

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



PODNIKATELSKÝ PLÁN

Business Plan

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Ing. Jan Žák

Autor:
Martin Szente

Brno, 2014

Meno a priezvisko autora: Martin Szente
Názov bakalárskej práce: Podnikateľský plán
Názov práce v angličtine: Business plan
Katedra: Podnikového hospodárstva
Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Ing. Jan Žák
Rok obhajoby: 2014

Anotácia

Hlavným cieľom tejto práce bolo vypracovanie podnikateľského plánu na založenie konkrétneho podniku a to veganskej pekárne v Prahe. Práca je rozdelená na dve časti. Prvá časť je zameraná na teóriu, kde budú vysvetlené základné pojmy podnikateľského plánu, jeho štruktúra, právne formy podniku, ďalej vybrané analýzy trhu, konkrétne Porterova analýza piatich konkurenčných síl a SWOT analýza, následne budú definované stratégie diferenciacie produktu, finančný plán a finančná analýza. V druhej časti sú aplikované teoretické poznatky z prvej časti na zostavenie podnikateľského plánu, ktorý pomôže určiť či je založenie podniku realizovateľné alebo nie.

Annotation

The main goal of this paper was to develop a business plan for the foundation of particular company, in this case vegan bakery in Prague. The paper is divided into two parts. The first part focuses on the theory, explaining the basic concepts of the business plan, its structure, legal forms of companies, further selected analyzes of the market, namely Porter's five competitive forces analysis and SWOT analysis, subsequently product differentiation strategy, financial plan and financial analysis will be defined. In the second part, theoretical knowledge from the first part is applied in order to develop a business plan that will help determine whether the foundation of the company is feasible or not.

Kľúčové slová

Podnikateľský plán, právne formy podniku, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, stratégie diferenciacie produktu, finančný plán

Key words

Business plan, legal forms of companies, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, product differentiation strategy, financial plan

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Podnikateľský plán* vypracoval samostatne pod vedením Mgr. Ing. Jana Žáka a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Masarykovej univerzity a vnútornými aktmi riadenia Masarykovej univerzity a Ekonomicko- správnej fakulty

V Brne dňa 25. apríla 2014

Vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som chcel poďakovať Mgr. Ing. Janovi Žákovi za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická časť.....	10
1 Podnikateľský plán.....	10
1.1 Účel podnikateľského plánu.....	10
1.2 Definícia.....	10
1.3 Zásady spracovania podnikateľského plánu.....	11
1.4 Štruktúra podnikateľského plánu.....	12
1.4.1 Titulná strana a obsah.....	13
1.4.2 Zhrnutie.....	13
1.4.3 Podnikateľský zámer.....	13
1.4.4 Právna forma podniku.....	14
1.4.5 Analýza prostredia a konkurencie.....	18
1.4.6 SWOT analýza.....	22
1.4.7 Stratégia diferenciacie produktu.....	23
1.4.8 Finančný plán.....	24
1.4.9 Finančná analýza.....	25
Praktická časť.....	29
2 Podnikateľský plán konkrétneho podniku.....	29
2.1 Podnikateľský zámer.....	29
2.2 Právna forma podniku.....	31
2.3 Titulná strana.....	33
2.4 Personálne zabezpečenie podniku.....	33
2.5 Ciele podniku.....	34
2.6 Analýza trhu a konkurencie.....	35
2.6.1 Stupeň súčasnej konkurencie.....	35
2.6.2 Riziko vstupu konkurencie.....	37
2.6.3 Substitúty.....	38
2.6.4 Vyjednávací sila kupujúcich.....	38
2.6.5 Vyjednávací sila dodávateľov.....	39
2.7 SWOT analýza.....	39
2.8 Stratégia diferenciacie produktu.....	42

2.9 Finančný plán.....	42
Záver	48
Zoznam použitých zdrojov.....	49
Zoznam grafov	52
Zoznam tabuliek.....	53
Zoznam obrázkov.....	53

Úvod

Tému podnikateľský plán som si vybral kvôli tomu, že si uvedomujem dôležitosť a význam vypracovania podnikateľského plánu. Mnohí podnikatelia to považujú za zbytočné a podceňujú jeho dôležitosť. Keďže by som v budúcnosti chcel podnikat', vidím v tom dobrú príležitosť ako si vypracovať svoj prvý podnikateľský plán.

Ďalším dôvodom bol podnet od známeho, ktorý sa dlhodobo venuje veganstvu na Slovensku a v Českej republike a prišiel s nápadom založiť prvú vegansku pekáreň v spomínaných dvoch štátoch, konkrétne v Prahe. Existujú veganske reštaurácie alebo potraviny zamerané na tento druh produktov ale na trhu chýba pekáreň, kde by si zákazníci mohli kúpiť čerstvé pečivo na veganskej báze. Ďalší druh produktov, ktoré na trhu chýbajú sú raw food produkty a bezlepkové pečivo, ktoré budú taktiež zahrnuté v ponuke.

Povedomie o veganstve sa v posledných rokoch zvyšuje veľmi rýchlo a stále viac ľudí sa stáva veganmi, či už zo zdravotných alebo etických dôvodov. Preto si myslím, že dopyt práve po tomto druhu produktov bude mať rastúcu tendenciu, čo by mohlo významne prispieť k úspešnému fungovaniu veganskej pekárne a udržať jej stabilné postavenie na trhu.

Praktická časť tejto práce odhalí príležitosti a hrozby na trhu, slabé a silné stránky podniku, prípadne aká je na trhu konkurencia. Na základe toho budú následne stanovené ciele podniku a stratégia, ktorá pomôže tieto ciele dosiahnuť. V poslednej časti- finančný plán podniku- sa určia predpokladané náklady a výnosy podniku, čo následne pomôže odhaliť, či dokáže byť podnik ziskový a udržať sa na trhu.

Teoretická časť

1 Podnikateľský plán

1.1 Účel podnikateľského plánu

Hlavným dôvodom zostavenia podnikateľského plánu je odhaliť a identifikovať možné úskalia, ktoré môžu ohroziť podnik v budúcnosti a najmä pri jeho založení, a zároveň zistiť, či je vôbec projekt realizovateľný a životaschopný. Navyše podnikateľ po zostavení získa výhodu, vďaka ktorej bude vedieť ako podnik založiť a ako úspešnejšie konkurovať na trhu.

Mnoho podnikov, či už začínajúcich alebo existujúcich, nemá vypracovaný podnikateľský plán a jednoducho sa snažia reagovať na podmienky a zmeny, ktoré sa na trhu dejú. Nie sú teda pripravené na potenciálne hrozby, ktoré ich môžu ohroziť v ich ďalšom vývoji a môžu mať negatívny dopad na zisky, konkurencieschopnosť alebo rast týchto spoločností.

Zostavenie podnikateľského plánu je nevyhnutné najmä v prípade, ak zakladateľ podniku usiluje o získanie finančných prostriedkov od investora alebo od banky, alebo v prípade, že sa snaží zohnať spoločníka pre spoločné podnikanie.

Podnikateľský plán pomáha manažérom a podnikateľom určiť obmedzenia a vybrať, a následne implementovať vhodnú stratégiu aby sa vyhli potenciálnym chybám, ktoré môžu mať katastrofálne následky, ako napríklad: nedostatok kapitálu, zamestnanie nevhodných pracovníkov, nevhodná poloha, vytvorenie záporného peňažného toku alebo predaj neatraktívnych produktov a služieb.

1.2 Definícia

Definícia podnikateľského plánu sa dá jednoducho odvodiť od samotného názvu. Obsah, štruktúra a rozsah podnikateľského plánu však nie sú záväzne stanovené. Preto existuje mnoho rôznych definícií. Jedna z nich je:

„Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý popisuje všetky podstatné vonkajšie aj vnútorné okolnosti súvisiace s podnikateľským zámerom. Je to formálne zhrnutie

podnikateľských cieľov, dôvodov ich reálnosti a dosiahnuteľnosti a zhrnutie jednotlivých krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov.” (Srpová a kol., 2011; s. 14)

Jednoduchšia definícia podnikateľského plánu znie:

„Podnikateľský plán je jasné zhrnutie cieľov danej spoločnosti, plány na ich dosiahnutie a prostriedky, ktoré budú použité pri ich dosahovaní.” (Holtz, 1994; s. 7)

Podnikateľský plán obsahuje popis spoločnosti, jej služieb a výrobkov, a akým spôsobom podnik dosiahne svoje ciele. Plán zahŕňa celkový rozpočet, aktuálne a plánované financovanie, analýzu trhu a marketingovú stratégiu.

1.3 Zásady spracovania podnikateľského plánu

Plán by mal byť jasný, stručný, výstižný, logický a pravdivý a mal by obsahovať príležitosti a riziká. (Blackwell, 2008; s. 5)

Jasnosť- plán by mal byť napísaný čo najjednoduchšie.

- autor by sa mal vyhnúť snahe písať príliš veľa myšlienok a nápadov v jednej vete.
- plán by mal jasne opisovať situáciu na trhu , prípadné príležitosti a riziká, stanovené ciele a zvolenú stratégiu na ich dosiahnutie.

Stručnosť- v dokumente by sa mal autor snažiť zostručniť a skrátiť myšlienky a písať iba to najpodstatnejšie, a zároveň by sa mal vyhnúť rôznym technickým detailom.

Logickosť- vety a myšlienky v pláne by mali na seba logicky nadväzovať.

Pravdivosť- autor by mal pravdivo popísať reálne príležitosti a riziká a situáciu na trhu.

Pred začatím podnikania si treba položiť niekoľko základných otázok, ktorými sú napríklad:

1. Aká je moja konkurencia?
2. Kto sú moji cieľoví zákazníci?
3. Čo je jedinečné na mojom nápade, produkte alebo službe, ktorú chcem ponúkať a ako ma odliší od konkurencie?
4. Ako budem financovať svoje podnikanie?
5. Kde budem prevádzkovať svoje podnikanie?

1.4 Štruktúra podnikateľského plánu

Ako bolo spomenuté vyššie, obsah, štruktúra a rozsah podnikateľského plánu nie sú záväzne stanovené. Investori, spoločníci a banky majú rôzne požiadavky na tieto aspekty. Plán môže mať formu prezentácie, alebo môže obsahovať množstvo dokumentov a informácií. (Srpová a kol., 2011; s. 14) Tieto rozdiely vo forme spracovania podnikateľského plánu môžu byť spôsobené aj rozdielmi medzi sektormi (primárny, sekundárny a terciárny), druhmi výroby (produkcia hmotných statkov alebo služieb), prevládajúcimi výrobnými faktormi (pracovne náročné, investične náročné alebo materiálovo náročné podniky), veľkosťami podniku (malé, stredné a veľké) alebo organizačne právnymi formami podniku (podnik fyzickej osoby, osobné spoločnosti, kapitálové spoločnosti, družstva, atď.). (Synek a kol., 2010; s. 75)

Pre účely tohto podnikateľského plánu a na základe charakteristík typológie vybraného podniku bola vytvorená nasledujúca štruktúra:

- Titulná strana
- Podnikateľský zámer
- Právna forma podniku
- Analýza trhu a konkurencie
 - Stupeň súčasnej konkurencie
 - Hrozba novej konkurencie
 - Hrozba substitútov
 - Vyjednávacía sila kupujúcich
 - Vyjednávacía sila dodávateľov
- SWOT analýza
- Stratégia diferenciacie produktu
- Finančný plán
 - Zdroje financovania
 - Rozbor nákladov
 - Rozbor tržieb
- Finančná analýza
 - Rozvaha
 - Výkaz zisku a strát
 - Ukazovatele finančnej analýzy

1.4.1 Titulná strana a obsah

Na titulnej strane sú obsiahnuté nasledujúce údaje:

- Názov podniku
- Dátum založenia
- Sídlo podniku
- Právna forma
- Druh živnosti
- Predmet podnikania
- Základný kapitál
- Spoločníci
- Kontakt

Obsah slúži na štrukturalizáciu dokumentu, na lepšiu a prehľadnejšiu orientáciu v dokumente a na efektívnejšie hľadanie potrebných informácií.

1.4.2 Zhrnutie

Nasleduje zhrnutie, kde je stručne popísaný celý podnikateľský plán. Teda podnikateľský zámer, druh produktu, konkurenčná výhoda produktu, prospech pre zákazníka, komentár k jednotlivým faktorom Porterovej analýzy piatich síl, stručné informácie o podnikateľskom prostredí a konkurencií, informácie o financovaní a kapitálovej náročnosti.

Zhrnutie by malo v čitateľovi vzbudiť záujem aby si prečítal celý zvyšok plánu a zaoberal sa podrobnejšie o informácie v tejto časti dokumentu. „Rozsah zhrnutia závisí na charaktere podnikateľského zámeru a na výške potrebného kapitálu.“ (Srpová a kol., 2011; s. 15)

1.4.3 Podnikateľský zámer

V tejto podkapitole bude vysvetlený podnikateľský zámer, teda základný nápad, pre ktorý bude následne zostavený podnikateľský plán. Podnikateľský zámer je dôležité stručne vysvetliť aj ako hlavný argument pre získanie potenciálneho investora.

Podnikateľský zámer a podnikateľský plán sa často chybne uvádzajú ako synonymá. Zámer však opisuje len prvotnú a hlavnú myšlienku podnikateľskej činnosti, ktorá tvorí najpodstatnejšiu časť podnikateľského plánu.

Pri popise podnikateľského zámeru sa autor zameriava najmä na:

- **Popis produktu-** Hlavným účelom tejto časti je popísať vlastnosti produktu, na čo produkt slúži, či je výrobok na trhu nový, alebo už na danom trhu existuje a aká bude cena tohto produktu. (Srpová a kol., 2011; s. 17)

- **Konkurenčnú výhodu produktu-** Dnes je na trhu mnoho konkurentov a presadiť sa je stále náročnejšie. Preto je dôležité popísať konkurenčnú výhodu produktu. Presvedčiť prípadného investora a vysvetliť mu v čom je nami ponúkaný produkt lepší a čím sa líši od ostatných na trhu. Táto informácia môže byť kľúčová pri získavaní potenciálnych investorov. (Srpová a kol., 2011; s. 17)

- **Úžitok pre zákazníka-** Je dôležité vysvetliť, prečo by mal zákazník kupovať náš produkt a nie ten konkurenčný a poukázať na to, aký prospech plyní z tohto produktu pre zákazníka. (Srpová a kol., 2011; s. 17)

1.4.4 Právna forma podniku

Právna forma podniku je legislatívou stanovená forma podniku. Problémy, ako nezhody medzi spoločníkmi, neschopnosť splácať svoje záväzky, ručenie za záväzky spoločnosti a pod., ktoré môžu v budúcnosti ohroziť chod podniku, môžu vzniknúť práve nesprávnym výberom právnej formy podniku.

Základným triediacim znakom podnikov je právna forma vlastníctva, pričom zakladateľ pri výbere právnej formy podniku zohľadňuje faktory ako počet účastníkov podnikania, spôsob založenia a vzniku, začiatkové kapitálové požiadavky, ručenie účastníkov podnikania za záväzky atď. (Benko, 2013; online)

Podniky podľa právnej formy: podniky jednotlivca, obchodné spoločnosti, kapitálové spoločnosti, družstva, Európske spoločnosti a združenia, verejné (štátne) podniky a neziskové organizácie.

Tabuľka č. 1- Základné právne formy podnikania

Fyzické osoby	Právnické osoby
Živnosť	Obchodné korporácie
- ohlasovacia (remeselná, voľná, viazaná)	- spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
- koncesovaná (na základe povolenia)	- akciová spoločnosť (a.s.)
Združenie fyzických osôb (od 1.1. 2014- spoločnosť)	- verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.)
	- kapitálová spoločnosť (k.s.)
	- družstvo

Zdroj: SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. 2010

Podnik jednotlivca

Je najstaršou a najjednoduchšou formou podnikania, kde podnik je vlastnený jednou (fyzickou) osobou. Hlavné výhody tohto typu podnikania sú- regulácia zo strany štátu je minimálna a náklady na jeho založenie sú relatívne nízke, zisky sú zdaňované iba raz, a to daňou z príjmu fyzických osôb a ďalšou výhodou je, že podnikateľovi ako jedinému vlastníkovi spoločnosti prislúcha celý zisk a môže s ním voľne disponovať. (Synek a kol., 2010; s. 76) Nevýhody tohto podnikania sú- neobmedzené ručenie za spoločnosť, pričom za záväzky spoločnosti ručí celým svojím majetkom. Existencia podniku je obmedzená a závisí od rozhodnutia majiteľa, pričom sa majiteľ rozhodne ukončiť svoju podnikateľskú činnosť, alebo zomrie, podnik zaniká. (Synek a kol., 2010; s. 76)

Podniky jednotlivca majú zvyčajne formu živnosti. Synek a kol. (2010; s. 76) definuje **živnosť** ako:

„Pravidelná zárobková činnosť prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť a vlastné riziko za účelom dosiahnutia zisku. Živnosť môže prevádzkovať fyzická alebo právnická osoba.“

Živnostenský zákon rozdeľuje živnosti na **ohlasovacie** (remeselné, viazané a voľné) a **koncesované**. (Zákon o živnostenskom podnikaní, 2014; online)

Najjednoduchšou formou spolupráce je združenie fyzických osôb, ktorú nový občiansky zákonník, konkrétne paragraf 2716, premenoval na **spoločnosť**. (Občiansky zákonník, 2014; online)

Ide o spoluprácu dvoch a viac fyzických osôb za účelom naplnenia určeného cieľu. Zakladá sa na základe zmluvy o združení, kde je potrebné spísať všetky náležitosti, ktoré sú stanovené zákonom:

- Správca majetku
- Podiely na majetku
- Rozhodovacie právomoci
- Podmienky vylúčenia účastníkov

Spoločnosť nemá právnu subjektivitu, ani spôsobilosť k právam a povinnostiam. Účastníci môžu byť aj fyzické aj právnické osoby, pričom všetky právne úkony činia sami účastníci. Všetci účastníci sú takisto spoločne a nerozdielne viazaní voči záväzkom k tretím osobám.

Osobné spoločnosti

Je typ právnej formy podnikania, ktorá je charakterizovaná tým, že je založená dvoma a viacerými osobami. Z hľadiska výhod a nevýhod tohto podnikania stoja osobné spoločnosti medzi podnikom jednotlivca a kapitálovými spoločnosťami, kde si spoločníci rozdeľujú zisky medzi sebou, spoločne sa podieľajú na vedení spoločnosti a spoločne nesú zodpovednosť za riziká. Vďaka tomu osobné spoločnosti prekonávajú do určitej miery kapitálovú nedostatočnosť podniku jednotlivca a vytvárajú lepšie podmienky pre viac špecializovaných zamestnancov. Ako nevýhoda sa môže javiť skutočnosť, že prosperita a existencia podniku do veľkej miery závisí najmä na vzájomnom vzťahu spoločníkov. (Synek a kol., 2010; s. 77)

Obchodný zákonník v Českej republike rozlišuje dve formy osobných spoločností- verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť.

Verejná obchodná spoločnosť je podľa Synka a kol. (2010; s. 77) „zruženie najmenej dvoch podnikateľov, ktorí podnikajú pod spoločným menom, ktorého súčasťou musí byť označenie „verejná obchodná spoločnosť“ (v skratke „ver. obch. spol.“ alebo „v.o.s.“). Spoločnosť je právnickou osobou a zapisuje sa do obchodného registra.“

Komanditnú spoločnosť (v skratke „k.s.“ alebo „kom. spol.“) definuje Synek a kol. (2010; s. 77) ako „obchodnú spoločnosť, ktorú zakladajú dvaja alebo viac spoločníkov, z ktorých jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho vkladu (tzv. komandisti) a jeden alebo viac spoločníkov ručí celým svojím majetkom (tzv. komplementári).“

Kapitálové spoločnosti

V tejto právne forme podnikania spoločníci ručia za svoje záväzky len do výšky svojho vkladu, teda kapitálovo. Charakteristickým znakom teda nie je ich účasť na podnikaní a riadení spoločnosti. Obchodný zákonník vymedzuje dve formy kapitálových spoločností:

Spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá môže byť založená aj fyzickými aj právnickými osobami (aj jednou osobou) a jej názov musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“ (v skratke „spol s.r.o“ alebo „s.r.o.“). Podľa obchodného zákonníku je spoločnosť s ručením obmedzeným definovaná ako:

„Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosť, za ktorej dlhy ručia spoločníci spoločne a nerozdielne do výšky, v ktorej nesplnili vkladové povinnosti podľa stavu zapísaného v obchodnom registri v dobe, kedy boli veriteľom vyzvaní k plneniu.“ (Obchodný zákonník, 2014; online)

Minimálna výška základného kapitálu spoločnosti s ručením obmedzeným je 1 Kč. (Zákon o obchodných korporáciách, 2014; online)

Akciová spoločnosť je kapitálová spoločnosť, ktorej základný kapitál je rozdelený na určitý počet akcií s určitou nominálnou hodnotou a názov takejto spoločnosti musí obsahovať označenie „akciová spoločnosť“ (v skratke „akc. spol.“ alebo „a.s.“). Akciová spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom a jej akcionári za záväzky spoločnosti neručia. Výška základného kapitálu akciovej spoločnosti je minimálne 2 000 000 Kč (alebo 80 000

eur). (Zákon o obchodných korporáciách, 2014; online)

1.4.5 Analýza prostredia a konkurencie

Aby zakladateľ dokázal vstúpiť na trh pripravený a začať zodpovedne prevádzkovať svoju činnosť a aby bola zaručená určitá stabilita už od začiatku fungovania, prvý krok, ktorý je potrebné vykonať, je analyzovať prostredie a konkurenciu.

Porter (1980; s. 6) vo svojej knihe argumentoval, že pomocou jeho modelu piatich konkurenčných síl sa určuje stupeň konkurencie v danom odvetví, a následne aj atraktivita trhu a pomáha organizáciám odhaliť faktory, ktoré ovplyvňujú ziskovosť v určitom odvetví. Porterov model piatich konkurenčných síl tvoria tri horizontálne sily- stupeň súčasnej konkurencie (konkurenčná rivalita), hrozba novej konkurencie (riziko vstupu konkurencie), substitúty, a dve vertikálne sily- vyjednávacia sila kupujúcich (spotrebiteľská sila) a vyjednávacia sila dodávateľov (dodávateľská sila). (Porter, 1980; s. 6)

„Čím je hrozba týchto piatich síl v danom sektore trhu vyššia, tým menej atraktívne je prostredie tohto trhu. Zároveň sa dá očakávať vysoký stupeň konkurencie a nízky ziskový potenciál daného trhu.“ (Johnson a kol., 2011; s. 54)

Obrázok č. 1- Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: HOLLÁ, K., Vybrané metódy a techniky využívané v procese identifikácie a analýzy rizík. 2008. [online]

Porterov model piatich síl je prehľadný a pomáha manažmentu vyhodnotiť a posúdiť aktuálne prostredie trhu, a zároveň poskytuje pevný základ pre ďalší výskum a získavanie informácií, ktoré sú nevyhnutné pre vytvorenie budúcej stratégie danej spoločnosti. (Porter, 1980; s. 4)

Stupeň súčasnej konkurencie

Keďže firmy sú na sebe navzájom závislé, opatrenia prijaté jednou spoločnosťou obvykle vyvolávajú reakcie konkurentov. Konkurenčná rivalita sa zintenzívňuje, keď je firma ovplyvnená činnosťou konkurenta alebo keď sa spoločnosť snaží zlepšiť svoje postavenie na trhu.

Firmy sa snažia diferencovať svoje produkty od konkurenčných takým spôsobom aby získali konkurenčnú výhodu a zákazníkov. Faktory, ktoré ovplyvňujú úroveň rivality sú najmä cena, kvalita a inovácie. (Hitt a kol., 2005; s. 58)

Intenzita konkurencie je ovplyvnená štruktúrou trhu a závisí na niekoľkých faktoroch:

- Počet konkurentov a stupeň koncentrácie
- Tempo rastu daného sektora- pomalé tempo rastu zvyšuje tlak na konkurentov v boji o podiel na trhu
- Stupeň diferenciácie produktu- čím je diferenciácia produktu menšia, tým pravdepodobnejšia je vysoká cenová konkurencia
- Štruktúra nákladov- spoločnosti sú veľmi citlivé okolo bodu zvratu, kde sú fixné náklady vysoké vzhľadom k variabilným nákladom a zisky sú v takom prípade veľmi závislé od objemu výroby. (Thompson a Martin, 2005; s. 177)

Hrozba novej konkurencie

Identifikovať nových konkurentov je dôležité, pretože títo konkurenti môžu značne ohroziť tržný podiel už existujúcich konkurentov. Jeden z dôvodov, prečo noví konkurenti predstavujú takú hrozbu je, že zvyšujú ponuku daných výrobkov na daný trh. Pokiaľ dopyt po výrobkoch a službách nemá rastúcu tendenciu, nadbytočná ponuka udržiava náklady pre spotrebiteľov nízke, výsledkom čoho sú menšie príjmy a nižšie výnosy pre súperiace firmy na

trhu. (Hitt a kol., 2005; s. 53)

Pravdepodobnosť, že nové firmy vstúpia na trh je ovplyvnená dvomi faktormi:

- **Bariéry vstupu**- sťažujú vstup nových firiem na trh a často ich stavajú do pozície konkurenčnej nevýhody aj keď sú schopné na trh vstúpiť. Existujúce firmy sa snažia vytvoriť bariéry vstupu aby sťažili vstup nových konkurentov na trh a zvýšiť tak svoj podiel na trhu, zisky a prípadne si ponechať konkurenčnú výhodu. Na druhú stranu, potenciálne firmy vyhľadávajú trhy na ktorých sú zanedbateľné bariéry vstupu. (Hitt a kol., 2005; s. 54)

Hitt a kol. (2005; s. 54) vo svojej knihe spomenul, že existuje niekoľko významných bariér vstupu. Sú nimi napríklad úspory z rozsahu, diferenciácia produktu, kapitálové požiadavky, vládna politika a transakčné náklady. (Hitt a kol., 2005; s. 54)

- **Reakcia súčasných účastníkov trhu**- Ak sú očakávané rýchle a rázne reakcie od konkurentov, znižuje sa pravdepodobnosť vstupu nových firiem. (Hitt a kol., 2005; s. 56)

Hrozba substitútov

Hitt a kol. (2005; s. 57) definujú substitučný produkt ako „tovar alebo služby, ktoré plnia podobné alebo rovnaké funkcie.“ Existencia alebo neexistencia substitútov na trhu pomáha určiť elasticitu dopytu po tovare alebo službe. Ak sú na trhu blízke substitúty, dopyt po určitom produkte sa zvýši alebo zníži v závislosti na tom ako sa jeho cena zníži alebo zvýši vo vzťahu ku konkurentom. (Thompson and Martin, 2005; s. 177) Zmenu ceny môže zaviesť ktorákoľvek firma ale ostatní konkurenti budú touto zmenou ceny ovplyvnení a budú nútení na túto zmenu reagovať. Produkty, ktoré nie sú vnímané ako blízke substitúty sú menej citlivé na zmenu ceny. Preto sa firmy snažia vytvoriť diferenciáciu produktu alebo služby za účelom vytvorenia vernosti zákazníkov a teda vytvoriť tak produkt alebo službu, ktorá bude menej citlivá na zmenu ceny. (Thompson and Martin, 2005; s. 177)

Hitt a kol. (2005; s. 57) vo svojej knihe argumentujú, že „substitučné produkty predstavujú výraznú hrozbu pre firmy, kde spotrebitelia čelia nízkym alebo dokonca žiadnym transakčným nákladom a kde cena substitučných produktov je nižšia, alebo ich kvalita a výkon sú rovnaké alebo väčšie, ako tie konkurenčné. Diferencovaním aspektov produktu, ktoré sú pre spotrebiteľa najhodnotnejšie, ako cena, kvalita a umiestnenie produktu, znižujú atraktivitu substitučných produktov.“

Vyjednávacia sila kupujúcich

Spoločnosti sa snažia maximalizovať návratnosť investovaného kapitálu. Naopak zákazníci chcú kupovať produkty za čo najnižšiu cenu- teda cenu, ktorá vynesie spoločnosti najnižšiu možnú mieru návratnosti investovaného kapitálu. Aby spotrebitelia znížili svoje náklady, vyžadujú vyššiu kvalitu, vyššiu úroveň služieb a nižšie ceny. Tieto požiadavky sú dosiahnuté podporovaním konkurenčných súbojov medzi firmami na trhu.

Vyjednávaciu silu spotrebiteľov určujú nasledujúce faktory:

- Koncentrácia a rozsah spotrebiteľov
- Do akej miery je pre zákazníka dôležitá kvalita a cena produktu
- Do akej miery je produkt nahraditeľný substitútom
- Náklady, praktickosť a možnosti pre kupujúceho zmeniť dodávateľa
- Možnosť vertikálnej integrácie (Thompson a Martin, 2005; s. 176)

Vyjednávacia sila dodávateľov

Zvyšovanie cien a znižovanie kvality produktov sú možné prostriedky používané dodávateľmi za účelom zníženia ziskov odberateľov. (Hitt a kol., 2005; s. 56) Čím viac sú odberatelia závislí na dodávateľoch, tým väčšiu vyjednávaciu silu dodávateľa majú.

Relatívna vyjednávacia sila dodávateľov je ovplyvnená najmä týmito piatimi faktormi:

- Koncentráciou dodávateľov- ak nie sú dodávateľa veľmi koncentrovaní, kupujúci nemajú veľkú možnosť vyjednávať o cenách a podmienkach dodávania tovaru, keďže možnosti zmeniť dodávateľa sú limitované.
- Úrovnou diferenciácie produktu a nahraditeľnosti výrobkov od rôznych dodávateľov- kupujúci môže byť závislý na jednom dodávateľovi ak jeho požiadavky nemôžu byť splnené iným dodávateľom.
- Potenciál a množstvo vertikálnej integrácie- vládne regulácie v oblasti hospodárskej súťaže tomu môžu zabrániť.
- Mierou, do akej je kupujúci dôležitý pre dodávateľa- ak je kupujúci považovaný ako kľúčový pre dodávateľa, tak môže získať rôzne benefity a výsady
- Čím vyššie sú náklady na zmenu dodávateľa pre kupujúcich, tým silnejšia je vyjednávacia sila dodávateľov. (Thompson a Martin, 2005; s. 176)

1.4.6 SWOT analýza

Vyhodnotenie silných a slabých stránok organizácie vo vzťahu k príležitostiam a hrozbám podnikateľského prostredia je všeobecne označované ako SWOT analýza. Názov tejto analýzy je odvodený od slov: Strengths- silné stránky, Weaknesses- slabé stránky, Opportunities- príležitosti, Threats- hrozby. (Johnson a kol., 2011; s. 106)

Pomáha zhrnúť kľúčové aspekty vyplývajúce z analýzy podnikateľského prostredia. Lynch (2012; s. 304) definoval SWOT analýzu nasledovne:

„SWOT analýza analyzuje interné faktory, ako silné a slabé stránky organizácie, spolu s externými faktormi, ako sú príležitosti a hrozby, ktorým organizácia na trhu čelí.“

Táto analýza môže byť použitá aj ako základ, na základe ktorého sa určí najvhodnejšia stratégia a následne kroky, ktoré bude treba dodržať. Cieľom je zistiť, do akej miery sú silné a slabé stránky relevantné, alebo schopné vysporiadať sa so zmenami prebiehajúcimi v podnikateľskom prostredí. (Johnson a kol., 2011; s. 106)

Nevýhody tejto analýzy spočívajú v tom, že je príliš jednoduchá, teda neanalyzuje daný trh a organizáciu do hĺbky, čo môže skresliť výsledky analýzy a ďalšou nevýhodou je, že je subjektívna. Preto sa často používa v kombinácii s PESTEL analýzou, analýzou Porterových piatich síl, alebo inou externou analýzou. (Johnson a kol., 2011; s. 106)

Kombináciu internej analýzy organizácie a externej analýzy prostredia zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 2- SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: KLIMÁNKOVÁ, G., Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. 2009. [online]

1.4.7 Stratégia diferenciacie produktu

Konkurenčné stratégie sa zaoberajú tým, ako spoločnosti získavajú konkurenčnú výhodu na trhu. Stratégia diferenciacie produktu je jedna z troch generických stratégií, ktorú vo svojej knihe opisuje Porter (1980; s. 34). Ďalšie dve stratégie sú stratégia nízkych nákladov a stratégia zacielenia.

Diferenciácia produktu znamená, že podnik sa snaží vytvoriť taký produkt, ktorý bude na trhu vnímaný ako unikátny. Tento proces diferenciacie sa uskutočňuje rôznymi formami: produkt je možné odlíšiť jeho dizajnom, použitými technológiami, vlastnosťami produktu, jeho funkciami, imidžom značky atď. (Porter, 1980; s. 37)

Čím viac foriem podnik využije na odlíšenie svojho produktu, tým je na trhu vnímaný ako viac jedinečný.

Stratégia diferenciacie produktu je veľmi účinná stratégia pre získanie nadpriemerných výnosov na trhu, pretože vytvára udržateľnú pozíciu spoločnosti a to najmä vďaka tomu, že

dokáže účinne čeliť piatim konkurenčným silám, ktoré vo svojej knihe identifikoval Porter (1980; s. 37) a ktoré sú spomenuté vyššie.

Ak je táto stratégia úspešne implementovaná spoločnosťou, vplyv konkurencie nemá na túto spoločnosť príliš výrazný vplyv kvôli získanej vernosti zákazníkov a nižšej citlivosti na zmeny cien. Tým, že si podnik vybudoval vďaka tejto stratégii vernosť zákazníkov a vďaka tomu, že táto stratégia stavia súperiace podniky do konkurenčnej nevýhody prostredníctvom ponuky jedinečného produktu, vytvára tým bariéry vstupu na daný trh. Ďalšou výhodou úspešnej implementácie tejto stratégie a získania lojality spotrebiteľov je, že vďaka tomuto unikátnemu produktu má spoločnosť lepšiu strategickú pozíciu na trhu ako jeho konkurenčné spoločnosti ponúkajúce substitúty. Táto stratégia napomáha vyšším ziskom, vďaka čomu je oslabená vyjednávacía sila dodávateľov, čo následne znižuje vyjednávaciu silu kupujúcich, pretože tí nemajú na trhu k dispozícii porovnateľné alternatívy, výsledkom čoho je tento unikátny produkt menej citlivý na zmeny cien. (Porter, 1980; s. 38)

Nevýhodou tejto stratégie je možnosť konkurentov rýchlo zareagovať na tento nový produkt odkopírovaním jeho vlastností, vzhľadu a funkcií, čím je následne ohrozená konkurenčná výhoda daného podniku a hrozba straty zákazníkov.

1.4.8 Finančný plán

Je výsledkom finančného plánovania a predstavuje činnosť, ktorá popisuje súčasnú finančnú situáciu podniku, výšku odhadovaných budúcich nákladov, stanovené finančné ciele a spôsob, akým tieto ciele dosiahnuť. Odhadovaná hodnota aktív určuje, či má spoločnosť dostatok finančných prostriedkov na uspokojenie budúcich potrieb. (Rúčková, 2011; s. 9)

Dobrý finančný plán môže poukázať na zmeny, ktoré musia byť vykonané, aby sa zabezpečil hladký prechod cez finančné etapy podniku, ako je znižovanie výdavkov či zmena alokácie aktív. Finančné plány by mali byť flexibilné, s priestorom na občasné aktualizácie v prípade, že nastanú zmeny financovania (kapitálová reštrukturalizácia), ako sú:

- Zmena vlastného kapitálu na cudzí
- Zmena cudzieho kapitálu na vlastný
- Zmena jedného druhu cudzieho kapitálu na iný druh
- Zmena jedného druhu vlastného kapitálu na iný druh

(Synek a kol., 2010; s. 565)

Zdroje financovania podniku

Finančné zdroje sa podľa Wöheho (2007; s. 568) členia na základe nasledovných kritérií:

- **Pôvod kapitálu**- v prípade financovania podniku z vlastnej činnosti, ide o financovanie z vnútorných (interných) zdrojov (zisky, dlhodobé rezervy, odpisy).
 - v prípade financovania podniku prostredníctvom kapitálových vkladov spoločníkov alebo úverov, ide o financovanie z vonkajších (externých) zdrojov.
- **Právne postavenie vlastníka kapitálu**- podľa právneho postavenia vlastníka kapitálu sa financovanie člení na vlastné a cudzie.
- **Lehota, do ktorej musí podnik zaplatiť za zdroje**- neobmedzená, krátkodobá (doba splatnosti je kratšia ako jeden rok), dlhodobá (doba splatnosti je dlhšia ako jeden rok).
- **Vplyv na majetkovú a kapitálovú štruktúru**
- **Príčina financovania**- zakladanie podniku, zmena právnej formy, navýšenie kapitálu, atď.

1.4.9 Finančná analýza

Slúži na rozbor finančnej situácie firmy. Rúčková (2011; s. 9) definuje finančnú analýzu nasledovne:

„Finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch. Finančné analýzy v sebe zahŕňajú hodnotenie firemnej minulosti, súčasnosti a predpovedanie budúcich finančných podmienok.“

Finančnú stabilitu podniku je možné ohodnotiť dvomi spôsobmi:

- Schopnosťou vytvárať zisk, zhodnocovať vložený kapitál a zaisťovať prírastok majetku.
- Zaistením platobnej schopnosti majetku.

Všeobecnou úlohou finančnej analýzy je posúdenie obchodného potenciálu podniku a vytvorenie základu pre finančný plán v nasledovných troch krokoch:

- Posúdenie situácie na základe vopred vybraných ukazovateľov a jej podrobný rozbor
- Analýza negatívnych javov, ku ktorým sme dospeli v predchádzajúcom kroku

- Návrh na možné opatrenia a zhodnotenie rizík. (Rúčková, 2011; s. 20)

Na spracovanie finančnej analýzy sú dôležité najmä základné účtovné výkazy:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a strát
- Výkaz o tvorbe a využití finančných prostriedkov (výkaz cash flow). (Rúčková, 2011; s. 21)

Rozvaha

Majetok podniku sa označuje ako aktíva podniku a zdroje, za ktoré bol majetok zakúpený sa nazývajú pasíva podniku. Aby bol majetok považovaný za aktívum, tak musí pre podnik predstavovať budúci ekonomický úžitok. Pasíva podniku predstavujú pre podnik záväzok, ktorého plnením sa v budúcnosti znížia aktíva podniku. Rozvaha, alebo aj bilancia, podniku vyjadruje stav aktív a pasív.

Medzi aktíva patria:

- Dlhodobý majetok- dlhodobý nehmotný majetok, dlhodobý hmotný majetok a dlhodobý finančný majetok
- Obežné aktíva- zásoby, krátkodobé pohľadávky, dlhodobé pohľadávky a finančný majetok
- Ostatné aktíva (Rúžičková, 2011; s. 24)

Medzi pasíva patria:

- Vlastný kapitál- základný kapitál, kapitálové fondy, fondy zo zisku, výsledok hospodárenia
- Cudzie zdroje- rezervy, krátkodobé záväzky, dlhodobé záväzky a bankové úvery
- Ostatné pasíva (Rúžičková, 2011; s. 26)

Výkaz zisku a strát

Rúčková (2011; s. 3) definuje výkaz zisku a strát takto:

„Výkaz zisku a strát je písomný prehľad o výnosoch, nákladoch a výsledku hospodárenia za určité časové obdobie. Zachycuje teda pohyb výnosov a nákladov.“

Keďže nám výkaz zisku a strát hovorí, ako výnosy a náklady za určité obdobie ovplyvnili výsledok hospodárenia, ktorý je v tomto výkaze rozdelený na niekoľko stupňov (prevádzkový, z finančných operácií, za bežnú činnosť, mimoriadny, za účtovné obdobie,

pred zdanením), tento účtovný výkaz je dôležitý pri hodnotení firemnej ziskovosti. (Rúčková, 2011; s. 32)

Výkaz cash flow

Cash flow je toková veličina, ktorá zachytáva zmeny stavu peňažných prostriedkov za určité obdobie, kde patria príjmy a výdaje z prevádzkovej, finančnej a investičnej činnosti. (Rúžicková, 2011; s. 33)

- Príjmy**- príjmy z predaja tovaru a služieb, predaj zariadenia podniku, pripísaný kapitál, poskytnutý úver, pripísané úroky alebo vrátené dane
- Výdaje**- výdaje za materiál, nákup zariadenia podniku, dane alebo splatenie úveru

Ukazovatele finančnej analýzy

Medzi metódy finančnej analýzy patria horizontálna, vertikálna a pomerová metóda. Horizontálna a vertikálna metóda sleduje vývoj jednej veličiny v čase alebo vo vzťahu k inej veličine, kým pomerová metóda porovnáva veličiny medzi sebou. (Kislingerová a Hnilica, 2008; s. 29)

Keďže podnik je komplexný organizmus, ktorej finančná situácia sa nedá odhadnúť na základe jednej veličiny, je potrebné poznať sústavu ukazovateľov aby sa dalo odhadnúť, či je podnik schopný dlhodobej existencie. (Kislingerová a Hnilica, 2008; s. 29)

Prostredníctvom vybraných pomerových ukazovateľov finančnej analýzy podniku je vhodné na záver finančného plánu zhodnotiť súčasnú a plánovanú finančnú situáciu podniku.

Týmito ukazovateľmi sú:

- Rentabilita
- Aktivita
- Likvidita
- Zadlženosť
- Produktivita práce

- Kapitálový trh
- Hodnotové ukazovatele výkonnosti

Praktická časť

2 Podnikateľský plán konkrétneho podniku

Prečo je dôležité mať spísaný podnikateľský plán, či už pre existujúci podnik alebo pre podnik, ktorý je v štádiu založenia, bolo vysvetlené na začiatku teoretickej časti. V tejto časti bakalárskej práce budú aplikované teoretické poznatky z prvej časti na spracovanie podnikateľského plánu novo zakladaného malého podniku, ktorý bude mať právnu formu živnosti. Podnikateľský plán bude mať štruktúru uvedenú v teoretickej časti.

2.1 Podnikateľský zámer

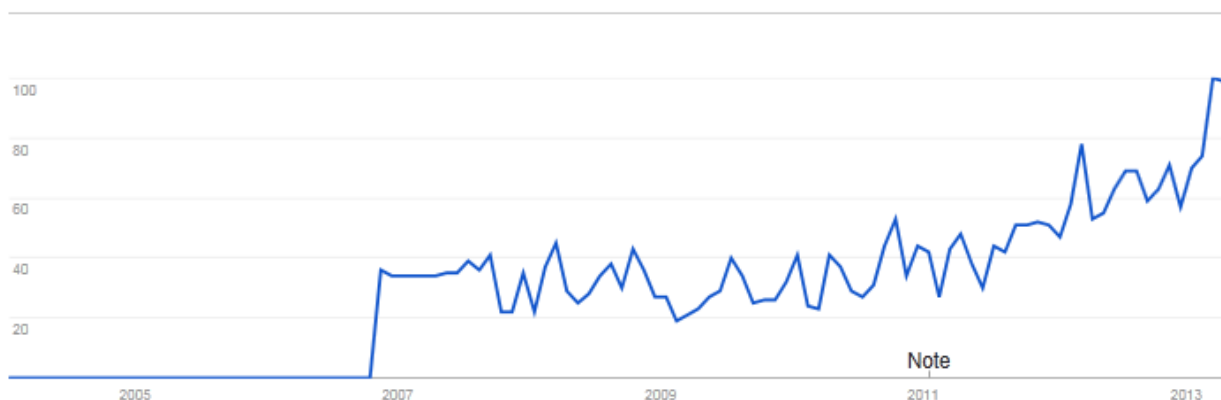
Podnikateľským zámerom je založenie veganskej pekárne v Prahe. Táto myšlienka vznikla na základe nízkej dostupnosti veganských produktov, najmä tých pekárenských a prudko rastúci dopyt po veganských produktoch.

Veganstvo nie je len spôsob stravovania. Je to tiež filozofia a životný štýl ľudí, ktorý odmieta využívanie zvierat predovšetkým za účelom konzumácie. Vegani ako spotrebitelia potravín odmietajú konzumáciu mäsa, vajec, mlieka, medu a všetkých živočíšnych produktov. Mnoho z nich z etických dôvodov nesúhlasí taktiež s rybárstvom, poľovníctvom, odmietajú prevádzkovanie cirkusov a zoo, používanie výrobkov z kože, hodvábu a vlny, alebo kozmetiku testovanú na zvieratách. Medzi tieto etické dôvody patrí presvedčenie a názory, ktoré hovoria, že človek nemá právo zabíjať a vykorisťovať zvieratá, alebo ich trýzniť podmienkami vo veľkochovoch.

Okrem cieľu zlepšovania podmienok pre život zvierat sú ďalšími etickými motívmi pre veganstvo aj zlepšovanie životného prostredia, podpora poľnohospodárstva bez použitia pesticídov, GMO a iných chemikálií a ako dôsledok toho, aj zvýšenie ponuky produktov, ktoré sú prospešnejšie pre ľudské zdravie. Takisto je to jedna z možností ako obmedziť nedostatok jedla a globálne klimatické zmeny.

Povedomie o tomto, zatiaľ pre mnohých ľudí nezvyčajnom a alternatívnom druhu stravovania prudko rastie a stále viac ľudí začína vnímať pozitívny vplyv pre spoločnosť a životné prostredie. Stále viac ľudí prechádza na veganský typ stravovania, čo následne zvyšuje aj dopyt po tomto druhu produktov. Mnohí sa však sťažujú na nedostupnosť niektorých potravín, čo môže byť spôsobené aj tým, že dopyt po tomto druhu produktov rastie rýchlejšie ako ponuka. Zvýšenie záujmu spotrebiteľov o veganstvo je zobrazené na nasledujúcom grafe, ktorý zobrazuje trendy vyhľadávania slova „vegan“ na Google v ČR od roku 2004 do roku 2013.

Graf č. 1- Trendy vyhľadávania slova „vegan“ na Google v ČR



Zdroj: SOUCITNĚ.CZ. *Veganství na vzestupu.2013* [online]

Po niekoľkých rozhovoroch s veganmi na Slovensku a v Českej republike vznikol nápad založenia veganskej pekárne s posedením aj kvôli vyššie uvedeným dôvodom. Keďže konkurenčné pekárne veganske produkty neponúkajú, tento druh podniku môže mať vysoký potenciál získať určitý podiel na trhu vďaka ponuke unikátneho produktu, ktorá zaručí určitú konkurenčnú výhodu.

Predmetom činnosti firmy Pekáreň Vegan je teda výroba a predaj veganských produktov so zameraním na pekárenské a cukrárenské výrobky. Na výrobu týchto produktov budú používané čerstvé a kvalitné suroviny a všetky výrobky budú vyrábané ručne. Druhy ponúkaných produktov budú nasledovné:

- Klasické pečivo - chlieb, rožky, žemle, bagety, atď.
- Bezlepkové pečivo – potraviny, ktoré neobsahujú glutén. Do ponuky bude zahrnutý aj tento druh potravín. Bezlepkové pečivo do ponuky zahrnul spoločník, ktorý momentálne pracuje

vo veganskej reštaurácii a z požiadaviek zákazníkov usúdil, že ponuka po tomto druhu potravín rastie, no mnohé pekárne ich neponúkajú. Okrem pečiva a cukrovín bez lepku budú ďalej v ponuke taktiež pečivo a cukroviny bez cukru, bez oleja a pod.

- Raw food- tepelne neupravená strava, teda nevarená, nepečená, zvyčajne pozostávajúca z organických potravín. Dôvod, prečo je tento typ potravín zaradený do ponuky je rovnaký ako dôvody pre zavedenie bezlepkových potravín.

- Vlastné variácie pečiva a cukrovín, nové typy pečiva a používanie ojedinelých surovín na prípravu týchto produktov.

Keďže súčasťou pekárne bude aj menšie posedenie pre zákazníkov, v rámci ponuky budú zahrnuté aj teplé a studené nápoje.

Aký veľký je potenciál takéhoto druhu podniku na trhu, a či má vôbec zmysel daný podnik založiť, bude cieľom tejto práce a dôvodom zostavenia podnikateľského plánu pre tento druh podnikania.

2.2 Právna forma podniku

Podnik bude založený na základe ohlasovacej remeselnej živnosti a to konkrétne výroba pekárenských a cukrárenských výrobkov a pohostinská činnosť. Druhom právnej formy bude združenie fyzických osôb bez právnej subjektivity, ktorú nový občiansky zákonník, tj. zákon č. 89/2013 Zb., premenoval na „spoločnosť“. (Občiansky zákonník, 2014; online)

„Ak sa niekoľko osôb zaviaže združiť zmluvou ako spoločníci kvôli spoločným účelom, činnosťou alebo vecou, vzniká spoločnosť.“ (Občiansky zákonník, 2014; online)

To znamená, že fyzické osoby môžu spoločne podnikat' bez toho, aby založili obchodnú spoločnosť alebo iný právny subjekt. Občiansky zákonník tiež nevyžaduje písomnú formu zmluvy o podnikaní. V prípade, že spoločníci budú do spoločnosti vkladať nejaký majetok, či už hmotný alebo nehmotný, je nutné podpísať súpis vkladov. (Občiansky zákonník, 2014; online)

Ďalšie výhody, ktoré presvedčili zakladateľov k výberu tejto právnej formy podnikania sú:

- Relatívne nízke náklady (najmä administratívne) na založenie v porovnaní s s.r.o.
 - Možnosť spojiť niekoľko podnikateľov bez zdĺhavého zakladania nových obchodných spoločností
 - Nie je nutný žiadny základný kapitál
 - Vedia sa spravidla jednoduché účtovníctvo
 - Minimálna regulácia zo strany štátu
 - Príjmy sú zdaňované iba raz, daňou z príjmu fyzických osôb
 - Voľné disponovanie so ziskom
 - Podiely spoločníkov na majetku sú rovnaké, ak nie je v zmluve uvedené inak
 - Spoločníci sa o dosiahnutie spoločného cieľa pričínajú osobne a rovnakou mierou
 - O záležitostiach spoločnosti sa rozhoduje väčšinou hlasov
 - Správu spoločnosti si spoločníci môžu rozdeliť ľubovoľne
- (Kučerová, 2013; online)

Nevýhodami sú na druhej strane:

- Jednotliví účastníci spoločnosti ručia celým svojím majetkom za záväzky spoločnosti
- Všetci účastníci spoločnosti ručia za záväzky spoločnosti bez rozdielu

V prípade veľkého úspechu podniku, kde by sa dosiahol väčší tržný podiel ako je cieľom, prípadne vyššie zisky, podnik by zmenil právnu formu podnikania na spoločnosť s ručením obmedzeným. Podnik bude založený ako spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.) zápisom do obchodného registra. Výber práve tejto právnej formy bol ovplyvnený niekoľkými faktormi:

- Zmena výšky základného kapitálu- najväčšou výhodou je práve táto. Do roku 2013 bolo nutné splatiť základný kapitál spoločnosti vo výške 200 000 Kč. Od 1.1. 2014 platí nový zákon, ktorý upravil minimálnu výšku základného kapitálu na 1 Kč.
- Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným- je oveľa jednoduchšie ako v prípade akciovej spoločnosti.
- Rôzne druhy podielov a ich obsah- určujú sa v spoločenskej zmluve. Od 1.1. 2014 však zákon umožňuje vznik rôznych druhov podielov. Podiely, s ktorými sú spojené určité práva a povinnosti a podiely, s ktorými nie sú spojené žiadne práva a povinnosti.
- Pre prípadných investorov pôsobí s.r.o. dôveryhodnejšie ako fyzická osoba.
- V budúcnosti je možné prijímať nových spoločníkov a tým zvýšiť základný kapitál

spoločnosti. (Obchodný zákonník, 2014; online)

Nevýhodou môže byť výška zodpovednosti a ručenia spoločníkov. Spoločníci totiž za záväzky ručia celým svojim majetkom, čo však platí aj v prípade právnej formy spoločnosť, na základe ktorej bude podnik založený. Doposiaľ platilo, že spoločnosť za svoje záväzky ručila celým svojim majetkom, avšak spoločníci ručili spoločne a nerozdielne do výšky súrnu nesplatených vkladov. (Obchodný zákonník, 2014; online)

2.3 Titulná strana

Názov podniku: Pekáreň Vegan

Dátum založení: 1. 8. 2014

Sídlo podniku: Praha

Právna forma: Spoločnosť

Druh živnosti: Živnosť ohlasovacia remeselná a živnosť ohlasovacia voľná

Predmet podnikania: Príprava mlynárskych zmesí pre výrobu pekárskych a cukrárenských výrobkov, výroba cesta a hmôt, ich spracovanie, tepelná úprava, plnenie, povrchová úprava. Ďalej činnosti spočívajúce v príprave a predaji jedál a nápojov.

Základní kapitál: 500 000 Kč

Majitelia: Michal Banaš, Martin Szente

Kontakty: michal.banas@gmail.com, tel: 0907 452 885

2.4 Personálne zabezpečenie podniku

Majiteľmi a zástupcami podniku budú dvaja spoločníci, ktorí budú mať rozhodovacie práva a budú sa spoločne podieľať na vedení podniku a starať sa o jeho prevádzku a fungovanie podľa podmienok uvedených v zmluve o združení podľa paragrafu 2716 občianskeho zákonníku. Podľa tohto zákona bude zmluva obsahovať:

- Označenie účastníkov združenia
- Vymedzenie predmetu činnosti, teda účelu, ktorý má byť spoločnou činnosťou dosiahnutý
- Rozsah a spôsob vykonávania povinností účastníka združenia voči ostatným účastníkom združenia
- Vymedzenie činností jednotlivých účastníkov

- Stanovenie majetkových hodnôt, ktoré sú účastníci povinní poskytnúť pre účely združenia vo forme peňazí alebo iného majetku

Po dohode medzi majiteľmi podniku bude časť personálu, konkrétne dvaja hlavní pekári, vybratý na základe vlastného výberu. Zvyšný personál bude vybratý na základe pracovného pohovoru za prítomnosti oboch majiteľov. Z počtu uchádzačov budú vybratí na konkrétnu pracovnú pozíciu tí, ktorí prejdú pracovným pohovorom a splnia určené podmienky a kritéria pre danú pozíciu. Okrem dvoch majiteľov a dvoch hlavných pekárov budú v podniku ďalej pracovať:

- Dvaja pomocní pekári
- Jeden zamestnanec na výpomoc (upratovanie, umývanie riadu, umývanie podlahy, atď.)
- Dvaja zamestnanci na pozícií čašníčka/čašník a predavačka/predavač

2.5 Ciele podniku

Krátkodobé ciele podniku sú:

- Zaistiť získanie stálych zákazníkov a odberateľov, aspoň 5% zo všetkých zákazníkov a odberateľov na trhu do troch rokov
- Preraziť a získať na trhu dostatočný podiel, aspoň 5% tržného podielu do troch rokov
- Vytvoriť originálnu identitu podniku prostredníctvom originálnej myšlienky, originálneho loga firmy, originálnym portfóliom produktov a celkovým image podniku

Dlhodobé ciele podniku:

- Dosiahnuť návratnosť vloženého kapitálu do siedmich rokov
- Minimalizovať náklady
- Získať stálych zákazníkov a odberateľov, aspoň 10% zo všetkých zákazníkov a odberateľov na trhu do siedmich rokov
- Rozšíriť povedomie o tomto druhu produktov

Pre podnik budú hlavnými cieľmi tie krátkodobé a dlhodobé ciele budú zatiaľ vedľajšie.

2.6 Analýza trhu a konkurencie

Táto časť podnikateľského plánu je zameraná na analýzu trhu a konkurencie, ktorá bude spravená podľa Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Podľa podnikateľského zámeru sa zdá byť použitie tohto modelu najrelevantnejšie. Model by mal odhaliť stupeň konkurencie v danom odvetví, určiť atraktivitu trhu a odhaliť faktory, ktoré ovplyvňujú ziskovosť v tomto odvetví.

V analýze sa zameriam najprv na stupeň súčasnej konkurencie, kde sú kľúčové najmä faktory ako počet konkurentov, stupeň diferenciácie produktu a lojalita zákazníkov. Následne bude analyzovaný možný vstup nových konkurentov. Ten by mal odhaliť existujúce bariéry vstupu, ktoré sťažujú týmto potenciálnym konkurentom na trh vstúpiť a zvýšiť tak ponuku výrobkov na danom trhu. V tretej časti budem analyzovať substitúty, ktoré predstavujú hrozbu v prípade, že spotrebitelia majú veľmi nízke transakčné náklady na danom trhu. Súčasťou analýzy sú aj takzvané horizontálne sily, ktorými sú dodávateľská sila a spotrebiteľská sila. Pri dodávateľskej sile bude skúmaný napríklad počet zákazníkov, rozdiel medzi konkurentmi a citlivosť ceny. Pri spotrebiteľskej sile bude skúmaný napríklad počet spotrebiteľov a unikátnosť surovín.

2.6.1 Stupeň súčasnej konkurencie

Súčasná konkurencia na trhu pekárenských a cukrárenských výrobkov je v Prahe pomerne silná. Medzi najväčších konkurentov patria:

- Pekáreň Kabát- táto pekáreň je zameraná najmä na tradičné české receptúry, čomu odpovedajú aj používané suroviny a výrobky. Pekáreň je certifikovaný BIO výrobca, ktorý používa prevažne české suroviny bez chemických prísad a potravinárskych náhradiek. Všetky produkty sú ručne vyrábané, čím sa podnik líši od konkurencie. Množstvo pekárni totiž používa na výrobu rozmrazené polotovary a nie čerstvé suroviny.
- Mansson Bakery- je dánska pekáreň a kaviareň. Podobne ako pekáreň Kabát, aj táto pekáreň kladie dôraz na tradičné postupy ručnej výroby, avšak v tomto prípade je ponuka zameraná na dánske produkty. Na výrobu používajú suroviny na prírodnej báze bez konzervantov.
- Fabbrica- pekáreň a pizzeria Fabbrica ponúka najmä talianske jedlá ako ciabatty, panini, rôzne bagety, pizze, cestoviny a šaláty a používa čerstvé suroviny. Navyše ponúkajú aj

ROZVOZ.

- Paul- je pekáreň, ktorá vyrába tradičné francúzske produkty. Medzi produkty patria rôzne druhy chlebov, bagety, sladké pečivo, sendviče a dezerty.
- Bakeshop- je pekáreň, kaviareň a bistro kde sa, podobne ako v pekárni Kabát, zameriavajú na tradičné receptúry avšak ponuku Bakeshop dopĺňajú aj rôzne polievky, šaláty, pomazánky a sendviče. Podobne ako vyššie spomenuté pekárne aj Bakeshop používa čerstvé suroviny a ručnú výrobu produktov.

Vyššie uvedené pekárne sú jednými z mnohých. V Prahe je aj množstvo malých pekární, kde ponúkajú tradičné pečivo ako chleby, rožky, bagety, žemle, vianočky, atď.

Počet konkurentov na trhu je teda vysoký, preto sa podniky snažia čo najviac odlíšiť od konkurencie. Po analýze súčasnej konkurencie na trhu môžeme vidieť, že pekárne sa snažia odlíšiť svoje produkty najmä používaním tradičných receptúr z rôznych krajín za použitia čerstvých surovín. V niektorých prípadoch ponuka zahŕňa napríklad aj BIO produkty.

Avšak tieto podniky majú aj svoje slabé stránky. Francúzske, dánske alebo spomínané talianske produkty vyžadujú špecifické suroviny na výrobu a rôzne zložité a zdĺhavé procedúry, čo zvyšuje ceny produktov. Ďalšími nevýhodami, ktoré zákazníci uviedli vo svojich recenziách, sú nevhodná poloha umiestnenia prevádzky, používanie rozmrazených polotovarov a s tým spojená nedostatočná kvalita výrobkov, nevyhovujúce prostredie interiéru, nedostatok miest na sedenie, malá ponuka, prístup personálu (neochota zo strany predavačov) a ponuka nepestroých a nezaujímavých produktov.

Na tomto trhu nie je jednoduché odlíšiť sa od konkurencie. Práve veganske produkty, raw food produkty a bezlepkové produkty, ktoré na tomto trhu chýbajú poskytnú nášmu podniku určitú výhodu. Vďaka analýze súčasnej konkurencie sa nám podarilo identifikovať slabé a silné stránky konkurenčných podnikov a využiť ich vo svoj prospech. Čo sa týka silných stránok, ktoré zaistia určitú konkurenčnú výhodu, zákazníci oceňujú používanie čerstvých surovín bez chemických konzervantov a potravinárskych náhradiek, kvalitu ponúkaných produktov, ručnú výrobu týchto produktov, pestrosť a originalitu použitých surovín, dostupnosť, a teda vhodne zvolenú lokalitu pre podnik. Dôležitá je tiež celková image podniku a prístup k zákazníkom.

2.6.2 Riziko vstupu konkurencie

Časové a nákladové vstupy pre vstup na trh nie sú tak vysoké ako v iných odvetviach. Podnik sa dá založiť aj na živnosť, čo ušetrí mnoho času a administratívne náklady sú minimálne. Čo sa týka kapitálových požiadaviek, je potrebné spraviť určitú počiatočnú investíciu, kde najväčšiu položku tvorí prenájom alebo kúpa priestorov a vybavenie podniku.

Úspory z rozsahu hrajú dôležitú úlohu pre väčšie pekárne, ktoré svoje produkty aj rozvážajú do iných predajní, prípadne do vlastných pobočiek. Pre malú pekáreň s malým rozsahom výroby je dôležitejšie dbať na diferenciáciu ponúkaných produktov. Na trhu už existujú pekárne ponúkajúce pečivo z rôznych krajín ako Francúzsko, Taliansko, Dánsko, USA a v neposlednom rade samozrejme aj tradičné české výrobky. Pekárne sa snažia používať čo najkvalitnejšie a najčerstvejšie suroviny a okrem tradičných výrobkov sa snažia vytvoriť aj výrobky s čo najoriginálnejšou receptúrou. Mnohé pekárne začali ponúkať aj BIO produkty alebo rozšírili svoju ponuku, kde okrem pečiva začali ponúkať rôzne polievky, šaláty, pomazánky, prípadne pekáreň spojili s bistrom alebo kaviarňou. Veľký počet týchto pekární je na trhu už niekoľko rokov, niektoré dokonca niekoľko desaťročí. Vďaka tomu sa na trhu vyznajú veľmi dobre a vedia čo ponúkať aby zvýšili svoje zisky a prilákali zákazníkov.

V Prahe sa nachádza množstvo pekární, ktoré ponúkajú veľkú škálu produktov. Okrem diferenciácie produktu a vysokej konkurencie, ktorá môže naznačovať, že ponuka je na trhu viac ako dostačujúca kvôli vysokému počtu pekární, bariéry vstupu môžeme označiť za nízke. Náš podnikateľský zámer je v podstate postavený na diferenciácií produktu a vidíme v tom najväčšiu výhodu nášho podniku, keďže budeme ponúkať produkty, ktoré na tomto trhu ešte v ponuke nie sú. Preto diferenciácia produktu ako jedna z najväčších bariér vstupu náš zámer preraziť na trhu až tak neohrozuje.

Nevýhodou však môže byť rýchla reakcia stávajúcich konkurentov na príchod nových produktov na trh. V prípade, že by konkurenti napodobňovali naše produkty, našou konkurenčnou výhodou ostane originálna receptúra, originálne výrobky, kvalifikovaný personál s rokmi praxe v oblasti veganskej kuchyne a v prípade vysokých cien konkurentov aj nižšie ceny.

2.6.3 Substitúty

Možnosti substituovať sú na tomto trhu pomerne veľké. V ponuke je množstvo druhov pečiva, napríklad pekáreň Mansson Bakery ponúka 20 druhov chleba a pekáreň Paul ponúka 15 druhov chleba. Na výrobu pečiva sa používa celá škála surovín od tradičných po exotické a veľmi ojedinelé, v niektorých prípadoch dokonca aj vlastnej výroby. Využívajú sa rozličné procesy spracovania, kysnutia a pečenia produktov a originálne receptúry. Okrem iného, v závislosti na výrobných procesoch a použitých surovinách sú stanovené aj ceny.

Vzhľadom na to, že naša ponuka bude zahŕňať výrobky, ktoré sa na trhu ešte nenachádzajú, možnosť substitúcie týchto produktov bude veľmi nízka a pre niektorých zákazníkov, najmä veganov, až žiadna, kým sa na trhu neobjaví konkurencia, ktorá by do svojej ponuky zahrnula aj tento druh výrobkov. Čo nás stavia do veľkej konkurenčnej výhody, keďže na takto nasýtenom trhu je to jeden z kľúčových faktorov, ktorý môže do veľkej miery ovplyvniť schopnosť preraziť a udržať sa na trhu.

Okrem pekární, v prípade, že zákazník nejde účelne nakupovať konkrétne pečivo ale sa chce iba niekde najesť alebo občerstviť, sú ďalšími možnosťami substitúcie fast food občerstvenia, pizzerie, reštaurácie, rôzne maloobchody a veľkoobchody.

2.6.4 Vyjednávacía sila kupujúcich

Medzi zákazníkov patria najmä fyzické osoby, teda obyčajní ľudia, poprípade odberatelia ako maloobchody a veľkoobchody, ktoré sú zásobované týmito produktmi. Vyjednávacía sila kupujúcich je pomerne veľká kvôli vysokej koncentrácii a rozsahu spotrebiteľov a vysokej konkurencii na tomto trhu. Spotrebitelia tak požadujú kvalitnejšie produkty za nízke ceny. Tento tlak zo strany spotrebiteľov má za následok nižšie zisky. Výhodu majú podniky, ktoré ponúkajú ojedinelé produkty, ktoré nie je jednoduché substituovať. V takom prípade vyjednávacía sila odberateľov klesá.

K veganstvu sa v Česku a na Slovensku dnes hlási približne 1% obyvateľov, čo pri pražskej populácii predstavuje približne 12 000 ľudí. Vzhľadom na to, že náš podnik bude jediný na trhu, ktorý bude ponúkať pečivo na tejto báze, vyjednávacía sila kupujúcich nebude príliš

vysoká ako je to v prípade ostatných pekární.

2.6.5 Vyjednávací sila dodávateľov

V Prahe je niekoľko dodávateľov pre pekárov a cukrárov. Môžeme ich rozdeliť do dvoch skupín. Dodávatelia potravín a dodávatelia gastronomických zariadení ako sú napríklad rôzne pekárenské pece a stroje. Medzi najčastejšie dodávané potraviny patria cukry, soli, tuky, múka, oleje, ovocné náplne, rôzne posypy a polevy, droždie, mliečne výrobky, arómy a farbivá, ovocie a zelenina. Medzi pekárenské stroje nevyhnutné na výrobu pečiva a cukrovín patria pece (etážová, okrúhla, jednovozíková, viacvozíková), kuchynské roboty a mixéry, chladiace a mraziace zariadenia, stroje na umývanie a čistenie riadu, konvektomaty a chladiace vitríny.

V Prahe je dodávateľov pomerne dosť. Záleží však aké suroviny a stroje podnik potrebuje. Čím viac sú požiadavky špecifické, tým je vyjednávací sila dodávateľov väčšia. Napríklad obyčajné suroviny ako múka, mliečne výrobky, cukry, soli a podobne sú na trhu pomerne časté, a teda náklady na zmenu dodávateľa nie sú tak vysoké, keďže ich je dostatok. Ak podnik požaduje o dodávanie rôznych exotických plodín, semien alebo všeobecne o dodávanie surovín, ktoré na trhu vidíme len zriedka, vyjednávací sila dodávateľov je vyššia, pretože možnosť substitúcie je obmedzená, výsledkom čoho môžu byť náklady na zmenu dodávateľa vysoké.

Naša pekáreň má v pláne používanie práve týchto špecifických surovín, čo zrejme zvýši cenu ponúkaných produktov. Avšak vďaka tomu, že konkurenčné pekárne sa snažia používať taktiež čo najkvalitnejšie a najoriginálnejšie suroviny ako napríklad BIO produkty, ich ceny sú pomerne vysoké v porovnaní s tradičnými českými výrobkami. Takže ceny našich produktov budú schopné čeliť konkurenčným cenám.

2.7 SWOT analýza

Na základe SWOT analýzy sú opísané silné a slabé stránky podniku (interná analýza) a príležitosti a hrozby na danom trhu (externá analýza). Silné a slabé stránky podniku nemusia byť tak jasné a presné, keďže podnik je v štádiu založenia. Silné a slabé stránky sa

identifikujú jednoduchšie pri už existujúcom podniku, ktorý na trhu pôsobí aspoň niekoľko mesiacov, prípadne rokov a má určitú históriu a skúsenosti na danom trhu. SWOT analýza je teda použitá v tomto prípade za účelom spresnenia a doplnenia predošlej analýzy Porterových piatich konkurenčných síl.

Silné stránky:

- Zavedenie nových produktov na trhu
- Konkurenčná výhoda
- Kvalifikovaný personál s dlhoročnou praxou v oblasti veganskej kuchyne
- Pomerne nízke náklady na založenie
- Filozofia podniku (cruelty free food- myšlienka veganstva)
- Strategicky výhodná poloha
- Používanie kvalitných a čerstvých surovín
- Variabilita surovín a inovácia klasického pečiva
- Lojalita zákazníkov
- Veganske pečivo je zdravšie ako klasické

Najväčšou výhodou bude zrejme zavedenie nových produktov na trh, čo by malo zaručiť určitú konkurenčnú výhodu. Čo sa týka personálu, tak na pozícií pekárov budú pracovať kvalifikovaní zamestnanci s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti veganskej kuchyne. Filozofiu podniku, a teda myšlienku veganstva vidíme ako ďalšiu silnú stránku podniku. Myšlienka presadzovania produktov, ktoré pomáhajú k zlepšeniu životného prostredia a životných podmienok zvierat je vnímaná ľuďmi pozitívne. Tieto produkty sú tiež zdravšie ako klasické potraviny.

Slabé stránky:

- Nedostatok skúseností v oblasti managementu
- Nedostatok vlastných finančných zdrojov
- Slabá reklama
- Nový na trhu
- Nezavedená značka
- Vyššia cena

Spoločníci doteraz nevlastnili žiadny iný podnik a nemajú žiadne skúsenosti v oblasti

vedenia, okrem teoretických znalostí zo štúdia. Nedostatok vlastných zdrojov je ďalšia slabá stránka, ktorú by sme chceli vyriešiť oslovením a získaním investora. Práve kvôli nedostatku finančných zdrojov nebude možné zo začiatku investovať dostatok finančných prostriedkov do reklamy. V závislosti na budúcich ziskoch sa financovanie reklamy prehodnotí. Kvôli používaniu ojedinelých a neobvyčajných surovín bude cena vyššia ako cena klasického pečiva, avšak bude sa pohybovať na úrovni, možno dokonca pod úrovňou cien konkurentov, ktorí tak isto používajú ojedinelé suroviny a zdĺhavé a náročné receptúry (Mansson Bakery, Paul, Bakeshop, atď.). Vysokú cenu bude kompenzovať vysoká kvalita.

Príležitosti:

- Zvyšujúci sa záujem spotrebiteľov o tento druh produktov
- Nevyužitý potenciál trhu v oblasti veganských produktov
- Využitie nedostatkov a slabých stránok konkurentov vo svoj prospech
- Získať skúsenosti a prehĺbiť povedomie ľudí o veganských produktoch
- Predpokladaný zisk tržného podielu a rastu podniku

V posledných rokoch rapídne stúpol záujem o veganstvo a veganske produkty. V prípade, že tento nárast záujmu bude pokračovať, mal by stúpať aj dopyt po týchto produktoch, čo by malo následne zaistiť aj určitú lojalitu zákazníkov a rast tržného podielu. Práve veganských produktov je na trhu veľmi málo a otvorením veganskej pekárne by sme mohli aspoň z časti zaplniť diery na trhu a využiť potenciál trhu v tejto oblasti. Analýza trhu a konkurencie pomohla odhaliť slabé a silné stránky konkurenčných podnikov, vďaka čomu sa môžeme poučiť z chýb konkurencie (zvoliť výhodnú strategickú polohu pre podnik, vytvoriť príjemné prostredie interiéru, zahrnúť do ponuky pestré a zaujímavé produkty) a identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré sú na trhu, čo nám pomôže pripraviť vhodný strategický plán.

Hrozby:

- Konkurencia
- Kopírovanie produktov
- Zadĺženie sa
- Neinformovanosť o veganstve

Konkurencia v oblasti veganských produktov, najmä teda ponuky pečiva, nie je zatiaľ žiadna. V prípade neveganov však veľmi silná. Do konkurencie sa radia ostatné pekárne, fast food

občerstvenia, reštaurácie, maloobchody a veľkoobchody. Ďalšou hrozbou je možnosť rýchleho zareagovania konkurenčných podnikov na príchod nových produktov na trh a následného kopírovania týchto produktov. Ako ďalšiu slabú stránku vidím nedostatočnú informovanosť spotrebiteľov o veganstve a produktoch na tejto báze. Napriek obrovskému nárastu záujmu sa nedá s určitosťou povedať, či tento rastúci trend záujmu o tento životný štýl a produkty bude stúpať aj o niekoľko rokov.

2.8 Stratégia diferenciácie produktu

Po analýze piatich konkurenčných síl na trhu a po SWOT analýze, ktoré pomohli odhaliť možné úskalia a potenciál trhu, sa zdá byť stratégia diferenciácie produktu najúčinnnejšou stratégiou pre budúci úspech podniku. Na tejto stratégii je v podstate postavený celý podnikateľský zámer. Vytvoriť a dostať na trh unikátny produkt, ktorý vytvorí udržateľnú pozíciu podniku na trhu a to najmä vďaka tomu, že dokáže účinne čeliť piatim konkurenčným silám. Produkt, ktorý budeme ponúkať bol popísaný vyššie.

Hlavným zámerom je teda ponúkať veganske produkty, raw food produkty a bezlepkové produkty na trhu pekárenských a cukrárenských výrobkov. Produkty sa líšia najmä zložením, kde pri výrobe nebudú používané žiadne živočíšne produkty (mäso, mliečne výrobky, vajcia a med). Ďalšie odlíšenie od konkurencie chceme dosiahnuť originálnymi receptúrami, vzhľadom a používaním ojedinelých surovín. Napríklad raw food produkty sa pripravujú bez tepelnej úpravy a pri bezlepkových sa nepoužíva glutén.

Slabou stránkou, respektíve oslabenie konkurenčnej výhody môže spôsobiť rýchle zareagovanie konkurencie, alebo vstup nových podnikov a odkopírovanie týchto produktov. V takom prípade by sa musela znovu prehodnotiť situácia na trhu a zvoliť vhodná stratégia.

2.9 Finančný plán

Na založenie a vybavenie podniku bude potrebných 500 000 Kč, avšak aby mal podnik dostatok finančných zdrojov aspoň na prvé tri mesiace, kým začne prosperovať a zvýši sa povedomie o tomto podniku, bude potrebných ďalších 900 000 Kč na prevádzkové náklady. Zakladatelia vložia do podniku základný kapitál vo výške 200 000 Kč a to peňažnou formou

a zvyšných 1 200 000 Kč bude vo forme účelového bankového úveru s úrokovou sadzbou 8% a dobou splácania 10 rokov. Tieto financie budú určené na financovanie podnikateľskej činnosti, predovšetkým na založenie podniku a zvyšná časť poslúži na financovanie prevádzkových nákladov na prvé tri mesiace podnikania.

Tabuľka č. 3 Počiatočná rozvaha

Aktíva	Kč	Pasíva	Kč
1. Dlhodobý majetok		1. Vlastný kapitál	
Dlhodobý nehmotný majetok		Základný kapitál	200 000
Dlhodobý hmotný majetok		Kapitálové fondy	
Dlhodobý finančný majetok		Fondy zo zisku	
		Výsledok hospodárenia	
2. Obežný majetok		2. Cudzie zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohľadávky		Krátkodobé záväzky	
Dlhodobé pohľadávky		Dlhodobé záväzky	
Finančný majetok	1 400 000	Bankové úvery a výpomoci	1 200 000
3. Ostatné aktíva		4. Ostatné pasíva	
Celkom aktíva	1 400 000	Celkom pasíva	1 400 000

Zdroj: autor

Náklady na založenie a vybavenie podniku predstavujú počiatočné náklady, ktoré budú hrazené z finančných zdrojov spomenutých vyššie. Čo všetko do týchto nákladov patrí je zobrazené v nasledujúcej tabuľke č. 2. Prvá položka predstavuje náklady na založenie podniku a to ohlásenie živnosti. Nízke náklady na založenie práve tejto právnej formy podniku bol jedným z hlavných dôvodov prečo sme si nevybrali inú právnu formu podniku ako napríklad s.r.o. Zvyšné položky v tabuľke predstavujú náklady na vybavenie podniku.

Položka ostatné predstavuje náklady na rôzne doplnky ako napríklad obrazy na stenu, kvety na stole a podobne.

Tabuľka č. 4 Náklady na založenie a vybavenie podniku

Náklady na založenie a vybavenie podniku	Kč
Ohlásenie živnosti	1000
Pec	150 000
Ochladzovač	120 000
Kysiareň	30 000
Chladnička	10 000
Predajný pult	25 000
Stoly	20 000
Stoličky	30 000
Pokladňa	2000
Kávovar	8 000
Riad	10 000
Ostatné	15 000
Spolu	421 000

Zdroj: autor

Prevádzkové náklady sú náklady na samotnú prevádzku podniku a tieto náklady budú hrazené zo zvyšku finančných zdrojov, ktoré ostanú po zaplatení nákladov na založenie a vybavenie podniku a zo samotnej prevádzky a z tržieb. Náklady na reklamu budú v prvých mesiacoch podstatne vyššie, kým podnik nezíska stálych zákazníkov a nezvýši sa povedomie o tomto podniku a ponúkaných produktoch. Náklady na mzdy pre zamestnancov budú detailnejšie

popísané v tabuľke nižšie. Ďalšie náklady, ktoré treba zobrať do úvahy sú mesačná výška splátok za bankový úver a za vedenie účtu. Pri úvere 1 200 000 Kč s výškou úrokovej sadzby 8 % a s dobou splatnosti 10 rokov bude jedna mesačná splátka vo výške 14 559 Kč. Mesačný poplatok za vedenie účtu bude vo výške 200 Kč.

Tabuľka č. 5 Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady	Mesiac/Kč	Rok/Kč
Nájom	10 000	120 000
Energie	7 000	84 000
Mzdy	217 080	2 604 960
Suroviny	50 000	600 000
Reklama	10 000	120 000
Spolu	295 080	3 528 960

Zdroj: autor

V podniku budú pracovať štyria pekári, dvaja čašníci a jeden pomocník v kuchyni. Pekári budú mať mesačnú hrubú mzdu vo výške 25 000 Kč, čašníci 22 000 Kč a pomocník bude mať 18 000 Kč. Pri stanovovaní výšky týchto hrubých miezd bola do úvahy braná aj lokalita, v tomto prípade Praha, kde je výška priemernej mzdy vyššia ako v ostatných častiach Českej republiky. Tieto mzdy sú zobrazené v tabuľke č. 4 na ďalšej strane ako aj náklady na zdravotné (9%) a sociálne poistenie (25%).

Tabuľka č. 6 Náklady na mzdy zamestnancov

Náklady na mzdy zamestnancov	Mesiac/Kč
Mesačná hrubá mzda- 4x pekár/cukrár	100 000
Mesačná hrubá mzda-	44 000

2x čašník/predavač	
Mesačná hrubá mzda- 1x výpomoc v kuchyni	18 000
Zdravotné poistenie (9%)	14 580
Sociálne poistenie (25%)	40 500
Spolu	217 080

Zdroj: autor

Plán tržieb je zostavený odhadom, pričom predpokladaná priemerná cena za jeden kus pečiva a zákuskov je 35 Kč, za teplé nápoje 50 Kč a za studené 30 Kč. 40 predaných kusov teplých a studených nápojov pesimistickej variante je rozdelený v pomere 30 teplých nápojov a 10 studených a 60 kusov v optimistickej variante je rozdelených v pomere 45 teplých nápojov a 15 studených nápojov. Počet predaných kusov a výška tržieb sa bude prvých niekoľko mesiacov líšiť, ideálne bude mať rastúcu tendenciu, kde dôležitú úlohu bude hrať úspešný marketing pre zvýšenie povedomia o podniku a produktoch. Predpokladané tržby sa teda uvažujú v dvoch variantách- pesimistická aj optimistická varianta, kde pesimistická predstavuje nižšiu návštevnosť, predaj a tržby. V prípade úspešnej marketingovej kampane, ktorá pomôže prilákať ďalších zákazníkov by mal byť predaj a tržby vyššie. Propagácia podniku bude uskutočnená prostredníctvom internetu (sociálne média ako Facebook a Twitter), letákov a plagátov. Dôležitý aspekt je však aj interpersonálny vplyv, tzv. word-of-mouth marketing, čo predstavuje ústne šírenie reklamy medzi zákazníkmi.

Tabuľka č. 7 Rozbor tržieb

	Pesimistická varianta (počet predaných kusov za deň/ predpokladané tržby v Kč)	Optimistická varianta (počet predaných kusov za deň/ predpokladané tržby v Kč)
Pečivo a zákusky	200 kusov/7000	300 kusov/10 500
Teplé a studené nápoje	40 kusov/1800	60 kusov/2700
Denné tržby	8800	13 200

Mesačné tržby	264 000	396 000
Ročné tržby	3 168 000	4 752 000

Zdroj: autor

Posledná tabuľka zobrazuje odhadovaný výsledok hospodárenia. Podľa pesimistickej varianty sa podnikanie v tejto oblasti nezdá byť príliš atraktívne. Z pohľadu optimistickej varianty sa podnikanie v tejto oblasti javí ako ziskové. Podľa tohto rozboru môžeme povedať, že podnik má potenciál preraziť na trh, vybudovať stabilnú pozíciu na trhu a profitovať.

Tabuľka č. 8 Odhadovaný výsledok hospodárenia

	Pesimistická varianta		Optimistická varianta	
	Mesačne	Ročne	Mesačne	Ročne
Tržby	264 000	3 168 000	396 000	4 752 000
Výdaje	308 839	3 696 068	308 839	3 696 068
Zisk/strata	44 839 Strata	528 068 Strata	87 161 Zisk	1 055 932 Zisk

Zdroj: autor

Záver

Pri zakladaní podniku dnes už nestačí mať iba originálny nápad, dostatok financií alebo kontakty. Sektory trhu sú stále viac nasýtené a konkurencia stúpa. Pre lepšie zorientovanie sa na trhu je dôležitým a užitočným nástrojom práve podnikateľský plán, jeho zostavenie a následná realizácia. Mnoho podnikateľov dôležitosť a užitočnosť podnikateľského plánu ignoruje a bezhlavo zakladajú podniky, ktoré po niekoľkých rokoch, v mnohých prípadoch po niekoľkých mesiacoch, musia zatvoriť a zamestnancov prepustiť. Vďaka podnikateľskému plánu totiž môžeme zistiť, či má podnikateľský zámer reálnu možnosť uchytiť sa na trhu ešte predtým ako do neho investujeme množstvo kapitálu a času.

Cieľom práce bolo vypracovanie podnikateľského plánu pre konkrétny podnik. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti je popísaný podnikateľský plán všeobecne, sú vysvetlené základné pojmy a je popísaná jeho štruktúra a zásady zostavenia podnikateľského plánu. V tejto časti sú taktiež teoreticky vysvetlené rôzne právne formy podniku, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, stratégia diferenciacie produktu, finančný plán a finančná analýza.

V praktickej časti sú tieto poznatky aplikované na vypracovanie podnikateľského plánu konkrétneho podniku, a to veganskej pekárne v Prahe. Plán bol teda vypracovaný pre podnik s právnou formou spoločnosť, ktorá sa zameriava na výrobu a predaj veganskeho pečiva, raw food produktov, bezlepkového pečiva a predaj teplých a studených nápojov. V praktickej časti je vysvetlený podnikateľský zámer, personálne zabezpečenie podniku, vybraná právna forma podniku. Ďalej analýza trhu a konkurencie pomocou Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, SWOT analýza odhalila slabé a silné stránky podniku ako aj príležitosti a riziká trhu. Po analýze trhu a konkurencie boli určené ciele podniku a stratégia na ich dosiahnutie. V poslednej časti je popísaný finančný plán, kde je počiatočná rozvaha podniku, rozbor odhadovaných nákladov a tržieb a v neposlednom rade odhadovaný výsledok hospodárenia v pesimistickej aj optimistickej variante, výsledkom čoho bolo, že podnikanie v danej oblasti sa javí ako ziskové a má vysoký potenciál na úspech.

Zoznam použitých zdrojov

- BENKO, J. *Porovnanie právnych foriem podnikania v roku 2013*. 2.9. 2013 [online]. Inventic. [cit. 4.3. 2014]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1043/category/pravne-formy/article/porovnanie-pravnych-foriem-podnikania-2013.xhtml>
- BLACKWELL, E. *How to Prepare a Business Plan*. 5. vyd. Londýn: Kogan Page, 2008. 182 s. ISBN 978-0-7494-4981-0
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 6. vyd. Ohio: Thomson South-Western, 2005. 512 s. ISBN 0-324-27529-3
- HOLLÁ, Katarína. *Vybrané metódy a techniky využívané v procese identifikácie a analýzy rizík. Risk-management* [online]. 2008 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=616>
- HOLTZ, H. *The Business Plan Guide*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, 2011. 228 s. ISBN 0-471-59736-X
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K. *Exploring Strategy*. 9. vyd. Harlow: Pearson, 2011. 773 s. ISBN 978-0-273-73549-6
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza- krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5
- KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. Podnikatel* [online]. Internet Info, 2009 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
- KUČEROVÁ, Dagmar. *Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity od roku 2014. Podnikatel* [online]. Internet Info, 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/sdruzeni-fyzickych-osob-bez-pravni-subjektivity-od-roku-2014/>

LYNCH, R. *Strategic Management*. 6. vyd. Harlow: Pearson Education, 2012. 850 s. ISBN 978-0-273-75092-5

Občanský zákoník. *Business center* [online]. HAVIT, 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Občanský zákoník. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2012, 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Obchodní zákoník. *Zákony online* [online]. Internet Info, 2012, 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/zakony/obchodni-zakonik-2014/f4589528/>

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8

RÚČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic Management: Awareness and Change*. 5. vyd. Bath: Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN 978-1-84480-083-4

Veganství na vzestupu. *Soucitně* [online]. soucitne.cz, 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://soucitne.cz/veganstvi-na-vzestupu-trendy-vyhledavani-na-googlu-odhaluji-rostouci-zajem-verejnosti>

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. prepracované a doplnené vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

Zákon o obchodních korporacích. *Business center* [online]. HAVIT, 2014 [cit. 2014-04-21].
Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>

Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 1991, 2014 [cit. 2014-04-21].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zoznam grafov

Graf č. 1- Trendy vyhľadávania slova „vegan“ na Google v ČR.....	30
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1- Základné právne formy podnikania	15
Tabuľka č. 2- SWOT analýza.....	23
Tabuľka č. 3 Počiatočná rozvaha	43
Tabuľka č. 4 Náklady na založenie a vybavenie podniku.....	44
Tabuľka č. 5 Prevádzkové náklady.....	45
Tabuľka č. 6 Náklady na mzdy zamestnancov	45
Tabuľka č. 7 Rozbor tržieb.....	46
Tabuľka č. 8 Odhadovaný výsledok hospodárenia	47

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1- Porterov model piatich konkurenčných síl	18
--	----