

# **Projekt zpracování podnikatelského plánu a strategie pro rozvoj firmy**

Bc. Zuzana Marčíková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Marčíková**  
Osobní číslo: **M15307**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zpracování podnikatelského plánu a strategie pro rozvoj firmy**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši vztahující se k tématu business plánu a tvorby strategie malé firmy.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy.
- Na základě provedených analýz sestavte business plán a navrhnete podnikovou strategii pro rozvoj vybrané firmy.
- Provedte ekonomické zhodnocení a definujte rizika projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide! 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, 430 stran. ISBN 978-1-933895-46-8.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005, 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798479.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALENTIN, Erhard K. Business planning and market strategy. Los Angeles: SAGE, 2015, 254 s. ISBN 978-1-4522-8215-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tužek, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

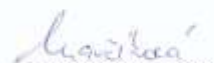
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2017

Jméno a příjmení: ZUZANA MARČÍKOVÁ

  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce si klade za cíl vypracovat strategii pro rozvoj firmy a na jejím základě navrhnout podnikatelský plán. Zvolená firma působí na českém trhu v oblasti pekařství/cukrářství. První část práce je zaměřena na teoretický rozbor aspektů spojených především s podnikovou strategií a podnikatelským plánem. Praktická část analyzuje současný stav firmy pomocí strategické analýzy externího a interního prostředí a interpretuje možnosti do budoucna. Na základě zvolené strategie jsou vypracovány dílčí strategické plány sloužící k rozvoji firmy. Konkrétně se jedná o plán marketingový a obchodní, plán nákupu výroby a distribuce, organizační a personální plán a finanční plán.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podniková strategie, rozvoj firmy, strategická analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to create a business strategy for company development and to implement a business plan based on the strategy. The chosen company operates on the Czech market as a bakery/cake shop. The first part focuses on the theoretical analysis of aspects related especially to business strategy and business plan. The practical part of the thesis analyses the current state of the company using the strategic analysis of internal and external environment and presents the company's future opportunities. According to the selected strategy there are formed four strategical plans contributing to development of the company. Specifically, the business plan is composed of marketing plan, operational plan, human resource strategic plan and financial plan.

Keywords: business plan, business strategy, business development, strategic analysis.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Dále děkuji Tomáši Čopjanovi za poskytnuté informace o firmě nezbytné pro vypracování praktické části této práce.

*„Nejlepší, jak předvídat budoucnost, je si ji vytvořit.“*

Bill Gates

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH (MSP)</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA PODNIKU A PODNIKÁNÍ .....	13
1.2    DROBNÉ, MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY V ČR A JEJICH PODPORA.....	14
<b>2 PODNIKOVÁ STRATEGIE</b> .....	<b>15</b>
2.1    STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	16
2.2    POSLÁNÍ A VIZE FIRMY .....	17
2.2.1    Poslání firmy .....	17
2.2.2    Vize firmy .....	18
2.3    STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU .....	19
2.4    STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	20
2.4.1    Externí analýza.....	21
2.4.2    Interní analýza .....	24
2.4.3    SWOT analýza .....	26
2.4.4    SPACE analýza .....	27
2.5    TYPOLOGIE STRATEGIÍ .....	29
2.6    KRITÉRIA HODNOCENÍ STRATEGIE.....	30
2.7    IMPLEMENTACE STRATEGIE A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY .....	31
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>32</b>
3.1    DRUHY PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ .....	33
3.2    STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	33
3.3    STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ A OBCHODNÍ PLÁN .....	35
3.4    STRATEGICKÝ PLÁN NÁKUPU, VÝROBY A DISTRIBUCE.....	35
3.5    STRATEGICKÝ ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ PLÁN .....	36
3.6    STRATEGICKÝ FINANČNÍ PLÁN .....	37
3.7    RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY JUST DONUT</b> .....	<b>39</b>
4.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	39
4.2    HISTORIE.....	40
4.3    SOUČASNÉ PROVOZOVNY .....	40
4.4    PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	41
<b>5 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b> .....	<b>43</b>
5.1    ANALÝZA PEST.....	43
5.2    PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	46
5.2.1    Vyjednávací síla dodavatelů .....	46
5.2.2    Vyjednávací síla zákazníků.....	46
5.2.3    Hrozba substitutů .....	47
5.2.4    Hrozba vstupu nových konkurentů .....	47

5.2.5	Existující podniky .....	48
5.3	ANALÝZA GOOGLE TRENDS .....	51
5.4	SHRNUTÍ ANALÝZ EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	52
<b>6</b>	<b>ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....</b>	<b>53</b>
6.1	ZDROJE PODNIKU .....	53
6.1.1	Finanční zdroje .....	53
6.1.2	Lidské zdroje .....	53
6.1.3	Materiální zdroje .....	54
6.1.4	Nemateriální zdroje .....	54
6.2	PORTERŮV HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	55
6.2.1	Řízení vstupních operací .....	55
6.2.2	Výroba a provoz .....	55
6.2.3	Řízení výstupních operací .....	56
6.2.4	Marketing a odbyt .....	56
6.2.5	Služby .....	57
6.3	SHRNUTÍ ANALÝZ INTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	58
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>SPACE ANALÝZA .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST PRÁCE .....</b>	<b>63</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRH PODNIKOVÉ STRATEGIE PRO ROZVOJ FIRMY .....</b>	<b>64</b>
10.1	POSLÁNÍ A VIZE ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI .....	64
10.2	STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY .....	64
10.3	NÁVRH STRATEGIE PRO FIRMU A JEJÍ HODNOCENÍ .....	65
<b>11</b>	<b>DOPROVODNÉ PLÁNY .....</b>	<b>67</b>
11.1	MARKETINGOVÝ A OBCHODNÍ PLÁN .....	67
11.1.1	Marketingové a obchodní cíle .....	67
11.1.2	Segmentace .....	67
11.1.3	Marketingový mix .....	68
11.1.4	Harmonogram marketingových činností pro rok 2017 .....	74
11.2	PLÁN NÁKUPU, VÝROBY A DISTRIBUCE .....	75
11.2.1	Plán pro 2 prodejny (Ostrava centrum + Ostrava Poruba) .....	75
11.2.2	Plán pro 2 prodejny + rozvoz .....	81
11.2.3	Plán pro 3 prodejny (stávající + nákupní centrum + rozvoz) .....	82
11.2.4	Plán pro 5 prodejen (Ostrava + Olomouc + Brno) .....	85
11.2.5	Franchising jako možnost distribuční sítě .....	86
11.3	ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ PLÁN .....	87
11.3.1	Povinnosti pracovníků ve firmě .....	87
11.3.2	Principy odměňování pracovníků .....	89
11.3.3	Personální potřeby .....	90
11.4	FINANČNÍ PLÁN .....	91
11.4.1	Kvalitativní odhad tržeb .....	92
11.4.2	Kvalitativní odhad nákladů .....	95
11.4.3	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	102
11.4.4	Financování expanze .....	103
<b>12</b>	<b>RIZIKA PROJEKTU .....</b>	<b>105</b>

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>110</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>113</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>114</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>115</b>

## ÚVOD

Mnoho firem v dnešní době vznikne bez hlouběji promyšleného nápadu, podlehne počátečnímu úspěchu a nemyslí přitom na budoucnost. Práce poukazuje na důležitost strategie v podnikání a koresponduje s myšlenkou, že firma by měla mít určeno poslání, kterým se bude řídit a stanovené dosažitelné cíle a vizi, k nimž bude směřovat.

Determinantem, jenž ovlivňuje podnikání malých firem, je konzumní společnost, která staví do dominantního postavení na trhu finální spotřebitele. Těm se firmy v mnoha situacích musí přizpůsobovat, pokud chtějí v konkurenčním a neustále se měnícím prostředí uspět. Nestabilní vnější okolní podněcuje firmy k interním změnám. Změny by pro firmu neměly být ale hrozbou, nýbrž příležitostí; je důležité je dělat, sledovat aktuální dění na trhu, orientovat se na zákazníky a reagovat na nové trendy.

V situaci, kdy je trh přesycen výrobky/službami a spotřebitel si může ve většině případů vybírat z několika nabídek prodejců, mají rozhodující vliv na jeho preference i jiné aspekty než jsou cena a kvalita, jak tomu bylo dříve. Zákazníci jsou neustále náročnější a ke zmíněným aspektům se tak přidávají faktory jako je originalita nebo image daného výrobku, služby či firmy jako celku. Tato skutečnost prospívá aktuálnímu trendu tzv. specializovaných prodejen, který se stále více týká i potravin.

Mezi firmy, které se specializují na výrobu pouze jednoho výrobku, patří firma Just Donut, o níž je tato práce. Společnost si krátkodobě vybuodovala pozici úspěšné firmy, kterou je nezbytné hlídat a udržovat z dlouhodobého hlediska.

Práce se v teoretické části, zabývá problematikou podnikání v malých a středních firmách, podnikovou strategií a podnikatelským plánováním. Nedílnou součástí je analytická část, která zkoumá, na základě provedené strategické analýzy, vnější a vnitřní okolí firmy. Výsledky uskutečněných analýz jsou podmětem pro formulaci strategie a podnikatelského plánu v části projektové.

Výsledkem práce bude strategický rámec pro budoucnost zvolené firmy a na jeho základě vypracovaná projekce kroků, které bude vhodné učinit v oblasti marketingové, výrobní, distribuční, personální a organizační. Veškeré plánované činnosti budou v závěru převedeny do finanční podoby a bude naznačena jejich konsekvence na hospodárnost firmy v příštích třech letech. Celkový projekt slouží především zvolené firmě, a to jako impuls a možný směr, kterým se bude v budoucnu ubírat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce zkoumá a řeší zejména problematiku rozvoje malé firmy. Tato problematika je v práci rozdělena na dvě oblasti – podnikovou strategii a podnikatelský plán. Tyto oblasti se v mnohém prolínají, protože k tvorbě a realizaci podnikatelského plánu je nezbytné strategické řízení firmy.

Hlavním cílem práce je formulovat vhodnou strategii pro rozvoj zvolené firmy a na jejím základě vypracovat podnikatelský plán na dobu tří let. Práce si dále klade za cíl jít v souladu s konceptem firmy a poskytnout jí reálný obraz činností, které je vhodné v budoucnu zrealizovat.

V teoretické části se využívají metody literární rešerše a kompilace. Nejdříve jsou objasněny skutečnosti spojené s podnikáním malé firmy, následně je kladen velký důraz na podnikovou strategii, a to především z toho důvodu, že je to základní prvek pro úspěšné dlouhodobé plánování firmy. Popsány jsou veškeré strategické analýzy, jež se následně uplatňují v části analytické. Závěr teoretické části je věnován podnikatelskému plánování.

Analytická část zkoumá současný stav firmy Just Donut. Přesněji je popsáno jak vnější okolí pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy Google Trends, tak interní prostředí prostřednictvím zdrojů a hodnotového řetězce firmy. Poznatky plynoucí z vnějšího a vnitřního okolí firmy jsou shrnuty do SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky firmy, naznačuje její příležitosti a hrozby. V závěru analytické části je použita analýza SPACE, která určuje váhy a vlivy dílčích faktorů ve firmě. Na základě SPACE analýzy je stanovena aktuální strategická pozice firmy, z níž vychází část projektová.

Projektová část se zaměřuje na budoucnost firmy. Jelikož podnikatelský plán vychází mimo jiné i ze strategických analýz, na jejichž bázi je určena firemní strategie, část popisující strategii plynule přechází v tvorbu podnikatelského plánu. Strategie je navržena prostřednictvím poslání, vize a strategických cílů firmy. Podnikatelský plán tvoří plány marketingový a obchodní plán; plán nákupu, výroby a distribuce; organizační a personální plán a finanční plán, který zobrazuje důsledky rozvoje firmy na její výsledek hospodaření v daných letech.

Podnikatelský plán není určen investorům/bankám. Slouží především dané firmě. Nezahrnuje ani veškeré analýzy, využitelné pro podnikové plánování, ale pouze ty, které lze na základě získaných informací zpracovat a současně odpovídají cílům práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH (MSP)

Drobné, malé a střední firmy zastupují většinový podíl na českém trhu. Drobnými, malými a středními podniky jsou veškeré podniky do 249 zaměstnanců a jedním z nich je podnik, kterým se bude zabývat tato práce. Vybraný podnik bude spadat do té úplně nejmenší skupiny, tedy skupiny drobných podnikatelů s méně než 10 zaměstnanci a obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy do 2 milionů EUR (czechinvest.org, 2017).

### 1.1 Podstata podniku a podnikání

**Podnik** je jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení zboží nebo služeb. Podnik musí oslovovat určité zákazníky s nabídkou svých činností, není rozhodující jeho právní podoba ani zda podnik dosahuje zisku. Jeho základním cílem je přežít, uchovat se jako podnik (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 1).

**Podnikání** je dle Synka a Kislingerové (2015, s. 3) charakterizováno těmito podstatnými rysy:

- Snaha o zhodnocení vloženého kapitálu (dosažení zisku) jako základní motiv podnikání.
- Zisk se získává uspokojováním potřeb zákazníků. Podnikatel se tedy zajímá o zájmy, požadavky zákazníků, jejich potřeby atd.
- Podnikatel uspokojuje požadavky zákazníků svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což způsobuje podnikateli značná rizika. Ten se tak snaží volit takovou strategii a politiku, která riziko snižuje na přijatelnou úroveň (= minimalizuje riziko).
- Na počátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu se liší většinou z důvodu předmětu podnikání a jeho rozsahu.

Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy, ta však může růst i například růstem jejího tržního podílu. Zisková orientace by v žádném případě neměla zastiňovat její společenské poslání. Posláním je služba zákazníkovi a všem, kteří jsou s podnikem nějak spjatí. Pro tyto osoby používáme název „*stakeholders*“ (= zájmové skupiny) (Synek a Kislingerová, 2015, s. 4).

## 1.2 Drobné, malé a střední firmy v ČR a jejich podpora

V posledních desetiletích dochází ke zvyšování počtu malých a středních podniků v relaci k podnikům velkým. Mají čím dál více zaměstnanců a rostou i jejich tržby. Je hned několik důvodů proč k nárůstu dochází. Prvním je skutečnost, že vlivem rostoucí globální konkurence jsou velké firmy nuceny omezovat náklady, a to snížením počtu pracovníků, uplatňováním outsourcingu v některých činnostech, objednáváním služeb od dodavatelů, kterými jsou většinou právě menší podniky. Dalším důvodem je expanze sektoru služeb, který vždy souvisel spíše s malými podniky než těmi velkými (Kislingerová a Nový, 2005, s. 293).

Ze všech aktivních podnikatelských subjektů roce 2015 v ČR bylo 99,83 % podniků malých a středních. Podíl přidané hodnoty těchto podniků byl 54,12 % a podíl zaměstnanců činil 58,90 % (mpo.cz, 2016).

Podnikání MSP má řadu výhod i nevýhod. Mezi **výhody** patří například flexibilita podniků, lépe se mění organizace k uspokojení zákazníka, snadnější uplatnění nových nápadů, přátelské vazby, větší blízkost k zákazníkovi a jiné. **Nevýhodami** může být zranitelnost okolním prostředím, problém s pronikáním na zahraniční trh, nedostatek finanční síly, málo odborníků ve firmě a další (KISLINGEROVÁ a NOVÝ, 2005, s. 295-296).

Vláda České republiky každoročně schvaluje programy pro podporu malých a středních podnikatelů. Pravidla pro poskytování podpor MSP stanovuje „*zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů a zákon č.218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, ve znění pozdějších předpisů.*“ Komise (ES) dále tyto dva zákony doplňuje celou řadou předpisů a nařízení upřesňujících výši podpor (Staňková, 2007, s. 3).

Filozofie podpory malého podnikání plyne ze zjištění, důležitosti těchto podniků ve vyspělých ekonomikách světa. Především jsou to nástroje pro boj s nezaměstnaností a posílení konkurenceschopnosti českých firem v ekonomickém prostoru Evropské unie. Podpora podnikání je rozvinuta v několika směrech (Staňková, 2007, s. 4-5):

- příprava podmínek pro podnikání,
- podpora začínajících podnikatelů,
- růst firem až do fáze internacionalizace (CzechTrade),
- podpora všech firemních funkcí (lidských zdrojů, řízení, technologií, atd.)
- programy státního rozpočtu, a především strukturálních fondů EU.

## 2 PODNIKOVÁ STRATEGIE

S pojmem „strategie“ se můžeme běžně setkávat při různých příležitostech našeho každodenního života. Konkrétně slovo pochází z řeckého výrazu „*Strategia*“, který zobrazuje dlouhodobý plán činností směřující k dosažení předem stanovených cílů, jinými slovy je to schopnost vojevůdce vést své vojsko k daným cílům (Tyll, 2014, s. 1).

Slovní spojení „podniková strategie“ tedy znamená dlouhodobé směřování firmy. V širším významu se jedná také o plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly podnik k větší ziskovosti a úspěšnosti. Při pohledu na různé definice tohoto spojení vyplývá, že všichni přední světoví teoretikové se shodují na tom, že jde o něco dlouhodobého, ale naopak se rozcházejí v chápání toho, zda se jedná o plán či pouhé definování konečného cíle, ke kterému lze dojít náhodnými rozhodnutími (Kourdi, 2011, s. 7; Tyll, 2014, s. 1).

Například Henry Mintzberg definuje podnikovou strategii následovně: „*Strategie představuje model chování přijímání rozhodnutí.*“ Neklade tedy velký důraz na budoucí cíle, ale spíše na rozhodování, která se v podniku neustále odehrávají a strategii, tedy způsob, jakým budou rozhodnutí uskutečňovány. Naopak pro Alfreda D. Chandlera je význam strategie v podniku v plnění jeho dlouhodobých cílů: „*Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.*“ Obdobné pojetí vychází také z definice Philipa Kotlera: „*Cíle ukazují, čeho chce podnikatelská jednotka dosáhnout. Strategie je hrací plán, jak se k těmto cílům dostat*“ (Kotler a Keller, 2013, s. 83; Tyll, 2014, s. 1).

Strategii dle Součka (2015, s. 5) tvoří tyto základní součásti:

- mise (základní podstata podniku),
- vize (představa žádoucího budoucího cílového stavu – zájmové regiony, zákazníci, portfolio, atd.),
- strategické cíle (k majitelům, pracovníkům, zákazníkům, atd.),
- strategické operace (veškeré činnosti směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů).

Hlavním úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost tak, aby byl v rámci trhu, na kterém chce působit konkurenceschopný. Podmínkou úspěšnosti je zvolení unikátní strategie (Souček, 2015, s. 5).

Strategie může být definována na třech různých úrovních:

1. **Celofiremní strategie** (*Corporate strategy*) – popisuje dlouhodobý vývoj společnosti jako celku. Je zde definována geografická orientace nebo například portfolio nabízených výrobků nebo služeb. Celofiremní strategie zahrnuje také veškeré další strategie uvedené níže.
2. **Strategie oblastí podnikání** (*Business strategy*) – je zaměřená na konkrétní aktivity firmy na daném trhu. Jelikož se zaměřuje na jeden konkrétní trh je také tato strategie nazývána strategií konkurenční.
3. **Provozní strategie** (*Operational strategy*) – zaobírá se tím, jak přispívají zdroje a procesy v organizaci k rozvoji konkurenční i celofiremní strategie, dále jejich způsob a efektivitu. Tato dílčí strategie je aplikovaná ve všech oblastech podnikání společnosti a přispívá tak i ke strategii celofiremní.
4. **Procesní strategie** (*Process strategy*) – procesy rozumíme nástroje, jak dosáhnout firemních cílů a operační manažeři jsou ti, kteří za to zodpovídají. Je důležité formulovat slabé a silné stránky procesů. Skloubení firemní strategie a procesní architektury nám umožňuje metoda Balanced Scorecard (Fotr, 2012, s. 30-31; Tyll, 2014, s. 9).

Strategie je také nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů. Na začátku těchto procesů je formulace poslání firmy a na konci jsou výstupy v podobě naplnění stanovených cílů (Fotr, 2012, s. 26).

## 2.1 Strategické řízení

Souček (2015, s. 5) formuluje strategické řízení jako proces implementování strategie do podniku, tj. uvedení do života a neustálé aktualizování v souladu s vývojem jak vlastního podniku, tak jeho okolí. Synek a Kislingerová (2015, s. 184) ho popisují jako proces, kdy vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení strategických cílů, aby nastal soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a zároveň tak, aby byla zajištěna celková prosperita a úspěšnost podniku.

Jak Souček (2015, s. 5-6), tak Synek a Kislingerová (2015, s. 184) se shodují na tom, že strategické řízení je základem řízení celého podniku, východiskem pro všechny podnikové plány a projekt a také prvkem sjednocujícím činnosti všech pracovníků podniku. Rozhoduje o zá-

kladním směru rozvoje podniku a zasahuje téměř do všech oblastí (makro a mikroekonomika, personalistika, marketing, financování, aj.) – z toho důvodu je to nejnáročnější úkol, který v podniku nastává.

Strategické řízení je vrcholovým intelektuálním výkonem top managementu, který vyžaduje vynalézavost, rychlost, znalosti, fantazii, disciplínu a schopnost měnit se (Souček, 2015, s. 6).

Důležitým prvkem ve strategickém řízení je „**strategické myšlení**“, což je určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Elementy strategického myšlení jsou:

- zaměření se na cíle – soustředit aktivity na naplnění stanovených cílů,
- myšlení v čase – respektovat budoucí horizont dopadu rozhodnutí,
- hypoteticky orientované myšlení – schopnost tvorby a testování optimálních variant,
- inteligentní oportunistus – flexibilita přijímat alternativní řešení,
- systémový pohled – porozumění souvislostem daného řetězce (Fotr, 2012, s. 26-27).

Proces strategického řízení, zahrnuje obvykle následující fáze:

- 1) strategickou analýzu,
- 2) formulaci strategie,
- 3) implementaci strategie,
- 4) strategickou kontrolu (Scholleová, 2015, s. 186).

## **2.2 Poslání a vize firmy**

Aby bylo možné definovat strategii firmy, musí mít tato firma jasně definované základní cíle, které jsou obvykle vyjádřeny formou firemního poslání, vizi a dílčí cíle (Tyll, 2014, s. 4).

### **2.2.1 Poslání firmy**

Každá firma byla založena a existuje z důvodu, aby naplňovala určité poslání. Může to být výroba nebo například poskytování služeb svým zákazníkům. Poslání firmy je v souladu se základními představami (vizí) zakladatele firmy o předmětu podnikání, zákaznících firmy, potřebách firmy a druhu výrobků a služeb, kterými bude firma své zákazníky uspokojovat. Firemní poslání by mělo odpovídat na otázku: „*Co vlastně děláme?*“ (Červený, 2014, s. 14; Tyll, 2014, s. 6)

Poslání může být sepsáno písemně, má tak i vnější informační význam a vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a vrcholového managementu. Mělo by být zformulována na základě určitých analýz, které zobrazují omezení daná například situací na trhu nebo vývojem prostředí, ve kterém firma působí. Z tohoto důvodu může být poslání aktualizováno, není však u něho určen časový horizont (jako u strategie), kdy má být tato změna provedena (Červený, 2014, s. 14).

Poslání někdy bývá rozpracována do firemních zásad, například:

*Naše podnikání musí vždy být:*

- v souladu se zákony a s podnikatelskou etikou,
- ohleduplné k životnímu prostředí (Červený, 2014, s. 15).

*Management je povinen:*

- zajistit zaměstnancům zdravé pracovní podmínky a mzdy, umožňující jim a jejich rodinám žít důstojným životním stylem,
- řídit podnikání takovým způsobem, aby zaměstnanci byli k firmě loajální a aby firma udržovala dobré vztahy s okolím a byla dlouhodobě zisková (Červený, 2014, s. 15).

### 2.2.2 Vize firmy

Vize je rámcové dlouhodobé vyjádření představy o budoucnosti podniku. Může být vyjádřena jak kvalitativně: „*V Evropě nebude ani jeden člověk, který by neznal naši firmu.*“ Nebo kvantitativně: „*Do tří let budou naše roční tržby vyšší než 1 mld. Kč.*“ Vize dává odpověď na otázku: „*Čeho chceme dosáhnout?*“ (Tyll, 2014, s. 6)

Dobře stanovená mise má následující parametry:

- *představitelná* – musí jasně ukazovat na budoucnost firmy a její pozici na trhu,
- *žádoucí* – vize a její uskutečnění by měly naplňovat očekávání všech zájmových skupin,
- *dosážitelná* – musí brát v úvahu schopnosti a zdroje firmy,
- *specifická* – je důležité se zaměřit na konkrétní faktory úspěchu firmy a její budoucí kroky,
- *flexibilní* – musí zde být možnost přizpůsobení se na měnící podmínky na trhu,

- *sdělitelná* – musí být vysvětlitelná během 10 až 15 minut (Tyll, 2014, s. 6-7).

### 2.3 Strategické cíle podniku

Pomocí cílů se široce a všeobecně definované poslání firmy přeměňuje do konkrétních budoucích výsledků. Cílem rozumíme požadovaný stav, kterého se má v určité budoucnosti dosáhnout, a který je možné měřit příslušnými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli (Kassay, 2013, s. 35).

Určit cíle patří mezi nejtěžší kroky v procesu zpracování firemní strategie. Je výrazem úsilí podnikatelů prosadit svoje záměry a usměrnit vrcholové vedení formulováním a tvorbou cílů podniku. Z tohoto důvodu obsahují cíle velmi silný subjektivní prvek. Podle zaměření a podrobnosti můžeme dělit cíle na:

- *Strategické (podnikatelské) cíle* – ovlivňují celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Cíle jsou dlouhodobé a zahrnují veškeré činnosti podniku.
- *Hlavní cíle* – jsou to strategické podnikatelské cíle propracované na konkrétní podnik a jeho jednotky. Jsou stanoveny na střednědobé až roční období.
- *Dílčí cíle* – vyplývají z hlavních cílů, rozdělením na nižší podnikatelské jednotky. Vytváří se na roční a dekadní období.
- *Operační cíle* – činnosti směřující ke splnění strategických cílů. Jejich realizace je spjata se značnými náklady (Kassay, 2013, s. 35-37).

Počet cílů musí být malý, maximum je 10–12 cílů (u velkých podniků). Důležitá je komplexnost a konzistentnost cílů, to znamená, že cíle na sebe musí navazovat a plnění jednoho z nich musí podporovat splnění ostatních – synergický efekt. Narušení logické vazby mezi jednotlivými cíli nám znemožní splnit všechny cíle (Souček, 2015, s. 330).

Jelikož strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli firmy, je dle Červeného (2014, s. 16) důležité vyjádřit strategické cíle ve strategii způsobem **SMART**, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** (*stimulating*) – cíle sestaveny k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** (*measurable*) – dosažený výsledek (cíl) by měl být měřitelný,
- **A** (*accaptable*) – cíle by měly být přijatelné pro všechny důležité stakeholders,
- **R** (*realistic*) – reálné, dosažitelné,
- **T** (*timed*) – určené v čase.

Strategické (podnikatelské) cíle se dle Součka (2015, s. 331) dají dále dělit na cíle vztahující se k zákazníkům, uspokojení majitelů, zaměstnancům a regionu a stakeholderům.

Fotr (2012, s. 36) je doporučuje stanovovat pro následující rozhodující oblasti:

- finanční výkonnost podniku;
- růst podniku;
- trh (uspokojení zákazníků, umístění produktu, aj.);
- výzkum a vývoj, technologie a investice;
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a motivace;
- IS, životní prostředí a jiné.

## 2.4 Strategická analýza

Strategická analýza je východiskem pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie směřující k jejich naplnění. Zahrnuje různé analytické techniky, které zjišťují vztahy mezi okolím podniku (= makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenti) a zdrojovým potenciálem podniku. Je důležité, aby rozsah těchto analýz a prognóz byl poměrně široký, aby překonal profesní slepotu a snahu setrvat u dosavadního podnikání, ale na druhé straně však nelze analyzovat vše, protože rozsah poznatků je v současnosti obrovský a je nad síly kohokoliv všechny znalosti obsáhnout a pochopit. Je také za potřebí věnovat vyváženou pozornost analýzám minulosti a prognózování budoucnosti, protože *„pouze kombinace předpovědí budoucnosti s analýzou přítomnosti a minulosti může přinést úspěch“* (Souček, 2015, s. 273; Synek, 2015, s. 186).

Problém, který nastává je rozpor nátlaku celosvětového měřítka neustále poznávat vše nové s omezeným množstvím času, který má manažer pro tuto poznávací činnost k dispozici. Nesmí zde dojít k tzv. „paralýze z analýzy“, kdy manažer věnuje příliš času na analyzování různých problémů a nezbyvá mu dost času a sil na to, aby skutečně zformuloval konkrétní strategii a uvedl ji do praxe (Souček, 2015, s. 274).

S ohledem na cíle strategické analýzy autoři vymezují dva základní okruhy její orientace, a to na **analýzu vnějšího prostředí podniku** (externí analýza) a **analýzu vnitřního potenciálu podniku** (interní analýza). Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je zde vzájemná propojenost a souvislost mezi jednotlivými okruhy (Kaplan, 2010, s. 59; Souček, 2015, s. 277; Synek, 2015, s. 186).

### 2.4.1 Externí analýza

Externí analýza slouží k analýze okolí firmy a pomáhá nám zjišťovat možné příležitosti a hrozby pro danou firmu. Dále ji můžeme členit na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí (Srpková, 2011, s. 163).

#### 1) Analýza makrookolí podniku

Makrookolí zahrnuje v současné době celý svět. Hodnocení makrookolí je možné provádět globálně a nezávisle. Některé světové organizace sestavují žebříčky světových ekonomik. Lze tak hodnotit podnikatelské prostředí kvantitativními nebo kvalitativními měřítky. Hodnocení probíhá na úrovni komplexních indexů nebo ukazatelů s jasným významem, které jsou dobře měřitelné (např. inflace) (Souček, 2015, s. 277-278; Tyll, 2014, s. 12).

Jednou z možností analýzy makrookolí je metoda, pro kterou se vžil název **PEST**. Je to analýza, která podrobně zkoumá jednotlivé části makrookolí:

- **P** – politicko – legislativní faktory (např.: stabilita vlády legislativní faktory, zákony týkající se ochrany hospodářské soutěže, aj.),
- **E** – ekonomické faktory (např.: makroukazatele, vývoj měnových kurzů, vývoj hospodářského cyklu),
- **S** – sociální faktory (např.: kulturní vlivy, demografický vývoj, stárnutí populace apod.),
- **T** – technologické faktory (např.: inovace v dané oblasti) (Tyll, 2014, s. 12).

V literatuře se dále můžeme setkat s analýzami STEP, SLEPT, PESTEL nebo nejnověji STEEPLED, kdy jsou základní faktory (sociální, technologické, ekonomické, politické a legislativní) doplněny o faktory environmentální, etické a demografické. Všechny zmíněné analýzy jsou ovšem jen modifikací analýzy PEST a fungují na stejném principu. Pro manažery je tak důležité zaměřit se pouze na ty prvky, které mají na podnik přímý vliv. Zde pak sledovat vývoj a vzájemné působení těchto vlivů a pokusit se odhadnout jejich budoucí vývoj (Tyll, 2014, s. 13).

#### 2) Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí zahrnuje odvětví, ve kterém se podnik nachází s důrazem na konkurenční prostředí; dále se zjišťuje závislost daného odvětví na stavu ekonomiky jako celku. Cílem je rozpoznat síly a faktory, které dělají odvětví více nebo naopak méně atraktivním (Synek, 2015, s. 187; Tyll, 2014, s. 19).

Mikrookolí tvoří obzvláště tyto součásti:

- zákazníci,
- konkurenti včetně substitutů,
- dodavatelé,
- banky a pojišťovny,
- stakeholderi (Souček, 2015, s. 281).

Součástí analýzy mikroprostředí by mělo být určení základních projevů a charakteristik daného odvětví, spolu s vymezením jeho rizik. Vhodnou metodou je v tomto případě Porterův model pěti sil, který vymezuje vlastnosti a určuje struktury daného trhu (Tyll, 2014, s. 19).

**Porterův model pěti sil** Michaela Portera spojuje pět faktorů (viz obr. 1), které mají na odvětví a společnost zásadní vliv. Jednotlivé faktory představují možné hrozby a příležitosti. Tyto síly mohou, ale nemusí působit souběžně. Intenzita a směr působení sil výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti (Srpková, 2011, s. 165-166; Tyll, 2014, s. 20).

Srpková (2011, s. 166) a Tyll (2014, s. 20-25) popisují jednotlivé síly následovně:

- A. Vyjednávací síla DODAVATELŮ – jedná se o všechny subjekty, které daný podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale i službami. Vyšší smluvní síla dodavatelů nastává v případech, kdy: je monopolní síla na straně dodavatelů, jsou zde vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli, jedná se o specializovaný produkt, který nelze nahradit, anebo pokud existuje schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi.
- B. Vyjednávací síla ZÁKAZNÍKŮ – nemusí se vždy jednat o konečné zákazníky, ale patří sem i prostředníci, prodejci apod. Zdroj jejich vyjednávací síly je podobně jako u dodavatelů: monopolní síla na straně kupujících, nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, schopnost kupujících vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce a vysoká míra informovanosti o ostatních nabídkách na trhu. Síla se následně projevuje schopností kupujících diktovat si podmínky v oblasti ceny, distribuce a jiných. Úkolem podniku je najít způsob, jak tuto sílu omezit nebo v lepším případě ji obrátit ve svůj prospěch.
- C. Hrozba SUBSTITUTŮ – produkt nebo služba, který plní podobnou funkci jako náš produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu těchto produktů. Hrozba substitutů

se hodnotí z pohledu zákazníka, a to odpoví na otázky: Existuje substituční produkt? Jaká je cenová elasticita poptávky po naší produkci? Jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k substitučnímu výrobku?

- D. Hrozba vstupu **NOVÝCH KONKURENTŮ** – firmy, jež zatím nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Riziko vstupu těchto firem do odvětví zesilují různé bariéry. K bariérám mohou patřit: objem produkce, zkušenosti, přístup k distribučním kanálům, legislativní omezení nebo podpora a diferenciacce.
- E. **EXISTUJÍCÍ PODNIKY** – rozsah rivality mezi stávajícími firmami ovlivňuje: struktura odvětví (konkurence, oligopol, monopol), poptávkové podmínky (růst trhu ovlivňuje zvyšující se počet zákazníků nebo zvyšující se počet nákupů) a výška vstupních bariér (např. majetek, který má variantní použití a nemůže být prodán). Nejčastěji však bývá mezi existujícími konkurenty rivalita cenová.



Obr. 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování na základě Tyll, 2014)

Při využití Porterova modelu je důležité správně vymezit zkoumaný trh jak z hlediska geografického a demografického, tak z hlediska povahy a zařazení nabízených produktů. Je nutné brát také v úvahu to, že model nám poskytuje relativně statický pohled na současnou situaci (Tyll, 2014, s. 28).

Modifikací Porterova modelu pěti sil je „Model šesti sil podle Grovea“, který uvádí šestou sílu **KOMPLEMENTÁŘE** (producenti komplementů naší firmy) (Srpková, 2011, s. 167).

### 2.4.2 Interní analýza

Interní analýza slouží k vymezení zdrojů a schopností podniku. Analýza zdrojů se zaměřuje na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá interní analýza směřuje k určení specifických předností podniku, což je základem konkurenční výhody podniku. Konkurenční výhoda je klíčový předpoklad pro zajištění a udržení dlouhodobé věrnosti zákazníka. Mezi nejdůležitější součásti konkurenční výhody patří inovativnost, kvalita produktů, efektivnost výroby, silná a dobře vnímaná značka, kvalitní zaměstnanci, aj. (Neumaierová a Leciánová, 2005, s. 187; Synek, 2015, s. 187).

#### ➤ Zdroje podniku

Obecně vnitřní zdroje podniku dělíme na:

- **finanční zdroje,**
- **lidské zdroje,**
- **materiální zdroje** (hmotný majetek, suroviny, zboží, aj.),
- **nemateriální zdroje** (znalosti, informace, image, aj.) (Tyll, 2014, s. 31).

Dříve byla rozhodujícím vnitřním potenciálem podniku půda, později surovinové bohatství, následně stroje, zařízení, budovy. V současné době je rozhodujícím potenciálem firem především kvalifikace, znalosti a kreativita pracovníků, jejich osobní hodnoty, morálka a také nehmotný majetek (patenty, know-how, chráněné vzory, distribuční a servisní sítě, vztahy se zákazníky, aj.) (Souček, 2015, s. 291).

Hmotný majetek je důležitý, avšak má v dnešní době má již význam druhotný – až po nehmotném majetku, který hraje rozhodující roli (Tyll, 2014, s. 31).

#### ➤ Porterův hodnotový řetězec

Porterův hodnotový řetězec je jeden ze základních nástrojů pro zkoumání veškeré činnosti prováděné podnikem. Analyzuje, zda skutečně dochází k efektivnímu využívání zdrojů a jak na sebe jednotlivé činnosti působí. Hodnotový řetězec znázorňuje celkovou hodnotu podniku. Tvoří se z hodnototvorných činností a marže (= hodnota měřená cenou na trhu – náklady na vytvoření této hodnoty). Tyto činnosti lze rozdělit na primární a podpůrné (Tyll, 2014, s. 34).

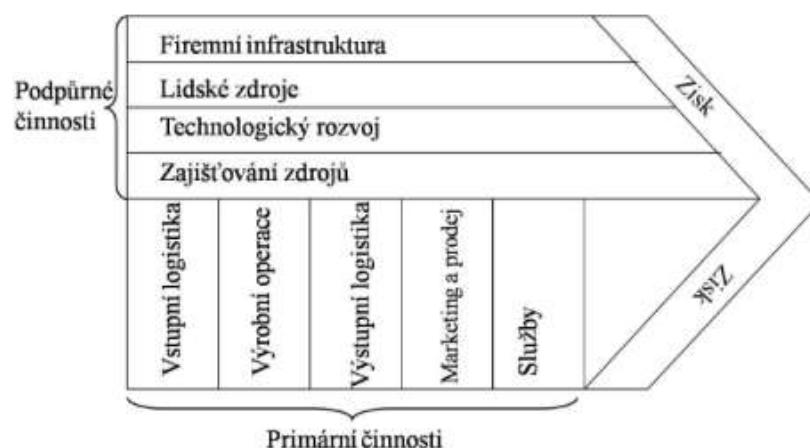
#### **A. Primární činnosti:**

- 1) Řízení vstupních operací – činnosti spojené s pořízením, skladováním, rozvozem a manipulací vstupů.

- 2) Výroba a provoz – přeměna vstupů na finální výrobky, (tj. zpracování, balení, atd.).
- 3) Řízení výstupních operací – aktivity spojené se skladováním a distribucí zboží.
- 4) Marketing a odbyt – reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů. Provádějí se i průzkumy trhu, distribučních cest, nabídky konkurence atd.
- 5) Služby – činnosti spojené s udržováním nebo zvyšováním hodnoty produktu (Červený, 2014, s. 120-121; Tyll, 2014, s. 35).

### B. Podpůrné činnosti:

- 1) Opatřování – jedná se o opatřování zdrojů spotřebovaných v hodnototvorném řetězci firmy. K zajišťování vstupů patří zajišťování surovin, strojního vybavení, laboratorního vybavení, vybavení kanceláří a budov apod. Náklady opatřování jako funkce jsou zpravidla minimální, ale je nutné brát v úvahu skutečnost, že výsledky těchto aktivit mají často značný význam pro naplňování strategických cílů.
- 2) Technologický rozvoj – výrobní i nevýrobní operace potřebují určitou technologii. Ty mohou být zaměřeny na výrobek, výrobní procesy nebo potřebné výrobní zdroje.
- 3) Řízení lidských zdrojů – zahrnuje činnosti spojené s náborem, výběrem, školením, rozvojem pracovníkům, atd. Řízení lidských zdrojů je významným strategickým faktorem, protože ovlivňuje všechny firemní aktivity.
- 4) Firemní infrastruktura – skládá se z řady činností jako je vlastní řízení firmy, plánování finance, účetnictví, právní záležitosti, IS, řízení jakosti (Červený, 2014, s. 120-121).



Obr. 2 Porterův hodnotový řetězec ([strategy4smes.medelu.cz](http://strategy4smes.medelu.cz))

### 2.4.3 SWOT analýza

Interní a externí strategická analýza podniku se zabývá vnitřními a vnějšími faktory působící na firmu; nástrojem, který tyto faktory propojuje a hodnotí je SWOT analýza. SWOT je zkratka počátečních písmen ze čtyř anglických slov – *strengths, weaknesses, opportunities a threats*. V překladu jsou to silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tuto analýzu vyvinul v letech 1960-1970 americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humphrey (Srpová, 2011, s. 174; Tyll, 2014, s. 39).

SWOT analýzu lze provést několika metodami. Principem této analýzy je identifikování právě silných a slabých stránek v podniku, jeho příležitostí a také hrozeb. Nejjednodušší, nejrychlejší a nejlevnější je provedení analýzy pouze členy strategického týmu, problémem však je, že je poznamenána značným subjektivismem. Další možností je zpracování analýzy celým kolektivem, což je nejobvyklejší, ale poměrně časově náročná metoda. Kompromisem je provedení vybranou skupinou pracovníků. Ti by měli mít velice dobré znalosti o podniku, aby analýza byla adekvátní (Souček, 2015, s. 307).

Není důležité mít dlouhý seznam silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Je důležité zvolit pouze ty významné (za každou kategorii maximálně 5 oblastí). Na základě údajů získaných analýzou se určují strategické operace. Tyto operace mají za úkol odstranit slabé stránky a posílit silné stránky, které již existují. Také je důležité při určování strategické operace zohledňovat zjištěné příležitosti a hrozby (Souček, 2015, s. 307-310; Srpová, 2011, s.174).

SWOT analýzu lze aplikovat jak na samotný podnik, tak na jeho konkurenty, odvětví, ale i na celé národní hospodářství. Pro klasifikaci a vzájemné působení faktorů (vnitřních i vnějších) se často využívá i hodnotící tabulka s vyjádřením síly vlivů (např. na stupnici -5 až +5). Kladné ohodnocení znamená, že silná stránka pomůže využít tržní příležitost nebo naopak snížit negativní dopad ohrožení anebo kompenzuje slabou stránku. Naopak záporné hodnocení značí to, že silná stránka bude redukována nebo slabá stránka ještě více prohloubí ohrožení (Tyll, 2014, s. 40-41).

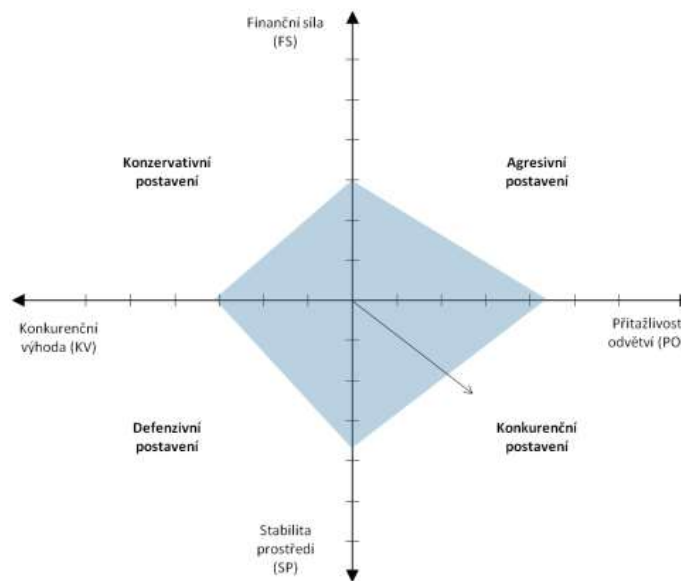
#### 2.4.4 SPACE analýza

SPACE analýza slouží k hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru. Je konstruována na základě charakteru příslušné firmy a zahrnuje specifické ukazatele výkonnosti i získaných obecných informací z prostředí firmy. Počet charakteristik pro konstrukci vektoru matice SPACE může být rozdílný, nejčastěji jsou však používány charakteristiky následující:

1. **Finanční síla (FS):** výsledky finanční analýzy ( rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, likvidita, pracovní kapitál, ukazatelé produktivit), výsledky hospodaření ( vývoj zisku, vývoj nákladů, bilance CF) a srovnání výkonnosti s konkurencí.
2. **Konkurenční vlastnosti (KV):** Podíl na trhu, kvalita produktu, životní cyklus produktového portfolia, oblíbenost produktů u zákazníka, úroveň dodavatelů a distributorů, organizační schopnosti a jiné.
3. **Stabilita prostředí (SP):** Vývoj poptávky, úroveň inflace, dopad ekonomického cyklu na makroekonomické jevy, bariéry vstupu na trh, trendy růstu ekonomiky, environmentální limity a jiné.
4. **Síla oboru (SO):** Dynamika růstu odvětví, potenciál ziskovosti, zdrojová náročnost, kapitálová náročnost podnikání, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, cenové elasticity, tržní podíly a segmentace (Fotr, 2012, s. 70).

Postup vyhodnocení je:

1. Každému faktoru v daných kritériích se přiřazují hodnoty, pro FS a SO 1 až 6 (0 = nejméně, 6 = nejvíce), pro KV a SP –1 až –6 (–1 = nejvíce, –6 = nejméně).
2. Hodnota celkového faktoru pro určité kritérium je vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
3. Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy v grafu.
4. V kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku, se nachází vhodná varianta strategického chování dané společnosti (managementmania.com, 2017).



Obr. 3 Příklad SPACE matice (*managementmania.com*)

Postavení společnosti plynoucí z matice SPACE a s ním související vhodné varianty strategického chování jsou následující:

- A. Agresivní postavení** má finančně silná firma, která dosáhla dobrých konkurenčních vlastností ve vzrůstajícím a stabilním odvětví nebo finančně dominantní firma v daném oboru. Doporučenými strategiemi jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická, horizontální nebo složená diverzifikace, dopředná, zpětná nebo horizontální integrace.
- B. Konkurenční postavení** mají firmy, které mají silnou konkurenční pozici v rychle rostoucím oboru nebo firma s uspokojivými konkurenčními vlastnostmi v nestabilním odvětví. Vhodné strategie jsou dopředná, zpětná nebo horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku a Joint Venture. Z marketingových strategií minimalizace nákladů, diferenční strategie nebo strategie zaostření.
- C. Konzervativní postavení** zastávají firmy se špatnými konkurenčními vlastnostmi v oboru. Můžou být technologicky stabilizovány, ale vykazovat pokles tržeb. Anebo dosahují dobré finanční síly ve stabilním odvětví, které však nevykazuje růst. Strategie, jež jsou možné uplatnit: penetrace na trh, vývoj produktu a koncentrická diverzifikace nebo z konkurenčních strategií minimalizace nákladů.
- D. Defenzivní postavení** náleží firmám, které mají velmi slabou konkurenceschopnost s průměrnou finanční silou v oboru s klesající poptávkou nebo finančně slabým firmám působícím ve velmi nestabilním prostředí. Vhodná je strategie omezení, prodeje části firmy, likvidace a koncentrické diverzifikace (Fotr, 2012, s. 70-72).

## 2.5 Typologie strategií

Různí autoři dělí jednotlivé strategie odlišně. Fotr (2012, s. 65-69), Koráb a Režňáková (2007, s. 112-116) se shodují v následujícím členění:

### 1. Ofenzivní (integrační strategie)

Ofenzivní strategie zahrnuje fúze a akvizice – obecně integrace, kdy buď všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový, nebo podniky vplynou do již existujícího podniku. Integrace může být:

- a) Dopředná integrace – cílem je získání kontroly nebo odkoupení majetkového podílu distributorů nebo prodejců produktů.
- b) Zpětná integrace – cílem je získání kontroly nebo odkoupení rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů.
- c) Horizontální integrace – cílem je získání kontroly nebo odkoupení rozhodujícího majetkového podílu konkurenčního podniku.

### 2. Tržně intenzivní strategie

- a) Průnik trhu – cílem je zvýšení tržního podílu na stávajícím trhu. Posílení prodeje stávajících produktů pomocí lepšího marketingu.
- b) Vývoj produktu – značná inovace stávajícího produktu nebo uvedení zcela nového produktu na trh. Úpravy v souladu s očekáváním zákazníků nebo tlak konkurentů na novou technologii či kvalitu.
- c) Vývoj trhu – vstup nebo přesun na nový trh. Důležité jsou efektivní distribuční kanály, disponibilní zdroje a kapacity.

### 3. Strategie diverzifikace

- a) Koncentrická diverzifikace – uvedení na trh nového produktu, který je příbuzný k produktu stávajícímu.
- b) Konglomerátní diverzifikace – uvedení nových produktů zcela nesouvisejících se stávajícími produkty na nový trh.
- c) Horizontální diverzifikace – uvedení zcela nových produktů pouze stávajícím zákazníkům (současnému trhu).

### 4. Obranné (defenzivní) strategie

- a) Společný podnik (Joint Venture) – situace, kdy se dvě nebo více firem spojí pro využití konkrétních příležitostí. Kooperace může být ve výzkumu a vývoji, společné výrobě, distribuci a jiných; a může být i dočasná.

- b) Omezení – snížení aktiv nebo nákladů a prodeje pro zlepšení finanční situace firmy. Jedná se o tzv. reorganizace, restrukturalizaci nebo redukci firmy.
- c) Prodej části firmy – získávání finančních prostředků pro určitou akvizici nebo investici ve firmě prodáním části firmy.
- d) Likvidace – cílem je prodej celého majetku za zůstatkovou cenu.

Fotr (2012, s. 65-69) mimo zmíněné strategie, vyčleňuje dále strategii aliance, nadnárodní podniky a marketingové strategie. Mezi marketingové strategie patří minimalizace nákladů (ceny), diferencní strategie a strategie zaostření.

Srpová (2011, s. 177) strategie člení na tři základní skupiny:

1. Konkurenční strategie – do této skupiny strategií patří velká spousta samotných strategií jako například strategie: rozvoje, pronikání na trh, nového výrobku, diferenciacní, cílená, cenová, podle segmentace trhu a jiné.
2. Investiční strategie – strategie jsou rozděleny na základě životního cyklu odvětví.
3. Strategie růstu a rozvoje – patří sem vertikální strategie, globální expanze a diverzifikace.

## 2.6 Kritéria hodnocení strategie

Než je nově stanovená podniková strategie implementována do praxe, je vhodné posoudit její celkovou kvalitu. Strategii můžeme hodnotit podle následujících hodnotících kritérií:

1. **Vhodnost (*suitability*)** – využíváme výsledky strategické situační analýzy a posuzujeme vhodnost strategie z několika pohledů a to:
  - racionality – vzájemný vztah mezi zvolenou strategií, tržní situací, zdroji a schopnostmi firmy,
  - kulturní vhodnosti – hodnotí soulad strategie s firemní kulturou,
  - strategie a výkonnosti firmy – sleduje dopady strategie na výkonnost firmy.
2. **Přijatelnost (*acceptability*)** – uspokojení zájmů klíčových skupin stakeholders – vlastníků, zákazníků, managementu, ale i například státu a dalších. Toto kritérium je důležité pro konečné přijetí a realizaci strategie.
3. **Uskutečnitelnost (*feasibility*)** – schopnost firmy včas zajistit pro její uskutečnění lidské zdroje, finance, zdroje informací aj. Někdy jsou potřebná i různá povolení anebo licence (Červený, 2014, s. 147; Srpová, 2011, s. 185).

## 2.7 Implementace strategie a měření její efektivity

Implementací strategie se rozumí plnění stanoveného poslání, postupné naplňování vize a na základě strategických operací a dalších aktivit dosahování strategických cílů firmy (Souček, 2015, s. 389).

Implementace zvolené strategie je mnohem složitější než předchozí fáze její tvorby. Je důležité ji neustále kontrolovat s realitou a zároveň sledovat vytyčenou vizi (Srpková, 2011, s. 187).

Pro uvedení zvolené strategie do života a také vyhodnocení její úspěšnosti se osvědčila metoda **Balanced Scorecard**. Metoda byla vytvořena R. Kaplanem a D. Nortonem jako modifikace do té doby fungujícího systému hodnocení úspěšnosti strategie vycházejícího však pouze z finančních údajů (Srpková, 2011, s. 187).

**Balanced Scorecard (BSC)** se zaměřuje na sjednocení firemních aktivit spojených s procesem tvorby hodnot a používá se také pro zavádění strategie firmy do všech úrovní řízení. Východiskem pro realizaci strategie je **strategická mapa**, což je jakési grafické znázornění strategie firmy pomocí strategických cílů. Cílů by mělo být maximálně 25 (Kaplan, Norton, 1996).

Metoda umožňuje pohled na strategii ze čtyř základních perspektiv:

- **perspektiva finanční** (pohled na zisk, obrat, cash flow, aj.),
- **perspektiva zákaznická** (jaké zákazníky by chtěla naše firma získat, jak chceme, aby zákazníci vnímali naši firmu, aj.),
- **perspektiva interních podnikových procesů** (snižování nákladů, využití synergických efektů, aj.)
- **perspektiva učení a růstu** (inovace, znalosti, zaměstnanci, aj.) (Kaplan, Norton, 1996).

Firma může zvolit i více perspektiv. Pro každou perspektivu jsou určena měřítka, která zachycují vývoj úspěšnosti dané perspektivy. Pro měřítka je potřebné určit cílové hodnoty (realistické) a také opatření, která nám pomohou těchto hodnot dosáhnout (Srpková, 2011, s. 188).

### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán zpracovávají budoucí podnikatelé, jež si plánují vybudovat vlastní firmu, ale také již existující firmy v situaci, kdy chtějí rozšířit své podnikání nebo má-li být určitá část podnikání utlumena. Tvorba podnikatelského plánu je strukturovaný manažerský proces, který v písemné podobě transformuje datové a informační vstupy na výstupy ve formě dílčích plánů. Je zaměřen na budoucí vývoj organizace a určuje cíle a prostředky, které by k dosažení cílů měly dopomoci (Červený, 2014, s. 1; Fotr, 2012, s. 84).

Podnikatelský plán slouží k získání všeobecných představ o budoucím podnikání. Lze ho využít k pozdější kontrole úspěšnosti podnikání, tzn. porovnat realitu od připraveného plánu. Při jeho sestavování si podnikatel ujasní, jaké kroky jsou potřebné učinit v určitých oblastech, kolik finančních prostředků bude potřebovat a kde je sežene, a jak bude investovaný kapitál zhodnocen (Červený, 2014, s. 1; Srpová a kolektiv, 2007, s. 11).

Abrams (2014, s. 4) tvrdí, že konečným cílem vytváření podnikatelského plánu je mít úspěšný podnik. Uvádí také faktory, které přispívají k podnikovému úspěchu a měly by řídit také proces plánování:

- podnikatelský koncept;
- znalost trhu;
- zdraví odvětví a trendy;
- čistá strategická pozice a důsledné podnikatelské zaměření;
- schopný management;
- schopnost přilákat, motivovat a udržet zaměstnance;
- finanční kontrola;
- předvídavost změn a adaptace;
- hodnoty firmy a její integrita;
- reagování na globální příležitosti a trendy.

Podnikatelský plán je produktem plánování. Může existovat pouze v někoho mysli nebo naopak může udávat organizaci směr jako psaný dokument, pomyslná mapa cest, která čtenářům řekne, kam veškeré činnosti a peníze do nich vynaložené směřují (Valentin, 2015, s. 6).

### 3.1 Druhy podnikatelských plánů

Podnikatelské plány lze dělit z mnoha hledisek, a to například:

- *časového* – dlouhodobé strategické plány, střednědobé strategické plány, taktické roční plány, operativní plány.
- *úrovně rozhodovacího procesu* – plány na úrovni firmy, plány na úrovni divizí, plány na úrovni týmů a procesů.
- *věcné náplně plánu* – marketingový a obchodní plán, výrobní plán, plán řízení jakosti, plán údržby, plán zásobování a logistiky, plán lidských zdrojů, investiční plán, finanční plán, plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje.
- *účelu plánu* – jsou zpracovávány z důvodu informačních potřeb příslušných zájmových skupin. Plány se liší členěním i mírou detailu v závislosti na tom, která zájmová skupina si příslušný plán vyžádala (Fotr, 2012, s. 84).

Gattis (2010, s. 7-8) dělí plány na *formální a neformální*. Formální plán je obsáhlý a detailní plán založený na analýzách. U formálního plánu jsou zahrnuty většinou veškeré směry plánování a také detailně popsány veškerá data a informace. Neformální plán vyplývá také z provedených analýz, avšak není tak detailní a je někdy označován za strategický plán. Strategický plán slouží managementu k řízení plánů a rozpočtů.

Všechny podnikatelské plány navrhují další postupy buď v podniku jako celku nebo na jeho různých úrovních. Každý plán by měl zahrnovat předpokládané finanční výsledky, respektive zhodnocení uskutečněných změn. Nicméně dobře zpracovaný podnikatelský plán by neměl poukazovat jen na to, co má být uděláno, ale také vysvětlit způsob, jakým těchto cílů bude dosaženo (Valentin, 2015, s. 10).

### 3.2 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není striktně určen. V literatuře se objevuje velké množství struktur a postupů, jak podnikatelský plán sestavit. Podnikatelský plán je pro každý podnik individuální záležitostí a vždy jeho obsah souvisí s tím, pro jaké účely je plán sestavován. Většina autorů uvádí v první části podobné kroky, které ve zkratce říkají proč je podnikatelský plán vytvářen, pro koho je určen a jaké jsou jeho cíle. Druhá část je většinou věnována analýzám, na jejichž podkladě jsou poté tvořeny strategie a jednotlivé plány.

Následující tabulka srovnává navrhovanou strukturu podnikatelského plánu různými autory:

Tab. 1 Srovnání návrhu struktury podnikatelských plánů různými autory

	<b>Koráb a Řezňáková</b>	<b>Srpová</b>	<b>Červený</b>
<b>ÚVOD</b>	Titulní strana	Titulní list	Úvod: a) Vymezení problému b) Smysl a cíle práce c) Teoretický koncept /model fungování strategického řízení d) Metody a postupy shromažďování dat a podkladů + výzkum
	Exekutivní souhrn	Obsah	
		Úvod, účel a pozice dokumentu	
		Shrnutí	
		Popis podnikatelské příležitosti	
	Cíle firmy a vlastníků		
<b>ANALYTICKÁ ČÁST</b>	Analýza trhu	Potenciální trhy	Analytická část: a) Analýza nadřazené strategie b) SLEPT analýza c) Porterova analýza odvětví d) Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů e) Analýza/prognóza vývoje trhu f) Analýza zájmových skupin g) Interní analýza h) SWOT analýza
	Popis podniku	Analýza konkurence	
<b>TVORBA STRATEGIE A PLÁNŮ</b>	Výrobní plán	Marketingová a obchodní strategie	Návrh strategie: a) Strategické cíle pro „Product“ b) Strategické cíle pro „Price“ c) Zdůvodnění návrhu business strategie pomocí SWOT analýzy  Doprovodné plány: a) Finanční plán b) Marketingový a obchodní plán c) Organizační a personální plán d) Plán výroby, nákupu a distribuce e) Plán zabezpečení IS/IT
	Marketingový plán	Realizační projektový plán	
	Organizační plán	Finanční plán	
	Hodnocení rizik		
	Finanční plán		
<b>ZÁVĚR</b>	Přílohy	Předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	Závěr
		Přílohy	

(vlastní zpracování na základě Koráb a Řezňáková (2007, s. 36-38);

Srpová (2011, s. 14-15); Červený (2014, s. 168-169))

### 3.3 Strategický marketingový a obchodní plán

Marketingový a obchodní strategický plán je výchozím strategickým plánem, který na sebe váže jak věcně, tak logicky plány dílčí. Úkolem tohoto strategického plánu je určit skladbu sortimentu, množství a cenu u výrobků, které plánuje firma prodat během strategického období na trhu. Plánují se i další atributy marketingového mixu jako distribuční cesty a podpora prodeje. Finančním výstupem jsou zde na straně jedné tržby za jednotlivé skupiny a na straně druhé položky na profinancování nákladových položek (Fotr, 2012, s. 96).

Červený (2014, s. 154-155) uvádí následující aspekty a úkoly, které by měl marketingový a obchodní plán obsahovat:

1. Strategie značky (jakou roli bude značka u výrobku hrát);
2. Komunikační strategie (co zákazníkům sdělovat, aby se rozhodli právě pro náš výrobek/službu);
3. Strategie komunikačního mixu (výběr a budování kanálů komunikačního mixu);
4. Firemní design (sada grafických prvků typických pro danou firmu);
5. Lidské zdroje v marketingu (jak vlastní, tak externí lidské zdroje);
6. Finanční a materiálové zabezpečení marketingu (finanční zabezpečení marketingu a obchodu by mělo být chápáno jako investice, materiálové zahrnuje vybavení prostor);
7. Informační zdroje marketingu a MIS (marketing by měl systematicky sbírat, analyzovat a prakticky využívat marketingové informace).

### 3.4 Strategický plán nákupu, výroby a distribuce

Z důvodu zjednodušení podnikatelských plánů je spojen nákup výroba a distribuce do jednoho plánu. V zahraničí se pro tyto činnosti používá společný název „*Operations*“ (= realizace). Tento plán zahrnuje veškeré kroky od nákupu materiálu přes výrobní operace až po dodání produktu zákazníkovi, distributorovi nebo jiné firmě (Červený, 2014, s. 156-157).

Strategické výrobní plánování je zaměřeno na dlouhodobější aspekty produkčních procesů, jako například kapacitní možnosti zařízení, transfer technologií a jejich zavádění a řeší také morální a fyzické zaostávání produkčních zařízení. Výrobní úsek definuje své požadavky na vstupní logistiku a materiálové zajištění, to je spojeno především s požadavky na investice, ale může se jednat také například o nákup licencí nebo patentů a jiných náležitostí. Samotný výrobní plán potom zahrnuje aspekty strategie výroby jako přístup k uspokojování

poptávky, uspořádání výroby, způsob řízení zásob, personální zajištění a zabezpečení výrobních faktorů. K tomu je také důležité zajistit nákupní činnost, a to především definovat, co a od koho bude firma kupovat a jak bude fungovat řízení dodávek a zásob. Z pohledu výstupů je také důležité určit, jak bude dopravován náš produkt k zákazníkům, tzn. velikost a způsob balení, doprava, distribuční místa, reakce na poptávku, aj. (Červený, 2014, s. 157; Fotr, 2012, s. 97).

S plánem nákupu, výroby a distribuce souvisí i rozhodování „*Make or Buy*“, což je rozhodování o tom, které činnosti budu dělat v rámci firmy sám, a které naopak budu pořizovat od obchodních partnerů. Důležité je bezesporu zachovat klíčové procesy ve vlastní firmě, protože nad nimi máme lepší kontrolu (Červený, 2014, s. 157).

Další rozhodování je o tom, jaké výrobní faktory, stroje a zařízení budou potřebné pro klíčové procesy. Ke klíčovým procesům jako je nákup, výroba a distribuce je také důležité přiřadit pracovníky. Prolínají se tak plány personální, výrobní a finanční. Následně se na základě predikce poptávky odhadují výrobní, skladovací a distribuční kapacity (Červený, 2014, s. 157-158).

### 3.5 Strategický organizační a personální plán

Organizační a personální plán řeší aspekty jako kvalifikační struktura pracovníků, jejich počty, mzdy a motivaci, firemní kulturu a celou organizační strukturu. Pro zpracování tohoto plánu jsou důležité analýza pracovních pozic a analýza disponibilních personálních zdrojů. Informačním vstupem jsou specifické požadavky jednotlivých útvarů na pracovní sílu. Výstupem jsou metodické aspekty a normativní postupy práce s lidskými zdroji (motivační systémy, principy odměňování, aj.) (Červený, 2014, s. 155-156; Fotr, 2012, s. 102-103).

Musí být dobře odhadnuto, jaké personální kapacity budou potřebné pro jednotlivé firemní činnosti. Odhad probíhá na základě ostatních podnikatelských plánů, například:

- Počet pracovníků ve výrobě závisí na objemu výroby, stupně automatizace, aj.
- Počet prodejců a pracovníků marketingu se odráží od toho, na jakých trzích se plánuje prodávat produkt a jakými distribučními kanály (Červený, 2014, s. 156).

V personální oblasti je důležitý soulad komunikace a implementace změn (Červený, 2014, s.156).

### 3.6 Strategický finanční plán

Aby jednotlivé funkční plány byly uskutečněny, je nezbytné obstarat určité zdroje, z nichž k nejdůležitějším patří finanční prostředky. Finanční plán poskytuje zásadní informace pro korekce určitých funkčních plánů (např. odložení určitých investičních projektů s dopady na plán výroby, obchodní plán aj.). Základními složkami tohoto plánu jsou výkaz zisku a ztrát, rozvaha a peněžní toky, plán rozdělení hospodářského výsledku, kapitálový rozpočet a rozpočet externího financování (Fotr, 2012, s. 106).

Červený (2014, s. 153) uvádí, že finanční plán je nejčastěji členěný na:

- plán tržeb a bod zlomu;
- předběžnou výsledovku;
- plán investic.

Východiskem finančního plánu je finanční strategie firmy, ale je třeba respektovat i základní strategický cíl, kterým by měl být růst hodnoty na trhu; vazby tohoto plánu k ostatním funkčním plánům a také výsledky finanční analýzy za několik předchozích let. Finanční strategie určuje vhodnou kapitálovou strukturu, výši pracovního kapitálu, dividendovou politiku, kritéria pro hodnocení investičních projektů a využití volných peněžních prostředků (Fotr, 2012, s. 106).

### 3.7 Rizika podnikatelského plánu

Rizika vycházejí jak z interního, tak z externího prostředí firmy a mají mnoho podob. Vždy je nutné, aby podnikatelský plán uváděl jak samotná rizika, tak způsob, jakým se jim bude předcházet a jak budou případně řízeny a eliminovány. Klíčová rizika tvoří lidský faktor, správně nastavené interní procesy a rizika plynoucí z finančního řízení firmy. Mezi další kategorie rizik patří například politická, přírodní, technická, plánovací anebo marketingová rizika (Srpková, 2011, s. 139).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY JUST DONUT

Just DONUT bakery s.r.o. je firmou, o níž pojednává tato práce. Pro sestavení podnikatelského plánu a stanovení firemní strategie je bezesporu důležité si firmu představit, uvést důvod a motiv vedoucí k jejímu založení, oblast podnikání a jiné skutečnosti.

### 4.1 Základní informace

- Obchodní firma: Just DONUT bakery s.r.o.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- Předmětem podnikání: pekařství, cukrářství
- Identifikační číslo: 056 58 608
- Datum zápisu do obchodního rejstříku: 23. prosince 2016
- Sídlo: Daliborova 421/15, Mariánské Hory, 709 00 Ostrava
- Základní kapitál: 10 000 Kč
- Zakladatelé: Tomáš Čopjan – obchodní podíl: 25 %, jednatel,  
Monika Luxová – obchodní podíl: 50 %, jednatel,  
Magdaléna Čopjanová – obchodní podíl: 25 %.
- Plátce DPH od: 13. 1. 2017



*Obr. 4 Logo Just DONUT.*

*(facebook.com/justdonutova)*

## 4.2 Historie

Tomáš Čopjan a jeho partnerka Magdaléna Čopjanová začali s podnikáním v době, kdy byli oba studenty Ostravské univerzity v Ostravě. V březnu 2015 ohlásili živnost v oboru pekařství, cukrářství a odkoupili od města prostory, kde později vznikla tzv. „donutárna“ s názvem Just Donut.

Čopjan krátce po vyřízení živnosti činnost na dobu několika měsíců přerušil. První oficiální představení donutů veřejnosti bylo uskutečněno na akci zvané Restaurant Day Ostrava v květnu 2015, kde firma prodávala výrobky ve stánku. Donuty měly úspěch, což znamenalo pozitivní impuls k pokračování v činnosti a zdárná prezentace se také zasloužila o rozšíření povědomí budoucích zákazníků o produktu firmy.

V době, kdy firma vznikala, neměla v České republice téměř žádnou konkurenci, co se výroby a prodeje čerstvých donutů týká. Podnikatelé si ani nepřipouštěli riziko v tom, že přijít na trh s něčím úplně novým, nekončí vždy úspěchem. Neměli žádný podnikatelský plán, ani cíle do budoucna. Úspěch však s ohledem na velikost svého podniku měli. Jejich inspirací je „donutárna“ v San Franciscu, USA a také jejich kamarádů, kteří provozují úspěšnou kavárnu v Ostravě – CO KAFE.

V prosinci roku 2016 se k manželům přidala do podnikání Monika Luxová, a to jako společník v nově vzniklé právní formě firmy – společnost s ručením omezeným. Od té doby vystupuje Just Donut jako právnická osoba. Firma je velice dynamická, majitelé se neustále snaží inovovat své výrobní portfolio a přicházet s novými nápady v podnikání. Pro firmu je momentálně důležité své dobré postavení na trhu upevňovat a také se rozvíjet. Jak co se výroby a služeb týká, tak také otevíráním nových poboček buď v Ostravě, anebo v jiných městech České Republiky.

## 4.3 Současné provozovny

Zatím jediná provozovna firmy, jež je prodejnou a výrobním prostorem zároveň se nachází v centru Ostravy (Puchmajerova 1799/9). Skromný prostor firmy je jednoduše a vkusně zařízen, celková atmosféra prodejny je v souladu s prodáváním produktem. Zmíněný prostor slouží majitelům k výrobě a prodeji donutů od května 2015, kdy zde začali podnikat nejprve formou živnosti.

Otevření nové prodejny je naplánováno na duben 2017. Prodejna bude mít sídlo v Ostravě-Porubě a majitelé tak mohou spoléhat na dobré jméno, které firma v Ostravě získala, ale také

předpokládat zájem nových zákazníků, kteří se v okolí prodejny budou pohybovat. Prostor bude o málo větší než prostor stávající prodejny, nabízí se zde tedy možnost rozšířit stávající produktové portfolio.



*Obr. 5 Prodejna Just DONUT. v centru Ostravy*

*(facebook.com/justdonutova)*

#### **4.4 Produktové portfolio**

Produktové portfolio firmy Just Donut zahrnuje výhradně donuty. Cena za každý kus bez rozdílu je 35 Kč. Donuty jsou vyráběny každý den před otevřením prodejny. Poleva je na donuty nanášena až během dne, před zraky zákazníků, což ještě umocňuje dojmem čerstvosti. Základ donutu je vždy stejný, mění se pouze polevy. Ty se dělí na stálé, které jsou nabízeny každý den a limitované, jež jsou k dostání nárazově – jeden až dva dny v týdnu. Mezi stálé donuty patří donut:

1. cukrový,
2. čokoládový,
3. kokosový,
4. malinový,
5. perníkový,
6. sušenkový.

Mezi limitované donuty, ke kterým se na základě úspěchu u zákazníků majitelé vrací, patří donut arašídový, skořicový, oreo, cheesecake, černý rybíz anebo například donut slaný se sýrem a slaninou. Pro zpestření stálé nabídky firmy se Just Donut snaží přicházet stále s novými, inovativními příchutěmi, které oceňují zvláště stálí zákazníci.

Portfolio firmy není obsáhlejší z toho důvodu, že výrobu zastává pouze jeden pekař na prodejně. V zázemí není příliš prostoru pro větší výrobu a také kapacitní možnosti jednoho člověka nejsou příliš velké.



*Obr. 6 Produkty firmy Just Donut (facebook.com/justdonutova)*

## 5 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Tato kapitola se zaměřuje na okolí firmy, jak tedy makrookolí, které bude analyzováno pomocí metody PEST (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory), tak mikrookolí, jež zkoumá spojitost zákazníků, konkurence, dodavatelů, stakeholderů, bank a pojišťoven s vybranou firmou.

### 5.1 Analýza PEST

Pomocí PEST analýzy budou analyzovány prvky makrookolí, které působí na firmu Just Donut. Působení makrookolí může být pozitivní, ale i negativní.

#### **P – Politicko – legislativní faktory**

Podnikatel, ať už se jedná o FO nebo PO, má na území České republiky určité povinnosti vůči státu. Pro provozování pekárny/cukrárny je nutné vlastnit živnostenské oprávnění, které se získá ohlášením kterémukoliv živnostenskému úřadu a doložením dokladu o odborné způsobilosti. Po ohlášení živnosti organizace může vykonávat také doplňkové činnosti, jako je prodej kávy či jiných nápojů.

Obchodní společnost se při výkonu podnikání musí řídit určitými zákony. Mezi ty nejdůležitější zákony patří:

- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů,
- Zákoník práce, Zákon o silniční dani, Zákon o dani z nemovitosti, České účetní standardy pro účetní jednotky, a jiné.

Obchodní společnost musí odvádět zdravotní a sociální pojištění jak za sebe, tak za své zaměstnance. Musí vést účetnictví podle zákona a odvádět daně. Další povinností je nově i elektronické evidování tržeb.

V České republice se hojně diskutované zavedení systému EET (elektronické evidence tržeb) týká většiny podnikatelů. Zavádění probíhá postupně v několika vlnách, a právě druhá vlna, která se týká velkoobchodů a maloobchodů, je podstatná i pro analyzovaný podnik. Od 1. března 2017 se segmenty CZ-NACE, skupiny 45, 46 a 47 musí povinně připojit k systému. Připojení pokladny je spojeno s počátečními náklady, jež jsou pro každou společnost

odhadovány minimálně na 12 000 Kč. Později firmy musejí řešit další provozní náklady související s připojením, amortizací, servisem, papírem na tisk účtenek atd.

Český daňový systém by se v příštích letech neměl měnit. V porovnání s ostatními zeměmi EU je základní sazba DPH 21 % v ČR průměrná. Například v Maďarsku tato sazba činí 27 %, v Dánsku 25 %, nejnižší základní sazby DPH jsou potom v Lucembursku 17 % a na Maltě 18 %. Daňový systém ČR je sestavený tak, že přináší dostatečně prostředků na provozování sociálního státu, ale naopak prostředků není příliš, aby představovaly břemeno pro hospodářský růst země.

Obecně lze říci, že z pohledu malého podniku je česká vláda relativně stabilní, a to v tom smyslu, že i při změně vlády se neočekává žádný vládní převrat působící na fungování podniků v ČR. Samozřejmě mohou být schváleny další zákony, které mají vliv i na maloobchody, ale momentálně žádný takový zákon není diskutován.

Portál finance.cz (2017) zveřejnil výzkum organizace „*The Heritage Foundation*“, který zobrazuje indexy ekonomické svobody zemí na světě dle 4 kritérií: právní stát, vláda, regulace a otevřenost trh. Česká republika si v žebříčku vede poměrně dobře. S indexem 73,3 pro rok 2017 patří mezi třicítku nejsvobodnějších států, blíže zařazené do druhé skupiny tzn. „*Většinou svobodných zemí*“. Mezi ně patří například i Kanada, Spojené Arabské Emiráty nebo Irsko. V ČR je pozitivně hodnocena především otevřenost ke globálnímu obchodu a investicím a celková finanční stabilizace a ekonomická konkurenceschopnost.

### **E – Ekonomické faktory**

V průměru se výkonost ekonomiky v ČR v roce 2016 zvýšila o 2,3 %, ve srovnání s rokem 2015 je růstové tempo poloviční. Tržby maloobchodu se zvýšily o 4,2 %, lze tedy říci, že se maloobchodníkům v roce 2016 dařilo. Výdaje domácností jsou v poslední době velké, což plyne především ze zvyšování příjmů domácností a ekonomice tato skutečnost prospívá. (czso.cz, 2017)

Pro malý podnik, jako je právě Just Donut, hraje oblast působnosti a její nezaměstnanost významnou ekonomickou roli. Samotný podnik přispívá ke snižování nezaměstnanosti ve svém okolí a naopak výše nezaměstnanosti utváří možnosti firmy vybírat si své zaměstnance z většího či menšího množství potenciálních uchazečů. Nezaměstnanost je důležitá i z pohledu poptávky po zboží – pokud se obyvatelstvu zvyšují důchody a nezaměstnanost je nízká, lze předpokládat větší poptávku po statcích „luxusních“ (mezi které patří donuty).

Ty nejsou pro obyvatele nezbytné, ale rádi za ně utrácení své peněžní prostředky, pokud jich mají přebytek.

Celková nezaměstnanost aktivního obyvatelstva v České republice klesla v roce 2016 meziročně o 1,1 % na 4 % nezaměstnanosti. Nezaměstnanost u nás klesá od roku 2013 a tento ukazatel lze brát jako indikátor ke zlepšující se ekonomice našeho státu, a tedy i lepším podmínkám pro podnikání. Moravskoslezský kraj, kde firma Just Donut působí, je se 7,51% nezaměstnaností krajem s druhou nejvyšší nezaměstnaností v České republice, což pro podnikání není nejpříznivější ukazatel. I z tohoto důvodu by bylo vhodné rozšiřovat svou působnost i do ostatních krajů ČR, především tedy velkých měst, kde je podnikání vždy méně rizikové. (czso.cz, 2017)

Jak vyplývá z Philipsovy křivky – čím menší je nezaměstnanost, tím větší je inflace a inflace má bezesporu také vliv na podnikání MSP. V porovnání se státy Evropské unie patří Česká republika mezi trojici států, kde index spotřebitelských cen v roce 2016 vzrostl meziročně nejvíce a to o 2,1 %. Inflace představuje nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu, a to z důvodu, že i podnikatelé musí měnit ceny svých produktů a celkově měnit strukturu aktiv v podniku, většinou se také zvyšují spotřební výdaje na úkor úspor. (czso.cz, 2017)

### **S – Sociální faktory**

Sociální faktory jsou z důvodu přímého prodeje výrobků zákazníkům (v roli spotřebitelů) velice důležité pro firmu Just Donut. Společnost nemá vyhrazenou cílovou skupinu obyvatelstva, na které by chtěla prodej směřovat, je pro ni tedy důležitější všeobecná hustota zalidnění v okolí prodejen než právě struktura obyvatelstva.

Co se týká vzdělanosti populace, ta nemá na podnik příliš velký vliv, jelikož se u zaměstnanců hodnotí spíše přístup k práci a jejich osobnostní vlastnosti než právě vzdělanost. Co ale může hrát roli je počet studentů v dané lokalitě, protože firma je zvyklá zaměstnávat i na Dohodu o provedení práce (DPP), která se týká především studentů/studentek. Jelikož jsou v Ostravě, kde firma momentálně působí, dvě veřejné vysoké školy, které mají více jak 25 000 studentů, je tento faktor pozitivní okolností, a i při otvírání poboček v dalších velkých městech ČR by neměla mít firma o brigádníky nouzi.

Pro nový obor podnikání (s poměrně netypickými produkty pro náš trh) jsou méně rizikovými místy k působení velká města, kde je velká fluktuace lidí, a tedy i větší možnost k oslovení nových zákazníků. Až se značka dostane do povědomí více zákazníků, bude potenciál

otvírat nové prodejny i na místech s menší fluktuací lidí, protože už to nebude znamenat tak velké riziko pro firmu.

### **T – Technologické faktory (a životní styl)**

Firma s technologiemi (oproti jiným výrobním podnikům) příliš nepracuje, proto na ni tento faktor významně nepůsobí. Určitě je důležitá minimalizace spotřebovaného kapitálu a snaha používat recyklovatelné materiály například na krabičky k přepravě donutů, tašek a jiných používaných výrobků.

Protože donuty nejsou co do výživových hodnot příliš vyvážené, dají se kvůli obsahu velkého množství cukru a tuku považovat za nezdravé. Z toho důvodu je zde možná častější návštěva kontrolních orgánů veřejného zdraví spadajících pod Ministerstvo zdravotnictví.

## **5.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil pomůže analyzovat odvětví, ve kterém firma působí. Podobně jako SWOT analýza definuje silné a slabé stránky odvětví a naznačuje také příležitosti a hrozby, které z postavení na trhu plynou. I když je předmětem podnikání pekařství/cukrářství, které nepatří obecně k ničemu zvláštnímu, firma svými produkty je výjimečná a bude tedy srovnávána s firmami obdobnými.

### **5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů**

Just Donut odebírá suroviny převážně od velkoobchodníků jako je například Makro spol. s.r.o., Mark & Spencer a jiných. Monopolní síla, zde tedy není, protože suroviny nejsou originální, jsou dostupné i v jiných prodejních řetězcích, a ohrožení ze strany těchto dodavatelů nehrozí.

Firma má i jednoho stálého dodavatele, kterého nechtěla vzhledem k citlivosti informace zmiňovat, ale tohoto dodavatele také nepokládá za nezaměnitelného. Jeho vyjednávací síla pro firmu také není významně vnímatelná.

### **5.2.2 Vyjednávací síla zákazníků**

Z důvodu momentální ojedinečnosti produktů, které firma nabízí, je vyjednávací síla zákazníků téměř nulová. Firma prodává své výrobky výhradně koncovým zákazníkům, poptávka se tedy odráží od toho, jak jsou zákazníci ochotni toto zboží nakupovat. Zákazníci, mající

o donuty zájem, jsou loajální a pravidelně se vracejí k opakovaným nákupům. Věkový rozsah zákazníků je velký – od malých dětí až po seniory. Jedná se zkrátka o všechny, co mají rádi sladké. Při zakládání podniku však majitelé měli představu, že zájem o donuty bude zejména mezi dětmi, opak je však pravdou a největší skupina zákazníků jsou lidé v aktivním věku pracující v centru Ostravy. Na trhu se objevuje mnoho výrobků, které odběratelé mohou brát za substituty. Jsou jimi například cukrárenské nebo pekařské výrobky všude kolem nás. Například v supermarketech lze také snadno najít donuty, které jsou však polotovar. Když se ale zaměříme na náš produkt zblízka, je zřejmé, že zmiňované výrobky plně substituovat produkty firmy nemohou. A právě z toho důvodu také získává firma silnou vyjednávací sílu nad svými zákazníky.

Situace vyjednávací síly zákazníků se může změnit až v případě, kdy na trh vstoupí více konkurentů a firma bude muset o své zákazníky bojovat, momentální situace však hovoří ve prospěch firmy. To ovšem neznamená, že firma může v aktuální situaci zůstat dlouho, potenciál produktu může přilákat na trh nové konkurenty, a proto je důležité přemýšlet o budoucnosti a snažit se oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků, získat si stabilní klientelu a budovat si silnou pozici na trhu.

### 5.2.3 Hrozba substitutů

Hrozba v podobě substitutů se pro danou firmu určitě vyskytuje. Záleží zde především na zákaznících a jejich toleranci v zaměňování výrobku firmy za výrobky jiné. Jinými výrobky jsou myšleny například cukrářské výrobky, sladké pečivo a podobně. Zákazníci více tolerantní uspokojí své potřeby a touhy i jinými, obdobnými produkty, avšak existují zákazníci méně tolerantní, kteří pokládají donuty za specifický výrobek a v takovém případě síla substitutů není příliš velká. V dnešní konzumní společnosti firma může vsázet na originalitu, protože lidé stále více preferují dopravit se na místo s ojedinělou službou/výrobkem a za to si i zaplatit, než si koupit věc/službu jim nejdostupnější, avšak ne tak kvalitní.

### 5.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pekařství a cukrářství má na českém trhu dlouholetou tradici a také konkurence firem je zde poměrně velká. Výroba donutů je naopak něco nového, tzv. „amerického“ a také pohled lidí na výrobek se liší. Někteří ho berou za totožný s klasickou koblihou, jiní ho pokládají za výjimečný produkt, který se vyskytuje na našem trhu v čerstvé formě velice zřídka.

Právě zastánci druhého názoru by v takovém produktu mohli vidět velký potenciál ke vzniku vlastního podnikání. Trh je přesycen výrobky a každý originální nápad, který má potenciál a zároveň nepotřebuje ke své výrobě příliš zdrojů, je ve většině případů přebírán konkurencí. Přijít na trh s něčím novým znamená vždy větší riziko, než prodávat něco tradičního a ověřeného. Ale i naopak, když daný produkt zákazníky přiláká, může to znamenat velký úspěch pro podnikatele. Protože vstup do odvětví nemá žádné bariéry a kapitál potřebný k zahájení podnikání nemusí být příliš vysoký, (jak tomu je u jiných výrobních firem), je zde značné riziko příchodu nových konkurentů na trh. Konkurentům k podnikání stačí vlastní recept výroby, pořízení potřebných kuchyňských strojů a nezbytných surovin pro výrobu. Dále je nutné mít povolení k danému podnikání a vhodný prostor jak pro výrobu, tak pro prodej výrobků. Celkový stav momentální české ekonomiky prospívá podnikání a maloobchodníků obzvlášť. Ve vstupu na trh je případné konkurenci nemožné zabránit, proto je pro současné podniky důležité si postavení na trhu co nejvíce upevňovat a rozšiřovat své působení. Jen tak mohou s nastupující konkurencí bojovat. Důležité je také sledovat konkurenci a reagovat na aktuální dění na trhu, na kterém firma působí.

### 5.2.5 Existující podniky

V kraji Moravskoslezském, kde má firma do dnešní doby dvě prodejny se nevyskytují žádní přímí konkurenti orientovaní pouze na výrobu donutů. Značí to skvělou pozici na trhu, a to i z toho důvodu, že je Ostrava třetím největším městem České republiky a žádná z podobných firem působících v jiných městech Just Donut zatím neohrožuje. Z důvodu potenciální expanze je však vhodné analyzovat také celou Českou republiku a trh s donuty ve všech městech, ve kterých by Just Donut mohl v budoucnu otevřít jednu ze svých poboček.

#### ➤ Jihomoravský kraj

Ve Velkých Bílovicích v Jihomoravském kraji se nachází firma **Daniel's Donuts**, která se zabývá výrobou malých donutů. Donuty jsou zde vyráběny plně automaticky, což je velký rozdíl oproti ruční výrobě v Just Donut. Firma umožňuje bezplatný rozvoz donutů do okolních měst v kraji a má své prodejny v ZOO Olomouc, ZOO Ostrava, Tesco Ostrava a Olomouc, OLYMPIA Olomouc. Majitelé Just Donut ovšem pokládají tuto firma za naprosto odlišnou od té jejich, jak z hlediska produktu, tak z hlediska cílového trhu, na který se firma zaměřuje. Daniel's Donts jsou prodávány především ve stáncích na místech, jako jsou právě ZOO, poutě a jiné.

### ➤ Olomoucký kraj

V hlavním městě Olomouckého kraje Olomouci se v centru města nachází firma s názvem **Koblihárna**, která připomíná jak velikostí, tak nápadem firmu Just Donut. Skutečnost je ale taková, že i zde se produkty výrazně liší. Již z názvu podniku vyplývá, že jsou zde nabízené koblihy, tedy klasické koblihy, jak je zná velká většina českého národa a ne „*americké donuty*“, které nabízí právě Just Donut. Co se týká služeb, Koblihárna nabízí svým zákazníkům možnost objednat si libovolný počet různých druhů koblih přes internet s tím, že vyzvednuty mohou být během zvoleného dne do zavírací doby.

V Olomouci má prodejnu také firma **Daniel's Donuts** sídlící ve Velkých Bílovicích.

### ➤ Liberecký kraj

V Liberci má sídlo firma **Lucky Doughnut**, jejíž produkty působí velmi podobně jako výrobky firmy analyzované v této práci. Cena za kus je 45 Kč. Rozdílem je, že výroba a prodej probíhá na dvou odlišných místech, donuty jsou však každodenně dováženy čerstvé a stejně jak Just Donut prodávají donuty do vyprodání zásob.

### ➤ Karlovarský kraj

Do Karlových Varů dováží své donuty firma **Donuter**, která má sídlo v Praze. Donuty jsou dováženy nárazově v rozmezí 14–21 dnů.

### ➤ Jihočeský kraj

V Českých Budějovicích má sídlo **Donut Bakery**, donuty jsou zde však výhradně vyráběny pouze na zakázku.

### ➤ Středočeský kraj + Praha

V Praze se firem s donuty vyskytuje podstatně více než v ostatních městech ČR.

**Donuter Donuts** se sídlem v Praze má dvě pobočky a může se chlubit poměrně velkou klientelou. Jedna prodejna se nachází na Praze 3, druhá na Praze 5 – Zličín. Cena se pohybuje od 45 Kč po 48 Kč za donut. Od roku 2016, kdy podnik vznikl, navázal Donuter spolupráci s portálem damejidlo.cz a rohlik.cz, přes které zajišťuje rozvoz svých donutů po Praze. Donuter distribuuje také skrz James Dean Prague, Tonkin café, Candy Store, Gulf benzinka, BISTROT Korunní 104, což jsou podniky se sídlem v Praze.

Ve firmě Donuter Donuts hraje velkou roli marketing. Celý koncept i logo firmy jsou provázáni se superhrdinou. Samotné produkty mají názvy hrdinů, například kokosový donut

se jmenuje Snowman Rafael, pistáciový zase Pistacchio Jack. Cílem je dle mého názoru oslovit především cílovou skupinu dětí.

**DonutClub** se nachází na Praze 4 – Kundsaticích a od určité částky nabízí svým zákazníkům za poplatek službu rozvozu po Praze. Cena za kus se pohybuje mezi 39 Kč – 45 Kč.

**Donut Shop** sídlí v městské části Praha3, avšak stále nemá svou vlastní prodejnu a donuty jsou výhradně prodávány prostřednictvím kavárny Coffee room sídlící v pražských Vinohradech. Vlastní pobočku by však dle informací na facebookových stránkách měla firma otevřít již brzy.

Donuty jsou nabízené také v pekárnách **Rembrandt Donuts**, které mají v Praze více poboček.

➤ **Kraj Vysočina, Pardubický, Královéhradecký, Ústecký, Plzeňský, Zlínský kraj**

V těchto krajích se nenachází podnik s donuty jako je Just Donut. Je tedy možné uvažovat o expanzi právě do těchto krajů, protože zde zatím není žádná konkurence. Než se ale firma k takovému kroku rozhodne, je důležité si také prozkoumat potenciál jednotlivých měst, tzn. predikovat budoucí zájem občanů o daný produkt.

Na mapě České republiky jsou znázorněny červenou barvou kamenné prodejny donutů a modrou barvou místa, kde jsou donuty k dostání buď formou nepravidelných prodejtů, anebo na objednávku.

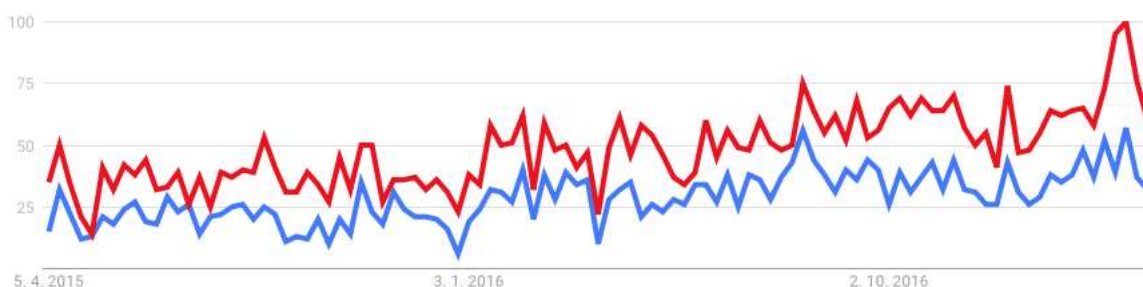


Obr. 7 Podniky vyrábějící donuty v ČR (vlastní zpracování, [mapaceskerekpubliky.cz](http://mapaceskerekpubliky.cz))

### 5.3 Analýza Google Trends

Google Trends je nástroj, který pomáhá odhalit vzorce zákaznického chování napříč časem a prostorem. Pomocí tohoto nástroje můžeme zjistit zájem veřejnosti o klíčové slovo naší firmy – „donut“, které je spojeno jak s názvem firmy, tak s konkrétním produktem. Jelikož výraz není ještě úplně zažitý, pro srovnání bylo zvoleno i slovní spojení „americká kobliha“, což je synonymum pro donut. I přesto, že je do analýzy zahrnuto pouze vyhledávání skrz jeden konkrétní vyhledávač (Google), jedná se o nejpoužívanější vyhledávač v České Republice a z toho důvodu je možné pokládat tyto výsledky za objektivní.

Analyzováno je období od 1. 4. 2015, kdy Just DONUT. začal s výrobou donutů až do 22. 3. 2017. Četnost a trend zadávání klíčových slov do vyhledávače Google znázorňuje následující graf, kde červená barva zobrazuje „americkou koblihu“ a modrá „donut“.



Obr. 8 Trend zadávání klíčových výrazů do vyhledávače Google ([trends.google.com](https://trends.google.com))

Z grafu lze na první pohled vyčíst mírně vzrůstající trend zadávání obou výrazů do vyhledávače, což je důkazem toho, že se zvolený produkt dostává čím dál více do podvědomí českých občanů. Oba výrazy mají obdobnou tendenci růstu či poklesu, a to napovídá tomu, že se jedná o synonyma. Záleží pouze na člověku, který výraz zadá, ale v celkových součtech se v průběhu zvoleného období používalo spojení „americká kobliha“ více.

Zájem je dále zjišťován podle oblasti, ze které byl daný výraz vyhledáván.

Nejspíše i díky firmě Just Donut je výraz nejhojněji zadáván v Moravskoslezském kraji (viz. Obr. 9). I z tohoto důvodu by pro firmu bylo vhodné vytvořit si vlastní internetové stránky. Lidé hledající informace jak o prodeji donutů, tak o konkrétní firmě, by to zajisté ocenili.



Obr. 9 Četnost vyhledávání pojmu „donut“ dle oblasti (trends.google.com)

Výraz „americká kobliha“ je nejvíce vyhledáván v Libereckém kraji, kde se nachází pekárna Lucky Doughnut. Nejspíše mají lidé v tomto kraji více zažitý český opis tohoto slova, a proto jej využívají více i přes skutečnost, že v názvu firmy se vyskytuje slovo Doughnut, které je ryze americkým, ale lidé ho vůbec do vyhledávače nezadávají. Na druhém místě se umístil Moravskoslezský kraj. Umístění znázorňuje chování zákazníků a pro konkurenceschopnost firmy jsou výsledky velice pozitivní.



Obr. 10 Četnost vyhledávání pojmu „Americká kobliha“ dle oblasti (trends.google.com)

## 5.4 Shrnutí analýz externího prostředí

V momentální situaci externí prostředí firmy mluví v její prospěch. České ekonomice se daří a podnikání v něčem nestandardním má velký potenciál úspěchu. Hrozbou jsou pro firmu bezesporu noví konkurenti. I díky skutečnosti, že podnikání s donuty nemá žádné velké bariéry a kapitál potřebný pro založení a funkci podniku není příliš velký, je zde riziko rostoucí konkurence značné. Reagovat na to firma může aktivním podnikáním, tzn. zvyšováním počtu svých poboček, a tedy i podílu na trhu; zdokonalováním svých produktů a služeb na základě preferencí zákazníků a neustálou kontrolou svých konkurentů a celkového dění na trhu.

## 6 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Vnitřní analýza firmy je stěžejní jak pro tvorbu vhodné podnikové strategie, tak pro podnikatelský plán firmy. Slouží k identifikaci zdrojů a schopností, kterými firma disponuje, ale také k rozpoznání slabých míst, jež firemní činnosti brzdí a snižují konkurenceschopnost firmy. Veškeré poznatky, které analýza interního prostředí zahrnuje, jsou sepsány na základě rozhovoru a korespondence s jedním z majitelů firmy Just Donut.

### 6.1 Zdroje podniku

Zdroje podniku popisují současný stav firmy z různých pohledů a dispozicí. Pro následující rozvoj je důležité si uvědomit, které zdroje jsou pro firmu optimální, a které ho naopak můžou brzdit. Mimo materiální a finanční zdroje je podstatné brát v úvahu význam nehmotných a lidských zdrojů, jež tvoří celkovou hodnotu, image a především značku podniku.

#### 6.1.1 Finanční zdroje

Dnešní společnost s ručením omezeným byla do 23. 12. 2016 živností provozovanou pod fyzickou osobou a nezveřejňovala tedy rozvahu, ani výkaz zisku a ztrát. Z toho důvodu je obtížné určit majetkovou či kapitálovou strukturu dnešní firmy. Většinu informací, které majitel o finanční struktuře firmy má, si nepřeje zveřejňovat, proto tyto zdroje budou popsány jen velice stručně.

Firma není financována z žádných externích zdrojů. Nečerpá tedy úvěr od banky, ani si ho na začátku podnikání zřídit nemohla z toho důvodu, že banky nechtěly studentům rozjíždějícím podnikáním větší částku poskytnout. I v dnešní době dochází k jejímu samofinancování.

Náklady nutné k rozjezdu tohoto podnikání nejsou příliš velké, nejnákladnějšími položkami jsou prostor, dva stroje a vybavení prodejny. V případě, že dojde k expanzi, bude pro firmu výhodné peníze čerpat i skrz externí zdroje jako jsou bankovní nebo nebankovní úvěry. Díky daňovému štítu budou náklady na cizí kapitál menší než na kapitál vlastní, a proto externí financování do určité míry bude pro firmu prospěšné.

#### 6.1.2 Lidské zdroje

Ke dni 12. 3. 2017, kdy je stále otevřená pouze jedna prodejna a výroba je uskutečňována přímo v ní, firma zaměstnává na plný pracovní úvazek pouze společníka Tomáše Čopjana. Ostatní zaměstnanci zde pracují na Dohodu o provedení práce (DPP) a to jak ve výrobě,

kteřou obstarává zejména spolčnice ve firmě – Magdaléna Čopjanová, tak v prodejně, kde se střídají různé brigádnice. Po vzniku s.r.o. majitelé spolupracují také s externí účetní.

Jednatel Tomáš Čopjan se stará o celkový chod firmy, má na starosti strategické rozhodování o budoucím vývoji, vyřizování objednávek, nákup, komunikaci s veřejností a další činnosti, které s existencí podniku souvisejí.

Personální politika není určována žádnými směrnici či standardy. Momentální systém je pro aktuální výrobu a prodej vyhovující. Při větší výrobě nebo při otevření nové pobočky však bude muset dojít k určitým personálním změnám a nárůstu počtu zaměstnanců.

### 6.1.3 Materiální zdroje

Informace o materiálních zdrojích také nelze čerpat z rozvahy firmy, proto jsou uvedeny především stěžejní položky, které tvoří většinou část hmotného majetku.

Celkové vybavení prodejny odpovídá částce cca 220 000 Kč bez placeného nájmu. Nájem v obchodním prostoru činí 20 000 Kč/měsíc. Mezi nejhodnotnější položky v prodejně patří chladicí vitrína, která má hodnotu 20 260 Kč a slouží k uchování slaných donutů. Dále také klasická velká vitrína, kde jsou vystavovány donuty sladké. Zbylou část tvoří náklady na upravení vzhledu prodejny do podoby, v jaké se nachází nyní a její nábytek.

Do hodnoty prodejny nejsou započítány výrobní stroje. I když je většina práce dělána ručně, je nezbytné pro výrobu používat hnětač těsta v pořizovací ceně 44 450 Kč a fritézu (26 012 Kč bez DPH). Mimo hlavní výrobní stroje jsou k ruční práci poté používány různé kuchyňské pomůcky, jako vykrajovátko, válec na těsto a jiné.

### 6.1.4 Nemateriální zdroje

Firma nevlastní žádné patenty ani licence. I přes to jsou pro ni nehmotné zdroje stěžejní. Velice důležité je firemní know-how, značka a dobré jméno. Know-how je spojeno především se specifickou recepturou pro pečení donutů. Na samotné výrobě se od začátku podílejí ti samí lidé, takže momentálně zde není hrozba úniku informace ohledně výroby ke konkurenci. Důležité však bude v budoucnosti, kdy firma bude hledat vlastního pekaře, uvést v pracovní smlouvě konkurenční doložku, která bude omezovat zaměstnance ve vykonávání stejné činnosti po ukončení pracovního poměru ve firmě. Konkurenční doložka je naprosto běžnou součástí v pracovněprávních vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

## 6.2 Porterův hodnotový řetězec

Porterův hodnotový řetězec nám umožní zkoumat činnosti podniku. Jelikož zvolený podnik je malý a procesů, které se zde uskutečňují, není mnoho, analyzovány budou pouze primární činnosti firmy, mezi které patří vstupní logistika, výrobní operace, výstupní logistika, marketing a prodej a služby.

### 6.2.1 Řízení vstupních operací

Co se týká organizace vstupních operací, dá se říct, že vstupní logistika organizovaná vůbec není. Firma má pouze jednoho dodavatele, většinu surovin si pořizuje od velkoobchodníků a slovní spojení řízení zásob zde neexistuje. Veškeré nákupy a objednávky jsou dělány až v momentě, kdy suroviny dochází, není určená ani konkrétní velikost zásoby, kdy má být nákup uskutečněn, ani doba, po které by se zásoby pravidelně nakupovaly. Protože výroba i prodej výrobků probíhají na jednom místě, je proces kontroly zásob snadný. Pokud se však firma rozhodne otevřít více poboček, je nezbytně nutné mít ve vstupní logistice systém a kontrolu, kdežto vznikne pouze za předpokladu pečlivého řízení zásob a s tím spojené distribuce.

### 6.2.2 Výroba a provoz

Výroba je uskutečňována každý den před otevírací dobou tak, aby produkty byly maximálně čerstvé i v době, kdy se dostanou k zákazníkům.

Výroba je poměrně zdlouhavý proces, při kterém se musí nejdříve zpracovat těsto, jež je hněteno ve speciálním přístroji. Je složeno s ingrediencí, jako je hladká mouka, vejčička, mléko, slunečnicový olej, droždí, cukr, sójová mouka a jiné. Těsto se nechá nakynout a po nakynutí rozválí do určité výšky po celé ploše. Z vyváleného těsta se následně vykrajují „kolečka“, které mají tvar donutů. Nechají se opět chvíli odložené, aby nakynuly, a v poslední fázi se smaží ve fritéze. Donuty se nechají vychladit a jsou následně připraveny k namáčení do polev, které byly během smažení donutů připraveny.

Množství výroby je závislé na odhadu poptávky v daný den. Majitelé mají vytipované dny, kdy je poptávka vyšší a dny, kdy je naopak nižší. Veškerou poptávku také hodně ovlivňuje počasí – pokud je hezké, je poptávka větší, než když například prší. Prodejna je situována v centru města a lidem se v takovém počasí vycházet ven obvykle nechce.

Tab. 2 Výrobní množství dle jednotlivých dnů v týdnu (vlastní zpracování)

	Počet vyrobených kusů
Pondělí	150 – 170
Úterý	130 – 150
Středa	155 – 175
Čtvrtek	140 – 160
Pátek	180 – 200

Otevírací doba prodejny je každý všední den od 9:00 do 16:00, avšak v případě, kdy jsou napečené zásoby vyprodány dříve, je zavřeno po prodeji posledního kusu. Tento chod prodejny je v dnešní době nevšední, má určitá negativa, mezi které patří například skutečnost, že pracující člověk, který jde do práce například na 8:00 a končí v 17:00, nemá možnost zboží zakoupit. Navíc v sobotu a neděli je prodejna zavřená, což také není pozitivní skutečností, pokud jde o přizpůsobování prodeje zákazníkům a vycházení jim vstříc. Na této otevírací době je však kladné to, že její bariéry a omezenost produktu samotného dělají výrobek unikátním; takovým, který nemohou mít všichni, protože je většinou větší poptávka nad nabídkou.

Majitelé zastávají názor, že raději budou vyrábět výrobků nedostatek, než aby zbytečně neprodané kusy vyhazovali po zavření prodejny.

### 6.2.3 Řízení výstupních operací

Z výroby jsou jednotlivé výrobky přesunuty do vitríny na pečivo, kde je možné regulovat teplotu, která umožňuje zachování čerstvých výrobků po celý den. Před otevírací dobou jsou některé z donutů namočené do polevy a přesunuty do vedlejší vitríny, na kterou zákazníci vidí při vstupu do prodejny a můžou si tak snadno vybírat svými očima z aktuální nabídky. Zbytek donutů je do polev namáčen v průběhu dne, vše záleží na preferencích zákazníků. Kolik kterých donutů bude ten den prodáno záleží na poptávce, protože se jednotlivé druhy doplňují rovnoměrně s jejich odbytem. Výrobky se přes noc neskladují, každý den se vyrábí nové, čerstvé, takže firma se skladováním hotových výrobků nemá žádné starosti.

### 6.2.4 Marketing a odbyt

Logo firmy již existuje a je v souladu s konceptem celého podniku – je jednoduché, pouze v černé a bílé barvě, bez obrázku, ale zároveň atraktivní a zapamatovatelné. Podtrhuje celkový styl prodejny a produktu (viz. Obr. 4 – kapitola 4.1).

Firma nemá žádnou podporu v podobě reklam, poutačů, letáčků ani jiných způsobů, jak oslovovat veřejnou společnost. Spoléhá na to, že nejlepší reklama je doporučení a zatím jí tato strategie k dostatku zákazníků stačí. Podporu má také ve svém facebookovém profilu, což je zatím jediný kanál, kterým firma hovoří ke svým zákazníkům mimo samotnou prodejnu. facebooková stránka firmy je aktivní, jsou zde aktualizovány vždy nové nabídky a také jsou-li produkty v daný den vyprodány, správci stránky vyvěsí oznámení. Facebook slouží i k soukromé komunikaci mezi zákazníky a firmou. Protože firma nemá internetové stránky, ani nikde nezveřejňuje telefonní číslo, je Facebook a e-mailová schránka jediný způsob, jak lze s firmou konverzovat. Majitelé se přesto snaží svým zákazníkům naslouchat a vycházet jim vstříc.

Další sociální sítí, na které Just Donut působí, je Instagram. I když zde četnost příspěvků není tak vysoká, jako tomu je na Facebooku, má firma značný počet sledujících, který by se s větší aktivitou mohl i zvyšovat.

Vztahy s veřejností (Public Relations) podniku nejsou příliš rozsáhlé, avšak rozhovory do místních publikací poskytoval především sám majitel Tomáš Čopjan. Public Relations a také sponzoring budou možnými nástroji pro firmu až v případě, kdy bude její působení a prostředky rozsáhlejší.

### **6.2.5 Služby**

Jelikož se jedná o podnik zabývající se pekařstvím/cukrářstvím, možnosti poskytování doplňkových služeb zákazníkům jsou velice omezené. Jedná se o zboží, které je určeno k okamžité konzumaci tedy poprodejové služby jako je například servis výrobků u jiných výrobních podniků, ani realizovat nelze.

Prozatím fungující prodejna je bez možnosti posezení, tedy ani služby v podobě obsluhy firma neposkytuje. Jedinou možností, která by, co se týká dodatkových služeb k prodeji, byla možná, je rozvoz donutů po městě neboli „do domu“. Firma touto službou nedisponuje, ale úvahy o tom, že při větším množství prodejen by takovou službu svým zákazníkům poskytla, již u majitelů firmy byly. Znamenalo by to zvýšení přidané hodnoty výrobku a také pokrytí distribuce do všech částí velkých měst.

### 6.3 Shrnutí analýz interního prostředí

Interní analýza firmy vypovídá o tom, že firma je mladá a co se týká zdrojů i procesů, ke kterým v ní dochází, je zde stále co měnit a zdokonalovat. Základními zdroji pro fungování dvou prodejen firma disponuje, ale zlepšit svou strategickou pozici by měla bezesporu lepším marketingem.

Pro větší rozvoj firma bude muset posílit veškeré zdroje podporované především zdroji finančními; v případě kterých, by mohla přemýšlet i o úvěrech v bance, pokud by se jednalo o větší investice.

Při více otevřených pobočkách bude důležité řídit také veškerou vstupní a výstupní logistiku a vhodné bude přesunout výrobu donutů na jedno centralizované místo ve městě. Pokud se budou otvírat prodejny i v jiných městech, měla by být opět strategicky zvolené místo výroby, které bude mít snadnou distribuční cestu jak do prodejen, tak v případě rozvozu donutů.

Limitovaná výroba a prodej jsou také velice kontroverzními skutečnostmi. Na jednu stranu to dělá výrobek luxusním, protože ho zkrátka nemůže mít každý, na stranu druhou má firma ušlý zisk, který nastává při přebytu poptávky nad nabídkou firmy. Riziko zde nastane v době, kdy bude poblíž prodejny konkurenční firma a zákazníci budou přecházet uspokojovat svou potřebu k ní.

## 7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza shrnuje poznatky z analýz vnějšího a vnitřního okolí do jedné matice, která přehledně zobrazuje, na čem firma může stavět (= kde jsou její silné stránky) a co v jejím vnitřním prostředí by měla změnit nebo zdokonalit. Vnější okolí firmy je popsáno pomocí příležitostí a hrozeb, tedy rizik, které by firma měla zohledňovat a průběžně sledovat.

Tab. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky ( <i>Strengths</i> )	Slabé stránky ( <i>Weaknesses</i> )
Originalita produktu	Neorganizované procesy ve firmě
Kladné reference zákazníků	Nevyužité možnosti marketingu
Image firmy	Nahodilé rozhodování o budoucnosti firmy
Široká cílová skupina zákazníků	Neschopnost uspokojit veškerou poptávku
Především ruční výroba produktů	Málo zkušeností s podnikáním
Nízké náklady na výrobu	Málo finančních prostředků
Příležitosti ( <i>Opportunities</i> )	Hrozby ( <i>Threats</i> )
Nové pobočky na stávajícím trhu	Trend zdravého stravování
Vstup na nový trh (Slovensko)	Vstup nových konkurentů na trh
Zlepšení interaktivního marketingu (internetové stránky)	Dynamické odvětví – nutnost reagovat na změny
Poskytování služeb zákazníkům (rozvoz)	Inflace
Rostoucí poptávka po poskytovaném produktu	Nevhodně zvolené nové místo prodeje
Růst výdajů domácností	Nenalezení odborné pracovní síly do výroby

V každé kategorii SWOT analýzy bylo vybráno 6 faktorů, které na firmu působí nebo by působit mohlo. Silné stránky a příležitosti plynou z povahy originálního nápadu a aktuálně dobrých referencí od zákazníků a také široké škály možností, které firma pro budoucí rozvoj má. Naopak slabé stránky vypovídají o tom, že firma je teprve v počátcích podnikání, nemá příliš velkou sílu k tomu, aby mohla zamezit vstupu konkurence na trh a jistou v hladkém průběhu budoucího podnikání. V netradičním podnikání, které je specializováno pouze na jeden produkt, je důležité si upevňovat postavení, které již firma za dobu svého působení získala, ale také je důležité volit další strategické kroky, jež pomohou firmě k jejímu růstu.

Další analýzou, která bude podrobněji poukazovat na silné a slabé stránky firmy v trochu odlišném členění a hodnocení, je analýza SPACE.

## 8 SPACE ANALÝZA

Prostřednictvím SPACE analýza bude stanoveno aktuální strategické postavení Just Donut (agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní). Tato znalost zároveň umožní plánovat strategii firmy do budoucna.

Kvůli tomu, že si majitelé Just Donut nepřejí zveřejňovat údaje o finanční situaci firmy, byly do analýzy zahrnuty pouze ty faktory vypovídající o finanční síle, které lze na základě získaných dat a informací určit nebo odhadnout. Spolu s finančními ukazateli jsou do matice zahrnuty další faktory, jež působí na postavení firmy a jejich váhy a stupně vlivu jsou také subjektivně ohodnoceny.

V analýze jsou srovnávány aktuální hodnoty za rok 2016/2017 a výsledky predikované pro rok 2020 tak, aby bylo zřetelně vidět, kam se chce firma v budoucnosti posunout.

Následující tabulka zobrazuje hodnoty, které budou zaznamenány na osu x. Patří mezi ně vybrané faktory působící na konkurenční vlastnosti firmy (KO) a sílu odvětví (SO), ve kterém firma působí. Hodnoty aktuální i predikované jsou násobeny váhami, jež jsou určeny na základě důležitosti jednotlivých faktorů.

*Tab. 4 Hodnocení charakteristik SO a KV pro strategickou pozici hodnoceného podniku (vlastní zpracování)*

Faktor		Pozice na ose x					
		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2017	2020	2017	2020	2017	2020
SO	Potenciál ziskovosti	0,12	0,17	3	5	0,36	0,85
	Finanční stabilita	0,10	0,10	3	4	0,30	0,40
	Úroveň technologie	0,05	0,08	2	3	0,10	0,24
	Bariéry vstupu	0,10	0,05	3	2	0,30	0,10
	Dynamika růstu odvětví	0,13	0,10	5	4	0,65	0,40
	Σ	0,50	0,50			1,71	1,99
KV	Podíl na trhu	0,20	0,18	-3	-2	-0,60	-0,36
	Kvalita produktů	0,08	0,10	-2	-2	-0,16	-0,20
	Zákaznické preference	0,15	0,15	-2	-1	-0,30	-0,15
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,03	0,05	-2	-2	-0,06	-0,10
	Získávání a využívání informací	0,04	0,02	-3	-2	-0,12	-0,04
	Σ	0,50	0,50			-1,24	-0,85
<b>Σ celkem</b>		<b>1</b>	<b>1</b>			<b>0,47</b>	<b>1,14</b>

Tabulka hodnotící finanční sílu firmy (FS) a stabilitu prostředí (SP) je v Matici SPACE znamenávána na osu y.

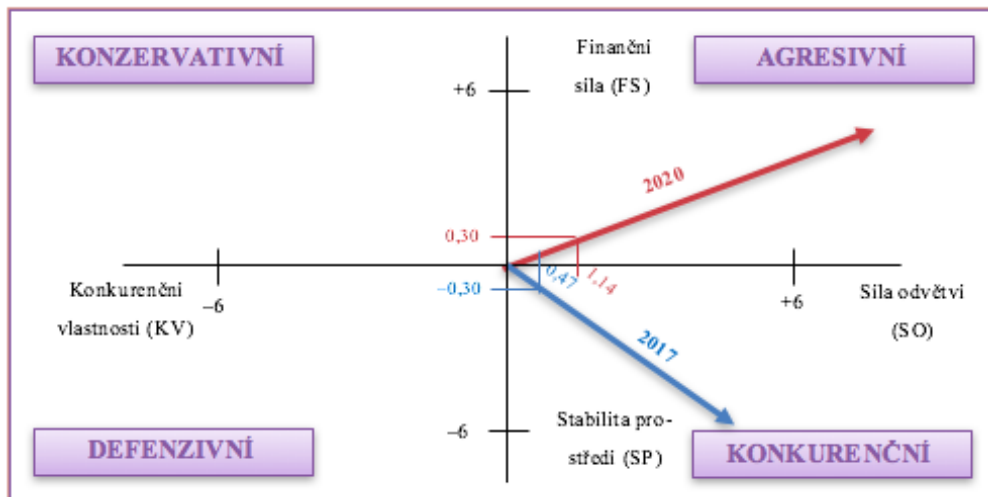
*Tab. 5 Hodnocení charakteristik FS a SP pro strategickou pozici hodnoceného podniku (vlastní zpracování)*

Faktor		Pozice na ose y					
		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2017	2020	2017	2020	2017	2020
FS	Riziko podnikání	0,15	0,10	2	3	0,30	0,30
	Požadovaný vs. disponibilní kapitál	0,15	0,10	3	4	0,45	0,40
	Zadluženost	0,05	0,10	1	2	0,05	0,20
	Návratnost investic	0,05	0,10	2	4	0,10	0,40
	Srovnání s konkurencí	0,10	0,10	3	4	0,30	0,40
	Σ	0,50	0,50			1,20	1,70
SP	Úroveň inflace	0,05	0,05	-4	-3	-0,20	-0,15
	Vyjednávací síla zákazníků	0,10	0,15	-2	-2	-0,20	-0,30
	Náročnost na inovace	0,10	0,05	-4	-5	-0,40	-0,25
	Legislativní opatření a regulace	0,10	0,10	-4	-4	-0,40	-0,40
	Vývoj poptávky	0,15	0,15	-2	-2	-0,30	-0,30
	Σ	0,50	0,50			-1,50	-1,40
<b>Σ celkem</b>						<b>-0,30</b>	<b>0,30</b>

Kladné výsledky na ose x jak v roce 2017, tak v roce 2020, znamenají pozici firmy v pravé polovině matice SPACE (napravo od osy y). Znamená to, že se firmy netýká ani konzervativní postavení, ani postavení defenzivní.

Když zahrneme výsledek hodnotící postavení na ose y, lze díky záporné hodnotě v roce 2017 a kladné hodnotě v roce 2020 tušit rozdílné postavení firmy v hodnotících rocích. Přesněji lze říci, že v roce 2017 je postavení v dolní polovině matice (pod osou x), a v roce 2020 bude pozice v horní polovině (nad osou x).

Konkrétní shrnutí SPACE analýzy pro hodnocenou firmu zobrazuje následující matice SPACE (Obr. 11).



Obr. 11 Matice SPACE určující strategickou pozici hodnoceného podniku  
(vlastní zpracování)

Výsledkem je aktuální strategická pozice firmy, která spadá do kvadrantu „konkurenční“. Konkurenční postavení firmy značí skutečnost, že je firma konkurenceschopná a pohybuje se v nestabilním odvětví. Tuto strategickou pozici je důležité brát v úvahu při celkovém strategickém plánování firmy.

Na základě predikování hodnot v roce 2020 se pozice firmy stane „agresivní“. Agresivní postavení znamená pozitivní posun firmy během tří následujících let. Firma, jež se nachází v tomto kvadrantu je finančně silná a konkurenceschopná, ať už se pohybuje ve vzrůstajícím nebo stabilním odvětví.

## 9 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST PRÁCE

Strategická analýza firmy poskytuje informace jak o jejím vnějším okolí, tak o jejích vnitřních zdrojích a schopnostech. Získané údaje jsou podkladem pro tvorbu konkrétní strategie firmy a podnikatelského plánu na dobu tří let.

Stěžejním východiskem plynoucím z analýzy externího prostředí je skutečnost, že tuzemská ekonomika roste a poskytuje příznivé podmínky pro podnikání maloobchodníků. Je však nutné počítat s rostoucí inflací, od které se odvíjí zvyšování cen surovin. Podnikat v něčem netradičním má značný potenciál úspěchu, avšak neustále se měnící konkurenční prostředí je determinantem, který tento potenciál snižuje. Důležité je podnikat aktivně – využívat příležitostí, které trh nabízí a předcházet tak hrozbám jako je vstup nové konkurence na trh.

Z interní analýzy plynou jisté nedostatky firmy, jež souvisejí především s jejím mládím. Nicméně tyto nedostatky nejsou natolik významné, aby zamezily jejímu rozvoji. V podnikatelském plánu by však mělo dojít k jejich eliminaci. Zaměřit by se tak měl na marketing firmy a lepší organizaci celkových procesů v ní uskutečňovaných. Odstraněna by měla být také netypická otevírací doba prodejny. S eliminací slabých stránek firmy by mělo zároveň docházet k posilování stránek silných, mezi které patří například originalita produktu a celková image firmy.

Pokud budeme uvažovat nové pobočky firmy, bude nezbytné posílit veškeré zdroje, kterými firma čerpá. Především ty materiální a personální, podporované zdroji finančními.

Na základě SPACE analýzy je stanovena tzv. konkurenční pozice firmy na trhu. Autoři v literární rešerši této práce doporučují firmě ve zmíněné pozici následující strategie pro rozvoj: „*integrace, průnik trhu, rozvoj trhu, vývoj výrobku, Joint Venture anebo marketingové strategie*.“ Ta nejvhodnější strategie pro Just Donut bude zvolena v projektové části práce.

## 10 NÁVRH PODNIKOVÉ STRATEGIE PRO ROZVOJ FIRMY

V minulých kapitolách bylo analyzováno externí a interní prostředí firmy. Na základě těchto provedených analýz budou dále navržené firemní strategické cíle, poslání, vize a celková strategie firmy do budoucna.

### 10.1 Poslání a vize analyzované společnosti

Firma Just Donut nemá formulované poslání firmy, ani její vizi. Spousta malých firem se domnívá, že poslání a vizi není důležité stanovovat. Já si ovšem myslím, že právě poslání a vize vypovídají stručně, ale zároveň výstižně o charakteru firmy a mohou tak sloužit jako jakýsi signál pro zájmové skupiny firmy, podporovat její rozvoj a zároveň jsou základním kamenem pro firemní strategii celé firmy. Na základě znalostí o firmě získaných z předchozích analýz a rozhovoru s majitelem budou poslání a vize níže formulovány.

➤ **Poslání:**

Naším závazkem je dělat lidem život sladší. Každému zákazníkovi změnit den z běžného na nevšední, a to díky vynikajícímu zážitku z chuti našich kreativních donutů. Chceme být odlišní a uznávaní.

➤ **Vize:**

Do roku 2020 chceme být českou jedničkou v prodeji donutů, neustále se rozšiřovat do dalších měst České republiky – dostat se tak do povědomí velkého množství lidí a současně plánovat vstup na slovenský trh. Zároveň si chceme udržet náš koncept pečení donutů s láskou a originalitou, vždy čerstvé a chutné.

### 10.2 Strategické cíle firmy

Základním cílem je vybudovat síť prodejen donutů, které budou alokovány do vybraných měst s potenciálem úspěchu pro danou firmu. Důležitá bude organizace celé sítě. Veškeré pobočky musí fungovat ve stejném konceptu a vytvářet stejné hodnoty, aby se zachovala image firmy. Jelikož firma prodává produkty konečným zákazníkům, je pro ni důležitá jejich spokojenost, a proto veškeré činnosti, změny produktu nebo služby, distribuční kanály a jiné prvky by měly být orientovány na zákazníky.

Strategické cíle, které by měly být zrealizovány do roku 2020, jsou:

- Otevření prodejny v dalších dvou moravských městech;
- Mít alespoň tři výrobní místa (pekárny);
- Mít minimálně pět prodejen;
- Zavést službu rozvozu produktů po městě;
- Definovat stálou nabídku produktů + v pravidelných intervalech nabízet limitované nabídky;
- Mít meziročně neustále se zvětšující podíl na trhu;
- Připravit firmu na vstup do dalších měst v Česku, popřípadě na Slovensku – sepsat franchisový plán pro potenciální franchisanty.

### 10.3 Návrh strategie pro firmu a její hodnocení

Z výsledku strategické analýzy a analýzy SPACE vyplývá, že momentální pozice firmy je v „*konkurenčním kvadrantu*“. Na základě tohoto poznatku, a také s vědomím toho, jaké jsou cíle a vize firmy, musí být stanovena celková strategie, kterou se firma bude ubírat v následujících letech.

Jak říkají teoretické poznatky, pro firmu v konkurenčním postavení jsou vhodnými strategiemi pro rozvoj: *strategie integrace, průnik trhu, rozvoj trhu, vývoj výrobku a Joint Venture*. Dalšími možnostmi jsou marketingové strategie (*minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření*).

Jako první lze vyloučit právě marketingové strategie, ty slouží primárně firmám, které se pohybují na trhu delší dobu a potřebují změnit strategii z důvodu narůstající konkurence. Mění se tak výrobní portfolio, snižuje se cena, vyrábí se speciální produkty, aby se podnik odlišil od konkurence, nebo se používají jiné marketingové techniky a praktiky.

Nevhodné jsou také veškeré integrace, které jsou uskutečňovány většinou neplní-li prodejci nebo subdodavatelé funkci tak, jak by si firma představovala. Ani horizontální integrace, která znamená odkoupení podílu konkurenčního podniku, není pro zvolený podnik adekvátní.

Při volbě strategie se tedy zaměřím na tzv. strategie intenzivní a Joint Venture, tedy společný podnik s jinou firmou.

Joint Venture může být pojem spojení dvou podniků, ale také podnikatelů. Pro zvolenou firmu by se ve spojitosti s Joint Venture dalo mluvit, jako o možnosti sdílet své know-how

s jinými podnikateli, kteří však budou udržovat koncept firmy. Nebude se poté jednat přímo o Joint Venture, ale o **franchising**, kde mezi franchisorem a franchisantem bude vztah na základě franchisingové smlouvy (udělené licence). Firma Just donut by tak měla pojištěnou ochranu své značky a svého know-how. Zároveň by rozšiřovala svou působnost distribučním řetězcem bez jeho vlastnění, což sebou přináší výhodu menších starostí a nutností dohlížet na funkčnost takto vzniklých poboček.

Pro druh podniku jako je Just Donut by tvorba franchisingové sítě byla vhodným rozhodnutím v případě, kdy firma bude mít ověřené, zda je koncept úspěšný a zda je možné ho rozšiřovat na další trhy. Než se k tomu však rozhodne, je vhodné zvolit odlišnou strategii, která schopnost a know-how firmy ověří. Přemýšlet o franchisingu by bylo reálné až po zlepšení pozice na trhu, posílení image firmy a jejího marketingu a po realizaci pilotního projektu.

Momentální situace neodpovídá ani strategii **vývoje produktu**. Strategie by byla vhodná v situaci, kdy bychom nastal dojem, že konkurence na trhu je velká a také, že nabízí zákazníkům lepší či kvalitnější produkty, což v současné době není případ zvolené firmy.

Jedinou vyhovující strategií je tedy strategie **průniku trhu**. Jinými slovy tato strategie znamená získání většího podílu na stávajícím trhu rozšiřováním se na místa, kde je mezera našeho produktu na trhu, a tedy i potenciál pro firmu zde uspět. Na základě dané strategie bude konstruován podnikatelský plán. Bude důležité posílit marketing společnosti tak, aby měl určitou image, která přiláká nové zákazníky v nových místech působnosti. Současně bude vhodné naplánovat realizaci otevírání nových poboček a s tím spojené organizační a personální plánování, ale také plánování výroby, distribuce a jiných sounáležitostí.

## 11 DOPROVODNÉ PLÁNY

Na základě vypracovaných analýz a následně zvolené strategie firmy, bude dále rozepsán podnikatelský plán, který obsahuje čtyři dílčí plány:

1. Marketingový a obchodní plán;
2. Plán nákupu, výroby a distribuce;
3. Organizační a personální plán;
4. Finanční plán.

### 11.1 Marketingový a obchodní plán

Jak bylo popsáno v analýze vnitřního okolí firmy, Just Donut se na marketingovou stránku podnikání zaměřuje jen zčásti. Důležité náležitosti pro fungování firmy, jako je její logo či profily na sociálních sítích firma má, avšak je mnoho aspektů, které lze zlepšit nebo celkově zavést.

#### 11.1.1 Marketingové a obchodní cíle

Marketingovým a obchodním cílem je dostat se do povědomí potenciálních zákazníků jak na Ostravsku, kde firma působí, tak na místech, kde budou vznikat nové pobočky Just Donut. Tento krok bude přispívat ke zvyšování obrátu a zisku společnosti. Marketingová komunikace a celková obchodní strategie je proto velice důležitá pro vybudování a pěstování firemní značky a posílení její image.

#### 11.1.2 Segmentace

V roce 2017 se chce firma zaměřit pouze na Ostravsko, kde otevírá druhou pobočku v dubnu 2017, přičemž je zde potenciál otevřít i pobočku třetí. Dále se chce do roku 2020 rozrůstát i do jiných velkých měst na Moravě. V úvahu připadají města jako je Brno a Olomouc.

Do současné doby byli zákazníky firmy převážně mladí pracující lidé, dle odhadu majitele nejčastěji ve věku 18–35 let. Jiné aspekty jako je pohlaví nebo sociální třída nehrají velkou roli. Pro budoucí vývoj firmy je to důležitý poznatek, protože výrobky neoslovují převážně děti, jak se majitelé mylně při rozjezdu podnikání domnívali, ale naopak občany v produktivním věku. Skutečnost však může být zkreslená, protože jediná pobočka firmy se nachází v centru Ostravy, kde se během dne koncentrují především lidé ve zmíněném věku.

Pro účely marketingu je cílová skupina rozšířena na občany od 15 let do 39 let. I po posunutí věkové hranice se tedy jedná převážně o adolescenty a lidi v produktivním věku. S ohledem na cílovou skupinu by měla být přizpůsobovaná marketingová komunikace firmy.

### 11.1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je základem marketingové strategie. Má více variant, tou základní je Marketingový mix 4P složený z produktu (*product*), ceny (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*).

#### 1. Produkt

Firma Just Donut se chce orientovat pouze na donuty, takže výroba a prodej jiných druhů pečiva či zákusků nepřipadá v úvahu. Rozšiřování portfolia je možné tedy jen v rozšiřování variant daného produktu.

Jak už bylo zmíněno v kapitole 4.4., firma má šest stálých variant donutů a další jsou vymyšleny a prodávány náhodně a ojediněle jako limitované nabídky. Podobný koncept stálých a limitovaných donutů by měl zůstat zachován, protože pravidelný zákazník tak může vědět, co mu daný podnik nabídne, ale zároveň pokud rád zkouší nové možnosti, můžou ho oslovit speciální donuty, které jsou právě v nabídce.

V situaci, kdy bude mít firma více prodejen, je důležité stanovit konkrétní základní produktové portfolio, které by, dle mého názoru, mělo mít 7–9 variant donutů. Sám majitel potvrzuje, že většinou lidé nakupují donuty, které již znají, a proto právě stálé produkty, které jsou osvědčené, mají větší úspěch. Avšak z hlediska atraktivity je určitě důležité myšlenku limitovaných produktů zachovat.

Navrhuji, aby limitované nabídky měly také určitý řád. Vhodné by je bylo měnit každý týden. Zákazníci tak budou vědět, kdy mají novinku očekávat. Informovat veřejnost o novinkách může firma na svých facebookových stránkách. Uživatelé, kteří firmu sledují, tak budou vědět o nabídce i bez toho aniž by se museli osobně dostavit na prodejnu.

V tzv. „stálé nabídce“ jsou momentálně pouze sladké varianty donutů, avšak firma už má za sebou také limitovaný prodej i slaného donutu. Tento donut měl velký úspěch, a proto by bylo vhodné ho zařadit mezi stálé produkty. I přes skutečnost, že tvar donutu i jeho těsto zůstávají stejné, na rozdíl od sladké polevy právě slaná náplň může nalákat úplně jiné zákazníky, kteří momentálně sladké nevyhledávají.



Obr. 12 Varianta slané donutu ([facebook.com/justdonutova](https://www.facebook.com/justdonutova))

Donuty jsou ve své momentální podobě velice kalorické a jejich sladké polevy obsahují spoustu cukru. Z toho důvodu jsem majitelům navrhla, aby se pokusili vyrábět také zdravější variantu donutů, jež by např. neobsahovala lepek a laktózu. Majitelé již uvažovali nad obdobnou variantou, jelikož poptávka po zdravých donutech by v současné době byla pravděpodobně vysoká. Problémem však je, že klasická výroba donutů této firmy probíhá kombinací několika druhů mouk a mléka, což není ve shodě s výrobou zmíněných donutů. Pokud by se o to firma i přesto pokusila, donuty by zcela změnilы svoji charakteristickou chuť a podobu, což jde proti filozofii majitelů.

- **Dopňkový sortiment**

Co se týká doplňkových produktů, firma na své pobočce zpočátku nabízela i kávu s sebou. S postupem času však nabídku zrušila, protože prodat pár káv denně se jim nevyplatilo, jelikož byl denní odbyt kávy příliš nízký. Majitelé tvrdí: „V okolí prodejny je spousta podniků, kde je možné kávu pořídit, takže ten, kdo chce donut, si jej může koupit tady a kávu o pár metrů vedle.“

Obstarávání kávy sice obnáší určité starosti a náklady navíc, ale jsem toho názoru, že v případě rozšiřování počtu prodejen by bylo vhodné nabídku kávy do konceptu opětovně zavést. Myšlenka, že si lidé kávu mohou obstarat jinde, není úplně rozumná, protože většina lidí, kteří o ni mají zájem, si ji rádi koupí spolu s donutem na jednom místě. Celkově káva bude ladit se stávajícím produktovým portfoliem a potrhovat komplexní image firmy.

Káva může být prodávána například filtrovaná ve dvou variantách – malá a velká. V dnešní době, kdy kavárny a restaurace vyrábí kávu espresso, se filtrovaná káva prodává zřídka, což je pozitivní faktem pro firmu, poněvadž si ji někteří zákazníci mohou oblíbit. Firma také nebude muset investovat do drahých přístrojů na kávu. Cena za vhodný přístroj na výrobu filtrované kávy do prodejen Just Donut se pohybuje v rozmezí 12 000 – 16 000 Kč bez DPH. Výhodou je také jednoduché a rychlé ovládání přístroje. Vybraný překapávač (obr. 13) je v ceně 14 160 Kč bez DPH.



*Obr. 13 Příklad vhodného překapávače kávy do prodejen Just Donut  
(<http://www.profikuchyne.cz>)*

Kelímky na kávu by mohly být v obdobném designovém provedení jako krabičky na donuty, na kterých je zobrazeno pouze logo firmy. Nebude tak nutné dávat kelímky k potisku. Zakoupí se pouze čistě bílé kelímky, na které se dotiskne razítkem logo Just Donut jako tomu je u krabiček. V prodejně by dále byl malý pult s cukrem, míchátky a mlékem, díky čemuž si zákazník bude moci doladit kávu podle svého gusta.

Doplňkovým sortimentem, který již existuje, jsou výše zmíněné krabičky na donuty. Krabičky s logem firmy mají jednu velikost, do které se vleze 4-5 donutů. Papírová krabička se prodává za cenu 9 Kč. Při koupi malého počtu donutů si je lze odnést v papírovém obalu, který je zdarma. Na zvoleném principu balení a ceně krabice není důvod nic měnit.

## 2. Cena

Jednotná cena donutů 35 Kč byla stanovena na základě vnímání hodnoty produktu kupujícími. Ti, kteří za výrobky vidí ruční práci a preciznost, jsou s cenou spokojeni. Vždy se však najdou takoví, kteří práci za produktem nevidí a srovnávají jej s výrobky nesrovnatelnými.

Z toho důvodu je důležité při určitých marketingových krocích právě na ruční výrobu poukazovat. Ruční výroba je výrazem vyšší kvality a bezesporu hraje roli i při celkovém vnímání image firmy.

Do budoucna bych zachovala stejnou cenu sladkých donutů, i když se výrobní náklady u každého druhu nepatrně liší, důvod odlišovat ceny v rozmezí korun nemá smysl.

Cenu kávy je vhodné stanovit na základě cen konkurence. Malá káva, která má 0,2 l by odpovídala prodejní ceně 29 Kč a velká (0,4 l) ceně 45 Kč.

### **3. Distribuce**

#### **A. Rozvoz**

Službou, kterou lze produkt firmy přiblížit jejím zákazníkům, je rozvoz donutů po městě; zatím tedy jen po Ostravě. Rozvoz by ovšem neměl začít fungovat předtím, než se spustí internetové stránky, kde budou k dostání bližší informace o této službě. Zavedení služby by bylo také vhodné až poté, co bude výroba přizpůsobena většímu objemu donutů a bude tak plně pokryta veškerá poptávka po výrobcích firmy.

Poskytování rozvozu s sebou nese značné náklady, a to především na dopravní prostředek, kterým budou donuty rozváženy, ale také na zaměstnance, jež budou rozvoz zajišťovat. Je zde možnost službu rozvozu outsourcovat od jiné firmy, která se rozvozem jídla zabývá. Po navrhnutí této varianty majiteli mi bylo sděleno, že forma rozvozu skrz například známý koncept damejido.cz, nemá dobré ohlasy v Ostravě. Z tohoto důvodu je jedinou přijatelnou variantou obstarání rozvozu výhradně z vlastních zdrojů firmy.

#### **B. Nová pobočka v Ostravě**

Po otevření druhé pobočky v Ostravě-Porubě by bylo vhodné přemýšlet nad otevřením třetí pobočky ve městě, kde jsou donuty firmy již poměrně známé. Co se týká lokace, bylo by vhodné zkusit orientaci na jiný druh prostoru než předešlé dvě prodejny, které jsou obě v ulicích center ostravských částí. Prostorem, kde se koncentruje velké množství lidí, jsou nákupní centra. Dosavadní prodejny většinou lákaly zákazníky, kteří šli cíleně koupit daný produkt, o kterém věděli, že se na daném místě nachází. V nákupním centru by však prodejna oslovila i kolemjdoucí, kteří o existenci firmy do té doby neměli tušení. Byla by to zcela nová zkušenost pro firmu a zároveň poznatek, jestli je tento prostor pro prodej donutů

vhodný či nikoliv a na základě něhož se firma může rozhodovat o alokaci prodejny v jiných městech.

S ohledem na lokaci a velikost obchodních center v Ostravě jsme se s majitelem shodli na variantě obchodního centra **Avion Shopping park**. Toto obchodní centrum patří k největším v Ostravě a po vyloučení obchodních center, které se nacházejí v centru Ostravy, blízko stávající prodejny Just Donut, bylo obchodní centrum Avion jasnou volbou. Otázkou jsou však možnosti prostor a náklady na zřízení pobočky v tomto obchodním centru, jež budou hrát v rozhodnutí o rozšíření zásadní roli.

### **C. Nová pobočka v Olomouci a Brně**

Vstup do jiných měst je další výzvou pro Just Donut. Po upevnění své pozice v Ostravě je zde možnost expandovat i do jiných měst. Jelikož se chce firma soustředit nejdříve na velká města, strategický cíl je působnost v Brně a Ostravě, kde firmy stejného typu ještě nejsou zavedeny. Při plánování provozu v těchto městech je důležité promyslet celkovou logistiku a výrobu, která je součástí kapitoly: Plán nákupu, výroby a distribuce (11.2).

### **D. Jednorázové akce (např. festivaly)**

Prodej donutů začal minulý rok jako stánkový prodej na festivalech, kde se majitelé přesvědčili, že je o daný produkt zájem. Když si firma otevřela kamennou prodejnu, na prodej na festivalech přestal zbývat čas, což je škoda. Pro firmu je to totiž dobrá příležitost, jak se prezentovat na akcích, kde se navíc soustřeďuje velké množství lidí. Při zahájení větší výroby, která bude pokrývat veškeré pobočky a zároveň rozvoz po městě, by neměl být problém s naplánováním působení například na 2–3 festivalech během léta, kde by prodej obstarávali brigádníci. Festivaly, které se v okolí Ostravy pořádají, jsou následující:

- Garden Food Festival: 10. a 11. 6. 2017,
- OSTRAVA festival v ulicích: 30. 6. – 1. 7. 2017,
- Beats for Love: 5. – 8. 7. 2017,
- Colours of Ostrava: 19. – 22. 7. 2017,
- Léto Fest: 12. 8. 2017.

## **4. Propagace (Komunikační mix)**

Propagace firmy je způsob, jakým firma cíleně oslovuje kupujícího. Jedná se o strategii, jak se dostat do povědomí cílové skupiny lidí. K její realizaci je zapotřebí tzv. komunikační mix.

Komunikační mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu, osobního prodeje, event marketingu, sponzoringu a on-line komunikace.

#### A. Interaktivní marketing

- **Facebook** je sociální síť, na které firma aktivně působí, a způsob jakým zde komunikuje, je vhodné zachovat i do budoucna.
- **Instagram** je síť, která je orientována pouze na fotografie a videa. Produkty firmy jsou fotogenické a již na pohled vypadají chutně, a proto bylo by vhodné aktivitu na Instagramu zvýšit. Vkládat zde více fotografií, které půjdou v duchu celého konceptu, ale zároveň sdílet fotografie s produktem zákazníků, kteří na Instagramu působí.
- **Internetové stránky** jsou základem pro podávání informací zákazníkům pro mnoho firem. Působení na Facebook.com může mít sice větší odezvu a sledovanost, ale je nutné brát v úvahu skutečnost, že se jedná pouze o sociální síť a vlastnit na ní profil je sice marketingovým přínosem pro firmu, ale mít vlastní internetové stránky vypovídá o samostatnosti, záměru a zlepšuje to celkovou image firmy.

Celková cena pořízení internetových stránek v rozsahu, jaký je pro firmu potřebný je cca 12 400 Kč bez DPH. Doba na zhotovení se pohybuje v rámci 3-4 týdnů.

Stránky by měly být jednoduché a přehledné. Důležité jsou informace, které budou podávat o produktech firmy, prodejnách a možnosti rozvozu.

#### B. Podpora prodeje

- **Soutěže** – Na zmíněných internetových kanálech je celá řada způsobů, jak oslovit zákazníky a zvýšit povědomí u spotřebitelů o firmě. Jednou z možností může být například vyhlášení nejrůznějších soutěží. Jelikož se dají příspěvky mezi Instagramem a Facebookem navzájem sdílet, soutěž by mohla probíhat na obou sociálních sítích paralelně. Soutěže můžou být nejrůznějšího typu – zasílání fotek s produktem a určitou tematikou, sdílení příspěvků, odhadové soutěže, zkrátka cokoliv spotřebitele osloví. Cenou poté může být poukaz na určitý počet donutů v prodejně Just Donut zdarma. Při pořádání soutěží ale musí být brán v potaz jejich právní rámec.
- **Výhodné menu** – Při zavedení prodeje kávy se nabízí možnost poskytovat zákazníkům tzv. „výhodné menu“. To by se mohlo skládat z určitého vybraného donutu v daný den a velké kávy, přičemž by se nabídka každý den obměňovala. Například

v pondělí by byl v menu donut kokosový + káva = 59 Kč (velká káva), v úterý malinový donut + káva, atd. Podpoří to prodej nejen donutů, ale především kávy.

- **Vzorky** – V prodejnách by se čas od času mohly objevit vzorky, které budou sloužit zákazníkům k ochutnání. V tomto případě není zapotřebí žádný plán, kdy a jak vzorky nabízet, je možné to uskutečňovat nahodile a především na místech, kde se nachází zatím neoslovení potenciální zákazníci. Například tedy v prodejně, která by se otevřela v nákupním centru.
- **Věrnostní kartičky** – V mnoha kavárnách lze v dnešní době nalézt podporu prodeje v podobě kartiček, na které se při koupi kávy narazí razítko a v době, kdy je dosaženo určitého počtu razítek, získá zákazník kávu zdarma. Obdobný systém lze aplikovat i na donuty. Zákazníci by při prvním nákupu donutů dostali kartičku a každý 11 donut by byl zdarma. Motivovalo by to tak zákazníky nakupovat více donutů, sbírat razítka a nadále se do prodejny vracet.

### C. Reklama

- **Instagram** – Reklama zde je, dle mého názoru, nenásilná, nikoho příliš neobtěžuje, protože splyne s ostatními obrázky, které se na Instagramu vyskytují. Cena za kliknutí (*cost per click*) je 1,5 Kč, cena za 1 000 oslovených (*cost per thousand*) uživatelů, kterým se reklama zobrazí, je 146 Kč. Vhodná investice by při aktuálním působení v jednom městě byla 1 500 Kč/měsíc. Při úspěchu reklamy a při rozšíření působnosti do jiných měst se investování může navýšit, protože se bude jednat o jediný způsob používání reklamy obdobného typu.
- **Automobil sloužící k rozvozu** – V případě, že bude firma vlastnit automobil, který bude sloužit pouze k rozvozu donutů, se nabízí možnost jej využít jako pojízdnou reklamu prostřednictvím polepů na auto. Není důležité extravagantně polepovat celé auto, naopak stačí decentní logo firmy s adresou pobočky nebo internetovým odkazem na stránku firmy.

#### 11.1.4 Harmonogram marketingových činností pro rok 2017

Následující plán určuje činnosti, které souvisejí s marketingovým plánem a je vhodné je ve zmíněných termínech uskutečnit. Harmonogram je zpracovaný pouze pro rok 2017 a to z toho důvodu, že se jedná o období aktuální a zároveň nejjednodušejší naplánovatelné. Náklady na marketingovou činnost v dalších letech budou shrnuty ve finančním plánu projektu.

Tab. 6 Harmonogram plynoucí z marketingového a obchodního plánu pro rok 2017  
(vlastní zpracování)

Kód	Činnost	Plánované náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění	Předchozí činnosti
A1	Zadání návrhu na internetové stránky	4 132 (záloha)	1. 5. 2017	
A2	Výběr stálé nabídky donutů (8 druhů)	-	8. 5. 2017	
A3	Návrh a zadání tisku věrnostních kartiček (300 kusů)	513	15. - 19. 5. 2017	
A4	Spuštění internetových stránek	8 264 (doplatek zálohy)	22. 5. 2017	A1
A5	Oslovení pořadatelů festivalů – zajištění prodeje na 3 z nich	-	29. 5. – 2. 6. 2017	
A6	Zaplacení reklamy na Instagramu (8 000 oslovených lidí)	965	31. 5. 2017	
A7	Zavedení výhodného menu (donut + káva)	-	5. 6. 2017	Nákup kávovarů
A8	Příprava stánků na festivaly	1 240	8. 6. 2017	A5
Celkové počáteční marketingové náklady: <b>14 601 Kč</b>			Čas celkem: <b>6 týdnů</b>	

## 11.2 Plán nákupu, výroby a distribuce

Jelikož se během následujících let chystá firma rozrůstat, tento plán je rozdělen na různé varianty závislé na počtu otevřených prodejen. Nejpodrobněji se bude plán zaměřovat na rok 2017, kdy by mělo dojít k zajištění výroby v novém, samostatném prostoru. Také by měl být zahájen rozvoz po městě a otevřena třetí prodejna v nákupním centru. Další dva roky, kdy se plánuje průnik do ostatních měst, budou plánovány spíše okrajově.

### 11.2.1 Plán pro 2 prodejny (Ostrava centrum + Ostrava Poruba)

Datum otevření prodejny v Ostravě-Porubě není pevně stanoveno, je určen pouze měsíc a to duben 2017. Vybavení interiéru a celkový vzhled prodejny je již naplánovaný a pracuje se na jeho zhotovení, zbývá však naplánovat výrobu tak, aby pokrývala obě prodejny a s tím spojenou logistiku a nákup surovin.

#### 1. Nové místo výroby

Z důvodu decentralizace prodejního místa navrhuji co nejdříve vyhledat prostor, ve kterém bude probíhat výroba. Provádět výrobu na dvou místech zároveň, každý den, a používat k ní totožné stroje, je nelogické a zbytečné. Soustředění výroby na jedno místo přinese lepší organizaci, vhodný základ pro větší kapacity a umožní také zavést službu rozvozu po městě.

Alokace tohoto prostoru by měla být vhodně zvolená, a to s ohledem na distribuční cesty do dvou existujících prodejen, na budoucí rozvoz, (který bude mít u tohoto místa svou domovskou stanici) a potenciální třetí prodejnu, jež jsem předběžně stanovila v Avion Shopping Parku.

Následující obrázek zobrazuje okruh dopravního spojení mezi prodejny v Centru Ostravy, Ostravě-Porubě a uvažované třetí prodejny v obchodním centru Avion Shopping Park. Důvodem zakreslení tohoto okruhu je alokování výrobního prostoru na strategicky co nejlepší místo, tzn. aby distribuční cesty do žádné cílové stanice nebyly příliš zdlouhavé a komplikované. V našem případě je to prostor uvnitř zakreslené cesty, což je poměrně velká plocha, ale alespoň do určité míry udává, kde výrobní prostor hledat.



Obr. 14 Dopravní spojnice prodejen Just Donut (Zdroj: google.com)

Výrobní prostor bude zároveň sloužit jako sklad (krabic na donuty, surovin aj.), proto je důležité i tuto skutečnost uvažovat při výběru prostor. Poněvadž je potřeba najít výrobní prostor aktuální, navrhuji zde možné varianty (plynoucí ze současných nabídek), které se na strategickém místě nebo v jeho blízkosti nacházejí:

- 1) OV Vítkovice, Šalounova, Zařízená elektro NN a elektronická dílna
  - Užitná plocha: 80 m<sup>2</sup>
  - Cena: 6 000 Kč/měsíc
  - Parkování pro 2 auta
  - <http://reality.idnes.cz>
- 2) Komerční objekt (Výrobní objekt) Ostrava – Přívoz
  - Užitná plocha: 160 m<sup>2</sup>

- Cena: 6 450 Kč/měsíc
- Parkování v ceně
- <http://www.reality-ostava.info>

S přesunem výroby do tohoto místa produkt přestává být omezený, jak tomu bylo do stávající doby. Mění se tak podstata produktu, který byl dříve spíše „luxusní“, protože ho nemohli mít všichni. I přesto, že výrobní množství bude přizpůsobeno poptávce, může se stát, že bude vyprodáno, protože výroba bude probíhat jednorázově v ranních hodinách a nelze tak odhadnout poptávku přesně. Avšak k tomuto bude docházet již výjimečně, protože trend prodejů bude zmapovaný a ověřený z dlouhodobého hlediska.

Při zařizování prostoru výroby se bude hledat také pekař, který zde bude pracovat na plný úvazek. Nakupování nových strojů není zapotřebí, jelikož aktuální stroje dokáží výrobu pokrýt. Pokud předpokládáme nevybavenou místnost, kde bude výroba probíhat, očekávají se následující náklady na vybavení (nabídka gastro-obchod.cz a profikuchyne.cz):

*Tab. 7 Předběžná kalkulace vybavení nových výrobních prostor (vlastní zpracování)*

	<b>Rozměry</b>	<b>Cena (v Kč bez DPH)</b>
Nerezový pracovní stůl s trojnoží	600 x 600 mm	6 050
Mycí stůl s dřezem a skříňkou	600 x 1000 mm	13 990
Pracovní stůl otevřený skříňový s policí, 3 zásuvky	600 x 800 mm	16 700
Nerezová závěsná police 2 - dílná	300 x 600 mm	2 x 3 580 = 7 160
Modulární regál IN-FIX INOX STANDARD	1600 x 600 mm	9 940
Stolní sporák	2 plotny	11 874
Podstolová chladnička	130 l	11 961
Digestoř nerezová	1 900 x 700 x 300	12 340
Další předpokládané náklady		20 000
	<b>Σ Cena</b>	<b>110 015</b>

Položka „Další předpokládané náklady“ je pouhým odhadem na dodatečné náklady. Jejich výše bude záležet především na stavu pronajaté nemovitosti, respektive samotného prostoru, a jeho přizpůsobení pro naši výrobu.

## 2. Výroba

Do doby, než bude nový prostor pro výrobu pronajat a vybaven, bude muset být výroba vykonávána v prostoru prodejny, jak tomu bylo doposud. Vzhledem k otevření druhé prodejny se však musí minimálně dvojnásobně zvednout výrobní množství donutů, protože od-

had poptávky se zde pohybuje ve stejných hodnotách, jako tomu je v první prodejně. Dvojnásobný počet výroby je však problémem, protože dosavadní kapacity a prostory tomu nejsou přizpůsobeny.

Řešení může představovat přesun strojů z původní prodejny do prodejny v Porubě, kde je více prostoru, díky čemuž může výroba dočasně probíhat tam. Znamená to také změnu doby výroby z obvyklých 2 hodin na cca 3,5 hodiny. Protože se donuty smaží po skupinách, tento čas příliš ovlivňovat nejde. Výroba tedy bude v nové prodejně dočasně probíhat od 5:30 do 9:00.

Výrobní množství bude zpočátku přizpůsobeno poznatkům z prodejů na pobočce v centru Ostravy. Variabilní náklady (uvažujeme pouze materiální spotřebu) na každý donut jsou 13,50 Kč bez DPH (vždy však záleží na polevě, některé jsou nákladné více, některé méně). Prodejní cena bez DPH (15%) je 30,43 Kč. Plyne z toho příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku na výrobek 16,93 Kč.

Výroba bude vypadat následovně:

*Tab. 8 Výrobní množství a příspěvek na úhradu FN a zisku (vlastní zpracování)*

	Počet vyrobených kusů	Příspěvek na úhradu (v Kč)
Pondělí	320	5 418
Úterý	280	4 740
Středa	330	5 587
Čtvrtek	300	5 079
Pátek	380	6 433
Sobota *	330	5 587
Neděle	-	-
<b>Σ</b>	<b>1 940</b>	<b>32 844</b>

\*V sobotu se bude vyrábět až při přesunu výroby do nových prostor.

Časem se může výrobní množství měnit. Vše bude záležet na poptávce po donutech.

### 3. Materiálové zajištění

Obě prodejny jsou dostatečně materiálově zajištěny, respektive na zajištění prodejny v Porubě se momentálně pracuje. Budou zde zahrnuty pouze změny, které zde mají nastat. Tyto změny spočívají v zavedení doplňkového produktu, a to kávy, a příslušenstvím s ní spojené.

Počáteční náklady na materiál budou následující:

*Tab. 9 Materiálové zajištění doplňkového sortimentu – kávy (vlastní zpracování)*

Název	Dodavatel	Kusy	Cena na jednotku (v Kč bez DPH)	Cena celkem (v Kč bez DPH)
Překapávač kávy a čaje Bravilor Bonamat MONDO	Profikuchyne.cz	2	14 160	28 320
Košíčkové papírové filtry 85/245 mm	Profikuchyne.cz	1000	-	490
Bílé kelímky papírové (0,4l)	dobreobaly.cz	800	1,65	1 320
Bílé kelímky papírové (0,2l)	dobreobaly.cz	800	0,82	720
Víčka na papírové kelímky, barva černá, průměr 90 mm	dobreobaly.cz	800	0,82	656
Víčka na papírové kelímky, barva černá, průměr 80 mm	dobreobaly.cz	800	0,79	632
Samoobslužný barový stolek NORRÅKER na doplňky ke kávě	ikea.com	2	2 362	4 724
Míchátka dřevěná	dobreobaly.cz	15 x 50 ks	82,60	1 239
Termoska na mléko SLUKA	ikea.com	2	394	788
Dřevěný zásobník na cukry, míchátka a víčka	-	2	370	740
			<b>Σ Cena</b>	<b>39 629</b>

Nákup kávovarů a ostatního příslušenství bude uskutečněn do konce **května 2017**.

#### 4. Surovinové zajištění

S obstaráváním surovin již má firma zkušenost a stejné suroviny od stejných dodavatelů (velkoobchodů) bude odebírat nadále, jen v pozměněném množství. Používané suroviny jsou z velké části trvanlivé, takže jejich doplňování není nutné každý den. Jelikož jsme však zařadili do stálé nabídky i donut slaný, jehož součástí je sýr čedar, slanina, majonéza a zelenina (špenát), budou se muset tyto suroviny doplňovat tak, aby byly čerstvé.

Suroviny, které do této doby pořizovány nebyly, jsou suroviny spojené s prodejem kávy. Jedná se tedy o samotnou kávu, cukr krystal, cukr třtinový a mléko. Veškeré tyto položky lze zakoupit v prodejním řetězci Makro, kde firma odebírá i jiné suroviny. Cukr jak třtinový, tak bílý značky RIOBA lze nakoupit v balení po 500 ks (porce v hygienickém obalu) za 108,90 Kč bez DPH bílý a za 141 Kč bez DPH třtinový. Druhů káv je spousta a záleží jen na majitelích, kterou zvolí.

Suroviny je důležité neustále kontrolovat a doplňovat jejich průměrnou zásobu. Pro lepší kontrolu a organizaci se budou zásoby kontrolovat každý pátek po směně a v sobotu, popřípadě v pondělí bude proveden nákup nebo objednávka chybějících položek.

## 5. Distribuce

Do doby, než bude fungovat výroba na specializovaném místě, bude distribuce probíhat tak, že polovinu vyrobených donutů a plev se ponechají na prodejně v Porubě, druhá polovina se odveze před otevírací dobou do prodejny v centru. Tomáš Čopjan bude mít na starosti převoz a zároveň otevření prodejny, kterou bude dále obsluhovat brigádnice. K přepravě použije vlastní automobil a musí si zároveň zajistit nádobu/box, ve kterém až 190 donutů bude každodenně převážet. Zároveň musí zajistit i nádoby na polevy, které budou také vařeny v Porubě.

Po rozjezdu výroby v nových prostorách dojde ke změně otevírací doby. Ta se více přizpůsobí pracujícím zákazníkům, protože bude otevřeno i v sobotu a bude vypadat následovně:

*Tab. 10 Nová otevírací doba (vlastní zpracování)*

Pondělí – pátek	9:00 – 17:00
Sobota	9:00 – 12:30
Neděle	zavřeno

Tomuto provozu bude přizpůsobena pracovní síla (viz. Organizační a personální plán 11.3).

Převoz výrobků z místa výroby do obou prodejen před otevírací dobou bude mít na starosti opět Tomáš. Rozvoz však bude probíhat dvakrát denně – první várka bude před otevírací dobou, druhá v průběhu dne. Počet donutů v druhé várce se bude odvíjet od prodeje donutů v daný den, výroba se tomu poté přizpůsobí. Po zahájení rozvozu bude mít doplňující rozvoz do prodeje během dne na starost sám řidič, který zajišťuje rozvoz po městě.

*Tab. 11 Harmonogram pro zajištění výroby (vlastní zpracování)*

Kód	Činnost	Předpokládané náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění	Předchozí činnost
B1	Nalezení vhodných výrobních prostor	-	1. – 7. 5. 2017	
B2	Sepsání nájemní (kupní) smlouvy	5 372/měsíc	10. 5. 2017	B1
B3	Inzerce o nabídce práce pekaře na plný úvazek (tisk + internet)	992	11. – 12. 5. 2017	
B4	Objednání potřebného nábytku + doplňků do kuchyně (3 týdny dodání)	110 015	11. – 12. 5. 2017	B2
B5	Výběr vhodného pracovníka na pozici pekař	-	17. – 19. 5. 2017	B3
B6	Sepsání pracovní smlouvy	-	23. 5. 2017	B5
B7	Přizpůsobení prostoru potřebám výroby	15 000	17. 5. – 3. 6. 2017	B2
B8	Montování a sestavení nábytku	1 200	4. – 6. 6. 2017	B4
B9	Zaučení pekaře	-	7. – 10. 6. 2017	B5
B10	Zahájení výroby v nových nebytových prostorách	-	12. 6. 2017	B8, B9
Celkové počáteční náklady: 132 579 Kč			Čas celkem: 6,5 týdnů	

Po zahájení výroby v nových prostorách bude výroba probíhat jen v jedné směně od 6:00 do 13:00. Tento jednosměnný provoz bude fungovat po dobu 3 týdnů, než bude zahájen rozvoz po městě.

### 11.2.2 Plán pro 2 prodejny + rozvoz

S touto změnou se nebude měnit celková struktura ani organizace firmy, pouze bude muset dojít k navýšení výroby a k materiálnímu a personálnímu zajištění rozvozu.

Výroba bude mít specifickou strukturu, protože se výrobky odvážejí převážně jednorázově a ve velkém množství. Pracovní doba začíná pro pekaře v 6:00, kdy je dělána první várka pro existující dvě prodejny, které otevírají v 9:00. Tomáš Čopjan, který zajišťuje jejich přepravu, musí z místa výroby vyrazit nejpozději 30 minut před otevírací dobou (bude záležet na místě výroby). Průměrný počet donutů, který bude v ranních hodinách převážet, je cca 170 (polovina půjde do prodejny v centru, druhá do Poruby). Pro pekaře to znamená 2,5 hodiny práce a následného volnějšího času, kdy připravuje donuty pro rozvoz, který začíná v 11:00.

První směna ve výrobě končí v 13:00, kdy je zároveň odvážena druhá várka donutů do prodeje. Druhá směna je kratší a trvá od 13:00 do 17:00 a zabezpečuje především rozvoz.

Cena rozvozu se bude pohybovat mezi 15 Kč – 49 Kč. Minimální velikost objednávky jsou 2 donuty a nebude možnost platit kartou. Pásma a ceny budou závislé na místě, kde se bude vyrábět, tedy na místě odkud bude rozvoz vyjíždět. Pásma by mohla být 3–4 a jejich rozsah bude uveden na internetových stránkách firmy.

Veškeré objednávky budou akceptovány pouze na telefonu, který u sebe bude mít pekař. Bude tak mít na starosti i jiné úkony než pečení a tuto činnost bude zahrnovat i jeho pracovní smlouva. Pekař zapíše velikost objednávky, adresu a telefonní číslo na osobu, která objednávku zadala a informace předá zaměstnanci, který se stará o rozvoz. Sám ví, kolik donutů je potřeba vyrobit a může je také nachystat do krabice a veškerý proces rozvozu tak značně urychluje.

Jelikož má rozvoz donutů jinou podstatu než prodeje v kamenných obchodech, bude mít i odlišnou provozní dobu viz tabulka 12.

Tab. 12 Doba poskytování rozvozu po Ostravě (vlastní zpracování)

Pondělí – pátek	11:00 – 19:00
Sobota	11:00 – 19:00
Neděle	zavřeno

Odhaduje se, že rozvoz bude nejčastější ve dny jako je pátek a sobota, kdy lidé mají volno a chtějí si buď zpríjemnit čas anebo připravují pohoštění víkendových návštěv. Předpokládá se, že popularita rozvozu se bude postupně zvyšovat, protože obnáší určitý čas, než se informace o této možnosti dostane k zákazníkům. Jak by později stálý objem rozvážených donutů mohl vypadat, zobrazuje následující tabulka.

Tab. 13 Kusy donutů rozvezené v jednotlivých dnech v týdnu (vlastní zpracování)

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE	Σ
<b>Ks</b>	110	135	160	145	180	220	-	<b>950</b>

Tab. 14 Harmonogram zahájení rozvozu (vlastní zpracování)

Kód	Činnost	Předpokládané náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění	Předchozí činnost
C1	Koupe ojetého automobilu pro rozvoz	60 000	19. – 23. 6. 2017	B10
C2	Inzerce o nabídce práce řidiče na plný úvazek (tisk + internet) + 1 na DPP	992	23. 6. 2017	
C3	Určení pásem a cen rozvozu	-	26. 6. 2017	
C4	Firemní polep auta	1 653	26. – 30. 6. 2017	C1
C5	Výběr vhodného zaměstnance na pozici řidiče (+ 1 brigádníka)	-	3. 7. 2017	C2
C6	Pořízení firemního telefonu pro řidiče + sim karta + navigace	2 479	4. 7. 2017	C1, C5
C7	Zahájení rozvozu	-	7. 7. 2017	C6
C8	Informace o možnosti rozvozu na internetových stránkách a sociálních sítí	-	7. 7. 2017	A4, C7
Celkové počáteční náklady: <b>65 124 Kč</b>			Čas celkem: <b>2,5 týdne</b>	

### 11.2.3 Plán pro 3 prodejny (stávající + nákupní centrum + rozvoz)

Při výběru nákupního centra jako strategického místa pro umístění nové prodejny byla rozhodující fluktuace lidí těmito prostory. Problémem však je najít volný prostor v nákupních centrech a v Avion Shopping Parku, který jsem zvolila, se tento problém vyskytuje také. Jelikož si nemůžu být v žádném případě jistá tím, že by tržby firmy působící v kamenné

prodejně byly dostatečné a pokryly tak alespoň drahý nájem, který tyto prodejny obnáší, navrhuji variantu prodeje v dočasném pronájmu v malém stánku, který si zde firma zřídí.

Cena pronájmu je 1240 Kč/den bez DPH což rozhodně není také málo. Výhodou této varianty je, že pokud nebude úspěšná, je zde relativně bezproblémová možnost prodej ze dne na den ukončit.

Prodávaly by se zde pouze donuty s krabicemi, protože stánek by velikostí nebyl schopen nabídnout i prodej kávy. Stánek bude vybaven vitrínou, která bude zákazníky lákat. Způsob prodeje by probíhal stejně jak v kamenných prodejnách.

Když vezmeme v úvahu denní fixní náklady na prodej v nákupním centru (mzda brigádnice, nájemné a náklady na zásobování), můžeme si vypočítat objem donutů a krabic, při nichž denní prodej v nákupním centru nebude ztrátový.

Výpočet vychází ze skutečností, že příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je u donutu 16,93 Kč a u krabice 3,14 Kč. Prodaných krabic je v průměru 19 ks na 100 prodaných donutů.

1. Brigádníci (12 hodin práce, 80 Kč průměrná hodinová mzda):  $80 \times 12 = 960$  Kč
2. Nájem: 1 240 Kč/den
3. Zásobování: 180 Kč/den
4. Celkové denní fixní náklady na prodej v NC:  $960 + 1\,240 + 180 = \mathbf{2380}$  Kč
5. Soustava rovnic (Y značí prodané krabice/den a X prodané donuty/den):

$$5,2632 * Y = X$$

$$3,14 * Y + 16,93 * X = 2\,380$$

---


$$3,14 * Y + 16,93 * (5,2632 * Y) = 2\,380$$

$$Y = 25,80 \rightarrow \mathbf{26 \text{ krabic/den}}$$

$$X = 135,79 \rightarrow \mathbf{136 \text{ donutů/den}}$$

Počáteční náklady na stánek jsou v hodnotě 11 983 Kč a mají být splaceny z tržeb v NC do konce roku 2017. Budou tedy rozpočítány na 108 dní, které do konce roku zbývají. Denní náklady se tak navýší o 111 Kč na 2 491 Kč. Výchozí rovnice bude vypadat následovně:

$$3,14 * Y + 16,93 * (5,2632 * Y) = 2\,491 \quad \longrightarrow \quad Y = 27,00 \rightarrow \mathbf{27 \text{ krabic/den;}}$$

$$X = 142,11 \rightarrow \mathbf{142 \text{ donutů/den.}}$$

Do konce roku 2017 musí denní množství prodeju přesahovat počty 142 donutů a 27 krabic, tak aby byly pokryty denní náklady, které budou 2 491 Kč.

Minimální denní prodané množství v nákupním centru od roku 2018 musí být alespoň 136 donutů a 26 krabic. Pod zmíněné množství by průměrné denní prodeje v tomto stánku neměly jít. Pokud se dlouhodoběji budou prodeje pohybovat pod zmíněnou hranicí, bude vhodný prodej na tomto místě zrušit úplně. Veškeré prodeje nad stanovenou hranicí značí příspěvek na ostatní celofiremní fixní náklady a přispívají k zisku.

Ve zvoleném nákupním centru je otevírací doba od 9:00 do 21:00 a náš prodej zde bude pokrývat veškerou tuto dobu. Výroba se tomu bude muset také přizpůsobit a místo pečení do 17:00 se směna protáhne do 18:00, v tento čas tedy bude moci být naposledy doplněna prodejna v nákupním centru.

Zkrácená prodejní doba o víkendech v prodejně v centru a Porubě bude nadále zachována. V nákupním centru však bude prodej probíhat i v sobotu, neděli a o svátcích od 9:00 do 21:00 a z toho důvodu bude fungovat i výroba v tyto dny obdobně jako v týdnu a to od 6:00 do 17:00. Touto změnou se zahájí i rozvoz i v neděli. Služba rozvozu bude k dispozici ve stejný čas jako ostatní dny v týdnu a to od 11:00 do 19:00, ve státní svátky však rozvoz poskytován nebude. S ohledem na uskutečněné změny jsou očekávané prodeje znázorněné v tabulce 15.

*Tab. 15 Prodané množství donutů a příspěvek na úhradu FN a zisku (vlastní zpracování)*

Den	Prodané kusy ve 2 prodejnách + rozvoz	Prodané kusy v NC	Celkem prodáno ( $\bar{a}$ )	Příspěvek na úhradu (v Kč)
Pondělí	420-440	170-190	600-620	10 158-10 497
Úterý	405-425	160-180	575-595	9 735-10 074
Středa	480-500	175-195	665-685	11 258-11 597
Čtvrtek	435-455	165-185	610-630	10 327-10 666
Pátek	550-570	220-240	780-800	13 205-13 544
Sobota	540-560	230-250	780-800	13 205-13 544
Neděle	160-180	220-240	390-410	6 603-6 942
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>2990-3130</b>	<b>1340-1480</b>	<b>4400-4540</b>	<b>74 491-76 864</b>

Rozptyl prodeje je 20 kusů/den, 140 kusů/týden.

Tabulka 16 zobrazuje harmonogram pro začátek prodeje v nákupním centru Avion Shopping park.

Tab. 16 Harmonogram začátku prodeje v NC Avion Shopping Park (vlastní zpracování)

Kód	Činnost	Předpokládané náklady (bez DPH)	Termín plnění	Předchozí činnost
D1	Kontaktovat pronajímatele prostoru v NC a vyjádření zájmu	-	28. 8. – 3. 9. 2017	
D2	Příprava stánku pro prodej, materiální zajištění	11 570	4. -10. 9. 2017	D1
D3	Inzerce o nabídce práce na DPP (3x)	413	5. 9. 2017	D1
D4	Podepsání nájemní smlouvy	37 696/měsíc	8. 9. 2017	D1
D5	Náběr brigádníků pro prodej	-	11. -13. 9. 2017	D3
D6	Začátek prodeje v NC + zaučování brigádníků	-	14. 9. 2017	D4, D5
Celkové počáteční náklady: 49 679 Kč			Čas celkem: 3 týdny	

#### 11.2.4 Plán pro 5 prodejen (Ostrava + Olomouc + Brno)

Otevření poboček v nových městech bude uskutečněno v první polovině roku 2018. Bude se jednat o města Brno a Olomouc, která nejsou příliš daleko od Ostravy, takže vzdálený dohled nad fungováním prodejny nebude příliš komplikovaný a zároveň jsou to velká města se značným potenciálem úspěchu pro firmu.

Jelikož nejde mít úplně podrobný dohled nad výrobou a prodejem v dalším městě, bude zvolen oblastní manažer, který se bude starat o celkové řízení firmy v daném městě, zároveň ale zachová dosavadní koncept firmy.

Firma začne s expanzí do Brna, následně, po delegování povinností manažerovi, bude pokračovat v expanzi do Olomouce.

Do centra Brna se tradičně koncentruje velké množství lidí a z toho důvodu bude první prodejna otevřena přímo v Brně-střed, kde se v tuto chvíli nemá smysl dívat po prostorech k pronájmu, protože k plánované expanzi bude docházet až nejdříve za 8 měsíců, kdy se bude hledat i zmiňovaný prostor pro prodej a výrobu.

Jelikož se v centru Olomouce nachází koblihárna, kterou někteří spotřebitelé mohou pokládat za konkurenci, bude se rozhodovat o vhodnosti umístění prodejny mezi centrem Olomouce a jedním z nákupních center. Vše bude záležet na zkušenostech společníků, které budou mít s prodejem v těchto dvou odlišných prostředích.

Na listopad 2018 je naplánované otevření druhých prodejen firmy v daných městech. Předběžný plán nejdůležitějších úkonů pro expanzi do Brna a Olomouce představuje následující harmonogram.

Tab. 17 Harmonogram pro expanzi do nových měst (vlastní zpracování)

Kód	Činnost	Předpokládané náklady (v Kč bez DPH)	Termín plnění	Předchozí činnost
E1	Vyhledání vhodných prostor pro výrobu a prodej v Brně	25 000/měsíc	2. – 10. 1. 2018	
E2	Inzerce o nabídce práce na pozici Oblastní manažer	992	11. 1. 2018	E1
E3	Úpravy + materiální zajištění prostorů*	387 552	11. – 25. 1. 2018	E1
E4	Výběr vhodného uchazeče o zaměstnání na pozici Obchodní manažer	-	22. – 26. 1. 2018	E2
E5	Delegování povinností manažerovi	-	26. – 29. 1. 2018	E4
E6	<b>Zahájení výroby a prodeje v Brně</b>	-	<b>12. 2. 2018</b>	E4, E3
E7	Vyhledání vhodných prostor pro výrobu a prodej v Olomouci	25 000/měsíc	1. 2. – 11. 2. 2018	E5
E8	Inzerce o nabídce práce na pozici Oblastní manažer	992 Kč	12. 2. 2018	E7
E9	Úpravy + materiální zajištění prostorů*	387 552	12. – 25. 2. 2018	E7
E10	Výběr vhodného uchazeče o zaměstnání na pozici Obchodní manažer	-	19. – 23. 2. 2018	E8
E11	Delegování povinností manažerovi	-	23. 2. – 27. 2. 2018	E10
E12	<b>Zahájení výroby a prodeje v Olomouci</b>	-	<b>12. 3. 2018</b>	E10, E9
		<b>Celkové počáteční náklady: 827 088 Kč</b>	<b>Čas celkem: 10 týdnů</b>	

\* Vybavení prodejny viz. kapitola 6.1.3 + kávovar a pult; vybavení výroby viz. tab. 11 + kapitola 6.1.3 (stroj)

### 11.2.5 Franchising jako možnost distribuční sítě

Franchising je forma možného rozvoje pro firmu Just Donut. Jedná se o dlouhodobou spolupráci na základě franchisové smlouvy a s tím souvisejícím poskytnutím obchodního názvu, ochranné značky zboží, know-how, obchodních a technických metod a jiných práv franchisantům, tedy podnikatelům, kteří by měli o koncept zájem. Existovaly by tak na trhu pobočky vlastní a franchisové, ze kterých by společníci firmy měli určitý finanční podíl odvíjející se od tržeb dané pobočky.

Tato forma podnikání má jak pro franchisora, tak pro franchisanta určité výhody a nevýhody. Mezi výhody pro franchisora (společníky Just Donut) patří skutečnost, že přestává mít na starosti funkce poboček, ale zároveň mu tyto pobočky přinášejí přiměřený zisk. Mezi nevýhody patří riziko poškození dobrého jména firmy franchisantem a jiné problémy související s nedodržením franchisové smlouvy.

Z oblastí rozšiřovaných franchisingem patří gastronomie mezi tu nejčetnější. V České republice působí zahraniční koncepty jako je McDonald's nebo Subway, ale také české koncepty jako je Bageterie Boulevard nebo UGO juice. Tato forma rozšiřování sítě je vhodná pro vstup na zahraniční trh, podmínky se přizpůsobí cizí měně, ale v základech je systém spolupráce s franchisanty obdobný jako s těmi na trhu domácím.

Franchisová koncepce podnikání se skládá z mnoha úkonů, které je nezbytné pro tvorbu franchisového systému vykonat. Je to proces, ke kterému je vhodné mít odborníka na franchising, který nám pomůže sestavit celkový franchisový plán. Dále tuto cestu směřování podniku tato práce nebude rozebírat, protože je to nad rámec možností a cílů práce.

Zpracování franchisového plánu navrhuji uskutečnit **v první polovině roku 2019**.

### 11.3 Organizační a personální plán

Organizační a personální plán souvisí s plány předchozími. Pokud firma uvažuje strategii průniku trhu je pochopitelné, že musí dojít i k nárůstu pracovních sil ve firmě a celkové změně organizace.

#### 11.3.1 Povinnosti pracovníků ve firmě

Většinu činností souvisejících s marketingovou a obchodní činností má na starosti společník Tomáš Čopjan. Pokud potřebuje pomoci s marketingovými potřebami firmy, pomáhá mu jeho Magdaléna Čopjanová, která mimo to zajišťuje i výrobu. V obchodní činnosti kooperuje Tomáš s Monikou Luxovou.

Činnosti, které má na starosti **Tomáš Čopjan** jsou:

- Nákup a distribuce surovin pro oblast Ostrava;
- Nákup materiálních potřeb pro veškeré firemní prostory;
- Hledání nových pracovníků (inzeráty + samostatný výběr);
- Vyhledávání nových firemních prostor ve všech městech+ sepisování smluv;
- Komunikace s veřejnou správou, účetní, médii, potenciálními uchazeči o zaměstnání, zákazníky, aj.;
- Administrativa;
- Dohled nad chodem prodejen a výroby;
- Týdenní rozpis služeb v Ostravě
- Delegování povinností oblastním manažerům.

**Magdaléna Čopjanová** se bude starat o:

- Výrobu donutů;
- Návrh věrnostních kartiček + zadání tisku;
- Výběr stálé nabídky 8 donutů + určování každotýdenní speciální nabídky;
- Zaučování pekaře.

**Monika Luxová** bude zodpovědná za:

- Povinnosti plynoucí z pozice jednatele firmy.

Část firemních činností bude muset být outsourcována jiným firmám. Mezi takové činnosti patří:

- Internetové stránky firmy;
- Tisk věrnostních kartiček a jiných podpůrných předmětů;
- Firemní polepy na automobil sloužící k rozvozu a na prodejny;
- Správa účetnictví a daní.

**Prodejci/brigádníci** jsou největší pracovní skupinou ve firmě. Jak již bylo popsáno dříve, firma čerpá ze studentů, kterých se v Ostravě nachází spousta a zaměstnává je na DPP. Ve stejném duchu chtějí majitelé pokračovat i nadále v Brně a Olomouci, kde by o takovou pracovní sílu, z důvodu vysokých škol ve městech, také neměla být nouze. Firma nemá velké nároky na brigádníky, důležité jsou především vlastnosti jako příjemné vystupování, zodpovědnost a pracovní nasazení. Nutností je však vlastnit potravinářský průkaz.

Pracovní doba brigádníků je pohyblivá, Tomáš Čopjan, nebo v případě jiných měst oblastní manažer, budou sestavovat každý týden rozpis služeb tak, aby byl prodej pokaždé pokryt. Prodej může obsluhovat pouze jedna osoba, a to i ve dnech, kdy je poptávka větší, protože příprava donutů a kávy nezabírá příliš velký čas.

Mimo prodejní činnost mají brigádníci na starost i obsluhu pokladny, zodpovědnost je tedy velice důležitá. Vedlejší činnosti, které obstarávají, jsou úklid (probíhá po každé směně), balení produktů, sestavení krabiček, potisk krabiček a kelímků firemními razítky, příprava kávy, kontrola zásob a materiálních potřeb a jiné doplňkové činnosti.

**Pekař** bude přijat na plný pracovní úvazek a bude pokrývat většinu směn v týdnu. Ve výrobě ho bude doplňovat Magdaléna, která bude mít zároveň dohled nad výrobou a bude pekaře zaučovat. Pekař by měl mít odborné střední vzdělání a výuční list v oboru pekař nebo kuchař, také by měl být manuálně zručný, čistotný a spolehlivý. Nutností je samozřejmě vlastnit

potravinářský průkaz. Mimo jeho hlavní náplň práce – pečení, bude obstarávat také přijímání objednávek pro rozvoz a bude v kontaktu se řidiči.

Pekař bude zpravidla pracovat v první 7 hodinové směně (od 6:00 do 13:00). Poté ho střídá Magdaléna, která pracuje od 13:00 do 17:00. Dvakrát týdně budou směny v opačném pořadí, kdy Magdaléna nastoupí od 6:00 a pekař bude mít následně kratší odpolední směnu. Bude zde i možnost, že se budou oba zmiňovaní střídat po krátkém a dlouhém týdnu.

**Řidiči** – Rozvoz budou po městě zařizovat dva řidiči, a to jeden na HPP a druhý na DPP. Povinností řidiče je vlastnit řidičský průkaz skupiny B. Pracovní náplní bude především rozvoz donutů po Ostravě, ale také obstarávání dodatečných dovozů donutů do prodejen v průběhu dne.

Rozvoz je provozován od pondělí do soboty v čase od 11:00 do 19:00 a po otevření prodejny v nákupním centru v Ostravě i v neděli ve stejný čas jako statní dny. Pro řidiče to znamená, že budou pracovat v 8 hodinových směnách a dle dohody a týdenního rozpisu se budou střídat.

**Oblastní manažer** přebírá v oblasti, kde působí (Brno/Olomouc) odpovědnost za chod firmy, kterou má na starost Tomáš Čopjan v Ostravě. Zvolený manažer však musí spolupracovat i s Tomášem a veškeré prováděné činnosti, rizika a příležitosti, které se v dané oblasti vyskytnou, s ním konzultovat. Manažer má spoustu kompetencí, které obstarává samostatně, vždy by však měl jednat v souladu s firemní kulturou a v duchu celého konceptu. Tomáš je povinen manažerovi poskytnout veškeré informace o chodu firmy a o jeho představách týkajících se budoucnosti firmy v dané oblasti. Zadá manažerovi informace o personálních a surovinových potřebách – kde a jak je obstarávat; další informace budou předávány v průběhu podnikání.

### 11.3.2 Principy odměňování pracovníků

Jelikož bude mít firma zaměstnance jak na plný úvazek, tak na DPP, bude se lišit princip jejich odměňování.

Odměňování společníků (hrubé mzdy):

1. Tomáš Čopjan – odměna z pracovněprávního vztahu (HPP) 35 000 Kč;
2. Magdaléna Čopjanová – do 31. 5. zaměstnaná na DPP – odměna 95 Kč/hodinu, od 1. 6. HPP – 16 800 Kč/měsíc.
3. Monika Luxová – odměna jednateli 12 000 Kč/měsíc.

Výše mezd dalších zaměstnanců (HPP – hrubé mzdy):

1. Pekař – 16 800 Kč/měsíc.
2. Oblastní manažer – 32 800 Kč/měsíc.
3. Řidič – 14 200 Kč/měsíc.

U brigádníků bude nástupní hodinová sazba 75 Kč, a to jak u prodávajících, tak u rozvázejících. Pokud budou brigádníci loajální k firmě a budou zde pracovat déle než 200 hodin (2/3 z maximální možné doby u DPP), hodinová mzda bude navýšena na 85 Kč.

Majitel si musí hlídat dobu odpracovaných hodin brigádníků na DPP, a to tak, aby nepřesáhla 300 hodin v roce, což je limit pro tuto formu zaměstnání dle zákoníku práce.

Dalším pracovníkem, který s firmou spolupracuje, je externí účetní. U něj odměna činí 7 000 Kč/měsíc (záleží na měsíčních úkonech, které nám obstarává). Za ostatní služby, především marketingové, jsou firmy placeny nárazově, nepravidelně, dle potřeb firmy.

Pokud by docházelo k situacím, kdy zaměstnanci budou v práci déle než 6 hodin, mají nárok na třicetiminutovou přestávku na jídlo. Přesčasy a dovolené budou placeny dle zákoníku práce.

### 11.3.3 Personální potřeby

Kromě společníků, kteří se zaslouhují o chod firmy, budou v roce 2017 pro firmu potřební pracovníci zobrazení v následující tabulce.

Tab. 18 Personální zajištění výroby, distribuce a prodeje (vlastní zpracování)

Typ zaměstnance	2 prodejny (do 5. 7. 2017)		2 prodejny + rozvoz (do 14. 9. 2017)		3 prodejny + rozvoz (do konce roku)	
	Počet hodin/týden	Počet zaměstnanců	Počet hodin/týden	Počet zaměstnanců	Počet hodin/týden	Počet zaměstnanců
<b>Prodej</b>	43,5 x 2 = <b>87 h</b>	6 x DPP	43,5 x 2 = <b>87 h</b>	6 x DPP	87 h + 84 h = <b>171 h</b>	9 x DPP
<b>Pekař</b>	Do 12. 6. – <b>21 h</b> Od 12. 6. – <b>49 h</b>	1 x HPP + 1 x DPP	<b>66 h</b>	2 x HPP	<b>77 h</b>	2 x HPP
<b>Rozvoz</b>	-	-	<b>48 h</b>	1 x HPP + 1 x DPP	<b>56 h</b>	1 x HPP + 1 x DPP

V době konání festivalů, na kterých bude Just Donut prodávat, se bude muset počet brigádníků navýšit o dva.

V ostatních městech budou personální potřeby obdobné jako je tomu v Ostravě. Rozšiřování personálu však bude rychlejší, výroba bude od začátku probíhat v samostatném prostoru a hned po otevření první pobočky se bude zařizovat služba rozvozu a plánovat otevření druhé pobočky na konci roku 2018.

Tab. 19 Plán personální potřeby firmy pro roky 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

Typ zaměstnání	2018				2019			
	Ostrava	Brno	Olomouc	Celkem	Ostrava	Brno	Olomouc	Celkem
<b>Prodej</b>	9 x DPP	3 x DPP	3 x DPP	<b>15 x DPP</b>	9 x DPP	6 x DPP	6 x DPP	<b>21 x DPP</b>
<b>Pekař</b>	2 x HPP	1 x HPP	1 x HPP	<b>4 x HPP</b>	2 x HPP	1 x HPP + 1 x DPP	1 x HPP + 1 x DPP	<b>2x DPP + 4 x HPP</b>
<b>Rozvoz</b>	1 x HPP + 1 x DPP	1 x HPP + 1 x DPP	1 x HPP + 1 x DPP	<b>3 x HPP + 3 x DPP</b>	1 x HPP + 1 x DPP	1 x HPP + 1 x DPP	1 x HPP + 1 x DPP	<b>3 x HPP + 3 x DPP</b>
<b>Oblastní manažer</b>	-	1 x HPP	1 x HPP	<b>2 x HPP</b>	-	1 x HPP	1 x HPP	<b>2 x HPP</b>

## 11.4 Finanční plán

Finanční plán shrnuje odraz celého projektu na předpokládaných tržbách a nákladech firmy Just Donut v letech 2017, 2018 a 2019.

V příštích třech letech je možné předpokládat určité změny v ekonomice a odvětví, ve kterém firma působí. Změny by mohly značně ovlivnit jak tržby firmy, tak náklady a jiné finanční skutečnosti. Mezi velice pravděpodobné změny, které lze predikovat, patří inflace. Ta se odráží jak v cenách surovin, tak následně ve výsledku hospodaření, pokud cena firmou poskytovaných výrobků a služeb nebude růst přímo úměrně s inflací. Jelikož je vývoj ekonomiky a odvětví v ostatních směrech složité predikovat, plánované finanční ukazatele tyto změny nereflektují. Lze říci, že pokud budou úkony ve firmě v souladu s projektem, finanční plán pro rok 2017 má velkou pravděpodobnost naplnění. S delším časovým horizontem jsou plány spíše obrazné, poskytují vedení firmy možný odraz uskutečněné expanze na finanční stránku podniku.

Možné nepřesnosti jsou způsobeny zaokrouhlováním na celá čísla (u tržeb dolů, u nákladů nahoru).

### 11.4.1 Kvalitativní odhad tržeb

Celkový odhad tržeb firmy zahrnuje tržby za prodej zboží v podobě krabic na donuty, a tržby za prodej vlastních výrobků (donutů, kávy, „výhodného menu“) a služeb (rozvozu).

Pro odhad tržeb za prodej krabic v roce 2017 je stanovený průměrný počet prodaných krabic na 19 krabic/100 prodaných donutů; (donuty jsou prodávány samostatně bez krabic nebo v množství 2, 3, 4, 5 do krabice). Nákupní cena krabice je 4,30 Kč bez DPH.

Jako samotný produkt je bráno „výhodné menu“, které se skládá z donutu a velké kávy. Cena výrobků v této kombinaci je 59 Kč a je nižší než jejich nákup oddělený, pro firmu to znamená nižší obchodní marži na dané výrobky.

Tržba za rozvoz je stanovená jako součet průměrné rozvozní ceny (25,24 bez DPH) a ceny za 3,5 donutů (106,50 bez DPH), což bude průměrně objednávané množství.

Tržby za jednotlivé výrobky, zboží a službu bez DPH jsou následující:

- Krabice: 7,44 Kč,
- Donut: 30,43 Kč,
- Malá káva: 25,22 Kč,
- Velká káva: 39,13 Kč,
- Výhodné menu: 51,30 Kč,
- Rozvoz (služba + 3,5 donutů): 131,74 Kč.

Jelikož se výrobní struktura a množství s rozvojem firmy mění, tržby jsou v roce 2017 rozděleny na určitá období, ve kterých je charakter tržeb stejný. Tato období jsou tvořena odlišnými počty pracovních dnů (dle stanovené pracovní doby v daném období). V prodejnách mimo nákupní centrum neprobíhá prodej ve státní svátky. Na tržby nepůsobí žádné sezónní vlivy. Každé období je rozděleno dle předpokládaných prodejů na variantu optimistickou a pesimistickou.

### 1. Optimistická a pesimistická varianta tržeb pro rok 2017

Optimistická varianta tržeb je projekce nejlepší možné varianty prodejů, která, na základě uskutečněných změn, může nastat.

Tab. 20 Optimistická varianta odhadu tržeb pro rok 2017 (vlastní zpracování)

Produkt		1 prodejna	2 prodejny	2 p. + roz-	3 p. + roz-	ΣKč (bez DPH)
		(do 23.4. = 78 pracov- ních dnů)	(do 6. 7. = 53 prac. dnů)	voz + festi- vally (do 13. 9. = 58 prac. dnů)	voz (do 31. 12. = 109 prac dnů)	
Donuty	ks	13 470	16 430	29 604	61 424	120 928
	Kč	409 892	499 964	900 849	1 869 132	3 679 837
Krabice	ks	2 559	3 361	6 087	12 262	24 269
	Kč	19 038	25 005	45 287	91 229	180 561
Káva malá od 29.5.	ks	-	700	1 044	1 764	3 508
	Kč	-	17 654	26 329	44 488	88 471
Káva velká od 29.5.	ks	-	280	348	588	1 216
	Kč	-	10 956	13 617	23 008	47 581
Výhodné menu od 5.6.	ks	-	1 260	2 436	4 116	7 812
	Kč	-	64 638	124 966	211 150	400 754
Rozvoz	ks	-	-	2 812	4 720	7 532
	Kč	-	-	370 452	621 812	992 264
ΣKč		428 930	618 217	1 481 500	2 860 819	
<b>ΣΣKč bez DPH = 5 389 466 Kč</b>						

Pesimistická varianta, na rozdíl od optimistické, představuje nejhorší možný vývoj prodejů v souvislosti se zvolenou strategií expanze. Zobrazuje ji tabulka 21.

Tab. 21 Pesimistická varianta odhadu tržeb pro rok 2017 (vlastní zpracování)

Produkt		1 prodejna	2 prodejny	2 p. + roz-	3 p. + roz-	ΣKč (bez DPH)
		(do 23.4. = 78 pracov- ních dnů)	(do 6. 7. = 53 prac. dnů)	voz + festivaly (do 13. 9. = 58 prac. dnů)	voz (do 31.12. = 109 prac dnů)	
Donuty	ks	11 750	15 450	27 196	57 036	111 432
	Kč	357 552	470 143	827 574	1 735 605	3 390 874
Krabice	ks	2 232	3 152	5 586	11 544	22 514
	Kč	16 606	23 450	41 559	85 887	167 502
Káva malá od 29.5.	ks	-	560	928	1 568	3 056
	Kč	-	14 123	23 404	39 544	77 071
Káva velká od 29.5.	ks	-	140	232	392	764
	Kč	-	5 478	9 078	15 338	29 894
Výhodné menu od 5.6.	ks	-	1 140	2 204	3 724	7 068
	Kč	-	58 482	113 065	191 041	362 588
Rozvoz	ks	-	-	2 475	4 169	6 644
	Kč	-	-	326 056	549 224	875 280
ΣKč		374 158	571 677	1 340 738	2 616 642	
<b>ΣΣKč bez DPH = 4 903 215</b>						

## 2. Optimistická a pesimistická varianta tržeb pro roky 2018 a 2019

Pokud budou prodeje v roce 2017 probíhat dle plánů, znamenalo by to v Ostravě na konci roku 2018 nárůst tržeb oproti prosinci 2017 o 65 %. Pokud však prodeje v roce 2017 nabydou pesimistických hodnot, předpokládá se i menší meziroční růst tržeb v roce 2018 (o 50 %). Začátkem roku 2018 začnou prodeje i v Brně a Olomouci. K otevření druhých poboček v těchto městech dojde na konci roku 2018. Tržby ve zmíněných městech budou predikovány na základě počtů obyvatel a poznatků z působení firmy v Ostravě. V roce 2019, kdy bude provoz firmy v Brně a Olomouci na obdobné úrovni jako v Ostravě, se očekává celkový nárůst tržeb firmy o 60 – 65 % oproti konci roku 2018.

Tab. 22 Odhad tržeb v roce 2018 a 2019 – optimistická a pesimistická varianta  
(vlastní zpracování)

Tržby 2018 (v Kč bez DPH)						
	Ostrava		Brno		Olomouc	
	Optim.	Pesim.	Optim.	Pesim.	Optim.	Pesim.
Tržby za prodej zboží	283 576	241 406	82 450	70 196	77 540	66 134
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 609 043	7 113 416	2 503 088	2 068 438	2 354 026	1 948 744
	<b>Optimistická varianta</b>			<b>Pesimistická varianta</b>		
<b>Σ Tržby</b>	13 909 723			11 508 334		
Tržby 2019 (v Kč bez DPH)						
	Ostrava		Brno		Olomouc	
	Optim.	Pesim.	Optim.	Pesim.	Optim.	Pesim.
Tržby za prodej zboží	284 095	241 925	238 064	202 727	203 080	171 890
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 624 823	7 126 454	7 227 391	5 971 794	6 095 395	5 043 794
	<b>Optimistická varianta</b>			<b>Pesimistická varianta</b>		
<b>Σ Tržby</b>	22 672 848			18 758 584		

(Poznámka: Optim. = Optimistická varianta, Pesim. = Pesimistická varianta)

„Tržby za prodej zboží“ vyjadřují tržby za krabice, ostatní prodané produkty jsou zahrnuty do „tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb“.

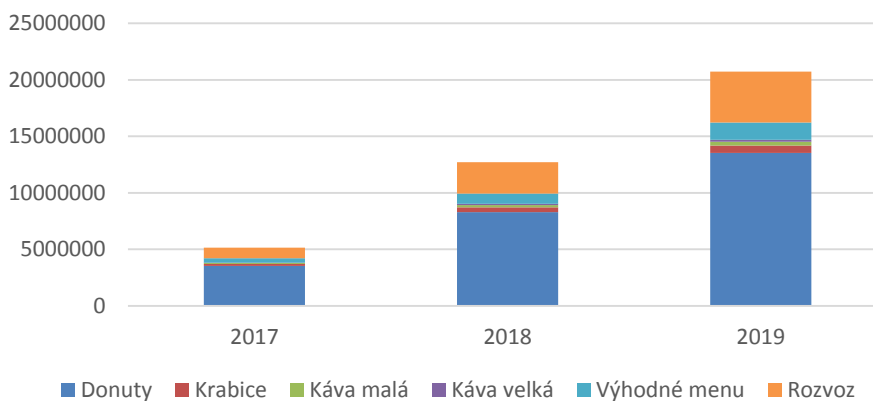
## 3. Realistická varianta tržeb v letech 2017, 2018 a 2019

Realistická varianta celkových tržeb v letech 2017–2019 je aritmetickým průměrem optimistických a pesimistických predikcí tržeb ve zmíněných letech. Zobrazuje tak konkrétnější odhad, na základě kterého, budou později vypočítány další finanční skutečnosti jako například výsledek hospodaření.

Tab. 23 Realistická varianta tržeb v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

		2017	2018	2019
Donuty	ks	116 180	273 029	444 443
	Kč	3 535 357	8 308 272	13 524 400
Krabice	ks	23 391	55 195	90 173
	Kč	174 032	410 650	670 887
Káva malá	ks	3 282	7 836	12 774
	Kč	82 772	197 623	322 160
Káva velká	ks	990	2 613	4 258
	Kč	38 739	102 246	166 615
Výhodné menu	ks	7 440	18 087	29 805
	Kč	381 672	927 913	1 528 996
Rozvoz	ks	7 088	20 968	34 179
	Kč	933 773	2 762 324	4 502 658
<b>ΣKč bez DPH</b>		<b>5 146 345</b>	<b>12 709 028</b>	<b>20 715 716</b>

Z plánovaných tržeb plyne, že i při značné změně produktové struktury, zůstanou samostatně prodávané donuty v prodejnách nejvíce přispívajícím produktem k celkovým tržbám. Blíže tento majoritní podíl zobrazuje graf na obrázku 15. Ostatní produkty firmy budou doplňkovým sortimentem, který bude podporovat celkové prodeje donutů.



Obr. 15 Podíl plánovaných tržeb za jednotlivé produkty na celkových tržbách firmy v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

## 11.4.2 Kvalitativní odhad nákladů

### 1. Přímé jednicové náklady

Pro účely alokování jednicových nákladů se vychází z poznatků majitelů firmy o materiálových nákladech na jeden vyrobený donut (nebude uvedena přesná gramáž surovin na kus výrobku z důvodu citlivosti vlastní receptury). U kávy, která ještě prodávána není, bude materiálový náklad stanoven odhadem na základě zkušenosti s obdobným prodejem. Jednicové

mzdové náklady nebudou uvažovány. Z důvodu častých personálních změn ve výrobě a měnícímu se objemu výroby budou výrobní mzdové náklady zahrnuty v nákladech režijních.

V tabulce 24 jsou mimo jiné u přímých materiálů uvedeny hodnoty sazeb DPH na vstupu. Sazby jsou důležité k výpočtu celkové výše DPH, kterou firma, jako plátce DPH, musí přiznávat (viz. tab. 33).

*Tab. 24 Kalkulace nákladů na jednici a kalkulované množství vlastní výroby v letech 2017–2019 (vlastní zpracování)*

Výro- bek	Přímý materiál	Nákupní cena (v Kč bez DPH)	DPH na vstupu	Přímé náklady celkem (v Kč bez DPH)			
					2017	2018	2019
Donut	Suroviny (mlýnské vý- robky)	10,90	10 %	ks	117 800	276 149	447 563
	Suroviny ostatní	2,60	15 %	Kč	<b>1 590 300</b>	<b>3 728 012</b>	<b>6 042 101</b>
Σ		<b>13,50</b>					
Káva malá	Káva 0,2 l	10	15 %	ks	3 282	7 836	12 774
	Kelímek (0,2 l)	0,82	21 %	Kč	<b>37 973</b>	<b>90 663</b>	<b>147 796</b>
	Víčko 80 mm	0,75	21 %				
Σ		<b>11,57</b>					
Káva velká	Káva 0,4 l	20	15 %	ks	990	2 613	4 258
	Kelímek (0,4 l)	1,65	21 %	Kč	<b>22 246</b>	<b>58 714</b>	<b>95 678</b>
	Víčko 90 mm	0,82	21 %				
Σ		<b>22,47</b>					
Vý- hodné menu	Suroviny	10,90 + 2,60 +20 = 33,50	10 % 15 % 15 %	ks	7 440	18 087	29 805
	Kelímek (0,4 l)	1,65	21 %	Kč	<b>267 617</b>	<b>650 690</b>	<b>1 072 086</b>
	Víčko 90 mm	0,82	21 %				
Σ		<b>35,97</b>					
				ΣKč	<b>1 918 136</b>	<b>4 528 079</b>	<b>7 357 661</b>

Výrobky jako malá káva, velká káva a výhodné menu budou zpracovávány přímo v prodejně po zadání objednávky zákazníkem, tudíž nemůže dojít k přebytku vyrobených produktů nad prodanými. Znamená to, že kusy prodané – znázorněné v tabulce 23, korespondují s kusy, na které byly vynaloženy přímé náklady firmy v tabulce 24.

Výroba samotných donutů probíhá s předstihem, a i přes to, že je výroba přizpůsobena prodejem, přebytek výroby bude nastávat. Výrobky nelze skladovat z důvodu povahy čerstvého produktu. Počet prodaných a vyrobených donutů se tak bude lišit. Rozdíl lze vidět při srovnání kusů v tabulkách 23 a 24.

## 2. Režijní náklady

Režijní náklady zahrnují veškeré náklady, které se ve firmě vyskytují (provozní režie, správní režie, odbytová režie), s výjimkou těch přímých materiálových, jež se rozpočítávají na konkrétní výrobek / výrobní množství.

Nejdříve budou uvedeny a podrobněji rozepsány dílčí skupiny režijních nákladů, které tvoří značné zastoupení v celkových nákladech. Poté bude vyčíslena celková výše režijních nákladů v letech 2017-2019 (tab. 31).

### ➤ Mzdové náklady

Mzdové náklady jsou členěny na dvě skupiny dle pracovněprávního vztahu firmy se zaměstnanci. První skupinou jsou zaměstnanci pracující na Dohodu o provedení práce, u nichž jsou mzdové náklady závislé na počtu odpracovaných hodin. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr, u kterých je stanovena hrubá měsíční mzda.

Odměna řidičů a prodavačů na DPP je buď 75 Kč nebo 85 Kč (v závislosti na době odpracovaných hodin). Pro účely mzdových nákladů je pro rok 2017 zvolena sazba 75 Kč (nepředpokládají se dlouhodobí brigádníci); pro roky 2018 a 2019 je zvolena průměrná hodnota obou sazeb a to 80 Kč.

Mzdové náklady pro rok 2017 jsou následující:

Tab. 25 Mzdové náklady DPP zaměstnanců 2017 (vlastní zpracování)

Mzdové náklady DPP zaměstnanců v roce 2017 (v Kč)								
	Sazba/ hodina	1 prodejna (do 23.4.)		2 prodejny (do 14.9.)		3 prodejny (do 31.12.)		Σ Kč
		Týdny x hodiny/ týden	Kč	Týdny x ho- diny/tý- den	Kč	Týdny x hodiny/ týden	Kč	
Prodej	75	16 x 35	42 000	16 x 87	104 400	20 x 171	256 500	402 900
Pekař	95	16 x 10	15 200	7 x 21 3 x 49	27 930	-	-	43 130
Řidič	75	-	-	9 x 8	5 400	20 x 16	24 000	29 400
<b>Mzdové náklady na DPP celkem</b>								<b>475 430</b>

Tab. 26 Mzdové náklady HPP zaměstnanců 2017 (vlastní zpracování)

Mzdové náklady HPP zaměstnanců v roce 2017 (v Kč)				
	Odpracovaných měsíců	Měsíční hrubá mzda	Hrubá mzda/rok	SZP (25 % + 9 %)
Pekař 1	7	16 800	117 600	39 984
Pekař 2	6	16 800	100 800	34 272
Řidič	6	14 200	85 200	28 968
Obchodní manažer	12	35 000	420 000	142 800
Jednatel	12	12 000	144 000	48 960
<b>Mzdové náklady na HPP celkem</b>			<b>867 600</b>	<b>294 984</b>
<b>1 162 584 Kč</b>				

V letech 2018 a 2019 se struktura zaměstnanců bude měnit z důvodu uvažované expanze. Celkové mzdové náklady vyčísluje následující tabulka.

Tab. 27 Mzdové náklady v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

Mzdové náklady firmy Just Donut v roce 2018 a 2019 (v Kč)								
	2018 (301 pracovních dnů PO – SO)				2019 (302 pracovních dnů PO – SO)			
	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda/rok	Hrubé mzdy celkem	SZP (25 % + 9 %)	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda/rok	Hrubé mzdy celkem	SZP (25 % + 9 %)
Pekař	4	201 600	806 400	274 176	4	201 600	806 400	274 176
Řidič	3	170 400	511 200	173 808	3	170 400	511 200	173 808
Oblastní manažer	2	393 600	787 200	267 648	2	393 600	787 200	267 648
Obchodní Manažer	1	420 000	420 000	142 800	1	420 000	420 000	142 800
Jednatel	1	144 000	144 000	48 960	1	144 000	144 000	48 960
	<b>Σ</b>		<b>2 668 800</b>	<b>907 392</b>	<b>Σ</b>		<b>2 668 800</b>	<b>907 392</b>
	Sazba/hodina	Počet týdnů/rok	Počet hodin/týden	Hodiny/rok x sazba	Sazba/hodina	Počet týdnů/rok	Počet hodin/týden	Hodiny/rok x sazba
Řidič DPP	75	52	40	156 000	75	52	40	156 000
Prodej DPP	80	52	258	1 073 280	80	52	345	1 435 200
Pekař DPP	-	-	-	-	95	52	55	271 700
<b>Σ 1 229 280</b>					<b>Σ 1 862 900</b>			
Celkové mzdové náklady 2018: <b>3 898 080 Kč</b>								
SZPO 2018: <b>907 392 Kč</b>								
Celkové mzdové náklady 2019: <b>4 531 700 Kč</b>								
SZPO 2019: <b>907 392 Kč</b>								

### ➤ Odpisy

Dlouhodobý hmotný majetek firmy je v účetnictví odepisován rovnoměrným způsobem na bázi daňových odpisů. Výhodou tohoto odepisování je, že se nemusí provádět korekce výsledku hospodaření z důvodu různosti odpisů v daňovém přiznání. Mezi odepisované položky patří osobní automobil a hnětač těsta sloužící ve výrobě. Strukturu odpisů znázorňuje následující tabulka 28.

Tab. 28 Odpisový plán pro DHM firmy (vlastní zpracování)

Rok	Ojetý osobní automobil (Renault Thalia 1.4 16V) Pořizovací cena: 60 000 Kč Odpisová skupina: 2				Hnětač těsta Pořizovací cena: 44 450 Kč Odpisová skupina: 2			
	Sazba (%)	Odpis (Kč)	Oprávký (Kč)	Zůstatková cena (Kč)	Sazba (%)	Odpis (Kč)	Oprávký (Kč)	Zůstatková cena (Kč)
1	11,00 %	6 600	6 600	53 400	11,00 %	4 890	4 890	39 560
2	22,25 %	13 350	19 950	40 050	22,25 %	9 890	14 780	29 670
3	22,25 %	13 350	33 300	26 700	22,25 %	9 890	24 670	19 780
4	22,25 %	13 350	46 650	13 350	22,25 %	9 890	34 560	9 890
5	22,25 %	13 350	60 000	0	22,25 %	9 890	44 450	0

V roce 2017 firma bude vlastnit jeden hnětač těsta a jeden automobil. Z důvodu expanze do dvou nových měst firma plánuje nakoupit v roce 2018 dva další hnětače a také dva automobily sloužící k rozvozu. Následující tabulka zobrazuje výši celkových odpisů v daných letech.

Tab. 29 Výše odpisů v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
Odpisy hnětačů těsta (Kč)	4 890	9 890	19 670	29 670
Odpisy ojetých osobních automobilů (Kč)	-	6 600	26 550	40 050
<b>Celkem odpisy (Kč)</b>	4 890	<b>16 490</b>	<b>46 220</b>	<b>69 720</b>

### ➤ Materiálové nevýrobní náklady

Materiálové nevýrobní náklady budou tvořit velkou část celkových režijních nákladů, a to především z důvodu plánované expanze. Největší materiálové náklady budou vynaložené na zajištění prostorů pro výrobu a prodej. Jelikož se jedná o materiálové položky v nižší hodnotě než 40 000 Kč, nejsou tyto položky odepisovány a řadíme je ihned do nákladů.

Tab. 30 Materiálové nevýrobní náklady v letech 2017–2019 (vlastní zpracování)

Položka	2017 (v Kč)	2018 (v Kč)	2019 (v Kč)
Materiálové vybavení prodejny	220 000	880 000	2 500
Materiálové zařízení prodejního stánku (viz tab. 16)	11 570	0	0
Materiálové vybavení výrobních prostor (viz tab. 11 + fritéza)	125 015	604 108	0
Náklady na krabice	101 012	237 769	388 174
Kávovary	28 320	56 640	0
Materiálové zajištění kávy (viz tab. 9 + káva)	8 993	17 986	0
Papírové sáčky na donuty 155 x 155	3 450	5 761	9 448
Hygienický materiál	1 221	2 568	2 761
Kancelářské vybavení	1 565	1 786	1 985
GPS	1 347	2 694	0
Firemní telefony	399	798	0
Ostatní nevýrobní materiálové náklady	1 200	1 850	1 930
Pohonné hmoty	18 486	110 916	112 894
<b>Materiálové náklady celkem bez DPH</b>	<b>522 578</b>	<b>1 922 876</b>	<b>519 692</b>

#### ➤ Celkové režijní náklady

Následující tabulka shrnuje veškeré režijní náklady, které se budou v popisované firmě vyskytovat v letech 2017–2019.

Tab. 31 Režijní náklady v letech 2017–2018 (vlastní zpracování)

Položka	RN 2017 (v Kč)	Roční DPH	RN 2018 (v Kč)	Roční DPH	RN 2019 (v Kč)	Roční DPH
Spotřeba nevýrobního materiálu (viz. tab. 30)	522 578	109 741	1 922 876	403 804	519 692	109 135
Spotřeba energie	45 000	9 450	115 000	24 150	132 000	27 720
Nájemné	636 156	133 593	1 617 724	339 722	2 017 724	423 722
Telefonní paušál	5 450	1 144	19 350	4 063	19 350	4 063
Marketingové náklady	19 118	4 014	37 016	7 773	23 500	4 935
Náklady na účetnictví	84 000	17 640	84 000	17 640	84 000	17 640
Ostatní služby	3 500	735	2 500	525	42 900	9 009
Mzdové náklady	1 343 030	-	3 898 080	-	4 531 700	-
SP a ZP	294 984	-	907 392	-	907 392	-
Odpisy	16 490	-	46 220	-	69 720	-
Ostatní provozní náklady	11 211	2 354	15 545	3 264	17 217	3 615
<b>Σ Kč</b>	<b>2 981 517</b>	<b>278 673</b>	<b>8 665 703</b>	<b>800 942</b>	<b>8 365 195</b>	<b>599 840</b>

### ➤ Celkové náklady

Po kalkulaci nákladů na jednici a stanovení výše režijních nákladů lze vyčíslit celkové náklady firmy v letech 2017-2019:

Tab. 32 Celkové náklady v letech 2017–2019 (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Celkové přímé náklady	1 918 136	4 528 079	7 357 661
Režijní náklady	2 981 517	8 665 703	8 325 195
<b>Náklady celkem (v Kč bez DPH)</b>	<b>4 899 653</b>	<b>13 193 782</b>	<b>15 722 856</b>

### 3. Daň z přidané hodnoty

Společnost je plátcem DPH, a tudíž je povinna evidovat a přiznávat výši DPH. DPH se projevuje v rozvaze firmy (účet 343).

Výše rozdílu DPH na vstupu a výstupu v letech 2017–2019 je zobrazena v následující tabulce. Pro přímé výrobní náklady jsou sazby DPH na vstupu zobrazeny v tabulce 24. Na výstupu jsou veškeré produkty zdaněny sníženou sazbou 15 %, s výjimkou krabic, ke kterým se váže základní sazba 21 %. K DPH plynoucí z přímých výrobních nákladů a tržeb je dále přičtena hodnota DPH z nákladů režijních a součet tvoří celkový závazek nebo celkovou pohledávku firmy k finančnímu úřadu.

Tab. 33 Výpočet DPH (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
10 % DPH vstup (Kč)	209 498	320 717	520 331
15 % DPH vstup (Kč)	79 057	188 605	307 524
21 % DPH vstup (Kč)	5 455	13 321	21 880
15 % DPH výstup (Kč)	605 781	1 430 401	2 331 326
21 % DPH výstup (Kč)	36 546	86 237	140 886
<b>DPH rozdíl</b>	<b>-348 317</b>	<b>-993 995</b>	<b>-1 622 477</b>
+ DPH z RN	278 673	800 942	599 840
<b>DPH celkem</b>	<b>-69 644</b>	<b>-193 053</b>	<b>-1 022 634</b>

Z tabulky vyplývá, že DPH na výstupu bude převyšovat DPH na vstupu ve všech zmíněných letech. Rozdíl je způsobený především skutečností, že značná část vstupů je zdaněna sníženou sazbou 10 % a na výstupu se daní sazbou 15 %. Znamená to pro firmu daňovou povinnost, se kterou je nutné počítat jako s výdajem v daném roce (promítne se do cash flow).

### 11.4.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Stanovení celkových nákladů ve firmě a predikce tržeb, (které jsou jedinou složkou výnosů), umožňuje naplánovat výsledek hospodaření firmy v letech 2017–2019.

Tab. 34 Plánovaný výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu (– druhové členění) pro roky 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisku a ztrát (v Kč) – realistická varianta			
	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 972 313	12 298 378	20 044 829
Tržby za prodej zboží (krabice)	174 032	410 650	670 887
Výkonová spotřeba	3 233 938	8 326 545	10 196 827
- Náklady vynaložené na prodané zboží (krabice)	101 012	237 769	388 174
- Spotřeba materiálu a energie	2 384 702	6 328 186	7 621 179
- Služby	748 224	1 760 590	2 187 474
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	1 638 014	4 805 472	5 439 092
- Mzdové náklady	1 343 030	3 898 080	4 531 700
- Náklady na SZP	294 984	907 392	907 392
Úpravy hodnot v provozní činnosti	16 490	46 220	69 720
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Ostatní provozní náklady	11 211	15 545	17 217
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>246 692</b>	<b>-484 754</b>	<b>4 992 860</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>246 692</b>	<b>-484 754</b>	<b>4 992 860</b>
Daň z příjmu (19 %)	46 871		948 643
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>199 820</b>	<b>-484 754</b>	<b>4 044 216</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>199 820</b>	<b>-484 754</b>	<b>4 044 216</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>5 146 345</b>	<b>12 709 028</b>	<b>20 715 716</b>

Z výkazu zisku a ztrát plyne, že i přes rozšiřování působnosti firmy v Ostravě, se výsledek hospodaření v roce 2017 bude pohybovat v kladných hodnotách, což je pro firmu pozitivní skutečnost z důvodu zamýšlené expanze do dalších měst v roce 2018. Blíže financování expanze hodnotí subkapitola 11.4.4.

V roce 2018, kdy bude zahájena výroba a prodej v Brně a Olomouci, se odhaduje ztráta firmy na 484 754 Kč. Výsledek sice nehovoří ve prospěch firmy, ale z důvodu expanze se nelichotivé hodnoty daly předpokládat. Expanze zahrnuje zahájení provozu ve dvou nových výrobních a k tomu zřízení čtyř nových prodejen. Obnáší to značné materiálové, personální a jiné náklady. Dvě ze čtyř prodejen navíc budou otevřeny až v listopadu roku 2018 a tržby tak nedokáží pokrýt vynaložené náklady do konce stejného roku.

V roce 2019 se očekává meziroční nárůst výsledku hospodaření o 4 528 970 Kč. Je to především z toho důvodu, že firma již nebude rozšiřovat vlastní pobočky do dalších měst, díky čemuž budou nevýrobní materiálové náklady minimální. Dále se na tom podepisuje skutečnost, že se firma dostane do povědomí obyvatel Brna a Olomouce a tržby tak oproti roku 2018 vzrostou.

Pro rok 2019 se plánuje hlavně příprava franichisového plánu, jež zvýší náklady na služby kvůli spolupráci s odborníkem na tvorbu tohoto plánu. Franchisový plán bude mít za cíl přilákat franchisanty, na jejichž fungování již samotná firma (franchisor) nebude muset vynaložit takové náklady, jako je tomu u vlastních poboček.

Nepříznivý výsledek hospodaření v roce 2018, jež je způsobený rychlou expanzí, by měl v dalších letech přecházet ve prospěch firmy.

#### **11.4.4 Financování expanze**

Momentálně firma podniká výhradně na základě vlastních kapitálových zdrojů, a to především z důvodu toho, že při zahajování podnikání, kdy byl cizí kapitál zvažován, bylo úvěrové riziko firmy příliš velké a banky tak firmě nechtěly poskytnout úvěr v požadující hodnotě.

Nyní, kdy firma může prokázat schopnost splácet, je pravděpodobnost získání přijatelného úvěru v bance daleko pravděpodobnější. I přes skutečnost, že mi konkrétní informace o aktuální finanční situaci firmy nejsou k dispozici, dovoluji si tvrdit, že v případě navrhované expanze, by cizí kapitál byl pro firmu nezbytný. Spolu s rizikem spočívajícím v neschopnosti splácet stanovené splátky, nese cizí kapitál značnou výhodu levnějšího peněžního zdroje, a to díky funkci finanční páky a zásluhou efektu daňového štítu (zvyšuje se tak rentabilita vlastního kapitálu). Je však nezbytné, aby byl poměr cizího a vlastního kapitálu v adekvátních hodnotách vzhledem ke druhu podnikání.

Na základě diskuze problematiky financování expanze bankovním úvěrem (v hodnotě 500 000 Kč) s bankovním poradcem, byly jeho kvalifikovaným odhadem, (založeným na mnou

poskytnutých informacích o firmě a expanzi), stanoveny tři možnosti úvěru. Poskytnutý úvěr by byl bez zajištění, protože firma nevlastní hodnotné budovy (pouze pronajímá) a ani jednotlivé stroje nemají hodnotu, kterou by úvěr se zajištěním požadoval. Možnosti financování věřitelem Sberbank CZ, a.s. jsou následující (ceny jsou včetně úroků):

1. 500 000 na 36 měsíců, úrok 4,2 % p. a. (4 % + 0,2 % jako 1M PRIBOR), měsíční splátka 14 807 CZK;
2. 500 000 na 48 měsíců, úrok 4,45 % p. a. (4,25 % + 0,2 % jako 1M PRIBOR), měsíční splátka 11 391 CZK;
3. 500 000 na 60 měsíců, úrok 4,65 % p. a. (4,45 % + 0,2 % jako 1M PRIBOR), měsíční splátka 9 356 CZK.

Úroky z úvěru nejsou zahrnuty do předchozího finančního plánování. Jedná se pouze o doplňující návrh odvozený z plánovaných výsledků hospodaření v příštích letech. Aby se předešlo neschopnosti firmy splácet roční splátky, bylo by vhodné propočítat volné Cash flow firmy. Tento úkon je již nad rámec tématu této diplomové práce, nicméně to může být podnět pro jeho rozšíření.

## 12 RIZIKA PROJEKTU

Skutečnost, že zvolená firemní strategie a dílčí kroky podnikatelského plánu jdou v souladu s vůlí majitelů, přispívá pravděpodobnosti uskutečnění celého projektu. Jelikož ale na projekt působí spousta faktorů, jež jsou z velké části rizikové, je nutné s těmito riziky, ještě před zahájením projektu, počítat.

Obecná rizika projektu spočívají zejména v neochotě majitelů přijmout navrhovanou strategii a ve schopnosti dodržet sestavený podnikatelský plán z hlediska časového, věcného a finančního. Některá rizika se shodují se slabými stránkami a hrozbami firmy, které zachycuje matice SWOT shrnující strategickou analýzu firmy (kapitola 8).

Seznam nejpravděpodobnějších konkrétních rizik je zaznamenán do následující tabulky. Každý rizikový faktor je subjektivně ohodnocen pravděpodobností jeho výskytu a stupněm vlivu na celkový projekt (1 – nejmenší vliv, 10 – největší vliv). Vážený stupeň vlivu je vypočítán jako násobek pravděpodobnosti a stupně vlivu. Na jeho základě je následně vygenerováno pořadí rizik od největšího po nejmenší.

*Tab. 35 Rizika projektu (vlastní zpracování)*

	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu (v %)</b>	<b>Intenzita negativního vlivu</b>	<b>Vážený stupeň vlivu</b>	<b>Pořadí</b>
1	Zvýšení cen výrobního materiálu	60	8	480	3
2	Nedostatek finančních prostředků	60	9	540	2
3	Špatně odhadnutý potenciál nových měst distribuční sítě	70	9	630	1
4	Špatně zvolená místa nových prodejen	20	5	100	9
5	Neorganizovanost distribuční sítě	40	8	320	6
6	Vstup nových konkurentů na trh	80	5	400	4-5
7	Neschopnost oblastního manažera řídit procesy dle požadavků	30	8	240	7
8	Nedostatek pracovní síly	30	7	210	8
9	Nedodržení časového rámce projektu	80	5	400	4-5

### 1. Špatně odhadnutý potenciál nových měst distribuční sítě

Města zvolená pro budoucí rozšíření firemní sítě jsou určena na základě určitých faktorů, jako je velikost města, výskyt konkurence v daném městě a vzdálenost od Ostravy. Úspěch firmy je přitom usuzován na základě dosavadního úspěchu v Ostravě. Tento předpoklad však nemusí zcela korespondovat s realitou. Celkově riziko způsobuje nižší hodnoty tržeb a následně nižší výsledek hospodaření firmy, proto je spjata také s rizikem finanční nestability

firmy. Síla negativního vlivu tohoto rizika závisí na velikosti odchylky skutečných prodejů (tržeb) od plánovaných.

Možnost předcházet tomuto riziku spočívá v detailnější analýze trhu. Na takové analýzy se zaměřují specializované firmy. Nutné je však zvážit, zdali peněžní prostředky vydané na tuto analýzu jsou efektivně vynaložené a nebude dostačovat pouhá intuice a víra ve schopnost firmy a produktů veřejnost oslovit.

## **2. Nedostatek finančních prostředků**

Nedostatek finančních prostředků pro expanzi navrhuji zabezpečit úvěrem (viz. subkapitola 11.4.4.). Pokud však následně firma nebude schopná splácet své závazky, nastane značný problém ve stabilitě a chodu celé firmy.

Tomuto riziku lze předcházet pomalejší expanzí, kdy firma nejdříve zahájí výrobu a prodej v Brně a poté, na základě úspěchu nebo neúspěchu, rozhodne o dalším rozšiřování.

## **3. Zvýšení cen výrobního materiálu**

Riziko zvýšení cen výrobního materiálu znamená snížení obchodní marže na jednotlivé výrobky, pokud tedy firma úměrně s nárůstem cen surovin nezvýší ceny výrobků.

Tomuto riziku firma nemůže nijak předcházet. Když nastane, může ho řešit nákupem surovin u jiných obchodníků, nabízející suroviny levněji. Důležité je, aby substitut neovlivnil kvalitu celkového výrobku. Další možností je, jak již bylo zmíněno, zvýšení prodejní ceny výrobků. Tato změna by však mohla mít negativní vliv na poptávku, proto při rozhodování o navýšení ceny, bude záležet na cenové elasticitě poptávky po námi nabízených výrobcích.

## **4. Vstup nových konkurentů na trh**

Toto riziko je velice pravděpodobné, avšak neohrožuje firmu tak, jak ostatní rizikové faktory. Nová konkurence se na trhu může vyskytnout kdykoliv. Pokud expanze firmy Just Donut bude probíhat v naplánovaném časovém intervalu a firma tak získá značný podíl na českém trhu poměrně rychle, může se pravděpodobnost příchodu nových konkurentů značně snížit, protože již neuvidí mezeru produktu na trhu, která tam byla dříve.

## **5. Nedodržení časového rámce projektu**

Časový rámec je pevně určen pro rok 2017, v něm by nemělo docházet k téměř žádným prodlevám. Snížilo by to pravděpodobnost realizace činností naplánovaných na další roky. V letech 2018 a 2019 je plán obrazný, lze tak naplánované činnosti do určité míry odkládat.

Nedoporučuji však odkládat celkovou expanzi příliš, protože to poskytne novým konkuren-  
tům možnost zaplnit díru na trhu ve městech, kam plánovala vstoupit právě firma Just Donut.

#### **6. Neorganizovanost distribuční sítě**

Riziko neorganizovanosti celé sítě plyne ze skutečnosti, že majitelé nemají s podnikáním  
velké zkušenosti a dohled nad rozšířenou sítí by tak nemuseli zvládat. Riziku se předcházelo  
již v plánu, kdy bylo navrženo přijmout zaměstnance na pozici oblastní manažer, kterému  
bude velká část povinností delegována.

#### **7. Neschopnost oblastního manažera řídit procesy dle požadavků**

Riziko spočívá především v nenalezení vhodných oblastních manažerů, kterým firma bude  
důvěřovat. Manažeři budou zastávat důležitou roli působící na chod celé firmy. Zamezit to-  
muto riziku lze tím, že se vhodný kandidát bude vybírat pečlivě a s dostatečným předstihem  
před jeho zaměstnáním.

#### **8. Nedostatek pracovní síly**

Pracovní síla je pro každý výrobní i nevýrobní podnik důležitá a její nedostatek může značně  
zkomplikovat fungování celé firmy. Výhodou firmy Just Donut. je, že kvalifikovanost vět-  
šiny zaměstnanců nemusí být na vysoké úrovni. Navíc brigádníci, kteří tvoří většinou část  
zaměstnanců, jsou v univerzitních městech téměř vždy k dispozici, proto se nepředpokládá  
jejich nedostatek. Hledání řidičů a pekařů na hlavní pracovní poměr je nezbytné uskutečnit  
ve značném předstihu před zahájením výroby/rozvozu.

#### **9. Špatně zvolená místa nových prodejen**

Toto riziko je hodnoceno jako nejmenší, protože již v průběhu plánování mu bylo předchá-  
zeno a pravděpodobnost jeho výskytu je tak minimální. Při plánování expanze byly zvolena  
místa prodejen v centrech velkých měst a nákupním centru. Jsou to místa s velkou koncen-  
trací lidí a proto, dle mého názoru, lepší místo pro prodej zvolit nelze.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo formulovat vhodnou strategii pro rozvoj firmy Just Donut a na jejím základě vypracovat podnikatelský plán na dobu tří let. Práce si dále kladla za úkol jít v souladu s již fungujícím konceptem firmy a poskytnout jí reálný obraz činností, které je vhodné v budoucnu zrealizovat.

Cílem praktické části práce bylo nejdříve analyzovat současný stav firmy. Na základě výstupů analýz následně zvolit konkrétní strategii pro rozvoj a zpracovat podnikatelský plán, jež bude v souladu právě se zvolenou strategií.

Pro dosažení cíle praktické části bylo nezbytné učinit literární rešerši na zvolené téma. Na jejím podkladě byla provedena strategická analýza firmy. Ta, díky svým dílčím analýzám, poskytla komplexní přehled o příležitostech a hrozbách, které utváří vnější prostředí firmy, ale také se zaměřila na deskripci zdrojů a hodnotového řetězce v analýze interního prostředí. Analytickou část doplnila SPACE analýza, jež stanovila aktuální strategickou pozici firmy v „*konkurenčním kvadrantu*“. Stanovení pozice umožnilo zvolit vhodnou strategii rozvoje v části projektové.

Výsledkem práce je zvolená strategie „*průniku trhu*“ a na její bázi vypracovaná projekce kroků, které je vhodné učinit v oblasti marketingové, výrobní, distribuční, personální a organizační. Veškeré plánované činnosti byly v závěru práce transponovány do plánu finančního. Ten predikuje výnosy v letech 2017–2019 a zároveň kalkuluje náklady, které s expanzí souvisejí. Výnosy a náklady shrnuje výkazu zisku a ztrát, jenž vyobrazuje vliv projektu na hospodářský výsledek firmy ve zmíněných letech.

Téma práce nabízelo širokou škálu možností, jak projekt vypracovat. Mnou zvolený způsob a použité praktiky byly přizpůsobeny aktuální situaci zvolené firmy.

Podnikatelský plán byl sepsán na základě spolupráce s firmou Just Donut, odrážejí se v něm tak činnosti, které majitelé firmy chtějí v budoucnu zrealizovat s mými subjektivními návrhy a kvalitativními odhady. Fakt, že práce byla sepsána do určité míry v souladu s vůlí majitelů, přispívá k pravděpodobnosti uskutečnění celého projektu. Je však nezbytné počítat s riziky, jež by mohly projekt ovlivnit. Těmto rizikům, (popsaným v úplném závěru práce), je v rámci možností důležité předcházet.

Plán je pevně stanovený pro rok 2017, kdy by nemělo dojít k velkým časovým prodlevám v plánovaných činnostech. Plány pro roky následující lze do určité míry měnit a odkládat.

Nedoporučuji však expanzi oddalovat příliš, znamenalo by to zvětšování rizika vstupu nových konkurentů do odvětví.

Práce podněcuje k rozšíření projektované problematiky o kapacitní možnosti výroby, optimální velikost zásoby, dotazníkový výzkum zaměřený na obyvatele Brna a Olomouce, plán cash flow, plánovanou rozvahu anebo návrh franchisového plánu.

Poněvadž jsou strategie a podnikatelský plán zpracovány pro účely konkrétní firmy a odráží se v nich její současný stav, je nemožné projekt pokládat za uplatnitelný v jiných firmách. Struktura však může sloužit jako inspirace pro podnikatelské plánování především ve smyslu propojení firemní strategie s podnikatelským plánem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2014. Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide! 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 430 stran. ISBN 978-1-933895-46-8.

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-22.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GATTIS, Chris, 2010. *Business plan template: [how to write a business plan]*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 1996. *The Balanced Scorecard. Translating strategy IntoAction*. Harvard Business School Press, Boston.

KASSAY, Štefan. *Riadenie*, 2013. Tretia časť, Podniková stratégia. Bratislava: Veda, 286 s. Podnik a podnikanie. ISBN 978-80-224-1322-0.

KAWASAKI, G, 2014. *The art of the start*. New york: Penguin Group. ISBN 1-59184-056-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798479.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management.*, 4. vyd., Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20112166934\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20112166934_1.pdf).

NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECLÁNOVÁ, 2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Ne-dělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 233 s. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 8072590227.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2015. *Podniková ekonomika: sbírka příkladů a případových studií*. V Praze: C.H. Beck, 159. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-275-5.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 426. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VALENTIN, Erhard K. *Business planning and market strategy*, 2015. Los Angeles: SAGE, 254 s. ISBN 978-1-4522-8215-2.

### **Internetové zdroje**

Facebook Just Donut. *Facebook.com* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/justdonutova/>.

Interní analýza. *Strategy4smes.mendelu.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-7>.

Definice malého a středního podnikatele. *Czechinvest.org* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

SPACE analýza. *Managementmania.com* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. *Mpo.cz* [online]. 4.11.2016 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>.

Český statistický úřad. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/podminky\\_pro\\_vyuzivani\\_a\\_dalsi\\_zverejnovani\\_statistic-kych\\_udaju\\_csu](https://www.czso.cz/csu/czso/podminky_pro_vyuzivani_a_dalsi_zverejnovani_statistic-kych_udaju_csu).

Kde je ekonomická svoboda nejvyšší? *Finance.cz* [online]. 21.2.2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/486590-ekonomicka-svoboda/>.

Google Tends. *Trends.google.com* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2015-04-01%202017-03-22&geo=CZ&q=donut>.

Překapávač kávy MONDO. *Atfornax.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.atfornax.cz/z:74481/k:456/zarizeni-vydeje-tepl/prekapavace-kavy-mon/prekapavac-kavy-mondo-2-2-konvice/>.

Google maps. *Google.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/dir/Hlavn%C3%AD+tr.+565%2F77,+708+00+Ostrava/Just+Donut.,+Puchmajerova+1799%2F9,+702+00+Moravská+Ostrava+a+Př%C3%ADvoz/Avion+Shopping+Park,+Ostrava-jih/Hlavn%C3%AD+tr.+565%2F77,+708+00+Ostrava/@49.8168123,18.1600587,12z/data=!3m1!4b1!4m26!4m25!1m5!1m1!1s0x4713e155bc4d83f5:0x7f04a98f516c2382!2m2!1d18.1720807!2d49.8285093!1m5!1m1!1s0x4713e33061ec2be9:0xab549354e03e6b5c!2m2!1d18.2891827!2d49.8351463!1m5!1m1!1s0x4713e48e97678bd1:0x7b962e5561ee3d29!2m2!1d18.2275898!2d49.8022418!1m5!1m1!1s0x4713e155bc4d83f5:0x7f04a98f516c2382!2m2!1d18.1720807!2d49.8285093!3e0>.

## **Rozhovory**

Čopjan, Tomáš. Interview. Ostrava 8.3.2017.

Švarc, Pavel. Interview. Sberbank CZ, a.s., Zlín 13.4.2017.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČSÚ	Český statistický úřad
MSP	Malé a střední podniky
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
PO	Právnícká osoba
FO	Fyzická osoba
ČR	Česká Republika
EU	Evropská unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
DPP	Dohoda o provedení práce
atd.	A tak dále
aj.	A jiné
tj.	To je
tzv.	Tak zvané
Ks	Kusy
Kč	Korun českých
NC	Nákupní centrum
RN	Režijní náklady
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
EET	Elektronická evidence tržeb
Obr.	Obrázek
p.a.	„Per anual“ – ročně
CZK	Česká koruna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování na základě Tyll, 2014)</i> .....	23
<i>Obr. 2 Porterův hodnotový řetězec (strategy4smes.medelu.cz)</i> .....	25
<i>Obr. 3 Příklad SPACE matice (managementmania.com)</i> .....	28
<i>Obr. 4 Logo Just DONUT. (facebook.com/justdonutova)</i> .....	39
<i>Obr. 5 Prodejna Just DONUT. v centru Ostravy (facebook.com/justdonutova)</i> .....	41
<i>Obr. 6 Produkty firmy Just Donut (facebook.com/justdonutova)</i> .....	42
<i>Obr. 7 Podniky vyrábějící donuty v ČR (vlastní zpracování, mapaceskerepubliky.cz)</i> .....	50
<i>Obr. 8 Trend zadávání klíčových výrazů do vyhledávače Google (trends.google.com)</i> .....	51
<i>Obr. 9 Četnost vyhledávání pojmu „donut“ dle oblasti (trends.google.com)</i> .....	52
<i>Obr. 10 Četnost vyhledávání pojmu „Americká kobliha“ dle oblasti (trends.google.com)</i> .....	52
<i>Obr. 11 Matice SPACE určující strategickou pozici hodnoceného podniku</i> .....	62
<i>Obr. 12 Varianta slaného donutu (facebook.com/justdonutova)</i> .....	69
<i>Obr. 13 Příklad vhodného překapávače kávy do prodejen Just Donut (http://www.profikuchyne.cz)</i> .....	70
<i>Obr. 14 Dopravní spojnice prodejen Just Donut (Zdroj: google.com)</i> .....	76
<i>Obr. 15 Podíl plánovaných tržeb za jednotlivé produkty na celkových tržbách firmy v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	95

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Srovnání návrhu struktury podnikatelských plánů různými autory</i> .....	34
<i>Tab. 2 Výrobní množství dle jednotlivých dnů v týdnu (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tab. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tab. 4 Hodnocení charakteristik SO a KV pro strategickou pozici hodnoceného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 5 Hodnocení charakteristik FS a SP pro strategickou pozici hodnoceného podniku (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 6 Harmonogram plynoucí z marketingového a obchodního plánu pro rok 2017 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 7 Předběžná kalkulace vybavení nových výrobních prostor (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 8 Výrobní množství a příspěvek na úhradu FN a zisku (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 9 Materiálové zajištění doplňkového sortimentu – kávy (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 10 Nová otevírací doba (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 11 Harmonogram pro zajištění výroby (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 12 Doba poskytování rozvozu po Ostravě (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 13 Kusy donutů rozvezené v jednotlivých dnech v týdnu (vlastní zpracování)</i> ...	82
<i>Tab. 14 Harmonogram zahájení rozvozu (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 15 Prodané množství donutů a příspěvek na úhradu FN a zisku (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tab. 16 Harmonogram začátku prodeje v NC Avion Shopping Park (vlastní zpracování)</i> .....	85
<i>Tab. 17 Harmonogram pro expanzi do nových měst (vlastní zpracování)</i> .....	86
<i>Tab. 18 Personální zajištění výroby, distribuce a prodeje (vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 19 Plán personální potřeby firmy pro roky 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> ..	91
<i>Tab. 20 Optimistická varianta odhadu tržeb pro rok 2017 (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 21 Pesimistická varianta odhadu tržeb pro rok 2017 (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 22 Odhad tržeb v roce 2018 a 2019 – optimistická a pesimistická varianta</i> .....	94
<i>Tab. 23 Realistická varianta tržeb v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tab. 24 Kalkulace nákladů na jednici a kalkulované množství vlastní výroby v letech</i> .....	96
<i>Tab. 25 Mzdové náklady DPP zaměstnanců 2017 (vlastní zpracování)</i> .....	97

<i>Tab. 26 Mzdové náklady HPP zaměstnanců 2017 (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tab. 27 Mzdové náklady v letech 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tab. 28 Odpisový plán pro DHM firmy (vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tab. 29 Výše odpisů v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tab. 30 Materiálové nevýrobní náklady v letech 2017–2019 (vlastní zpracování)</i> ..	100
<i>Tab. 31 Režijní náklady v letech 2017–2018 (vlastní zpracování)</i> .....	100
<i>Tab. 32 Celkové náklady v letech 2017–2019 (vlastní zpracování)</i> .....	101
<i>Tab. 33 Výpočet DPH (vlastní zpracování)</i> .....	101
<i>Tab. 34 Plánovaný výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu (–druhové členění) pro roky 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování)</i> .....	102
<i>Tab. 35 Rizika projektu (vlastní zpracování)</i> .....	105