

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Lukáš Turišin

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán:

Mr. Donut

Vypracoval: Bc. Lukáš Turišín

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Hartman

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán: Mr. Donut“ vypracoval samostatně. Použitou literaturu a další podkladové materiály jsem řádně citoval a jejich výčet uvádím v závěru práce.

V Teplicích, dne: 12. 12. 2016

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval Ing. Ladislavu Hartmanovi za vedení mé práce a za poskytnuté rady při jejím zpracování.

Děkuji své rodině za podporu při studiu a při zpracovávání mé práce.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na podnikání. V teoretické části práci jsou uvedeny základní teoretické koncepce týkající se podnikání a podnikatelů. V této části jsou také popsány podnikatelské kompetence, podnikatelské osobnostní rysy a 3 alternativní struktury podnikatelského plánu. Praktická část práce má reálný přínos pro autora, protože je podnikatelským plánem pro autorův podnikatelský záměr. Podstatnou část této práce tvoří marketingový průzkum, kterým autor verifikuje svou hypotézu a definuje velikost trhu. Cílem práce je posouzení životaschopnosti konkrétního podnikatelského záměru.

Klíčová slova

podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, donut, marketing, cash-flow, investor

Abstract

Master thesis is about entrepreneurship. The theoretical part provides basic theoretical concepts related to entrepreneurship and entrepreneurs. This section describes the entrepreneurial skills, entrepreneurial personality traits and three alternative structures of the business plan. Practical work has a real benefit for the author, because it is the business plan for the author's real business idea. A substantial part of this part consists of marketing research, which is used to verify author's hypothesis and define the size of the market. The aim is to assess the feasibility of a specific business plan

Key words

entrepreneurship, entrepreneur, business plan, donut, marketing, cash-flow, investor

OBSAH

Úvod.....	8
1 Teoretická část	11
1.1 Definice podnikání	11
1.2 Definice podnikatele	14
1.3 Podnikatelské rysy	14
1.4 Podnikatelské kompetence	17
1.5 Podnikatelský plán.....	18
1.5.1 Účel.....	18
1.5.2 Struktura A.....	19
1.5.3 Struktura B.....	24
1.5.4 Struktura C.....	28
1.6 Klíčové analytické metody	34
1.6.1 PESTEL analýza	34
1.6.2 Porterův model 5 tržních sil.....	35
1.6.3 SWOT analýza	36
1.6.4 VRIO analýza	37
1.6.5 Benchmarking	37
2 Praktická část.....	38
2.1 Shrnutí	39
2.2 Popis podnikatelského záměru	42
2.2.1 VRIO analýza	43
2.3 Popis produktu	45
2.4 Okolí firmy	46
2.4.1 PESTEL analýza	46
2.4.2 Porterův model 5 tržních sil.....	47
2.5 Analýza zákazníků	49
2.5.1 Dotazníkové šetření	49
2.6 Analýza konkurence	53
2.6.1 Současná (primární) konkurence	53
2.6.2 Potenciální (sekundární) konkurence.....	56
2.7 Informace o firmě	58
2.7.1 Základní cíle podniku	59
2.7.2 Mise	59
2.7.3 Vize.....	59
2.7.4 Mantra	59
2.7.5 Strategie	59
2.7.6 SWOT analýza	60

2.8	Klíčové osobnosti.....	61
2.8.1	Zaměstnanci	61
2.8.2	Jednatel a společník společnosti	61
2.8.3	Investor a společník společnosti	63
2.8.4	Poradce a obchodník s vybavením v oblasti gastronomie	63
2.8.5	Architekt, interiérový designer, grafik.....	64
2.8.6	Advokát.....	64
2.8.7	Specialista online marketingu	64
2.8.8	Účetní a daňový specialista.....	65
2.9	Marketing	66
2.9.1	Marketingový mix: 4P	66
2.9.2	Online marketing	67
2.10	Výrobní a provozní proces.....	70
2.10.1	Organizační struktura.....	71
2.10.2	Dodavatelé surovin	72
2.10.3	Dodavatelé vybavení	72
2.10.4	Nákup a výroba.....	73
2.11	Finanční plán	75
2.12	Predikce cash-flow	78
2.13	Projektový plán.....	79
2.14	Analýza rizik.....	80
3	Závěr	81
4	Přílohy.....	82
4.1	Katalogy dodavatelů vybavení.....	82
4.2	Fotografie 1.verze produktů – 1. Prodejní akce Mr.Donut	83
4.3	Fotografie 3. verze produktů - soutěž podnikatelských nápadů v xPORTu	84
4.4	Životopis 1 z 2 zakladatelů podniku	85
4.5	Marketingový výzkum – dotazník a výsledky	86
4.6	Základní pilíře HACCP	90
4.7	Analýza konkurence	92
4.8	Cash-flow predikce – 1. Rok, 3 scénáře	93
5	Seznam zdrojů.....	94
6	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	96

Úvod

Před několika lety, kdy jsme ještě nenosili v kapse mobilní internet s aktuálními informacemi všeho druhu z celého světa, jsme v České republice byli lidově řečeno „pozadu“ v oblasti trendů západního světa. Mám tím na mysli trendy v oblasti módy, hudby a moderních technologií, které se k nám dostávali například z USA se zpožděním v řádu několika měsíců až roků. To samé platilo i pro gastronomické trendy. Ale globalizace stírá hranice.

Díky rozšíření internetového připojení, které se stalo standardem v téměř všech domácnostech nejen v České republice, se ovšem tato doba přenosu informací, a tudíž i trendů, výrazně zkrátila. Ke snadnějšímu globálnímu přenosu trendů také přispívá vyšší míra mobility a cestování. Snižování nákladů na jízdenky, letenky a ubytování vede k rozvoji cestování a cestovního ruchu obecně. Pro mojí generaci, generaci Y, je cestování mnohem snadnější a dostupnější než bylo pro generaci mých rodičů.

V posledních 4 letech jsem navštívil 17 zemí v Evropě, Americe, na Blízkém východě a 10 států v USA. Mé cestovatelské zážitky a poznání lidí z celého světa mě utvrdily v tom, že pro mou generaci už neexistují hranice. Všichni nakupujeme stejné značky oblečení, sledujeme stejné filmy a seriály, posloucháme stejnou hudbu a i v gastronomii nalezneme společnou chuť.

Všechny zmíněné okolnosti vedou k tomu, že velmi snadno rozpoznáme, co je aktuálním trendem v konkrétní oblasti v konkrétní zemi, ať už díky dostupnosti internetu nebo častému cestování. Mé uvedené poznatky také vedou k tomu, že v současnosti už takřka neexistuje zpoždění v přenosu trendů ze Spojených států amerických do České republiky. Už tedy nezaostáváme za západem. Zjednodušeně řečeno: co je trendem na západ od nás tak je (nebo velmi brzy bude) trendem i u nás.

Během svého dlouhodobějšího pobytu v USA v roce 2014 jsem byl zklamán tamější gastronomií. Žádnou typickou kuchyní se nevyznačují. Americká gastronomie znamená mix chutí celého světa, respektive jednotlivé kuchyně fungují odděleně na jednom území a příliš se vzájemně neovlivňují. Podle mého názoru existují pouze dvě typické americké pochoutky: hamburgery a donuty.

Druhým zmiňovaným produktem jsem byl naprosto uchvácen. Donut alias kobliha s dírou uprostřed s desítkami různých variant polev. V Houstonu jsme neměli týden, kdy bychom neudělali alespoň jednou nákup v místním Donut Shopu. Bylo to také to jediné, co mi chybělo po mém návratu domů do ČR. Tak se zrodil můj nápad otevřít si vlastní donut shop v Praze.

Cílem mé diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán pro otevření první české výroby a prodejny donutů. Tato práce tedy bude sloužit mně a mému společníkovi (který je zároveň také investorem) jako návod k založení nové obchodní společnosti, k finančním plánování a jako podklad při realizaci. Cílem práce tedy není hloubková analýza trhu nebo návod na založení jakéhokoliv gastronomického podniku. Naopak, cílem mé práce je popsat postup založení nové společnosti a charakteristiku konkrétní podnikatelské příležitosti v komplexním, strukturovaném podnikatelském plánu, a také zhodnotit životaschopnost tohoto podnikatelského záměru. Mým cílem je vytvořit práci, která bude sloužit k praktickému využití a zároveň se bude opírat o teoretické poznatky.

Během psaní své práce jsem využil své znalosti získané na švýcarské univerzitě v Bernu, na které jsem strávil jeden semestr, a kde jsem se tématy plánování podnikatelského záměru, psaní podnikatelského plánu a projektové řízení setkal poprvé. Dále jsem také zužitkoval nově nabyté vědomosti, které jsem získal absolvováním vedlejší specializace Podnikání. Ve studiu této vedlejší specializace vidím velkou přidanou hodnotu a jsem velmi rád, že jsem se pro její výběr rozhodl. V neposlední řadě jsem během psaní své práce využil všechny své dosavadní praktické znalosti z mých předchozích podnikatelských aktivit i z mé praxe v oboru management consulting, ve kterém již skoro rok působím.

Má diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. Po úvodu následuje teoretická část, kterou jsem vytvořil analyticko-syntetickou metodou. Po prostudování české i zahraniční odborné literatury týkající se daného tématu jsem zpracoval teoretickou část, která obsahuje relevantní poznatky k danému tématu a relevantní informace pro zakladatele společnosti. Tato část byla následně předlohou a strukturou pro vypracování praktické části.

Praktická část práce je konkrétním podnikatelským plánem obchodní společnosti, která se bude jmenovat Mr. Donut – Czech Original Donuts, s.r.o. Tato část začíná podkapitolou nazvanou Shrnutí nebo-li v anglickém originále Executive summary. V této části se čtenář dozví základní charakteristiky podnikatelského záměru ve zhuštěné podobě a zároveň by v čtenáři měla vyvolat touhu si přečíst kompletní podnikatelský plán. Ten je vypracován ve struktuře, která vyplývá z teoretické části. V praktické části čtenář najde popis podnikatelské příležitosti, popis produktu, jaká je konkurenční výhoda, kdo jsou klíčové osobnosti pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru.

Praktická část obsahuje mj. analýzu potenciálních zákazníků, pro kterou jsem využil kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření). Pro návrh online marketingové strategie jsem využil znalosti reklamních nástrojů Google AdWords a Facebook For Business. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku jsem využil metodu PESTEL a pro analýzu vnitřních zdrojů podniku metodu VRIO. Pro propojení a zhodnocení faktorů působících na podnik zvenku i zevnitř jsem použil analýzu SWOT.

V podkapitole týkající se marketingu se čtenář prostřednictvím metodiky 4P dozví, jaký je marketingový mix společnosti, jak společnost osloví první zákazníky a jaký bude harmonogram marketingových kampaní. V podkapitole týkající se finančního plánování se čtenář dozví, jaké bude rozdělení podílů ve společnosti, jak vysoké jsou zřizovací náklady, jaký bude vývoj cash-flow a kdy se společnost stane ziskovou. V této části jsou také definované klíčové ukazatele výkonnosti, které budou sledovány a na jejichž základě bude definován a predikována životaschopnost celé společnosti.

Závěrečná část práce je zaměřena na vyhodnocení životaschopnosti podnikatelského záměru a posouzení ziskovosti v dlouhodobém horizontu.

Všechny citované zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce a všechny podkladová data jsou uvedena v příloze práce.

1 Teoretická část

Cílem teoretické části práce je shrnout základní definice podnikání, vysvětlit zákonné definice týkající se podnikání a podnikatelů; dále také zdůraznit, že existují různé perspektivy vnímání podnikání. Dílčím cílem je abstrahovat poznatky jednotlivých českých i zahraničních autorů, kteří se tématu věnují.

V této části se čtenář dozví, ve kterých zákonech České republiky jsou k nalezení definice podnikání a podnikatele; jak tyto pojmy lze interpretovat; jak podnikání popisují přední čeští a zahraniční teoretikové; jaké by měl mít podnikatel osobnostní rysy a kompetence; jakou strukturu může mít podnikatelský plán; popis analytických metod využívaných při psaní podnikatelského plánu.

1.1 Definice podnikání

Za primární definici podnikání lze považovat definici danou zákonem v každé zemi. V České republice je podnikání definováno ve 2 zákonech:

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (Business.center.cz, ©2016) uvádí: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání, tzv. živnostníků, a kontrolu nad jejich dodržováním. Upravuje vztah státu a podnikatelů, kteří vykonávají svou podnikatelskou aktivitu na základě živnostenského oprávnění. Také upravuje podmínky pro provozování živnosti velkých podniků nebo zahraničních objektů. Dále také definuje činnosti, které se mezi živnosti neřadí.

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník (Business.center.cz, ©2016) uvádí: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských

společenství. Definuje pojmy podnikání, podnikatel, podnik, obchodní majetek, obchodní firma, obchodní tajemství a jiné.

Pro vysvětlení pojmů v těchto zákonech používá Srpová (2010, s 20.) následující definice:

- Soustavnost – „Činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně.“
- Samostatnost – „Je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu.“
- Vlastní jméno (resp. vlastní účet) – „Právní úkony činí podnikatel fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba po svým názvem, tj. obchodní firmou.“
- Vlastní odpovědnost – „Podnikatel, fyzická i právnická osoba, nese veškeré riziko za výsledky své činnosti.“
- Dosažení zisku – „Činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku, který však nemusí být vždy dosažen.“

Na podnikání lze nahlížet z různých perspektiv a pojem podnikání lze interpretovat různými způsoby. Základní rozdělení dle 4 aspektů definuje Veber (2012, s. 14) následovně:

- Ekonomické pojetí – „*Podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření hodnoty.*“
- Psychologické pojetí – „*Podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy.*“
- Sociologické pojetí – „*Podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.*“

- Právnické pojetí – *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Srpová (2010, s. 19) definuje 3 základní pojetí podnikání, která jsou přejímána i dalšími autory. Tato koncepce trojího pojetí podnikání není absolutní a může sloužit jako východisko pro další výzkum a výuku podnikání. Jedná se o následující rozdělení:

- Podnikání jako proces (činnost) – *„Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Proces podnikání má sekvenční charakter, a proto stojí za to jej dekomponovat do dílčích kroků. Bylo identifikováno 6 základních pracovních činností podnikatele: vlastník, správce/ekonom, manažer, vůdce, výrobce, nákupce a prodejce. Každá činnost má žádoucí funkci a podle toho lze formulovat kvalifikační nároky na její výkon.“*
- Podnikání jako přístup (metoda) – *„Subjektu, který používá podnikavý přístup, přiřazujeme adjektivum podnikavý. Takže může existovat podnikavý člověk, podnikavá organizace, podnikavá obec atd. Podnikavost je významným hybatelem ekonomického a sociálního vývoje.“*
- Podnikání jako hodnotová orientace - *„Symbolicky bývá označována jako podnikatelský duch, což představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání. Pokud jde o individuální rozměr, tak nepřehlédnutelný je tzv. podnikavý životní způsob, jehož hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování.“*

Eric Ries, který se věnuje tématu start-upů, tj. začínajících firem nahlíží na začátky podnikání a zdůrazňuje manažerské schopnosti a procesy jako zásadní aspekty pro fungování nového podniku. Ve své knize Ries (2011, s. 21) říká: *„Vytvořit start-up znamená vytvořit instituci, proto tento proces nezbytně zahrnuje management. To je pro ctižádostivé podnikatele často velkým překvapením. Jejich pohled na tyto dva pojmy je totiž diametrálně odlišný. Jsem přesvědčen, že start-upy vyžadují manažerskou disciplínu.“*

1.2 Definice podnikatele

Za primární a neměnnou definici podnikatele lze považovat definici danou zákonem v každé zemi. V České republice je podnikatel definován ve 2 zákonech:

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník (Business.center.cz, ©2016) uvádí: „Podnikatel je osoba zapsaná v obchodním rejstříku; osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění; osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů; nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

Srpová (2010, s. 30) tyto zákonné definice rozšiřuje o pojmy používané v nauce o podnikání, a to primární podnikatel a sekundární podnikatel:

- Primární podnikatel – „Je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, pro něhož je podnik nástrojem podnikání.“
- Sekundární podnikatel – „Vlastník, který podnik pouze spravuje, deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka, tj. primárního podnikatele. Reálné funkce a role sekundárního podnikatele naplňují rovněž fyzické osoby tvořící správní rady, řídicí orgány, top management apod.“

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (Business.center.cz, ©2016) uvádí: „Podnikatel je fyzická nebo právnická osoba, která je oprávněna k živnostenskému podnikání.“

1.3 Podnikatelské rysy

Podnikatel, jako konkrétní člověk, který se rozhodl pro podnikání, již byl objektem vědeckého zkoumání několika autorů. Například Veber (2012, s. 54) popisuje profil podnikatele a jeho obecné rysy. Veber v této definici zastává zmiňované psychologické pojetí podnikání. Veber popisuje 6 obecných rysů podnikatele:

- Dlouhodobé zaměření – „*Podnikatelské aktivity lze považovat obvykle za záležitost relativně dlouhodobou. Rozhodne-li se člověk dát se na dráhu podnikání, musí předpokládat, že se tím bude zabývat delší dobu.*“
- Podnikavost – „*Je to celostní charakteristika, která je složena z dispozic (schopnosti – rozumová inteligence, organizační schopnosti; vědomosti – odborné, podnikatelské, komunikační; dovednosti – aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů) a osobních vlastností (specifické – rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, zodpovědnost, vztah k práci, vztah k druhým lidem).*“
- Motivace – „*Je považována za výrazný faktor podnikání. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Pro podnikatele musí existovat důvod, aby začal podnikat, aby dosahoval úspěchu. A základem úspěchu je vůle dosáhnout předem stanoveného cíle. Není-li vůle být úspěšný, nepomohou k dosažení cíle podnikatele ani sebevětší znalosti a zdroje podnikání.*“
- Iniciativa, aktivita – „*Má-li být podnikatel úspěšný, nemůže být tedy pasivní. Typické pro podnikatelskou osobnost je být proaktivní, dynamický, optimistický, kreativní, iniciativní, mít pozitivní myšlení apod. V současném dynamicky se vyvíjejícím se prostředí je jen velice málo oborů podnikání, které mohou lpět na klasické podobě produktu, tradičních technologiích, konzervativních přístupech k řízení apod. Osobní příklad a přínos podnikatele v tomto směru je nezastupitelný.*“
- Podstupování rizika – „*Turbulentní, chaotické prostředí, které je charakteristické pro současnou etapu společenského a hospodářského vývoje, se promítá prakticky do každodenní činnosti podnikatele. Většina klíčových rozhodnutí má jednoznačně charakter rozhodování za nejistoty či rizika. Z uvedeného důvodu není dráha podnikatele vhodná pro ty, kteří neradi rozhodují a neradi přijímají zodpovědnost.*“
- Dobrý zdravotní stav – „*V neposlední řadě dotváří profil podnikatele dobrý zdravotní stav, a to jak fyzický, tak psychický. Pro podnikatelskou činnost není typická pravidelná pracovní doba, podnikatel je vystaven řadě stresů, mnohdy pracuje pod různými tlaky apod.*“

Veber doporučuje všem začínajícím podnikatelům, kteří uvažují nad začátkem podnikání, aby sami sebe konfrontovali podle uvedených kritérií a zhodnotili dle nich své vlastní osobnostní rysy. Já jsem se nad tímto také zamýšlel a sebereflexe je v praktické části práce.

Zíchová (2008, s. 33) se shoduje s Veberem v důležitosti vhodné osobnosti podnikatele a definuje i další faktory determinující úspěšné podnikání. Tyto faktory rozděluje do 3 oblastí:

- Osobnost podnikatele – *„Každý, kdo stojí na startovací čáře podnikání by měl mít jasno, proč chce začít podnikat, co od podnikání očekává a jaký je motiv jeho podnikání.“*
- Prostředí, ve kterém se podnikání odehrává, tj. kvalita podnikatelského prostředí – *„Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro výkon podnikatelských činností z oblasti legislativy, z oblasti institucionální infrastruktury a z oblasti fungování trhů. Na vytváření příznivého podnikatelského prostředí se podílí zejména státní orgány.“*
- Podnikové činnosti a management firmy – *„Aby se podnik vyváženě rozvíjel je potřeba se zaměřit na hlavní aspekty jeho fungování: finance, trh a zákazníci, interní procesy, zaměstnanci a inovace.“*

Psychologickou typologii člověka, který se rozhodne podnikat, překládá a popisuje Srpová (2010, s. 32) na základě analýzy Honeyho a Mumforda (1986) dle 4 profesních přístupů a jejich vztahu k serióznímu rozhodnutí o začátku podnikání:

- Teoretik – *„Ten, kdo příliš dbá na logiku, nemá příliš mnoho předpokladů pro úspěchy v podnikání, protože život v malém a středním podniku je postaven spíše na umění než na logickém řádu.“*
- Pragmatik – *„Ten, kdo má rád racionální práci a její konkrétní výsledky, bude dobrým řemeslníkem, rolníkem, lékařem apod., ale život je neobdaří překotným růstem podniku či horentními příjmy.“*
- Aktivista – *„Ten, kdo vše rychle pochopí, správně se rozhodne, rychle nastartuje. Pak ale často nastává období nedůslednosti, podceňování ohrožení atd. Tento podnikatel*

musí mít dostatek štěstí a dobře vybudovaný management podniku, aby se v podnikání vyhnul nepříjemnostem.“

- Reflektor – *„Ten, kdo reflektuje podstatné souvislosti a uvědomuje si rizikovost svých rozhodnutí. Je to charakteristický přístup pro inteligentního a pracovitého člověka. Je to podnikatel, na kterého se lze spolehnout. Je znalý věci, spolehlivý, snaživý, ale nerad riskuje, nerad mění zaběhaný pořádek.“*

Srpová tvrdí, že ideální vlastník malého a středního podniku by měl být harmonickou kombinací aktivisty a reflektora. Tuto kombinaci přirovnává k modernímu vozu formule jedna následovně: *„Taková kombinace profesních přístupů je vůz se silným motorem, s výborným zrychlením a vybaven perfektním bezpečnostním systémem.“*

1.4 Podnikatelské kompetence

Man a Lau (2002) vytvořili a ve své studii popsali konceptuální model, který spojuje charakteristiky podnikatele (nebo manažera malého podniku) s výkonností podniku v dlouhodobém horizontu. Podstatou tohoto modelu je identifikace 7 skupin kompetencí podnikatelů, jejichž existence u podnikatelů a manažerů je žádoucí pro pozitivní rozvoj podniku. Jedná se o následující skupiny kompetencí: koncepční kompetence, vztahové kompetence, koncepční dovednosti, organizační kompetence, strategické kompetence, kompetence odpovědnosti, podpůrné kompetence.

Durda (2007, s. 21) překládá a popisuje tyto kompetenční skupiny. U podnikatele je žádoucí, aby měl:

- koncepční kompetence: *„identifikovat podnikatelské příležitosti na základě předchozích zkušeností, na základě obchodních vztahů; hodnotit nenaplněné mezery na trhu, změny na trhu, konkurenci a trendy v byznisu; aktivně vyhledávat příležitosti, sbírat informace o potenciálních zákaznících a situaci na trhu“,*
- vztahové kompetence: *„vytvářet, udržovat a využívat síť a vztahy; budovat, udržovat a využívat důvěru; pracovat s médii; komunikovat; vyjednávat; řídit konflikty; vytvářet konsenzus“,*

- koncepční dovednosti: „*uvažovat intuitivně; vidět věci z různých úhlů; inovovat; hodnotit riziko*“,
- organizační kompetence: „*plánovat; organizovat; vést; motivovat; delegovat; kontrolovat*“,
- strategické kompetence: „*vytvořit vizi; stanovovat a hodnotit cíle; využívat možností a schopností v podniku; provádět strategické změny; určit a posoudit pozici; postupovat vpřed; používat taktiku; dát strategii do rozpočtu; kontrolovat strategické výsledky*“,
- kompetence odpovědnosti: „*vytrvat v úsilí; zavázat se dlouhodobým cílům; oddat se práci; zavázat se zaměstnancům; zavázat se hodnotám; zavázat se osobním cílům; znovu začít po neúspěchu*“,
- podpůrné kompetence: „*učit se; adaptovat se; time management; hodnocení sebe sama; vyvážený život; zvládat stres a starosti; zachovat si integritu*“.

Shodují se všemi zmiňovanými autory v názoru, že podnikání není vhodné pro každého, a že úspěšný podnikatel by měl mít určité osobnostní a povahové rysy, aby byl úspěšný. Dle uvedeného se také charakterizují v praktické části práce.

1.5 Podnikatelský plán

První krok, který předchází získání živnostenského oprávnění nebo založení právnické osoby, bývá vytvoření sofistikovaného a detailního plánu exekuce podnikatelského nápadu včetně několika různých scénářů možného vývoje. Tento plán slouží v první řadě podnikateli pro zhmotnění jeho myšlenek a zejména pro propočet nákladů. V druhé řadě plán slouží pro další zainteresované strany v podnikatelském záměru, a to například pro banky (při hledání cizího zdroje investování), pro dodavatele (nastavení dodavatelských vztahů a cen) nebo pro společníky (jako potvrzení a odsouhlasení společného postupu).

1.5.1 Účel

Veber (2012, s. 95) rozlišuje 2 hlavní účely podnikatelského plánu: pro interní účely (uvnitř firmy) a pro externí subjekty (mimo firmu). Toto rozlišení 2 účelů definuje ve stejném znění i Zíchová (2008, s. 48).

O interních účelech Veber v tomto rozlišení říká: „*Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly, nástroj analýzy atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod.*“ Z uvedeného vyplývá, že podnikatelský plán má výrazný přínos pro samotného podnikatele, respektive majitele a jednatele společnosti.

O účelech pro externí subjekty Veber v tomto říká: „*Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme.*“ Z uvedeného vyplývá, že dobře vypracovaný podnikatelský plán může výrazně pomoci při hledání cizího zdroje kapitálu.

V praktické části své práce zpracovávám podnikatelský záměr pro interní účely, tj. pro sebe a svého společníka (investora).

1.5.2 Struktura A

Neexistuje žádná právní úprava, která by definovala strukturu podnikatelského plánu. Existuje obecně akceptovaná struktura, kterou definuje několik autorů. Při sestavování logické struktury plánu je většinou kladen důraz pohled investora, protože nedostatek financí je pro většinu začínajících podnikatelů problém číslo jedna. Strukturu vhodnou pro začínající i stávající podnikatele popisuje Srpová (2010, s. 60) ve 13 dílčích kapitolách:

1. Shrnutí – „*Na začátku by mělo být uvedeno, pro koho je podnikatelský plán určen. Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Nemělo by být kratší než 2 a delší než 7 stran.*“

Přestože je shrnutí na prvním místě podnikatelského plánu, tak se tato část doporučuje psát jako poslední. Obsahuje klíčové myšlenky a důvod, proč byl podnikatelský plán vypracován. Cílem této části je vyvolat ve čtenáři touhu přečíst si celý podnikatelský plán.

2. Popis podnikatelského záměru – *„Při popisu podnikatelského záměru je potřeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli kupovat právě od nás a ne od konkurence. Výrobek nebo služba musí být lepší než konkurenční nabídka.“*

Cílem této kapitoly je shrnout podnikatelský záměr. Měla by obsahovat informace o obchodním modelu, konkurenční výhodě a přístupu podnikatele.

3. Popis produktu (výrobku, služby, řešení) – *„Popis se zahájí na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu. Častou chybou podnikatelských plánů je, že u popisu výrobků a služeb zacházejí příliš do technických podrobností.“*

Je potřeba brát v potaz, kdo bude adresátem, respektive čtenářem, podnikatelského plánu. Za předpokladu, že jím bude investor, tj. člověk jehož dominance a zájem budou soustředěny ve finančních aspektech, tak musí být popis produktu co nejjednodušší a bez technických detailů.

4. Okolí firmy – *„V podnikatelském plánu je potřeba prokázat, že podnikatel dobře zná okolí formy, protože právě tam čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Činitele makro-okolí jsou v podstatě mimo dosah ovlivňování. Vhodné je využít PEST analýzu.“*

Konkurenční výhoda může také plynout z podnikatelovi znalosti daného prostředí, tj. města, země, kultury, skladba obyvatel daného místa. Je potřeba brát v potaz, že žádný podnik nemůže existovat sám o sobě, a že existuje spousta externalit, které mohou hrát pozitivní i negativní roli na budoucí vývoj podniku.

5. Analýza zákazníků – *„Cílem této analýzy je ukázat, že podnikatel má vymezený tržní segment a zná okruh cílových zákazníků, kterým bude nabízet své produkty nebo služby. Předpokladem optimálního výběru segmentu je znalost potřeb nebo požadavků budoucích zákazníků.“*

Podnikatel by v této kapitole měl ukázat, že si je vědom, kterým zákazníkům a z jakého důvodu svůj produkt nebo službu bude nabízet. Předmětem této kapitoly by mj. měl být kvantitativní a/nebo kvalitativní výzkum cílený na vytipované segmenty s cílem verifikace znalosti daných segmentů.

6. Analýza konkurence – *„Pro poznání konkurence lze použít manažerskou metodu benchmarkingu. Výsledkem je nejen poznání pozice konkurentů, ale především poznání vlastní pozice a předností oproti konkurenci. Na začátku je potřeba analyzovat všechny konkurenty.“*

I když se jedná o produkt nebo službu velmi inovativní, tak téměř nikdy nelze hovořit o tom, že by neměl žádnou konkurenci. Často se začínající podnikatelé domnívají, že jejich podnikatelský záměr je bezkonkurenční. Je potřeba se vcítit do role zákazníků, kteří vnímají statky odlišně a hledat, které produkty a služby by mohli být z jejich pohledu konkurenční. Také je potřeba brát v potaz potenciální konkurenci, která zatím neexistuje, ale může se blízším nebo vzdálenějším horizontu objevit.

7. Informace o firmě – *„V této kapitole se čtenář dozví, kdo bude podnikatelský plán realizovat. Zde je potřeba definovat strategii firmy, tj. dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. Formulace cílů by měly být krátké a měly by být vyjádřeny slovně i číselně.“*

V této kapitole by se měl čtenář dozvědět, jak realizátor podnikatelského plánu přistupuje k dlouhodobému směřování podniku. Zde se očekává stanovení strategie podniku.

8. Klíčové osobnosti – *„Při posuzování podnikatelského plánu je kladen velký důraz na charakteristiku důležitých osob ve firmě. Výroba špičkového produktu pomocí nejmodernější technologie bude málo platná, když podnikatel nebude umět využít této konkurenční výhody.“*

Tato kapitola je stěžejní jak pro podnikatele a jeho uvědomění si svých možností, tak i pro potenciální investory, kteří často kladou důraz právě na osobní kvality realizátorů podnikatelského záměru.

9. Marketing a prodej – *„Cílem této části podnikatelského plánu je ukázat, jak podnikatel dostane produkt k zákazníkovi. Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Proto je potřeba dobrá marketingová koncepce. Této části bývá věnována velká pozornost.“*

Podstatná část podnikatelského plánu by měla být věnována definování marketingového mixu a vytvoření marketingové strategie. Podnikatel by zde měl aplikovat vhodné přístupy k oslovování již definovaných zákaznických segmentů.

10. Výroba a provozní činnost – *„Zde je vhodné zmínit: výrobní postupy, stroje, zařízení, výrobní kapacity, materiálové a surovinové zabezpečení, prostorové umístění výroby. Dále je zde vhodné objasnit vztah se stávajícími a budoucími dodavateli.“*

Zejména v podnikatelských plánech týkajících se založení výrobního podniku by měl být v této kapitole popis provozní činnosti podniku a / nebo jeho provozoven. Podnikatel by si zde měl ujasnit, jaké vstupy bude potřebovat nakoupit ke své činnosti a jak je transformovat na finální produkt.

11. Finanční plán – *„V této části se předchozí části transformují do číselné podoby. Zde se prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy z této části tvoří zejména plán majetku a zdrojů (zahajovací rozvaha), plán nákladů a výnosů, plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu a další.“*

Druhou kapitolou, které je věnována značná pozornost, je finanční naplánování zahájení a provozu podnikání. Tato kapitola by měla obsahovat všechny základní finanční výkazy a plánování budoucího vývoje. Vhodné je zpracovat 3 – 4 scénáře, a to na škále od nejvíce optimistického až po nejvíce pesimistický.

12. Projektový plán – *„Tato část představuje harmonogram aktivit spojených s podnikatelskou činností. Jedná se o aktivity související s přípravnou fází, o aktivity spojené se samotnou realizací podnikatelského plánu a o aktivity plánované v budoucnosti.“*

V této kapitole podnikatel zpracuje harmonogram všech aktivit souvisejících se zahájením činnosti a následně harmonogram provozu. Vhodné je využít metod projektového řízení, jako jsou Ganttovy diagramy.

13. Analýza rizik – *„Nejedná se pouze o výčet rizikových situací ohrožujících úspěch podnikatelského záměru. V této části se také definuje příprava opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane.“*

Podnikatel by měl být schopen odhadnout možná rizika ohrožující jeho zamýšlené podnikání a připravit si postup, pokud se tato rizika reálně objeví. Vhodné je využít srovnávací tabulku a přiřadit váhy jednotlivým rizikům.

14. Přílohy – *„Typické přílohy podnikatelského plánu jsou: výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie, resp. Výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopis o produktu a trhu, technologické schéma výroby, úplný výkaz zisku a ztrát, rozvahy a peněžní toky a další.“*

Všechny detaily včetně výpočtů, grafů, celé dotazníky a další obsáhlejší informace se doporučuje vkládat v plném znění do přílohy podnikatelského plánu. Ve struktuře výše popisované by měly být uvedeny pouze agregovaná data a hlavní myšlenky.

Tato struktura podnikatelského plánu je považována za všeobecný standard, protože je využívána mj. v rámci výuky na Vysoké škole ekonomické v předmětu Podnikatelský plán.

1.5.3 Struktura B

Alternativní pohled na podnikatelský plán nabízí kolektiv autorů Červený, Ficbauer, Hanzelková, Keřkovský (2014), kteří ve své publikaci zdůrazňují strategické řízení jako přístup, který je klíčový při plánování podnikatelského záměru i pro jeho úspěšnou realizaci. Jejich přístup a strukturování podnikatelského plánu jsou vhodné především pro stávající podniky, které například vytváří novou divizi.

Já se ztotožňuji s přístupem plánování, který zdůrazňuje strategické řízení. U společnosti Mr. Donut bude použita klasická vertikální liniová struktura, v jejímž čele budu stát já, podnikatel. Tato struktura je podle mého názoru nejvhodnější pro daný typ daný typ organizace a odvětví. Budou otevřeny 3 prodejny zároveň s 1 centrální výrobou. Více se tímto zabývám v kapitole 1.6 a v praktické části v kapitole 2.10.1.

Červený (2014, s. 3) říká: „*Business plán by měl být konkrétním vyjádřením záměrů podnikatele, jeho business strategie a nástrojem pro jeho realizaci v každodenní praxi organizace. Strategie na všech jejích úrovních by vždy měla reflektovat existující předpoklady pro podnikání, vyplývající z externího prostředí organizace, z její momentální interní situace a také z konkrétní fáze životního cyklu, ve které se organizace sama, případně její výrobky a služby nacházejí.*“

Červený (2014, s. 4) rozlišuje druhy podnikatelských plánů dle zaměření do 3 kategorií:

- Dle aktivit organizace – „*Jiné nároky a rovněž omezení jsou dána například v oblasti logistiky, kde platí přísná a poměrně precizně propracovaná legislativa určující nároky na způsoby skladování, ochrany nakupovaných vstupních materiálů a surovin zboží a jejich přepravy. Tyto nároky předurčují požadavky na pracovní sílu a její kvalifikaci, na masu a míru hmotného a nehmotného majetku nutného k provozování této aktivity, na výši finančních prostředků atp.*“
- Dle životního cyklu výrobku nebo služby – „*Jiné přístupy je obvykle nutno volit k tvorbě business plánu pro situaci zavedení výrobku nebo služby na trh (případně*

současně pro vznik nové firmy), jiné pro výrobky a služby pro fáze růstu, zralosti, saturace a poklesu.“

- Dle účelu zpracování a využití - dále rozlišeno pro 3 situace:
 - a) Plán zpracováván pro existující firmu nebo začínajícího podnikatele – *„Plán je zpracováván na základě potřebných analýz a součástí jeho návrhové části jsou i doprovodné plány pro realizaci, umožňující kontrolu plnění business plánu.“*
 - b) Plán zpracováván s cílem získat pro podnikání partnera – *„Typickým příkladem je fúze dvou obchodních partnerů za účelem vytvoření nové silnější obchodní jednotky s cílem upevňování pozice na trhu, získání nových zákazníků, know-how apod.“*
 - c) Plán zpracováván pro banku (nebo investora kapitálu) s hlavním motivem získat potřebné finance, úvěr na rozvoj podnikání – *„Banky se rozdělují do dvou skupin. První jsou banky, které business plán příliš nezajímá a při rozhodování o úvěrech postupují stejně jako při vyřizování žádosti o běžné podnikatelské úvěry. Druhé jsou banky, které business plán vyžadují a často v jimi předepsané struktuře.“*

Červený zdůrazňuje, že business plán není využíván pouze začínajícími podnikateli a stávajícími společnostmi, jejichž hlavním cílem je tvorba zisku. Podnikatelský plán běžně zpracovávají také neziskové organizace.

Červený ve všech třech kategoriích navrhuje stejný postup rozdělený do základních 3 kroků, které mají své dílčí subkategorie. Zejména při zpracovávání business plánu v rámci existujícího podniku navrhuje postupovat v těchto krocích:

1. Strategická analýza zaměřená na jádro business plánu, tj. business strategii. Uvedené analýzy, které jsou součástí tohoto kroku, doporučuje realizovat v následujícím pořadí:
 - Analýza nadřazeného patra, tj. analýza korporátní strategie
 - *„Business plán je řešen pro novou SBU již existující firmy s etablovaným strategickým řízením. Korporátní strategie zde existuje v psané podobě, která je zpracována ve struktuře dle tohoto modelu.“*

- „*Business plán je řešen pro firmu vznikající na zelené louce, strategické řízení v systematické podobě zatím neexistuje.*“
- Analýza společenského okolí – SLEPT analýza: „*Měla by být zaměřena na odhalení budoucího vývoje prostředí firmy/SBU.*“ Též označována jako analýza širšího vnějšího prostředí.“
- Analýza odvětví – Porterova analýza 5 konkurenčních sil: „*Slouží především pro zmapování konkurenční pozice firmy/SBU v odvětví. Též označována jako analýza užšího vnějšího prostředí.*“
- Další externí analýzy a benchmarkingy zaměřené na vývoj trhu, nejdůležitější zákazníci, konkurenty a dodavatele
- Analýza očekávání důležitých stakeholders ve vztahu k SBU/podniku a business strategii
- Interní analýza – „*Měla by být kritickým zhodnocením těch aspektů vnitřního prostředí firmy/SBU, které mohou rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé aspekty strategie ovlivňovat.*“ Tato analýza by měla poskytovat informace pro rozhodování o 7P, které obsahuje:
 - product – definice výrobků a služeb, co prodává, co se bude prodávat,
 - price – jaká cenová politika, nastavení ceny pro různé scénáře,
 - place - vymezení trhu, definice velikosti trhu, predikce rozvoje trhu,
 - promotion – jaké distribuční kanály jsou a budou využívány,
 - people – které lidské zdroje jsou potřeba a budou potřeba,
 - process - vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační procesy,
 - planning - plánování, řízení, organizace podniku, nastavení firemní kultury.
- Celková analýzy – SWOT analýza, která obsahuje postupně shromážděné nejvýznamnější závěry ze všech uskutečněných analýz. „*Tato analýza identifikuje faktory a skutečnosti, které pro firmu/SBU představují silné a slabé stránky,*

příležitosti a hrozby vyplývající z okolí, z očekávání stakeholders a z interního prostředí firmy/SBU.“

Druhým krokem by podle Červeného (2014) měl být návrh business strategie, který obsahuje *„strukturu a formulace návrhu business strategie; posouzení kvality a zdůvodnění návrhu business strategie; strategické scénáře.“*

Součástí třetího kroku by podle Červeného (2014) měla být *„formulace doprovodných plánů; finanční plán, marketingový plán; organizační a personální plán; plán výroby, nákupu, distribuce.“*

Tento autor se ve většině jím definovaných kroků zpracování podnikatelského plánu shoduje se strukturou A a zároveň klade větší důraz na komplexní business strategii celého podniku nebo podnikové divize. V praktické části práce zpracovávám podnikatelský plán, který je psán na strategické úrovni.

1.5.4 Struktura C

Osterwalder a Pigneur (2010) říkají, že business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Ve své publikaci *Business model generation* popisují business model jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.

Osterwalder je autorem vizuální metodiky tvorby business modelu známé pod názvem *business model canvas*. Jde o zjednodušenou verzi business modelu, která se tvoří na jeden papír formátu A4 s cílem zachytit 9 základních prvků, které dohromady pokrývají 4 hlavní oblasti podniku: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost.

Devět základních prvků, které zachycuje *business model canvas*, a které musí být definovány pro integraci business modelu a podnikatelského plánu jsou:

- Zákaznické segmenty:
 - a) Masový trh – „*Hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky se zaměřují na jednu velkou skupinu zákazníků s víceméně podobnými potřebami.*“
 - b) Nikový trh – „*Business modely zacílené na tyto trhy se zaměřují na specifické a specializované zákaznické segmenty. Vše je přizpůsobeno specifickým požadavkům.*“
 - c) Segmentace – „*Rozlišení mezi tržními segmenty s mírně odlišnými potřebami a problémy. Každému segmentu může přinášet odlišné hodnotové nabídky.*“
 - d) Diverzifikace – „*Podnik se zaměřuje na 2 a více nesouvisející segmenty s velmi odlišnými potřebami a problémy.*“
 - e) Vícestranné platformy – „*Podnik se zaměřuje na 2 a více vzájemně provázané zákaznické segmenty. Aby business model fungoval, tak musí být zapojeni všichni.*“

- Hodnotové nabídky:
 - a) Novost – „Některé hodnotové nabídky uspokojují zcela nový soubor potřeb, které zákazníci dříve nepociťovali, protože se s podobnou nabídkou nemohli setkat.“
 - b) Výkon – „Tradiční způsob tvorby hodnoty představuje zlepšování výkonu výrobku nebo služby. Zlepšování má ovšem své hranice.“
 - c) Přizpůsobení – „Tvorba hodnoty přizpůsobením výrobků a služeb specifickým potřebám jednotlivých zákazníků nebo zákaznických segmentů.“
 - d) Design – „To tvoří důležitý prvek, který se ovšem jen obtížně měří. Díky nadprůměrnému designu může určitý výrobek vyniknout.“
 - e) Značka – „Zákazníci mohou spatřovat hodnotu už jen v tom, že používají a ukazují ostatním určitou značku.“
- Kanály – „Tento prvek popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku.“

Tabulka 1: Typy a fáze kanálů

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Přímé	Prodejci	1.	2.	3.	4.	5.
	Prodej přes web	Povědomí Jak	Hodnocení Jak	Nákup Jak	Předání Jak	Po prodeji Jak
Nepřímé	Vlastní prodejny	zvyšujeme povědomí	pomáháme zákazníkům	umožňujeme zákazníkům	předáváme zákazníkům	zajišťujeme poprodejní
	Partnerské prodejny	o výrobcích	zhodnotit hodnotovou	zakoupit specifické	hodnotovou nabídku?	zákaznickou podporu?
	Velkoobchod	a službách firmy?	nabídku firmy?	výrobky a služby?		

Autor: R. Owsterwalder, A. Pigneure

- Vztahy se zákazníky:
 - a) Osobní asistence – *„Tento vztah je založen na lidské interakci. Zákazník komunikuje se skutečným zástupcem podniku.“*
 - b) Samoobsluha – *„Podnik neudrží se zákazníky žádné přímé vztahy. Místo toho jim poskytuje veškeré prostředky nutné k tomu, aby se o sebe postarali sami.“*
 - c) Automatizované služby – *„Tento vztah spojuje sofistikovanější formu zákaznické samoobsluhy s automatizovanými procesy.“*
 - d) Komunity – *„Podniky udržují (online) komunity, které uživatelům umožňují výměnu znalostí a pomoc při řešení problémů. Podnikům umožní lépe pochopit zákazníky.“*
 - e) Spolupráce – *„Podniky vytváří hodnotu spolu se zákazníkem. Podnik může zákazníky zapojit do navrhování nových a inovativních produktů.“*
- Zdroje příjmů:
 - a) Prodej aktiv – *„Příjem pochází z prodeje vlastnických práv k fyzickému produktu.“*
 - b) Poplatek za užití – *„Příjem pochází z prodeje určité služby.“*
 - c) Předplatné – *„Příjem pochází z prodeje stálého přístupu k určité službě.“*
 - d) Pronájem – *„Příjem pochází z dočasného poskytování výhradního práva používat po určitou dobu určité aktivum za poplatek.“*
 - e) Poskytování licencí – *„Příjem pochází z poskytování svolení využívat majetek chráněný autorskými právy za licenční poplatek.“*

- Klíčové zdroje:
 - a) Fyzické – *„Aktiva jako výrobní prostory, budovy, vozidla, stroje, systémy, systémy na místech prodeje nebo distribuční sítě. Tyto zdroje jsou náročné na kapitál.“*
 - b) Duševní – *„Aktiva jako značky, patentově chráněné znalosti, patenty, autorská práva, partnerství, databáze zákazníků.“*
 - c) Lidské – *„Klíčový prvek v odvětvích, v nichž hrají roli znalosti a kreativita.“*
 - d) Finanční – *„Jde o finanční záruky, například hotovost, úvěrové linky, opční akciové programy k získání klíčových zaměstnanců.“*
- Klíčové činnosti:
 - a) Výroba – *„Sem spadá navrhování, výroba a poskytování výrobku ve značném množství nebo ve vysoké kvalitě.“*
 - b) Řešení problémů – *„Týkají se nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků. Zahrnuje činnosti jako znalostní management a průběžná školení.“*
 - c) Platforma, síť – *„Jako platforma mohou fungovat sítě, zprostředkovací platformy, software nebo dokonce značky. Klíčové je řízení platformy a propagace platformy.“*
- Klíčová partnerství dle 3 typů motivace:
 - a) Optimalizace a úspory z rozsahu – *„Cílem tohoto typu partnerství je zpravidla snížení nákladů a tato partnerství často využívají outsourcing nebo sdílení infrastruktury.“*
 - b) Snížení rizika a nejistoty – *„Partnerství mohou snížit riziko v konkurenčním prostředí, jehož charakteristickou vlastností je nejistota.“*
 - c) Získání určitých zdrojů a činností – *„Taková partnerství mohou být motivována potřebou získat znalosti, licence nebo přístup k zákazníkům.“*

- Struktura nákladů:
 - a) Model motivovaný náklady – „*Tento model usiluje o minimalizaci nákladů všude, kde to je možné. Jde o udržení štíhlé struktury nákladů, a to prostřednictvím hodnotových nabídek založených na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu.*“
 - b) Model motivovaný hodnotou – „*Charakteristickými znaky tohoto modelu jsou zpravidla prémiové nabídky nebo vysoká míra personalizovaných služeb.*“
 - c) Fixní, variabilní, úspory z rozsahu, úspory ze sortimentu

Cílem tohoto typu struktury business modelu je zobrazit klíčové prvky na jednom papíru velikosti A4 a tím maximálně zjednodušit jeho vysvětlení. Tato podoba je vhodná zejména jako osnova pro krátké představení potenciálním investorům.

Obrázek 1.: Business model canvas



Zdroj: Osterwalder, Pigneur (2010), přeloženo

Tuto metodiku využívám v praktické části práce pro úvodní shrnutí podnikatelského plánu, tj. executive summary.

Dle názoru Osterwaldera a Pigneura je vhodné, aby se podnikatelský plán skládal z 5 na sebe navazujících částí:

1. Business model - *„Pomocí business model canvas adresátům ukažte přímo vizuální portrét modelu. V ideálním případě ilustrujte jednotlivé prvky kresbami. Poté popište hodnotovou nabídku, předložte doklady o zákaznických potřebách a vysvětlete, jak vstoupíte na trh.“*
2. Finanční analýza – *„Na základě stavebních prvků plátna můžete vytvořit předběžné kalkulace a odhadnout, kolik zákazníků lze získat. Do analýzy zahrňte také prvky jako analýzu rentability, obchodní scénáře či provozní náklady.“*
3. Vnější prostředí – *„Základem pro tento popis jsou 4 vnější síly: hlavní trendy, tržní síly, makroekonomické síly, sektorové síly. Shrňte konkurenční výhody svého business modelu.“*
4. Plán realizace – *„Tato část ukazuje, co bude realizace obnášet a jaký postup zvolíte. Obsahuje přehled všech projektů a společné milníky. Program realizace nastiňte pomocí plánu, který bude obsahovat Ganttovy diagramy.“*
5. Analýza rizik – *„Popište omezující faktory, překážky a kritické faktory úspěchu. Tyto faktory lze odvodit ze SWOT analýzy vašeho business modelu.“*

Já jsem se při psaní podnikatelského plánu inspiroval všemi 3 strukturami podnikatelského plánu. V praktické části práce jsem vypracoval podnikatelský plán, jehož struktura odpovídá struktuře A, avšak zahrnuje i některé postupy, kategorie a prvky ze struktur B a C.

1.6 Klíčové analytické metody

V této části jsou definovány metody, které jsem využil při vypracování praktické části. Hlavním cílem využívání těchto metod je komplexně posoudit postavení společnosti ve vztahu k současnému okolí a také v budoucnosti. Zároveň jde o nástroje strategického plánování a řízení.

1.6.1 PESTEL analýza

Jde o analýzu tzv. makro-okolí podniku. Doporučuje se (Tyll, 2014, s. 13), aby „podnikatel nebo manažer kladl důraz na ty prvky makro-okolí, které mají na podnik přímý vliv“.

Při provádění této analýzy v praktické části práce se v rámci každého faktoru zaměřím na 1 – 3 kritické faktory, tj. Faktory, které mají nejvýznamnější dopad na konkrétní podnik, jeho strategii a vývoj. U těchto faktorů je vhodné nadále sledovat jejich vývoj, jejich interakci a pokusit se predikovat budoucí stav.

Název analýzy je odvozen z prvních písmen faktorů, na jejichž analýzu se zaměřuje. Konkrétně jde o faktory:

- politické (např. stabilita vláda, ideologické tendence; která strana vládne/bude vládnout),
- ekonomické (např. v jaké části hospodářského cyklu začínám s podnikáním),
- sociální (např. kulturní vliv v konkrétní oblasti, demografické ukazatele),
- technologické (např. inovace v konkrétní oblasti, očekávané inovace),
- environmentální (např. zákony týkající se životního prostředí),
- legislativní (např. hygienické předpisy, zákoník práce a další).

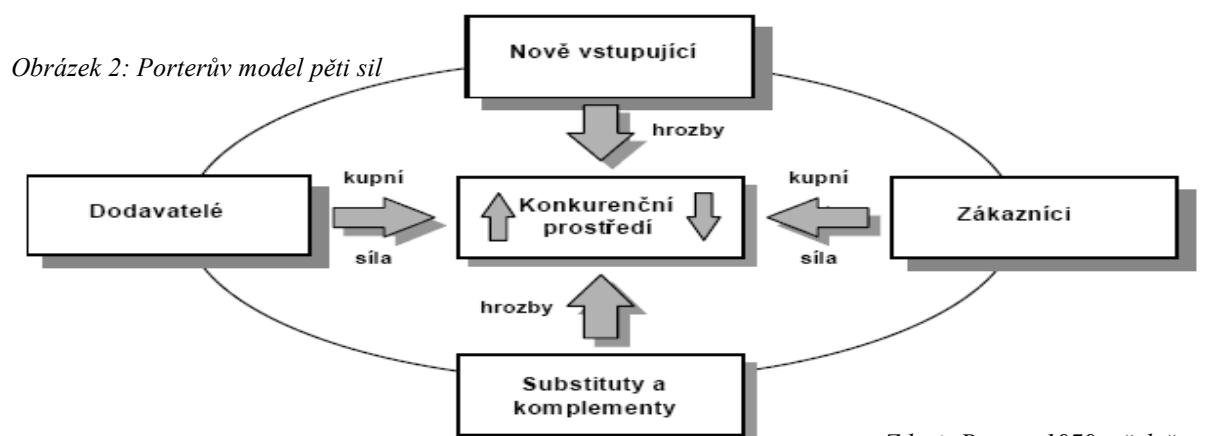
Souhlasím s tvrzením, že není potřeba na jednotlivé faktory klást stejný důraz při provádění této analýzy. V praktické části své práce se zdůrazňují sociální a legislativní faktory.

1.6.2 Porterův model 5 tržních sil

Jde o analýzu tzv. mikro-okolí podniku. Metoda, kterou definoval Michael Porter (Porter, 1979), slučuje externí faktory, které mají na společnost a konkrétní trh největší vliv. Na základě této metody lze určit rizika a hrozby, které plynou z podnikání na daném trhu a z postavení konkrétní společnosti na trhu. Porter definoval 5 kritických faktorů působících na každý podnik:

- a) Konkuruující podniky v odvětví; resp. rivalita mezi existujícími podniky - Za konkurenty lze považovat podniky, které v daném odvětví nabízí stejný nebo velmi podobný produkt.
- b) Vyjednávací síla dodavatelů – Ostatní podniky, které daný podnik zásobují materiálem, který je potřebný pro vlastní výrobu, pro provoz a pro uspokojování spotřebitelů.
- c) Vyjednávací síla kupujících – Zdrojem jejich síly může být monopolní síla na jejich straně, nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, vysoká míra jejich informovanosti a další.
- d) Hrozba substitutů – Produkty, které nabízí stejnou funkci nebo hodnotu. Tyto produkty může spotřebitel libovolně zaměňovat.
- e) Hrozba vstupu nových konkurentů – Míra tohoto rizika záleží na atraktivitě daného trhu, resp. na výši marží, které produkty v daném odvětví poskytují.

Omezením této metody je to, že nereflektuje časové hledisko, a proto je vhodné ji kombinovat i s dalšími analytickými metodami zkoumající okolí podniku.



Zdroj: Porter, 1979, přeloženo

1.6.3 SWOT analýza

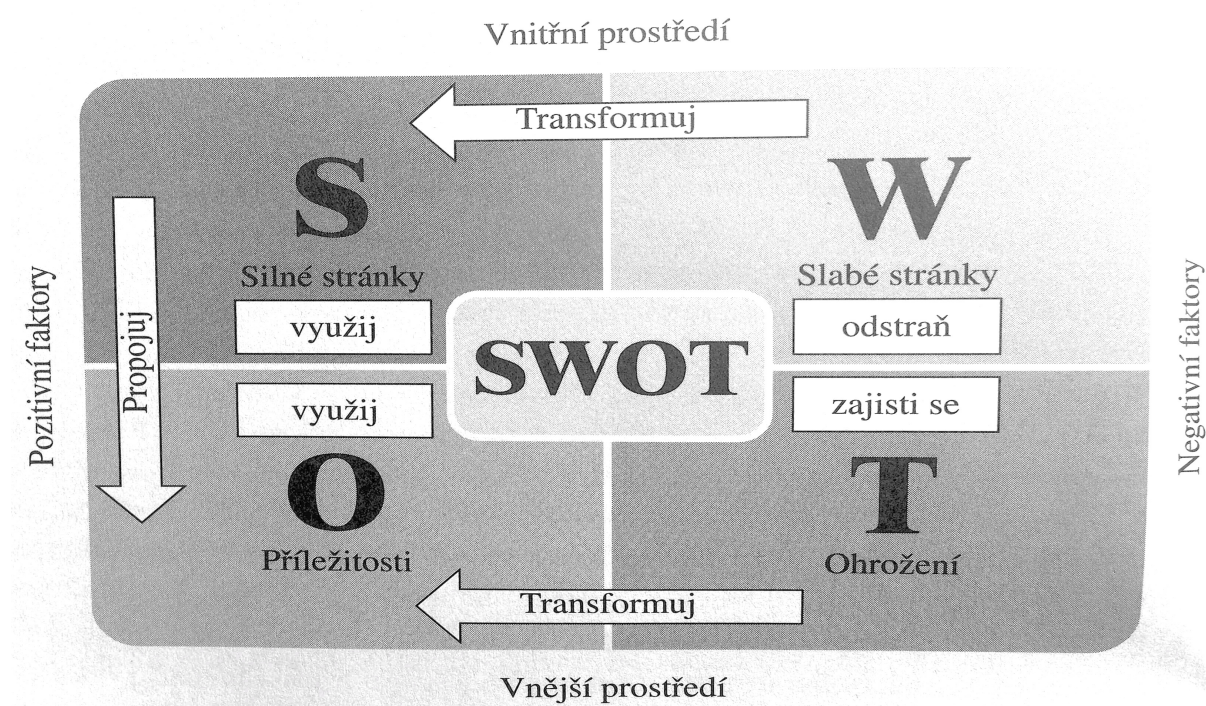
Tuto analýzu jako první aplikoval Albert Humphrey v 60. letech minulého století, který působil v management consultingu (SRI, 2005). Název metody reflektuje 4 ukazatele, s jejichž pomocí se definují: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats).

Jde o analytický nástroj, který analyzuje zároveň vnější a vnitřní faktory, které působí na daný podnik.

Analýzu SWOT lze propojovat s výše uvedenými analýzami, tj. Porterův model 5 tržních sil a analýza PESTEL. Výstupem této analýzy je definice strategie podniku, která využívá jeho silné stránky a příležitosti na trhu, která se zároveň snaží o minimalizování hrozeb a o odstraňování slabých stránek.

V praktické části své práce analyzuji pomocí SWOT analýzy všechny zmiňované faktory přesně podle této metodiky včetně detailního zápisu do tzv. hodnotící tabulky.

Obrázek 3: SWOT analýza



Zdroj: Tyll, 2014, přeloženo

1.6.4 VRIO analýza

Analýza VRIO se využívá pro zhodnocení vnitřních zdrojů a schopností podniku. Cílem analýzy je zhodnotit konkurenční potenciál podniku, který plyne z jeho schopnosti si vnitřní zdroje obstarávat a efektivně využívat.

Název analýzy definoval Barney (2010) na základě prvních písmen názvů kritérií hodnocení vnitřních zdrojů: Value (zdroje, které přináší hodnotu), Rareness (zdroje, které jsou jedinečné), Inimitability (zdroje, které jsou nenapodobitelné), Organization (zdroje, které působí vzájemně a podnik jich takto využívá).

Tuto analytickou metodu využívám v praktické části práce k posouzení toho, jak bude podnik v budoucnosti úspěšný s využitím definovaných (současných) zdrojů. U každého klíčového zdroje je provedeno vyhodnocení jeho přínosu k tvorbě konkurenční výhody podniku.

1.6.5 Benchmarking

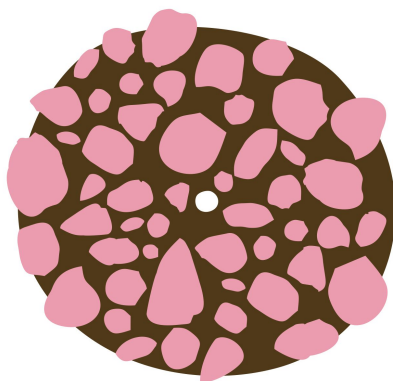
Tato metoda je metodou srovnávací. Využívá se pro definování postavení podniku vůči ostatním konkurentům na trhu a srovnávání se s nimi. Tuto metodu lze provádět systematicky a exaktně na základě primárních dat, pokud jsou dostupná. Pokud data nejsou dostupná, tak lze benchmarking udělat i na základě vlastního (nebo odborného) odhadu nebo s využitím sekundárních dat.

Metodu benchmarkingu používám v praktické části práce pro analýzu konkurence, resp. konkurenčních podniků, a to současných i potenciálních.

2 Praktická část

Podnikatelský plán:

Mr. Donut



Firma:	Mr. Donut – Czech Original Donuts, s.r.o. (bude založena)
Zakladatelé:	Lukáš Turišin – obchodní podíl: 70 %, funkce: společník a jednatel Anonymní investor – obchodní podíl: 30 %, funkce: společník
Autor plánu:	Lukáš Turišin
Popis činnosti:	CZ-NACE 107: Výroba pekařských, cukrářských, moučných výrobků CZ-NACE 46: Velkoobchod, kromě motorových vozidel CZ-NACE 47: Maloobchod, kromě motorových vozidel
Místo podnikání:	Praha a okolí
Účel dokumentu:	Pro interní potřeby zakladatelů

2.1 Shrnutí

Kdy jste měli naposled donut? Možná během cestování po USA? Možná v Německu ve známém řetězci Dunkin' Donuts? Možná jste měli lacinou variantu z našich českých maloobchodních řetězců. Ta Vás ale ničím nezaujala, protože se jedná o tuctové a stereotypní rozmrazované pečivo. Představte si velký, čerstvý, kvalitní donut s originální polevou a vtipným názvem. Právě tuto představu chci realizovat v Praze pod obchodní značkou, kterou jsem pojmenoval Mr. Donut. Žádná specializovaná prodejna donutů se v Praze zatím nenachází a otevření té první (resp. prvních 3) je věnován tento podnikatelský plán.

Plán je vytvořen pro interní potřeby 2 zakladatelů, kteří se jím budou řídit při přípravě a plánování realizace podnikatelského záměru. Cílem tohoto podnikatelského plánu je zhodnotit životaschopnost podnikatelského záměru. Dílčími cíli jsou: odhadnout výši vstupních nákladů, odhadnout měsíční cash-flow, analyzovat konkurenci, nastavit harmonogram realizace.

Já, Lukáš Turišin, jsem iniciátorem a duchovním otcem tohoto nápadu. Zároveň také budu jeho realizátorem a hlavní zodpovědnou osobou. V nově vzniklé společnosti budu mít obchodní podíl ve výši 70 %.

Druhým zakladatelem je investor, který si prozatím přeje zůstat v anonymitě. Jde o člověka s 20 lety investičních zkušeností z mnoha rozličných oborů a přístupem k volnému kapitálu ve výši desítek milionů Kč. Investor měl zásadní roli v definování požadavků na obsah podnikatelského plánu. Protože se jedná o strategického investora, tak jej zajímá širší kontext podnikatelského záměru a finanční plánování z hlediska nejvyšší perspektivy. To znamená, že investora ve fázi plánování nezajímá přesné halířové a korunové finanční plánování, ale finanční odhady v rámci stovek tisíců a milionů korun. Investor je připraven do této příležitosti investovat částku v předem definovaném rozmezí, a nikoliv absolutně konkrétní částku. Proto není součástí tohoto podnikatelského plánu přesné rozpočtování jednotlivých prodejů na denní bázi. A proto je výpočet vstupních nákladů na otevření každé prodejny zaokrouhlen na statisíce, a to na základě odborného odhadu architekta.

V souvislosti s výše uvedeným bude po schválení tohoto podnikatelského plánu investorem vypracován podnikatelský plán operativní. Ten bude obsahovat detaily rekonstrukce prodejních prostor i výroby včetně definování hygienických požadavků, architektonického návrhu, návrhu interiéru v souladu s pravidly bezpečnosti práce, detailního rozvrhu denních operací a zaměstnaneckých kompetencí, implementace platebního systému, nastavení účetních i reportingových procesů a nastavení dalších operativních procesů.

Klíčovým partnerstvím pro úspěch podnikatelského záměru je spolupráce podniku Mr. Donut a amerického dodavatele specializovaného vybavení pro výrobu donutů Belshaw Adamatic. Díky strojům této značky může Mr. Donut vyrábět velké množství (řádově stovky až tisíce) kusů donutů denně při zachování vysoké kvality produktu, kterou znám právě z USA. Problém nedostatečné výrobní kapacity řeší současný největší konkurent v Praze, který donuty vyrábí ručně a prodává především online (přes rozvážkovou službu).

První zákazníci, tzv. early adapters, budou ti, kteří stejně jako já mají s produktem zkušenosti ze zahraničí. Produkt bude cílen na 2 segmenty zákazníků. První je věková skupina lidí ve věku 20 – 30 let s vysokoškolským vzděláním žijící v Praze. Tou druhou jsou turisté v Praze. Výběr lokací prodeje bude těmto kritériím přizpůsoben.

Hodnotu, kterou donuty zákazníkům přináší, je obtížné kvantifikovat. Obecně lze říci, že při marketingové komunikaci bude Mr. Donut apelovat na chutě a nálady zákazníků. Komunikace se tedy povede ve stylu: „*Mr. Donut - Brings you happiness.*“ nebo „*Mr. Donut – Sweet temptation.*“ Zákazníkům tedy přináší sladký požitek.

Produkt neřeší žádný významný problém zákazníka, ale nabízí mu kvalitní alternativu k současné nabídce sladkého pečiva. Někteří zákazníci mohou považovat za problém nedostupnost této pochoutky ve vysoké kvalitě známé ze zahraničí. Lze předpokládat, že také Američané a další zahraniční residenté žijící v Praze prodejnu s donuty uvítají.

Hlavním distribučním kanálem společnosti Mr. Donut budou vlastní prodejny. V plánu je otevření 3 prodejen a 1 výroby naráz. Ve výrobě bude probíhat nákup surovin a velkovýroba donutů. Odtud budou rozváženy do prodejen, kde bude probíhat pouze zdobení a prodej. Tímto společnost relativně rychle dosáhne na úspory z rozsahu.

Strategicky umístěné nebudou pouze prodejny, ale také centrální výroba. Ta bude v blízkosti skladu společnosti provozující portál www.rohlik.cz. Rohlík aspiruje na to být hráčem číslo 1 v odvětví e-shopu s potravinami. Jeho zásobování funguje systémem kanban a jen díky blízkosti k jejich skladu se Mr. Donut může ve vzdálenější budoucnosti stát také jejím dodavatelem, a tak získat další cestu k zákazníkům. Díky tomuto kanálu bude moci Mr. Donut prodávat donuty v budoucnosti také online. Jde o potenciální kanál, který vnímám a který může být využit a v dlouhodobějším horizontu v „dospělé fázi“ podnikového rozvoje, a proto není součástí tohoto podnikatelského plánu.

Hlavním zdrojem příjmů podniku bude prodej donutů koncovým zákazníkům přes vlastní prodejny. Cenový model bude jednoduše strukturován a pro zjednodušení podnikatelského plánu je použit výpočet na základě jednotné ceny za každý kus. V pozdější fázi rozvoje podniku ovšem bude Mr. Donut nabízet množstevní slevy, např. za 4 nebo 8 kusu v jednom balení.

Náklady jsou strukturovány do 2 kategorií – počáteční (tj. investiční výdaje) a provozní náklady. Počáteční náklady jsou vyčísleny absolutně a jejich splácení investorovi bude probíhat měsíčně.

Klíčovým zdrojem financování nutného pro založení podniku je soukromý investor, který je klíčový i pro pokrytí provozních nákladů až do bodu zvratu.

Vše výše uvedené je podrobněji popsáno a vysvětleno v následujících kapitolách. V závěrečné kapitole je posouzení životaschopnosti podnikatelského záměru.

2.2 Popis podnikatelského záměru

Můj podnikatelský záměr je otevřít výrobní podnik, který se bude specializovat pouze na jeden druh pečiva – sladké americké koblihy nebo-li donuty. Jádrem obchodního modelu podniku bude tedy spočívat ve výrobě a prodeji donutů. Všechny zmíněné činnosti si podnik bude při založení zajišťovat sám. Podnikatelský plán je vytvořen pro otevření 3 vlastních prodejen, kde se budou donuty pouze zdobit a prodávat. Výroba bude probíhat na jiném místě, a to ve specializované výrobě, kde se budou vyrábět pouze suché donuty bez polev. Oddělením výrobního místa a zdobením zachovám čerstvost polev a úroveň zdobení, které bude děláno ručně.

Výrobní s vybavením zaměřeným právě na výrobu donutů je jedním z hlavních pilířů podniku Mr. Donut. Vybavením od americké společnosti Belshaw Adamatic, se kterou jsem již navázal kontakt, nedisponuje žádný podnik v České republice. Žádný podnik nedisponuje žádným takovým vybavením ani od jiných značek. Přesto jsou donuty v Praze dostupné ve 2 variantách popsaných v následujících 2 odstavcích.

Všechny dostupné donuty u nás v maloobchodních řetězcích jsou do České republiky dováženy jako mražené polotovary z jiných zemí Evropské unie. Maloobchodní verze donutů je podle mého názoru a ve srovnání s americkým originálem velmi fádni. Jde o řadové pečivo za pár korun (9 – 15 Kč), které má pouze několik málo variací příchutí (2 – 4), a tak zapadá mezi ostatní druhy sladkého pečiva.

Naproti tomu jsou již v Praze dostupné i dražší (40 - 45 Kč) a kvalitnější varianty donutů. Ručně je vyrábí několik živnostníků, kteří je prodávají pouze na farmářských trzích a také jeden malý podnik, který ale nemá vlastní prodejnu a prodává pouze online přes rozvážkovou službu.

Donuty podniku Mr. Donut vytvoří střední cenovou kategorii produktu. Donuty budou mít nabízeny v desítkách různých variací polev, budou vždy čerstvé, levnější než ručně vyráběné, a přesto ve stejné nebo vyšší kvalitě ve srovnání s 2. zmíněnou variantou.

Jako duchovní otec tohoto podnikatelského záměru budu vždy dbát na vysokou kvalitu používaných surovin i na vysokou úroveň poskytovaných služeb v prodejnách.

2.2.1 VRIO analýza

Každý podnik by měl vznikat s vyhlídkou a strategií na dlouhé období. Jak je obecně známo, tak během prvního roku od založení celkem zkrachuje a ukončí činnost relativně vysoké procento podniků. Podle mého názoru je to způsobeno tím, že podnikatelé nekladou důraz na plánování, nepišou podnikatelské plány a nejsou připraveni na různé scénáře vývoje.

Kromě faktorů, které mohou na podnik působit z okolí, existují faktory determinující úspěch podniku uvnitř podniku samotného. Myslím si, že ještě před začátkem podnikání je potřeba uvědomit si, co má být zdrojem podnikové konkurenční výhody a jakou strategii na základě svých zdrojů a schopností bude volit v budoucnu. Podnik může svou činnost realizovat naprosto unikátním způsobem (např. na základě inovativního business modelu v daném odvětví) nebo běžné činnosti dokáže kombinovat naprosto netradičním způsobem.

K popisu klíčových vnitřních zdrojů podniku, které vytváří konkurenční výhodu, slouží VRIO analýza. Mezi vnitřní zdroje podniku patří aktiva: finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje, nemateriální zdroje. VRIO analýza všechny zdroje rozděluje podle toho, jakou přináší hodnotu, jestli jsou jedinečné a nenapodobitelné, a podle toho, jakou míru jejich syntézy podnik využívá.

Tabulka 2: Hodnocení zdrojů podniku Mr. Donut pomocí analýzy VRIO

Podnikový zdroj	Hodnotný	Jedinečný	Nenapodobitelný	Org. využitelný	Konkurenční výhoda
Zaměstnanci	Ano	Ne	Ne	Ano	Krátkodobá
Jednatel	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá
Investor	Ano	Ano	Ne	Ne	Střednědobá
Technologie - stroje	Ano	Ano	Ne	Ano	Střednědobá
Značka	Ano	Ano	Ne	Ano	Dlouhodobá
Efektivita org.	Ano	Ano	Ne	Ano	Dlouhodobá

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené podnikové zdroje jsou hodnoceny podle 4 kritérií, resp. podle toho, jaký mají dopad na konkurenceschopnost podniku:

- a) Value: zdroje, které přináší hodnotu (viz 2. sloupec tabulky). V podniku Mr. Donut budou hlavním hodnototvorným zdrojem lidé – zaměstnanci, jednatel a investor. Každý z nich bude tvořit hodnotu pro podnik i pro zákazníky. Nejvyšší hodnotu budou vytvářet zaměstnanci, kteří budou donuty vyrábět ve výrobě, zdobit a prodávat v prodejnách. Ručním zdobením se zachová vysoká kvalita produktu a díky velkovýrobě budou výrobní náklady nižší oproti variantě kompletního ručního vyrábění suchých donutů.
- b) Rareness: zdroje, které jsou jedinečné (viz 3. sloupec tabulky). Jedinečným zdrojem podniku Mr. Donut bude jeho technologické vybavení. Strojem pro velkovýrobu donutů nedisponuje žádný jiný podnik v České republice. K tomuto závěru jsem došel na základě hloubkové analýzy konkurence. Díky specializovanému stroji bude možno vyrobit až 444 donutů za hodinu, a tím držet variabilní náklady na jednotku nízko.
- c) Inimitability: zdroje, které jsou nenapodobitelné (viz 4. sloupec tabulky). Mr. Donut nebude ze začátku disponovat žádnými nenapodobitelnými zdroji. V dlouhodobém horizontu bude takovým zdrojem značka (tzv. brand entity), která bude udržovat konkurenceschopnost podniku.
- d) Organization: zdroje, které působí vzájemně a podnik jich takto využívá (viz 5 sloupec tabulky). Konkurenční výhoda bude tvořena také tím, že bude Mr. Donut operativně fungovat velmi efektivně. Díky zkušenostem, které jsem získal v poradenské společnosti prací na projektech zaměřených na optimalizaci podnikových procesů a snižování nákladů, si uvědomuji, že je velmi důležité již při založení podniku nastavit efektivní vnitropodnikové procesy. A proto budu jako jednatel pečlivě realizovat nákup surovin a řídit všechny náklady podniku, aby podnik co nejrychleji dosáhl úspor z rozsahu.

2.3 Popis produktu

Mr. Donut bude podnik působící v oblasti pekařství, přestože donuty nebudou pečené. Produkt, který bude vyráběn ve velkovýrobě, je velmi jednoduchý na přípravu z hlediska potřebných surovin. Donut lze vyrobit z mouky, vajíček, cukru, prášku do pečiva a droždí. Díky velmi nízké ceně výrobních surovin lze dosáhnout na obchodní marži na 1 ks donutu minimálně 100 %.

Stroj, který se chystám pořídit, je plně automatický a stačí do něj pouze nasypat zmíněné suroviny. Díky dalším samostatným komponentům a přídavným modulům lze složit celou výrobní linku dle požadovaného výstupu.

Výstupem velkovýrobny Mr. Donut budou suché donuty, pouze neochucené kroužky, usmažené ve stroji, který jich zvládne vyrobit až 444 za hodinu. Úryvek z katalogu výrobce stroje je k nalezení v příloze.

Finální produkt včetně zdobení bude mít v průměru 12 cm a bude vážit až 150 gramů v závislosti na druhu polevy. Prodávát se budou všechny varianty za jednotnou cenu 35 Kč.

Obrázek 4: Fotografie Mr. Donut produktů – 2. verze, 05/2016



Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Okolí firmy

Obsahem této kapitoly je popis okolí podniku v době, na kdy se plánuje otevření. To je plánováno v horizontu 6 měsíců od sepsání finální verze podnikatelského plánu. Pro analýzu okolí podniku jsou použity 2 analytické metody: první pro analýzu makro-okolí, druhá pro analýzu mikro-okolí.

2.4.1 PESTEL analýza

Žádný podnik nepůsobí sám a izolovaně. Každý podnik je obklopen okolním světem, který na podnik působí.

Cílem PESTEL analýzy makro-okolí podniku Mr. Donut není popsat vyčerpávajícím způsobem všechny faktory. Cílem je analyzovat a popsat pouze ty faktory, které mohou mít nejvýznamnější dopad na podnik – na rozhodování, na strategie a na celkový úspěch či neúspěch. Tato PESTEL analýza se zaměřuje pouze na lokální tj. české makro-okolí, a nebere v potaz nadnárodní úroveň.

Politické faktory: V parlamentní demokracii v ČR není potřeba mít obavy ze stability podnikatelského prostředí. Politická garnitura má vliv mj. na výši daně z příjmů právnických osob, a to je, podle mého názoru, možný důsledek změn ve složení vlády v dalších letech.

Ekonomické faktory: Po ekonomické krizi v předchozích letech se i česká ekonomika v roce 2016 vrátila do růstové fáze a lze tento trend předpokládat i v dalších letech.

Sociální faktory: Výrazným trendem v gastronomii v posledních letech je zdravé stravování, rostoucí důraz na bio kvalitu a růst oblíbenosti farmářských produktů. Tento sociálně-kulturní trend může mít v následujících letech negativní vliv na vývoj podniku.

Technologické faktory: Technologické inovace v odvětví v blízké době neočekávám.

Environmentální faktory: Nevnímám žádné, které by mohli mít dopad na činnost podniku.

Legislativní faktory: Nejvyšší pozornost bude potřeba věnovat legislativním předpisům týkajících se hygienických požadavků na výrobu i na prodejny. Za účelem rozšíření si znalostí v této oblasti jsem na jaře roku 2016 navštívil konferenci Start It!, která se zaměřovala na začínající podnikatele v gastronomii. Tam jsem absolvoval školení HACCP. Jde o „systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (*Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP*) ve výrobě potravin je jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin“.¹ Zápis ze školení je k nalezení v příloze.

2.4.2 Porterův model 5 tržních sil

V této kapitole aplikuji metodu, která byla popsána v teoretické části práce a spojuje 5 faktorů, které mohou mít na podnik (případně na celé odvětví) značný vliv. Při využití tohoto analytického nástroje jsem vzal v potaz několik dalších okolností, aby výsledný model měl vysokou vypovídající hodnotu. Každý faktor jsem subjektivně ohodnotil body na škále 1 až 5, přičemž hodnota 1 vyjadřuje nejmenší a 5 největší sílu působení faktoru na podnik Mr. Donut.

Porterův model reflektuje statickým způsobem stav světa pouze v daném okamžiku – v tomto případě při zahájení činnosti společnosti Mr. Donut.

Faktory

a) Konkurojící podniky v odvětví: 5

Tento faktor považuji za nejsilnější, protože existuje několik konkurentů, kteří se snaží získat co největší podíl na trhu. Rivalita mezi existujícími podniky může mít za důsledek snižování cen, což v konečném důsledku může vést ke snižování tržeb a poté až k zadlužení nebo ukončení činnosti podniku Mr. Donut. Detailněji se tímto zabývám v kapitole Analýza konkurence.

¹ <https://cs.wikipedia.org/wiki/HACCP>

² <http://www.admonitoring.cz/vydaje-do-online-reklamy-rostou-nejrychleji-ze-vsech-mediatypu-v-prvni-polovine-roku-2016-dosahly-v>

b) Vyjednávací síla dodavatelů: 1

Dodavatel specializovaného vybavení pro výrobu donutů by mohl mít velkou vyjednávací sílu, protože si je jistě vědom svého monopolního postavení na trhu tohoto vybavení. Nicméně od americké společnosti, která vybavení do Mr. Donut dodá, bude nakoupeno jednorázově a podle mého názoru tedy nehrozí, že by si dodavatel diktoval podmínky transakce.

Ostatní dodavatelé společnosti Mr. Donut budou řadoví dodavatelé potravin a surovin, kterých existuje velké množství. Množství tak dostatečné, že je možné si vybrat z několika desítek variant. Toho si jsou tito dodavatelé jistě vědomi a nebudou si klást žádné speciální požadavky.

c) Vyjednávací síla kupujících: 4

Kupující se může rozhodovat mezi nabídkou konkurenčních společností nabízejících donuty, které tvoří v Praze malý trh. Cílová skupina kupujících, tak jak je definována v kapitole Analýza zákazníků, již disponuje nebo v blízké době bude disponovat relativně vysokým příjmem. Taková skupina kupujících si pečlivě vybírá, za jaké produkty utrácí – rádi si připlatí, ale očekávají odpovídající kvalitu.

d) Hrozba substitutů: 4

Z hlediska zákazníka jde o segment sladkého pečiva, což je relativně velký trh. Zákazník si tedy nemusí vybírat jen mezi donuty, ale v případě jeho nespokojenosti s kvalitou nebo cenou donutu si může koupit jakékoliv jiné sladké pečivo, které mu může přinést větší užitek.

e) Hrozba vstupu nových konkurentů: 3

Vzhledem k tomu, že se jedná o produkt, který nabízí vysokou marži, lze očekávat, že to bude přitahovat další konkurenty. Nicméně trh donutů relativně malý a lze očekávat, že relativně rychle dojde k jeho nasycení. Poté mohou konkurenti zvolit strategii „kradení“ tržního podílu ostatním.

2.5 Analýza zákazníků

První zákazník podniku Mr. Donut budu já. Podnikatelský nápad jsem definoval na základě vlastní zkušenosti a z vlastní potřeby tohoto produktu na českém trhu. Při analýze zákazníků a dotazníkovém šetření jsem tedy vycházel z vlastní logické indukce: „*Kolik je takových lidí jako já, kteří mají o tento produkt zájem a jeho dostupnost u nás v požadované kvalitě považují za nedostatečnou?*“

2.5.1 Dotazníkové šetření

Dotazník jsem navrhl za účelem ověření mé hypotézy, jestli je mezi definovaným segmentem zájem o donuty. Při definování segmentu jsem vycházel z osobní indukce na základě otázky: „*Kolik existuje zákazníků takových jako jsem já?*“. Prvním cílem dotazníku bylo zjistit, jak velký je potenciální trh. Druhým cílem bylo zjistit, jakou cenu jsou potenciální zákazníci za produkt zaplatit. Dotazníkové šetření probíhalo několik týdnů ve formě online formuláře.

Metodika

Na základě své hypotézy jsem při výzkumu zaměřil na skupinu lidí, které jsem si definoval jako prototyp potenciálního zákazníka. Ten má následující vlastnosti: 20 – 30 let, vysokoškolsky vzdělaný (resp. těsně před dokončením vysoké školy), žijící v Praze a dalších velkých městech, má povědomí o donutech, jako absolvent vysoké školy již má nebo v blízké době bude mít relativně velký příjem, a proto utrácí relativně víc za kvalitní produkty.

Dotazník byl složen z 17 otázek. Obsahoval 5 otázek rozřazovacích zaměřených na popisné proměnné zkoumaného vzorku: věk, pohlaví, bydliště, dosažené vzdělání. Dále obsahoval 3 dichotomické otázky vztahující se ke znalostem produktu a ke vztahu k sladkému pečivu obecně. Další otázky nabízeli respondentům výběr z několika odpovědí s možností vybrat několik odpovědí zároveň. Tyto otázky s volbou více možností byly zaměřeny na zjištění místa nákupu sladkého pečiva; na kritéria výběru sladkého pečiva (vzhled, cena, velikost, výrobce, čerstvost); na zjištění místa nákupu donutů; na frekvenci nákupu donutů; na zjištění výše ceny, kterou by byly respondenti ochotni zaplatit za lepší verzi donutů.

Dotazník jsem distribuoval 2 způsoby se zaměřením na cílovou skupinu - na studenty dvou pražských univerzit.

Na České zemědělské univerzitě, kde jsem absolvoval bakalářské studium, jsem k rozeslání dotazníku využil svých kontaktů a dobrých vztahů s pracovníky univerzity. Dotazník byl rozeslán skrz interní systém HROCH (<https://is.czu.cz>) studentům 3. ročníku všech bakalářských programů na Provozně-ekonomické fakultě.

Na Vysoké škole ekonomické jsem dotazník rozesílal svépomocí. V první řadě jsem využil interní systém InSIS (<https://insis.vse.cz>) a možnosti oslovit všechny své spolužáky z předmětů, které jsem měl zapsané v předchozích 3 semestrech magisterského studia. Dále jsem dotazník rozeslal do Facebook skupin, které jsou zaměřené na diskuzi nad konkrétními předměty magisterského studia na Fakultě podnikohospodářské.

Dotazník v plném znění včetně grafických výsledků je k nalezení v příloze.

Zkoumaný vzorek

Pomocí prvního způsobu distribuce dotazníku se mi podařilo oslovit 1506 lidí. To byli studenti 3. ročníku bakalářského studia na ČZU. Z celkového počtu oslovených respondentů se vrátilo 487 vyplněných dotazníků. Tato metoda dotazování vykazovala míru návratnosti dotazníků ve výši 32 %.

Pomocí druhého způsobu distribuce dotazníku se mi podařilo oslovit cca. 2000 lidí. Vyšší návratnost dotazníků byla u těch, které jsem rozeslal přímo přes InSIS spolužákům. Dohromady s dotazníky ve Facebook skupinách jsem tímto získal 220 vyplněných dotazníků. Tato metoda dotazování vykazovala míru návratnosti dotazníků ve výši 11 %.

Celkově se mi podařilo oslovit cca. 3 500 lidí z cílové skupiny. Zpět jsem získal celkem 764 vyplněných, což odpovídá míře návratnosti dotazníku ve výši 22 %.

Výzkumný soubor

Dotazník jsem distribuoval lidem, které jsem si předem definoval jako cílovou skupinu. Dle popisných kritérií lze charakterizovat výzkumný soubor následovně:

- 84 % ve věku 20 – 30 let,
- 15 % ve věku 30+ let (dotazováni i studenti kombinované formy studia),
- 69 % nejvyšší dosažené vzdělání: středoškolské (studenti 3. Ročníku bakalářských programů),
- 31 % nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské (studenti 4. a 5. Ročníku navazujících magisterských programů),
- 56 % bydliště: Praha nebo jiné velké město (vyjmenovány v dotazníku)

Na základě definovaných popisných proměnných a správného cílení dotazníku lze tvrdit, že většina respondentů spadá do cílové skupiny podnikatelského záměru společnosti Mr. Donut, a proto považuji dotazník za relevantní a jeho výsledky platné pro celou cílovou skupinu.

Výsledky

Marketingový průzkum jsem provedl ze 2 důvodů. Prvním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, kolik je cílová skupina ochotna zaplatit za produkt. Jak lze vyčíst z následujícího koláčového grafu, tak celkem 14.6 % respondentů je ochotných zaplatit za produkt 30+ Kč a 5.9 % je ochotno zaplatit 35+ Kč.

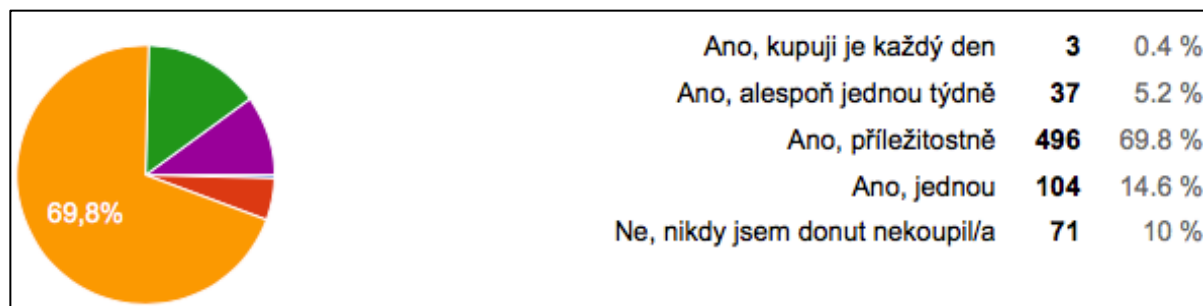
Graf 1: Výstup z dotazníku – Otázka „Kolik byste byl/a ochotný/á zaplatit za donut, který nebude vyrobený z polotovaru a který bude mnohem větší než běžně nabízené produkty? (cca 150 g)“



zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti, kteří jsou ochotni zaplatit 35+ Kč uvedli, že koupili nějaký donut „Příležitostně“. To znamená méněkrát, než každý den, ale vícekrát, než jednou týdně.

Graf 2: Výstup z dotazníku – Otázka „Koupil jste někdy donut?“



zdroj: vlastní zpracování

Druhým cílem průzkumu bylo definovat velikost trhu, z které lze dále odhadovat výši prodeje a následně výši tržeb. K naplnění tohoto cíle jsem došel pomocí průniku výsledků zde 2 uvedených otázek.

Velikost trhu

Počet absolventů pražských vysokých škol v roce 2015 byl dle dat ČSÚ dostupných online celkem 35 350. Za předpokladu, že 69.8 % z nich si koupí 1 donut 4krát týdně (průměrná hodnota mezi 2 – 6krát týdně), jde o 395 920 prodaných donutů měsíčně.

Omezení průzkumu

Dotazován byl vzorek z cílové skupiny. Rozsah dotazování odpovídal mým časovým možnostem a schopnostem. Aby byly výsledky 100 % reliabilní, bylo by potřeba dotázat se všech jednotlivců z cílové skupiny.

V druhém způsobu distribuce dotazníku nebylo možné ověřit, že všichni respondenti patřili do cílové skupiny. Ale vzhledem k počtu dotazovaných a k počtu relevantních vyplněných dotazníků je počet neidentifikovatelných respondentů zanedbatelný.

Nelze tvrdit, že všichni absolventi pražských vysokých škol zůstanou po ukončení studia žít v Praze. Omezení plynoucí z dotazníku jsou zohledněny ve 3 scénářích odhadovaných tržeb.

2.6 Analýza konkurence

V této kapitole se zaměřuji na analýzu podniků nebo živnostníků, kteří v Praze prodávají donuty, tj. současná konkurence. Dále také následuje analýza zahraničních podniků s tímto zaměřením, kteří mohou do ČR, resp. do Prahy v budoucnosti expandovat, tj. potenciální konkurence. Analýza byla provedena na základě dostupných informací online, na základě osobních zkušeností autora a na základě rozhovorů s některými z podniků.

Konkurenti jsou seřazeni dle jejich odhadované síly a jejich dopadu na aktivity společnosti Mr. Donut. V příloze je k nalezení tabulka, která přehledně shrnuje následující text.

2.6.1 Současná (primární) konkurence

a) Donuter Donuts

Tento podnik se objevil v nedávné době a považuji jej za největšího přímého konkurenta. Působí v Praze, kde pro výrobu využívá zkolaudovaných a hygienicky odpovídajících prostor žižkovské kavárny. Business model tohoto podniku je založen na ruční výrobě kvalitních donutů a jejich distribuci přes rozvážkový portál www.damejidlo.cz. Nemá tedy vlastní prostory a na jeho provozu se podílí pouze 2 lidé – pekař a obchodník.

Cena za 1 ks je 45 Kč a fixní poplatek za dopravu je 79 Kč (bez ohledu na počet kusů). Dle informací na zmiňovaném webu obdržel podnik 477 hodnocení za pouhé 4 měsíce. Z toho lze vyvodit, že v tomto období obdržel průměrně 3,7 objednávky každý den. Lze objednat 1 – 4 kusy a při relativně vysoké ceně za dopravu (79 Kč) a je tedy ekonomicky výhodné objednat alespoň 4 kusy najednou.

Pro odhad tržeb vycházím z následujících předpokladů: na poplatku za dopravu nemá podnik žádnou marži (tu má portál damejidlo.cz, který dopravu zajišťuje); každá objednávka je tvořena minimálně 4 kusy (zákazník si pravděpodobně neobjedná 1 ks v ceně 45 Kč s poplatkem za dopravu 79 Kč); všichni zákazníci vyplnili zpětnou vazbu (tj. hodnocení); zaokrouhlený počet objednávek denně je 4. Při naplnění těchto předpokladů podnik realizoval tržby ve výši 86 400 Kč za 4 měsíce od založení, tj. 21 600 Kč za měsíc.

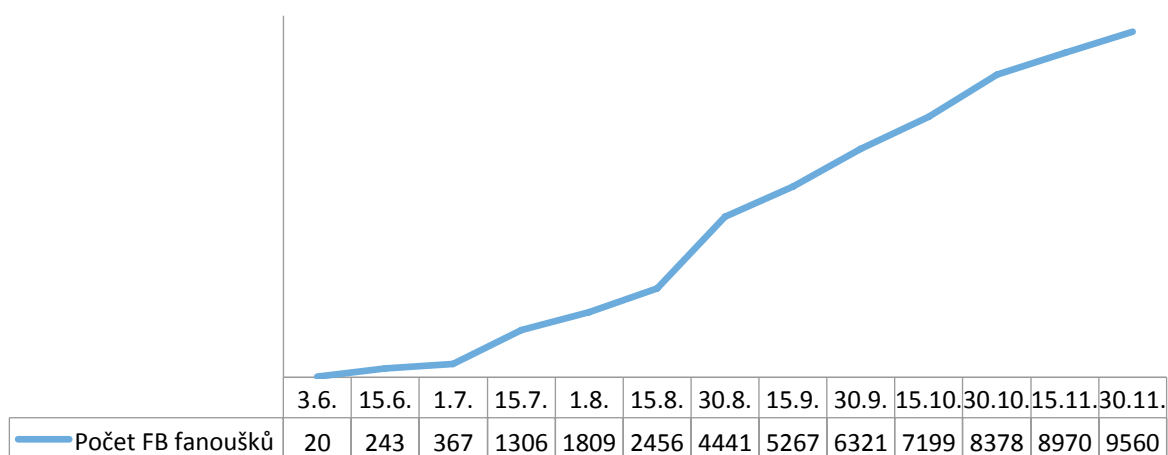
Celkové tržby ale lze předpokládat ještě vyšší, protože podnik využívá i další distribuční kanály: Candy Store (maloobchodní prodejny), několik kaváren a restaurací, vlastní permanentní stánek v OC Zličín.

Donuter Donuts od začátku svého působení kladou důraz na 2 aspekty, které jsou podle mého názoru stěžejní příčinou jejich úspěchu: silný a originální brand (značka, logo, způsob komunikace, názvy produktů) a sofistikovaný online marketing. Zejména druhý aspekt je netradičním pro gastronomické odvětví. Podnik, působící v gastronomii, resp. pekařství, buduje svůj brand hlavně online na sociálních sítích. Vlastně se chová jako klasický e-shop s jakýmkoliv typem zboží, ale pouze s tím rozdílem, že prodej a distribuce pro něj zajišťuje prostředník, tj. webový portál damejidllo.cz

Za nejslabší stránku tohoto podniku považuji výrobní kapacitu. Dle dostupných informací vyrábí všechny donuty ručně. Tímto stylem je podnik v současných podmínkách schopen vyrobit pouze 40 – 60 kusů denně.

O podniku jsem věděl od prvního dne spuštění jeho Facebookových stránek, které jsem pečlivě sledoval. Na základě svých zkušeností s online reklamou a prodejem vím, jaký je trend ve vývoji nárůstu fanoušků nových podniků a produktů. U tohoto podniku jsem ovšem zaznamenal raketový růst tohoto čísla, což považuji za tzv. proof of concept, nebo-li potvrzení mé rok staré domněnky, že o donuty je enormní zájem.

**Graf 3: Vývoj počtu fanoušků Facebook stránky:
Donuter Donuts**



Zdroj: vlastní zpracování

b) LaLorraine a maloobchodní řetězce

Jedná se o český podnik založený v roce 1998, který je ale ze 100 % vlastněn mateřskou společností LA LORRAINE BAKERY GROUP se sídlem v Belgii. Tento konkurent prodává donuty již několik let, ovšem v naprosto odlišném segmentu: nízká cena, nízká kvalita. Maloobchodní cena se pohybuje v rozmezí 8 – 15 Kč, protože podnik vyrábí malé i velké verze donutů.

Podnik ale neprodává donuty sám. Je jejich dodavatelem do největších maloobchodních řetězců v ČR: Billa, Tesco, Penny, Albert, Interspar, Norma, Kaufland. Dokonce je sám ani nevyrábí – jak lze zjistit u popisku donutů v maloobchodních řetězcích, tak jsou dováženy právě ze Belgie nebo Nizozemí jako mražené polotovary. Zajímavostí ovšem je, že podnik v nedávně době spustil vlastní internetovou stránku www.donutworrybehappy.cz, kde donuty propaguje. Také má vlastní facebookovou kampaň, a tak se snaží také získat pozornost na internetu.

Nepovažuji LaLorraine za silného konkurenta, a to zejména proto, že nabízí produkty odlišné kvality. Za hrozbu ze strany tohoto konkurenta považuji jeho vstup do dalšího segmentu donutů: vyšší cena, vyšší kvalita. Tedy do segmentu, kam míří Mr. Donut.

Obrázek 5: Fotografie a vlastnosti konkurenčního produktu

Původ: Tesco

Cena: 10,90 Kč

Váha: 72 g

Průměr: 11 cm

Výška: 2 cm

Hodnocení: 6/10

Poznámka: těsto suché, křupavá čokoládová poleva, dobrá náplň



Zdroj: vlastní zpracování

d) Donuterie

Tohoto konkurenta považují za velmi slabého. Jedná se o malého živnostníka, který své produkty nabízí pouze na farmářských (a dalších gastronomických) trzích v Praze. To znamená nepravidelný prodej závislý na místě a četnosti pořádání těchto akcí.

Svémi produkty se řadí mezi Donuter Donuts a LaLorraine. Nabízí střední velikost donutů za střední cenu, tj. 25 Kč za kus. Donuterie nemůže být pro Mr. Donut hrozbou.

e) Růžový domeček

Nejslabší konkurent je podle mého názoru tento podnik. Sice působí na trhu již od roku 2014, ale jeho zaměření je velmi úzké: mini donuty pro catering. Jde tedy o podnik, který nemá vlastní prodejnu a ani neprodává ve velké míře koncovým zákazníkům. Zaměřuje se na velkoobchod, tj. cateringové služby pro firemní klientelu. Tomu odpovídají nízká čísla sledovanosti na sociálních sítích.

2.6.2 Potenciální (sekundární) konkurence

a) Just Donut

Za potenciálně silného konkurenta považují tuto společnost, přestože působí pouze v Brně, kde má svou malou prodejnu s kávou a donuty. Podnik prodává donuty po jednom i více kusech při ceně 35 Kč za kus. Nemohu přesně posoudit kvality produktů, protože je to jediný konkurenční podnik, který jsem osobně nenavštívil.

Největší hrozba ze strany tohoto konkurenta je, že se rozhodne otevřít vlastní prodejnu také v Praze, a to dříve než Mr. Donut.

b) Dunkin Donuts

Za potenciální hrozbu považují tento podnik s mezinárodní působností, který donuty prodává prostřednictvím franchisingové sítě již několik desítek let. V Praze již také působil, avšak český trh v roce 1998 opustil kvůli ztrátovému provozu, a proto ho považují za malou hrozbu. Předpokládám, že pravděpodobnost návratu na neziskový trh je velmi malá.

V rámci analýzy konkurence jsem podnikl cestu do Berlína, do německé pobočky společnosti Dunkin Donuts. Zajímavým zjištěním a uvědoměním pro mě bylo, že společnost klade důraz kvalitní kávu ve své propagaci, což je zřejmé i z jejího loga.

Obrázek 6: Fotka z Dunkin Donuts - Berlín



zdroj: vlastní zpracování

2.7 Informace o firmě

- Název firmy: Mr. Donut – Czech Original Donuts, s.r.o. (datum založení: 2017)
- Obchodní podíly: Lukáš Turišin – 70 %, investor – 30 %

Firma bude založena a vznikne v roce 2017 ve formě společnosti s ručením omezením. Firma bude vlastněna 2 majiteli, respektive společníky, kteří si obchodní podíly již předem definovaly poměrově: 70 / 30. Typ podílů bude pouze jeden, ale rozdělení pravomocí bude odlišné – minoritní společník bude tzv. tichý společník, který nebude do chodu společnosti zasahovat, avšak bude mu náležet podíl na zisku, protože do společnosti vloží hotovost (investici) nutnou pro zahájení činnosti. Všechny obchodní vztahy a vzájemné závazky mezi společníky budou smluvně zajištěny. Veškerou smluvní dokumentaci (včetně zakladatelské listiny), zajistí advokát Miroslav Kučera, který poskytne i poradenství při zakládání a vzniku společnosti.

Předmětem podnikání, který bude zapsán do obchodního i živnostenského rejstříku bude: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona podniku. Obory činnosti, které budou zapsány do živnostenského rejstříku, budou odpovídat klasifikaci CZ-NACE 107; CZ-NACE 46; CZ-NACE 47: výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků; maloobchod, kromě motorových vozidel; velkoobchod, kromě motorových vozidel.

Podnik bude založen bez přihlašování se k platbě DPH. Jako plátce DPH se podnik přihlásí až na základě naplnění legislativního požadavku k této registraci, tj. dosažení obrátu 1 mil. Kč za období 12 po sobě jdoucích měsíců. V pozici, ve které se podnik bude nacházet při vzniku, se nevyplatí být plátcem DPH. Všechny tržby totiž budou realizované z prodeje konečným spotřebitelům, kteří nejsou plátcem DPH.

2.7.1 Základní cíle podniku

Základním cílem podniku je vytváření ekonomické hodnoty a zisku. Cílem společnosti Mr. Donut je splatit investorovi vloženou finanční investici v plné výši a stát se ziskovou během 3 let. Během prvního roku činnosti chce Mr. Donut dosáhnout obrátu alespoň ve výši 5 milionů Kč.

Dílčím cílem společnosti je stát se leaderem na trhu donutů v Praze, využívat své výrobní kapacity na 100 % a prodávat 3500 donutů denně po 1 roce od začátku činnosti.

2.7.2 Mise

Mr. Donut chce dělat zákazníkům radost. Mr. Donut chce zákazníkům nabízet sladké pokušení, dopřát jim sladkou chvilku a nechat je „hřešit“.

2.7.3 Vize

V Praze nebude během 6 měsíců od spuštění nikdo, kdo by neznal perfektní donuty od společnosti Mr. Donut. Během 3 let bude donut leaderem na trhu donutů v Praze. Po 5 letech od zahájení činnosti začne expanze do dalších krajských měst v České republice. Po 10 letech od zahájení činnosti začne expanze na zahraniční trhy.

2.7.4 Mantra

„Dělejme lidem radost každý den!“

2.7.5 Strategie

Mr. Donut půjde cestou tzv. cenového šampiona (Porter, 1993). Podnik se bude zaměřovat na udržení nízkých výrobních nákladů, tj. pod úroveň konkurence. Nízké náklady budou přeneseny na nižší ceny, také pod úroveň konkurence, ale při zachování vysoké kvality - nad úroveň konkurence. Náklady budou konstantně relativně vysoké pouze náklady fixní (nájemné za prostory, energie, mzdy zaměstnanců), ale variabilní náklady na jednotku budou nízké díky relativně nízké ceně vstupních surovin a krátkému času na výrobu 1 produktu.

2.7.6 SWOT analýza

V této kapitole jsou pomocí analytické metody SWOT shrnuty 4 základní aspekty podniku Mr. Donut. Jde o nástroj, který propojuje vnější a vnitřní faktory působící na podnik a hodnotí jejich vzájemné propojení.

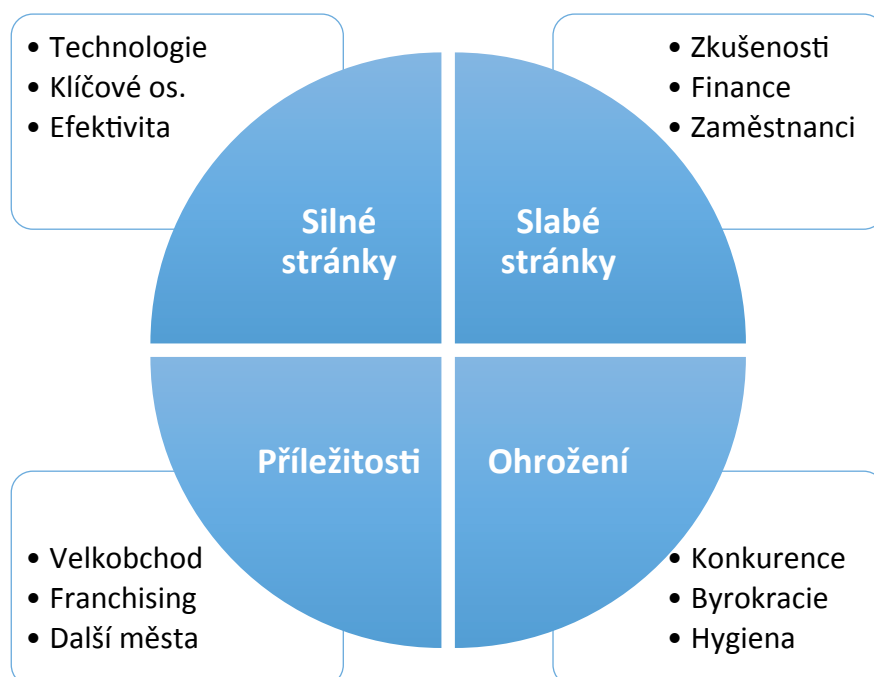
Silné stránky: Mezi hlavní silné stránky společnosti bude patřit technologie pro výrobu donutů. Unikátní zařízení jich dokáže vyrobit až několik stovek za hodinu při zachování vysoké kvality.

Slabé stránky: Největší slabou stránkou společnosti bude nedostatek zkušeností zakladatelů společnosti v tomto odvětví.

Příležitosti: Velkou příležitostí pro společnost v budoucnosti vidím ve velkoobchodu. Partnerství s obchody s potravinami online a kavárnami může generovat další příjmy.

Ohrožení: Za největší hrozbu pro společnost považuji její konkurenty. Trh s donuty v Praze v posledních měsících pomalu roste a tento trend lze očekávat i do budoucna.

Graf: SWOT analýza společnosti Mr. Donut



zdroj: vlastní zpracování

2.8 Klíčové osobnosti

Je zřejmé, že žádný podnikatel nemůže dosáhnout svých cílů sám, protože nikdo neumí všechno. A tak jsem si již poskládal tým lidí, kteří o mém záměru už vědí, a kteří mi pomohou s jeho realizací, protože mu věří stejně jako já. Podle mého názoru je důležité již ve fázi plánování rozdělit role a delegovat úkoly jednotlivým klíčovým osobnostem.

2.8.1 Zaměstnanci

Počet a funkce: 1 pekař, 3 cukráři, 3 prodejci

Na prvním místě zmiňuji osobnosti, které budou pro úspěšné fungování podniku stěžejní, a které zároveň považuji za velmi těžko dostupné. Najít schopné a spolehlivé lidi v tomto oboru je podle mého názoru ta největší výzva, před kterou jako podnikatel stojím.

V podniku budou zodpovědní za denní operativu. Ta bude zahrnovat: výrobu donutů, jejich rozvoz do prodejen, zdobení donutů v každé prodejně, prodej donutů a komunikaci se zákazníky.

2.8.2 Jednatel a společník společnosti

Jméno: Bc. Lukáš Turišin, obchodní podíl: 70 %.

Považuji se za tzv. duchovního otce tohoto nápadu. Můj životopis je v příloze. Jsem si vědom omezenosti svých schopností, a proto se neobejdu bez všech klíčových osobností zde zmíněných.

V podniku budu zodpovědný za strategické řízení. To bude zahrnovat: rozvoj společnosti, nákup a zásobování, vedení všech zaměstnanců, kontrola centrální výroby i provozoven, marketingová strategie, komunikace s klíčovými stakeholdery a další.

Osobnostní sebereflexe jednatele

Dle terminologie, kterou používá Srpová (2010, s. 32) se ve svém profesním přístupu považuji za aktivistu. Dokážu věci důsledně analyzovat, dělat rychlá a většinou správná rozhodnutí. Za svou slabou stránku ovšem považuji nedůslednost, protože se většinou soustředím na tzv. větší obraz a ne na detaily. V tomto mě doplňuje investor, kterého si dovoluji dle stejné terminologie charakterizovat jako reflektora.

Také jsem na základě terminologie, kterou používá Durda (2007, s. 21) posoudil své podnikatelské kompetence. Mezi své silné stránky řadím kompetence koncepční, organizační a strategické. Soudím tak na základě vlastní sebereflexe a svých předchozích pozitivních i negativních zkušeností z pracovního prostředí i z předchozích podnikatelských aktivit.

Mezi své slabé stránky řadím kompetence vztahové a odpovědnostní, kterými mě ovšem také doplňuje investor.

Zamýšlel jsem se nad svou osobností i dle psychologického pojetí podnikatelských rysů, které popisuje Veber. Jde o 6 osobnostních rysů, kterými by se měl podnikatel vyznačovat: dlouhodobé zaměření, podnikavost, motivace, iniciativa, tolerance k riziku, dobrý zdravotní stav.

Rozhodně se považuji za člověka, který se zaměřuje na dlouhodobý horizont ve všem, co dělá. Proto studuji, proto se vzdělávám i mimo školu, proto pracuji s lidmi, kteří mě posouvají dál, proto mám nutkání se pořád zlepšovat a stále se učit novým věcem.

Moji pracovní kolegové i spolužáci mě popisují jako velmi motivovaného člověka. Nestimulují mě podněty z okolí, ani ostatní lidé, ani peníze. Vše co dělám mi musí dávat smysl a vše co dělám, dělám protože mě to baví. A zároveň nedělám nic co dělat nechci.

Moji kolegové v neziskové organizaci říkají, že jsem věčný iniciátor nových nápadů a akcí. Považuji se kreativního člověka, který rád přichází s netradičním pohledem na věc.

I na dobrém zdravotním stavu několik posledních let pracuji: dostatek spánku, pravidelné cvičení, žádné cigarety a omezený příjem tučných výrobků.

2.8.3 Investor a společník společnosti

Jméno: anonymní, obchodní podíl: 30 %.

Investor je kritickým článkem pro úspěch podnikatelského záměru a přeje si zatím zůstat v anonymitě. Je ochoten a připraven investovat částku 3 – 5 mil. Kč v horizontu 3 let s následným vyplacením ze společnosti v horizontu 5 – 8 let po zhodnocení jeho investice. Měl velkou roli v definování struktury podnikatelského plánu a určování, na které jeho aspekty se zaměřit.

V podniku bude tzv. stát v pozadí, nebude mít pravomoci k žádnému rozhodování a ani nebude nijak zasahovat do chodu společnosti. Bude mi ovšem pomáhat jako poradce, jehož letitých podnikatelských zkušeností si velmi vážím a jeho názor má pro mne velkou váhu.

2.8.4 Poradce a obchodník s vybavením v oblasti gastronomie

Jméno: Gama Holding, a.s.

Společnost zabývající se projekční činností v gastronomii od prvotních studií až po finální realizační dokumentaci a také velkoobchodem profesionálního kuchyňského vybavení.

V této společnosti mám velmi dobré kontakty založené na přátelské bázi, které využiji pro poradenství při realizaci výroby a prodeje. Dále také k zprostředkování nákupu vybavení od dodavatele z USA za velkoobchodní ceny. Ceník amerického dodavatele vybavení pro výrobu donutů jsem již ve spolupráci s nákupčím společnosti Gama získal a jeho úryvek je k nalezení v příloze.

V podniku bude hrát roli pouze ve fázi plánování jako poradce při vybavování prodeje i výroby a nákupu specializovaného vybavení.

2.8.5 Architekt, interiérový designer, grafik

Jméno: BcA. Michael Kohout

Michael je absolventem Fakulty architektury na ČVUT, kde se stále vzdělává v navazujícím magisterském oboru. Působí ve studiu MIMO LIMIT i jako OSVČ. Zabývá se zejména navrhováním privátních i komerčních interiérů, designem produktů a tvorbou rozličné grafiky. Michael je také mým velmi dobrým přítelem již od základní školy.

V podniku bude mít na starost nalézt, ocenit, navrhnout a následně i realizovat vybudování prodejních prostor. Také má na starosti brand entity a všechny grafické podklady podniku (např. logo, vizitky, podklady na webové stránky atd.).

2.8.6 Advokát

Jméno: Mgr. Miroslav Kučera

Miroslav je absolventem Právnické fakulty UK a od roku 2010 působí v advokátní kanceláři JANSTA KOSTKA v a také jako nezávislý advokát. Miroslav je můj bratranec a dlouhodobě mi poskytuje právní poradenství ve všech oblastech.

V podniku bude mít na starost založení firmy včetně smluvního zajištění zakladatelských podílů, následného vyrovnání (vyplacení) investora, pracovních smluv a všech ad hoc smluvních vztahů (např. s dodavateli, vlastníky prostor prodejen atd.).

2.8.7 Specialista online marketingu

Jméno: David Čáp

S Davidem jsme v roce 2011 společně založili internetový obchod s retro hodinkami, který dodnes úspěšně funguje pod Davidovým vedením. Působí jako programátor webových stránek a také jako marketér. Vzájemně si doplňujeme znalosti z oblasti online marketingu, proto bude tedy mým rádcem při přípravě a realizaci kampaně Mr. Donut.

2.8.8 Účetní a daňový specialista

Jméno: Ing. Klára Horáková

Klára působila ve společnosti PriceWaterhouseCoopers i nezávisle a má několikaleté zkušenosti v oblasti účetnictví a auditu. S Klárou jsem měl možnost již spolupracovat v rámci projektů ESN a vím, že je to odborník, na kterého se mohu spolehnout.

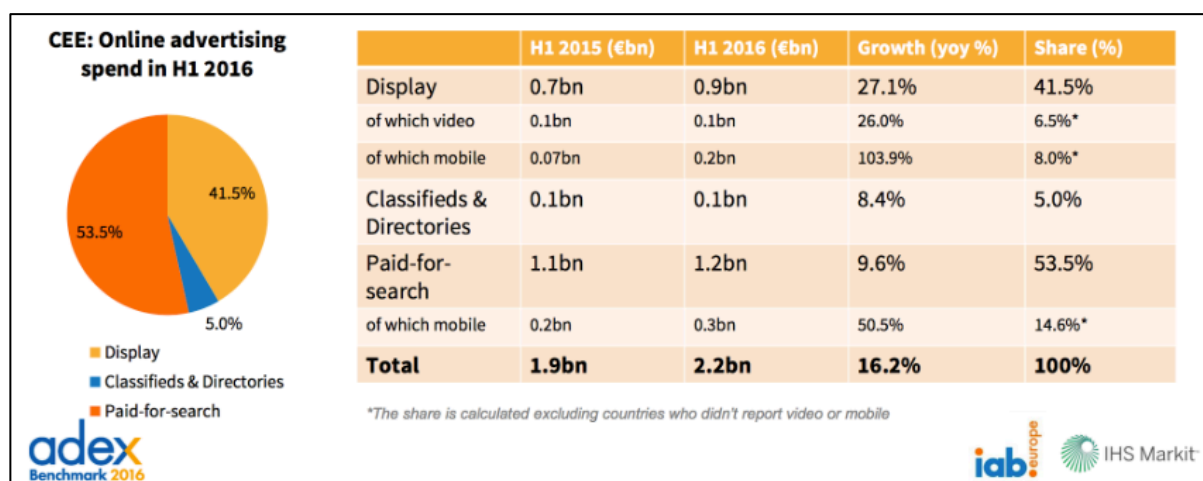
Klíčové osobnosti d), e), f), g), h) budou se společností Mr. Donut – Czech Original Donuts, s.r.o. spolupracovat na základě živnostenského oprávnění, kterým všichni disponují, a na základě kterého jim bude vyplacena předem dohodnutá finanční odměna. Zaměstnancům bude vyplácena měsíční mzda.

Investorovi budou spláceny investiční náklady měsíčně a bude mít podíl na zisku, až podnik stane ziskovým. Já, jednatel, budu odměňován měsíční mzdou do bodu zvratu, až poté si budu také vyplácet podíl na zisku.

2.9 Marketing

Hlavním marketingovým kanálem podniku bude online reklama. Vzhledem k tomu, že jde nejrychleji rostoucí mediatyp, tak považují za nejefektivnější směřovat snahu o oslovení zákazníků do internetového prostoru. Celkové výdaje na online reklamu v Evropě mezi lety 2015 a 2016 vzrostli² o 13,4 %, a z tohoto usuzují, že stále více lidí (potenciálních zákazníků) je osloveno reklamou na sociálních sítích nebo ve vyhledávacích a reaguje na reklamu v online prostředí až už na mobilních telefonech nebo na stolních počítačích. Při návrhu marketingové kampaně využijí své základní znalosti s reklamou pro e-shop, který jsem dříve provozoval.

Graf 5: Meziroční vývoj výdajů na online reklamu v Evropě



Zdroj: IAB Europe–IHS Markit

2.9.1 Marketingový mix: 4P

Na základě výsledků dotazníkového šetření definují marketingový mix pomocí metodiky 4P (McCarthy, 1993), která je odvozena z počátečních písmen 4 složek marketingového mixu.

Product (produkt): Dle odborné marketingové definice (Kotler, 2013) bude jediným produktem podniku „ryze hmotné zboží“. Nabídka zákazníkovi bude tvořena pouze výrobkem, který nedoprovází žádná doplňková služba. Mr. Donut bude vždy a všude čerstvý.

² <http://www.admonitoring.cz/vydaje-do-online-reklamy-rostou-nejrychleji-ze-vsech-mediatypu-v-prvni-polovine-roku-2016-dosahly-v>

Bude vážit více než 100 gramů, na výšku bude mít 4 cm a v průměru 14 cm. Dle průzkumu je vzhled pečiva jedním z kritických faktorů při rozhodování o koupi.

Price (cena): Maloobchodní cena bude jednotná u všech variant produktu (bez ohledu na druh těsta nebo typ polevy) a byla stanovena na základě marketingového průzkumu na 35 Kč za 1 ks. Prodávat se bude jednotlivě i v boxech po 4 – 6 kusech.

Place (distribuční cesty): Společnost Mr. Donut bude v roli výrobce, distributora i prodejce. Pomocí vlastních zdrojů (lidských i kapitálových) budou produkty vyráběny v centrální výrobě, rozváženy do prodejen a tam prodávány zákazníkům.

Promotion (propagace): Hlavní marketingový kanál, kterým bude společnost oslovovat zákazníky, bude Facebooková stránka společnosti, kde se bude investovat do online reklamy. První marketingová kampaň začne při založení společnosti ještě před otevřením prodejen.

2.9.2 Online marketing

Značka a logo: Ve spolupráci se zkušených grafikem jsme dle standardní marketingové metodologie vytvořili logo společnosti, které reflektuje tři hlavní pilíře: je relevantní, ikonické, versatilní. Logo je možné použít na různých typech materiálů, v offline i online prostředí a ve více barevných variantách.

Obrázek 7: Logo společnosti Mr. Donut



autor: BcA. Michael Kohout

Placená reklama: Facebooková online kampaň

Donut je produkt esteticky přitažlivý díky svým unikátním polevám. Takový produkt si lidé rádi fotí a publikují na své sociální síti typu Instagram a Facebook. Spolehám i na tzv. word of mouth – zákazníci si produktu řeknou sami mezi sebou.

Stěžejním marketingovým nástrojem a komunikačním kanálem bude Facebook. Zde nebudu měřit pouze počet tzv. lajknutí stránky a příspěvku. Sledovaným kritériem pro vyhodnocování úspěšnosti reklamních aktivit na Facebooku bude tzv. engagement. Tato metrika sleduje počet aktivních fanoušků stránky – takových, kteří reagují na příspěvky, komentují a sdílejí příspěvky stránky.

Na následujících grafech uvádím reálné ukázky propagačních nástrojů Facebooku pro stránku studentských akcí Nation 2 Nation, které jsem společně s týmem ESN Buddy System pořádal pro zahraniční studenty v Praze.

Stejným způsobem nastavím i první marketingovou kampaň online pro společnost Mr. Donut. Cílovou skupinu, které se bude obsah zobrazovat, lze jednoduše definovat a bude odpovídat výsledkům dotazníkového šetření: věk 20 – 30 let, bydliště v Praze. Lze nastavit rozpočet na jednotlivé dny, na týden, na 2 týdny nebo na měsíc. Při rozpočtu 1298 Kč na 1 den se podaří oslovit 46 až 183 lidí denně.

Obrázek 8: Návrh reklamní kampaně pro Facebook stránku

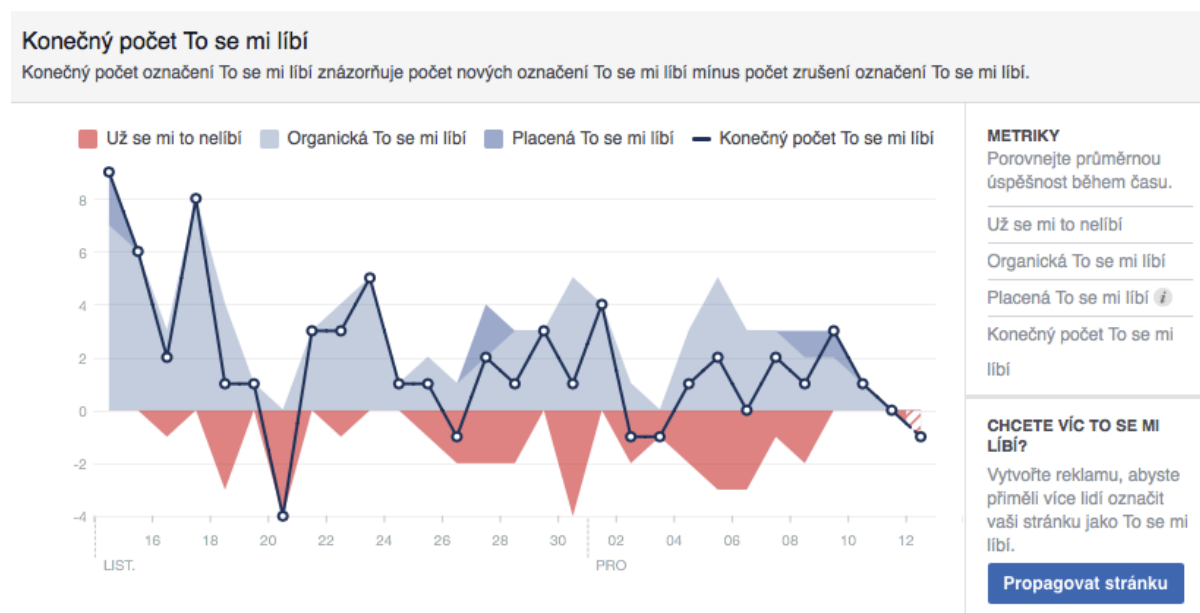
The screenshot shows the Facebook Ads campaign setup interface. The interface is divided into three main sections: 'Propagovat stránku' (Promote page), 'Zájmy' (Interests), and 'ROZPOČET A TRVÁNÍ' (Budget and duration). The 'Propagovat stránku' section includes a text box with the message 'The best student parties on Tuesdays in Prague!', a map showing the target location (Praha), and a list of interests including 'Jídlo a nápoje' (Food and drink). The 'Zájmy' section shows the selected interest 'Vše (Jídlo a nápoje)'. The 'ROZPOČET A TRVÁNÍ' section displays a daily budget of 1,298.00 Kč and a duration of 28 days. The 'PLATBA' (Payment) section shows the payment method as PayPal.

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým aspektem při plánování placené reklamní kampaně je také vytvoření harmonogramu sdílení vlastních příspěvků. Jde o to, aby se účinek vynaložených prostředků násobil. Této činnosti se říká „boost“ – zjednodušeně řečeno jde o to, podpořit organické šíření příspěvků (stránky) placenou formou reklamy. Detailní popis marketingové kampaně není předmětem této diplomové práce, protože tato problematika by obsáhla celou další diplomovou práci. Zde uvádím pouhé nastínění problematiky a budu na tomto spolupracovat se specialistou, který má více zkušeností než já.

Facebook nabízí také vlastní nástroje pro vyhodnocení dosahu a úspěšnosti každé placené kampaně. Stěžejní ukazatelem pro měření je kombinace „To se mi líbí“ organická a placená.

Obrázek 9: Příklad analýzy chování fanoušků stránky na Facebooku



zdroj: vlastní zpracování

Neplacená reklama (product placement: blogeri, youtubeři, influenceři)

V poslední době je trendem spolupráce s internetovými celebritami, tzv. influencersy, mezi které patří blogeri a youtubeři. Jsou to lidé, kteří tvoří zajímavý obsah online pro svou cílovou skupinu. Už i velké společnosti napříč odvětvími s nimi spolupracují ve formě tzv. product placementu – společnosti rozdávají své produkty těmto influencerům, aby je nenápadně ukázali na svých videích nebo fotkách. I Mr. Donut s nimi bude spolupracovat. Jejich konkrétní výčet není zde účelně uvádím.

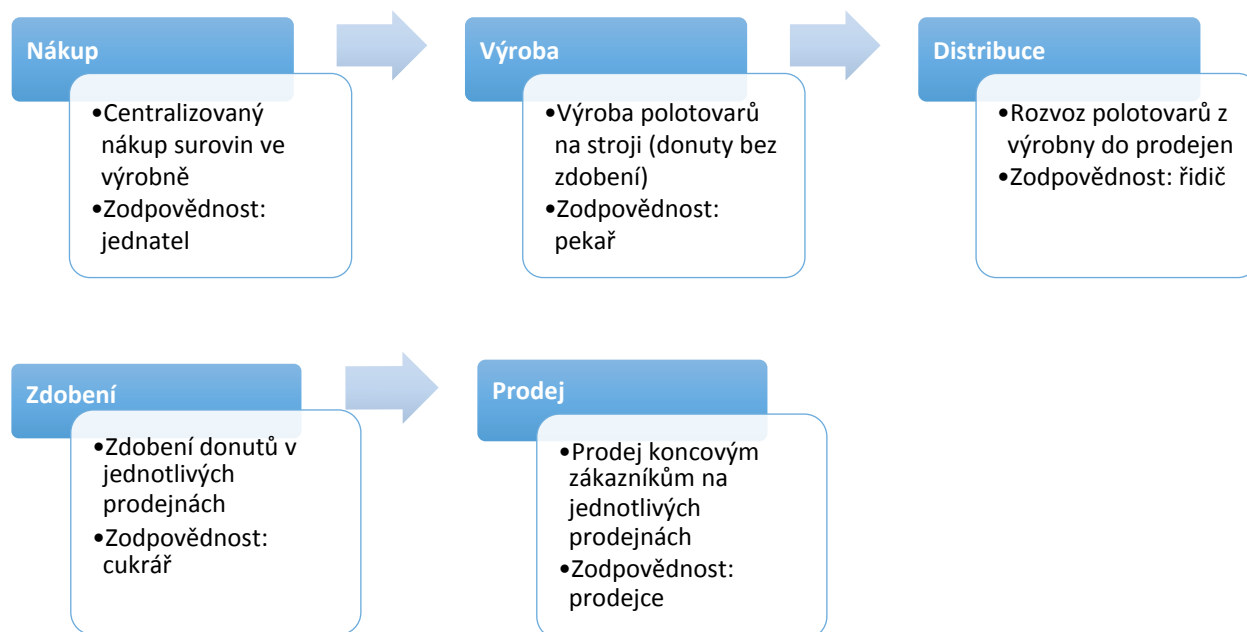
2.10 Výrobní a provozní proces

V této kapitole jsou popsány a definovány základní principy výrobní a provozní činnosti celého podniku. Detailní popis denních činností včetně definice časové náročnosti jednotlivých úkonů jsou předmětem navazujícího podnikatelského plánu, který se bude zaměřovat na operativní řízení podniku, respektive řízení provozu výroby a prodeje.

Na grafu uvedeném níže jsou znázorněny hlavní procesy společnosti Mr. Donut. Činnost podniku začíná nákupem surovin od lokálního dodavatele. Nakupovány budou prostřednictvím internetového portálu www.itesco.cz, se kterým mám již několikaleté zkušenosti. Jedná se o nejjednodušší, nejrychlejší a velmi flexibilní způsob nákupu. Po registraci lze vytvořit nákupní seznam, který je nakupován a dovážen v pravidelných intervalech. Ve výrobě se vytvoří polotovary, suché donuty, které jsou nenáročné na manipulaci a převoz.

Řidič (já) společnosti polotovary každý den, případně několikrát denně, rozveze do prodejen, kde se budou připravovat polevy a vytvářet finální produkty, které díky tomuto systému budou vždy čerstvé. V prodejně se obslouží zákazníci a realizuje prodej.

Graf 6: Procesy podniku – od nákupu k prodeji



zdroj: vlastní zpracování

2.10.1 Organizační struktura

Společnost Mr. Donut bude provozovat svou činnost na základě centrálního systému řízení. To znamená, že já - jednatel budu mít hlavní zodpovědnost za řízení a činnost výroby, která bude centrální výrobnou pro všechny 3 prodejny. Tam budu dohlížet na činnost pekaře, který bude suché donuty vyrábět. Také budu osobně realizovat nákup surovin a řídit skladové hospodářství, abych měl pod kontrolou veškeré náklady.

Já, jednatel, budu pracovat i jako řidič zodpovědný za distribuci. Řidič bude rozvážet suché donuty z výroby do prodejen podle prodejů i několikrát denně. Také bude do prodejen rozvážet suroviny nutné pro výrobu plev.

Budu mít další 3 podřízené – jednoho prodejce na každé ze tří prodejen. Každý z nich bude mít zodpovědnost za prodejní výsledky své prodejny i za činnost cukráře, který bude jejich podřízeným. Prodejci budou zodpovědní za veškerou operativní činnost své prodejny – zdobení donutů, správa pokladního systému, reporting centrále (výrobně a jednatele), harmonogram zásobování, atd.

Podnikatelský plán zaměřený na rekonstrukci, vybavení, kroky nutné k otevření každé prodejny, definování a nastavení operativních procesů (harmonogram výroby, plánování pracovní doby ad.) bude následovat po tomto strategickém podnikatelském plánu.

Graf 7: Organizační struktura podniku – centralizovaný model



zdroj: vlastní zpracování

2.10.2 Dodavatelé surovin

Všechny potravinářské a pekárenské suroviny budu nakupovat za standardní maloobchodní ceny online přes www.itesco.cz. To je v současnosti největší (a také nejstarší; již od roku 2012) e-shop s potravinami zřízený maloobchodním řetězcem Tesco, který také zajišťuje rozvoz. Tento způsob zásobování jsem zvolil zejména kvůli jeho jednoduchosti. Nevyžaduje žádnou dodatečnou administrativu ani smluvní zajištění s dodavateli jednotlivých surovin. Tímto způsobem nákupu mohu flexibilně reagovat na požadavky zákazníků – zejména na velikost poptávky.

2.10.3 Dodavatelé vybavení

Stěžejním prvkem mého podnikatelského záměru jsou specializované stroje na výrobu donutů. Díky tomuto stroji dosáhne společnost úspor z rozsahu a bude schopna vyrábět ve velkém množství při zachování vysoké kvality výrobku.

Již jsem oslovil 2 dodavatele specializovaných strojů. Jedním z nich je společnost Daniel's Donuts, s.r.o., která je mj. majitelem ochranné známky stejného znění i provozovatelem franchisingového konceptu na stánky vyrábějící mini-donuty. Vyžádal jsem si oficiální katalog strojů od této firmy, která je výhradním distributorem strojů Lil Orbits pro Českou republiku a region střední Evropy. Právě proto, že se jedná jen o stroje pro výrobu mini-donutů, nebude společnost Mr. Donut s tímto dodavatelem spolupracovat.

Druhého dodavatele, Belshaw Adamatic, jsem oslovil ve spolupráci s nákupčím společností Gama Holding, a.s, který vyjednal velkoobchodní slevu ve výši 25%. Na základě vyžádaného katalogu jsem se rozhodl, že tato společnost z USA bude dodavatelem strojů pro výrobu donutů, které mj. dodává do světové franchisingové sítě Dunkin' Donuts.

Ukázky strojů z katalogů obou zmíněných dodavatelů jsou k nalezení v příloze.

2.10.4 Nákup a výroba

Udržovat nízké náklady bude jeden z hlavních cílů společnosti. To je, podle mého názoru, jeden z klíčových prvků trvalé konkurenceschopnosti společnosti a také zdroj konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. Níže uvádím kalkulace nákupu surovin na výrobu jednoho donutu. Ceny jsou uvedeny dle www.itesco.cz z listopadu 2016.

Jde o recept, který byl převzat z americké kuchařky „*Geary Gorge: 150 best donut recipes: fried or baked*“. Jak je vidět z tabulky č. 3, cenu surovin na 1 donut jsem vypočítal na 5,23 Kč na základě receptu z uvedené kuchařky.

Tabulka č. 3: Výpočet nákladů na suroviny

Suroviny	Cena za balení (v Kč)	Jednotky v balení	Přepočtené jednotky	Přepočtená cena (v Kč)
3 hrnky mouky	18	1 kg	0,75	13,50
0,5 hrnku mléka	10	1 l	0,13	1,25
3 žloutky	27	10 ks	0,30	8,10
2 lžice cukru krupice	17	1 kg	0,05	0,85
1 kostka droždí	4	1 ks	1,00	4,00
špetka soli	24	1 kg	0,01	0,24
olej na smažení	40	1 l	0,50	20,00
Celkem (v Kč)				47,94
Celkem těsto na 1 ks (v Kč)				3,42
Celkem na 1 ks (v Kč)				5,23

zdroj: vlastní zpracování

Výpočet zahrnuje i suroviny na posypky a polevy, jejichž výpočet je uveden v tabulce č. 4. Pro zjednodušený výpočet předpokládám, že budu vyrábět pouze donuty s čokoládovou polevou (hořkou, mléčnou, bílou) a lentilkami nebo čokoládovou posypkou.

Právě suroviny tvoří celkové variabilní náklady. Lze předpokládat jen minimální výkyvy cen výrobních surovin v čase, protože se jedná o základní potraviny, jejichž cenová elasticita je velmi nízká.

Tabulka č. 4: Výpočet nákladů na posypky a polevy

Posypky	Cena za balení (v Kč)	Jednotky v balení	Přepočtené jednotky	Přepočtená cena (v Kč)
Lentilky	8,50	28 g	0,5	4,25
Čokoláda mléčná	32,00	200 g	1	32
Celkem (v Kč)				36,25
Celkem za 1 ks (v Kč)				1,21
Čokoládová poleva	Cena za balení (v Kč)	Jednotky v balení	Přepočtené jednotky	Přepočtená cena (v Kč)
Čokoláda	20	100 g	1	20
Máslo	32	250 g	0,5	16
Celkem (v Kč)				36
Celkem za 1 ks (v Kč)				2,40

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky vyplývá, že průměrná cena polevy na 1 donut je 1,8 Kč. Sečtením kalkulací z obou tabulek dostáváme výrobní cenu 1 donutu ve výši 8,84 Kč.

Pro finanční plánování zaokrouhluji výrobní cenu 1 donutu na 10 Kč. Zaokrouhlení zohledňuje variabilitu cen různých typů polev a posypek. Také zohledňuje případné výkyvy cen základních výrobních surovin.

Stroj na výrobu donutů pod názvem MARK II dokáže vyrobit 444 kusů donutů požadovaných rozměrů za 1 hodinu. Předpoklad je, že pekař ve výrobě bude pracovat 8 hodin denně, 20 dnů v měsíci. Takto je vyčíslena výrobní kapacita stroje a jednoho pekaře na 71 040 donutů za měsíc, respektive 3552 donutů za den.

V realistické variantě finančního plánu je počítáno s předpokladem vycházejícím z dotazníkového šetření. Z toho vyplývá, že se prodá cca. polovina z výrobní kapacity, tj. 1697 kusů denně celkem, resp. 566 kusů denně v každé ze 3 prodejen. Objem nákupu surovin na uvedené množství je tedy 16 970 Kč denně, resp. 339 400 Kč za měsíc.

Převzít takové množství suchých donutů je reálné v jednom autě svépomocí. Také je reálné, že 566 kusů zvládnou cukráři v každé prodejně nazdobit (aplikovat polevu a posypky) během 4 hodin. Cukráři budou tedy zaměstnání na poloviční úvazek a preferováni budou studenti z odborných škol.

2.11 Finanční plán

V této kapitole se nachází kalkulace prvotních výdajů, odhad tržeb a měsíční cash-flow 1. roku. Predikce cash-flow a tržeb je odhadována na základě výsledků marketingového průzkumu (dotazníkového šetření). Zadáním investora bylo vytvořit racionální odhady nákladů a odhad nutné hotovosti pro provoz až do bodu zvratu. Proto jsou uvedené částky zaokrouhleny na stovky nebo tisíce směrem nahoru, aby byly kalkulace nadsazené. V důsledku toho mohou být nakonec při realizaci skutečné výdaje a náklady nižší.

Investor uhradí prvotní výdaje v plné výši a budou mu spláceny v měsíčních splátkách po dobu 3 let. Dále vloží do společnosti hotovost 1,3 mil. Kč, která bude použita pro uhrazení negativní bilance cash-flow v prvních 10 měsících činnosti (realistická varianta). Za to mu bude náležet podíl na zisku. Investor celkem investuje do společnosti 3 mil. Kč v prvním roce činnosti.

Prvotní výdaje

V tabulce níže uvedené jsou vyčísleny prvotní výdaje, tj. výdaje realizované před začátkem prodeje, které jsou nutné na začátek realizace podnikatelského plánu.

Tabulka 5: Prvotní výdaje

Výdaj	v Kč
Založení obchodní firmy	15 000
Ochranná známka na 10 let	22 000
Rekonstrukce - prodejny, výrobní	1 200 000
Stroj - pořizovací cena	250 000
Auto	100 000
Vaříč	9 000
Nádobí	45 000
Kuchyňské potřeby	15 000
Marketingová kampaň	117 000
Celkem	1 656 000

Zdroj: vlastní zpracování

Mr. Donut se od začátku své činnosti přihlásí jako dobrovolný plátc DPH z toho důvodu, že společnost bude nakupovat výrobní suroviny od plátce DPH. Dalším důvodem je to, že společnost relativně rychle dosáhne na zákonem stanovenou hranici obratu pro to stát se plátcem DPH. Všechny kalkulace jsou uváděny v cenách bez DPH.

Se založením obchodní společnosti mám již zkušenost. Firmu založím online přes online portál www.zalozfirmu.cz, který je spravovaný obecně prospěšnou společností. Obecně prospěšná společnost Zalozfirmu.cz je financována zdroji Evropské unie, a proto nabízí založení firmy za poplatky zákonem stanovené. Jde tedy o nejlevnější a nejrychlejší způsob založení firmy.

Ochranná známka bude registrována na Úřadu průmyslového vlastnictví. S registrací mi pomůže advokát uvedený v seznamu klíčových osob.

Největší část prvotních výdajů je tvořena výdaji na rekonstrukci 3 prodejen a 1 výroby. Dle odborného odhadu architekta, která je uveden mezi klíčovými osobami, jsou tyto výdaje vyčísleny na 200 000 Kč na každou prodejnu a 600 000 Kč na výrobu, tj. dohromady 1 200 000 Kč.

Cena pořízení stroje na výrobu donutů je 8 700 \$, což je dle kurzu z listopadu 2016 v přepočtu 221 000 Kč. V kalkulaci používám cenu pořizovací, tj. cena pořízení plus poplatků za dopravu a clo. Nákup bude zdarma zprostředkován společností GAMA Holding, která je také uvedena mezi klíčovými osobami.

Výdaj na auto je vyčíslen na 100 000 Kč. Autem budu disponovat já, jednatel. Bude se jednat o dodávku, která bude mít kapacitu rozvézt až 100 % výrobní kapacity, tj. 3552 donutů denně. Budu fungovat jako distributor mezi výrobnou a jednotlivými prodejnami.

Další drobné výdaje jsou vyčísleny pro všechny 3 prodejny dohromady na 186 00 Kč a zahrnují vařiče, nádobí, kuchyňské potřeby. V této částce je také započítána marketingová kampaň, která bude probíhat online celkem 3 měsíce před otevřením prodejen. Kampaň bude probíhat na Facebooku s rozpočtem 1 300 Kč na den.

Pravidelné výdaje

Celkem se na provozu společnosti Mr. Donut bude podílet 9 lidí: 1 pekař, 3 cukráři, 3 prodejci, 1 jednatel / řidič, 1 účetní. Někteří budou zaměstnání na hlavní pracovní poměr, někteří na dohodu o pracovní činnosti a účetní bude se společností spolupracovat na základě jejího živnostenského oprávnění. Jejich finanční ohodnocení bude předmětem diskuze s vybranými kandidáty, ale v kalkulacích mezd je počítáno s průměrnými mzdami v daném odvětví.

Na hlavní pracovní poměr bude zaměstnán pekař, který bude pracovat 8 hodin denně 20 dnů v měsíci na nočních směnách ve výrobě. Jeho čistá mzda bude 15 155 Kč a v kalkulacích je použita superhrubá mzda ve výši 25 460 Kč.

Cukráři budou pracovat na základě dohody o pracovní činnosti 4 hodiny denně 20 dnů v měsíci na prodejnách. Z důvodu zkrácené pracovní doby bude společnost zaměstnávat cukráře, kteří jsou studenty odborných škol se zaměřením na potravinářství. Jejich čistá mzda bude 7 420 Kč a v kalkulacích je použita superhrubá mzda ve výši 13 785 Kč.

Na každé prodejně bude zaměstnán 1 prodejce na hlavní pracovní poměr, který bude pracovat 8 hodin denně 20 dnů v měsíci. Jeho čistá mzda bude 15 155 Kč a v kalkulacích je použita superhrubá mzda ve výši 25 460 Kč.

Já, jednatel, si budu vyplácet mzdu také až od začátku realizace prodeje, tj. od otevření prodeje. Budu si vyplácet čistou mzdu 24 052 Kč a v kalkulacích je použita superhrubá mzda 46 785 Kč. Výdaje na rozvoz byly vyčísleny fixní částkou 9 000 Kč měsíčně.

Investorovi budou vypláceny splátky pouze prvotních výdajů ve výši 46 000 Kč měsíčně po dobu 3 let, až poté si bude nárokovat podíl na zisku.

Externí účetní, se kterou bude probíhat pravidelná spolupráce, bude náležet finanční odměna ve výši 2 000 Kč za vedení účetnictví a podávání pravidelného kontrolního hlášení o DPH. První odměna jí bude vyplacena již první měsíc před otevřením prodeje kvůli sestavení počáteční rozvahy společnosti.

2.12 Predikce cash-flow

Dle zadání investora byly vytvořeny 3 scénáře vývoje cash-flow, které investor požadoval vyčíslit pouze na 1. rok činnosti společnosti. V tabulce 6 odpovídá měsíc č. 1 měsíci č. 6 v projektovém plánu.

V případě optimistické varianty vývoje prodeje by stal podnik cash-flow pozitivním již ve 2. měsíci. Kalkulace optimistické i pesimistické varianty byly odvozeny z realistické varianty. V případě pesimistické varianty jsou odhadovány poloviční tržby oproti realistické. V případě optimistické varianty jsou odhadovány dvojnásobné tržby oproti realistické.

Tabulka 6: Predikce cash-flow v 1. Roce

Predikce cash-flow	měsíc -2	měsíc -1	měsíc 0	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5
Cash-flow OPTIMISTICKÁ	-189 000	-189 000	-191 000	-298 480	198 120	233 420	271 720	307 020
Cash-flow REALISTICKÁ	-189 000	-189 000	-191 000	-386 730	-101 930	-84 280	-63 630	-45 980
Cash-flow PESIMISTICKÁ	-189 000	-189 000	-191 000	-430 855	-251 955	-243 130	-231 305	-222 480
Predikce cash-flow	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12	Celkem
Cash-flow OPTIMISTICKÁ	342 320	340 620	462 476	462 476	462 476	462 476	462 476	3 138 118
Cash-flow REALISTICKÁ	-28 330	-47 680	22 920	58 220	93 520	162 990	162 990	-826 919
Cash-flow PESIMISTICKÁ	-213 655	-241 830	-206 530	-188 880	-171 230	-136 495	-136 495	-3 243 840

Zdroj: vlastní zpracování

Free cash-flow je považován za jednu hlavních metrik hodnocení úspěšnosti podnikání. Jak říká lidové rčení: „Cash is the king!“. Kromě prvotních výdajů potřebných k zahájení činnosti je také potřeba dostatečná finanční rezerva, kterou se pokrývají výdaje až do chvíle, kdy je podnik cash-flow pozitivní. V případě realistické varianty je potřebná investice téměř 3 mil. Kč v 1. roce, z čehož je 2,3 mil. Kč nutných investovat před zahájením prodeje. Detailní finanční cash-flow pro 1. rok je k nalezení v příloze.

Tabulka 7: Kalkulace celkové investice v závislosti na scénáři vývoje cash-flow

Varianta vývoje	Cash potřebný do bodu zvratu (Kč)	Prvotní výdaje (Kč)	Celková investice (Kč)
Optimistická v.	867 480	1 656 000	2 523 480
Realistická v.	1 327 560	1 656 000	2 983 560
Pesimistická v.	3 243 840	1 656 000	4 899 839+

Zdroj: vlastní zpracování

2.13 Projektový plán

Na grafu uvedeném níže je přehledně znázorněna posloupnost 11 fází (činností) vedoucích k začátku výroby a otevření prodejen. Projekt je v tomto pojetí míněno založení a zahájení činnosti společnosti Mr. Donut.

První fází projektu Mr. Donut je sepsání podnikatelského plánu, který je dokončen v prosinci 2016. Protože se jedná o současnost, tak je tento měsíc chápán jako měsíc „nula“. Z grafu lze vyčíst, že samotná myšlenka a objevení tohoto podnikatelského nápadu přišlo už před 24 měsíci. Před 8 měsíci byl vytvořen první prototyp, který byl také prodáván. Následovala druhá verze a testování.

Třetí verze už byla velmi dobrá a byla nabízena během soutěže podnikatelských nápadů na VŠE. Na základě této události jsem byl osloven investorem, který měl zájem se na projektu finančně podílet, a tak jsem začal zpracovávat podnikatelský plán. Na konci prosince 2016 by měl být finální podnikatelský plán schválen investorem.

Do 2 měsíců poté bychom měli společně s architektem nalézt vhodné prostory. Ihned poté dojde k založení firmy a začne se s úpravou prostor. Rekonstrukce a vybavení prostor bylo předběžně vyčísleno na 1,2 mil. Kč na základě odborného odhadu zkušeného architekta.

Tabulka 8: Projektový plán podnikatelského záměru

Měsíc:	-24	-8	-6	-5	Pro. 2016	+1	+2	+3	+4	+5	+6
Objevení podnikatelského nápadu											
První verze produktu a první prodejní akce											
Druhá verze produktu a testování											
Třetí verze produktu a catering akce											
Oslovení investora											
Vypracování podnikatelského plánu											
Hledání vhodných prostor											
Založení firmy											
Rekonstrukce a vybavení prostor											
Hledání zaměstnanců											
Otevření a zahájení prodeje											
Marketingová kampaň											

Zdroj: vlastní zpracování

2.14 Analýza rizik

Každé podnikání čelí v průběhu času nějakým rizikům. Není reálné popsat všechna rizika, které mohou ohrozit činnost společnosti Mr. Donut. V tabulce 9 uvádím 6 rizik, které považuji za reálná a jejichž důsledky na úspěšnost společnosti. Zároveň také uvádím, jak se zachovám jako jednatel společnosti, pokud se konkrétní riziko přemění ve skutečnou situaci.

Tabulka 9: Rizika a opatření

Riziko	Reakce
Expanze Dunkin' Donuts do Prahy.	Při marketingu důraz na český původ výrobku.
Vznik jiné prodejny s čerstvými donuty v Praze.	Pečlivý monitoring jejich strategie, produktů a úrovně služeb.
Neochota českých spotřebitelů zaplatit vyšší cenu za vyšší kvalitu.	Množstevní sleva, používat levnější suroviny či vyrábět menší a levnější donuty, různé akce (například balení po šesti kusech).
Trend zdravé výživy.	Nabízet nízkoenergetické verze donutů, používat bio suroviny, třtinový cukr a ovoce jako polevy.
Konzervativní chutě českých spotřebitelů.	Předprodejní akce - zjištění názorů spotřebitelů na různé druhy polev, "zkušební" donuty; dotazování se zákazníků a nechat je navrhnout vlastní příchutě (online diskuze).
Jiná rizika, která mohou vzniknout při podnikání (škoda nebo jiná majetková újma způsobená ublížením na zdraví, škoda na hmotné movité věci nebo objektu, následná finanční škoda, náklady právního zastoupení).	Pojištění odpovědnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

3 Závěr

V praktická částí své diplomové práce jsem vytvořil podnikatelský plán, který popisuje postup založení nové společnosti zaměřené na výrobu sladkého pečiva. Stěžejní částí bylo dotazníkové šetření, kterým se mi podařilo odhadnout velikost trhu a definovat cenu produktu – 2 základní požadavky, které na mne investor uvalil.

Cíle diplomové práce byly naplněny.

Investora jsem oslovil v létě roku 2016 a téměř okamžitě mi řekl, že do mého nápadu chce investovat. Stěžejní otázkou bylo kolik a v jakém časovém horizontu. Proto jsem vytvořil práci, která shrnuje komplexní přístup k založení nového podniku a využívá reálných dat. V některých částech práce Jak je v některých částech práce uváděno, dalším krokem je vytvoření operativního plánu a finančních modelů, které budou lépe a rychleji reagovat na aktuální situaci podniku. Nacházíme se ve velmi turbulentní době, a proto nedává velký smysl snažit se odhadovat situaci na trhu 3 roky dopředu. A ani to investor, který byl zadavatelem podnikatelského plánu, nevyžadoval.

Podnikatelský záměr považuji za životaschopný z několika důvodů.

Tím prvním je, že se sledují konkurenci, a je zřejmé, že se jí daří a jejich počet zákazníků roste. Mr. Donut tedy bude částečně usilovat o přebrání části zákazníků od konkurence a částečně o oslovení nových zákazníků, jejichž segment byl podrobně definován. Druhým důvodem je to, že díky ochotě investor do podniku investovat relativně vysokou částku dosáhne podnik relativně rychle bodu zvratu a začne vytvářet free cash-flow. To je dle slov investora hlavním měřítkem fungujícího business modelu – ukazuje, kolik hotovosti a zisku dokáže podnik generovat.

4 Přílohy

4.1 Katalogy dodavatelů vybavení

Daniel's Donuts, s.r.o.

Základní příslušenství a suroviny

Stabilní a výkonný mixer na mísení těsta (4,2 litru; 12,7 kg) je nezbytný pomocník pro přípravu koblížků Daniel's Donuts.

Důležitým příslušenstvím je také nerezový táč se sítem. K dispozici je ve dvou rozměrech: 53 x 33 x 6 cm, 32 x 25 x 6 cm

Pumpa na tuk - bezpečně a hygienicky vyprázdní olejovou vanu během několika minut bez dlouhého čekání na zchlazení tuku. Dále doporučujeme speciální izolovanou nádobu o objemu 10,6 l na přepravu odčerpaného tuku.

Originální směs na přípravu těsta na minikoblížky Daniel's Donuts. Balení v sáčcích 1 kg nebo v kartonech 15 kg (15 sáčků)

We Turn Donuts Into Dollars!

DANIEL'S DONUTS s.r.o., provoz Lazecká 39, 772 00 Olomouc
Prodej strojů, surovin a veškerého příslušenství. Bližší specifikace doplňkového příslušenství po dotazu zákazníka. Veškeré informace poskytneme na telefonním čísle +420 775 366 361 nebo e-mailem info@daniels-donuts.eu

Daniel's Donuts minikoblížky

Vážení zákazníci, firma Daniel's Donuts s.r.o. Vám jako výhradní zástupce výrobce firmy Lil' Orbits na trhu v České republice nabízí stroje, příslušenství a suroviny pro výrobu celosvětově populárních minikoblížků.

Nejpopulárnějším a nejrozšířenějším strojem v České republice je stroj Lil' Orbits - model SS1200 s těmito parametry: 1200 minikoblížků za hodinu, rychlé sestavení a manipulace, jednoduchá obsluha i čištění, profi 82 \$ 200 za hodinu, napájení 230 V/50Hz, rozměry 94 x 36 x 62 cm, hmotnost 23 kg

Model SS1200
197 500 Kč (bez DPH)

"Lil' Orbits" a "Orbie" jsou registrované obchodní jména/obchodní známky firmy Lil' Orbits, Inc. Minneapolis, Minnesota 55447, USA

"Daniel's Donuts" je registrované obchodní jméno/obchodní známka pod číslem registrace 276256 registrované u Úřadu pro průmyslové vlastnictví (Český patentový a obchodně známkový úřad) v Praze, Česká republika, EU

Belshaw Adamatic Bakery Group, Washington 98001, USA

Belshaw Adamatic Bakery Group

2016 Product Guide + Price List

VIDEO: <https://vimeo.com/belshaw/Mark.II>

DONUT ROBOT® Mark II & Mark V

- Standard models include automatic cake donut depositor with plain or star plunger for cake donuts
- GP models include mini donut depositor and specialized conveyor for fast mini donut production
- Mini Donut Conversion Kit enables standard fryers to make both cake donuts and mini donuts
- Produce high quality, well formed cake donuts or mini donuts right out of the box
- Make excellent yeast raised donuts with accessories
- Compatible with the Insider Ventless Cabinet
- New feature in 1st quarter 2016: electronic controller for accurate temperature control (coming soon)
- Hopper capacity 10 lbs (4.5 kg) equivalent to 10 qt (9.5 liter)
- Certified by ETL to UL, CSA and NSF standards (except Mark II Gas and Mark II Gas GP)

Donut Robot® Capacity

	Standard Donuts	Mini Donuts
Mark II	37 dozen/hr	—
Mark II GP	—	153 dozen/hr
Mark II with Minidonut Kit	—	109 dozen/hr
Mark V	56 dozen/hr	—
Mark V GP	—	226 dozen/hr
Mark V with Minidonut Kit	—	163 dozen/hr

Also Mark II Gas
Also Mark II GP Gas
Also Mark II GP Gas w/kit

Donut Robot® Fryer Selection

Item Number	Description	Price
↑	MARK II	
	Mark II, 240V/50-60/1, Plain plunger	\$8,698
	Mark II, 240V/50-60/1, Star plunger	\$8,698
	Mark II, 380/415V/50-60/3, Plain plunger	\$8,698



Mark II



Mark II GP



Mark II Gas



Mark II GP Gas

4.2 Fotografie 1.verze produktů – 1. Prodejní akce Mr.Donut



4.3 Fotografie 3. verze produktů - soutěž podnikatelských nápadů v xPORTu



4.4 Životopis 1 z 2 zakladatelů podniku

Bc. Lukáš Turišin, 25 let
+420603847848,
turisin.lukas@gmail.com
<http://lnkd.in/d2VJaYP>

Vzdělání

09/2015 - 05/2017, VŠE v Praze, FPH (Ing.): Management, specializace: Podnikání
09/2011 - 05/2015, ČZU v Praze, PEF (Bc.): Podnikání & administrativa
02-07/2013, ERASMUS: Bern University of Applied Sciences, Bern, Švýcarsko

Pracovní zkušenosti

03/2016 - současnost, BDO Advisory s.r.o, Consultant
01/2016 - současnost, Black Swan Events s.r.o., Jednatel
09/2016 - současnost, ESN VŠE Praha–Buddy System z.s., Head of Nation 2 Nation
11/2011 - současnost, 1 z 2 zakladatelů e-shopu: www.2355.cz, online marketing
08/2015 - 12/2015, Tesco Stores ČR a.s., stáž v oddělení nákupu (Fresh food - bakery)
03/2015 - 06/2015, MIRONET.CZ a.s., stáž ve oddělení velkoobchodu
06 - 08/2014, Work & Travel: USA – Houston TX, Plavčík
03/2012 - 02/2015, Hotelpro s.r.o, Hotel Atlantic Praha, Recepční
08/2011, Riedo Bau + Stahl AG, Švýcarsko, dělník ve výrobním podniku

Další schopnosti

Řidičský průkaz: B

Jazyky: Angličtina (C1), Němčina (B2), Ruština (A1)

Počítačové schopnosti:

ERP / CRM systémy: i6 system; HORES Hotel Reservation System

CMS: WordPress

Microsoft Office: MS Outlook, MS Project, MS Excel, MS Word

Gantt Project

Zájmy

Sporty: plavání, fitness, box, šachy

Kultura: knihy, hudba, filmy, politika, umění

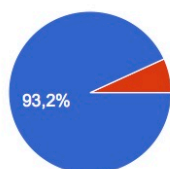
4.5 Marketingový výzkum – dotazník a výsledky

Počet odpovědí: 764

[Publikovat analýzu](#)

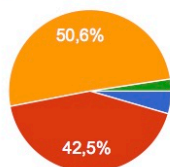
Souhrn

Máte rád/a sladké pečivo?



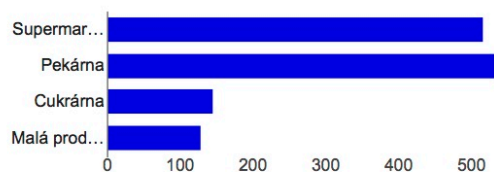
Ano	711	93.2 %
Ne	52	6.8 %

Jak často kupujete sladké pečivo?



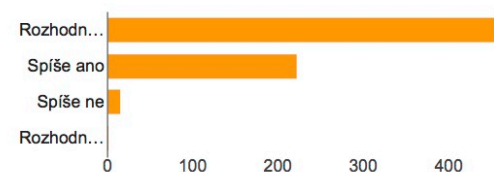
Každý den	32	4.5 %
Minimálně jednou týdně	302	42.5 %
Příležitostně	360	50.6 %
Nekupuji	17	2.4 %

Kde kupujete sladké pečivo?



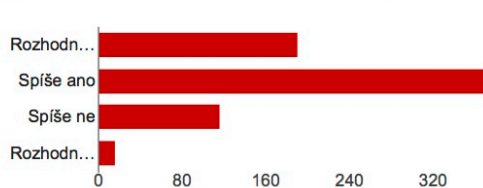
Supermarket/hypermarket	517	74.7 %
Pekárna	533	77 %
Cukrárna	146	21.1 %
Malá prodejna potravin	128	18.5 %

Vzhled [Podle jakých kritérií vybíráte sladké pečivo?]



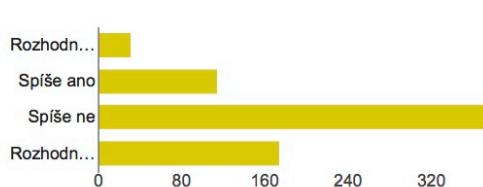
Rozhodně ano	455	65.6 %
Spíše ano	222	32 %
Spíše ne	16	2.3 %
Rozhodně ne	1	0.1 %

Cena [Podle jakých kritérií vybíráte sladké pečivo?]



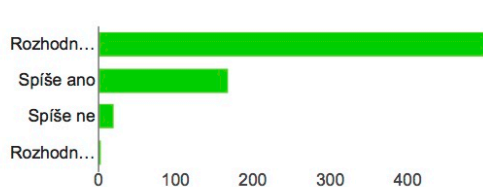
Rozhodně ano	191	27.5 %
Spíše ano	371	53.5 %
Spíše ne	116	16.7 %
Rozhodně ne	16	2.3 %

Výrobce [Podle jakých kritérií vybíráte sladké pečivo?]



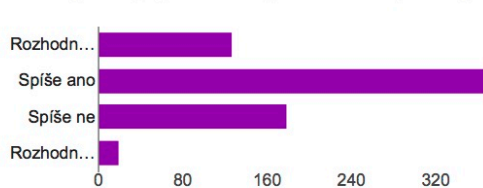
Rozhodně ano	32	4.6 %
Spíše ano	115	16.6 %
Spíše ne	373	53.7 %
Rozhodně ne	174	25.1 %

Čerstvost [Podle jakých kritérií vybíráte sladké pečivo?]



Rozhodně ano	502	72.3 %
Spíše ano	169	24.4 %
Spíše ne	20	2.9 %
Rozhodně ne	3	0.4 %

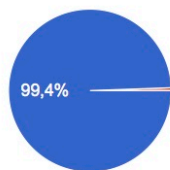
Velikost [Podle jakých kritérií vybíráte sladké pečivo?]



Rozhodně ano	127	18.3 %
Spíše ano	368	53 %
Spíše ne	179	25.8 %
Rozhodně ne	20	2.9 %

Obrázek

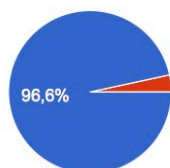
Znáte donut (americkou koblihu)?



Ano	706	99.4 %
Ne	4	0.6 %

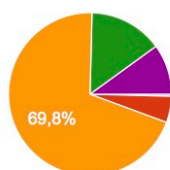
Obrázek

Znáte donuty dostupné v ČR?



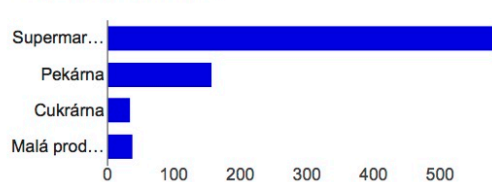
Ano	685	96.6 %
Ne	24	3.4 %

Koupil/a jste někdy donut?



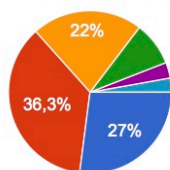
Ano, kupuji je každý den	3	0.4 %
Ano, alespoň jednou týdně	37	5.2 %
Ano, příležitostně	496	69.8 %
Ano, jednou	104	14.6 %
Ne, nikdy jsem donut nekoupil/a	71	10 %

Kde jste donut/y koupil/a?



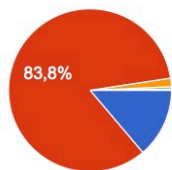
Supermarket/hypermarket	583	91.4 %
Pekárna	157	24.6 %
Cukrárna	34	5.3 %
Malá prodejna potravin	38	6 %

Kolik by jste byl/a ochotný/á zaplatit za donut, který nebude vyrobený z polotovaru a který bude mnohem větší než běžně nabízené produkty? (cca 150 g)



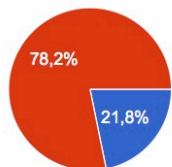
0-19 Kč	192	27 %
20-24 Kč	258	36.3 %
25-29 Kč	156	22 %
30-34 Kč	62	8.7 %
35-40 Kč	22	3.1 %
40 Kč +	20	2.8 %

Jaký je Váš věk?



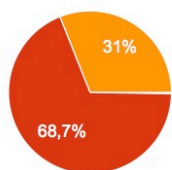
do 20 let	98	13.8 %
20-30 let	595	83.8 %
31-40 let	12	1.7 %
41-50 let	3	0.4 %
51-60 let	0	0 %
nad 60 let	2	0.3 %

Vaše pohlaví?



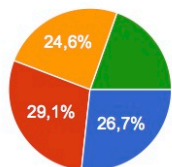
Muž	154	21.8 %
Žena	552	78.2 %

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Základní	2	0.3 %
Střední	487	68.7 %
Vysoké	220	31 %

Kde bydlíte?



Praha	189	26.7 %
Jiné velké město (Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc, Ústí nad Labem, Hradec Králové, České Budějovice, Pardubice)	206	29.1 %
Malé město	174	24.6 %
Vesnice	139	19.6 %

Počet odpovědí za den

4.6 Základní pilíře HACCP



Základní pilíře HACCP

1. **Informace o provozovně** = vymezení činnosti – název provozovny, sídlo, výrobní činnost, rozsah výroby, počet zaměstnanců, okruh spotřebitelů atd. = definice cílů podnikání (činnosti), seznámení zaměstnanců s těmito předpokládanými cíli
2. **Sestavení pracovní skupiny = TÝM HACCP** – zodpovědnost za sestavení plánu a zavedení do praxe, jeho kontrolu a pravidelnou aktualizaci. Tým by měl mít odbornou úroveň a jasné členění (vedoucí, koordinátor, členové)
3. **Popis výrobků** = specifikace výrobků / skupin výrobků (teplé pokrmy, studené pokrmy, cukrářské výrobky, chlazené, zmrazené pokrmy) – informace o složení, vlastnostech, balení, použití, požadavcích na skladování, na senzory, chemické a mikrobiologické parametry
4. **Popis technologického procesu = proudový diagram** – všechny operace od příjmu až ke spotřebiteli – všechny vstupy a výstupy surovin a hotových nebo rozpracovaných produktů
5. **Analýza nebezpečí** – definice biologických, chemických, nebo fyzikálních nebezpečí, kterým mohou být suroviny, nebo hotové či rozpracované produkty vystaveny během výroby, vychází z proudového diagramu = musí být popsána pro všechny kroky procesu
6. **Rozhodovací diagram = zhodnocení míry rizika** – kvantifikace závažnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika a stanovení jejich součinu) pro konkrétní výrobek a technologii
7. **Stanovení kontrolních (CP) a kritických kontrolních bodů (CCP)**
 - a. Kontrolní bod = nebezpečí lze eliminovat během dalších kroků procesu, nižší riziko
 - b. Kritický kontrolní bod = vysoké riziko, operace, při které se provádí nějaký zákrok, který může riziko eliminovat, nebo snížit (záhřev, snížení teploty, okyselení, sušení)
8. **Stanovení kritérií (závažných) v CP a CCP**
 - a. Veličina (např. teplota) a její přijatelné meze = kritický (kontrolní) znak
 - b. Kritické meze = kritický (kontrolní) limit – přijatelný rozptyl hodnot, který dělí akceptovatelný a neakceptovatelný stav
9. **Monitoring** (vymezení postupu a frekvence sledování hodnot zvolených veličin)
 - a. kde a jak se bude měřit a kontrolovat - metody s rychlou odezvou
 - b. kompetence (kdo provádí měření a zápis, kdo kontroluje, ověřuje)
10. **Nápravná opatření** – co dělat při zjištění že veličina nesplňuje nastavené meze – cílem je minimalizace, nebo odstranění nebezpečí (pokud nelze – likvidace), přesné vymezení akceptovatelného a neakceptovatelného stavu a stanovení postupů při obou stavech, stanovení kompetencí – postupy si rozfázujte do intervalů podle závažnosti překročení kritického limitu (hodnota, čas)
11. **Verifikace = ověření funkčnosti systému** (správnosti plánu HACCP) – např. hodnocení reklamací / **Validace (spolehlivost celého systému)** – interní, nebo externí audit
12. **Dokumentace** – průběžná evidence, aktualizace archivace – popisná a záznamová část
13. **Školení** - systém HACCP, SVHP (správná výrobní a hygienická praxe) a legislativa – min. 1x ročně, vždy při změně týmu HACCP, noví zaměstnanci
14. **Certifikace systému** – dobrovolná, omezená platnost, musí se opakovat

Tipy k úspěšnému zavedení a udržování systému HACCP

- ☺ systém HACCP musí být vždy vypracován konkrétně pro každou provozovnu, musí se průběžně aktualizovat a doplňovat a s každou provedenou změnou musí být seznámen odpovědný personál.
- ☺ příručka HACCP musí být písemná, ale zda bude v tištěné, nebo elektronické formě je na Vás
- ☺ nastavte si systém HACCP co nejjednodušeji, velké množství CCP vede k byrokratické zátěži ale vždy, když pracujete s potravinami je alespoň jeden CCP nutný
- ☺ jděte krok po kroku a podívejte se na svůj provoz nejpřísnějšíma očima, předvídejte, protože nic není nemožné, je to jen více či méně pravděpodobné
- ☺ pracujte pouze s čerstvými surovinami, jejichž původ a „životní cyklus“ dobře znáte
- ☺ vždy používejte čisticí a desinfekční prostředky schválené pro potravinářství, po jejich použití vždy opláchněte čišťený povrch čistou pitnou vodou, nikdy je neskladujte spolu s potravinami a uchovávejte v původních a řádně označených obalech
- ☺ pracovní pomůcky pravidelně kontrolujte a při jakémkoli náznaku poškození je vyhoďte
- ☺ TEPLOTA NENÍ VŠEMOCNÁ. Potravině, které končí datum použitelnosti, má změněné smyslové vlastnosti, povolené vakuum, nebo jinak poškozený obal, nebo se nacházela v nevhodných hygienických podmínkách, nelze prodloužit trvanlivost ani důkladným zchlazením, nebo zmrazením – procesy se nezastaví, jen zpomalí
- ☺ chlazené potraviny jsou určeny k prodeji v chlazeném stavu, nebo k dalšímu zpracování. Nikdy nezmrazujte chlazené potraviny s končící nebo uplynulou dobou použitelnosti!!
- ☺ pokud budete skladovat v jednom chladicím zařízení potraviny s různými požadovanými skladovacími teplotami, jeho teplota vždy musí být nastavena podle potraviny, která potřebuje k udržení zdravotní nezávadnosti teplotu nejnižší ze všech
- ☺ pokud pokrmy nebo polotovary zchlazujete, nebo zmrazujete, označte si balíčky datem zchlazení, nebo zmrazení a datem spotřeby, stejná pravidla platí také o otevřených baleních surovin, které nebudou okamžitě spotřebovány – označit datem otevření, nebo spotřeby
- ☺ používejte barevně odlišené nože a krájecí desky pro každou komoditu (maso, sýry, ryby, uzeniny) k zabránění křížové kontaminace
- ☺ neskladujte v jednom chladicím zařízení potraviny určené k přímé spotřebě a určené k tepelnému opracování, nebo se snažte zajistit mezi těmito druhy potravin dostatečnou bariéru, například používáním uzavíratelných boxů
- ☺ nerozmrazujte potraviny dlouhodobě při pokojové teplotě, ale umístěte zmrazenou potravinu do chladničky a nechejte rozmrazit při teplotě maximálně +4 °C
- ☺ mražené ryby nerozmrazujte, ale pouze omyjte proudem vlažné vody a ihned zpracujte
- ☺ podnik, nebo činnosti mějte uspořádány tak, aby se Vám nekřížila špinavá s čistou částí, tj. například abyste v části, kde skladujete kořenovou zeleninu, neskladovali také nebalené pečivo, nebo aby úložiště živočišných odpadů nebylo v bezprostředním sousedství přípravy jídel, oddělení lze zajistit jak místně, tak časově

4.7 Analýza konkurence						
Název	Donuter Donuts	Just Donut	La Lorraine (MO řetězce)	Donuterie	Růžový domeček	
Místo působení Distribuční kanály	Praha	Ostrava	Celá ČR	Praha	Praha	
	Online (damejdllo.cz) Candy Store (MO)	Vlastní prodejna	Maloobchodní řetězce	Trhy	Catering	
Datum vzniku	08/2016	10/2015	1998	07/2016	01/2014	
Počet FB fanoušků (1.1/2016)	9 500	7 200	8 200	269	471	
Cena za 1 ks (Kč)	45	35	15	25	18	
Průměr (cm) X váha (g)	15 x 100	Neznámé	8 x 70	12 x 80	4 x 50	
Silné stránky	Online marketing, silný a moderní brand, velmi osobní komunikace, nízké náklady (využívá zázemí přátelené kavárny).	Alternativní vzhled prodejny, unikátní produkt v dané lokaci.	Centrální výroba a distribuce, velké objemy prodeje.	Osobní přítup (majitelka = výrobce a prodejce).	Unikátní produkt (pouze minidonuty), zaměření na kvantitu, výroba z třtinového cukru.	
Slabé stránky	Výrobní kapacita (vyráběné ručně po jednotlivých kusech), vysoké náklady na dopravu (79 Kč)	Výrobní kapacita (vyráběné ručně po jednotlivých kusech), marketing.	Malá variabilita produktů a jednotvárnost (pouze 4 varianty)	Výrobní kapacita (vyráběné ručně po jednotlivých kusech), marketing	Možnost objednávk pouze 20 ks, vysoká cena za dopravu (150 Kč), zavádějící název	
Cíle	Nasycení trhu v Praze, maximalizace zisku, expanze do dalších měst ČR.	Uspokojení ostravského trhu	Zásobování vyššího množství MO řetězců	Privýdlek k zaměstnání, zábava	Neznámé	
Strategie	Vysoké investice do online marketingu, virální šíření po sociálních sítích, partnerství s významnými osobnostmi českého internetu a s přední roznáškovou službou damejdllo.cz	Diverzifikace portfolia produktů	Vlastní marketing (tj. Nezávislý marketingových strategiích MO řetězců)	Žádná	Držet současný stav	
Očekávaná reakce na Mr. Donut	Otevření vlastní prodejny a/nebo snížení ceny za kus	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	
Odhadovaná síla konkurenta	9	5	4	2	1	

4.8 Cash-flow predikce – 1. Rok, 3 scénáře

Prvotní výdaje	Kč
Založení obchodní firmy	15 000
Ochranná známka na 10 let	22 000
Rekonstrukce - prodejny, výroba	1 200 000
Stroj - pořizovací cena	250 000
Auto	100 000
Vaříč	9 000

Prodejní cena	bez DPH	s DPH
Výrobní náklady variabilní na 1 ks	27,65	35
	10,00	12,10

Varianta vývoje				Cash do breakeven	Prvotní výdaje	Celková investice
Optimistická v.				867 480	1 656 000	2 523 480
Realistická v.				1 327 560	1 656 000	2 983 560
Pesimistická v.				3 243 840	1 656 000	4 899 839+

Nákup surovin	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12
Optimistická	100 000	340 000	360 000	380 000	400 000	420 000	440 000	509 040	509 040	509 040	509 040	509 040
Realistická	50 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	260 000	280 000	300 000	339 360	339 360
Pesimistická	25 000	85 000	90 000	95 000	100 000	105 000	110 000	130 000	140 000	150 000	169 680	169 680

Výdaje - provoz	Celkem/rok	měsíc -2	měsíc -1	měsíc 0	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12
Suroviny (REAL. VAR.)	2 738 720	0	0	0	50 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	260 000	280 000	300 000	339 360	339 360
Nájem a energie	2 250 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Superhrubá mzda - zaměstnanci	1 718 340	0	0	0	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195	143 195
Superhrubá mzda - jednatel	561 420	0	0	0	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785	46 785
Rozvoz, doprava	108 000	0	0	0	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Propagace, marketing	445 000	39 000	39 000	39 000	78 000	5 000	5 000	2 000	2 000	2 000	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000
Účetnictví	26 000	0	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Splátka prvotních výdajů	552 000	0	0	0	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
Celkem pravidelné výdaje	8 399 480	189 000	189 000	191 000	524 980	571 980	581 980	588 980	598 980	608 980	655 980	695 980	715 980	735 980	775 340	775 340

Příjmy - tržby	Celkem/rok	měsíc -2	měsíc -1	měsíc 0	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12
Optimistická varianta	13 784 078	0	0	0	276 500	940 100	995 400	1 050 700	1 106 000	1 161 300	1 216 600	1 407 496	1 407 496	1 407 496	1 407 496	1 407 496
Realistická varianta	7 572 561	0	0	0	138 250	470 050	497 700	525 350	553 000	580 650	608 300	718 900	774 200	829 500	938 330	938 330
Pesimistická varianta	3 786 280	0	0	0	69 125	235 025	248 850	262 675	276 500	290 325	304 150	359 450	387 100	414 750	469 165	469 165

Počet prodaných kusů	Celkem/rok	měsíc -2	měsíc -1	měsíc 0	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12
Optimistická varianta	498 520	0	0	0	10 000	34 000	36 000	38 000	40 000	42 000	44 000	50 904	50 904	50 904	50 904	50 904
Realistická varianta	273 872	0	0	0	5 000	17 000	18 000	19 000	20 000	21 000	22 000	26 000	28 000	30 000	33 936	33 936
Pesimistická varianta	136 936	0	0	0	2 500	8 500	9 000	9 500	10 000	10 500	11 000	13 000	14 000	15 000	16 968	16 968

Predikce cash-flow	Celkem/rok	měsíc -2	měsíc -1	měsíc 0	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3	měsíc 4	měsíc 5	měsíc 6	měsíc 7	měsíc 8	měsíc 9	měsíc 10	měsíc 11	měsíc 12
Cash-flow OPTIMISTICKÁ	3 138 118	-189 000	-189 000	-191 000	-298 480	198 120	233 420	271 720	307 020	342 320	340 620	462 476	462 476	462 476	462 476	462 476
Cash-flow REALISTICKÁ	-826 919	-189 000	-189 000	-191 000	-386 730	-101 930	-84 280	-63 630	-45 980	-28 330	-47 680	22 920	58 220	93 520	162 990	162 990
Cash-flow PESIMISTICKÁ	-3 243 840	-189 000	-189 000	-191 000	-430 855	-251 955	-243 130	-231 305	-222 480	-213 655	-241 830	-206 530	-188 880	-171 230	-136 495	-136 495

5 Seznam zdrojů

1. ČERVENÝ, Radim et al. Business plán: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
2. DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení v turbulentní době. Překlad Pavel Medek. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.
3. DURDA, Lukáš. Podnikatelské dovednosti. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. 77 s. ISBN 978-80-86764-65-8.
4. KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Překlad Radek Blaheta. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. 278 stran. ISBN 978-80-265-0425-2.
6. WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Překlad Jiří Pondělíček. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
7. ZICHOVÁ, Jaroslava. Živnostenské podnikání. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 196 s. Management. ISBN 978-80-7418-001-9.
8. *The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, Journal of Business Venturing 17 (2002) 123–142, Thomas W.Y. Man*, Theresa Lau, K.F. Chan
9. *Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs*, e-ISSN: 2278-487X. Volume 7, Issue 3 (Jan. - Feb. 2013), PP 31-38, Endi Sarwoko¹, Surachman², Armanu³, Djumilah Hadiwidjojo
10. ŠAFRÁNEK, Jiří. Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2007. 55 s. ISBN 978-80-7302-141-2.
11. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 1992.
12. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.

13. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.
14. LOOSER, Ueli, SCHLAPFER, Bruno, © McKinsey & Company, *The new venture adventure: Succeed with professional business planning*, 2001, ISBN 1-58799-003-2
15. How Competitive Forces Shape Strategy, Autor: Porter, Michael E, Časopis: Harvard business review, ISSN: 0017-8012, Datum: 01.03.1979, Svazek: 57, Vydání: ., Strana: 137
16. Humphrey, Albert (December 2005). "SWOT Analysis for Management Consulting" (PDF). SRI Alumni Newsletter. SRI International.
18. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage (pp. 68–86). New Jersey: Pearson.
19. Statistika ČSÚ: DATA O STUDENTECH, POPRVÉ ZAPSANÝCH A ABSOLVENTECH VYSOKÝCH ŠKOL, dostupné online z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
20. Studie IAB: IAB Europe study: AdEx Benchmark H1 2016 – online advertising grew by 13.4%, dostupné online z: <http://www.iabeurope.eu/research-thought-leadership/resources/iab-europe-adex-benchmark-study-h1-2016-november-2016/>
21. MCCARTHY, E. Jerome a PERREAULT, William D. Basic marketing: a global-managerial approach. 11th ed. Homewood: Irwin, ©1993. xxii, 763 s. The Irwin series in marketing. ISBN 0-256-10509-X.
22. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Překlad Tomáš Juppa a Martin Machek. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
22. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

6 Seznam grafů, obrázků a tabulek

<i>Tabulka 1: Typy a fáze kanálů</i>	29
<i>Obrázek 1.: Business model canvas</i>	32
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil</i>	35
<i>Obrázek 3: SWOT analýza</i>	36
<i>Tabulka 2: Hodnocení zdrojů podniku Mr. Donut pomocí analýzy VRIO</i>	43
<i>Obrázek 4: Fotografie Mr. Donut produktů – 2. verze, 05/2016</i>	45
<i>Graf 1: Výstup z dotazníku – Otázka „Kolik byste byl/a ochotný/á zaplatit za donut, který nebude vyrobený z polotovaru a který bude mnohem větší než běžně nabízené produkty? (cca 150 g)“</i>	51
<i>Graf 2: Výstup z dotazníku – Otázka „Koupil jste někdy donut?“</i>	52
<i>Graf 3: Vývoj počtu fanoušků Facebook stránky: Donuter Donuts</i>	54
<i>Obrázek 5: Fotografie a vlastnosti konkurenčního produktu</i>	55
<i>Obrázek 6: Fotka z Dunkin Donuts - Berlín</i>	57
<i>Graf 4: SWOT analýza společnosti Mr. Donut</i>	60
<i>Graf 5: Meziroční vývoj výdajů na online reklamu v Evropě</i>	66
<i>Obrázek 7: Logo společnosti Mr. Donut</i>	67
<i>Obrázek 8: Návrh reklamní kampaně pro Facebook stránku</i>	68
<i>Obrázek 9: Příklad analýzy chování fanoušků stránky na Facebooku</i>	69
<i>Graf 6: Procesy podniku – od nákupu k prodeji</i>	70
<i>Graf 7: Organizační struktura podniku – centralizovaný model</i>	71
<i>Tabulka č. 3: Výpočet nákladů na suroviny</i>	74
<i>Tabulka č. 4: Výpočet nákladů na posypky a polevy</i>	74
<i>Tabulka 5: Prvotní výdaje</i>	75
<i>Tabulka 6: Predikce cash-flow v 1. Roce</i>	78
<i>Tabulka 7: Kalkulace celkové investice v závislosti na scénáři vývoje cash-flow</i>	78
<i>Tabulka 8: Projektový plán podnikatelského záměru</i>	79
<i>Tabulka 9: Rizika a opatření</i>	80