

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Diplomová práce

Anastasiya Nazarenko
2017



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Autor diplomové práce: Anastasiya Nazarenko

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Praze dne 29. srpna 2017

podpis

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Abstrakt

Ve své diplomové práci jsem se zabývala podnikatelským plánem založení mlékárny. Práce se skládá ze dvou částí. V první části jsem zpracovala teoretická a metodická východiska pro vypracování podnikatelského plánu. V praktické části aplikuji zjištěné teoretické poznatky a sestavuji skutečný podnikatelský plán. Cílem vypracování podnikatelského plánu je zjistit, zda tento plán je rentabilní a realizovatelný pro své zřizovatele.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, Strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model, mlékárna.

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Abstrakt:

In the diploma thesis I dealt with a business plan for establishing a milk processing factory. The thesis consists of two parts. In the first part I processed methodological and theoretical bases for elaborating a business plan. The practical part presents the application of all gained knowledge to make a realistic business plan. The aim of developing a business plan is to determine if this plan is profitable and feasible for their owners.

Klíčová slova:

Business plan, strategic analysis, SWOT analysis, milk factory, Porter's Five Forces.

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D., MBA, Ph.D. za odbornou pomoc, rady a náměty potřebné pro vypracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	12
Teoretická část	13
Podnikatelský plán a strategické řízení	13
Podnik, poslání a cíle	16
Specifika podnikatelského plánu v existujícím podniku.....	16
Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	17
Struktura plánu.....	20
Titulní stránka	22
Exekutivní shrnutí	22
Popis podnikatelské příležitosti a produktu či služby.....	22
Přehled o společnosti	23
Technicko-ekonomické studie	23
PEST analýza	24
Metoda MAP zpracování SLEPT analýzy	25
Porterova analýza	27
SPACE analýza.....	30
Analýza vnitřního potenciálu podniku	32
Syntéza dílčích výsledků, formulace závěrů	33
SWOT analýza	33
Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE.....	34
Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE (External Forces Evaluation)	35
Doprovodné plány.....	36
Marketingový plán.....	36
Výrobní plán.....	36
Finanční plán.....	37
Realizační projektový plán	37
Hodnocení rizik.....	38
Přílohy.....	38
Právní formy podnikání v Rusku.....	38
1. Úvod	Chyba! Záložka není definována.
2. Titulní strana	42

3. Předmět činnosti	43
3.1 Popis záměru	43
3.2 Poslání, vize a cíle	43
3.3 Umístění.....	44
3.4 O společnosti Shajmurat.....	45
3.5 Personální zajištění	46
4. Strategická analýza	47
4.1 PEST analýza	47
4.1.1 Rusko	47
4.1.2. Politické a právní prostředí.....	48
4.1.3 Ekonomické faktory	49
4.1.4. Sociální a demografické faktory	53
4.1.5 Technologické faktory	54
5. Analýza tržní situace	54
Výroba mléka v Ruské federaci a hlavní ukazatele výroby.....	54
6. Tržní situace na regionální úrovni.....	56
7. Porterův model pěti sil.....	58
7.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	58
7.2 Rivalita mezi stávající konkurencí.....	58
7.3 Vyjednávací síla zákazníků	59
7.4 Vyjednávací síla dodavatelů	60
7.5 Hrozba substitutů	60
8. Analýza vnitřních zdrojů podniku	60
9. Dodavatele a výběrové řízení	Chyba! Záložka není definována.
10. Výrobní plán	66
10. Výrobní proces.....	68

Úvod

Diplomová práce je sepsána s cílem představit podnikatelský záměr. Jedná se o založení mlékárny v Rusku specializující se na zpracování mléka a následný prodej hlavních vyrobených mléčných výrobků. Tato činnost bude ve své podstatě rozšířením již fungující společnosti Shajmurat. Ta však spočívá výhradně v realizování rostlinné a živočišné výroby.

Smysl v založení mlékárny je vidět ve více hlediscích. Prioritní zůstává generování přiměřeného zisku. Dalším důvodem je přispění k rozvoji venkova, díky rozvoji nových podnikatelských aktivit a zvětšení počtu pracovních míst.

Práce je strukturálně rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá problematikou podnikání a podnikatelského plánu. Poté již následuje část věnovaná samotnému popisu podnikatelského plánu, jeho charakteristice, zásadách tvorby, struktuře, uživatelích a finálnímu vyhodnocení plánu. Důraz je zde kladen hlavně na strategickou analýzu, která zprostředkuje popis okolí podniku včetně charakteru existujících vlivů. Praktická část se zabývá vlastním popisem podnikatelského záměru a jde o detailně zpracovaný podnikatelský plán. Podstatou diplomové práce je zmapování situace v odvětví živočišné produkce mléčných výrobků. Dále budou identifikovány a popsány různorodé aspekty tohoto druhu podnikání.

Níže vypracovaný podnikatelský plán je určen pro majitele společnosti Shajmurat. Cílem je ověřit realizovatelnost a funkčnost daného projektu a rozhodnout, zda je z finančního hlediska daný záměr vhodné realizovat či nikoliv.

"Plány jsou nic, plánování je všechno."

Bývalý americký prezident Dwight D. Eisenhower

Podnikatelský plán je písemný dokument popisující a analyzující podnikání, který rovněž poskytuje detailní projekce o jeho budoucnosti a zahrnuje i finanční aspekty zahájení nebo rozšíření byznysu. (McKeever 2010)

Podnikatelský plán společnosti by měl pomoci ke stanovení nové strategie, tj. dlouhodobého cíle a cest k jeho dosažení. Tudiž dochází ke strategickému plánování. Přičemž je doporučováno, aby formulace cílů byly krátké, vyjádřeny slovně i číselně. Základní strategické cíle se pak rozpracují do dílčích částí. (VEBER, 2008, s. 101)

Červený (2014) představuje nový model business plánu, jež se liší od běžně prezentovaných řešení v odborné literatuře, který je založen na modelu strategického řízení (viz schéma 2). Strategie v jeho konceptu představuje jádro podnikatelského plánu doplněného doprovodnými plány pro jednotlivé specifické oblasti managementu, realizace business plánu. *„Podle tohoto modelu je třeba nejdříve promyslet a vytvořit systém strategického řízení a teprve pak formulovat business strategii a pomocí něj ji implementovat (Červený, 2014, str. 197).“* Každý podnikatel dle názoru Červeného (2014, str.197) by měl přistupovat k podnikání s určitou dlouhodobou vizí a mohl případné další záměry racionálně umisťovat do rámce svých předchozích podnikatelských aktivit.

Podnikatelský záměr ukazuje, jestli je celý projekt reálný a většinu případů i zda je finančně výhodný. Podnikateli tím pádem jasně ukazuje, zda by měl s podnikáním začít či ne. Pro většinou podnikatelů je ovšem stále opomíjeným dokumentem. Je nezbytným, důležitým dokumentem, který by měl být zpracován před počátkem jakýchkoli příprav pro podnikání. Podnikateli jasně zdůrazňuje, zda se jeho anebo její nápad na trhu nejen prosadí, ale zda se hlavně v budoucnu udrží a dokáže překonat vlivu konkurenčních statků či služeb. Monitoruje se trh nejen vzhledem ke konkurenčním firmám, ale také hodnotí, zda nápad uváděný na trh najde své zákazníky. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán poskytuje detailní informace managementu společnosti, přináší i informace o okolí firmy

Schéma 1 Přístup k řešení business plánu

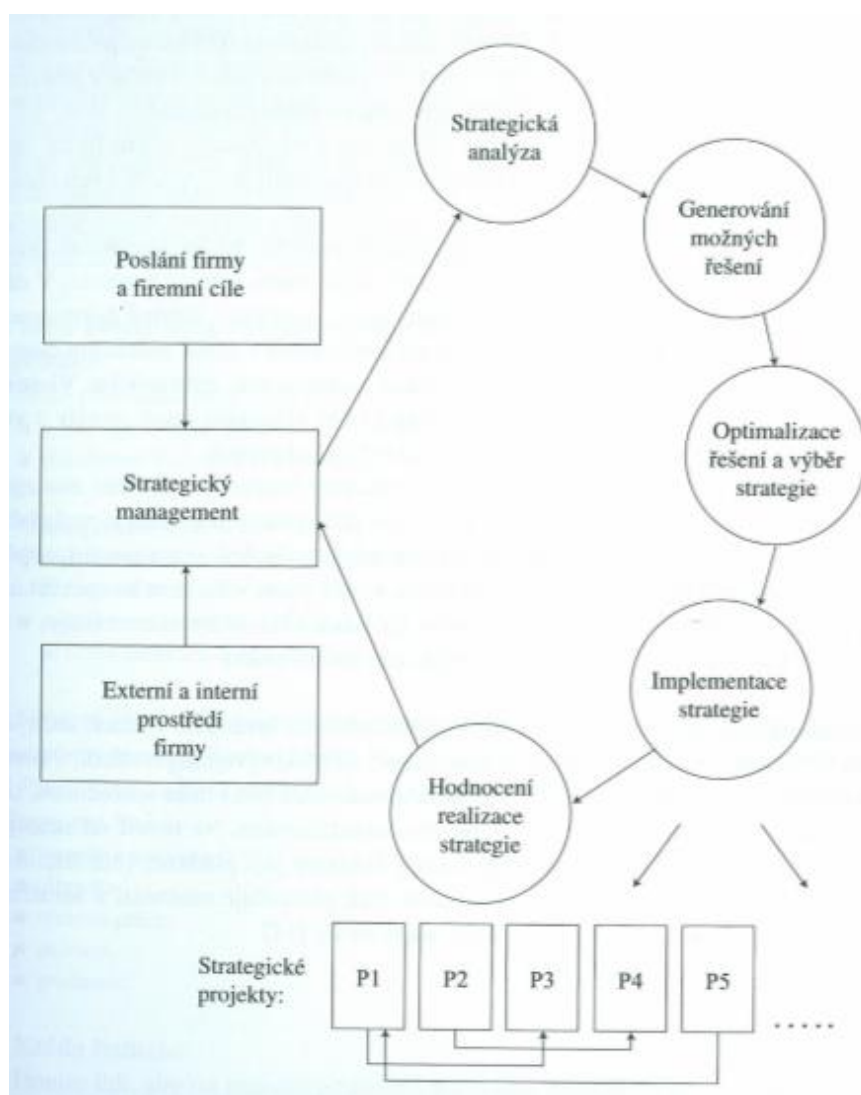


Zdroj 1 Zdroj: Červený (2014, str.13)

Strategické řízení by mělo být vybudováno jakožto nikdy nekončící proces a uskutečňováno v určitých logicky navazujících krocích. Tento proces začíná definicí poslání společnosti a jejich základních cílů a mise, přičemž poslání by mělo korespondovat se základními představami podnikatelů o předmětu podnikání a o tom, jak bude uspokojovat potřeby svých zákazníků. Dále pokračují strategickou analýzou, formulací a výběrem možných variant řešení (strategií) a jejich následnou implementací. Součástí strategického řízení je zároveň monitorování a vyhodnocení průběhu jejich realizace.

Dle Červeného existuje 9 kroků strategického plánování podniku, jež jsou znázorněny v následujícím schématu.

Obrázek 1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Červený (2014, str.13)

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování realizována na strategické úrovni řízení podstatně ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %, zbývajících 20 % připadá na taktickou a operativní úroveň (Červený, 2014, str. 197). „Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků, kladených na podnikatele a top manažery.“ (Červený, 2014, str. 197)

Podnik, poslání a cíle

Podnik je instituce, která slouží k podnikatelské činnosti. V českém obchodním zákoníku je podnik vymezen jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání (Martinovičová, 2006). Jeho podniková strategie musí uspokojit zájmy převážně dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a jeho zaměstnanců. Top management podniku by proto mělo odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. Těmto požadavkům musí korespondovat také dlouhodobé cíle firmy a poslání společnosti (Jakubíková, 2013). Dle Synka (2010) je hlavním posláním podniku vyrábět a distribuovat výrobky a poskytovat služby zákazníkům a „sloužit“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Pokud chce být firma úspěšná, musí, jak uvádí Blažková (2007), vědět proč existuje, kam směřuje a jak chce být vnímána a přijatá zákazníky. Odpovědí na tyto otázky je jasné poslání podniku, které není důležité jen pro velké firmy, ale také pro malé a střední podniky. Důležitost cílů nastiňuje Martinovičová (2006), která tvrdí, že v souladu s obecným cílem podnikání je nezbytné určit a zpřesňovat soustavu dílčích cílů dlouhodobých i krátkodobých, ekonomických, technických i sociálních, cílů funkčních oblastí, cílů organizačních jednotek podniku. Důležitost stanovení cílů podniku potvrzuje Keřkovský (2006), který cíle podniku vymezuje jako nutné stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své působení a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Každý podnik je trochu odlišný, ale dle několika kritérií je můžeme členit na malé, střední a velké. Do jaké kategorie je podnik začleněn, má také praktické důsledky spojené s množstvím administrativních povinností, ale také příležitostí. Dělení firem dle velikosti je definováno v následujícím seznamu (Srpová a Řehoř, 2010):

- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrát i aktiva méně než 10 mil. EUR
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrát i aktiva méně než 50 mil. EUR
- Velký podnik – více než 250 zaměstnanců, roční obrát i aktiva nad 50 mil. EUR

Specifika podnikatelského plánu v existujícím podniku

Podnikatelský plán, který hodláme aplikovat v již existujícím podniku, vykazuje určité rozdíly od plánu pro začínající podnik. Pokud hovoříme o firmě, která již existuje, mělo by nové podnikání být od počátku rozvíjeno v rámci existujícího strategického řízení podniku a správně zasazeno do kontextu podnikatelských aktivit. Business plán by nikdy neměl být formulován izolovaně od ostatních existujících nebo budoucích podnikatelských aktivit. V případě, že se jedná o podnikatelský plán firmy, která teprve vzniká, měl by být systém strategického řízení nejdříve vytvořen. (Červený 2014, str.10)

Dalším rozdílem je to, že při založení nového podniku nebo rozšíření jeho působnosti do nové oblasti podnikání se ve většině případech jedná o odhady údajů, zatímco existující podnik může poskytnout historická data včetně finančních výkazů, aktuální data o současném stavu podniku, relevantní informace z vnějšího prostředí. Manažeři společnosti mohou sdělit získané zkušenosti z daného oboru a na daném trhu. Velice důležitou roli také hrají již vybudované vztahy s dodavateli a odběrateli, od kterých lze získat zpětnou vazbu, která může podniku poskytnout zásadní informaci o jejich potřebách.

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán bývá využíván nejen pro vlastní potřebu podnikatele, ale také jako nástroj pro prezentaci externím subjektům, je nutné při jeho zpracování respektovat některé obecné platné zásady, aby byl v očích investorů hodnocen pozitivně.

Veber (2012) tvrdí, že by podnikatelský plán měl být:

1. Srozumitelný

Měli bychom se vyjadřovat jednoduše, snažit se o jasný a výstižný jazyk, myšlenky by na sebe měly logicky navazovat a být podloženy fakty, pro prezentaci svých myšlenek a nápadů dávat přednost přehledným tabulkám, časovým osám, diagramům a další grafickým prvkům před slovním popisem. Argumentování by mělo být podloženo konkrétními čísly, které pro externí subjekty jako investory a bankéře mají mnohem větší vypovídající schopnost než slova a mohou je zaujmout na první pohled. (BLACKWELL, 2011)

2. Logický

Myšlenky a skutečnosti prezentované v plánu na sebe musí logicky navazovat a samozřejmě musí být podloženy fakty, a zároveň jednotlivá tvrzení obsažená v plánu si nesmí odporovat, nýbrž doplňovat. Veber (2012) doporučuje, aby časový průběh plnění plánu prostřednictvím jednotlivých úkonů a činností byl znázorněn graficky pomocí úsečkového diagramu s doplněním harmonogramu.

3. Stručný

Dokument by měl mít přiměřený rozsah. Veškeré uvedené myšlenky, nápady a závěry, které jsou uvedeny v textu, by měly být stručné, ovšem ne na úkor přílišného zjednodušení a zamlčení důležitých faktů. Pro dodržení této zásady je vhodné si podnikatelský plán pročíst s odstupem několika dní a provést úpravy nebo můžeme nechat text projít připomínkovým řízením. (Veber, 2012)

4. Pravdivý a reálný,

Samozřejmostí by měla být pravdivost všech uvedených údajů a reálnost odhadovaného budoucího vývoje, bez přehánění a nadhodnocení (Veber, 2012).

5. Riziko respektující

Velmi důležitou zásadou je respektování rizika, neboť podnikatelský plán je v podstatě obraz budoucnosti. Při jeho plánování je nutné uvažovat rizika a vytvořit preventivní a nápravná opatření, přičemž navrhovaná řešení zpracovat ve více variantách. Pokud je podnikatel dobře vědom, v jakém prostředí se pohybuje, zvyšuje se tím důvěryhodnost celého plánu.

Pokud jedním z hlavních cílů vytvoření podnikatelského plánu je zvýšení šance úspěšného realizování podnikatelského záměru, je potřeba dokázat, že zamyšlený projekt je konkurenceschopný a přináší unikátní přidanou hodnotu. Podnikatelský plán je ze své podstaty dokument statický. A vzhledem k tomu, že tržní prostředí se neustále mění, je nutné změny sledovat a plán průběžně aktualizovat. Obecně lze říci, že čím důkladněji a pravdivěji podnikatelský záměr vytvoříte, tím větší šanci na úspěch bude náš plán mít.

Před tím, než se podnikatel pustí do rozpracování podnikatelského plánu, měl by podle názoru Mullinsa (2003) nejdříve otestovat svůj nápad, aby se ujistil, že zakládá svůj podnik na myšlence, která má budoucnost.

Každý začínající podnikatel věří, že jeho byznys bude úspěšný, ale ve většině případů to není pravda. Převážná část podniku krachuje méně, než za 2 roky, protože dopouští alespoň jednu fatální chybu, která nese za sebou nepříznivé následky. (Mullins, 2003) Takové nejčastější chyby dle Mullinsa (2003) se mohou objevit v následujících oblastech:

- 1) Trh – pravděpodobně cílový trh prostě nekoupí vámi nabízený produkt
- 2) Odvětví – příliš jednoduchý vstup do odvětví a možnost napodobení
- 3) Manažerský tým – mohou jednoduše okopírovat původní nápad atd.

Mullins (2003) ve své knize doporučuje prozkoumat sedm oblastí a snažit se vyhledat katastrofické chyby ještě před tím, než se začne investovat čas a energie do vytvoření kompletního business plánu, čímž se ušetří týdny a měsíce času, které se zbytečně věnovaly plánu, jež byl od začátku odsouzen k neúspěchu.

Pokud plán vypadá slibně, mohou výsledky technicko-ekonomické studie ještě zvýšit pravděpodobnost úspěchu vašeho záměru.

V následujícím obrázku jsou definovaná klíčová témata, která by měla zajímat při vypracovávání podnikového plánu a také klíčové zpravodajské otázky neboli Key Intelligence Questions, na které by měl každý podnikatel odpovědět ještě před napsáním podnikatelského plánu. (Molnár, 2009)

Obrázek 1 Myšlenková mapa – Key Intelligence Questions



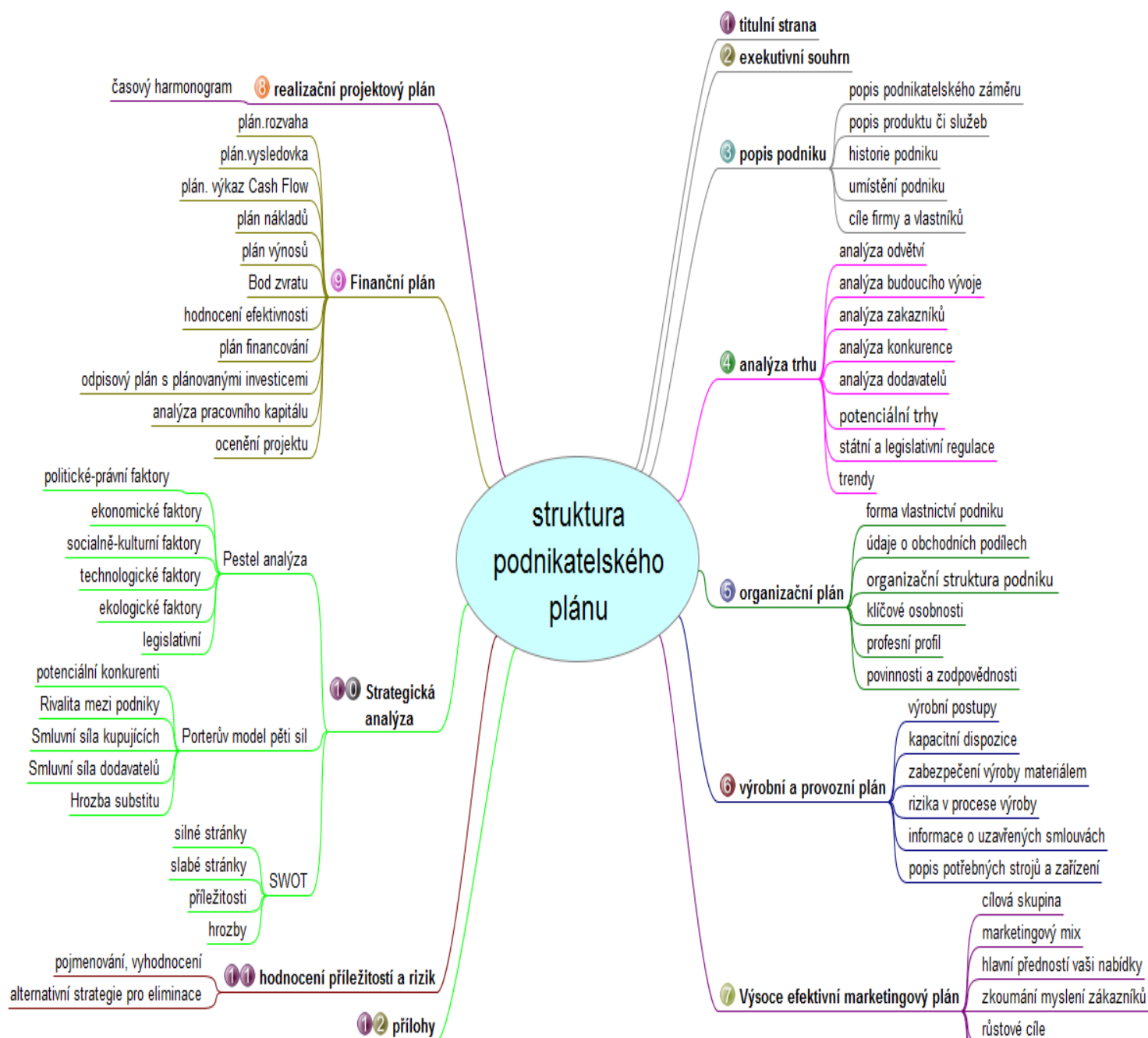
Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura plánu

V současné době struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena a neexistují žádné normativy, jež by přesně definovaly obsah. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý plán, který by adekvátně reflektoval specifika konkrétního záměru a účel, pro který je daný plán sestavován. Konkrétní požadavky mohou být upravené jednotlivými finančními institucemi nebo investory, které poskytují peněžní prostředky.

Nicméně se většina autorů shodne na tom, že existuje pár částí plánu, které by se měly vyskytovat u všech firem. Právě tyto nejvíce se vyskytující v literatuře části zahrnuje níže uvedené schéma myšlenkové mapy, vytvořené pomocí programu Freeplane.

Obrázek 2 Myšlenková mapa – Struktura podnikatelského plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože ve většině literatury jsou výše uvedené náležitosti plánu zmíněny, neznamená to, že by nutně musely všechny podnikatelské plány tyto části obsahovat. Následující struktura je stanovena autorkou, z níž bude tato práce dále vycházet:

1. titulní stránka,
2. exekutivní shrnutí,
3. popis podnikatelské příležitosti a produktu či služby
4. přehled o společnosti,
5. technicko-ekonomická studie,
6. doprovodné plány,
7. hodnocení rizik,
8. přílohy.

Titulní stránka

Titulní list by měl obsahovat základní informace o plánované realizaci podnikání, a to obchodní název společnosti, její logo, charakteristiku podnikání, název projektu, jméno autora, popřípadě dalších klíčových osobností (vlastníků) a datum založení společnosti. Kromě toho z důvodu bezpečnosti se na titulní straně doporučuje uvést prohlášení o pravdivosti poskytovaných údajů a poznámka o tom, že by žádná část dokumentu neměla být jakkoliv reprodukována. Tato vsuvka nám dává možnost bránit se v případě krádeže plánu žalobou. (Srpková a kol., 2011)

Exekutivní shrnutí

Exekutivní souhrn je prezentace nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, který se obvykle zpracovává jako poslední, když jsou hotové všechny ostatní stavební kameny. V případě, že plán je zpracováván pro případné investory, musí čtenáři tímto souhrnem vyvolat zájem a vzbudit zvědavost dozvědět se víc. Měl by to být stručný popis toho, co je v rozpracované části dokumentu, tzn. hlavní myšlenky podnikatelského záměru, silné stránky, užitek produktu či služby pro zákazníka, stručný popis tržního prostředí, cíle a možnosti růstu své firmy, rozhodující osoby, jejich zkušenosti a osobní předpoklady, ekonomické cílové veličiny a poskytnout základní informace o finanční náročnosti. Měly by zde být uvedené rovněž cíle, včetně určení vize a mise. (Wupperfeld, 2003)

Popis podnikatelské příležitosti a produktu či služby

Tento prostor v podnikatelském plánu je určen pro důkladný popis naší podnikatelské příležitosti. V případě, že daná společnost již existuje, měla by kapitola zahrnovat i detaily o společnosti a také popis toho, čeho doposud podnik dosáhl a případně jaké hlavní změny plánuje provést v budoucnu. Pokud se již shodný výrobek na tuzemském trhu prodává, je

potřeba uvést, v čem se liší od ostatních, jaká je jeho konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka. V dnešní době, nestačí být na trhu stejně dobrý jako ostatní společnosti. Je nepostradatelné být každopádně lepší než konkurenti.

V této části práce by mělo být také popsáno o vlastnostech výrobků či služeb. Vzhledem k tomu, že čtenář business plánu nemusí být odborníkem v dané problematice, při popisu výrobku musíme dbát na to, aby nezacházelo příliš do technických detailů, ale spíše byly zdůrazněny jen jeho klíčové rysy. Pokud produktů je více, lze začít s popisem toho, který bude nejvíce uspokojovat potřeby zákazníků anebo bude ziskovější. Pro lepší znázornění konkurenceschopnosti produktů je možno vytvořit matici, kdy se do řádků vynášejí jednotlivé produkty a do sloupců jednotlivé výkonové parametry apod. (Srpová a kol., 2010)

Přehled o společnosti

Pokud již daná společnost existuje, měla by kapitola zahrnovat i popis toho, čeho doposavad podnik dosáhl, jaké jsou hlavní úspěchy, případně jaké hlavní změny jsou plánovány pro budoucnost. Stejně tak by kapitola měla stručně osvětlit historii firmy (kdy a kým byla založena, právní formu, vlastní kapitál), popřípadě připojit údaje o obratu, významné smlouvy a základní technické představení.

Tato sekce podnikatelského plánu by měla popisovat také organizační strukturu podniku, majetkoprávní vztahy a vymezovat povinnosti a zodpovědnosti konkrétních osob, kteří se budou podílet na založení a chodu podniku.

Technicko-ekonomické studie

Technicko-ekonomické studie představuje důkladnou analýzu technických, ekonomických, finančních a manažerských aspektů, jejíž cílem je zjistit všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení záměru podnikatele a pomoci k formulování business strategie. S ohledem na specifika vybraného podnikatelského plánu budou dále podrobněji zpracovány následující oblasti (Vochozka a Mulač, 2012):

1. Analýza vnějšího okolí podniku (analýza makrookolí, analýza mikrookolí)
2. Identifikace a zhodnocení vnitřního potenciálu podniku
3. Syntéza dílčích výsledků, formulace závěrů

Strategická analýza se zařazuje mezi jeden z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení podniku (Vochozka a Mulač, 2012). Měla by být realizovaná pomocí soustavy dílčích analýz, které mohou pomoci při zmapování všech významných faktorů, které mají na podnik vliv a ke kterým bude potřeba při formulaci business strategie přihlídnout. (Červený 2014, str. 42).

Červený (2014) doporučuje před formulaci business strategie realizovat analýzy externího okolí firmy, kam spadají především SLEPT analýza a Porterova analýza pěti sil, analýza konkurentů a vývoje trhu.

Vnější analýzy by měly být zaměřené na predikce budoucího vývoje, odhalení vývojových trendů, projevujících se v minulosti a současnosti a rovněž poskytovat představu o tom, zda se v budoucnu jedná o hrozbu nebo příležitost. Při zpracování externích analýz je třeba dbát na shodu časového horizontu analýzy budoucího vývoje a časový horizont formulované strategie. (Červený 2014)

Neméně důležitou podle názoru Červeného (2014) je interní analýza, která kriticky zhodnocuje vnitřní aspekty firmy a napomáhá při formulování „7P“. Cílem interní analýzy je posoudit, jaké problémy ze současné situace pro strategii firmy vyplývají a jaké lze navrhnout opatření s využitím zjištěných silných stránek a příležitostí. Analýzy podle Červeného (2014) lze zakončit celkovou SWOT analýzou, která by měla obsahovat nejdůležitější závěry všech uskutečněných analýz.

PEST analýza

V současné době, kdy byznys svět je velmi dynamickým a neustále se měnícím prostředím pro činnost podniků, přikládají podniky stále větší váhu právě analýzám vnějších faktorů. Faktory makrookolí často podniky nemohou sami ovlivnit, ale uvědomují si, jak důležité pro podnik je, tyto vlivy pozorovat, analyzovat a odhadnout jejich další vývoj. Analýza PEST neboli analýza vnějšího prostředí je jednoduchý model, který je možné použít pro poměrně složitou situaci, do které spadají vnější faktory. Existují různé modifikace podle toho, jaké externí faktory jsou pro podnik důležité a tím pádem jaké jsou zařazeny do analýzy. Takovou modifikací je například analýza PESTEL, která je rozšířena o ekologickou a legislativní složku (Krchova a Kolář, 2007).

„V PEST analýze se vychází z analýzy skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory, dimenze, mění v čase.“ Dále se také snažíme určit, jak se mění důležitost jednotlivých faktorů pro podnik, tj.: „jak se mění vývoj externího prostředí na vývoji relevantního faktoru.“ Vzhledem k tomu, že v této analýze jsou zahrnuty vlivy z celého makrookolí, může jejich analýza nabídnout až příliš velké množství informací. Je tedy podstatné, umět informace rozdělit podle důležitosti, přičemž se snažit ty nejdůležitější pozorovat a analyzovat do větších podrobností. Dalším bodem je uvědomit si rozdíl, jak monitorované vlivy ovlivňují vlastní podnik a podnik konkurence. S tím souvisí konkurenční postavení, které se může díky vlivům vnějšího okolí podniku také měnit. PEST analýza by měla být zaměřena do budoucna. K tomu abychom mohli úspěšně určit budoucí vývoj, potřebujeme dobře znát minulý a současný stav. K tomu při

zpracování PEST analýzy můžeme použít metodu MAP, která rozděluje analýzu PEST do tří na sebe navazujících fází (Krchova a Kolar, 2007).

- monitorování faktorů,
- analýza jejich dosavadního působení,
- predikce dalšího vývoje

Faktory, které je možné použít pro návrh nové strategie, je dobré ohodnotit a ocenit. Používá se k tomu expertní hodnocení, které rozlišují například mezi tím, zda určitý faktor znamená pro podnik příležitost nebo hrozbu. Tato technika se označuje jako ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile).

Metoda MAP zpracování SLEPT analýzy

SLEPT analýza může být zpracována pomocí metody MAP, která je založena na rozložení vnější analýzy do navazujících fází (Červený et al, 2014, str.70):

1. Monitoring – identifikace všech důležitých faktorů vnějšího prostředí, které mohou ovlivňovat rozhodování o strategii a být relevantní z hlediska návrhu formulované podnikatelské strategie.
2. Retrospektivní analýza – analýzy dosavadního působení těchto faktorů, jejíž cílem je posoudit dosavadní vývoj konkrétních trendů a současný stav.
3. Perspektivní analýza představuje odhad vývoje jednotlivých trendů s vyvozením závěrů, zda konkrétní trend pro firmu v budoucnu představuje příležitost nebo hrozbu.

První fáze MAP metody analýzy může mít podobu pouhého zamyšlení se nad situací v analyzovaném podniku, rozhovor s experty nebo diskuze expertů, přičemž lze však při ní uplatnit i sofistikovanější metody jako brainstorming, která je vhodná pro vygenerování maximálního počtu nekonvenčních nápadů. V současnosti se hodně používá také metoda počítačového shromažďování informací technikami *data mining* (dovolání z dat) například z internetu. Druhá fáze zahrnuje analýzu dosavadního vývoje a současného stavu působení konkrétních faktorů. Za účelem formulace strategie predikce budoucího vývoje ve třetí fázi by měla pokrýt celý časový horizont strategie. Také je žádoucí, aby fakty o dosavadním vývoji byly objektivní, relevantní a podloženy např. časovými řadami a grafy. V případě kvantitativních dat lze zobrazit odhady statistickou extrapolací trendů.

V praxi se zdůrazňuje, že při analýze okolí podniku by se mělo postupovat od vnějšího prostředí, které nelze ovlivnit např. mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelské odvětví, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace (Mallaya, 2007). Hlavními pilíři, na které by se měl podnik soustředit ve souvislosti s analýzou okolí podniku, jsou následující:

- jaká je pozice podniku v prostředí, ve kterém působí,
- jak by měl podnik reagovat na neustálé změny v okolí,
- vnímat organizaci jako celek,
- vytvoření pevné základny pro své strategické aktivity,
- využít informace z externí analýzy při zkoumání vnitřního okolí podniku,
- určení pozice na trhu podniku,
- upevnění pozice na trhu/přežití,
- ochrana konkurenční výhody.

Tabulka 1 Metody MAP při SLEPT analýze

Monitoring ovlivňujících faktorů	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (O/T)	Váha
Sociální faktory				
Životní úroveň			T1	7
Demografie			O1	5
Právní faktory				
Ekologická legislativa			T2	2
Ekonomické faktory				
Financování byznysu			T3	4
Politické faktory				
Lokální politika			O2	8
Technologické faktory				
Nové materiály a technologie			O3	3

Zdroj: Červený (2014, str.73), vlastní úpravy

Ve čtvrtém sloupci tabulky MAP jsou uvedeny identifikátory s pořadovými čísly jednotlivých analytických závěrů. Vzhledem k tomu, že tyto identifikátory mohou být používány i v následujících dílčích analýzách, doporučuje se, aby číslování jednotlivých závěrů bylo pořadové, jedinečné a průběžné v celé analytické části, což usnadní dohledání faktů a argumentaci, na jejichž základě byly závěry při analýze vyvozeny. V posledním sloupci mohou být v tabulce MAP jednotlivé analytické závěry ohodnoceny dle významu. Hodnotící škálu jednotlivých faktorů lze libovolně stanovit, mohou to být například body z intervalu 1- 5 (kde 1 znamená nejméně významný, 5 nejvíce významný). Hodnocení by mělo být objektivní, proto

klasifikací jednotlivých faktorů by se měl zabývat tým expertů v závěru zpracování analýzy. Pomocí daného ohodnocení lze zredukovat nevýznamné faktory, což umožní následně pracovat jen s nejvýznamnějšími závěry.

Porterova analýza

Jak uvádí Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2012) vhodným nástrojem pro analýzu mikrookolí je Porterův model, který zkoumá jednak již existující konkurenci podniku, tak i potenciální konkurenty, a to v pěti dimenzích (viz schéma č. 4):

1. rizika vstupu potenciálních konkurentů,

Mezi potenciální konkurenty lze zahrnout takové podniky, které nejsou doposud součástí konkurenčního prostředí, avšak mají schopnost se konkurenty stát. Riziko pak závisí především na tom, jak velké jsou bariéry vstupu do odvětví a na celé řadě jiných faktorů. Vyšší bariéry vstupu s sebou přinášejí i vyšší náklady na jejich překonání. Kovář (2014) uvádí, že nově přicházející firmy na trh často způsobují stlačování cen a růst nákladů, což má značný vliv na zmenšování zisku. (Dedouchová, 2001)

2. rivalita mezi stávajícími konkurenty,

Rozsah rivality mezi stávajícími firmami je dán velikostí podílu jednotlivých firem na trhu konkrétního okolí, vstupních bariér a také poptávkovými podmínkami. Platí zde pravidlo, že rozdílné struktury konkurenčního prostředí mají rovněž rozdílný důsledek pro konkurující podniky. Dále je také velmi důležité prozkoumat počet konkurentů působících v oboru, chování pracovníků a jejich organizace a postoj veřejnosti k danému trhu (Mallya, 2007).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty se zvyšuje pokud (Kovář, 2014):

- trh se dále nerozvíjí,
- jsou vysoké fixní náklady,
- jsou konkurenti stejnoměrně vyváženi,
- kupující mohou snadno přecházet od jednoho výrobku k jinému,
- podniky tolerují ztráty, především za účelem dlouhodobého umístění,
- firmy nemohou zastavit svou podnikatelskou činnost.

3. vyjednávací síla kupujících,

Odběratelé se řadí do jedné z nejdůležitějších skupin subjektů, které mohou značně ovlivnit chod podniku a jeho ziskovost, protože právě zákazníci zajišťují příliv finančních prostředků do firmy. Kromě toho mohou kupující ovlivňovat ceny, množství i kvalitu produkováných výrobků a služeb. Vyjednávací síla zákazníků je závislá například na počtu a velikosti zákazníků, informovanosti či image, množství alternativ daného produktu a cenové pružnosti poptávky. (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Kupující mají větší sílu např.:

- pokud kupujícími je malý počet velkých podniků (jedná o oligopolní nebo monopolní kupující),
- realizují velké objemy nákupů,
- kupující jsou schopni vstupy vyrábět sami,
- jestliže u kupujícího při nákupu existuje možnost výběru u firem s nízkými cenami,
- mají možnost nakoupit od několika výrobců najednou.

4. vyjednávací síla dodavatelů,

Vliv této skupiny je závislý na podobných podmínkách, jako je tomu u odběratelů. Dodavatelé také mohou nepřímou cestou ovlivňovat ziskovost na daném trhu, cenu a kvalitu produktů či služeb. Přičemž při zvyšování cen nebo snižováním kvality mohou dodavatelé působit jako hrozba pro podnik. Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na velikosti a počtu dodavatelů, jejich image a důležitost nakupující firmy pro dodavatele (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Podnik může být závislý na určitém dodavateli pokud (PORTER, 1998):

- dodávané výrobky mají minimum substitutů,
- když jsou dodavatelé velmi diferenciovaní,
- přechod od jednoho dodavatele k druhému tvoří vysoké náklady pro firmu,
- pro podnik není důležité makrookolí, ve kterém podniká,
- u dodavatele existuje možnost vertikální integrace.

5. hrozba substitučních produktů

V případě, že se k našemu produktu vytvoří blízké substituty, pak v této části posuzujeme snadnost nahrazení jednoho výrobku jiným podle zákazníka, také velikost nákladů spojených s tímto přechodem. Konkurence substitutů je určena především vnímanou kvalitou a cenou, jejich dostupností a výrobními náklady podniků produkujejících substituty (Mallya, 2007).

Odvětví ztrácí svou atraktivnost v tom případě, kdy je možné ho snadno nahradit substitučním výrobkem. Kovář (2014) uvádí, že substituce může mít následující formy:

- substituce produktu produktem,
- generické substituce,
- substituce potřeby,
- absolutní substituce.

Vyjmenované síly jsou zde analyzovány z pohledu toho, do jaké míry jsou schopny ovlivnit úspěšnost a ziskovost podniku v konkrétním odvětví.(Ahlstrom a Bruton, 2010).

Červený (2014) doporučuje, aby Porterova analýza pro business strategii byla prováděna ve dvou krocích:

1. identifikace základních hrozeb (T), které z analýzy v pěti výše uvedených oblastech pro firmu mohou vyplynout.
2. Hledání a vytváření příležitosti (O), které by mohly základní hrozby eliminovat nebo oslabovat a tím pozici firmy v jejím odvětví zlepšovat.

Pokud v prvním kroku se nepodaří nalézt žádné základní hrozby, nemůžeme považovat Porterovou analýzu za relevantní a můžeme ji ukončit.

Schéma 1 Porterova analýza



Zdroj: (Braintools, 2017)

SPACE analýza

The Strategic Position and Action Evaluation Matrix, jak zní celý název SPACE metody v anglickém jazyce, je manažerský nástroj používaný ve strategickém řízení a plánování. Táto matice hodnotí vnitřní a vnější prostředí společnosti a podporuje tvorbu adekvátní podnikatelské strategie a záměru. Uvedená tvrzení potvrzuje Gürbüz (2013) a konstatuje, že tvorba optimální strategie záleží na tom, jestli se podnik nachází v agresivním, konkurenčním, konzervativním nebo defenzivním situaci. SPACE analýza popisuje každé prostředí pomocí

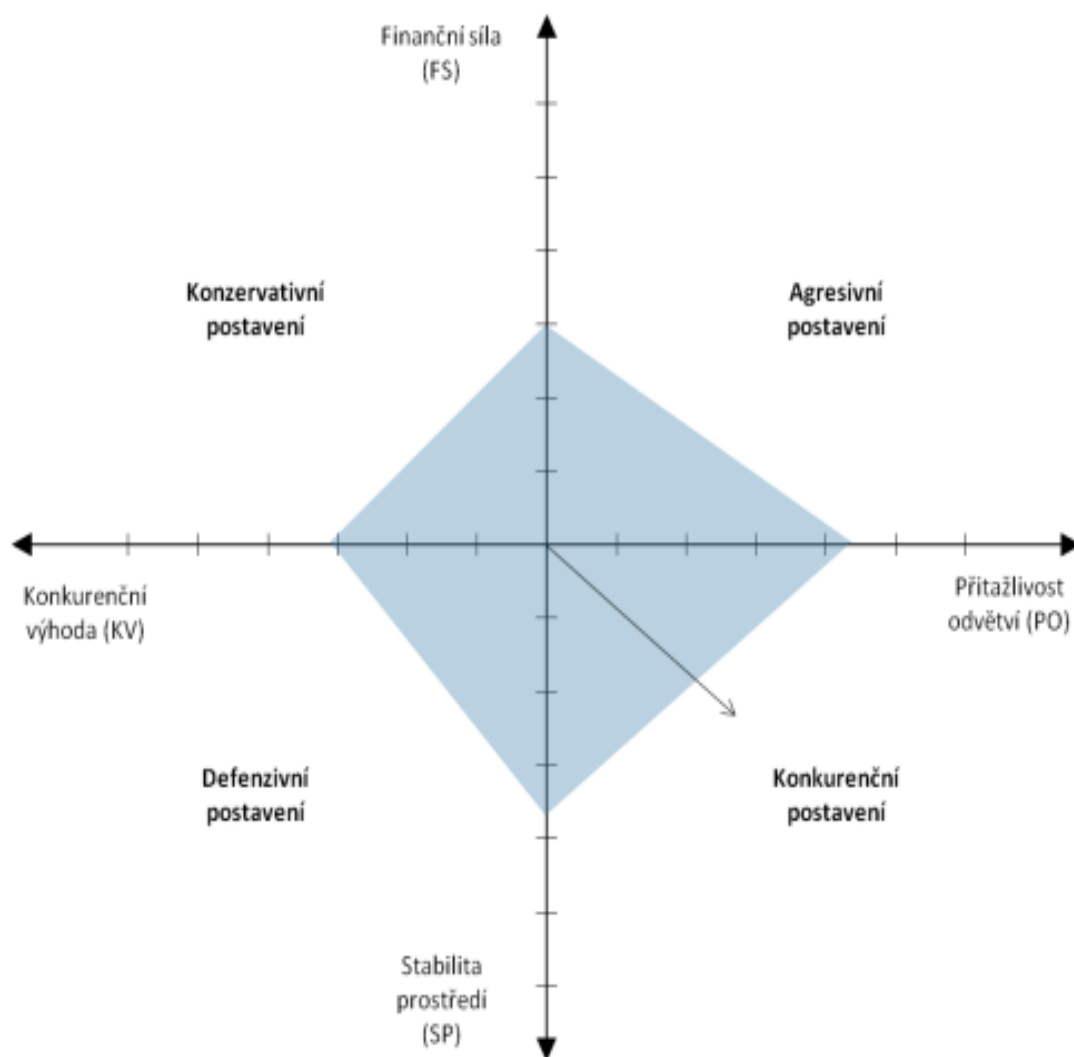
dvou kritérií, které poskytují informaci o tom, v jakém postavení se firma nachází a jak by měla v rámci svého strategického jednání reagovat.

Simister (2011) mezi tyto čtyři klíčové faktory píše, že jsou následující:

- Stabilitu prostředí – stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik; kritický faktor je konkurenceschopnost výrobků; podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové a uvažovat o možnostech pronikání do atraktivnějších odvětví a snižovat
- Přitažlivost odvětví – náklady atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit; kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví; lze uvažovat o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky
- Konkurenční výhodu – atraktivní a relativně nestabilní prostředí, podnik má jistou konkurenční výhodu; kritický faktor je finanční síla podniku – podnik by měl hledat způsob jejího upevnění; řešením je možnost spojení s jiným podnikem, zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků
- Finanční sílu – neatraktivní odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky; kritický faktor je konkurenceschopnost; podnik by měl snižovat náklady, omezovat investice a zvážit odchod z daného odvětví

Příklad vyhodnocení vhodného strategického postavení, pomocí hodnot získaných pro jednotlivá kritéria a následně zanesených do grafu, je znázorněn na následujícím obrázku níže.

Obrázek 3 : SPACE analýza



Zdroj: ManagementMania.cz

Analýza vnitřního potenciálu podniku

Cílem interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení podniku, odhalit silné a slabé stránky podniku a najít vlastní konkurenční výhodu.

Předmětem analýzy by měly být podle autorky Sedláčkové (2007) následující základní podnikové zdroje:

1. Hmotné zdroje
2. Nehmotné zdroje
3. Lidské zdroje
4. Finanční zdroje

Výše uvedené zdroje dohromady vytváří systém, díky kterému vzniká synergický efekt (Boukal, 2013).

Syntéza dílčích výsledků, formulace závěrů

SWOT analýza

SWOT analýza se používá k určení strategické pozice organizace a definuje v každém podnikatelském projektu silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Poslední dva externí činitelé se vztahují k budoucnosti. Zatímco další dva interních činitelé pomáhají každému podnikateli určit, jakých faktorů ve svém podnikání nejvíce využít a na čem je potřeba co nejvíce zapracovat, aby mohl dosáhnout stanovených cílů (Bush T.,2016). Mezi nevýhody SWOT analýzy patří tendence zjednodušovat. Musíme při sestavení SWOT analýzy dbát na to, že v některých případech může být zařazení konkrétního faktoru do určité kategorie nejednoznačné, například silná stránka se může při různé kombinaci ostatních faktorů stát stránkou slabou apod. (Vochozka a Mulač, 2012).

Brian Finch (2010) doporučuje, aby vedle zjištěných slabých stránek byly vždy představené opatření, kterými se je budeme snažit eliminovat. Také u silných stránek je vhodné uvést, jakým způsobem by mohli být co nejefektivněji využiti. SWOT analýza *„pomáhá uspořádat získané informace, identifikovat klíčové problémy a nabízí myšlenku přeměny nedostatků na silné stránky a hrozeb v příležitosti.“* (Baines, 2014, s. 163)

Obrázek 4 SWOT analýza ve formulaci strategického záměru



Zdroj: Fotr et al. 2012, str.40

Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Smyslem provedení hodnocení interních faktorů pomoci matice IFE (Internal Forces Evaluation) je vyhodnocovat interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Postup zahrnuje následující kroky (Fotr et al., 2012):

- 1) Zpracování tabulky interních faktorů, které zahrnují významné silné a slabé stránky podniku. Odděleně budou seřazeny silné a slabé stránky na základě dopadu na strategický záměr.
- 2) Výběr stejného počtu silných a slabých stránek – doporučuje se, aby matice vykazovala symetrii, tedy například deset silných stránek a deset slabých stránek.
- 3) Přiřazení váhy ke každému z uvedených faktorů v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti pro konkurenceschopnost v oboru. Suma vah silných a slabých stránek se rovná 1,00.
- 4) Vyhodnocení jednotlivých faktorů podle jejich výchozího strategického záměru s využitím stupnice: 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka.
- 5) Vynásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru získáme vážené ohodnocení těchto faktorů.
- 6) Celkového vážené ohodnocení získáme součtem jednotlivých vážených ohodnocení.

Slabou interní pozici charakterizuje ohodnocení 1, což znamená, že firma má příliš velké ambice, které ještě není připravená v celém rozsahu zrealizovat. Průměrné pozici odpovídá ohodnocení 2,5 a silné pak 4. Takové ohodnocení ukazuje na to, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí podniku. (Fotr et al., 2012, str. 40).

Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE (External Forces Evaluation)

Pro vyhodnocení identifikovaných externích faktorů bude aplikována matice EFE. Postup je obdobný, jako v případě matice IFE (viz výše). Ale v daném případě se bude jednat o hodnocení externích příležitostí a hrozeb podniku. Výsledek ukáže citlivost strategického záměru na externí prostředí (Fotr et al., 2012, str.42).

Pro tvorbu strategií a celkové vyhodnocení externích i interních faktorů identifikovaných provedenou strategickou analýzou, které jsou ohodnoceny na základě EFE a IFE matic, se uskuteční za pomoci matice TOWS. Zmíněná matice je zobrazena níže.

Tabulka 2 Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam:1,2,atd.,10.	Slabé stránky (W) Seznam:1,2,atd.,10.
Příležitosti (O) Seznam: 1... 2... atd. 10...	Strategie (SO) – maxi/maxi ofenzivní přístup, komparativní výhoda, využívat zdrojů poptávky	Strategie (WO) – mini/maxi opatrný přístup, investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1... 2... atd. 10...	Strategie (ST) – maxi/mini mobilizace zdrojů k překonání hrozeb	Strategie (WT) – mini/mini ustupovat, kompromisy, odejít z trhu

Zdroj: Fotr et al. (2012,str.53)

Strategie SO – v plánu lze využít identifikované silné stránky na identifikované příležitosti.

Strategie WO – podnik by měl překonat své slabé stránky při sdělení externích příležitostí.

Strategie ST – orientuje se na využití silných stránek a vyhnutí se nebo omezení působení hrozeb.

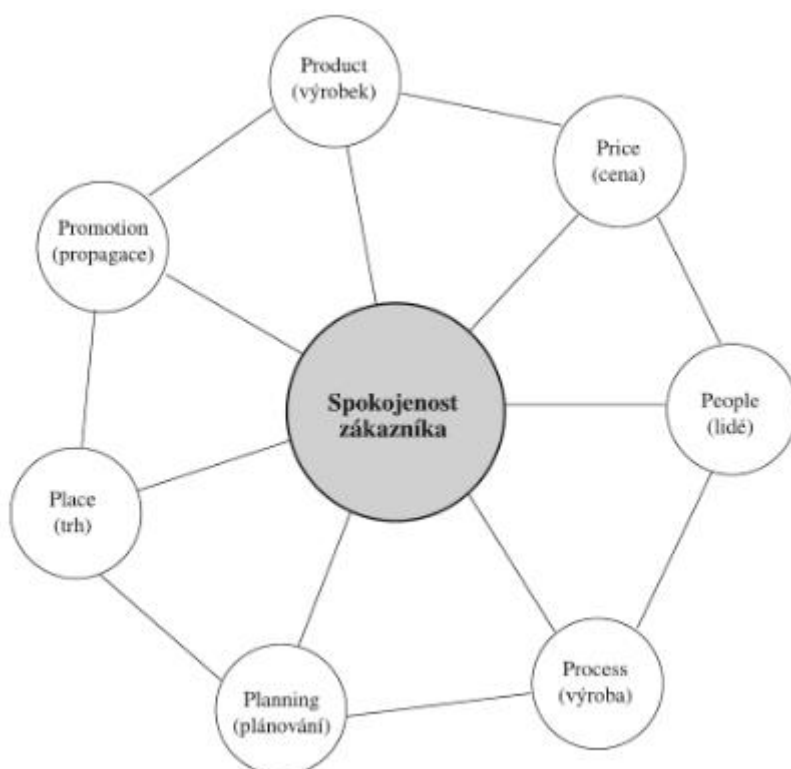
Strategie WT – klade důraz na management rizik a jedná se o defenzivní strategii s redukováním slabých stránek W a vyhýbáním se hrozbám T.

Doprovodné plány

Marketingový plán

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé složky marketingového mixu: produkt, cena, místo a způsoby propagace, které jsou důležité pro sestavení marketingové strategie (viz obrázek 6).

Obrázek 5 Marketingový mix „7P“



Zdroj: Červeného et al.

Výrobní plán

Vzhledem k specifikaci zakládaného podniku součástí podnikatelského plánu by měl být i výrobní plán, v němž bude popsán celý výrobní proces včetně potřebných nákladů, personálního zajištění výroby a přístupu k uspokojování poptávky. (Červený et al., 2014, str.157).

Dle autora Červeného et al. (2014) výrobní plán by měl obnášet tyto základní kroky:

1. stanovení klíčových procesů, především těch procesů, které určují kvalitu produktu a úspěch celého podnikatelského záměru

2. rozhodnutí o výrobních faktorech, strojích a dalších zařízeních, které budou potřebné pro realizaci stanovených procesů

3. rozhodnutí o činnostech, zda bude část výroby zajišťovat podnikatel sám nebo deleguje na dodavatele

Finanční plán

Vstupy pro vytváření finančního plánu dle Červeného (2014) by měly vyplývat ze strategické analýzy, a především v následujících aspektech:

- 1) *Price* (ceny),
- 2) *Place* (např. objemy prodeje v členění na části trhu),
- 3) *Product* (např. plánovaný objem prodeje),
- 4) *Promotion* (náklady na distribuci a propagaci),
- 5) *Planning* (např. plánování nákladů na rozjezd a provoz společnosti),
- 6) *Process* (výroba),
- 7) *People* (náklady na personální zabezpečení).

Pro účely sestavení finančního plánu je nezbytné nejdříve provést kalkulace nákladů výroby a výnosů z prodeje, z těchto údajů lze pak vytvořit předběžný výkaz zisku a ztrát. Neméně důležitým krokem je zpracování plánu prodeje pomocí odhadu bodu zvratu a následovné stanovení objemu prodeje, nutného na pokrytí veškerých nákladů a ke generování čistého zisku. Výše zmíněné údaje poskytují možnost vypočítat návratnost vypůjčených prostředků nebo investic. Pro sestavení předběžné rozvahy a výkazu *cashflow* bude třeba na začátku odhadnout celkovou částku finančních prostředků, kterou je potřeba do podnikání vložit, a rozhodnout, jakým způsobem bude rozjezd firmy financován. Způsobu financování existuje velké množství.

Realizační projektový plán

Pod pojmem realizační projektový plán se dá představit jakýsi harmonogram činností. Prvním krokem je určit všechny důležité úkoly a postupy nezbytné pro realizaci podnikatelského plánu a určit termíny, kdy jich musíme dosáhnout. K tomuto plánování se rovněž doporučuje užití úsečkového diagramu (Srpová et al., 2011, str. 27).

Hodnocení rizik

Každé podnikání je spojeno s rizikem, že skutečné ekonomické výsledky se budou lišit od plánovaných hodnot. Proto analýza rizik je nezbytnou součástí podnikatelského plánu, přičemž rizikem je chápána jakákoliv odchylka od stanoveného cíle. V analýze rizik nás budou především zajímat rizika, která mohou negativně ovlivnit činnost podniku. Úkolem analýzy rizik je zejména identifikovat rizika, stanovit jejich významnost a následně definovat preventivní a nápravná opatření. (Fotr a Souček, 2005, s. 136)

Pro analýzu rizik můžeme použít například:

1. Metodu expertního hodnocení – odborný odhad významu rizika ve vztahu k plánovaným cílům firmy. Závažnost rizikových faktorů se přitom posuzuje podle pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity jejich dopadu. Tyto veličiny jsou pozitivně korelovány mezi sebou, což znamená, že určitý faktor je tím významnější, čím je vyšší intenzita jeho negativního vlivu a čím je vyšší pravděpodobnost výskytu;
2. Analýzu citlivosti – podstatou je zjistit citlivost určitého ekonomického kritéria hodnocení (např. zisk, NPV apod.) na faktory, které jej ovlivňují (tj. výše fixních nebo variabilních nákladů, objem prodeje apod.). V případě, že některé faktory výrazně ovlivní hodnotu zvoleného kritéria, lze je považovat za důležité. Naopak faktory, jejichž změna vyvolává nepatrnou změnu sledovaného ekonomického kritéria, pro nás budou méně významné (Fotr a Souček, 2005).

Zařazením kapitoly hodnocení rizik do podnikatelského plánu se dává externím uživatelům najevo uvědomování případných rizik a tím se na ně dá reagovat (Veber, 2012).

Přílohy

Tato část by měla být doplňková pro podnikatelský plán a měla by obsahovat přílohy, které mnohdy kvůli své rozsáhlosti není vhodné vkládat přímo do samotnému textu. Do příloh podnikatelského plánu se zpravidla doporučuje zahrnout např. výpisy z obchodního rejstříku, výkaz zisku a ztrát, rozvahu a výkaz peněžních toků za uplynulé období, seznam vybavení, získané certifikáty, výsledky průzkumu trhu, seznam dodavatelů, fotografie a výkresy produktů apod. (Srpová, 2010, s. 66)

Právní formy podnikání v Rusku

Člověk, jenž chce podnikat, musí splňovat několik obecných podmínek, těmi jsou:

- být starší 18 ti let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Každý podnikající subjekt musí být zaregistrovaný a mít zvolenou právní formu. První zásadní dělení je při rozhodování, zda bude podnikatel podnikat jako fyzická či právnická osoba.

Pokud jde o zahraničního investora, který chce založit firmu na území Ruské federace, může to učinit následujícím způsobem:

1. podnikat jako fyzická osoba (tedy jako živnostník),
2. založit dceřinou obchodní společnost (společnost s ručením omezeným (OOO), uzavřenou akciovou společností (ZAO), otevřenou akciovou společností (OAO))
3. účast v ruské právnické osobě
4. zřídit pobočku nebo zastoupení zahraniční osoby na území Ruské federace.

Společnost s ručením omezeným (ООО – Общество с ограниченной ответственностью) je vhodnou formou pro zahájení podnikatelské činnosti na území RF. „ООО“ může být založena k nejrůznějším účelům a je vhodná k široké škále činností a také používána k vytvoření koncernových struktur. Zakladatelem „ООО“ mohou být jak ruské, tak zahraniční fyzické a právnické osoby. Společnost může být založena jedním zakladatelem, ale právní řád RF neumožňuje, aby jediným společníkem nově zakládané společnosti byla právnická osoba s méně než dvěma společníky (Altaxo, 2015). Maximalní počet zakladatelů „ООО“ tvoří 50 členů. V případě překročení „ООО“ musí ve lhůtě do jednoho roku změnit právní formu, pokud tak neučiní, hrozí společnosti likvidace. (Jelínková, nedatováno)

Vytvoření základního kapitálu z vkladů společníků je *povinností* podnikatelů *při* založení „ООО“, přičemž jeho celková výše musí činit nejméně 10 000 rublů. Společnost vzniká zápisem do Jednotného rejstříku právnických osob. Před provedením státní registrace společnosti příslušným finančním úřadem musí být splaceno minimálně 50 % základního kapitálu, zbytek musí být podle zákona uhrazen do jednoho roku od datu provedení státní registrace. Po účely splacení základního kapitálu peněžitými prostředky se doporučuje založit zvláštní bankovní účet. Před založením ООО bude potřebné získat předchozí souhlas ruského antimonopolního úřadu.

Činnost „ООО“ je upravena federálním zákonem o společnostech s ručením omezeným (Federální zákon Ruské federace č. 14-FZ, ze dne 8.2.1998) a občanským zákoníkem Ruské federace.

Ve společnostech s ručením omezeným se povinně zřizují následující orgány:

- (a) Valná hromada společníků („общее собрание участников общества“) je nejvyšším řídicím orgánem ООО.
- (b) Jednočlenný statutární orgán ООО („единоличный исполнительный орган“) je jmenován valnou hromadou a je odpovědný za svou činnost, jedna jménem společnosti, řídí běžnou činnost firmy a nese plnou hmotnou odpovědnost za

přímou skutečnou škodu způsobenou společností. Jednočlenným statutárním orgánem může být pouze fyzická osoba a to i cizinec. Společnost ale může na základě smlouvy delegovat pravomoce generálního ředitele třetí fyzické či právnické osobě.

- (c) Dozorčí rada („*совет директоров*“),
- (d) Revizní komise („*ревизионная комиссия*“) se povinně zřizuje, pokud počet společníků převyšuje patnáct.
- (e) Společnost může na základě stanov zřídit i kolegiální statutární orgán („*коллегиальный исполнительный орган*“ či „*правление*“)

Základními dokumenty, jež jsou potřeba k provedení registraci ООО, jsou: rozhodnutí o založení společnosti, společenská smlouva (stanovy společnosti), doklad o zaplacení státního poplatku, potvrzení o zřízení sídla společnosti, výpis z rejstříku právnických osob státu. Jsou-li dokumenty vydané na území cizího státu, musí být předloženy s úředně ověřeným překladem do ruského jazyka, v některých případech musí být zároveň řádně superlegalizovány nebo ověřeny apostilou.

Akciová společnost

Akciová společnost („*акционерное общество*“) je vhodnou formou pro střední a velké investiční projekty. Akciová společnost má v Rusku silnější postavení na trhu. Právní úprava akciové společnosti (dále jen „АО“) je obsažena v zákonu o akciových společnostech (federální zákon Ruské federace č. 208-FZ, 26.12.1995), občanském zákoníku a zákonu o registraci obchodních společností. Existují dva typy akciových společností, a to akciová společnost otevřeného a uzavřeného typu. Základními rozdíly mezi otevřenou akciovou společností (dále jen „ОАО“) a uzavřenou akciovou společností (dále jen „ЗАО“) jsou:

Základní kapitál „ЗАО“ musí činit nejméně 10 000 rublů, zatímco u „ОАО“ minimální částka je mnohem vyšší a musí tvořit 100 000 rublů. „ОАО“ je oprávněna provádět veřejný úpis akcií, přičemž akcionářem „ОАО“ může stát jakákoli osoba, zatímco v „ЗАО“ akcie mohou nabýt pouze předem určené osoby. Akcionáři musí do 3 měsíců ode dne provedení státní registrace akciové společnosti splatit nejméně 50 % akcií upsaných při založení společnosti. (mzv.cz, 2014)

Počet akcionářů v „ЗАО“ nesmí být větší než 50. Pokud dojde k překročení zákonem stanovené hranice, musí „ЗАО“ do jednoho roku změnit právní formu na „ОАО“, kde je počet akcionářů neomezený. Akcionáři „ЗАО“ mají přednostní právo na nabytí akcií při prodeji podílů ostatními akcionáři této společnosti. Akcie „ЗАО“ lze převést na třetí osobu pouze se souhlasem akcionářů. (Jelínková, nedatováno)

Důležité vědět, že založení АО je časově náročná a poměrně složitá procedura, která je spojena s vyššími zřizovacími náklady ve srovnání se založením „ООО“. Optimální zvolení právní formy podnikání ušetří čas, starosti i peníze.

Pokud zahraniční společnost plánuje působit na území Ruské Federaci krátkodobě (do 30 dnů) a nebude vytvářet stálou provozovnu a stacionární pracovní místa, není povinná se zapisovat v evidenci ruských daňových úřadů, ani si shánět jakákoliv jiná povolení pro svou činnost. Příkladem může být dovoz zboží či zařízení, krátkodobá montáž atd. (Šimek, 2012)

Obchodní společnost na rozdíl od jiných forem podnikání:

1. *„jedná vlastním jménem,*
2. *ručí za své závazky celým svým majetkem*
3. *zakládá se na dobu neurčitou, není-li ve stanovách společnosti stanoveno jinak*
4. *může vykonávat libovolný druh činnosti, který není zákonem zakázán,*
5. *může nabývat majetek,*
6. *může uzavírat obchody,*
7. *může být nositelem práv a povinností,*
8. *může být žalobcem i žalovaným u soudu.“* (mzv.cz, 2014)

Obchodní zastoupení a pobočky se liší od obchodních společností tím, že nejsou právníckými osobami, ale jsou samostatnými hospodářskými jednotkami právnícké osoby založenými mimo místo jejich sídla. Za činnost pobočky a zastoupení odpovídá právnícká osoba, která je založila, a také jim poskytuje majetek a možnost jednat jejím jménem.

Na rozdíl od obchodní společnosti lze pobočky a zastoupení založit pouze na dobu určitou. Akreditace zastoupení se uděluje maximálně na dobu tří let, zatímco akreditace pro pobočky se uděluje maximálně na dobu pěti let, v obou případech s možností prodloužení (mzv.cz, 2014).

„Základní rozdíl mezi obchodním zastoupením a pobočkou spočívá ve vykonávaných funkcích. Obchodní zastoupení reprezentuje zájmy zřizující společnosti a uskutečňuje ochranu těchto zájmů, zatímco pobočka vykonává všechny nebo část funkcí zřizující společnosti.“ (mzv.cz, 2014)

Praktická část

Titulní strana

Zakladatel: Radmir Salichov

Právní forma: OOO – společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: zpracování mléka a následný prodej výrobků

Sídlo: Lenina 1, Ufa, Baškortostán

Telefon: +420 775500042

Datum založení: 1.9.2018

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“.

Předmět činnosti

Náplní záměru je vybudování nového podniku, zaměřeného na zpracování mléka a následný prodej hlavních vyrobených mléčných výrobků, na bázi již existující farmy s 11 letou praxí v oboru. Výroba bude probíhat ve vlastní mlékárně. Důraz při výrobě těchto regionálních produktů bude kladen na jejich vysokou kvalitu. Svou roli při výběru hrálo především to, že v rámci existujícího podnikání je realizována živočišná výroba a podnik vlastní kolem 224 dojnic. Vzhledem k tomu, že mléko patří k rizikovým potravinám, podléhajícím rychlé zkáze, daný faktor by měl přispět k minimalizaci využití chemických látek a možností produkovat ekologické výrobky. Kromě toho, mezi činnostmi již zmíněné farmy, patří rostlinná výroba, která také zajišťuje správné a kontrolované stravování chovaných zvířat bez přidání chemie. Tyto dva činitele mohou napomoci k naplnění jednoho z cílů podniku – získání certifikátu o fungování v režimu ekologického zemědělství a tím pádem zvětšení konkurenceschopnosti a zvýhodnění postavení firmy na trhu.

Popis záměru

Zřizovatelé nového podniku plánují založit kontejnerovou mlékárnu, která bude představovat ucelený technologický soubor (viz obrázek níže), umožňující výrobu standardních mléčných výrobků, ale s možností zvětšení výroby a sortimentu v budoucnu. Daný typ mlékárny určen především pro malé nebo střední prvovýrobce mléka, jejichž maximální kapacita bude tvořit 5000 litrů za jednu osmi hodinovou směnu. Vzhledem ke kapacitnímu omezení bude možné v mlékárně vyrábět jen omezené množství druhů mléčných produktů, s možností během minimálně 2 týdnů zvětšit výrobu cestou dostavby nebo zvětšení počtu směn do dvou.

Poslání, vize a cíle

Základním posláním podniku bude uspokojovat potřeby a přání zákazníků za pomoci kvalitních a ekologických mléčných produktů, vyrobených s využitím šetrných technologií.

Mezi hlavní krátkodobé cíle mlékárny Shajmurat v nadcházejících 3 letech patří:

1. realizace příjmu,
2. získání certifikátu o fungování v režimu ekologického zemědělství,

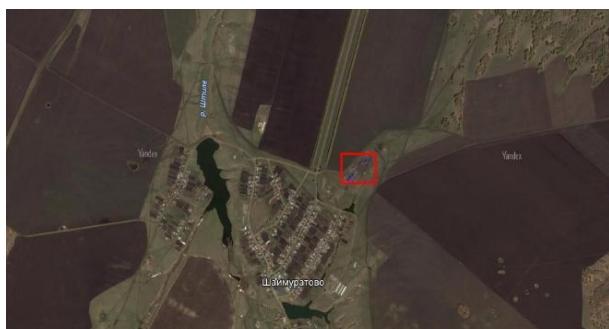
3. prodej mléčných výrobků koncovému spotřebiteli přímo z mlékárny, umožňující být v přímém kontaktu s výrobcem a seznámit se i s prostředím, kde produkt vznikl,
4. vytvoření okruhu stálé klientely,
5. zapsání se do povědomí lidí na regionální úrovni v rozmezí 10 až 15 %

Mezi hlavní dlouhodobé cíle mlékárny v následujících 10 letech patří:

1. vytvoření dlouhodobě stabilní a prosperující firmy,
2. zvětšení podílu na trhu o 10 %,
3. Zapsání se do povědomí zákazníků prostřednictvím budování značky a image

Umístění

Obrázek 7 Lokalita umístění



Zdroj: Mapy, yandex.ru

ООО Shajmurat se nachází 40 kilometrů od hlavního města Ufy, mající více než 1,1 milionu obyvatel (PL Review, 2017). Podnik využívá pro účely podnikání vlastní pozemky, tvořené ornou půdou (celková plocha 6075 ha a 4 vlastní budovy). Lokalita je situována v rovinatém území a není zasažena žádnými negativními vlivy vnějšího prostředí, plynoucími například z průmyslové výroby.

Obecně je daný region vnímán především jako zemědělská oblast s rozvinutou živočišnou a rostlinnou výrobou. Lokace podniku se tedy jeví jako ideální. Relativní blízkost umístění mlékárny může hrát významnou roli při odbytu produktů zejména během letní sezóny a

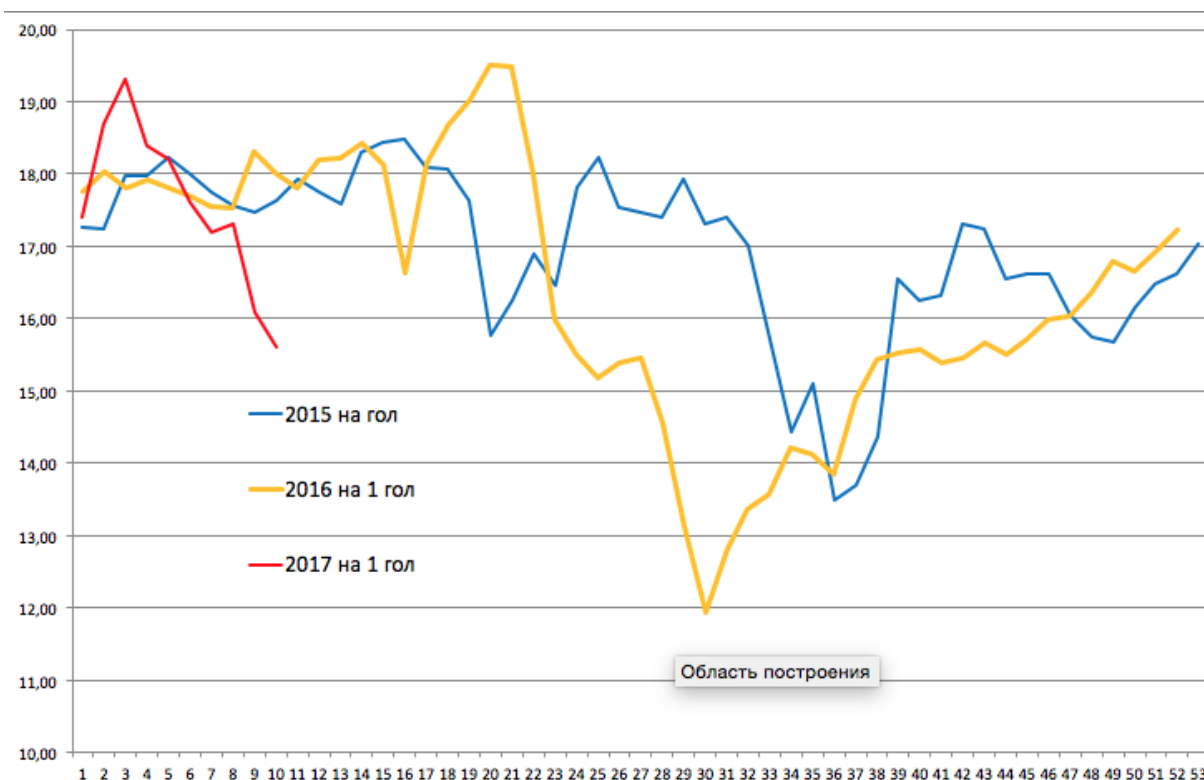
celkovém rozšiřování povědomí o značce mezi obyvateli. Také podnik může přispět k rozvoji venkova.

O společnosti Shajmurat

Společnost Shajmurat byla založena v roce 2006 a v průběhu tohoto období prošla řadou modernizací. Firma má široké spektrum činnosti, kde mezi dvě klíčové patří živočišná a rostlinná výroba. Kromě prodeje, svými produkty rostlinné výroby společnost také úspěšně zásobuje vlastní živočišnou výrobu, čímž zajišťuje vynikající kvalitu výrobků.

V rámci živočišné výroby podnik vlastní chovné stádo, které činí o celkové velikosti 680 ks, z nichž 240 ks dojnic. Níže je uveden graf, kde je zobrazen průměrný týdenní výdaj za rok 2015, 2016 a 2017. Na horizontální ose je zobrazen počet týdnu, na vertikální průměrný denní výdaj v litrech. Průměrný roční výdaj na jednu dojnici za rok 2016 tvořil 5600 litrů, což je přibližně 20 litrů za den.

Graf 1 průměrný týdenní výdaj společnosti Shajmurat za rok 2015, 2016 a 2017



Zdroj: Interní informace firmy Shajmurat

Současným cílem společnosti je přechod od výroby surovin zemědělských produktů ke zpracování vlastních surovin a výrobě produktu pro koncového spotřebitele.

Personální zajištění

Chod zakládaného podniku budou zajišťovat dva pracovníci – majitel podniku a jeho manažer, na řízení firmy se může podílet také budoucí partner.

Personální zajištění je velmi důležitou složkou záměru. Člověk, který uvažuje o zahájení nového podnikání má dvacetiletou praxi a bohaté zkušenosti v oboru živočišné a rostlinné výroby. Jeho velice ambiciózní manažer má pětiletou praxi v daném oboru a podílí se na strategickém rozvoji firmy. Mezi kompetence majitele a manažera patří jednání s dodavateli, marketing, finanční řízení podniku, stanovení mzdy zaměstnancům a další. Za řízení a vedení chodu celého podniku budou zodpovídat společně. Nutností je však vyhledat zkušeného manažera, který by mohl efektivně řídit procesy v podniku.

Klíčovou osobou je také technolog, který bude zajišťovat bez problémový chod mlékárny a kontrolovat všechny procesy, týkající se výroby. Na začátku bude také zodpovědný za zajištění vhodných pracovníků a jejich následné zaškolení.

Další skupinou budou pracovníci dílny. Na danou pozici se budou zaměstnávat lidé, mající alespoň středně speciální vzdělání v oboru zemědělství. Avšak každý z nich se bez ohledu na kvalifikaci po přijetí bude muset zúčastnit zaškolení. Vzhledem ke kapacitě výroby se plánuje najmout do dílny minimálně 5 pracovníků. Práce bude ohodnocena sazbou 714,29 rublů za jednu osmi hodinovou směnu.

Dále je potřeba zaměstnat laboranta pro kontrolu kvality a zároveň je nutné myslet i na úklid prostorů, protože udržování hygieny na pracovištích a místnostech mlékárny je velice důležité. Po každé směně je nutno provádět čištění zařízení a všech prostorů.

Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je identifikovat a zhodnotit faktory v externím či interním prostředí, ovlivňující chod podniku. V rámci externího prostředí bude zpracována PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza tržní situace. Naopak v rámci prostředí interního bude zpracována analýza vnitřních zdrojů podniku. Ve finální SWOT analýze budou shrnuté dílčí výsledky předchozích analýz.

PEST analýza

Rusko

Ruská federace se rozkládá na území o rozloze 17 125 191 km² a má 146,8 mil. obyvatel (k 1. 1. 2017). Díky přirozenému i migračnímu přírůstku počet obyvatel se zvýšil a za rok 2016 vyrostl o 267 tis. lidí (0,19 %), přičemž přirozený přírůstek v roce 2016 tvořil 5,4 tis. obyvatel (businessinfo, 2017).

Hustota obyvatel připadá 8,56 na 1 km² (k 1. 1. 2016). Ve městech bydlí 74,27 %. V Evropské části Ruska, která představuje cca 25 % území, žije 74,21 % obyvatelstva. Z celkového počtu obyvatel je 53 % ekonomicky aktivních. Věk ekonomicky činného obyvatelstva tvoří 15 až 72 let (businessinfo, 2017).

Složení ruského obyvatelstva je velmi pestré, vyskytuje se zde kolem 180 různých náboženských a etnických skupin. Největší skupinou jsou Rusové, tvořící cca 77 % národnostní skladby. Dále jsou to Tataři, Ukrajinci, Baškirové, Čuvaši, Čečenci a Arméni. Rusko patří mezi nábožensky založené země. Náboženské složení je ze 73,6 % tvořeno pravoslavnými, zbytek

věřících tvoří muslimové, katolíci, protestanti, buddhisté, přibližně 14 % obyvatel jsou ateisté. Úředním jazykem je zde ruština. Rusko je tvořeno 85 subjekty - 46 oblastí, 22 republik, 9 krajů, 4 autonomní okruhy, 3 města federálního významu (Moskva, Sankt Petěrburg, Sevastopol), a 1 autonomní oblast (Židovská autonomní oblast). Hlavním městem je Moskva. Nositelem státní moci je prezident, který je současně hlavou státu, dále pak federální shromáždění, vláda a soudy. Peněžní jednotkou je ruský rubl a ten se člení na 100 kopějek (1 rubl se rovná 0,37 Kč podle aktuálního kurzu ke dni 27.08.2017) (businessinfo, 2017).

Politické a právní prostředí

Velice důležité je zmínit jednu z nejpodstatnějších skutečností, které nastaly v ruské politice, jíž je zákaz dovozu do Ruska jednotlivých druhů zemědělské produkce, sýru a potravin. Dne 1. srpna 2014 vstoupilo v platnost nařízení Rady (EU) č. 833/2014 o omezujících opatřeních vzhledem k činnostem Ruska destabilizující situaci na Ukrajině.

Toto nařízení mimo jiné stanovuje:

- 1) zákaz dovozu do Ruska jednotlivých druhů zemědělské produkce, sýru a potravin, které pochází z USA, zemí Evropské unie, Kanady, Austrálie, Norska, Ukrajiny, Albánie, Černé hory, Islandu a Lichtenštejnska.
- 2) Zákaz prodávat, dodávat, převádět nebo vyvážet zboží a technologie dvojího užití jakékoli fyzické nebo právnické osobě, subjektu nebo orgánu v Rusku nebo pro použití v Rusku pro vojenské použití nebo pro vojenské koncové uživatele.
- 3) Zákaz poskytovat technickou pomoc nebo zprostředkovatelské služby související se zbožím a technologiemi dvojího užití.
- 4) Zákaz poskytovat financování nebo finanční pomoc, technickou pomoc, související se zbožím a technologiemi uvedenými na společném vojenském seznamu a se zbožím a technologiemi dvojího užití.
- 5) Zákaz prodeje, dovozu, nákupu či přepravy, dodávky, převodu nebo vývozu zbraní a souvisejícího materiálu.

"Rada EU na konci června oficiálně rozhodla o prodloužení ekonomických opatření proti Rusku o šest měsíců (sankce měly vypršet koncem července 2017), což znamená, že zákaz dovozu do Ruska jednotlivých druhů zemědělské produkce, sýru a potravin prodloužen do 31. prosince 2018." (Sputniknews, 2017)

Pro nově vznikající podnik danou situaci lze hodnotit jako pozitivní, vzhledem k tomu, že podnik hodlá vyrábět tuzemsky produkt, a vypršení ekonomických opatření proti Rusku by mohlo způsobit zvýšení konkurence.

Daňový systém

Legislativní podoba daňové systému je publikována v Daňovém kodexu RF. Jedná se o dva federální zákony – Daňový zákoník (kodex), část první ze dne 31. 7. 1998, č. 146-FZ a Daňový zákoník (kodex), část druhá ze dne 5. 8. 2000, č. 117-FZ – v platném znění včetně posledních úprav zákona ze dne 30. 11. 2016 (FZ č. 401). Daňový systém Ruska se skládá z poplatků federálních, regionálních, místních a zvláštních daňových režimů (businessinfo, 2017).

Základní federální daně a poplatky tvoří:

1. Daň z přidané hodnoty (18 % a na některé zboží 10 %)
2. Daň z příjmu fyzických osob (základní sazba 13 %)
3. Akcízy, tzv. spotřební daň – alkohol, výrobky z tabáku, benzín aj. (pohyblivá sazba v závislosti mj. od technické specifikace)
4. Daň ze zisků organizací (základní sazba 20 %)
5. Státní clo
6. Daň z těžby nerostných surovin
7. Daň z vody
8. Daň za právo využívání vodních biologických zdrojů a přírodního bohatství

Politická rizika

K posouzení politických rizik se obvykle přihlíží jako k součtu dílčích indikátorů politické nestability (šíře politického spektra a systém stran, frekvence střídání vlád, represivní opatření vlády s cílem udržení se u moci, náznaky násilí a teroru, neklid v různých skupinách populace, xenofobní tendence ve společnosti a nacionalismus, rozsah sociálních konfliktů, frekvence stávek atd.). (Jiří Švancara, 2012)

Vzhledem k obtížnosti kvantifikace těchto rizik, byly využité hodnocení mezinárodně uznávaných ratingových agentur, opírajících se o názory expertů z různých zemí, posuzujících v určitém časovém období politickou situaci na základě výše zmíněných indikátorů.

Například, ratingová Agentura Fitch v roce 2016 zachovala stupeň BBB-, ale zlepšila výhled na stabilní prognózu. Podle mezinárodní ratingové agentury Standard and Poor's Rusko v roce 2016 se naházelo na úrovni BB+ se stabilním výhledem a na počátku roku 2017 rating byl vylepšen na pozitivní výhled. Agentura Moody's také na začátku roku 2017 zachovala stupeň svého ratingu k Rusku na stupni Ba1, ale zlepšila výhled s negativního na stabilní (businessinfo, 2017).

Ekonomické faktory

Analýza ekonomického prostředí bude zaměřena zejména na zkoumání a zhodnocení makroekonomických ukazatelů země jako je HDP, vývoj inflace, příjmy obyvatelů, jaké je kurzové prostředí nebo také prostředí pro investice.

Tabulka 3 Základní makroekonomické ukazatele za posledních 5 let

ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel (mil.)	143,4	143,6	146,3	146,3	146,8*)
Inflace (%)	6,6	6,8	11,4	12,9	5,4
HDP (mld. rub.)	62 357,0	66 689,0	71 406,4	80 412,5	85 880,6
HDP (%)	3,6	1,3	0,6	-3,7	-0,2**)
HDP (na 1 obyv. v tis. rub)	438,0	466,3	489,1	549,6	585
Přímé zahr. investice (mld. USD)	39,0	26,1	18,5	12,0	19,0***)
Reálné příjmy (%)	4,2	5,2	-4,7	-4,0***	-5,9
Nezaměstnanost (mil. osob)	4,1	4,1	5,4	4,3	4,2
Obrat zahr. obchodu (mld. USD)	884,1	867,6	782,9	655,7	473,2
Export (mld. USD)	530,7	523,3	496,9	447,7	281,8
Import (mld. USD)	353,4	344,3	286,0	208,0	191,4

Zdroj: Rosstat, Ministerstvo ekonomického rozvoje RF, Centrální banka, Federální celní služba

Předchozí tabulka znázorňuje **vývoj hrubého domácího produktu** na jednoho obyvatele v Rusku od roku 2012 až do roku 2017. Je zde jasně zobrazeno, že ekonomika Ruska se nacházela v roce 2016 ve stádiu hospodářské recese, meziroční pokles HDP Ruska dosáhl 0,2 %.

Mezi faktory, jež negativně působí na vývoj HDP lze zařadit geopolitickou nestabilitu a působení sankčního režimu, dlouhodobý pokles tuzemské poptávky, pokles reálných příjmů, snížení maloobchodních prodejů, a nepříznivý vývoj v oblasti investic a exportu.

V první polovině roku 2017 tempo růstu HDP opět dosahovalo rostoucích hodnot, narůst tvořil cca 0,7 %. Podle prognóz pro rok 2017, HDP se bude pohybovat v rozmezí 1–2 %. To znamená příznivý stav i pro zakládanou společnost, jelikož celkový růst HDP znamená pro firmu vyšší potenciální poptávku. Podle podílu jednotlivých sektorů na tvorbě HDP v roce 2016, zemědělství tvoří 4,6 % (viz tabulka níže).

Tabulka 4 Podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP v roce 2016 (v %)

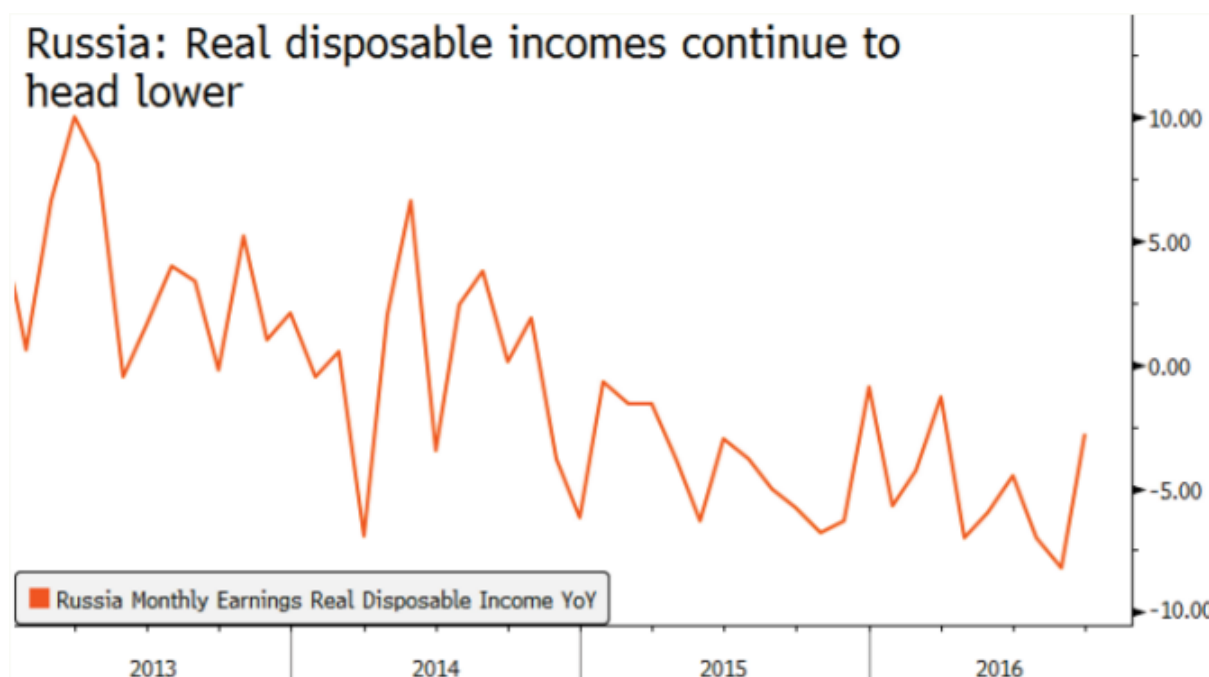
HDP	zemědělství	průmysl + stavebnictví	služby
100	4,6	32,8	62,6

Zdroj: ministerstvo ekonomického rozvoje RF, Centrální banka, Federální celní služba

Základní úroková sazba se dostala na úroveň 10 %, díky přísné fiskální a úvěrové politiky Centrální banky Ruska včetně udržování plovoucího měnového kurzu rublu.

Vývoji ruské ekonomiky výrazně ovlivnil sociální oblast. Zvýšil se počet obyvatel s úrovní příjmů nižších, než je tzv. **životní minimum** (cca 10 tis. rublů) na 15 % z celkového počtu obyvatel země. Z grafu níže je zřejmé, že reálný příjem obyvatelů Ruska se v srpnu roku 2016 propadl meziročně na -8,3 % (kurzy.cz, 2017).

Graf 2 Vývoj reálného příjmu obyvatelů Ruska za období 2013-2016 v procentech



Zdroj: kurzy.cz, 2017

Průměrná mzda v Rusku Podle statistik Rosstatu činí 32 667 rublů (cca 14 320 Kč), (tj. mzda s přihlédnutím k výdělkům zaměstnanců mimo podnikový sektor), což je o 12 % nižší než v předešlém roce. V roce 2016 průměrná mzda v podnikovém sektoru činila 36 746 rublů (cca 16 108 Kč). Pro zakládanou společnost znamená pokles reálných příjmů obyvatel za nepříznivou situaci. Tato skutečnost může snížit počet potencionální tržní poptávky firmy.

Prognóza růstu investic se pohybuje od 1,8 do 2,5 %. Inlace by měla dosahovat 4 %, což je úroveň inflačního cíle centrální banky Ruska. (businessinfo, 2017).

Tabulka 5 Ruský federální rozpočet (mld. RUB)

	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy	12 858,3	13 020,0	14 496,1	13 650,0	13459,0
Výdaje	12 871,1	13 330,0	14 824,1	15 610,0	16426,0
Saldo	-12,8	-310,0	-328,0	-196,0	-2967

Zdroj: údaje Ministerstva financí RF, Ministerstva ekonomického rozvoje RF

Podle údajů ministerstva financí RF **příjmy státního rozpočtu** činili 13 459 mld. rublů v roce 2016, to je 15,7 % HDP. Rozpočtové výdaje dosáhly úrovně cca 19 % HDP. Tedy **deficit federálního rozpočtu** činil 3,5 % HDP, zatímco v roce 2015 tvořil 2,4 %. Deficit byl vyvolán především meziroční poklesem příjmů z ropy a plynu o 17,6 %, a to bez ohledu na to, že se cena ropy ve druhé polovině roku zvýšila až na cca 55 USD/barel. Neenergetické příjmy se zvýšily o 10,7 % především kvůli příjmům z privatizace největší ruské ropné společnosti Rosněft. Podíl příjmů z energetických zdrojů se v roce 2016 snížil na cca 35 % oproti 45 % v roce 2015 (businessinfo.cz, 2017).

Graf 3 Statický graf kurzu ruský rubl / česká koruna (RUB / CZK), vybraná historie



Zdroj: kurzy.cz

Průměrný kurz za posledních 5 let činil 2,06 RUB/ KČ. Průměrný kurz rublu v roce 2016 činil cca 2,45 RUB/KČ při jeho poměrně značné volatilitě v průběhu roku. Za celý rok 2016 rubl vůči USD posílil o 16,3 % a vůči euru o cca 20 % (businessinfo.cz, kurzy.cz, 2017). Na obrázku můžeme vidět, že hodnota rublu v roce 2013 dosáhla svého maxima a tvořila 65,22 Kč za 100 rublu. Po tomto roce měla klesající tendenci až do konce roku 2014, kdy hodnota 100 rublů se rovnala 29,5 Kč. Po roce 2013 měna neustále klesala. Budoucí vývoj měny Ruska lze odhadnout jen velmi obtížně.

Sociální a demografické faktory

Demografický vývoj

Rusko má 146,8 mil. obyvatel (k 1. 1. 2017), za rok 2016 počet obyvatel se zvýšil o 267 tis. lidí (0,19 %) (businessinfo, 2017). Pro střední a starší věkové kategorie podíl mužů v RF činil 46 %, podíl žen 54 %. Ve věkových skupinách do 30 let nepatrně převládají muži. Od věku 30 let začíná převládání počtu žen a od věku 70 let již převyšuje skoro 2,5krát (na 1 000 mužů připadá 2 400 žen). Celkově demografické faktory lze vyhodnotit jako pozitivní kvůli rostoucímu počtu obyvatel.

Spotřebitelské trendy – ruské produkty, zdravý životní styl.

Potravinové embargo mělo okamžitý negativní dopad na nabídku zahraničních potravin v ruských obchodech a také hodně změnilo chování ruských spotřebitelů. Občané omezili počet nákupů a začali vyhledávat levnější náhražky dováženého zboží (retailnews, 2017).

Co se týče reálných příjmů obyvatelstva, které hodně ovlivňují spotřební chování lidí, podle ruského statistického úřadu Rosstat se 75 % zaměstnanců podniků a organizací v Rusku nachází v blízkosti hranice chudoby. Minimální náklady na nákup zboží a služeb nutných k přežití v roce 2016 činily 10 722 rublů (tj. cca 4700 Kč) měsíčně. Rosstat uvádí, že 10,7 % zaměstnanců patří do skupiny těch nejchudších, dalších 27,5 % se nachází na hranici chudoby, u 37 % je výdělek nad touto hranicí a 12,7 % má výdělky, umožňující spotřebu ve standardu střední třídy (tapolitika, 2017).

Přesto v posledních letech lze pozorovat vzrůstající zájem spotřebitelů o kvalitní, a především potraviny ruského původu. Spotřebitelé mají rovněž starost o to, kde produkty vznikají a kdo je výrobcem. Pro podnik je nezbytné informovat spotřebitele o kvalitě tuzemského výrobku. V budoucnu by bylo vhodné to uskutečnit prostřednictvím prodeje přímo koncovému zákazníkovi, kde budou spotřebitelé v přímém kontaktu s výrobcem a seznámí se i s prostředím, kde produkt vznikl.

Dalším trendem je **zdravý životní styl**. Lidé, kteří patří ke střední třídě, čím dál tím více nakupují biopotraviny. Dle výsledků se hlavním motivem nákupu bioproduktů stává zdraví a chuť. Ale ceny na bioprodukty jsou poměrně vysoké. Právě zde spatřují příležitost pro zakládání

podnik, jelikož nabízené výrobky budou splňovat žádaná kritéria kvality a domácího původu. Vzhledem k tomu, že nový podnik bude založen na bázi již existující farmy, bude možné docílit nižších cen.

Technologické faktory

Zde bude potřeba věnovat určitou pozornost technologiím používaným pro výrobu mléka a mléčných produktů.

V současné době v zemědělství dochází ke změnám v používaných technologiích, spočívající obzvláště ve zdokonalování techniky využívané pro rostlinnou i živočišnou výrobu. Objevují se nové výrobní technologie, šetřící energii nebo využívající jiné materiály. Zlepšují se také přístupy k chovu s cílem dosažení co největšího výsledku při zachování maximální pohody zvířat, způsoby ustájení zvířat a jejich stravování. Zatím nebyla nalezena žádná technologie, která by změnila podstatu výroby mléka.

Po konzultaci s odborníky a konkurenty lze odvodit, že konkurence disponuje obdobným technologickým zařízením, a tedy zakládaná mlékárna nebude v konkurenční nevýhodě.

V kontextu nutné aktuální modernizace domácího průmyslu se ještě více otvírají možnosti pro export agrárních technologií a zařízení, které Rusko potřebuje pro další rozvoj svého zemědělského a potravinářského sektoru (businessinfo.cz,2017).

Technologické faktory se jeví jako pozitivní pro podnik, protože můžou využít nové technologie a postupy ve svůj prospěch s cílem zdokonalování výroby a snižování výrobních nákladů.

Analýza tržní situace

Výroba mléka v Ruské federaci a hlavní ukazatele výroby.

V současné době po zavedení embarga na dovoz potravin z Evropy, trápí Rusko nedostatek mléka. Podle analytičky společnosti Finlord Evy Mahdalové chybělo v loňském roce v Rusku 8,2 milionu tun mléka. Dovoz zahraničního mléka a mléčné produkce se snížil o 29 % ve srovnání se stejným obdobím loňského roku (k začátku července 2017 bylo dovezeno asi 154 tis. tun v hodnotě 252 mil. USD) (Agrární komora, 2017). Země se snaží domácí produkci postupně zvyšovat, tento proces je však pomalý.

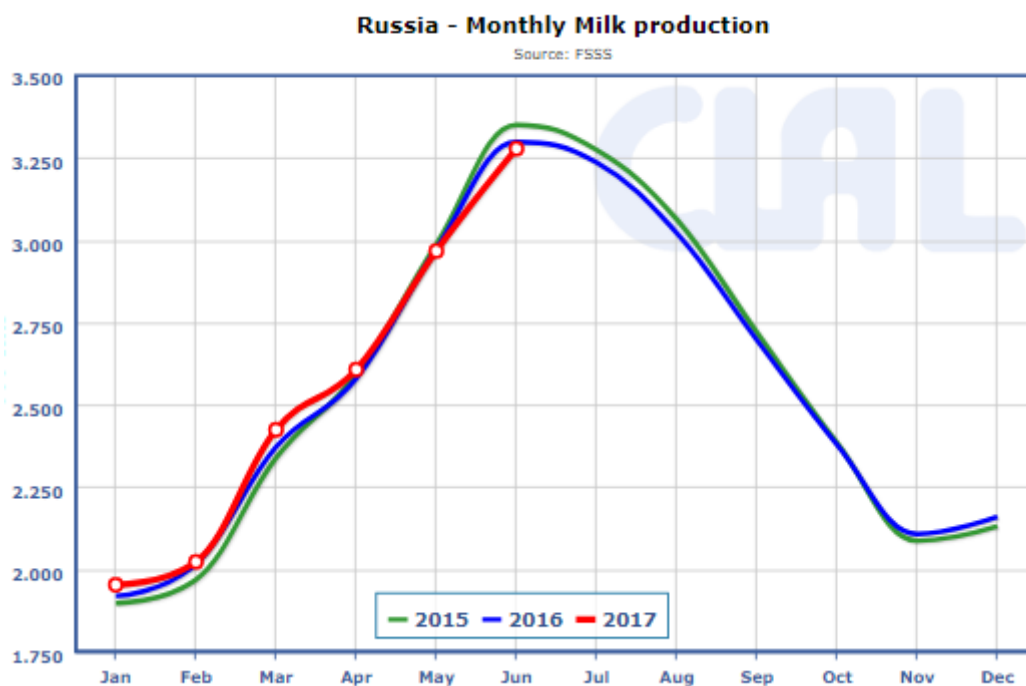
Tabulka 6 Výroba mléka v Rusku za období 2010-2015 v tunách

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mléko	31 847	31 646	31 756	30 529	30 791	30 797

Zdroj: businessinfo.cz, 2017

Celkově mléčný sektor v Rusku se vyvíjel poměrně nejednoznačně. Výsledek za rok 2015 byl podobný jako v předchozích letech a tvořil kolem 30,7 mil. tun mléka. V roce 2016 se o 1 % snížil počet krav, ale zvýšila se průměrná dojivost krav přibližně o 4 % (5800 kg mléka za rok – 1 kg plnotučného mléka je asi 0,971 litru, pro srovnání v ČR je průměrná dojivost krav cca 8000 litrů za rok (businessinfo.cz, 2017)

Graf 4 Výroba mléka v Rusku za r. 2015-2017 v tisících tun



Zdroj: <http://www.clal.it>

V tabulce, uvedené níže lze sledovat procentní změnu výroby mléka v Rusku za rok 2015, 2016 a 2017. Za posledních sledovaných 5 měsíců výroba vzrostla oproti minulému roku v rozmezí 8 až 14 procent.

Tabulka 7 Vývoj výroby mléka v Rusku za období 2013-2017

Month	2013	2014	2015	2016	2017	± % vs prev. month**	± % on 2016	± % on 2015
January	1.871	1.857	1.897	(p)1.919	(p)1.953	-9,58%	+1,77%	+2,95%
February	1.962	1.938	1.969	(p)2.016	(p)2.023	+14,68%	+0,35%	+2,74%
March	2.322	2.301	2.339	(p)2.372	(p)2.424	+8,23%	+2,19%	+3,63%
April	2.598	2.586	2.594	(p)2.579	(p)2.607	+11,13%	+1,09%	+0,50%
May	3.002	2.996	2.988	(p)2.974	(p)2.967	+10,14%	-0,24%	-0,70%
June	3.407	3.397	3.351	(p)3.298	(p)3.278	+14,16%	-0,61%	-2,18%
July	3.300	3.327	3.274	(p)3.236				
August	3.067	3.079	3.063	(p)3.022				
September	2.707	2.731	2.720	(p)2.696				
October	2.273	2.366	2.384	(p)2.379				
November	1.991	2.065	2.087	(p)2.108				
December	2.029	2.104	2.131	(p)2.160				
Jan-Jun	15.162	15.075	15.138	15.158	15.252			
% previous ¹	-4,73%	-0,57%	+0,42%	+0,13%	+0,62%			
Total Year	30.529	30.747	30.797	30.759				
% previous	-3,86%	+0,71%	+0,16%	-0,12%				

Zdroj: <http://www.clal.it>

Musí se také zmínit, že s embargem kromě deficitu mléka, souvisí i jeho zhoršující se kvalita, jako následek klesá i kvalita mléčných výrobků. To vede k růstu případů falšování mléčných výrobků, nahrazování nedostatkové suroviny levnějšími náhražkami a občas i nebezpečnými pro zdraví látkami. Ruské úřady odpovídající za dohled nad potravinami, v nich objevily vápno, mýdlo a sádro. Rosselchoznadzor, úřad provádějící dohled nad potravinami, nedávno zveřejnil seznam poctivých mlékárenských výrobců. Chtěl se tak vyhnout sporům při zveřejnění podvodných firem (Czech Trade, 2017).

Mezi nejvyžívanější metodu falšování lze zařadit nahrazení živočišného tuku rostlinným (kokosovým, palmovým, palmojádrovým, nebo sójovým). Dalším způsobem falšování je uvedení na obalech vyšší podílu tuku. Podle agentury AFP v loňském roce vzrostl dovoz palmového oleje do Ruska o 25 procent. Nejde však zdaleka jen o rostlinné tuky. Ruští inspektoři zaregistrovali i padělání mléčných produktů škrobem, křídou, vápnem, mýdlem, sodou, a dokonce i sádro.

Vzhledem k tomu, že Rusko neustále potýká s nedostatkem mléka a je stále jedním z jeho největších dovozců, ceny mléka byly v Rusku v roce 2016 rekordně vysoké (cca 25,5 RUB/kg). Což způsobilo i zvýšení cen mléčných výrobků. Sušené mléko se do Ruska dováží např. z Íránu, Turecka, Švýcarska, mléčné výrobky nejvíce z Běloruska. Prognózy pro rok 2017 nepředpokládají zásadní změny, ale očekává se další růst cen (businessinfo.cz, 2017).

Tržní situace na regionální úrovni

Na začátku nejdříve bude krátce popsán region, ve kterém zřizovatel podniku bude provozovat svoji činnost.

Republika Baškortostán má velký potenciál v přírodních a lidských zdrojích, silný průmysl, vysoce rozvinuté zemědělství a stavebnictví, dynamicky se rozvíjející finanční, vědeckou, technickou a politickou sféru, a to vše přispívá ke stabilitě republiky a řadí ji mezi klíčové regiony Ruska. (businessinfo.cz,2017)

Z hlediska zásob nerostných surovin patří region k nejbohatším v Rusku (počet nalezišť minerálních surovin převyšuje tři tisíce). RB se řadí k největším agrárním regionům RF a realizuje 4,1 % zemědělské produkce Ruska. RB je na prvním místě v chovu hovězího dobytka a na 5 místě ve výrobě mléka, za rok 2015 bylo celkem vyrobeno 351 tun mléka. (businessinfo.cz,2017)

Jak je vidět z obrázku, Baškortostán patří mezi regiony s největší produkcí mléka spolu s Krasnodarským krajem, Tatarstánem, Altajským krajem a další.

Obrázek 8 Výroba mléka podle regionu Ruské federaci v roce 2015 (tisíc tun)



Zdroj: milknews.ru

V červenci 2017 došlo ke zvýšení cen mléka a veškeré mléčné produkce v Rusku. Cena mléka domácích ruských výrobců se zvýšila o 12 % a taktéž jsou ceny mléka v prvním pololetí obvykle vyšší. Nejzřejmější je růst u másla, které v červenci 2017 stálo cca 516 rublů, což je o 25 % více v porovnání s červencem 2016. Ceny mléka vyrostly o 11 % (na cca 73 rublů za litr), smetana se zdražila o 9 % a sýr stál o 10 % dražší (na cca 473 rublů za kg) (Agrární komora, 2017).

Celkově situace na ruském trhu potravin se zavedením zákazu dovozu mléčných výrobků však zatím není tak ideální, rostoucí ceny a zhoršující se kvalita mění spotřební chování Rusů. Podle ruského statistického úřadu byla průměrná spotřeba mléka a mléčných v Rusku v roce 2013 (před zákazem) asi 248 kg na osobu za rok, zatímco v roce 2015 už to bylo pouze 239 kg. V roce

2016 spotřeba se snížila o 6 kg na jednoho člověka oproti předešlému roku (Agrární komora, 2017).

Zatímco spotřeba mléka v Baškortostánu mnohem příznivější v porovnání s výše uvedenou statistikou. V roce 2016 spotřeba tvořila 314 kg na člověka, což představuje 97 % doporučené normy za rok a o 75 kg více než v celém Rusku. Spotřeba je však o 0,5 % nižší než v roce 2015 a o 5,3 % ve vztahu k roku 2010 (Agrovestnik, 2017).

Porterův model pěti sil

Cílem tohoto modelu je analyzovat externí faktory ovlivňující podnik, mezi něž patří riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávající konkurencí, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, a nakonec hrozba substitutů.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Z informací, které se získaly prostřednictvím kontaktu s odborníky daného oboru, bylo zjištěno, že pro zahájení činnosti v daném oboru je nezbytné získat souhlas veterinární správy republiky Baškortostán pro prodej mléka. Splnění této podmínky nepředstavuje závažnou bariéru.

Založení mlékárny je docela kapitálově náročné, je potřeba vynaložit finanční prostředky pro zajištění zahájení i provozu podniku, je nutné počítat s poplatky za osvědčení, pořízení stavebních prostorů, zařízení atd. Majitelé zakládaného podniku již vlastní pozemky i budovy, proto lze hovořit o ušetření značného množství finančních prostředků.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je prakticky neomezené, protože vstupu nové konkurence nemohu nijak bránit.

Rivalita mezi stávající konkurencí

V roce 2017 v Rusku bylo zaregistrováno celkem 365 výrobců mléka a mléčných produktů, přičemž 52 z nich jsou v republice Baškortostán (querycom.ru, 2017)

Co se týká konkrétního oboru podnikání, rivalita je zde mezi stávající konkurencí dostatečně vysoká. Největším hráčem na trhu je Lianozovský mléčný kombinát, který vyrábí ročně 401500 tun mléka. Pro zakládaný podnik největším konkurentem v regionu je Belebeevský mléčný kombinát, který působí v Baškortostánu a jeho podíl na regionálním trhu tvoří 23 % (viz tabulka níže).

Jednotliví konkurenti se navzájem liší zejména v chuti produktů, její kvalitě, lokalitě, prostředí podniku, marketingu atd. Níže je uvedena tabulka s konkrétními číselnými údaji o největších šesti společnostech, které působí v Rusku a rovněž představují stávající konkurenci zakládaného podniku.

Tabulka 8 Největší společnosti ve výrobě mléka na Ruském trhu za rok 2015

№	Název společnosti	Objem vyrobeného mléka za rok v tunách	Oblast	Holding	Podíl na regionálním trhu, %	Podíl na ruském trhu, %
1	Lianozovský mléčný kombinát	401 500	Moskevská	PepsiCo	32,60%	2,35%
2	Danon industrija	328 500	Moskevská	Danone	26,70%	1,92%
3	Mléčný kombinát "Voroněžský"	204 000	Voroněžská	Molvest, AO	33,90%	1,19%
4	Uva-moloko	196 470	Udmurtská republika		30,10%	1,15%
5	Syr starodubský	192 576	Brjanská		44,10%	1,13%
6	Timashevský mléčný kombinát	182 500	Krasnodarský kraj	PepsiCo	14,70%	1,07%
7	Kombinát Leningradský	182 500	Krasnodarský kraj	Dominant	14,70%	1,07%
8	Mléčný kombinát "Petmol"	182 000	Leningradská	Danone	27,40%	1,06%
9	Rubcovský mléčný kombinát	164 573	Altajský kraj	PepsiCo	18,30%	0,96%
10	Belebeevský mléčný kombinát	161 485	Baškortostán	Neral	23,30%	0,94%

Zdroj: dairynews.ru, 2017

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavní skupinou zákazníků jsou supermarkety. Podle seznamu otázek, jež byly navrženy autorkou diplomové práce, na které by měl odpovědět podnikatel ještě před napsáním podnikatelského plánu, zřizovatelé rozhodli o uskutečnění degustace vyrobeného mléka v rámci jejich podniku. Což mělo za následek to, že se jim podařilo domluvit se s majitelem jedné z největších sítí supermarketů v republice o dodání mléka a mléčných výrobků do jeho 22 obchodů po celé republice v budoucnosti.

Další skupinou zákazníků jsou současně i spotřebitelé. Bude se jednat o ženy a muže všech věkových kategorií i společenského postavení. Z dané skupiny lze vyřadit lidi, kteří jsou alergičtí na kravské mléko, ty právě většinou vyhledávají produkty z koziho mléka.

Teritoriálně zákazníci mohou být jak z blízkého okolí (podnik se nachází 40 kilometrů od hlavního města Ufy), také na začátku bude možnost dovážet do nejbližších regionu, například do Orenburské, Permské, Sverdlovské, Čeljabinské oblastí.

Mléko patří mez produkty, jež lidi většinou nakupují pravidelně. To celé vypovídá o tom, že podnik by neměl mít problém se získáváním zákazníků. Nicméně pro podnik je velice důležité se orientovat na zákazníka, jeho požadavky a nabídnout nejen kvalitní výrobky, ale i poskytnout „něco navíc“. Po zhodnocení výše uvedených skupin lze říci, že vyjednávací síla zákazníků je relativně malá.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro provozování podnikatelské činnosti bude potřeba nakoupit kontejnerovou mlékárnu a zajistit její vybavení. Pravidelně pak bude nutné nakupovat obalový materiál a kvásek. Dodavatelé v rámci uvedených kategorií jsou snadně nahraditelní, je jejich vyjednávací síla malá. Navíc, vzhledem k tomu, že podnik se plánuje založit na bázi existujícího podnikání, kde se realizuje živočišná a rostlinná výroba, nemusí si pořizovat základní stádo, nakupovat mlékárenské kultury pro výrobu mléčných produktů a také krmiva pro stádo dojnic.

Hrozba substitutů

Mezi substituty kravského mléka a produktů z něho vyrobených patří produkty z kozího mléka. Kozí produkty se však na ruském trhu objevují poměrně málo. V současné době existuje na trhu velké množství různých druhů i variant příchutí kravského mléka a mléčných výrobků. Avšak podle provedené analýzy tržní situace, většina produktu se vyznačuje nižší kvalitou, které také mohou obsahovat přidané nebezpečné pro zdraví látky. Nicméně lze na trhu objevit i kvalitní, místní produkty z mléčných farem.

Celkově lze uvést, že hrozba ze strany substitučních produktů je poměrně velká. Ovšem zakládaný podnik se bude zaměřovat především na skupinu spotřebitelů, kteří považují kvalitu a chuť za nejdůležitější parametry při nákupu.

Analýza vnitřních zdrojů podniku

Zde budou identifikovány a následně analyzovány významné faktory, ovlivňující podnik. Výstupem pak bude stanovení toho, zda se jedná o slabou či naopak silnou stránku podniku.

Hmotné zdroje

Zprvė musím zmínit, že výhodou zakládaného podniku je jeho umístění. To již bylo blíže specifikováno v kapitole 3.3 Umístění. V lokalitě umístění se také nachází 2 farmy. Provoz celého podniku bude kompletně zajištěn v budovách a na pozemcích ve výhradním vlastnictví společností Shajmurat. Vzhledem k tomu, že cena zemědělské půdy každý rok stoupá a není jednoduché získat pozemky rozměrů 6075 ha, lze považovat daný faktor za silnou stránku.

S tím souvisí další silná stránka zakládaného podniku, a to vlastní produkce krmiv pro chovaná zvířata, podnikatele nebudou muset krmiva nakupovat od externích dodavatelů.

Technologické vybavení pro mlékárnu bude spolehlivé a kvalitní, vzhledem k tomu, že byl vybrán nejlepší dodavatel, který prošel přísným výběrovým řízením.

Nehmotné zdroje

Podnik Shajmurat existuje již 11 let a je hodně uznáván v daném oboru především jako dodavatel kvalitního syrového mléka a již disponuje nehmotnými zdroji v podobě image, značky a oblíbenosti. Ale zatím ještě není tak uznáván mezi odběratele, na které cílí v rámci nového podnikání.

Do slabých stránek podniku možné zařadit to, že společnost ještě nedisponuje certifikátem o hospodaření v ekologickém režimu.

Lidské zdroje

Práce bude vykonávána majitelem a jeho týmem, jehož členové mají několikaleté zkušenosti v dané oblasti a je možné zkušenost lidských zdrojů v podniku považovat za silnou stránku.

Finanční zdroje

Z hlediska financování lze tedy hovořit o silné stránce podniku, protože finanční prostředky mlékárny budou tvořeny vlastními zdroji společnosti Shajmurat, nebude tedy nutnost získávat bankovní úvěr. Další zdroje budou tvořit dotace od republiky nebo přímo od Státu.

Marketingová a obchodní strategie

Důležitou součástí podnikatelského plánu jsou i marketingové cíle, které vedou firmu k úspěchu. Marketingová strategie je zpracována v podobě jednotlivých prvků marketingového mixu, kde je popsán produkt, cena, distribuce a propagace.

Produkt

S ohledem na výrobní kapacitu a možností strojů se předpokládá, že v mlékárně budou vyráběny tyto základní druhy mlékářenských výrobků:

1. Mléko

2. Kefír
3. Smetana, zakysaná smetana
4. Tvaroh
5. Měkký sýr
6. Máslo 72,5 %, Máslo 82 %
7. Syrovátka
8. Podmáslí

Předpokládaný objem výroby je stanoven podle výrobní kapacity kontejnerové mlékárny (viz tabulka níže), podrobněji popsáno ve výrobním plánu. Výroba bude probíhat celoročně.

Tabulka 9 Předpokládaný objem výroby

Výrobek	Objem výroby za den	Cena za kg	Denní příjmy	Měsíční příjmy	Roční příjmy
Mléko	2 157	36,15	77 976	2 339 267	28 071 198
Kefír	1 000	41,53	41 530	1 245 900	14 950 800
Smetana, zakysaná smetana	243	124,78	30 322	909 646	10 915 754
Tvaroh	153	85,47	13 077	392 307	4 707 688
Měkký sýr	50	308,94	15 447	463 410	5 560 920
Máslo	27	369,23	9 969	299 076	3 588 916
Celkem	3 630	966	188 320	5 649 606	67 795 276

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena

Ceny konkurence

Pro zohlednění aktuální nabídky mléčných produktů na trhu v Baškortostánu byl proveden vlastní průzkum spočívající v prozkoumání webových stránek prodejen a osobní návštěvě obchodů. Uskutečnil se v červenci 2017 s cílem zjištění aktuální nabídky včetně jejich výroby a ceny. Přehled konkurenčních cen je uveden ve šesti hlavních kategoriích produktů. Souhrn všech zaznamenaných produktů a zmíněných výrobců za 1 kg výrobku byl zapsán do následující tabulky. Cenové rozdíly tedy existují, ale nejsou extrémně výrazné.

Tabulka 10 Ceny konkurenčních podniků v regionu za rok 2017

Konkurenční podnik	Mléko	Kefír	Smetana, zakysaná smetana	Tvaroh	Měkký sýr	Máslo 72,5%
Veselyj molochnik	49,90	54,10	189,50	285,50	585,50	499,50
Prostokvashino	52,90	59,80	159,60	363,18	777,67	494,44
Domik v derevně	54,99	57,79	238,33	249,50	-	499,44
Molochnyj fermer	47,00	54,00	162,20	111,10	380,00	349,90
Chestnoje korovje	37,90	49,80	180,63	385,91	-	493,89
Kraj kuraja	49,90	66,64	167,25	308,64	-	495,00

Zdroj: autorka

Situace na trhu a stanovení ceny

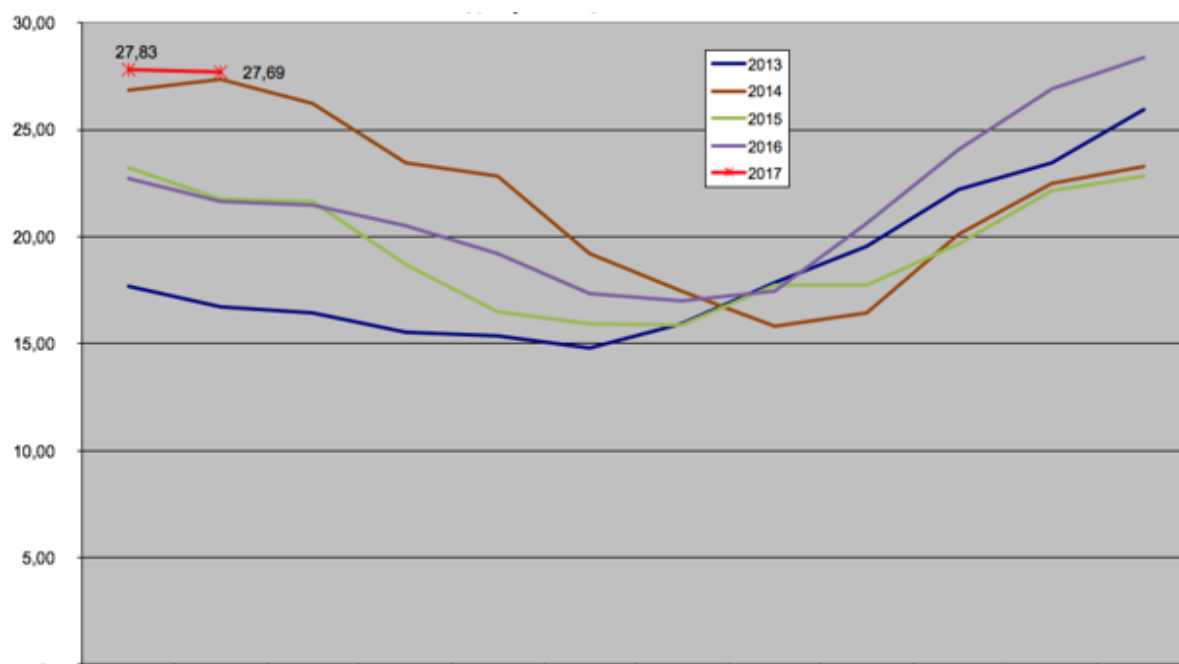
Cenová strategie zakládané společností bude stanovena na základě srovnání s konkurenčními podniky, přičemž je potřeba počítat s 25-30 % marží, kterou stanovují obchody.

Cena hlavních produktů mlékárny je finálně stanovena takto:

- Mléko - 36,15 RUB za kg
- Kefír - 41,53 RUB za kg
- Smetana, zakysaná smetana - 124,78 RUB za 450 g
- Tvaroh - 85,47 RUB za 450 g
- Měkký sýr - 308,94 RUB za kg
- Máslo - 369,23 RUB za 200 g

Pro přehlednost je níže uveden vývoj cen sýrového mléka společnosti Shajmurat za jednotlivé roky 2013-2017. Také je potřeba zmínit, že podle interních dat od roku 2016 průměrné náklady na jeden litr mléka činili 12,37 rublů.

Graf 5 Vývoj cen na mléko společnosti Shajmurat za jednotlivé roky 2013-2017



Zdroj: interní informace společnosti Shajmurat

Distribuce

Ze začátku je předpokládána distribuce téměř 100 % produktů prostřednictvím dodání do velkoobchodů a do maloobchodních prodejen po celé republice. V následujících letech je pak počítáno s distribucí více než 30 % prostřednictvím prodeje do nejbližších regionu.

Prodej může být rozšířen o další distribuční cestu, a to prodej do místních restaurací. Dalším odbytovým kanálem může být prodej na místních farmářských trzích.

Lze také v následujících 3 letech uplatnit přímý prodej z mlékárny, kde bude kladen důraz na budování dobrých a blízkých vztahů se zákazníky. V rámci uplatňovaného přímého prodeje zákazníci budou mít možnost vidět technologii chovu i výroby, prostředí vzniku výrobků a také budou mít možnost na místě diskutovat přímo s výrobcem.

Propagace

V rámci propagace, jakožto jednoho z nejdůležitějších prvků marketingového mixu, bude z možných nástrojů využito podpory prodeje, PR a zejména různých forem reklamy blíže specifikovaných ve výčtu uvedeném níže. Cílem tedy bude informovat zákazníky o vzniku a

existenci podniku, jeho sortimentu nabízených produktů a přesvědčit zákazníka o koupi produktu.

Reklama bude probíhat zejména prostřednictvím webových stránek či facebooku nebo Vkontakte, cílem bude dosáhnout co největšího ohlasu. Dalším způsobem oslovení zákazníků je umístění propagačních materiálů farmy v domácnostech i veřejných prostorech v lokalitě působení farmy a blízkém okolí.

Vztahy s veřejností (PR) budou zahrnovat:

- Organizace prohlídek a tematických akcí týkající se oblasti zemědělství v místě podnikání
- Účast v propagačních kampaních, pořádaných Ministerstvem zemědělství a podporujících lokální producenty a jejich kvalitní produkty

V rámci podpory prodeje bude využito zejména následujících nástrojů:

- Účast na výstavách a veletrzích v daném oboru
- Ochutnávky mléka a mléčných produktů budou probíhat v rámci pořádaných akcí
- Umístění propagačních materiálů v prodejně, výstava zboží

Realizační projektový plán

Firma bude založena v září 2018. To je nejvhodnější doba, protože většina obyvatelů se navrací zpět z venkova do města po prázdninách.

Realizace projektu je rozdělena na přípravnou a realizační část a ke každému kroku náleží plánované termíny zahájení a dokončení.

1. Přípravná fáze (1 měsíc)

- a) analýza trhu, zákazníků a konkurence,
- b) popis dodavatelů,
- c) finanční analýza,
- d) definice marketingové strategie,
- e) vyhodnocení rizik.

2. Realizační fáze:

- a) Marketingová kampaň (spuštění na začátku dubna 2018, aby se v průběhu května a června mohla dostat mezi cílovou skupinu)²
- b) Pokládání základů mlékárny (1.04- 20.04.2018)
- c) Výběrové řízení dodavatelů kontejnerové mlékárny, zařízení (1.04-30.04.2018)

- d) Nákup auta a chladicího zařízení (19.04.2018)
- e) nákup potřebného vybavení a zařízení (20.04.2018- 30.05.2016)
- f) Stavba samotné kontejnerové mlékárny (1.06 -15.07.2018)
- g) Montáž zařízení (16.07 – 16.08.2018)
- h) Nábor zaměstnanců a následné zaškolení (1.07 -31.08.2018)

3. Závěrečná fáze:

- a) testování, zda všechno správně funguje (17.08. 2018)
- b) získání souhlasu veterinární správy republiky (do 31.08.2018, obvykle trvá 2 měsíce)
- c) nákup balení a kvásek (17.08.2018- 30.08.2018)
- d) zahájení výroby (1.09.2018)

Výrobní plán

Výrobní plán bude obsahovat podrobný popis výroby hlavních mléčných produktů zakládaného podniku. Pak budou uvedeny konkrétní aspekty technického i technologického řešení výroby zahrnující stanovení objemů výroby, prostorové řešení samotné mlékárny. Vše bude doplněno o předpokládané pořizovací výdaje. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Obrázek 9 Kontejnerová mlékárna



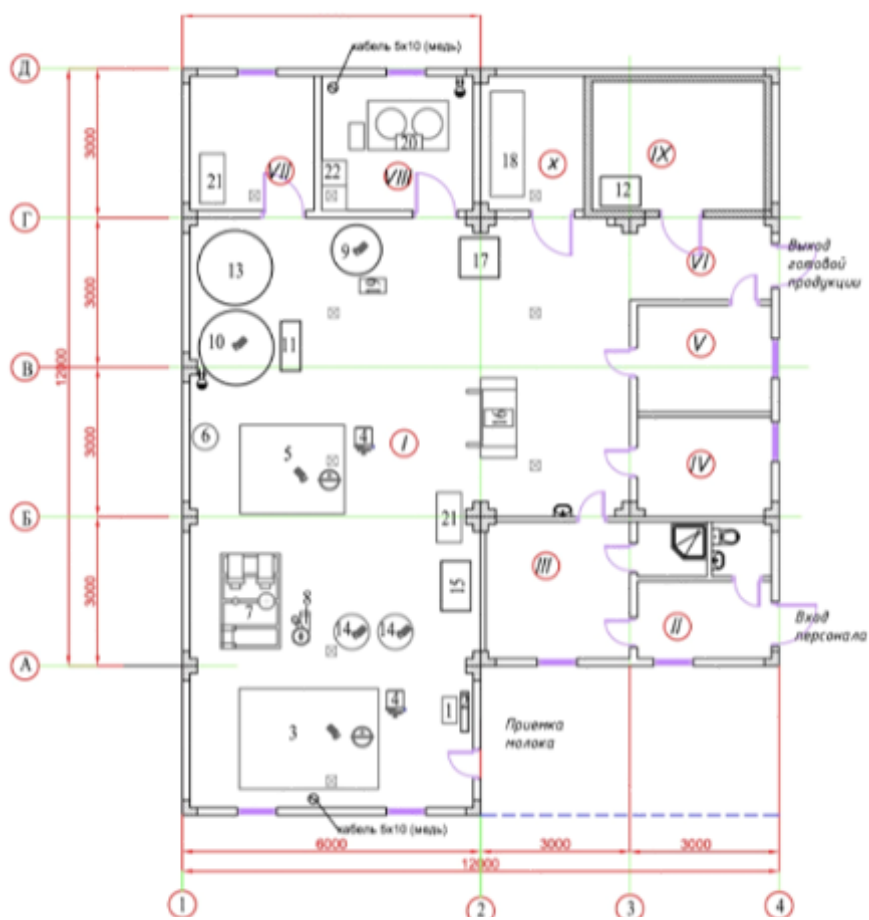
Zdroj: Vlastní zpracování

Koncepčně je Mlékárna od společností EKODOM rozdělena do deseti sekcí (viz obrázek níže). Základní sekcí je technologická část, obsahující veškeré zařízení potřebné pro zpracování mléka na určený výrobek. Celá technologická část je vestavěna do jednoho kontejneru, takže je možno ji snadno transportovat po odpojení ze sítí (vodovodní přípojka, kanalizace, elektrická síť). Chladicí místnost slouží k uchování mikrobiálních kultur pro sýry a také

hotových výrobků. Jedná se o samostatný tepelně izolovaný prostor s pracovní teplotou v rozsahu -2 až +8 st. Pomocnou sekcí je sanitární část, to je stavebně oddělený prostor na úklidové a mycí pomůcky.

Plochy kontejneru, které přijdou do styku s výrobním programem jsou zhotoveny z potravinářských PUR panelů. Zde použité materiály pro vnitřní povrchy budou dobře omyvatelné a dezinfikovatelné. Celkově mlékárna od společností musí odpovídat hygienickým předpisům.

Obrázek 10 Výkres mlékárny



I – výrobní dílna
(technologická část)

II – tambur

III – doplňující místnost
(sanitární část)

IV – laboratoř

V – sklad

VI – tambur

VII – dávkování, balení

VIII – kruhová mycí
místnost

IX – chladicí místnost

X – kompresor

Zdroj: Vlastní zpracování

Výroba je otázkou specifického technologického postupu, který je nutné dodržovat. Základní rysy procesu průmyslového zpracování čerstvého mléka:

1. příjem v mlékárně,
2. pasterizace mléka,
3. odstředění mléka,
4. homogenizace mléčného tuku – mechanická úprava velikosti tuku,
5. odstředěné mléko se doplňuje tukem podle požadavku na 1,5 % nebo 3,5 %,
6. balení,
7. distribuce prodejcům.

Jedním ze zásadních kroků výroby mléka je pasterace. V současnosti je nutností k výrobě využívat pouze mléko pasterované. V opačném případě totiž hrozí riziko přenosu některých nemocí na člověka. Cílem pasterace je omezení nežádoucích mikroorganismů a prodloužení minimální trvanlivosti mléka a konečného mléčného výrobku za minimálních chemických, organoleptických a fyzikálních změn. V praxi rozlišujeme následující způsoby pasterace:

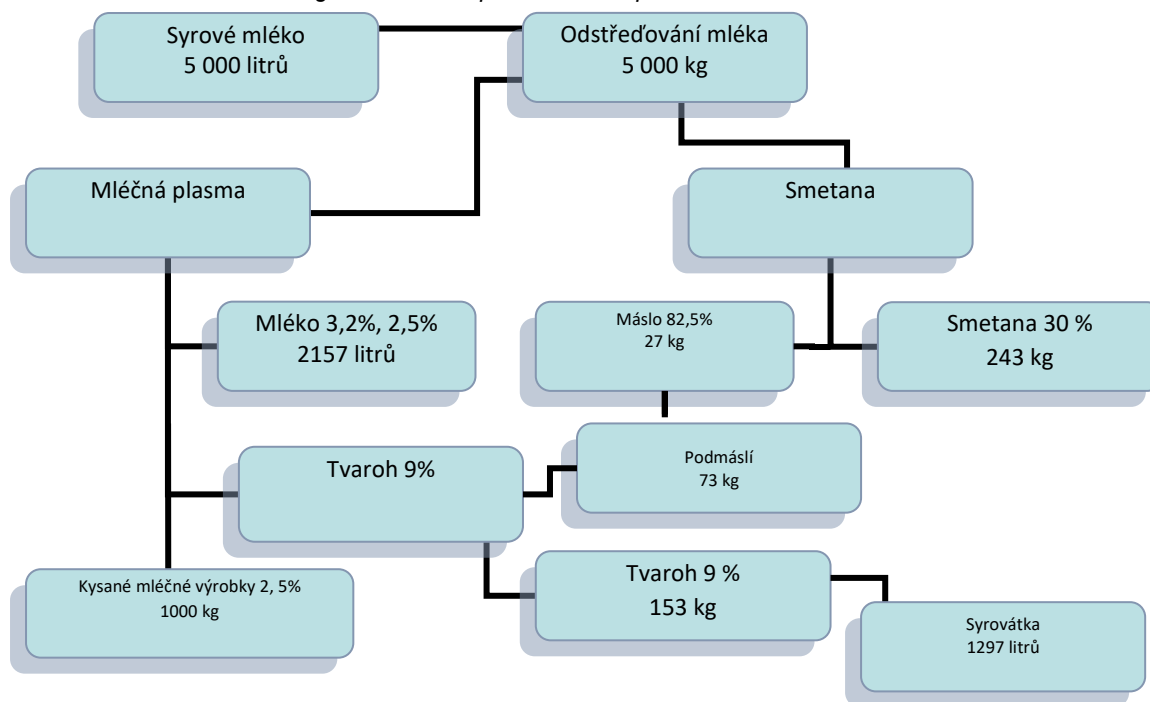
1. Vysoká pasterace spočívá v zahřátí na 85 °C případně i vyšší, doba ohřevu je většinou technologicky stanovena na 4–5 s.
2. Šetrná pasterace – teplota 71,7–75 °C, doba 15–40 s. U mléka vznikají menší změny fyzikálně chemických vlastností, považuje se za základní druh pasterace.
3. Dlouhodobá pasterace – teplota 63–65 °C, doba 30 min. Je nejšetrnější vzhledem k uchování některých cenných látek, proto bude na zakládané mlékárně využívána zejména daná pasterace.

Pak je důležité provést velmi rychlé ochlazení pasterizací ošetřeného mléka na teplotu přibližně 32 °C.

Následujícím krokem je odstředování mléka, při tomto procesu se odstraňuje téměř veškerý mléčný tuk. Z mléka ta těžší složka mléka (mléčná plasma) se soustřeďuje blízko stěny bubnu a lehčí složka (smetana) je vytlačována směrem do středu k ose otáčení. (Brožová, 2013)

Posledním krokem je termizace, realizuje se při 57 až 68 °C po dobu nejméně 15 s. Provádí se u hotových mléčných výrobků po ukončení kysacího procesu a před balením k potlačení nebo zastavení aktivity přítomné mléčné mikroflóry. (Brožová, 2013)

Obrázek 11 Technologické schéma zpracování vstupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční plán

Vstupy pro vytváření finančního plánu byly částečně čerpaný ze strategické analýzy, a především v následujících aspektech, to je cena a plánovaný objem prodeje.

Celkové budoucí příjmy pro připomínku tvoří 135 590 551 RUB.

Tabulka 11 Vývoj budoucích příjmu

	denní	měsíční	roční
příjmy	376 640	11 299 213	135 590 551

Zdroj: Vlastní zpracování

Před rozpracováním podnikatelského plánu nejdříve bylo zahájeno výběrové řízení firem, specializujících se v oblasti mlékařského průmyslu. Omezenému počtu dodavatelů bylo oznámeno o úmyslu zadat veřejnou zakázku na výstavbu mlékárny. Celkem vyhovělo sedm firem s konkrétní nabídkou. Níže jsou uvedené nabízené technologické řešení a ceny produktu a služeb jednotlivých firem.

Tabulka 12 Nabízené technologické řešení dodavatelů zařízení

№	1	2	3	4	5	6	7
Dodavatel	SelhozLider	Kolaks	Kolaks	JEkoDom	Akvakul'tura	Generator ledjanoj vody	Moljekspert
Maximální výstup produkce v litrech	5000	5000	5000	5000 +	5000	5000	6000 +
Mléko v litrech	2 157	2 157	2 157	3 000	+	1 816	+
Kefír v litrech	1 000	1 000	1 000	+	+	1 208	+
Smetana, zakysaná smetana v litrech	243	243	243	závisí na %	+	462	+
Tvaroh (kg)	153	153	153	2 000	+	+	+
Měkký druh sýru (kg)	50	50	50		+	+	+
Máslo 72,5% (kg)	27	27	27	+	+	+	+
Máslo 82% (kg)	-	-	-	-	+	-	+
Syrovátka v litrech	1297	1297	1297	+	+	+	+
Podmáslí v litrech	73	73	73	-	+	+	+
Možnost produkovat doplňující výrobky	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 Ceny produktu a služeb jednotlivých firem

№	1	2	3	4	5	6	7
Dodavatel	SelhozLider	Kolaks	Kolaks	JEkoDom	Akvakul'tura	Generator ledj	Moljekspert
Cena zařízení (v rub.)		14 117 400	18 861 150	8 320 000	8 987 908	10 550 202	18 421 241
Cena modulu (v rub.)	19 532 000	3 455 100	3 983 100	4 540 000	-	8 323 889	-
Cena doplňkového zařízení (v rub.)	1 933 100	1 047 530	1 047 530	1 137 000	46 434	-	-
Cena montáže (v rub.)					548 390		-
Cena obsluhování (v rub.)	2 145 510	1 757 250	2 284 400	1 145 000	256 078	1 887 409	-
Celková cena (v rub.)	23 610 610	20 377 280	26 176 180	15 142 000	9 838 810	20 761 500	18 421 241
Cena dopravy (v rub.)	842 000	795 000	930 000	-	-	720 000	-
Záruka (měs)	12	12	12	18	18	18	-
V souladu se sanitačním řádem	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Termíny dodání zařízení(počet dní)	od 55	65	65	do 120	55	65	-
Možnost zvětšení výroby	není	není	není	ano	není	není	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zvážení všech faktorů a vyhodnocení dopadů jednotlivých variant na podnik ředitelem a managementem firmy bylo rozhodnuto zvolit technologické řešení společností EkoDom. Tato varianta vypadá jako nejlepší jak z pohledů ceny, tak i ze strany nabízených parametrů výroby. Proto v dalších částech podnikatelského plánu se bude počítat s touto variantou.

To znamená, že celkové náklady na pořízení kontejnerové mlékárny by tvořili **15 142 000 RUB**.

V tabulce níže uvádím plánované pořizovací náklady na rozjezd a provoz společnosti.

Tabulka 14 Přehled nákladů pro začátek podnikání

Počáteční náklady	Cena za jednotku (rub)	Počet	Celkové náklady (rub)
Pokládání základů mlékárny	123000	1	123000
Auto pro dodání výrobků	1224000	1	1224000
Chladicí vybavení pro auto	150000	1	150000
Počítač	18000	1	18000

Tiskárna	6000	2	12000
Stůl	5600	2	11200
Skříň	3800	2	7600
Notebook	26700	1	26700

Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku podnikání bude potřeba vynaložit 1 572 500 RUB na pořízení auta pro dodání výrobků, chladicí vybavení pro auto a nábytek do kanceláře. Celkové pořizovací náklady tedy činí 16 714 500 RUB.

Dále jsou uvedené celkové provozní náklady (viz tabulka níže). Z nich pouze mzdy tvoří fixní náklady, všechny ostatní závisí na objemu výroby. Celkové měsíční provozní náklady tvoří 4 509 909 RUB a roční 54 118 906 RUB

Tabulka 15 Přehled provozních nákladů

položka	cena	veličina	velikost	denní náklady	měsíční náklady	roční náklady
syrové mléko (vnitropodniková cena)	15,00	kg	5000	75000	2100000	25200000
syrové mléko (tržní cena)	25,00	kg	5 000	125000	3500000	42000000
kvásek	1375,00	dávka	1	1375	38500	462000
balení	4,08	kus	3 600	14679	411025	4932296
Další vstupy/ materiály				139	4167	50000
Elektřina	4,03	kWh	2 832	11413	319563	3834755
Voda	16,44	m3/ 1000 litrů	10	164	4603	55233
Kanalizace (odvážení)	920,55	-	1	921	25775	309304
Pronájem pozemku	0,000427	m3	5 000	2	60	718
náklady, spojené s autem (benzín)	37,50	litr	15	563	15750	189000
další náklady (kancelářské potřeby atd.)	766,67	-	1	767	21467	257600
Mzdy						
Technolog	1071,43	člověk/ směna	1	1071	30000	360000
Laborant	607,14	člověk/ směna	1	607	17000	204000
Pracovník v dílně	714,29	člověk/ směna	5	3571	100000	1200000

Řidič	785,71	člověk/ směna	1	786	22000	264000
-------	--------	------------------	---	-----	-------	--------

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle interních dat od roku 2016 průměrné náklady na jeden litr mléka činili 12,37 rublů. Cena byla stanovena na úrovni 36,15 rublů. Měsíční fixní náklady tvoří 169 000 RUB. Díky výše uvedeným datům je možné spočítat bod zvratu. Pro jehož výpočet použijí následující vzorec:

$$\text{Bod Zvratu (BZ)} = \text{FN}/(\text{p}-\text{vn})$$

- FN jsou fixní náklady
- p je cena za jednotku
- vn jsou variabilní náklady

Tabulka 16 Bod zvratu

Fixní náklady	169 000
Cena 1 kg mléka	36,15
Variabilní náklady na 1 kg mléka	12,37
Bod zvratu	7105,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Bod zvratu v případě mléka je 7105,7, což znamená, že v tomto bodě je takový objem, kdy se nákladům rovnají příjmy a zisk je rovný nule.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji

Následující tabulka je souhrnným přehledem optimistické varianty příjmů a výdajů včetně jejich rozdílů s maximálním využitím kapacity. Pro výpočet byla použita nejprve vnitropodniková cena za 1 kg mléka, to je 15 RUB za kg mléka, následně ve sloupci vedle, tržní cenu 25 RUB. Jak je vidět rozdíl je hodně vysoký a činí necelých 26 %, což prokazuje, že je uvažovaný záměr životaschopný. Rovněž v prvním roce podnikání i při zahrnutí zřizovacích výdajů, výsledek hospodaření dosahuje kladných hodnot. Pro rok 2019 byl uvažován předpoklad růstu objemu prodeje do 10 000 kg díky zvýšení počtu směn do dvou. V roce 2020 bylo uvažováno tak, že tržby budou růst tempem 15 %, zatímco náklady o pouze o 5 %.

Pro lepší názornost je však v tabulce počítáno s výdaji skutečnými.

Tabulka 17 Přehled rozdílů příjmů a výdajů. Optimistická varianta

	2018 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2018	2019 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2019	2020 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2020
příjmy	135 590 551	135 590 551	271 181 102	271 181 102	298 299 213	311 858 268
výdaje	37 318 906	54 118 906	69 215 201	102 815 201	72 675 962	298 979 391
pořizovací výdaje	16 714 500	16 714 500				
výsledek hospodaře ní	81 557 146	64 757 146	201 965 901	168 365 901	225 623 251	12 878 876

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka představuje pesimistickou variantu, kde objem výroby v roce 2018 byl stanoven na úrovni 3000 Kg. N následujících letech růst tržeb tvořil 10 %, nákladů 5 %. I přesto výsledek hospodaření ve sledovaném období kladný.

Tabulka 18 Přehled rozdílů příjmů a výdajů. Pesimistická varianta

	2018 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2018	2019 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2019	2020 (použití vnitropodnikov ých cen na mléko)	2020
příjmy	81 354 331	81 354 331	89 489 764	271 181 102	98 438 740	311 858 268
výdaje	37318905,6	27238905,6	39 184 851	28 600 851	41 144 093	30 030 893
pořizovací výdaje	16 714 500	16 714 500				
výsledek hospodaře ní	27 320 925	37 400 925	50 304 913	242 580 252	57 294 647	281 827 374

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza

Tabulka 19 SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) • zkušenosti v oboru • Vlastní pozemky a budovy • Lokalita umístění • Marketing • Vlastní výroba krmiv • Vlastní finanční prostředky	WEAKNESSES (slabé stránky) • Absence certifikátu • image a oblíbenost
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) • Prodloužení ekonomických opatření proti Rusku • Pozitivní prognóza inflace (4%) • Zvyšující se počet obyvatel • Vzrůstající zájem spotřebitelů o tuzemské výrobky • Změna životního stylu • Nové výrobní technologie • Vysoký úroveň spotřeby mléka v regionu •	THREATS (hrozby) • Nová konkurence • Vysoká stávající konkurence • Velké množství substitutu • Hospodářská recese, meziroční pokles HDP • pokles reálných příjmů obyvatel • pokles spotřeby mléka

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhodnocení celkové situace je vhodné pro podnik se zaměřit na **strategie ST** a bude se orientovat na využití silných stránek a vyhnout se nebo omezení působení hrozeb.

Rizika

V této kapitole je snaha navrhnout opatření, která by měla eliminovat popsaná rizika nebo snížit jejich negativní dopad na minimum. Při jejich stanovení bylo vycházeno především z provedené strategické analýzy podniku, doprovodných plánů a rovněž konzultací s konkurenty i dalšími lidmi z oboru.

Tabulka 20 Vymezení riziku

Typ rizika	Případné negativní následky	Míra opatření a minimalizace	Hodnocení expertů
Počáteční fáze Nedostatek financí	Nedostatek finančních prostředků	Státní podpora projektu, jistota financování, vlastní zdroje, vytvoření finanční rezervy	Střední úroveň rizika
Přípravná fáze Riziko organizace výroby dle faktoru času	Špatné načasování provedení projektu	Uzavření smluv s přesným časovým rozvrhem (dovoz a montáž vybavení). Zavedení pokut za nedodržení časového rozvrhu.	Střední úroveň rizika. Dodavatelé vybavení jsou již jasní. Uzavření smluv s přesnými časovými údaji ohledně dodání.
Přípravná fáze Riziko organizace výroby dle faktoru ceny	Změny cen potřebných investic může vést k nárůstu spotřeby vlastního nebo cizího kapitálu	Uzavření všech smluv do začátku realizace projektu	Malé riziko. Výdaje jsou spočítané. Určitá zkušenost v zemědělství a státní podpora má vliv na minimalizaci rizika.
Funkcionální fáze Technické riziko v procesu výroby	Narušení funkčnosti vybavení, infrastrukturní síť (doprava, elektřina apod.) může vést ke ztrátě a snížení objemu výroby.	Prevence poruchovosti vybavení	Střední úroveň rizika. Udržování pracovního stavu vybavení a infrastruktury se uděluje potřebný dohled.
Riziko spojené s materiálovými toky	Špatné načasování dodání materiálů a ostatních potřebných složek.	Uzavření smluv o dodání materiálů a ostatních potřebných složek.	Malé riziko, hlavní složky výroby jsou utvářeny uvnitř podniku.

Riziko hotové výroby	Špatné načasování odvozu, neodpovídající kvalita výrobků, což má vliv na snížení ceny na výrobu.	Dodržení pokynů výroby, splnění všech hygienických norem ohledně zpracování mléka.	Riziko ohledně kvality výrobků je poměrně vysoké, tak jak projekt se soustředí na výrobu produktů vysoké kvality, avšak při dodržení všech norem je riziko minimální. Pro odvoz výrobků se pořizuje vlastní dopravní prostředek.
Riziko odběratelů	Je spojeno s nízkou poptávkou po výrobcích a úrovni konkurence.	Vytvářet image firmy a dobrou pověst na trhu.	Střední úroveň rizika. Mléčné výrobky patří do každodenní spotřeby a jsou poptávány ve velkém množství u spotřebitelů
Riziko rapidního zvýšení poptávky	Ztráta případných příjmů a klientely	Uzavření smluv o dodání výrobků a jejich průběžné sledování a plánování.	Nízká úroveň rizika. Možnost zvýšení o dvojnásobek objemu výroby pouhým zvýšením počtu směn nebo dostavby mlékárny během dvou týdnů.
Vstup nové konkurence	Snížení příjmů	Neomezitelné riziko, protože vstupu nové konkurence nemohu nijak bránit. Sledovat, jak se na trhu chová konkurence, jaké mají ceny a strategii a na to poté reagovat	
Příliš optimistický plán		Důkladná analýza všech oblastí a celkové zhodnocení, konzultace s odborníky	Střední úroveň rizika

Nedostatek zákazníků	Snížení příjmů	Důkladně zpracovaná marketingová strategie	Střední úroveň rizika. Promyšlení a intenzivní využívání nástrojů propagace za účelem rozšiřování povědomí o podniku
Legislativní a dotační změny		Neustále sledovat případně změny, vyrábět v souladu s normami	Nízká úroveň rizika.
Zvyšování cen vstupů		zvýšení cen produktů či využití nových zařízení a technologií	Střední úroveň rizika.
Nepříznivé klimatické podmínky, nákaza stáda		Prevence, zajištění dostatečné veterinární péče a rovněž pojištění stáda	Nízká úroveň rizika.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza rizik

Pro účely této analýzy jsou vybrané konkrétní rizika, která se mohou reálně v průběhu podnikání objevit. Následně byly stanovené pravděpodobnosti výskytu a intenzita negativního vlivu. Celkem bylo zanalyzováno 6 rizik. Pravděpodobnost je hodnocena čísly od 1 do 7, kde číslo 1 nejméně závažnou formu a 7 představuje nejvýznamnější formu ohrožení. Intenzita je hodnocena stejným způsobem (viz tabulka dolu).

Tabulka 21 Analýza rizik, pravděpodobnost výskytu a významnost rizika

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (P)	Intenzita negativního vlivu (I)	Vyhodnocení rizika (V)
Vstup nové konkurence	5	5	25
Nedostatek zákazníků	2	2	4
Riziko rapidního zvýšení poptávky	5	1	5
Překročení stanovených nákladů	3	4	12
Příliš optimistický plán	3	4	12
Snížování výdajů zákazníků na mléko	2	2	4

Zdroj: Autorka

Vyhodnocení jednotlivých rizik je pak dáno součinem pravděpodobnost výskytu a intenzity negativního, kde výsledné číslo je podle tabulky, uvedené níže udává, jestli riziko akceptovatelné nebo není.

Tabulka 22 Celkové hodnocení rizika

Rizikový stupeň	V	Míra rizika
1.	25-35	Nežádoucí riziko
2.	11-24	Mírné riziko
3.	1-10	Akceptovatelné riziko

Zdroj: Autorka

Z analýzy vyplývá, že nejpodstatnějším a podle stupnice nežádoucím rizikem je vstup nové konkurence. Je ovšem otázka, zda se do toho někdo pustí vzhledem k finanční náročnosti podnikání v daném oboru.

Mírnými riziky jsou překročení stanovených nákladů a příliš optimistický plán.

Nedostatek zákazníků, riziko rapidního zvýšení poptávky a snižování výdajů zákazníků na mléko je pro mne akceptovatelným rizikem. Může se stát, že náklady budou vyšší, než jsou stanovené v tomto plánu, ale případné dodatečné peněžní prostředky podnik bude schopný zajistit.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán pro továrnu na výrobu mléka v Rusku, zda jsou tyto mléčné výrobky realizovatelné a tím i pro majitele zajímavé k realizaci.

V teoretické části byly popsány obecné informace týkající se podnikání a podnikatelského prostředí do kterého firma výroby mléka z Ruska vstoupí, a základní informace týkající se tvorby podnikatelského plánu. Dále v teoretické části bylo popsáno různé metody a přístupy k analýze vnitřních a vnějších podmínek pro podnikání jako SWOT, PEST, MAP, SPACE, atd.

Praktická část je věnována samotnému podnikatelskému plánu, který kopíruje strukturu podnikatelského plánu uvedenou v teoretické části. Předmětem podnikatelského plánu je vybudování nového podniku, zaměřeného na zpracování mléka a následný prodej hlavních vyrobených mléčných výrobků, na bázi již existující farmy s 11letou praxí v oboru, a to konkrétně používání vysoko kvalitních technologií ke zpracování mléka. Podnikatelský plán je vypracován pro potřeby majitele a jeho zhodnocení, zda daný projekt bude realizovat a celý projekt i financovat z vlastních zdrojů bez potřeby cizího kapitálu. V podnikatelském plánu je popsána podnikatelská příležitost a záměr, konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka. Důležité jsou zároveň cíle firmy a vlastníka, na které navazovala analýza trhu, konkurence a B2B partnerů. Dále v diplomové práci byla zpracována marketingová a obchodní strategie, realizační projektový plán a finanční plán, který byl pro majitele stěžejní pro posouzení realizovatelnosti projektu. Na závěr plánu byla zpracována SWOT a finanční analýza, která analyzuje hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a případná rizika projektu.

Hlavními pilíři plánu byla převážně analýza trhu v Rusku, kde byla zjišťována cílová skupina potenciálních zákazníků po regionech, kteří by mohli mít o mléčné produkty zájem a finanční plán, který je důležitý pro splnění stanovených cílů. Ze strategické analýzy trhu vyšla obrovská cílová skupina, která čítá velký počet lidí v regionu Ufy.

Finanční plán byl vypracován a následné výpočty ukazují, že továrna mléka v Ufě má relativní velký potenciál v byznysu, která vyplývá z tabulky číslo 17, 18.

Podnikatelský plán tedy vychází jako zajímavý a realizovatelný, a proto do něj budou investovat a zrealizují ho. Provoz tak bude spuštěn v posledním kvartálu roku 2017, jak je v plánu popsáno.

Zdroje

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 311 s. Druhé vydání. ISBN 978-80-247-2409-6.

Veber, J., & Srpová, J. (2008). Podnikání malé a střední firmy (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

VEBER, Jaromír a kol. Podnikání malé a střední firmy . 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Srpová, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., ORLÍK, T., SKOPAL, P., & SVOBODOVÁ, I. (2011). Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing.

Wupperfeld U. (2003). Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

FOTR, Jiří et al., 2012 Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FINCH, Brian. How to write a business plan. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2010. ISBN 07-494-5894-1.

BUSH, T. How to Use SWOT in Business Plans. In: pestleanalysis.com [online]. 2016-03-12. Dostupné z <http://pestleanalysis.com/swot-business-plans/>

BAINES, Paul. Marketing. Third edition. UK: Oxford university press, 2014, 768 p. ISBN 978-0-19965953-1 proverit111

Kovář, František. Konkurenceschopný podnik: podnikatelská politika / František Kovář [et al.]. 1. vyd. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institút v Dubnici nad Váhom, 2014. 275 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-89400-99- 7.

AHLSTROM, David a Garry BRUTON, 2010. *International management: strategy and culture in the emerging world*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 504 p. ISBN 03-244-0631-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOVÁŘ, F., Krchová, H. *Strategický management, Strategie, Strategická analýza*. Praha: 2007. 134 s.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2007, *Acta Oeconomica Pragensia: Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku*. roč. 15, č. 2.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

GÜRBÜZ, T. A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method. IAENG [online]. 2013 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://www.iaeng.org/publication/IMECS2013/IMECS2013_pp866-869.pdf.

KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-50-8.

SIMISTER, P. SPACE Analysis [online]. 2011 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategicposition-and-action-evaluation-matrix#>

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Elektronické zdroje:

Braintools <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *businessinfo.cz* [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html>

Rusko: vyšší ceny ropy nestačí. *Kurzy.cz*. [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/409927-rusko-vyssi-ceny-ropy-nestaci/>

Ceny mléka a mléčných výrobků v Rusku se zvyšují a zároveň klesá jejich spotřeba. *AGRÁRNÍ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY*. [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/ceny-mleka-a-mlecných-vyrobku-v-rusku-se-zvysuji-a-zaroven-klesa-jejich-spotreba.php?akce=hodnot&table_hodnot=news&id=28130&znamka=2

RUSKO. *businessinfo.cz*. [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/mzv-mapa-globalnich-oborovych-prilezitosti/rusko.pdf>

Mléčné výrobky s obsahem vápna či mýdla. Po embargu řeší Rusko podvody. *IDNES.CZ* [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/embargo-na-dovoz-potravin-z-evropy-do-ruska-v-mlecných-vyrobcih-je-mydlo-vapno-i-sadra-grf-/eko-zahranicni.aspx?c=A160711_2258717_eko-zahranicni_kris

Региональный обзор Milknews: Башкортостан. *Agrovesti*. [Online] [citace: 23.08.2017] Dostupné z: https://agrovesti.net/respublika_bashkiriya/regionalniy_obzor_milknews_bashkortostan.html

RUSKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: PLAT KAŽDÉHO DESÁTÉHO ZAMĚSTNANCE NESTAČÍ ANI NA JÍDLO. *Tapolitika*. [Online][citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://tapolitika.cz/ze-sveta/ruska-mozaika/rusky-statisticky-urad-plat-kazdeho-desateho-zamestnance-nestaci-ani-na-jidlo/>

MEZINÁRODNÍ MARKETING – 2. část. *mbacmi*. [citace: 23.08.2017] Dostupné z: http://www.mbacmi.cz/admin/_uploads/4f5dad60744da.pdf

Vláda RF prodloužila potravinové embargo pro země, které na Rusko uvalily sankce. *Sputnik*. [Online][citace: 23.08.2017] Dostupné z: <https://cz.sputniknews.com/svet/201707055584183-vlada-rf-prodlouzeni-embargo-zeme-rusko-sankce/>

Dvaapůl roku zákazu dovozu potravin do Ruska. *Retail*. [Online][citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://retailnews.cz/2017/02/15/dvaapul-roku-zakazu-dovozu-potravin-do-ruska/>

ТОП-50 молокоперерабатывающих заводов. *Dairynews*. [Online][citace: 26.08.2017] Dostupné z: <http://www.dairynews.ru/news-image/20161216/%D0%A2%D0%9E%D0%9F-50%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D1%82%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D1%8E%D1%89%D0%B8%D1%85%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2.pdf>

Производство обработанного жидкого молока. *Querycom*. [Online][citace: 23.08.2017] Dostupné z: <http://querycom.ru/companies/category/155111/region/60/page/1>

Seznam tabulek, grafů, obrázků

Obrázek 1 Myšlenková mapa – Key Intelligence Questions

Obrázek 2 Myšlenková mapa – Struktura podnikatelského plánu

Obrázek 3 : SPACE analýza

Obrázek 4 SWOT analýza ve formulaci strategického záměru

Obrázek 2 Marketingový mix „7P“

Obrázek 7 Lokalita umístění

Obrázek 8 Výroba mléka podle regionu Ruské federaci v roce 2015 (tisíc tun)

Obrázek 9 Kontejnerová mlékárna

Obrázek 10 Výkres mlékárny

Obrázek 11 Technologické schéma zpracování vstupu

Graf 1 průměrný týdenní výdaj společnosti Shajmurat za rok 2015, 2016 a 2017

Graf 2 Vývoj reálného příjmu obyvatelů Ruska za období 2013-2016 v procentech

Graf 3 Statický graf kurzu ruský rubl / česká koruna (RUB / CZK), vybraná historie

Graf 4 Výroba mléka v Rusku za r. 2015-2017 v tisících tun

Graf 5 Vývoj cen na mléko společnosti Shajmurat za jednotlivé roky 2013-2017

Tabulka 3 Metody MAP při SLEPT analýze

Tabulka 4 Matice TOWS

Tabulka 3 Základní makroekonomické ukazatele za posledních 5 let

Tabulka 4 Podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP v roce 2016 (v %)

Tabulka 5 Ruský federální rozpočet (mld. RUB)

Tabulka 6 Výroba mléka v Rusku za období 2010-2015 v tunách

Tabulka 7 Vývoj výroby mléka v Rusku za období 2013-2017

Tabulka 8 Největší společnosti ve výrobě mléka na Ruském trhu za rok 2015

Tabulka 9 Předpokládaný objem výroby

Tabulka 10 Ceny konkurenčních podniků v regionu za rok 2017

Tabulka 11 Vývoj budoucích příjmu

Tabulka 12 Nabízené technologické řešení dodavatelů zařízení

Tabulka 13 Ceny produktu a služeb jednotlivých firem

Tabulka 14 Přehled nákladů pro začátek podnikání

Tabulka 15 Přehled provozních nákladů

Tabulka 16 Bod zvratu

Tabulka 17 Přehled rozdílů příjmů a výdajů. Optimistická varianta

Tabulka 18 Přehled rozdílů příjmů a výdajů. Pesimistická varianta

Tabulka 19 SWOT analýza

Tabulka 20 Vymezení riziku

Tabulka 21 Analýza rizik, pravděpodobnost výskytu a významnost rizika

Tabulka 22 Celkové hodnocení rizika