



 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Podnikatelský záměr

## Ukázka podnikatelského plánu

Výuka podnikatelství na UTB ve Zlíně

Ing. Jiří Kučera

Zlín, červenec 2011

## Používané ikony



Cíle kapitoly



Průvodce studiem



Definice – např. důležitá definice k pojmu



Upozornění



Námět pro praxi



Nevýhody



Zvažte – doporučení k diskusi a ke zvážení



Praktický příklad



Kontrolní otázky



Doporučená literatura



Odkaz na internet



Shrnutí

# Ukázka podnikatelského plánu



## Studijní cíle

Cílem této kapitoly je seznámit studenty se skutečným zpracovaným podnikatelským plánem tak, aby jim tento přinesl inspiraci, motivaci a studenti si mohli ujasnit veškeré nesrovnalosti, nejasné části osnovy a byli schopni si svůj podnikatelský plán zpracovat individuálně.

## Požadované vstupní znalosti

Kapitola předpokládá znalosti jak z úvodu do problematiky podnikání a zásad (pravidel) pro sestavování podnikatelského plánu, tak i vlastní osnovy podnikatelského plánu a všech jeho jednotlivých částí.

## Vlastní text přednášky (cvičení)

Dovolte mi, abych vám v úvodu dnešního tématu připomenul některé zásady a obecné definice, které jsme zmínili v minulých přednáškách.



**Podnikatelský plán je dokument, který objektivně a reálně popisuje a konkretizuje podnikatelský koncept a analyzuje okolnosti, které jej ovlivňují.**

Účel podnikatelského plánu vždy ovlivní jeho obsah. Při jeho tvorbě dochází k podrobnějšímu rozepsání vybraných kapitol, jejichž náplň a rozsah bude závislý na situaci, ve které se podnik nachází. Při podnikatelském plánu pro banku bude kladen důraz na informace o firmě, řídicím týmu, průzkum trhu apod.). Při úvahách o podobě podnikatelského plánu je potřeba také promyslet kdo ho bude číst a pro koho je určen. Tomu potom přizpůsobíme rozsah jednotlivých kapitol.



**Kvalitně sestavený podnikatelský plán dává našemu konání smysl a energii a jeho naplnění přetvoří náš sen, náš cíl v realitu.**

Člověk, který podniká, je schopen nebývalé energie, odříkání a cílevědomého jednání, pokud má svůj sen, svůj cíl, svůj plán. Písemné zpracování cíle umožní jeho uspořádání, propracování a hlavně nastavení parametrů, pomocí kterých můžeme naplňování tohoto cíle měřit.



**Podnikatelský plán umožní podnik řídit.**

Podnikatelský plán je velmi důležitý dokument pro každý podnik, protože umožňuje podnik řídit. Při jakémkoliv řízení se v zásadě vždy jedná o změnu skutečného stavu, ve kterém se nacházíte do stavu původně zamýšleného, tedy plánovaného. Pokud máte sepsán svůj podnikatelský plán, každý měsíc, týden, nebo den si můžete kontrolovat, jak váš podnik postupuje k vytčeným cílům a v případě, že nejsou naplňovány původní plánované představy, můžete včas provádět účinná opatření (snižovat náklady, zvýšit aktivitu obchodních zástupců...). Pokud své plány nebudete mít sepsané, nedají se dobře kontrolovat.



## **Poskytuje objektivní pohled na podnikání**

Sepisování podnikatelského plánu vás přinutí shromáždit informace, které uspořádáte podle určité obecné struktury podnikatelského plánu. Zjistíte tak, že na řadu otázek neznáte odpovědi, proto budete muset shánět další informace, diskutovat vaše problémy s mnoha lidmi z různých oblastí konkurence, zákazníci, poradci apod.). Postupně tak budete získávat reálnější obraz o problémech, které na vás čekají při založení podniku a jeho řízení. Původní představy vycházející jen z vaší zkušenosti a vašich znalostí se tak během práce na podnikatelském plánu mohou podstatně změnit.

Podnikatelský plán je dokument, který (bude-li předkládán investorům) jim o vás mnohé napoví. Mějte na paměti, že každému investorovi projdou rukama stovky takových plánů a že tedy i ten váš musí v této konkurenci obstát. Člověk vnímá svět kolem sebe především očima, proto i podnikatelský plán musí mít dobrou vizuální úroveň, aby měl šanci na úspěch. A dnes si jeden takový podnikatelský plán představíme.

## **Podnikatelský plán firmy SUNNY SWEET, s.r.o.**

### **1. Základní informace**

Daný podnikatelský záměr bude realizovat firma Sunny Sweet, s.r.o. se sídlem na Jihovýchodě Moravy ve městě Holešov. Jedná se o firmu podnikající v oblasti potravinářského průmyslu konkrétně v oblasti cukrovinek. Její výroba zahrnuje výrobky od želatinových a pektinových bonbónů, lízátek, tyčinek, lékořice až po reklamní produkty např. Lipo Kostky pro volební kampaň.

Společnost dodává své výrobky především na zahraniční trh. Na český trh putuje jen asi 1,5 % z celkové vlastní produkce hotových výrobků. Zbytek uplatnění výrobků firmy funguje na základě smluvní výroby. Proto by firma chtěla prostřednictvím projektu Myšička uvést na trh nový výrobek Myšička pod vlastní značkou Sunny Mouse a chtěla by s ním proniknout nejen na zahraniční ale především na tuzemský trh. Daný výrobek bude vyrábět z želatiny a bude mít formu myšiček různých příchutí.

Vzhledem k tomu, že Sunny Sweet, s.r.o. provádí zejména smluvní výrobu pro velké firmy jako je Nestlé CZ, s.r.o., potenciál úspěchu nového výrobku pod vlastní značkou je poměrně vysoký. Výrobky společnosti jsou velmi populární v zahraničí, zejména v zemích Německo, Rumunsko a Polsko, proto také firma chce zaútočit i na tuzemský trh. Negativním faktorem však je, že je zde velmi silná konkurence v podobě firem jako Nestlé CZ, s.r.o., či Haribo, s.r.o., tudíž i přes vysoký potenciál úspěchu bude mít firma velmi těžkou úlohu získat větší podíl na trhu ve výrobě želatinových výrobků.

Ačkoliv Sunny Sweet, s.r.o. v prvních dvou letech po založení vykazovala ztrátu, poslední dva roky se její činnost přehoupala do kladného výsledku. V současné situaci je velmi těžké získat úvěr od banky zvláště pro firmu jakou je Sunny Sweet, s.r.o., tudíž si finanční prostředky potřebné k realizaci daného projektu vyčlenila z nerozděleného zisku dosaženého v předchozích letech.

Na výrobu nového výrobku budou využity stávající stroje a to tak, že bude omezena výroba méně atraktivních a méně prodejných výrobků a dané stroje budou využity k výrobě nového produktu v rámci projektu Myšička.

### **2. Historie podniku, údaje o vlastnících a managementu**

#### **2.1. Historie podniku**

##### **2.1.1. Kontaktní údaje**

Obchodní jméno firmy:	Sunny Sweet, s.r.o.
Sídlo firmy:	Revoluční 100/1, Holešov, PSČ 769 01
Tel.:	+420 123 456 789
Fax:	+420 123 456 799

Kontakt na jednatele: +420 123 456 788  
E-mail: info@sunnysweet.cz  
Webové stránky: www.sunnysweet.cz

### **2.1.2. Podnikatelský koncept**

Sunny Sweet, s.r.o. vyrábí cukrovinky ve své továrně v Holešově v jihovýchodní části České republiky. Zákazníci pochází převážně z Evropy, ale společnost vyváží do celého světa.

Specializuje se na tyto skupiny výrobků:

- želatinové cukrovinky,
- pektinové cukrovinky,
- lízátko,
- komprimát,
- lékořice,
- drops,
- bonbóny polévané kakaovou polevou,
- tyčinky.

Činnost společnosti se zaměřuje hlavně na rychle rostoucí podnikání v oblasti smluvní výroby. Zákaznickou skupinu tvoří mnoho předních světových cukrovinkářských společností jako např. Nestlé CZ, s.r.o., pro které Sunny Sweet, s.r.o. vyrábí výrobky pod jejich značkou.

### **2.1.3. Historie vzniku firmy**

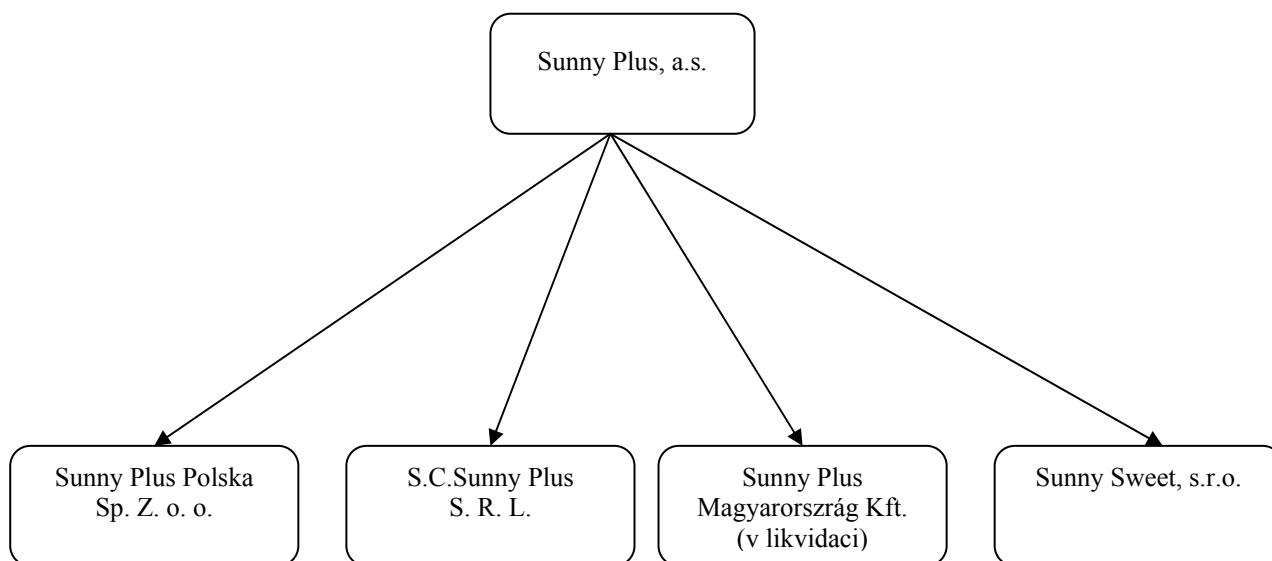
Společnost Sunny Plus, a.s., při svém založení v roce 2000, odkoupila továrnu od Lipo Jablonec, s.r.o., od společnosti Nestlé CZ, s.r.o. V roce 2001 vzniklo obchodní zastoupení v Polsku, což umožnilo založit společnost Sunny Plus Polska Sp. Z. o.o. O rok později společnost získala ochrannou známku Sunny a odkoupila továrnu Gyál v Maďarsku od firmy Peregletti CZ, s.r.o., a tím byla založena společnost Sunny Plus Magyarorszrág Kft.

Posléze společnost Sunny Plus, a.s. odkoupila v létě roku 2004 od společnosti Nestlé CZ, s.r.o. bývalý areál závodu Sfinx Holešov, do kterého se začaly postupně přemisťovat další výrobní závody. V současné době závod využívá 75 % z celkové rozlohy 38 332 m<sup>2</sup>. V závěru roku 2004 byla do zakoupeného areálu v Holešově přestěhována výroba z maďarského Gyálu, o rok později z Jablonce. Dnes jsou veškerá zařízení situována na jednom místě, což je výhodnější z hlediska např. jednoho vedení společnosti, nižších fixních nákladů, atd.

Areál bývalé továrny Sfinx se nachází ve městě Holešov v jihovýchodní části České republiky, a to pouhých 20 km od dálnice, což je velmi výhodná poloha pro silniční dopravu do všech částí střední a východní Evropy, kam směřují výrobky této společnosti.

V roce 2005 vzniklo další a to zatím poslední obchodní zastoupení v Rumunsku, na základě kterého byla založena společnost S.C.Sunny Plus S. R. L.

Graf č. 1: Struktura skupiny Sunny Plus Group, a.s.



#### 2.1.4. Významné mezníky

**2004** - získání areálu v Holešově od společnosti Nestlé CZ, s.r.o. (bývalý areál závodu Sfinx)

**2004** - přemístění výroby z Maďarska do Holešova

**2005** - vznik obchodního zastoupení v Rumunsku, Polsku

**2005** - přemístění výroby z Jablonce do Holešova

**2006** - proniknutí do zemí střední a východní Evropy (Německo)

**2007** - proniknutí do Finska, Ruska, Spojených Arabských Emirátů

**2007** - vytvoření vlastní značky Sunny

**2008** - odkoupení značky Pedro

**2009** - snížení počtu pracovníků z původních 342 na 210

#### 2.1.4. Vývoj vybraných ukazatelů firmy

	2005	2006	2007	2008
<b>Obrat (tis. Kč)</b>	176 402	309 428	286 943	290 365
<b>Zisk (tis. Kč)</b>	-68 830	-13 468	16 434	23 062
<b>Počet pracovníků</b>	166	342	267	230

#### 2.2. Údaje o vlastnících a managementu

Jméno	Kenny Dalglish	Andy Thomas	Hana Doleželová	Marie Bezdíčková
<b>Rok narození</b>	23. 6. 1966	5. 3. 1954	17. 8. 1977	13. 12. 1979
<b>Titul</b>	-	-	Ing.	MBA
<b>Dosažené vzdělání</b>	Maturitní zkouška	Základní (1968)	VŠ (2003) - Podniková	VŠ (2005) - Finance

	(1984)		ekonomika	
<b>Další vzdělání</b>	-	-	Státní zkouška z anglického jazyka	Státní zkouška z anglického jazyka
<b>Praxe</b>	-	-	Jazykový pobyt v Anglii 2003-2004	-
<b>Pozice</b>	Generální ředitel – jednatel – majitel firmy	Ředitel prodeje (RU, HU) – majitel firmy	Ředitelka nákupu	Finanční ředitel
<b>Nástup do podniku</b>	15. července 2004	15. července 2004	2. února 2005	1. října 2005
<b>Zastupitelnost</b>	Andy Thomas	Vedoucí prodeje (CZ, SK) Jan Stehlík	Vedoucí výroby Petr Kovář	Andy Thomas

### **3. Podnikatelský koncept – Možnosti financování zvolené inovace**

#### **3.1. Nabízené výrobky**

##### **3.1.1. Výrobky**

Firma Sunny Sweet, s.r.o. má rozmanité produktové portfolio, jedná se např. o želatinové bonbóny, pektinové bonbóny, lízátko, tyčinky, komprimáty, draže, drops atd. Společnost Sunny Sweet, s.r.o. je ale založena především na smluvních vztazích se zahraničím, proto chceme oslovit především tuzemský trh, a to inovovaným želatinovým výrobkem Žížalka značky Sunny Mouse.

Produkt firmy s názvem „Sunny Mouse – vitamínová bomba“ bude vyráběn ve tvaru myšiček s příchutěmi citrónu, pomeranče, jahody, jablka, maliny, černého rybízu a kiwi. Tyto ovocné želatinové bonbóny budou obsahovat podíl skutečného ovoce. Budeme je balit do igelitových sáčků o hmotnosti 100 g. Jedna myšička bude vážit 7 g.

##### **3.1.2. „Proč budou zákazníci nakupovat právě od nás“?**

Jelikož silnou stránkou společnosti je bezpochyby kvalita produktů, která je srovnatelná s produkty tradičních, známých, ale drahých značek např. s Nestlé CZ, s.r.o., užitek pro zákazníka bude pochutnání si na cukrovinkách za relativně nízké ceny s vysokou kvalitou. Náš výrobek bude mít atraktivní tvar a spoustu vitamínů.

##### **3.1.3. Ocenění jakosti výrobků**

V roce 2008 společnost úspěšně certifikovala systém jakosti pro potravinářské společnosti BRC, když dosáhla nejlepšího možného výsledku hodnocení „A“. V roce 2009 se již podařilo tento výsledek obhájit taktéž s nejvyšším ohodnocením.

##### **3.1.4. Objem produkce**

Jelikož společnost vyrábí a následně nabízí na tuzemský trh pouze 500 t produktů za rok pod vlastní značkou Sunny a prostřednictvím smluvní výroby do zahraničí zhruba 3 800 t za rok, chce firma objem produkce myšiček pod vlastní značkou Sunny Mouse zaměřený na český trh postupně během roku zvyšovat až na 2 500 t želatinového výrobku. Společnost se rozhodla tento projekt podpořit finančním vkladem již před započítáním projektu ve výši 1 100 tis. Kč a během prvního měsíce od zahájení projektu poskytla ještě další finanční injekci ve výši 500 tis. Kč.

#### **3.2. Cíl podnikatelského plánu**

Cílem našeho podnikatelského plánu je proniknout s vlastní značkou Sunny na tuzemský trh a taky chceme oslovit zákazníky novým želatinovým výrobkem.

Změna existujícího podnikatelského konceptu spočívá v zavedení nového druhu výrobku do svého sortimentu pod vlastní značkou Sunny a její uvedení na tuzemský trh, jelikož společnost je založena především na smluvních ujednáních se zahraničím.

Díky nízkým nákladům na výrobu je Sunny Sweet, s.r.o. schopna zákazníkům nabídnout výrobky za relativně nízkou cenu avšak spojenou s vysokou kvalitou. Výrobky se tak dostanou do podvědomí zákazníka a to díky svému jedinečnému složení. Naši zákazníci uvěří, že naše produkty jsou nejlepší. Nízká nákladovost bude zajištěna díky dostatečné kapacitě skladových prostor, a nedostatečným využitím manipulačních a výrobních strojů.

#### **4. Tok aktivit**

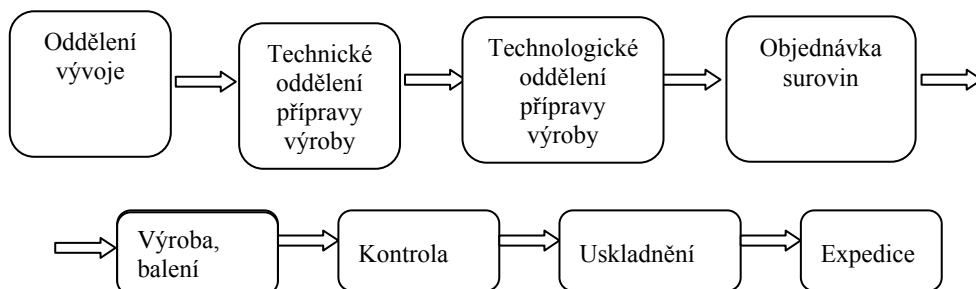
##### ***4.1.1. Popis výroby***

###### Výrobní postup želé

1. Příprava barviv, aromat, surovin (cukr, želatina)
2. Výroba hmoty – míchání želatiny, cukru, aromat, barviv
3. Lití do pudru – do vytvarovaných tvořítek vytlačených do pudru
4. Zrání – sušení – tuhnutí hmoty v teple (kolem 23 stupňů, +- den zrání)
5. Po usušení olejování, popř. cukrování
6. Balení do sáčku a krabic

Výroba bude probíhat na stávajícím nevyužitém strojovém parku, dále na strojích, u kterých bude dvousměnná pracovní doba nahrazena třísměnnou, čímž bude zajištěn dostatečně počet strojů pro výrobu.

##### ***4.1.2. Graf č. 2: Průběh celkových činností***



##### ***4.1.3. Potřebné zdroje činností***

###### 1. Oddělení vývoje

Náplní práce oddělení je vývoj a testování nových produktů a inovace již vyráběných výrobků. V tomto oddělení jsou 3 zaměstnanci, kteří mají v laboratoři k dispozici nástroje pro zkoumání výrobků např. mikroskop, zkumavky, odlivky, mrazáky atd.

###### 2. Technické oddělení přípravy výroby

Současně oddělení vývoje provádí také technickou přípravu výroby. Jejím úkolem po navrhnutí konstrukce produktu je připravit soupis výrobního materiálu, tedy recepturu, která se skládá z podnikem stanovených šarží (např. 14 000 mouka, P132 želé apod.).

###### 3. Technologické oddělení přípravy výroby

Ještě před zahájením výroby je nutno se zabývat technologickou přípravou výroby – tedy pracovními postupy. Zde nám technolog výroby určí přesný výrobní postup od přípravy surovin až po zabalení výrobku (míchání surovin, vaření, lití, zrání, pudrování, máčení, obalování atd.), tak i potřebný počet zaměstnanců, výrobního zařízení a spotřebovávané energie.



#### 4. Objednání surovin u dodavatele

Na výrobu nového želatinového produktu budeme používat suroviny od stávajících dodavatelů a to na základě dlouholetých zkušeností s možností využití množstevních slev.

Objednávání surovin probíhá prostřednictvím oddělení nákupu, ve kterém jsou 3 zaměstnanci, za které je zodpovědná ředitelka oddělení nákupu Ing. Hana Doleželová.

#### 5. Dodávka

Dodavatelskou skupinu tvoří společnosti, které se zabývají produkcí surovin pro výrobu cukrovinek, obalových materiálů a jiných zařízení spojených s touto výrobou. Jejich počet, stejně jako objem dodávek, se neustále mění vždy dle potřebného materiálu. V současné době má společnost uzavřeny smlouvy s 98 dodavateli. Rozhodli jsme se využít kontaktů se stávajícími dodavateli, nadále tedy s nimi budeme spolupracovat v rámci dodávky surovin a obalových materiálů. Doba splatnosti je se všemi dodavateli konstantní a je stanovena ve výši 15 dnů.

Společnost bude nakupovat co nejkvalitnější suroviny: cukr, bonbonářský sirup, rosolující látky, pektin (želírující látka), agar, agaroid, danagar, fondán, lékořice, glukózový sirup, modifikovaný škrob, různá aromata a barviva, sůl, kyselina citrónová apod.

#### 6. Výroba, balení

Výrobek Myšička značky Sunny Mouse má svůj výrobní postup (lítí základní suroviny, tvarování, plnění, máčení, obalování, ozdobování, barvení, sušení) a recepturu. Po dokončení všech postupů má výrobek konečný tvar, bude zabalen a převezen do skladovacích prostor.

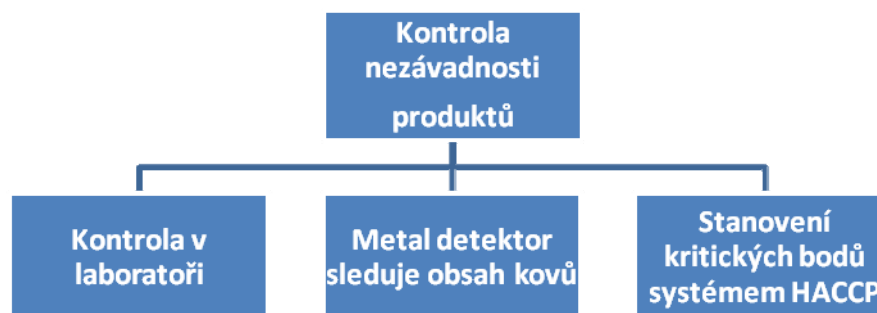
Výroba našeho produktu bude probíhat na 1 varném kotli, na 1 stroji NID a na 1 balícím stroji. Potřebný počet pracovníků pro obsluhu těchto strojů je 9.

#### 7. Kontrola

Vstupní suroviny, rozpracovaná výroba a hotový produkt budou podléhat přísné kontrole. Stanovíme hodinový cyklus namátkového odebrání vzorků po 5 ks. V laboratoři bude zkoumáno, zda má výrobek všechny požadované vlastnosti, tedy váhu, správné označení doby spotřeby, chuť, barvu, náplň, tvar, zdravotní nezávadnost, obsah alergenů, ...

Kromě této náátkové kontroly budou kontrolovány všechny produkty bez rozdílu, pomocí metal detektoru, aby se zjistilo, zda výrobek neobsahuje kovy. Detektory jsou umístěny na stanovených kritických bodech systémem HACCP a na výstupních místech, kde produkty opouštějí výrobní prostory a přemísťují se do skladů.

**Graf č. 3: Společností využívané způsoby kontroly nezávadnosti produktů**



#### 8. Uskladnění

Sklady v závodě jsou rozděleny na dvě základní části, na sklad vstupního materiálu a distribuční sklad. Každý ze skladů je rozdělen tak, aby byly odděleny suroviny a polotovary od alergenů a obalového materiálu a nedocházelo ke kontaminaci výrobků. Veškeré suroviny a výrobky jsou uskladněny na PVC paletách, dřevěné palety musí být pouze na vyhrazených místech. Sklady jsou rozděleny na místnosti, každá místnost je vybavena desetipatrovými regály, které obsluhuje zakladačový ROBOT. Fyzické osoby tak téměř nevstupují do skladových prostor, vše řídí pouze 2 pracovníci (jeden ve skladu vstupního materiálu a druhý v distribučním skladu).

## 9. Expedice

Expediční činnost ve společnosti je zajištěna programem Minerva, který zajistí, že produkty správně zabalené a označené budou uskladněné na místo k tomu určené, aby pak při expedici nedocházelo k záměně zakázky. Expedice v podniku je díky ROBOTU velmi dobře zorganizovaná. Každá zakázka je uložena v jednom regále. Nemůže tak dojít k jeho záměně, ke které velmi často docházelo před pořízením zakladačového stroje, kdy se v jednom regálu objevily např. 3 zakázky nebo špatně označená zakázka. Nepřehlednost je tak v současné době téměř nulová. Za expedici jsou zodpovědní 2 pracovníci. Co se týče velkých obchodních řetězců, odvoz hotových výrobků Myšička si zajišťují sami. K ostatním odběratelům budou výrobky dovezeny kamionovou dopravou společností Dopravní služby, a. s. Kroměříž, kterou bude platit odběratel.

S předchozími kroky souvisí náklady, které jsou vynaloženy jak při vývoji produktu, tak i v průběhu jeho výroby:

- Spotřeba energie 50 tis. Kč.
- Telefony, pošta, internet 5 tis. Kč a v průběhu prvního měsíce 3 tis. Kč.
- Spotřeba režijního materiálu u kancelářských potřeb 1 tis. Kč a v průběhu prvního měsíce 500 Kč.
- Spotřeba režijního materiálu u nástrojů, náradí apod. 5 600, v 6. měsíci bylo přikoupeno za 1 500 Kč dalšího materiálu a v 10. měsíci za 2 070 Kč.
- Ochranné pomůcky 4 400 Kč, v 5. měsíci 4 700 Kč, v 9. měsíci 790 Kč a v 10. měsíci 190 Kč.
- Náklady na přímý materiál 5 tis. Kč.
- Výdaje na změnu stavu zásob 600 tis. Kč, stejné výdaje se uskutečnily v 5. měsíci průběhu výroby, v 8. měsíci činily výdaje 500 tis. Kč.
- Pojištění zásob placeno čtvrtletně ve výši 5 600 Kč.
- Pojištění odpovědnosti za škodu hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance po celou dobu a to ve výši 1 tis. Kč měsíčně.

## **5. Prostorové zajištění činnosti**

### **5.1. Vnitřní prostředí podniku.**

#### **5.1.1. Adresa**

Sunny Sweet, s.r.o., Holešov, Revoluční100/1, PSČ 769 01.

#### **5.1.2. Majetek firmy**

Společnost sídlí ve vlastním areálu, v ulici Revoluční. Výměra pozemku ve vlastnictví společnosti je 38 332 m<sup>2</sup> včetně zastavěných ploch. Vlastnický vztah pozemku je dokumentován ve výpisu Katastru nemovitostí města Holešov.

Společnost v roce 2005 odkoupila závod Sfinx od firmy Nestlé CZ, s.r.o., tudíž je nyní závod ve vlastnictví Sunny Sweet, s.r.o. Společnost dosud využívala pouze 40 % z celkových prostor závodu pro svou činnost, proto zahájení nové výroby bude probíhat ve zbylých nevyužitých prostorách ve 2. patře.

#### **5.1.3. Vhodnost majetku**

Výroba bude probíhat ve výrobní budově ve 2. patře. Vhodnost je zajištěna hygienou a požární bezpečností, jelikož v ostatních patrech probíhá výroba bez problémů.

#### **5.1.4. Doplnující údaje**

Nejstarší budova byla postavena v roce 1865 a postupně byly přistavovány další budovy a sklady.

Administrativní část objektu: situováno do ulice Revoluční. V přízemí se nachází laboratoře, oddělení zajištění jakosti, kanceláře manažerů, technologií a kvality. V prvním patře je ředitel závodu, technický a výrobní manažer. Ve druhém patře je kancelář generálního ředitele, oddělení plánování, nákupu a obchodní oddělení. Ve 3. patře sídlí finanční ředitel, IT controllingu, ekonomické a personální

oddělení. Všechna 3 poschodí v hlavní budově jsou spojena schodištěm a 3 nákladními výtahy. Samostatnou budovu tvoří budova kotelny, kde v přízemí je umístěna kotelní jednotka na zemní plyn, trafostanice, kompresorová stanice a regulační stanice plynu. Rozměr hlavní výrobní budovy je 88,5 m x 62 m x 17,9 m, zde bude probíhat naše výroba ve 2. patře.

Přízemí výrobních prostor je rozděleno na dvě střediska – Komprimáty a Lékořice.

Na středisku Komprimáty je mísárna, kde se připravují základní komprimátové směsi, je zde umístěn mlýn na cukr, dva homogenizátory a sušárna ROTOFLUID. V další části jsou lisy pro lisování komprimátů.

Středisko Lékořice je rozděleno na dva výrobní prostory – prostor pro výrobu lékorek a fajek se společnou varnou černé a barevné hmoty, kde je umístěn míchací a duplikátorový kotel pro výrobu lékořicové (černé) hmoty, míchací zařízení DMK 400 a duplikátorový kotel pro výrobu barevných hmot.

Ve vedlejších prostorech je dílna na protlačení, sušení a krájení lékořicových výrobků, sušení a tvarování fajek. Jsou zde umístěny dvě pelotézy pro protlačení černé a barevné hmoty, sekačka, extruder na tvarování fajek a jedna společná sušárna. V prostoru barevné pelotézy je umístěna balicí linka BTH 11 na lékorky. V přízemí je linka na mytí přepravek.

V prostorách prvního patra je výroba kandytů - lízátek a dropsů, výroba fondantu a karamelu, litého zboží - zpracování želatiny a pektinu, linky pro balení komprimátů (EZ, BTH41, S 2000, BH05, Starpack), lízátek (Aqarius, EM 500), a balicí stroje na salonky. V tomto patře je tvarovací linka na výrobu čokoládových tyčinek včetně balicího stroje Cavana a balička pro balení DC do smrštitelné fólie. Odtud se výrobky odvázejí do expedice.

Ve třetím patře je umístěna výroba Dražé, dražovna s dražovacími kotli, varnou s duplikátorovým kotlem.

## **6. Stroje a jiné vybavení**

Výroba Myšiček bude probíhat ve 2. patře ve varném kotli pro výrobu želatinových a pektinových výrobků, lití pomocí NID stroje a balení na balicích lince.

Zajištění strojů bude probíhat prostřednictvím stávajících nevyužitých výrobních zařízení.

U balicích přístrojů bude dvousměnná pracovní doba nahrazena třísměnnou, tím bude dostatečně zajištěn počet strojů pro výrobu. Rovněž budou zaplněny nevyužití skladové prostory.

### **Stanovení potřebného počtu NID strojů**

Výrobní úkol: 2 500 t/rok

Strojový čas za h: 677,6 kg

Využitelný časový fond stroje: 4 518 h/rok

Strojové h k zajištění výrobního úkolu: 3 689,5 h

Obsazenost stroje 5 lidí

Potřebný počet strojů:  $3689,5/4518 = 0,8$  stroje = 1 stroj

## **7. Potřeba pracovníků**

Pro začátek bude výroba probíhat v 1 varném kotli, na 1 stroji NID a na 1 balicím stroji. Proto budeme potřebovat:

- na obsluhu 1 varného kotle jednoho pracovníka, který musí být vyučen a s praxí obsluhy varných kotlů 2 roky, HM 14 000 Kč,
- na obsluhu 1 výrobního zařízení NID čtyři pracovníky, u kterých postačí vyučení a společnost zajistí potřebné proškolení pro obsluhu strojů – HM 10 000 Kč (podmínkou je dodržení výše minimální mzdy),
- na obsluhu balicího stroje čtyři pracovníky, pro které platí taky vyučení a společnost jim zajistí potřebné proškolení – HM 10 000 Kč,

- jednoho mistra výroby, který musí mít minimálně maturitní vzdělání s praxí 3 roky a osvědčení, že může školit lidi – HM 18 000 Kč,
- jednoho vedoucí výroby, u kterého postačí vyučení plus praxe 2 roky – HM 15 000 Kč.

Takže celková potřeba pracovníků bude 11.

Ostatní pracovní sílu (tři zaměstnance vývojového oddělení, jednoho technologa výroby, jednoho zaměstnance nákupního oddělení, jednoho pracovníka kontroly, dva pracovníky skladu) využijeme z již zaměstnaných osob společnosti Sunny. S tím souvisí i odměna resp. mzda vývojových pracovníků, kteří se podíleli na vývoji produktu, a to ve výši 200 tis. Kč + SZP 68 tis. Kč.

<b>Plánování počtu zaměstnanců</b>	
Roční využitelný fond pracovní doby dělníka:	
Počet kalendářních dní v roce	365
Počet dní pracovního klidu	114
Nominální fond pracovní doby ve dnech	251
Průměrný počet dní dovolené	20
Průměrný počet dní nemoci	10
Průměrný počet dní jiné nepřítomnosti	5
Fond pracovní doby ve dnech	216
Roční využitelný fond pracovní doby v h (216*8)	1 728
Celoroční objem prací v h	18 447,5
Potřebný počet pracovníků 3689,5/1728	10,7 = 11

## **8. Pracovní prostředí (bezpečnost práce, ekologie)**

Odpady vznikající při výrobě budou v pevné formě (zmetky výrobků a obalových materiálů), které firma umístí a nadále i my budeme do předem připravených barevně rozlišených kontejnerů. Způsob likvidace je zajištěn prostřednictvím firmy MEGAWASTE, s.r.o. Předpokládaný objem odpadu bude 1 % z celkové produkce.

Cena svozu odpadu je 474 Kč/t. Co se týče předpokladu 1 % odpadu z celkového objemu produkce tedy plánovaných 25 t, celková částka za odvoz odpadu Myšiček by měla činit 11 850 Kč.

Jelikož se jedná o potravinářskou firmu – prašnost, hlučnost a zápach se ve větší míře vyskytuje velmi zřídka. Společnost se neřadí mezi firmy, které nějak výrazně znečišťují ovzduší.

Každý přijatý pracovník projde proškolením o bezpečnosti práci, které se bude pravidelně opakovat v ročních intervalech.

## **9. Vnější prostředí podniku – Marketing**

### **9.1. Informace o trhu**

#### **9.1.1. Trh obecně**

Současná hospodářská krize se podepisuje na trhu jako takovém a trh cukrovinek není výjimkou. Proto trh hodnotíme jako stagující až ustupující. Geografické rozložení firem cukrovinářského průmyslu je celorepublikové.

Podíl potravinářství na národním hospodářství se pohybuje okolo 4 %, měřeno dle tržeb. Podíl na zaměstnanosti překračuje 3 %. Potravinářství je přitom jedním z nejsilnějších sektorů zpracovatelského průmyslu. Nejvyšší podíl produkce, asi 37 %, vytvářejí střední podniky s 50 až 249 zaměstnanci.

Každý Čech sní každoročně zhruba 2,5 kg nečokoládových cukrovinek, za které se celkem utratí okolo 2,5 mld. korun.

Podle dat společnosti AC Nielsen ovládá český trh ze 79,2 % v objemu a ze 70,2 % v hodnotě celkem pět firem: Nestlé CZ, s.r.o., Perfetti Van Melle, s.r.o., IDC Figaro, a.s., Storck, s.r.o. a Haribo, s.r.o. V hodnotě prodeje má největší podíl na trhu společnost Nestlé CZ, s.r.o.

Dovážené produkty mají 40 % v objemu prodaných výrobků na úkor výrobků lokálních. Podle textury bonbonů jsou na prvním místě želatinové. Jejich obliba stále stoupá, nyní dosáhly 32% tržního podílu. Dále následují dropsy se 30 % trhu.

### 9.1.2. Cílový trh

Cílem daného podnikatelského plánu je výroba nových želatinových výrobků, které chceme zaměřit na děti především pro doplnění stravy vitamínem C, které v dospívání potřebují. Druhou skupinou, na kterou se chceme soustředit, jsou ti, kteří mají problémy s klouby z důvodu nedostatku kloubního mazu, který jim náš želatinový výrobek poskytne.

Našimi zákazníky budou dívky i chlapci, zejména ve věku od 2 do 18 let, a dále starší populace od 40 do 65 let, která při práci namáhá své klouby nebo také ti, kteří mají nadměrnou fyzickou námahu jako např. sportovci. Jelikož firma Sunny Sweet, s.r.o. se v současné době soustředí na zahraniční trh, chceme tímto výrobkem oslovit hlavně český trh.

### 9.1.3. Podíl na trhu

Protože je v současné době na tuzemském trhu v oblasti cukrovinek obrovská konkurence, jejíž určité příklady jsme popsali výše, bude náročné zaujmout v blízké době nějaký vyšší podíl na tomto trhu. Jelikož ostatní firmy zaujímají podíl velký, bude pro nás zpočátku dostačující získat s výrobkem Myšička 2 % podílu na tuzemském trhu, během dvou let bychom potom chtěly dosáhnout 7 %. Nebudeme omezovat výrobu našich výrobků, a proto se budeme snažit konkurovat jiným výrobcům v kvalitě i ceně.

## 9.2. Marketingové informace

### 9.2.1. Kalkulace ceny

Předběžná kalkulace na 1 kg výrobku Píd'alka	Kč/2 500 t/rok	Kč/1 kg
1. Přímý materiál	50 264 130	20,105652
2. Přímé mzdy	1 372 800	0,54912
3. Ostatní přímé N	1 646 000	0,6584
4. Výrobní režie	12 360 000	4,944
<i>Vlastní N výroby</i>	65 642 930	26,257172
5. Zásobovací režie	6 132 000	2,4528
6. Správní režie	7 845 000	3,138
<i>Vlastní N výkonu</i>	79 619 930	31,847972
7. Odbytové N	8 814 000	3,5256
<i>Úplně vlastní n výkonu</i>	88 433 930	35,373572
8. Zisk 21,5 %	19 013 295	7,605318
Prodejní cena bez daně	107 447 225	<b>42,97889</b>
9. Daň	21 489 445	8,595778
Prodejní cena s daní	128 936 670	51,574668

Předběžná kalkulace na 1 kg výrobku

Předpokládaný objem výroby 2 500 t

Předpokládaná cena jednoho 100g balení 4,3 Kč bez DPH

Naším odběratelům jsme stanovili cenu 4,30 Kč/100g balení bez DPH. Cena je stanovena metodou orientovanou na náklady pomocí kalkulačního vzorce. Rozhodli jsme se tak z toho důvodu,

abychom pokryli veškeré náklady a dosáhli aspoň minimálního zisku. Veškeré ceny jsou uváděny bez DPH.

### 9.2.2. Distribuce

Již před zahájením produkce bylo potřeba zajistit potřebný počet odběratelů z důvodu zajištění prvotního odběru. Obchodní zástupce společnosti osobně navštěvoval odběratele společnosti, což sebou neslo náklady na pohonné hmoty ve výši 10 tis. Kč.

Myšičky budeme zákazníkům nabízet v podnikové prodejně přímo v sídle společnosti Sunny Sweet, s.r.o., kde budou prodávány za cenu, která je totožná s cenami pro odběratele. Dále se prostřednictvím našich odběratelů jako např. Tesco Stores, a.s., Albert, a.s., Kaufland, v.o.s., dostanou do maloobchodních prodejen. Tuto cestu jsme si zvolili, protože již máme uzavřené smlouvy na odběr stávajících výrobků a proto využijeme stávajících odbytišť. Doba splatnosti od odběratelů je 14 dnů.

Jednou z možností prodeje, kterou firma využije, je napojení se na řetězec prodeju v čerpacích stanicích v rámci celé ČR a využijeme i prodej prostřednictvím restauračních zařízení.

### 9.2.3. Propagace

Chtěli bychom uvést na tuzemský trh značku Sunny, a to prostřednictvím navrhovaného želatinového výrobku. Tato společnost nemá dostatečně vyvinutou propagační činnost a soustředí se spíše na smluvní výrobu, proto se musíme na tuto část zaměřit ve velké míře.

Naše odběratele budeme o novém výrobku informovat prostřednictvím účasti na veletrzích (např. ISM – mezinárodní veletrh cukrovinek Kolín nad Rýnem, SRN), kde se firma prezentuje a vyhledává kontakty.

Dalším způsobem získávání nových odběratelů je působení obchodních zástupců, kteří pro společnost získávají kontakty v tuzemsku i v zahraničí. Každá divize si zajišťuje své obchodní zástupce. Objednávka však putuje do jediného výrobního závodu v Holešově.

Společnost plánuje propagovat své výrobky, upozorňovat na jejich kvalitu, cenu, dosažitelnost a odlišnost v porovnání s konkurenční nabídkou, pomocí propagačních nástrojů, ze kterých by chtěla využívat hlavně reklamu v novinách, která bude firmu stát zhruba 8 000 Kč/měsíc, rádiích ve formě veselých znělek zaměřených na děti, za jeden 15-ti sekundový spot firma zaplatí 500 Kč, tudíž měsíčně zaplatí 28 000 Kč, dále formou nápisů na firemních vozech, polep firmu vyjde na 5 000 Kč, a pomocí kvalitně vypracovaných internetových stránek. Posledním propagačním materiálem by měly být vývěsní tabule, za které bude firma platit pronájem ve výši 5 000 Kč/měsíc. Jelikož budou naší cílovou skupinou především děti, reklama musí být více barevně i graficky propracovaná. Celkově nás propagace bude stát 300 000 Kč. Do budoucna bychom chtěli využít i propagaci prostřednictvím televizní reklamy.

### 9.2.4. Konkurence

Firma	Ryas-Potraviny, s.r.o.	Jiří Šašík - HORS	Nestlé Česko, s.r.o.	Haribo CZ, s.r.o.
Adresa	Měšťanská 1174/10, 769 01 Holešov	Na Výhoně 3824, 769 01 Holešov	Mezi Vodami 2035/31, 143 20 Praha 4 - Modřany	Maříkova 423/50, 621 00 Brno - Ivanovice
Cílový trh	Jihovýchodní Morava - především děti a mládež	CZ - především děti a mládež	Svět - celková populace	CZ - především dětská populace
Výrobky	Výroba máčených čokoládových cukrovinek	Roksová lízátka s různými vzory, kulatá lízátka, bonbóny a špalky.	Výroba čokolád a cukrovinek např. značek Orion, Zora a Sfinx, kulinářských výrobků Maggi, kávy Nescafé a krmiv Purina	Výrobky z želé, lékořice a pěnového cukru

<b>Ø cena*</b>	6 Kč	5 Kč	18 Kč	20 Kč
<b>Distribuce</b>	Nepřímá distribuce - MO	Přímá, nepřímá - prodej ve vlastních prodejnách, MO	Nepřímá - VO - MO	Nepřímá - VO - MO
<b>Propagace</b>	Reklama v rádiu, tisku	Reklama v rádiu, tisku	Reklama TV, podpora prodeje, PR	Reklama TV, podpora prodeje, PR

## **10. Zákazníci**

Hlavními zákazníky, na které se zaměříme, budou řetězce hypermarketů a supermarketů Albert, a.s., Kaufland, v.o.s., Tesco Stores, a.s. V úvahu přichází i Lidl v.o.s. a Penny Market, s.r.o., ale v současné době se chceme orientovat na tři výše uvedené. Dále pomocí vlastního rozvozu budeme nabízet produkt i v řetězci prodejn v čerpacích stanicích Agip, s.r.o., Tesco Stores, a.s., Benzina, s.r.o., Albert, a.s., Unicorn, a.s. Produkty uvedeme i do restauračních zařízení, zpočátku v nejbližším okolí (Pitkin, Dalek, U Mlýna, Sport, Bar) s plánem dalšího rozšiřování do ostatních měst. Samozřejmostí bude i prodej v místních samoobslužných prodejnách.

### **10.1. Smluvní vztahy**

V případě restauračních zařízení máme zajištěny smlouvy o smlouvách budoucích, kdy dodávky budou probíhat prostřednictvím nepravidelných objednávek dle potřeby. S nákupními řetězci Kaufland, v.o.s., Albert, a.s., Tesco Stores, a.s. máme uzavřeny rámcové kupní smlouvy, které budou upřesňovány jednotlivými kupními smlouvami. Co se týče čerpacích stanic, tak uzavření smluv zatím neproběhlo.

### **10.2. Roční produkce**

Dojednáno máme zatím 30 % zákazníků, se kterými můžeme začít realizovat náš podnikatelský projekt.

## **11. Dodavatelé**

### **11.1. Dodavatelské zajištění provozní činnosti**

Pro zajištění naší výroby budeme potřebovat přísun vody, který nám zajistí firma Vodovody a kanalizace Holešov, dále elektřinu, kterou máme smluvně zajištěnou od firmy E.ON, dále plyn od Jihomoravské plynárenské společnosti.

<b>Materiál</b>	<b>Dodavatel</b>	<b>Alternativní dodavatel</b>	<b>Doprava vstupů</b>
<b>Cukr</b>	Moravskoslezské cukrovary, a.s. Hrušovany n. Jevišovkou	Hanácká potravinářská společnost, s.r.o. Brno	Cena včetně dopravy
<b>Bonbonářský sirup</b>	MONA Znojmo, s.r.o.	AddFood, spol. s r. o. Praha	Cena včetně dopravy
<b>Rosolující látky</b>	LYCKEBY CULINAR, a.s. Horažďovice	ALLCOM, spol. s r. o. Nezamyslice	Cena včetně dopravy
<b>Pektin</b>	LYCKEBY CULINAR, a.s. Horažďovice	ALLCOM, spol. s r. o. Nezamyslice	Cena včetně dopravy
<b>Agar E-406</b>	ACE Trade spol. s r.o. Ústí nad Orlicí	JERSEY CZ, s.r.o. Ostrava	Cena včetně dopravy
<b>Agaroid</b>	ACE Trade spol. s r.o. Ústí nad Orlicí	JERSEY CZ, s.r.o. Ostrava	Cena včetně dopravy
<b>Danagar</b>	DIAM, s.r.o. Brno	SaS, spol. s r. o. Brno	Cena včetně dopravy
<b>Glukózový sirup</b>	MONA Znojmo, s.r.o.	AddFood, spol. s r. o. Praha	Cena včetně dopravy

<b>Modifikovaný škrob</b>	LYCKEBY CULINAR, a.s. Horažďovice	SEPT amyl, s.r.o. Ostrava	Cena včetně dopravy
<b>Barviva E-104 E-124 E-132</b>	DIAM, s.r.o. Brno	SaS, spol. s r. o. Brno	Cena včetně dopravy
<b>Sůl</b>	EQUUS, spol. s r.o., Český Těšín	Solsan, a. s. Praha	Cena včetně dopravy
<b>Kyselina citrónová E-330</b>	DIAM, s.r.o. Brno	SaS, spol. s r. o. Brno	Cena včetně dopravy

## 11.2. Dodavatelské zajištění investiční činnosti projektu

Protože výroba želatinového produktu bude probíhat v budovách a na strojích, které jsou již ve vlastnictví společnosti a nebyly dosud plně využity, nebude potřeba k tomuto projektu zajistit žádné další stroje či zařízení.

## 12. Harmonogram realizace

Pořadí	Úkol	Období
1.	Sestavení finančního, ekonomického plánu – vyčlenění potřebných finančních prostředků	20. listopadu 2010 – 20. prosince 2009
2.	Vývoj nového složení produktu v útvaru vývoje, vytvoření vzorku, posouzení vedením a nezávislými osobami, schválení vedením firmy	1. ledna 2010 – 31. března 2010
3.	Zabezpečení strojového vybavení – přesun strojů	20. února 2010 – 28. února 2010
4.	Zabezpečení surovinového vybavení (oslovení stávajícího dodavatele, objednávka, dodávka)	1. března - 31. května 2010
5.	Nábor nových zaměstnanců	25. dubna 2010 - 25. května 2010
6.	Výroba, balení, kontrola jakosti, skladování nového produktu	1. června 2010 - 25. září 2010
7.	Zajištění distribučních cest	1. června 2010 – 31. července 2010
8.	Expedice našim odběratelům	1. října - 31. října 2010
9.	Propagační činnost - propagace firmy	začátek 1. září 2010
10.	- propagace Píd'alek	začátek 1. listopadu 2010
11.	Uvedení nového výrobku na trh	1. listopadu 2010

## 13. SWOT analýza

### 13.1. Silné stránky (Strengths)

- Kvalita produktů.
- Kvalitní management.
- Rostoucí podnikání v oblasti smluvní výroby.
- Relativně nízké ceny výrobků.
- Certifikát ISO 9001:2000.
- Výhodná poloha pro dovoz do střední a východní Evropy.
- Veškerá výrobní činnost soustředěna do jednoho výrobního závodu.

Silnou stránkou společnosti je bezpochyby kvalita produktů, která je srovnatelná s produkty tradičních, známých, ale drahých značek. Firma jde v šlépějích výrobních receptur bývalé továrny Sfinx.



Kvalitní management je nejdůležitějším článkem pro zajištění chodu společnosti. Je složen především z týmu mladých kreativních lidí. Jsou plni nadání, entusiasmů a nebojí se plného pracovního nasazení.

Rostoucí podnikání v oblasti smluvní výroby zajišťuje firmě lepší postavení na trhu a tím její konkurenceschopnost, neboť právě v této oblasti nejvíce vyniká. Produkce dosahuje více než 80 % z celkové produkce. Ve svém okolí dosud nenarazila na konkurenta v této oblasti.

Nízká cena výrobků za vysokou kvalitu, která je ohodnocena certifikátem ISO 9001:2000, zajišťuje neustále se zvyšující poptávku po produktech společnosti a jejich oblíbenost.

Úspore nákladů na dopravu zboží do zahraničí napomáhá výhodná poloha blízko hranic se Slovenskem a Rakouskem pro dovoz do střední a východní Evropy.

Před rokem 2004 výroba probíhala v divizích na různých místech ve světě. V roce 2006 byla veškerá výrobní činnost firmy soustředěna do jednoho výrobního závodu v Holešově.

### **13.2. Slabé stránky (Weaknesses)**

- Vysoká zadluženost.
- Poměrně zastaralý strojový park.
- Výrobky jsou pod značkou Sunny na Českém trhu novinkou.
- Špatná propagace produktů Sunny.
- Neplnění termínů dodávek.

Velký nedostatek společnosti, který jí brání v jejím rozvoji, je vysoká zadluženost (např. u ČSOB), která zabraňuje, mimo jiné, obměně zastaralého strojového parku, který pochází z dob původního závodu Sfinx (25 let staré stroje) → zhoršená adaptabilita na požadavky zákazníků. Zastaralý strojový park brání v dalším rozvoji společnosti. Pro zlepšení situace by bylo vhodné využít pronájmu, který by tuto situaci alespoň na nějaký čas vyřešil.

Výrobky Sunny jsou na trhu novinkou a vlivem nedostatečné propagace se hůře prosazují na trhu. Společnost pořádá pouze firemní propagace, účastní se veletrhů a výstav, kde získává nejvíce obchodních partnerů. Měla by se ovšem zaměřit také na prodejní propagaci, např. formou reklamy v rádiu, letáků, plakátů, ochutnávek, akčních nabídek, soutěží apod. Jednou z možností zvýšení prodeje je napojení se na řetězec prodeje v čerpacích stanicích v rámci celé ČR. Společnost by měla také využít reklamních spotů v televizi a to až už v rámci regionálního vysílání nebo celostátním rozsahu.

Termíny dodávek se opět díky vysoké zadluženosti občas zpožďují.

### **13.3. Příležitosti (Opportunities)**

- Získání nových trhů.
- Využití příznivé polohy společnosti.
- Neustálý vývoj balení.
- Lepší propagace firmy.
- Rozšíření klientely.
- Větší expanze na tuzemské trhy.
- Sezónní výkyvy.

Největší příležitostí je získání nových trhů, na kterých může začít působit pod značkou Sunny nebo novou značkou Pedro a díky příznivé poloze společnosti jednoduše expandovat na zahraniční trhy. Možnost měnit neustále obaly je také velmi dobrá příležitost, neboť nový design přispívá k atraktivitě produktu a láká ke koupi.

Velkou příležitostí spatřujeme ve zlepšení propagační činnosti, např. vytvoření tohoto úseku ve firmě, který se bude propagací zabývat. Výsledkem by mohlo být rozšíření klientely jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Širší využití sezónních příležitostí, např. Vánoce, Velikonoce, by také jistě zvýšilo zájem nových zákazníků.

### 13.4. Ohrožení (Threats)

- Poměrně vysoká konkurence.
- Demografické změny.
- Současná finanční krize.
- Zvýšení nároků odběratelů.
- Vyšší ceny vstupů.

I přes silné stránky společnosti, jako je kvalita a nízká cena produktů, je na trhu cukrovinek poměrně vysoká konkurence, kterou je potřeba neustále sledovat.

Demografické změny a současná finanční krize představují ohrožení v podobě stárnoucí populace, nedostatku peněžních prostředků, krachu některých dodavatelů a odběratelů, anebo zvýšení nároků ze strany odběratelů.

Ohrožení v podobě zvyšujících se cen vstupů je v současné době potřeba řídit a neustále hledat dodavatele surovin, kteří společnosti nabídnou materiál za nižší cenu stejnou nebo vyšší kvalitou.

## Případová studie (praktický příklad)



Celá tato kapitola představuje konkrétní praktický příklad.

## Shrnutí



V tomto případě jde o skutečný, zcela konkrétní podnikatelský plán existující společnosti s ručením omezeným. Podle Etického kodexu byly změněny základní údaje – identifikační data a místo podnikání společnosti.

## Kontrolní otázky a úkoly



- 1) Je podnikatelský plán kompletní?
- 2) Jaké další údaje byste v podnikatelském plánu uvedli?

## Literatura



Eduard Blackwel: Podnikatelský plán – Readers International Prague – 1993

Kolektiv autorů: Jak napsat podnikatelský plán – CZECHINVEST Praha – 2005