírací doba bude od 10:30 do 15:30 hodin. Běžný provoz bude také doplněn účastí na různých festivalech a jiných kulturních akcích s velkou účastí, které se ve východních Čechách v sezóně i mimo ni konají.

Naše nabídka je na zvoleném cílovém trhu unikátní. V současné době se v Pardubicích podobný projekt – tedy příprava a prodej jídla z food trucku nevyskytuje. Konkurenční výhoda bude spočívat v jedinečnosti. Další výhodou oproti konkurenci je mobilita – pokud nebudou zákazníci před univerzitou – protože mají volno – přesuneme se do centra, kde zaměstnanci volno nemají. Můžeme vyzkoušet, která stanoviště jsou nejvýhodnější a podle toho určit, kde se budeme nejčastěji vyskytovat. Zákazníci

nemusí mít strach, že by food truck nenašli, protože aktuální polohu food trucku vždy naleznou na internetových stránkách a firemní stránce na sociální síti Facebook.

Jednou z konkurenčních výhod jsou také nízké počáteční náklady, které odhadujeme na 207 000 Kč. Více informací o nákladech je k dispozici v kapitole číslo 3.13 Finanční plán.

Oproti klasickým restauracím si při čekání na občerstvení mohou zákazníci Boy‘s Burger Food Truck prohlédnout suroviny i samotnou přípravu jídla a přesvědčit se tak, že nabízené produkty jsou opravdu vysoce kvalitní, z čerstvých ingrediencí a poctivě uvařené.

Výhodou je také rychlost v kombinaci s čerstvostí – naše jídlo není hotovka, připravená dopoledne a servírovaná ještě v 14:00, ale zároveň na přípravu nebudete čekat déle než 10 minut.

Zakládáme si na kvalitě našich jídel. Maso budeme nakupovat od prověřených dodavatelů a snažíme se vybírat lokální a malé producenty.

Uvádíme tři důvody, proč jsme se rozhodli právě pro food truck a systém fast food:

1. Lidé budou mít vždycky hlad a budou se chtít nasytit.
2. V dnešní době je vše uspěchané, zaměstnanci mají krátké pauzy na oběd a většina z nich nemá čas nebo síly uvařit si jídlo doma.
3. Konkurenční výhodou oproti klasickým restauracím jsou nízké počáteční náklady.

4.4.2 Harmonogram realizace

V následující tabulce je popsán předpokládaný harmonogram realizace projektu Boy’s Burger Food Truck. Plánujeme začít prodávat občerstvení na začátku sezóny v roce 2016.

Harmonogram realizace	
Teď	Ověřování životnosti, nákladovosti, doby návratnosti a náročnosti projektu.
	Zjišťování legislativních podmínek.
	Příprava podnikatelského plánu.
Leden 2016	Registrace internetové domény.
	Prověřování možnosti parkování na vybraných místech.
	Zajištění účasti na vybraných akcích.
	Hledání vhodného food trucku a sjednání pronájmu.
Únor 2016	Nákup a zadání výroby internetových stránek, tiskové materiály.
	Zajištění potřebných legislativních

	oprávnění.
Březen 2016	Vyjednávání s dodavateli.
Duben 2016	Založení společnosti s ručením omezeným.
	Spuštění marketingové komunikace.
Květen 2016	Spuštění projektu.

Tabulka 6: Harmonogram realizace (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.4.3 Legislativní požadavky

Na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin budeme muset zavést a dodržovat stále postupy založené na zásadách HACCP.

Zahájení provozu pojízdného občerstvení (z vozidla) nepodléhá schválení orgánem ochrany veřejného zdraví (hygienickou službou). Ale při činnosti samozřejmě musí být dodržována platná legislativa včetně oznamovací povinnosti, kterou nařizuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004. Oznamovací povinnost spočívá v informování odpovídajícího příslušného orgánu, v tomto případě místně příslušné Krajské hygienické stanici o zahájení provozu podléhajícího jeho kontrole a o každé změně tohoto provozu, a to nejpozději v den zahájení činnosti.

Obecné hygienické požadavky na provozovatele potravinářských podniků stanovuje Příloha II Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004. Na základě tohoto nařízení je zapotřebí zejména udržovat veškeré prostory v čistotě, aby nedocházelo k jejich kontaminaci. Je třeba zajistit prostor pro pravidelné mytí a dezinfekci pracovních nástrojů a přístrojů a pro udržování odpovídající osobní hygieny včetně osušení rukou. Musí být zajištěno hygienické čistění zpracovávaných potravin. Povrchy, které budou přicházet do styku s potravinami, musí být vyrobené ze snadno čistitelných materiálů a být nepoškozené. To znamená povrchy z hladkých, omyvatelných a korozivzdorných materiálů. Pitná voda může být zabezpečována pomocí zásobníků či jiným hygienicky vyhovujícím způsobem, včetně jejího ohřevu. Potraviny musejí být uchovávány tak, aby nedocházelo k riziku kontaminace, a aby byly chráněny před nepříznivými vlivy. K dispozici musí být chladnička s teploměrem. Každá osoba, která bude vykonávat jakoukoli činnost ve food trucku musí být držitelem zdravotního průkazu a mít tento průkaz neustále u sebe pro případné předložení kontrole. Sortiment food trucku je podle legislativních podmínek přímo závislý jeho vybavení. Provozovatelé musí zajistit průběžné neškodné odstraňování tekutých a tuhých odpadů tak, aby nedocházelo k jejich hromadění v místě zpracování potravin. Nádoby na odpad musí být uzavíratelné a snadno čistitelné. Obalové materiály musíme skladovat tak, aby nedošlo k jejich kontaminaci.

4.5 Cíle společnosti

Mise

Misí společnosti Boy's Burger Foods Truck je přinášet lidem radost prostřednictvím prvotřídních domácích burgerů připravených s láskou. Záměrem je lidi oslovit

originální a neotřelou nabídkou občerstvení spojeného se zážitkem – nákupu jídla z food trucku, který připomíná svým minimalistickým a elegantním vzhledem jeden z food trucků na rušné ulici v jednom z typických amerických měst.

Vize

Vizí společnosti je naučit lidi jíst dobrá jídla a neodbývat se levnými a chuťově nedobrými pokrmy. Majitelé si vzali za úkol ukázat lidem, že i hamburger může být plnohodnotným obědem, pokud se k jeho přípravě přistupuje z jiného úhlu a jsou používány kvalitní suroviny včetně masa, žemle a zeleniny.

K rozšíření dobrého jídla mezi lidi chtějí přispět i z druhé strany. Svůj koncept, značku, tradici a umění by rádi dále předávali a naučili i ostatní fanoušky dobrých hamburgerů, kteří by se chtěli podílet na změně stravování populace. Proto zvažují možnost v budoucnu zavést koncept franchisových smluv. Ten by nejsnadněji umožnil rozšířit značku do co nejvíce měst a na co nejvíce akcí v České republice a možná i mimo ni.

Cíl

Cílem společnosti Boy's Burger Foods Truck je proniknout na trh v Pardubicích a získat si věrné zákazníky, kteří se budou pravidelně vracet a doporučovat naše služby a produkty svým známým. Chtěli bychom si vytvořit pověst spolehlivého partnera pro pořadatele větších i menších kulturních akcí na Pardubicku a vytvořit si tak síť obchodních partnerů, se kterými budeme moci dobře a dlouhodobě spolupracovat.

V horizontu pěti let bychom chtěli vyjíždět s pojízdným food truckem i do jiných krajů České republiky na vyhlášené kulturní akce s cílem rozšířit známost značky Boy's Burger Food Truck i mimo Pardubický kraj.

Po zavedení značky a získání povědomí mezi spotřebiteli v Pardubicích a okolí bychom chtěli rozšířit svoji působnost o další food truck v jiném městě, například v Hradci Králové nebo v Praze. Je možné, že síť food trucků pod značkou Boy's Burger Food Truck budeme rozšiřovat pomocí franchisových smluv.

4.6 Klíčové osobnosti

Celý tento projekt vymysleli a rozhodli se zrealizovat dva nadšenci z Pardubického kraje Martin Zrůst a Jan Čejka, kteří milují burgery a umí je dobře připravit. Chtějí se o svoje umění a svou vášeň podělit, a protože v Pardubicích a v okolí je jen málo restaurací a podobných podniků, které by nabízely opravdu dobré domácí hamburgery, je to dobrá příležitost.

Projekt Boy's Burger Food Truck bude založen jako společnost s ručením omezeným a každý z majitelů bude ve firmě vlastnit poloviční podíl.

Oba jsou vyučeni v oboru kuchař a mají několik let praxe vaření v moderních restauracích (např. restaurace Ambiente v Heřmanově Městci, Hotel Fortna v Chrudimi, restaurace Neuperský dvůr v Chrudimi). Jejich motivací je touha osamostatnit se z vlivu zaměstnavatelů, ale hlavně sen, provozovat vlastní restauraci. Pojízdným bistrem – food truckem - chtějí začít, ale nikoli skončit.

Oba majitelé se budou aktivně podílet na chodu společnosti. Jejich pracovní náplně jsou podrobněji popsány v kapitole číslo 3.10 Personální zabezpečení.

4.7 Analýza trhu a zákazníků

Startovním trhem našeho podnikání se stane město Pardubice. Toto krajské město s téměř 100 000 obyvateli představuje vhodný trh pro uplatnění. Nachází se zde univerzita, mnoho parků, aktuálně je v centru města znovu otevřena zrekonstruovaná, frekventovaná pěší zóna, která se má stát malou oázou v centru města – vhodné místo k posezení s jídlem a přáteli. Mnoho lidí do krajského města dojíždí za prací. V průběhu roku se zde koná mnoho kulturních, sportovních a jiných společenských akcí (Velká Pardubická, Zlatá přilba, Apetit festival, hokejová extraliga, apod.).

Funguje tu také několik restaurací a rychlých občerstvení, které by mohly představovat překážky při vstupu na trh. Žádný z těchto podniků se ale nespecializuje na domácí hamburgery a nevlastní pojízdnou prodejnu/kuchyň.

Počáteční náklady na založení podniku nejsou vysoké na rozdíl od zřízení například restaurace (nákup prostor, vybavení restaurace i kuchyně apod.). Z toho pohledu tedy nejsou bariéry vstupu do odvětví vysoké.

Po provedení analýzy trhu a konkurentů jsme zjistili, že zákazníci mají o hamburgery zájem. Pokud totiž konkurence nabízí burger v denním menu za cenu 129 Kč, prodá se průměrně 30 porcí denně, což je 6 x více oproti dnům, kdy burger v menu není a běžná cena je 159 – 169 Kč za porci. Na základě údajů z tohoto průzkumu tedy předpokládáme, že průměrně prodáme 30 ks hamburgerů denně. Tedy ročně asi 7 200 ks burgerů. Samozřejmě si uvědomujeme, že počet prodaných burgerů za den může být nižší v zimním období a naopak mnoho násobně vyšší ve dnech účasti na společenských akcích.

Co se týká hot dogů, tak u nich přepokládáme nižší prodeje, protože naší hlavní specialitou budou právě hamburgery. Opět na základě prodejů konkurenčních podniků v Pardubicích jsme odhadli, že jsme schopni průměrně za den prodat 10 ks hot dogů.

Počet kusů prodaných nápojů a hranolek odhadujeme od předpokládaných prodejů hamburgerů a hot dogů. A to proto, že očekáváme, že tento sortiment bude poptáván hlavně jako doplňkový k hlavním jídlům.

Zeleninový salát a salát s kuřecím masem má zaujmout hlavně ženy. Saláty jsou oblíbené zejména jako lehký oběd v parných letních dnech. I proto u salátů přepokládáme nižší prodeje než třeba u hamburgerů. Jedná se totiž spíše o sezónní záležitost. Salátů by se mělo prodat průměrně 11 ks za den.

V současné době se v Pardubicích nacházejí celosvětově rozšířené značky fast foodů jako je McDonald's a KFC. Dále méně známá rychlá občerstvení, která prodávají zejména asijskou a jihoevropskou (pizza, kebab,…) kuchyni. Domácí burgery nyní v Pardubicích nenabízí žádný fast food. Protože poptávka na trhu rychlých občerstvení existuje a průzkumy hovoří o jejím zvyšování, my chceme tuto mezeru na trhu vyplnit.

Na začátku jsme si stanovili dva hlavní zákaznické segmenty, které reprezentují typičtí zákazníci Honza a Daniel:

Honza

- student Univerzity Pardubice, zaměření na chemii
- bydlí na kolejích
- přivydělává si
- v menze mu moc nechutná, raději chodí s kamarády na jídlo do restaurací

Daniel

- zaměstnanec ČSOB Pojišťovny v Pardubicích, střední management
- 35 let, ženatý, dvě děti
- žije na okraji Pardubic v novém moderním rodinném domě
- často a rád jezdí na kole
- když má málo času na jídlo, zajde si do fast foodu
- objevuje nové produkty

Když jsme stanovili charakteristiky cílových zákazníků, můžeme určit, že v Pardubicích žije nebo pracuje přibližně 18 000 potenciálních zákazník. Toto číslo vychází z demografických údajů. Z tohoto počtu jsme ještě na základě údajů z analýzy konkurence vyčlenili potenciální zákazníky se zájmem o hamburgery. Těch je asi 5400.

4.8 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla provedena s pomocí dat dostupných ze sekundárních zdrojů, dat získaných metodou výzkumu safari službou a dat získaných z rozhovorů se zákazníky případně zaměstnanci konkurenčních podniků.

Jak už bylo popsáno výše, v Pardubicích v současné době nepůsobí žádný food truck, nicméně za hlavní konkurenty lze považovat fast foody nebo restaurace, které mají v nabídce hamburgery. Jedná se tedy o společnosti, které nabízejí obdobné produkty, jako Boy's Burger Food Truck. Dále musíme uvažovat také všechny ostatní restaurace a stravovací zařízení stejně jako potenciální konkurenci. Analýzu konkurence jsme pro přehlednost rozdělili do dvou částí podle přímých a nepřímých konkurentů.

4.8.1 Přímá konkurence

Jako hlavní kritéria pro určení přímých konkurentů jsme zvolili tato: firma působí v Pardubicích a v nabídce má několik druhů burgerů.

Na základě těchto kritérií jsme definovali tři hlavní konkurenty, kterými jsou Road Cafe, HOGO FOGO Cafe restaurant a McDonald's.

Road Cafe

Road Cafe je bar amerického stylu včetně vybavení a výzdoby. Otevírací dobu má vždy od 12:00 do pozdních večerních hodin. Nachází se nedaleko centra Pardubic, ale například od univerzity je to asi 3 km daleko, přibližně 30 minut chůze. Road Cafe funguje v Pardubicích již od roku 2005 a na Facebooku má necelých 6 600 fanoušků. V jejich běžné nabídce je 7 druhů burgerů a navíc další americké speciality jako sendviče a steaky. Burgery nabízejí také v menu s hranolky a kolou. Všech 7 druhů

burgerů má gramáž 150 g a liší omáčkami, druhy sýrů nebo zeleninou, kterou obsahují. Cena těchto burgerů se pohybuje v rozmezí od 95 \kč do 119 Kč za kus. Dále mají v nabídce tzv. Double Burgers (2 druhy – pouze s hovězím masem nebo navíc se sýrem čedar, slaninou a cibulí), které mají 300 g a stojí 129 Kč, respektive 149 Kč.

V Road Cafe momentálně probíhá akce nazvaná Happy hour, která platí každý den od 12:00 – 17:00, kdy jsou 4 ze 7 druhů burgerů za speciální ceny v rozmezí od 79 Kč do 99 Kč přičemž gramáž masa zůstává nezměněna.

V průběhu týdne se zde ve večerních hodinách konají různé akce včetně večerů s reprodukovanou hudbou. Road Cafe je tedy spíše podnik specializující se na večerní zábavu.

HOGO FOGO Cafe restaurant

HOGO FOGO Cafe restaurant se nachází přímo v centru Pardubic a nabízí zejména denní menu složené z mezinárodních kuchyní (burger v něm lze nalézt výjimečně). Ale ve stálém jídelním lístku mají sendviče a burgery. Nabízejí 2 druhy hamburgerů o celkové hmotnosti 200 g s hovězím masem, se sýrem čedar a další oblohou, s hranolky a salátem Coleslaw za 159 Kč a 169 Kč. Nově také nabízejí Degustační set čtyř miniburgerů. Celý tento set má 400 g a prodává se za 399 Kč.

Když se burger nachází v nabídce denního menu, prodává se za 129 Kč s malou porcí hranolků.

V letních měsících je u restaurace HOGO FOGO Cafe restaurant otevřena venkovní zahrádka s posezením.

Tento podnik na přelomu roku 2015 změnil provozovatele a s novým menu byl po asi dvouměsíční pauze znovu otevřen v únoru roku 2015. Na své Facebookové stránce má 605 fanoušků.

McDonald's

V Pardubicích se nacházejí dvě restaurace McDonald's – jedna je v blízkosti vlakového nádraží na okraji města. Tato restaurace je vybavena i dětským hřištěm a venkovní zahrádkou a také službou McDrive.

Druhá restaurace již mnoho let obsluhuje centrum města, v letních měsících je zde také možné posedět venku.

V nabídce McDonald's je několik druhů burgerů za nízké ceny, například Hamburger, Cheeseburger, Chickenburger za 25 Kč (100 – 130 g), další druhy burgerů s gramáží od 165 g do 200 g jsou za 70 Kč, Big Tasty™ Bacon má hmotnost 325 g a prodává se za 100 Kč. Navíc v McDonald's mívají sezónní nabídky, například na jaře tohoto roku to byla dvojice burgerů Grand Beef Classic a Grilled Chicken Club za 100 Kč. Přibližně do půlky listopadu 2015 byl v nabídce prémiový burger Maestro Bohemia z českého hovězího masa s ementálem, slaninou, salátem, rajčetem, červenou cibulí a majonézou za cenu 110 Kč

Většinu burgerů lze v McDonald's nakoupit také v menu s hranolky, nápojem a podobně.

Restaurace McDonald's jsou oblíbené zejména u dětí a středoškoláků, u kterých vítězí právě levné hamburgery. Naší cílovou skupinou zákazníků jsou ale starší a movitější lidé než jsou středoškoláci. Tací, kteří si raději dopřejí kvalitnější jídlo a neváhají si za něj připlatit. To ale neznamená, že McDonald's jako konkurenci vypustíme. Naopak musíme neustále zdůrazňovat kvalitu a způsob přípravy burgerů, které nabízíme a tím zdůvodňovat vyšší ceny, než jaké nabízí právě McDonald's.

Shrnutí

V následující tabulce jsou uvedeny hlavní silné a slabé stránky přímých konkurentů firmy Boy's Burger Food Truck:

Konkurent	Nejčastější zákazníci	Silné stránky	Slabé stránky
Road Cafe	20 - 35 let	koncept, unikátní prostory	daleko od centra
HOGO FOGO Cafe restaurant	20 - 50 let	polední menu	malé prostory
McDonald's	10 - 20 let	úspora nákladů z rozsahu, nízké ceny na vybrané produkty	špatná pověst

Tabulka 7: Přímá konkurence společnosti Boy's Burger Food Truck (Zdroj: zpracováno autorkou)

Záměrem bude co nejvíce využít slabých stránek našich přímých konkurentů. To znamená mimo jiné přiblížit se co nejvíce centru města, zvládnout obsloužit co nejvíce zákazníků a získat a zejména udržet si pověst podniku, v jehož nabídce se nacházejí pouze chutné a kvalitní pokrmy za přiměřenou cenu.

4.8.2 Nepřímá konkurence

Kromě výše popsaných firem existují další, které pro nás mohou představovat konkurenci. Jde zejména o klasické restaurace často nabízející polední menu nebo rozvoz jídel, který řeší otázku nedostatku času o polední pauze. Oproti tomuto typu konkurence my nabízíme opravdové speciality, které lidé téměř nikde v okolí neochutnají a navíc k tomu zdarma poskytujeme nový zážitek v podobě nákupu jídla z food trucku.

Nepřímou konkurencí jsou také fast foody, jejichž značka není známá. V Pardubicích, ale v poslední době ubylo fast foodů nabízejících hamburgery. Naopak populárními se stávají podniky prodávající jihoevropské speciality, zejména gyros podávaný v tortille, případně pizzu. Cena jedné porce gyros v tortille se pohybuje od 60 Kč až do 100 Kč.

Oproti takovým podnikům je naší výhodou, že zákazníci mohou sledovat celý proces přípravy jídla od čerstvosti ingrediencí po podání do ruky ve vhodném obalu. Navíc je naší prioritou soustředěnost na prvotřídní kvalitu a chuť hotového pokrmu. Zákazníci si koupí pouze delikátní jídlo. Účelem je, aby se k nám chtěli vracet.

Dalším typem konkurence pro nás může být fakt, že lidé si v poslední době častěji nosí do práce na oběd jídlo z domu. Naopak ale spousta zaměstnanců si ráda odpočine

během polední pauzy od práce a jde se tzv. projít na oběd mimo firmu. Společné obědy jsou vhodným okamžikem pro vznik bližších vztahů na pracovišti. Navíc je známo, že pokud si lidé udělají mezi prací přestávku, jsou později výkonnější.

Z analýzy nepřímé konkurence pro nás plyne několik úkolů a závazků. Velmi důležitým úkolem je správný výběr míst, kde budeme nabízet naše pokrmy. Naše provozovna se musí nacházet v dosahu co největšího počtu lidí, kteří mohou přijít na oběd. Je zřejmé, že lidé, kteří nemají v okolí svého zaměstnání možnost stravování, nebudou zvyklí opouštět firmu během polední pauzy a pro nás by stanoviště v okolí takové firmy nemělo smysl. Zaměstnanci firem na okraji města patří mezi spotřebitele, kteří si objednají rozvoz jídla, který my nebudeme poskytovat, nebo si donesou vlastní občerstvení z domu. To jen potvrzuje naše předpoklady, že food truck musíme provozovat v centru města a na místech s vysokým pohybem lidí.

Oproti restauracím a fast foodům prodávajícím gyros se odlišujeme vlastní originální nabídkou – burgery vysoké kvality. Nejedná se ale o sortiment, který by chtěl spotřebitel jíst každý den. Proto je velmi důležitý první dojem zákazníka. Musíme z každého nového zákazníka udělat vracejícího se zákazníka. Toho docílíme vybranými ingrediencemi a precizní přípravou.

4.9 Analýza dodavatelů

Pro analýzu dodavatelů jsme vytvořili seznam hlavních a podpůrných činností a vhodné dodavatele rozdělili do dvou skupin na základě tohoto kritéria.

Mezi hlavní provozní činnosti patří výroba pokrmů, které budou k prodeji a nákup surovin do kuchyně. Podpůrnými činnostmi jsou úklid kuchyně ve food trucku, zásobování ostatními potřebami nutnými k provozu, jako jsou pohonné hmoty a čisticí prostředky a administrativa včetně vedení účetnictví.

Dodavatelé pro hlavní podnikatelské činnosti

- Při výběru dodavatele masa bude kladen velký důraz na kvalitu, cenu, spolehlivost a služby, které nabízí. Předběžně jsme vybrali firmu **Ing. Petr Pluhař – ASTRA** z Nového Bydžova, která zajišťuje i rozvoz a na její produkty jsme dostali dobré recenze. Cena hovězího masa se pohybuje v rozmezí 110 – 130 Kč za kilogram. Jeden kilogram vykostěných kuřecích stehen stojí 90 Kč.
- Pečivo na hamburgery a hot dogy budeme nakupovat v pekařství **Dymák Pekárna** v Heřmanově Městci. Jde o lokálního dodavatele, menší rodinnou pekárnu s mnohaletou tradicí. Předpokládaná cena za 1 kus žemle je 3,50 Kč.
- Všechny ostatní ingredience jako je zelenina, omáčky, uzeniny a nápoje budeme nakupovat ve velkoobchodě **MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.** nebo v supermarketech při slevových akcích.
- Obaly, tedy sáčky na burgery, kornouty na hranolky, kelímky, misky na saláty a příbory, budeme nakupovat od společnosti **D-MEDIA, s.r.o.** přes internetový e-shop www.gastro-obaly.cz. Předpokládané ceny obalů:

- plastový příbor (vidlička + nůž) – 0,95 Kč / ks
- ubrousek – 0,28 Kč / ks
- kornout na hranolky – 1 Kč / ks
- plastová miska na salát – 4,41 Kč / ks
- papírový sáček na hamburger s novinovým potiskem – 0,83 Kč / ks
- kelímky – 1,90 Kč / ks

- Společnost k zahájení činnosti potřebuje vybavený a hygienicky vyhovující food truck. Ze dvou důvodů jsme se rozhodli nejprve vhodný food truck pronajmout. Prvním z důvodů je skutečnost, že investice do nákupu food trucku se může vyšplhat až přes 1 milion korun v případě nového automobilu a k 500 000 Kč v případě zařízeného ojetého food trucku. Bohužel, ale bankovní instituce nejsou ochotné půjčovat začínajícím podnikatelům do začátku podnikání vysoké částky. Jedním z řešení této situace by byl nákup daného automobilu na leasing. I přes to by nebylo snadné získat pro společnost výhodné úvěrové podmínky. Druhým z důvodů pronájmu food trucku je podnikatelská nejistota. Riziko, že se předpoklady podnikatelského a finanční plánu nenaplní, nás přesvědčili o tom, že nebudeme na začátku vynakládat vysoké investice a food truck si pronajmeme.
  Pronajímaný food truck bude plně vybavený a uzpůsobený k přípravě pokrmů. Samozřejmostí je, že bude vyhovovat všem hygienickým a dalším legislativním požadavkům. K vybavení food trucku bude patřit:

  - plynový sporák s možností připojení propan butanových lahví
  - prostor pro uskladnění propan butanových lahví
  - lednice
  - prostor pro přípravu pokrmů
  - dřez
  - lednice
  - elektrická přípojka s elektroměrem včetně možnosti napojení na elektrocentrálu
  - gastronádoby

  Podle harmonogramu realizace začneme vhodný food truck intenzivně poptávat v lednu roku 2016. Ale samozřejmě už v současné době zjišťujeme finanční možnosti pronájmu pro účely finanční analýzy, prozatím ale nemáme vybraného konkrétního dodavatele.
- K dovybavení kuchyně bude potřeba dokoupit nejrůznější nádobí, jako jsou nože, pánve, vařečky apod. Předpokládané náklady jsou 11 000 Kč
- Pokud na stánkovém místě nebude možnost připojení k elektrické energii, bude využívat vlastní elektrocentrálu, kterou bude nutné zakoupit. Vhodnou elektrocentrálou je například Honda EU 10L F, která je součástí řady „mini“ a vyniká svou lehkostí, malými rozměry a hlavně nízkou hlučností. Díky

speciálním materiálů použitým na kapotování je totiž plně odhlučněna. Elektrocentrála je také přizpůsobena pro každodenní manipulaci. Tato elektrocentrála lze zakoupit za 30 000 Kč (HONDA-VARI Zahradní Technika, 2015). Předpokládané měsíční náklady na pohonné hmoty potřebné do elektrocentrály i pro pohon automobilu jsou 13 500 Kč.

- Plynový sporák bude napojen na propan butanové lahve. Tyto lahve budeme nakupovat u společnosti **Linde Gas a.s.** Očekávaná spotřeba plynu bude v nákladech dosahovat přibližně 900 Kč na měsíc.

Dodavatelé pro podpůrné podnikatelské činnosti

- Protože účetnictví není naší silnou stránkou ani koníčkem, přenecháme tyto činnosti raději odborníkovi a za službu zaplatíme. Dodavatelem finančních služeb bude **soukromá účetní** z Heřmanova Městce, paní Miroslava Kloučková. Tyto služby budou nakupovány za 3 000 Kč měsíčně.
- Čisticí prostředky, kancelářské potřeby a podobné zásoby budeme nakupovat v různých hypermarketech. Předpokládané náklady jsou 800 Kč za měsíc.
- Pro telefonní služby budeme využívat operátora **Vodafone**, se kterým máme více méně dobré zkušenosti. Očekávané měsíční náklady za telefon jsou 1000 Kč.
- Internetové stránky včetně optimalizace pro vyhledávače necháme zhotovit pardubickou společnost **eBRÁNA s.r.o**. Protože nepotřebujeme rozsáhlé webové stránky, které by byly plné obsahu, cena by se měla pohybovat okolo 50 000 Kč.
- Grafický návrh letáků a ostatních tiskovin připraví **známá jednoho z majitelů**. Díky tomu ušetříme oproti designu objednanému u reklamní společnosti. Předběžně jsme domluveni na 1 000 Kč za grafický návrh letáku, vizitek i věrnostních kartiček.
- Tiskoviny budou vytištěny v tiskárně **Tiskárna MELMEN s.r.o.** v Pardubicích. Letáky budou formátu A5, papír 130 g lesklá křída, který je pro reklamní letáky standardní. Cena letáků při objednání 1000 ks je 1,91 Kč / ks. Cena tisku vizitek a věrnostních kartiček: 2,21 Kč / ks.
- Správu reklamních kampaní a příspěvků na Facebook si budou majitelé zajišťovat sami.

.



Obrázek 7: Food truck na prodej (Zdroj: www.sbazar.cz, 2015)

4.10 Personální zabezpečení

Pro rychlý a bezproblémový chod společnosti Boy's Burger Food Truck budou zapotřebí dva kuchaři. Nejen z důvodu nižších provozních nákladů, ale hlavně proto, že majitelé společnosti rádi vaří a připravují burgery, rozhodli se, že nebudou najímat žádné zaměstnance a chod firmy budou zajišťovat sami. Předpoklady k tomu mají, oba jsou vyučeni v oboru a několik let pracovali v gastronomii na pozici kuchař.

Díky tomu bude organizační struktura firmy velmi jednoduchá. Vlastníci, tedy potažmo zaměstnanci, budou mít stejné pravomoci a budou na rovnocenných pozicích.

Oba majitelé budou ve společnosti pracovat jako kuchaři. Další činnosti potřebné k bezproblémovému chodu firmy budou rozděleny následovně:

- Martin Zrůst – objednávání surovin, obalů, koordinace nákupu čisticích prostředků a dalšího sortimentu jako jsou nápoje.
- Jan Čejka - analýza tržeb z jednotlivých stanovišť a tipy na nejvhodnější z nich, správa internetových stránek, stránek na Facebooku a správa PPC kampaní.

Oba kuchaři budou pobírat měsíční hrubou mzdu 30 000 Kč. Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele tedy bude ve výši 10 200 Kč měsíčně za každého kuchaře. Celkové personální náklady za měsíc budou činit 80 400 Kč.

4.11 Marketing

4.11.1 Produkt

Hlavním produktem, který chceme nabízet, jsou domácí burgery – celkem pět druhů ve dvou gramážích – 100 g a 150 g masa. Ty zákazníky, kteří si z nabídky hamburgerů nevyberou, může oslovit hot dog, hranolky nebo dva druhy salátů. Z nápojů si budou moci vybrat běžné rozlévané limonády (Coca Cola, Fanta, Sprite) nebo minerální vodu.

Burgery

Sortiment hamburgerů:

- *Burger Classic* s hovězím masem,
- *Extra Burger* s hovězím masem a čedarem,
- *Blue Cheese Burger* s hovězím masem a sýrem s modrou plísní,
- *Bacon Burger* s hovězím masem a slaninou,
- *Fresh Burger* s kuřecím masem.

Pro příklad uvádím složení jednoho druhu hamburgeru. Detailní složení všech ostatních burgerů z jídelního lístku jsou uvedena v příloze.

Burger Classic

- 100 g / 150 g hovězího masa
- bulka
- ledový salát
- rajče
- majonéza



Obrázek 8: Domácí hamburgery s hranolky (Zdroj: archiv autorky)

Hot dogy

Hot dog nebude podáván jako český párek v rohlíku, ale jako hot dog v pravém slova smyslu. Tedy opečený párek s vysokým procentem masa v rozpůlené žemli s hořčicí a kečupem.

Saláty

V nabídce Boy's Burger Food Truck budou dva druhy zeleninových salátů o celkové hmotnosti 250 g:

- *Zeleninový salát s kuřecím masem*
- *Zeleninový salát s balkánským sýrem*

Jejich přesné složení je uvedeno v příloze.

4.11.2 Cena

Pro správné stanovení ceny jsme provedli všechny tři možné postupy – nákladový, poptávkový i konkurenční. A tady jsou výsledky:

Nákladově orientovaná cena

Na základě přirážkové kalkulace byly stanoveny následující nákladově orientované ceny nabízených produktů. Průměrná marže všech nabízených produktů je 16 %. Vyšší marže je na nápojích, průměrná marže za všechny hamburgery je 12 %.

Produkt	Burger Classic 150 g	Burger Classic 200 g	Extra Burger 150 g	Extra Burger 200 g	Blue Cheese Burger 150 g
Cena	99 Kč	109 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč
Produkt	Blue Cheese Burger 200 g	Bacon Burger 150 g	Bacon Burger 200 g	Fresh Burger 150 g	Hot dog
Cena	119 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč	30 Kč
Produkt	Hranolky 100 g	Salát s kuřecím masem 250 g	Salát s balkán. sýrem 200 g	Limonáda 0,3 l	Mineral. voda 0,3 l
Cena	30 Kč	129 Kč	109 Kč	30 Kč	20 Kč

Tabulka 8: Nákladové orientované ceny (Zdroj: zpracováno autorkou)

Poptávkově orientovaná cena

Co se týká poptávkově orientovaných cen, je jejich stanovení složitější. V tomto případě záleží na vnímané hodnotě produktů zákazníky a jejich ochotě za ně zaplatit. Protože v poslední době začíná být trendem zdravější stravování a dbaní na kvalitu potravin, předpokládáme, že naši zákazníci budou vnímat kvalitu domácích produktů a díky tomu budou ochotni si například oproti jiným fast foodům připlatit.

Konkurenčně orientovaná cena

Stanovení konkurenčně orientovaných cen předcházel průzkum cen u stejných nebo obdobných produktů, které nabízejí konkurenční firmy. Následně jsme vypočítali průměrné ceny na daném trhu. Tyto ceny můžete najít v následující tabulce. Protože každá restaurace nabízí několik druhů burgerů, s různým složením, vypočítali jsme průměrně ceny podle hmotnosti burgerů.

Burger	⌀ cena 100 - 150 g	83 Kč
	⌀ cena 200 - 300 g	192 Kč
Hranolky	⌀ cena 100 - 200 g	20 Kč
Salát s kuřecím masem	⌀ cena 200 g	140 Kč
Salát s balkán. sýrem	⌀ cena 200 g	124 Kč
Hot dog	⌀ cena	20 Kč
Limonáda	⌀ cena 0,3 l	33 Kč
Mineral. voda	⌀ cena 0,3 l	24 Kč

Tabulka 9: Průměrné ceny na trhu (Zdroj: zpracováno autorkou)

Burgery i ostatní produkty od Boy's Burger Food Truck budou vyrobeny z vysoce kvalitních surovin bez jakýchkoli náhražek. Budou podávány vždy čerstvé, právě připravené. Zákazníci mohou sledovat přípravu a zkontrolovat kvalitu použitých ingrediencí – v podstatě budou mít přístup do kuchyně. K tomu všemu jim zprostředkujeme jedinečný zážitek, jaký jinde nezažijí. Z těchto důvodů jsou konkurenčně orientované ceny burgerů, hot dogů a hranolků stanoveny mírně nad cenami konkurence. Naopak saláty a nápoje jsou levnější než průměrné ceny

u konkurence. Všechny konkurenčně orientované ceny Boy's Burger Food Truck najdete v následující tabulce.

Produkt	Burger Classic 150 g	Burger Classic 200 g	Extra Burger 150 g	Extra Burger 200 g	Blue Cheese Burger 150 g
Cena	99 Kč	109 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč
Produkt	Blue Cheese Burger 200 g	Bacon Burger 150 g	Bacon Burger 200 g	Fresh Burger 150 g	Hot dog
Cena	119 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč	35 Kč
Produkt	Hranolky 100 g	Salát s kuřecím masem 250 g	Salát s balkán. sýrem 200 g	Limonáda 0,3 l	Mineral. voda 0,3 l
Cena	35 Kč	109 Kč	89 Kč	25 Kč	20 Kč

Tabulka 10: Konkurenčně orientované ceny (Zdroj: zpracováno autorkou)

Výsledné ceny

Výsledné ceny produktů Boy's Burger Food Truck jsou stanoveny kombinací všech tří přístupů a jsou uvedeny v následující tabulce.

Produkt	Burger Classic 150 g	Burger Classic 200 g	Extra Burger 150 g	Extra Burger 200 g	Blue Cheese Burger 150 g
Cena	99 Kč	109 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč
Marže	7,77 Kč	9,77 Kč	11,77 Kč	16,77 Kč	14,77 Kč
% marže	8%	9%	11%	14%	14%
Produkt	Blue Cheese Burger 200 g	Bacon Burger 150 g	Bacon Burger 200 g	Fresh Burger 150 g	Hot dog
Cena	119 Kč	109 Kč	119 Kč	109 Kč	30 Kč
Marže	19,77 Kč	11,77 Kč	16,77 Kč	14,77 Kč	0,62 Kč
% marže	17%	11%	14%	14%	2%
Produkt	Hranolky 100 g	Salát s kuřecím masem 250 g	Salát s balkán. sýrem 200 g	Limonáda 0,3 l	Mineral. voda 0,3 l
Cena	35 Kč	119 Kč	89 Kč	30 Kč	20 Kč
Marže	3,73 Kč	19,77 Kč	10,54 Kč	13,58 Kč	9,08 Kč
% marže	11%	17%	12%	45%	45%

Tabulka 11: Výsledné ceny (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.11.3 Distribuce

Cesta produktu ke koncovému spotřebiteli prostřednictvím prodejních kanálů je jednoduchá. Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti budeme využívat pouze přímého kanálu. Naše produkty budou prodávány přímo koncovým zákazníkům. V cestě mezi námi jako výrobcem a zákazníkem jako spotřebitelem tedy nebude stát žádný prostředník. To je velkou výhodou, protože můžeme být s koncovými zákazníky

v přímém kontaktu a využít toho k získání mnoha cenných informací například pro marketing nebo různé analýzy. Navíc díky tomu, že prodej budou zajišťovat sami majitelé podniku, nebudeme riskovat, že zaměstnáme neochotné a nepříjemné prodejce, kteří by mohli zákazníky odradit od příštího nákupu. Nemusíme zaměstnance přesvědčovat, že prosperita podniku je to, co je uživí. To je jedním z benefitů toho, že sami majitelé firmy budou zároveň jejími pracovníky. Své nadšení mohou rovnou přenášet i na své zákazníky a zpříjemnit jim jinak běžnou činnost jakou je nákup občerstvení.

Konkrétně bychom chtěli prodávat občerstvení z food trucku prozatím na následujících třech místech v centru Pardubic:

- třída Míru (soukromý vlastník)
- ulice Jungmannova (vlastník Statutární město Pardubice)
- u vlakového nádraží (vlastník Statutární město Pardubice)

Na třídě Míru je vyhrazen prostor pro konání trhů na pozemku soukromého majitele, který nabízí možnost pronájmu stánkového místa. Každému nájemníkovi sestavuje konkrétní nabídky na míru podle využití stánkového místa. Cena za 1 m^2 na jeden den včetně energií se pohybuje okolo 100 Kč.

V případě, že je dané stánkové místo v majetku města, je nutné podat žádost o zábor místní komunikace - chodníku k využití prodejního zařízení. Tuto žádost o zvláštní užívání místní komunikace k umístění mobilního prodejního zařízení je možné podat na úřadě příslušného městského obvodu Pardubic, na odbor dopravy a životního prostředí. Místní poplatek za zábor chodníku je 60 Kč za započatý m^2 a den. Cena za vydání povolení k záboru místní komunikace je 100 Kč pro povolení na 10 dnů, 500 Kč pro povolení na 6 měsíců a v případě povolení nad 6 měsíců je to 1 000 Kč.

Otevírací doba rychlého občerstvení bude od 10:30 do 15:30 hodin vždy ve všední dny.

4.11.4 Propagace

Pro získání povědomí spotřebitelů o firmě Boy's Burger Food Truck a jejích produktech budeme vyvíjet několik druhů aktivit, které jsou dále blíže popsány.

Letáky

K tomu, aby se potenciální zákazníci o naší firmě, produktech a službách, které budeme nabízet, dozvěděli včas ještě před spuštěním provozu, nám pomůže distribuce informačních letáčků. Design letáků ve formátu A5 zrealizuje profesionální grafik a na letáčku se budou nacházet základní informace o projektu – co nabízíme, kde nás zákazníci najdou, proč by nás měli vyzkoušet a hlavně adresa našich webových stránek, kde mohou najít více informací.

První náklad bude 1000 ks a bude distribuován majiteli do firem v okolí vytipovaných stanovišť food trucku, do firem v centru města a na univerzitu.

Kromě letáků necháme vytisknout i firemní vizitky, které budou součástí firemního stylu. Odhadované náklady na grafický návrh a tisk letáčků a vizitek jsou 5 000 Kč.

Reklamní polep

Dalším marketingovým nástrojem bude reklamní polep automobilu. Díky němu se náš food truck neztratí mezi neznámými fast foody, ale naopak přiláká zájemce k nahlédnutí a ochutnávce. Grafický návrh a samotná realizace bude objednána u profesionální reklamní společnosti. Odhadovaná cena je 50 000 Kč.

Internetové stránky

Důležitým komunikačním kanálem budou také naše internetové stránky s moderním a uživatelsky přívětivým rozhraním. Tam naši zákazníci najdou všechny informace, které budou potřebovat, jako je aktuální poloha food trucku nebo akce, na kterých food truck mohou navštívit. Internetové stránky budou navrženy v responzivním designu, aby byl zajištěn komfortní přístup uživatelům mobilních telefonů a tabletů, na kterých budou pravděpodobně nejčastěji zobrazovány. Zároveň s tvorbou nových stránek bude provedena i optimalizace pro vyhledávače. Předpokládá cena za tvorbu internetových stránek, optimalizaci pro vyhledávače a registraci domény je 50 000 Kč.

SEO optimalizace

Nové internetové stránky budou optimalizovány pro vyhledávače tak, aby se na nevýznamnější klíčová slova zobrazovaly na předních pozicích ve vyhledávačích, které jsou v České republice používané – Google a Seznam.cz. Náklady na optimalizaci jsou započítány do tvorby webových stránek, protože optimalizace bude provedena ještě před spuštěním těchto stránek.

Facebook

Na webové stránky budou navazovat také firemní stránky na Facebooku, v současné době nejvyužívanější sociální síti v České republice. I tady se zákazníci vždy včas dozvědí naši aktuální polohu, případně informace o slevových akcích nebo naší účasti na festivalech a podobně. Založení firemního účtu na sociální síti Facebook je zdarma a v počáteční fázi neplánujeme realizovat placenou inzerci prostřednictvím tohoto kanálu. Proto bude propagace pomocí Facebooku zdarma.

PPC reklama

Protože právě na internetu o nás naši zákazníci i potenciální zákazníci naleznou nejvíce informací, podpoříme tento kanál také placenou reklamou. Nejvhodnější bude tzv. PPC reklama, tedy reklamní inzeráty ve vyhledávání placené za proklik. Každý měsíc bude do inzertních systémů, které poskytují firmy Google a Seznam.cz investováno dohromady 5000 Kč. Aby byla reklama na internetu co nejvíce efektivní, omezíme její zobrazování časově právě na dobu oběda, tedy mezi 11. a 14. hodinou ve všední dny. Tím ovšem cílení nekončí. Oba systémy nabízejí také možnost cílit na zákazníky geograficky, což je pro nás obrovskou výhodou. Reklamy se budou zobrazovat pouze potenciálním zákazníkům, kteří se nacházejí v Pardubicích. Díky poměrně přesnému zacílení by měl být tento způsob reklamy vysoce efektivní a investice by se měla rychle zhodnocovat.

Věrnostní program

Co se týká podpory prodeje, chtěli bychom zavést tzv. věrnostní program, abychom motivovali zákazníky k opakovanému nákupu. K prvnímu nákupu burgeru dostane zákazník věrnostní papírovou kartičku, na kterou bude sbírat razítka za další koupené burgery a každý desátý burger bude mít zdarma. Od této podpory prodeje si slibujeme vytvoření skupiny stálých zákazníků, kteří se budou často a rádi vracet. Náklady na věrnostní kartičky jsou započítány v ceně letáků a vizitek výše.

Reference

Jedním z nejdůležitějších kanálů pro nás budou reference od zákazníků, kteří u nás již nakoupili. Tento kanál je totiž velmi účinný a navíc nevyžaduje vynaložení finančních prostředků. Pokud vám známý, kamarád nebo někdo z rodiny doporučí, že v téhle restauraci dělají opravdu výborné hamburgery, na kterých si on osobně moc pochutnal a určitě se tam zase vrátí, je vysoká pravděpodobnost, že přijdete také a koupíte si burger, abyste sami ochutnali. A pokud se váš známý nepletl, budete o těch výborných hamburgerech mluvit zase se svými kamarády a rodinou.

Velmi spoléháme, že nám v tomto ohledu napomohou kvalitní suroviny, opravdu precizní příprava pokrmů a osobní přístup k zákazníkům.

Mobilní aplikace

Počet uživatelů internetu připojených přes mobilní telefon se stále zvyšuje. S tím souvisí i zvýšená obliba mobilních aplikací pro chytré telefony. Proto i my uvažujeme o mobilní aplikaci. Prostřednictvím této aplikace bychom zákazníky informovali o aktuální poloze food trucku ukázkou na mapě a zobrazením adresy, dále o probíhajících akcích. Možná by se mobilní aplikace mohla napojit i na věrnostní program a místo razítek by se sbírala virtuální razítka v aplikaci. Zákazníci by nemuseli nosit kartičku při sobě, stačil by jim mobilní telefon. Nicméně vzhledem k vysokým nákladům na vytvoření mobilní aplikace se v začátcích budeme muset obejít bez ní.

4.12 Finanční plán

4.12.1 Rozvaha

Na začátku finančního plánu je k nahlédnutí počáteční rozvaha, která byla sestavena ke dni zahájení provozu firmy, tedy k 1. 5. 2016. Forma je jednoduchá – majetek ani jeho krytí není složité.

Dlouhodobý majetek tvoří elektrocentrála značky Honda v hodnotě 30 000 Kč. Oběžný majetek se skládá z peněz na běžném účtu určených na drobné opravy a jiné nepředvídané výdaje a také k vyrovnání cash flow mimo sezónu. Další součástí oběžného majetku je hotovost v pokladně a zásoby na první měsíc provozu. Dále je složkou krátkodobého majetku také kancelářské vybavení a vybavení kuchyně. Kancelářské vybavení představuje notebook, psací potřeby, kancelářský papír a podobně. Vybavení kuchyně tvoří pánve, nože, vařečky a další menší nástroje.

Pasiva tvoří základní kapitál ve výši 196 000 Kč – každý ze společníků vloží do základního kapitálu 50 %, tedy 98 000 Kč. Využití cizích zdrojů nebude díky nízkým počátečním nákladům zapotřebí.

Počáteční rozvaha					
Aktiva			Pasiva		
Dlouhodobý majetek			Vlastní kapitál		
	Elektrocentrála	30 000 Kč		Základní kapitál	197 000 Kč
Oběžný majetek			Cizí zdroje		
	Pokladna	20 000 Kč			
	Běžný účet	100 000 Kč			
	Zásoby	15 000 Kč		-	- Kč
	Vybavení kuchyně	11 000 Kč			
	Kancelářské vybavení	20 000 Kč			
Celkem		**196 000 Kč**			**196 000 Kč**

Tabulka 12: Počáteční rozvaha (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.12.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát po prvním roce fungování firmy je připraven ve třech variantách – pesimistické, reálné a optimistické. Pesimistická varianta vychází z počtu prodaných produktů na hranici bodu zvratu. Optimistická naopak předpokládá naplnění výrobních kapacit. Reálná verze výkazu zisků a ztrát je vypočítána na základě přepokládaných prodejů. Předpokládané prodeje jsme odhadli díky analýze trhu, zákazníků a konkurence. Výkaz je sestaven za celý hospodářský rok.

V případě pesimistické i reálné varianty se po prvním roce podnikání firma Boy's Burger Food Truck ocitne ve ztrátě. To je způsobeno nutnými náklady potřebnými pro zahájení podnikání. Naopak při splnění podmínek optimistické varianty vývoje, bude společnost již v prvním roce fungování generovat zisk.

Komentář k nákladům:

- nakupované služby jsou služby externí účetní,
- pojištění představuje pojištění osob – majitelů – na rizika z podnikání,
- marketingové náklady v prvním roce podnikání se skládají z těchto položek:
    - tvorba nových internetových stránek, registrace domény, SEO – 50 000 Kč,
    - reklamní polep food trucku včetně grafického návrhu – 50 000 Kč,
    - návrh a tisk vizitek, letáčků a věrnostních kartiček – 5 000 Kč,
    - PPC reklama – 60 000 Kč.

Výkaz zisků a ztrát po prvním roce			
Varianta	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Počet burgerů	5 825	7 200	13 100
Průměrná cena	111 Kč	111 Kč	111 Kč
Počet hot dogů	1 302	2 400	5 000
Cena	30 Kč	30 Kč	30 Kč
Počet porcí hranolek	4 556	6 870	10 000
Cena	35 Kč	35 Kč	35 Kč
Počet salátů	1 171	2 640	4 800
Průměrná cena	208 Kč	208 Kč	208 Kč
Počet nápojů	5 662	9 430	12 000
Průměrná cena	25 Kč	25 Kč	25 Kč
Výnosy			
Tržby	1 230 213 Kč	1 896 520 Kč	3 252 500 Kč
Náklady			
Suroviny	152 285 Kč	186 206 Kč	326 156 Kč
Balení	31 251 Kč	42 782 Kč	65 204 Kč
Mzdové náklady	964 800 Kč	964 800 Kč	964 800 Kč
Nakupované služby	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Pronájem stánkového místa	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč
Pronájem food trucku	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
PHM	148 800 Kč	162 000 Kč	180 000 Kč
Propan butan	8 400 Kč	10 800 Kč	24 000 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Čisticí prostředky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Marketing	165 000 Kč	165 000 Kč	165 000 Kč
Telefonní služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Kancelářské vybavení	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Vybavení kuchyně	11 000 Kč	11 000 Kč	11 000 Kč
Zřizovací výdaje	11 000 Kč	11 000 Kč	11 000 Kč
EBIT	**- 845 924 Kč**	**- 240 668 Kč**	**921 740 Kč**

Tabulka 13: Výkaz zisků a ztrát 1. rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou)

Pro zpracování výkazu zisků a ztrát v dalších letech fungování firmy byla použita data z reálné varianty provozu. Pro druhý a třetí rok fungování společnosti je plánovaný nárůst prodejů o 10 %. Desetiprocentní nárůst prodejů ve druhém i ve třetím roce podnikání by měla společnost zvládnout odbavit se stávajícím počtem zaměstnanců, protože se pořád nacházíme pod hranicí maximální kapacity. Co se týká nákladů, větší hodnoty ve druhém i třetím roce podnikání odpadnou. V marketingu jsou plánovány pouze investice do tisku dalších letáků, vizitek a věrnostních kartiček, poplatek za internetovou doménu a také výdaje za online reklamu placenou za proklik. Nové investice nejsou plánovány.

Při desetiprocentním růstu prodejů bude společnost ve druhém hospodářském roce evidovat výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 42 285 Kč. Pokud prodeje porostou i v dalším roce, zisk před zdaněním se oproti předchozímu roku navýší o 20 %.

Výkaz zisků a ztrát		
	II. rok	**III. rok**
Počet burgerů (ks)	7920	8712
Počet hot dogů (ks)	2640	2904
Počet porcí hranolek (ks)	7557	8313
Počet salátů (ks)	2904	3194
Počet nápojů (ks)	10373	11410
Výnosy		
Tržby	2 086 172 Kč	2 294 789 Kč
Náklady		
Suroviny	204 827 Kč	225 309 Kč
Balení	47 060 Kč	51 766 Kč
Mzdové náklady	964 800 Kč	964 800 Kč
Nakupované služby	36 000 Kč	36 000 Kč
Pronájem stánkového místa	350 000 Kč	350 000 Kč
Pronájem food trucku	144 000 Kč	144 000 Kč
PHM	185 000 Kč	190 000 Kč
Propan butan	12 000 Kč	18 000 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč
Čisticí prostředky	9 800 Kč	10 000 Kč
Marketing	65 200 Kč	66 000 Kč
Telefonní služby	13 200 Kč	14 520 Kč
EBIT	**42 285 Kč**	**212 394 Kč**

Tabulka 14: Výkaz zisků a ztrát 2. a 3. rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.12.3 Cash flow

Na základě prodejů podle realistické varianty byl sestaven výkaz cash flow pro první rok rozepsaný podle kalendářních měsíců. Tento výkaz nalezneme v Tabulce číslo 15. Zde je zejména vidět sezónnost a reálná varianta toho, že bude třeba v zimních měsících prvního roku provozu firmu dotovat a v dalších letech si z tržeb v sezóně vytvořit finanční rezervy právě na slabší zimní měsíce.

Výkaz cash flow v prvním roce vypočítaný po měsících úmyslně začíná měsícem květnem, protože provoz food trucku bude zahájen právě v květnu 2016, tedy na začátku sezóny.

Komentář k jednotlivým položkám ve výkazu cash flow:

- Příjmy z prodeje jsou závislé na ceně produktů a počtu prodaných kusů v jednotlivých měsících eventuálně v jednotlivých letech.
- Výdaje na nákup vstupů tvoří výdaje na suroviny a obalový materiál.

- Všechny ostatní provozní náklady včetně pohonných hmot, propan butanu, poplatků za služby a pronájem místa na stání, pronájem food trucku, čisticích prostředků atd., jsou zahrnuty v položce ostatní provozní náklady.
- Marketingové výdaje jsou více rozepsány v kapitole číslo 4.12.2 Výkaz zisků a ztrát.

I přes počáteční výdaje je celkové cash flow v prvním roce provozu společnosti kladné, a to ve výši 270 530 Kč. Vzhledem k tomu, že pro další roky je plánovaný desetiprocentní nárůst prodejů, poroste i výše cash flow. To můžeme vidět v Tabulce číslo 16. Zde je vypočítáno celkové cash flow za hospodářský rok pro první tři roky fungování firmy. Oproti prvnímu roku je cash flow v druhém roce téměř dvojnásobné. I v třetím roce můžeme zaznamenat růst, i když už ne tolik markantní, protože v druhém roce podnikání nebudou provedeny žádné významnější plánované investice.

Cash Flow I. Rok (2015 - 2016)													
		Květen	**Červen**	**Červenec**	**Srpen**	**Září**	**Říjen**	**Listopad**	**Prosinec**	**Leden**	**Únor**	**Březen**	**Duben**
Provozní	Příjmy z prodeje	201 640 Kč	385 025 Kč	385 025 Kč	385 025 Kč	201 640 Kč	28 623 Kč	17 593 Kč	9 147 Kč	9 147 Kč	9 147 Kč	17 593 Kč	28 623 Kč
	Výdaje na nákup vstupů	56 035 Kč	105 510 Kč	105 510 Kč	105 510 Kč	56 035 Kč	7 801 Kč	4 820 Kč	2 552 Kč	2 552 Kč	2 552 Kč	4 820 Kč	7 801 Kč
	Marketingové výdaje	110 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Ostatní provozní výdaje	105 367 Kč	60 367 Kč	60 367 Kč	63 367 Kč	60 367 Kč	60 367 Kč	63 367 Kč	60 367 Kč	60 367 Kč	63 367 Kč	60 367 Kč	60 367 Kč
Investiční	Pořízení elektrocentrály	30 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční	-	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
CF celkem		**- 99 762 Kč**	**214 148 Kč**	**214 148 Kč**	**211 148 Kč**	**80 238 Kč**	**- 44 545 Kč**	**-55 594 Kč**	**- 58 772 Kč**	**-58 772 Kč**	**-61 772 Kč**	**- 52 594 Kč**	**- 44 545 Kč**

Tabulka 15: Výkaz cash flow v prvním roce provozu (Zdroj: zpracováno autorkou)

Cash Flow				
		I. rok	II. rok	III. rok
Provozní	Příjmy z prodeje	1 678 228 Kč	1 846 051 Kč	2 030 656 Kč
	Výdaje na nákup vstupů	461 498 Kč	507 648 Kč	558 413 Kč
	Marketingové výdaje	165 000 Kč	65 200 Kč	66 000 Kč
	Ostatní provozní výdaje	742 400 Kč	762 000 Kč	774 520 Kč
Investiční	Pořízení elektrocentrály	30 000 Kč	- Kč	- Kč
Finanční	-	- Kč	- Kč	- Kč
CF celkem		**279 330 Kč**	**511 203 Kč**	**631 723 Kč**

Tabulka 16: Výkaz cash flow první až třetí rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.13 Analýza rizik

Analýza rizik je také zpracovaná formou tabulky, rizika jsou rozdělena do několika kategorií a jsou zmíněna opatření pro jejich zmírnění nebo úplné odstranění.

Seznam potenciálních rizik	
Riziko	**Opatření**
Podnikatelský plán	
Příliš optimistický finanční a strategický plán	Úprava plánu, opuštění projektu
Organizace a management	
Nedostatečně zpracovaná strategie podniku a marketingu	Nezávislý poradce
Zákazníci	
Nízký zájem	Změna marketingové strategie, změna nabízených produktů
Nové požadavky	Pravidelný monitoring, flexibilní přizpůsobování
Nákaza nemocí z jídla	Výběr vhodných dodavatelů, dodržování hygienických podmínek, pojištění
Dodavatelé	
Zpoždění dodávek	Smluvní vztahy, náhradní dodavatelé
Nízká kvalita dodávek	Smluvní vztahy, náhradní dodavatelé

Změna cen vstupů	Vytváření rezerv, změna cen produktů
Makrookolí	
Změna legislativy	Pravidelný monitoring

Tabulka 17: Analýza potenciálních rizik (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.14 SWOT analýza

SWOT analýza dokumentuje silné a slabé stránky podniku Boy's Burger Food Truck, které reprezentují interní faktory firmy a také jeho příležitosti a hrozby prezentující externí faktory z okolí společnosti.

Silné stránky	Slabé stránky
- flexibilita - kvalita služeb a produktů - konkurenceschopné ceny - využití nových distribučních cest - unikátnost nabídky - kvalitní dodavatelé poskytující prvotřídní suroviny	- finanční síla - kvalita informací o trhu - neznámá obchodní značka - nedostatek zkušeností s podnikáním
Příležitosti	**Hrozby**
- zvýšený zájem o mobilní aplikace představuje příležitost pro vytvoření aplikace pro sledování polohy food trucku - příliv mladých perspektivních lidí díky startovacímu bydlení - prodej občerstvení v olympijském parku během LOH 2016 - vypsání grantu pro výraznou podporu sportovních a kulturních akcí v Pardubicích	- stávající konkurence - potenciální konkurence - ostych potenciálních zákazníků - zvýšení nájmu za food truck nebo stánkové místo - změna územního plánu a z ní plynoucí omezení stávajících stánkových míst - nenaplnění finančního plánu - neprodloužení nájemní smlouvy na food truck nebo stánkové místo

Tabulka 18: SWOT analýza (Zdroj: zpracováno autorkou)

4.15 Vyhodnocení projektu

Pro vyhodnocení projektu a samotné investice jsme spočítali vybrané finanční ukazatele, jejichž výsledky jsou uvedeny v následujícím textu.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je vzhledem k nízké počáteční investici krátká. Vynaložené peněžní prostředky v počátku podnikání by se měly vrátit už v průběhu jednoho roku, což je velmi pozitivní výsledek. Investice by se měla uhradit již po 9 měsících fungování.

náklady	197 000 Kč
CF	279 330 Kč
DN (let)	0,705

Tabulka 19: Doba návratnosti investice (Zdroj: zpracováno autorkou)

Výnosnost investice

Výnosnost investice je po prvním roce záporná vzhledem k tomu, že výše hospodářského výsledku je také záporná. Nicméně ukazatel ROI po druhém roce provozu firmy dosahuje hodnoty 5 % a po třetím roce už 116 %.

Efektivnost investice

Rentabilita vlastního kapitálu se vyvíjí podobně jako výnosnost investice, v prvním roce dosahuje záporných čísel, ale po druhém roce už nám ukazuje pozitivních 21 % a ve třetím roce dokonce 108 %.

Další potenciál růstu

Pokud budou účasti na společenských akcích a letních festivalech úspěšné a rentabilní, budou se majitelé v dalších letech pokoušet získat místo i na prestižnějších, známějších a navštěvovanějších akcích nejen v Pardubickém kraji. Cílem je přesvědčit pořadatele takových akcí, že ve společnosti Boy's Burger Food Truck mohou vidět spolehlivého obchodního partnera.

Výsledky po prvních třech letech provozu firmy nejsou závratné. Nicméně k jejich zvýšení by mohlo dojít i odkupem dosud pronajímaného food trucku. V případě tohoto kroku by odpadly poměrně vysoké náklady za pronájem vozidla (144 000 Kč/rok). Tento postup je logický. Jako začínající podnikatelé nedisponujeme vysokým kapitálem a nemůžeme si tedy dovolit ihned investovat do koupě food trucku. Ovšem firma s několikaletou historií už bude pro banky důvěryhodným klientem. Mimo to si společníci nebudou vyplácet podíly ze zisku a tyto peněžní prostředky by mohly být také postupem času použity pro odkup food trucku.

V případě, že se provoz v Pardubicích osvědčí a zájem o produkty a služby food trucku bude růst tak, aby tržby pokryly případné další investice, plánují majitelé provoz dalších food trucků a zaměstnání nových zaměstnanců s cílem expandovat za hranice

Pardubického kraje (Hradec Králové, Praha, Brno,…). V úvahu připadá také možnost rozšíření značky i díky partnerům, na základě podmínek stanovených franchisovými smlouvami.

V dlouhodobém výhledu, který předpokládá výši tržeb a čistého zisku nad očekávání, je v plánu otevření vlastního amerického bistra pravděpodobně v Pardubicích. Daná lokalita by podléhala analýze trhu a volbě nejvhodnějšího umístění zejména z hlediska poptávky a konkurence. Výhodou při otevření vlastní restaurace by byly zkušenosti, které majitelé získají už při provozování pojízdného rychlého občerstvení. Zákazníky by do nové restaurace přitahovala zejména známá značka. Oproti food trucku by restaurace tak významně nepodléhala sezónnosti a nabízela by prostor pro větší nabídku pokrmů a specialit. Otevření restaurace s sebou na druhou stranu nese nemalé náklady na případné vybavení, personál a nájem nebo koupi vhodných prostor.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem projektu Boy's Burger Food Truck. Tento podnik má za cíl prodávat chutné a kvalitní domácí hamburgery, čerstvé zeleninové saláty, hot dogy a hranolky z pojízdného food trucku. Originalita daného podnikatelského záměru spočívá ve způsobu přípravy a prodeje – tyto činnosti se budou uskutečňovat přímo ve food trucku – speciálně upraveném dodávkovém automobilu. Díky tomu bude celý podnik mobilní a může každý den nebo každou hodinu otevřít na jiném místě. Jednoduchá, z pohledu organizace, přípravy a výši nákladů na vybavení, bude také účast na různých festivalech a společenských akcích.

Cílem práce bylo sestavení podnikatelského plánu, který napomůže ke zhodnocení realizovatelnosti a životaschopnosti projektu. Podnikatelský plán včetně finančního plánu byl sestaven. Podle očekávání bude firma v prvním roce s největší pravděpodobností ztrátová. Nicméně v dalších letech by měl být počáteční dluh postupně umořen. Podle finančního plánu by se investice měla navrátit v průběhu jednoho roku.

Napříč tomu je ale očekávána vysoká sezónnost daného odvětví. Domníváme se, že v zimním období prodeje poklesnou a firma bude muset být v některých měsících dotována. Celkové roční cash flow by ale mělo být kladné. Východiskem z této situace je tedy vytvoření finančních rezerv z tržeb v období letních měsíců, které poslouží pro překlenutí zimní etapy.

Finanční problémy by mohla přinést nízká účast na společenských akcích způsobená omezenými kapacitami pro prodej občerstvení. Tato místa mohou být dlouhodobě dopředu rezervována jinými provozovateli. Tudíž může být velmi obtížné se na lukrativní akce s vysokým počtem zákazníků dostat.

Nicméně projekt Boy's Burger Food Truck má potenciál získat si své zákazníky a stálou pozici na trhu. A to hlavně díky originálnímu konceptu, nabízeným potravinám a nedostatku provozoven s rychlým občerstvením v Pardubicích. Právě Pardubice se jeví jako vhodně zvolená lokalita. V současné době se žádná z restaurací v Pardubicích nespecializuje na hamburgery. Přesto se jejich obliba zvyšuje. Je proto ideální čas být prvním na trhu s tímto konceptem.

Podnikatelský plán, který je součástí mé diplomové práce, v praxi poslouží k zhodnocení podnikatelského nápadu a rozhodnutí, zda jej realizovat či nikoli. Vybrané poznatky z něj mohou být využity i v průběhu podnikání. Na mysli mám zejména část týkající se marketingu, ve které jsem navrhla vhodné marketingové kanály. Zmíněné nástroje lze použít pro kampaně ke zvýšení známosti značky i pro přímou akvizici zákazníků.

Hlavním úskalím při psaní diplomové práce bylo získávání relevantních informací o trhu a současné konkurenci. Stejně taky ani finanční domy nebyly sdílné, co se podmínek podnikatelských úvěrů nebo leasingů týká. Pro konkrétní informace musíte mít připravené konkrétní podklady (např. typ vozidla, rok výroby, průměrnou spotřebu paliva apod.). Naopak mně překvapila ochota pracovníků Městského úřadu Pardubice, kteří byli ochotni rychle podat podstatné informace.

6 Seznam zdrojů

Použitá literatura

[1] CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

[2] FRIED, Jason, HANSSON, David Heinemeier. *Restart: průvodce podnikatelským minimalismem*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil Publishing, c2010, 288 s. ISBN 978-80-87270-04-2.

[3] GUILLEBEAU, Chris. *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a živit se tím, co vás baví.* Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 308 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-59-2.

[4] KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária, PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

[5] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

[6] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

[7] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

[8] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024741031.

[9] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

[10] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

Internetové zdroje:

[1] ADAMCOVÁ, Kateřina. *Generace Y: Raději bez zaměstnání než trávit čas v nenáviděné práci.* Hospodářské noviny [online]. Copyright©1996-2015, 16. 11. 2014 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-63110190-generace-y-radeji-bez-zamestnani-nez-travit-cas-v-nenavidene-praci

[2] ADAMCOVÁ, Kateřina a Barbora LOUDOVÁ. *Mladí chtějí odpovědnost. Jen málo firem jim to umožní.* Hospodářské noviny [online]. Copyright©1996-2015, 3. 9. 2015 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-64542960-mladi-chteji-odpovednost-jen-malo-firem-jim-to-umozni

[3] *Jídelní lístek*. Cafe Restaurant HOGO FOGO Pardubice [online]. (2015) [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: http://www.restauranthogofogo.cz/jidelnilistek.html

[4] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: Sbírka zákonů. 1991, částka 87/1991, Dostupné také z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/zneni-20150904#cast2
[5] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Sbírka zákonů. 2012, částka 33/2012. Dostupné také z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89
[6] DHV CR, SPOL. S R. O. *Demografie města Pardubice* [online]. Praha, 2013, : 43 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: file:///C:/Users/doma/Desktop/Downloads/demograficka_projekce_final_2013-04-16.pdf
[7] *Doporučené ceny a alergeny: McDonald's*. McDonald's [online]. 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: https://www.mcdonalds.cz/cs/nutricni-hodnoty-a-informace-o-alergenech.shtml
[8] Empathy Mapping with Lego Figures [obrázek]. *Smithery: Making Things People Want & Making People Want Things* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: http://smithery.co/rivetings/empathy-mapping-with-lego-figures/
[9] GOODING, Liam. *Growth Hacking Like A Pirate, A Beginner's Guide To Pirate Metrics*. Trakio blog: Data, Analytics & SaaS Growth [online]. October 14, 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: http://blog.trak.io/growth-hacking-like-a-pirate-a-beginners-guide-to-pirate-metrics/
[10] Honda EU 10i F: Elektrocentrály - HONDA. HONDA-VARI Zahradní Technika [online]. ©2015 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: http://www.zahradnitechnikabg.cz/honda-eu-10i-f/produkt-11/
[11] *Hygienické zásady pro stánkový prodej občerstvení*. Krajská hygienická stanice Královehradeckého kraje [online]. 2011 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: http://www.khshk.cz/khsdata/hv/aktuality/hygienicke_zasady_pro_stankovy_prodej_obcerstveni.pdf
[12] MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* [online]. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012, xxviii, 207 p. [cit. 2015-11-07]. Lean series. ISBN 978-1-449-30517-8. Dostupné z: http://ashmaurya.com/
[13] *Menu: RoadCafe*. RoadCafe [online]. 2014 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: http://www.roadcafe.cz/menu
[14] *Mercedes-Benz 308D pojízdná prodejna - občerstvení Nabízím* [obrázek]. Sbazar.cz [online]. 2015, 8. 9. 2015 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: http://www.sbazar.cz/honza.1442/detail/11726188-mercedes-benz-308d-pojizdna-prodejna-obcerstveni-nabizim
[15] *Město hledá „Pardubické tahouny"*. Pardubice.eu [online]. 2015 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: http://www.pardubice.eu/urad/radnice/pro-media/tiskove-zpravy/mesto-hleda-pardubicke-tahouny/
[16] *Na kolik vás přijde založení podnikání*. iPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele [online]. ©2011-2014, 2. 8. 2012 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/na-kolik-vas-prijde-zalozeni-podnikani/Cena-zalozeni-s.r.o.html

[17] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) číslo 852/2004, o hygieně potravin. In: Úřední věstník. 29. dubna 2004. Dostupné také z: http://eagri.cz/public/web/file/50727/MZe_Prirucka_potraviny_tisk.pdf
[18] JONÁŠ, Martin. *Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food.* 2015. ČIANEWS [online]. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://www.cianews.cz/cs/1258295-pruzkum-20-minut-na-obed-cesi-voli-znackovy-fast-food
[19] *Olympijský park je příležitostí pro celý kraj.* Pardubice.eu [online]. 2015 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: http://www.pardubice.eu/urad/radnice/pro-media/tiskove-zpravy/olympijsky-park-je-prilezitosti-pro-cely-kraj/
[20] *Pardubice chtějí mladé ve městě udržet i startovacím bydlením*. Pardubice.eu [online]. 2015 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: http://www.pardubice.eu/urad/radnice/pro-media/tiskove-zpravy/startovaci-byty/
[21] POSPÍŠILOVÁ, Iva. *Fastfood na kolečkách na pražském Andělu překvapil* [online]. 13.května2013 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/fastfood-na-koleckach-0t1-/dobra-chut.aspx?c=A130507_165357_dobra-chut_ape
[22] *Raise Your Odds of Success: Lean Stack* [obrázek] [online]. © 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: http://leanstack.com/
[23] ŠMÍDOVÁ, Veronika. *Léto se blíží. Čtěte tipy, jak si otevřít stánek s rychlým občerstvením*. ProByznys.info [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-64103680-leto-se-blizi-ctete-tipy-jak-si-otevrit-stanek-s-rychlym-obcerstvenim
[24] STRATEGYZER AG [obrázek]. *Strategyzer: Business Model Canvas* [online]. Copyright2015 [cit. 2015-08-05]. Dostupné z: http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc
[25] *Chefparade foodtruck* [online]. 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: http://www.chefparade-foodtruck.cz/

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzor podnikatelského plánu sestaveného podle business modelu (Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 269 - upraveno) 12
Tabulka 2: Podnikatelský plán na jednu stránku (Zdroj: Guillebeau, 2013, s. 114 - upraveno) 15
Tabulka 3: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů (Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010, s. 60 – 66, Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007, s. 74 - 94) 19
Tabulka 4: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů – pokračování (Zdroj: Wupperfeld, 2003, s. 16 – 118, Veber, Srpová a kol., 2012, s. 98 – 105) 20
Tabulka 5: Struktura podnikatelského plánu podle jednotlivých autorů - pokračování 2 (Zdroj: Srpová a kol., 2011, s. 15 – 33) 20
Tabulka 6: Harmonogram realizace (Zdroj: zpracováno autorkou) 41
Tabulka 7: Přímá konkurence společnosti Boy's Burger Food Truck (Zdroj: zpracováno autorkou) 46
Tabulka 8: Nákladové orientované ceny (Zdroj: zpracováno autorkou) 53
Tabulka 9: Průměrné ceny na trhu (Zdroj: zpracováno autorkou) 53
Tabulka 10: Konkurenčně orientované ceny (Zdroj: zpracováno autorkou) 54
Tabulka 11: Výsledné ceny (Zdroj: zpracováno autorkou) 54
Tabulka 12: Počáteční rozvaha (Zdroj: zpracováno autorkou) 58
Tabulka 13: Výkaz zisků a ztrát 1. rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou) 59
Tabulka 14: Výkaz zisků a ztrát 2. a 3. rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou) 60
Tabulka 15: Výkaz cash flow v prvním roce provozu (Zdroj: zpracováno autorkou) 62
Tabulka 16: Výkaz cash flow první až třetí rok provozu (Zdroj: zpracováno autorkou) 63
Tabulka 18: Analýza potenciálních rizik (Zdroj: zpracováno autorkou) 64
Tabulka 19: SWOT analýza (Zdroj: zpracováno autorkou) 64
Tabulka 20: Doba návratnosti investice (Zdroj: zpracováno autorkou) 65

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Plátno business modelu (Zdroj: Strategyzer: Business Model Canvas) 6
Obrázek 2: Empatická mapa (Zdroj: Empathy Mapping with Lego Figures)..... 7
Obrázek 3: Lean Canvas model (Zdroj: Raise Your Odds of Success, 2015) 10
Obrázek 4: Kam chodí Češi nejčastěji na oběd? (Zdroj: Na základě dat z: Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, zpracováno autorkou)..... 25
Obrázek 5: Jak často Češi navštěvují fast foody? (Zdroj: Na základě dat z: Průzkum: 20 minut na oběd? Češi volí značkový fast-food, zpracováno autorkou)..... 26
Obrázek 6: Lean Canvas model Boy's Burger Food Truck (Zdroj: zpracováno autorkou pomocí aplikace dostupné z www.leanstack.com) 30
Obrázek 7: Food truck na prodej (Zdroj: sbazar.cz) 50
Obrázek 8: Domácí hamburgery s hranolky (Zdroj: archiv autorky) 52

9 Přílohy

Složení jednotlivých druhů nabízených burgerů a salátů

Burger Classic

- 100 g / 150 g hovězího masa
- bulka
- ledový salát
- rajče
- majonéza

Extra Burger

- 100 g / 150 g hovězího masa
- bulka
- sýr čedar
- ledový salát
- rajče
- majonéza

Blue Cheese Burger

- 100 g / 150 g hovězího masa
- bulka
- sýr s modrou plísní
- karamelizovaná cibule
- ledový salát
- rajče
- majonéza

Bacon Burger

- 100 g / 150 g hovězího masa
- bulka
- slanina
- karamelizovaná cibule
- ledový salát
- rajče
- majonéza

Fresh Burger

- 100 g kuřecího masa
- ledový salát
- rajče
- bílý jogurt

Zeleninový salát s kuřecím masem

- 100 g ledového salátu
- 100 g kuřecího masa
- rajče

- okurka
- dresink

Zeleninový salát s balkánským sýrem

- 100 g ledového salátu
- 50 g balkánského sýra
- rajče
- okurka
- dresink