



Farming concepts and innovative
funding/financing

MODUL C: Podnikatelský plán

Vypracování podnikatelského plánu pro financování



Spolufinancováno
z programu Evropské
unie Erasmus+

Financováno Evropskou unií. Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.
Projekt č: 2019-1-BE01-KA202-050397

ÚVOD

Abyste mohli získat financování projektu, ať už prostřednictvím tradičních finančních kanálů (banky a finanční instituce), nebo prostřednictvím nových finančních nástrojů, které jsou uvedeny v katalogu FARMINFIN, musíte vypracovat podnikatelský plán jako základní dokument pro prodání svého projektu potenciálním investorům a demonstrování jeho životaschopnosti.

Tento modul vás provede prvky, které by měly tvořit váš podnikatelský plán, prozkoumá otázky, které byste si měli klást, a plány, které byste měli vypracovat, abyste získali přehled o svém projektu, potřebných prostředcích a očekávaných výsledcích.

Ačkoli je běžné se zaměřit na finanční aspekty jako na základ pro zdůvodnění životaschopnosti projektu, řádná předchozí analýza trhu, prostředí a vaší společnosti bude nezbytná pro to, abyste dodali konzistenci všem operativním plánům uvedeným v podnikatelském plánu.

Doufáme, že všechny informace a koncepty nabízené v tomto modulu vám pomohou při vypracování podnikatelského plánu, který vám usnadní identifikaci příležitostí a umožní získat potřebné finanční prostředky.

UČEBNÍ CÍLE

Cílem tohoto modulu je poskytnout vám potřebné znalosti k vypracování podnikatelského plánu:

- K tomu je nezbytné provést podrobnou analýzu prostředí, trhu a SWOT analýzu.
- Budete schopni vypracovat různé operativní plány, které odpovídají vašemu podnikatelskému a investičnímu záměru, nastavíte si strategii, cíle a způsob jak jich dosáhnout.
- Vypracování správné marketingové strategie, zhodnocení potřebných zdrojů a odhad ekonomického a finančního dopadu těchto opatření. Tyto kroky budou základními nástroji, abyste mohli svůj projekt propagovat u potenciálních investorů.
- Znalost a řízení finančních nástrojů, jako je účetní rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků, bude zásadní pro zdůvodnění životaschopnosti vašeho podniku a jeho dlouhodobé udržitelnosti.

OBSAH

1. Co je to podnikatelský plán?	5
2. Proč vytvořit podnikatelský plán?	6
3. Podnikatelský plán vs. obchodní model	7
4. Prvky podnikatelského plánu	8
4.1. Shrnutí	9
4.2. SWOT analýza	10
4.3. Průzkum trhu	11
4.4. Strategický plán	14
4.5. Marketingový plán	15
4.6. Prodejní plán	16
4.7. Operační plán	26
4.8. Finanční plán	27
4.9. Plán pro nepředvídané události	33
Závěry	34

Potřebná doba na nastudování modulu: 3 hodiny a 30 minut

1. CO JE TO PODNIKATELSKÝ PLÁN?

- Podnikatelský plán je dokument, který slouží k analýze, zhodnocení a prezentaci podnikatelského projektu.
- Pomocí podnikatelského plánu se zkoumají různé alternativy realizace podniku, hodnotí se technické a obchodní možnosti (lze to provést?), ekonomicko-finanční výsledky (budeme mít očekávané výsledky?) a získání zdrojů (máme potřebné zdroje?).
- V každé fázi rozvoje (zahájení činnosti, růst, zralost atd.) vyžaduje podnik různé přístupy a nástroje k dosažení cílů.

Fáze	Typ plánu	Cíle podnikání
Start-up	Podnikatelský plán pro začínající společnost	<ul style="list-style-type: none">• Zahájení činnosti• Zahájení nových oborů podnikání
Růst	Obchodní plán pro růst/rozšíření	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení podílu na trhu• Nové produkty nebo vstup na nové trhy• Zvýšení ziskovosti
Zralost	Obchodní plán pro růst	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení podílu na trhu• Nové produkty nebo vstup na nové trhy• Zvýšení ziskovosti

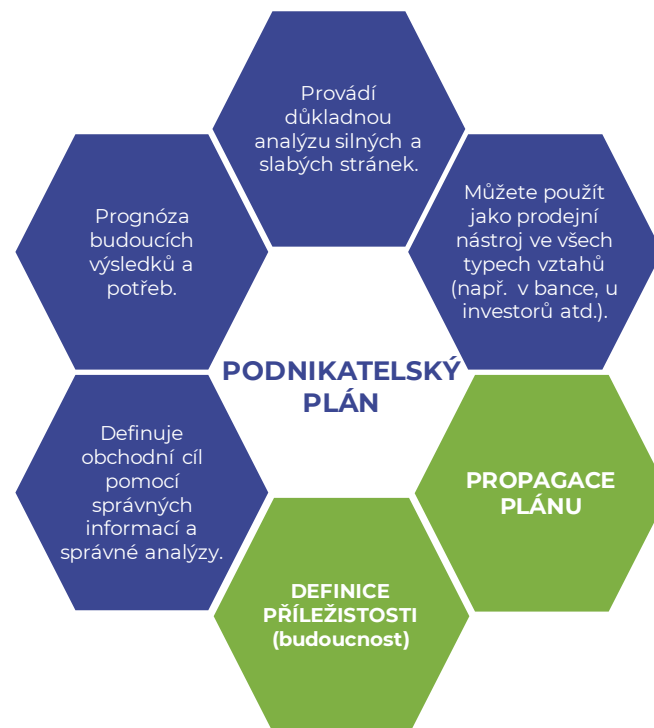
2. PROČ PŘIPRAVIT PODNIKATELSKÝ PLÁN?

Podnikatelský plán je velmi užitečný pro:

- Definování podnikatelského cíle pomocí správných informací a provedení správné analýzy.
- Použití jako tzv. pomocného nástroje, a to ve všech typech vztahů (např. s týmy, bankami, investičními společnostmi atd.).
- Provedení hloubkové analýzy silných a slabých stránek, které je třeba najít.
- Navržení prognózy budoucích výsledků a potřeb.
- Definování cílů společnosti.

Podnikatelský plán je v podstatě základním nástrojem pro analýzu životaschopnosti podniku. Podnikatelský plán má dva základní cíle:

1. **Definovat příležitost** (budoucnost)
2. **Propagovat plán**



3. PODNIKATELSKÝ PLÁN VS OBCHODNÍ MODEL

Mnoho podnikatelů a obchodníků si myslí, že obchodní model je totéž co podnikatelský plán. Obojí spolu souvisí, ale existují rozdíly, kterých byste si měli být vědomi.

PODNIKATELSKÝ PLÁN

OBCHODNÍ MODEL

Obchodní model je součástí vašeho podnikatelského plánu a slouží k následujícím účelům :

- Určuje, jak podnik generuje peníze.
- Určuje, čeho si zákazníci nejvíce cení.
- Ukazuje vztah mezi zdroji a tím, co podnik nabízí.
- Je modelem, který můžete měnit a přizpůsobovat v průběhu realizace projektu.
- Má za cíl nalezení **vzorce, který ukáže, jak je váš nápad životaschopný a udržitelný.**

Zatímco **podnikatelský plán**:

- Uvádí **podrobnosti o podnikání.**
- Vychází z modelového přístupu a staví na něm.
- Vysvětluje, jak budete **získávat a udržovat zákazníky** a jak se vypořádáte s konkurencí.
- Vysvětluje **finanční situaci** podniku v určitém časovém okamžiku a také předpovídá budoucí vývoj.
- Podporuje obchodní model a vysvětluje kroky nezbytné k **dosazení cílů** tohoto modelu.

4. PRVKY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

1. Shrnutí

**2. SWOT
analýza**

3. Průzkum trhu

**4. Analýza
konkurence**

**5. Strategický
plán**

**6. Marketingový
a obchodní plán**

7. Provozní plán

8. Finanční plán

**9. Plán pro
nepředvídané
události**

4.1. Shrnutí

- Shrnutí je souhrnná prezentace podnikatelského plánu. Skládá se ze shrnutí nejdůležitějších bodů plánu.
- Shrnutí se připravuje po dokončení plánu a slouží jako tzv. “úvodní dopis”, který se používá k prezentaci prvků tvořících podnikatelský plán.
- Cílem shrnutí je poskytnout cílové skupině přehled o projektu, aby pochopili, z čeho se podnikatelský záměr skládá a jak se vyvíjí. Cílem shrnutí je vyvolat zájem o podnikatelský plán.
- Význam shrnutí spočívá v tom, že představuje podnikání tak, aby vyvolalo u čtenáře hlubší zájem o projekt.

Struktura shrnutí:

- **Popis činnosti:** V čem spočívá podnikání, jaký produkt nebo službu budeme nabízet, jaké jsou jeho hlavní charakteristiky, jaký je obchodní model.
- **Potenciální trh:** Definice možného trhu.
- **Odlišení se od konkurence:** Jaké jsou možnosti trhu, čím se lišíme od konkurence, čím je výrobek lepší než konkurence.
- **Konkurenční výhody:** Aspekty, ve kterých budeme mít výhodu oproti konkurenci.
- **Důvody, které ospravedlňují podnikatelský návrh:** Důvody, proč je nápad považován za podnikatelskou příležitost, jaká je situace na trhu, jaké existují neuspokojené potřeby, jaký problém náš výrobek/služba řeší, jaké zlepšení přináší atd.
- **Podnikatelské cíle:** Podnikatelské cíle v horizontu tří nebo čtyř let.
- **Strategie:** Strategie pro dosažení cílů.
- **Tým:** Kdo jsou lidé, kteří budou projekt řídit.
- **Finanční údaje:** Finanční výhled pro horizont tří až čtyř let.
- **Potřebné zdroje:** Zejména potřebné investice jak z vlastních zdrojů, tak z externích zdrojů.

4.2. SWOT analýza

SWOT analýza je strategická metoda používaná k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza identifikuje vnitřní a vnější faktory, které jsou příznivé nebo nepříznivé pro dosažení cílů. SWOT analýza je zásadní, protože z ní lze odvodit další kroky v procesu marketingového plánování a s její pomocí lze stanovit některé dílčí cíle.

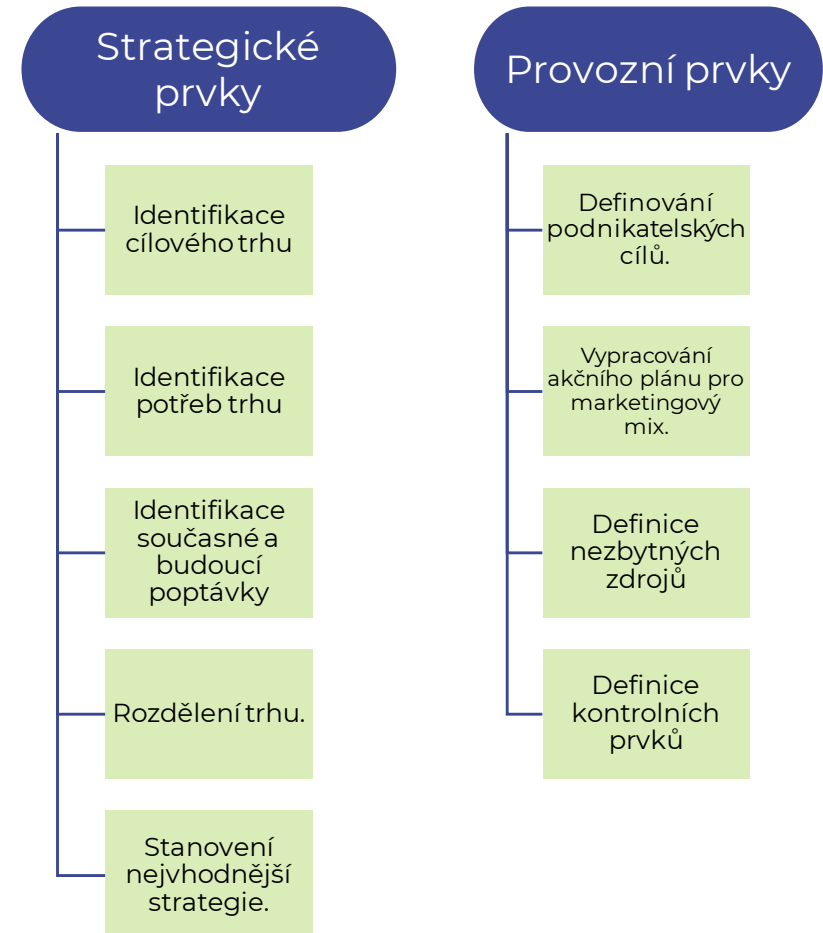
Doposud jsme analyzovali vnější prvky podniku, které nám přináší příležitosti nebo hrozby, na které musíme být připraveni pro náš marketingový plán. Musíme však také vědět, že i interní prvky mohou mít pozitivní (silné stránky) nebo negativní (slabé stránky) dopad na náš marketingový plán. V tomto smyslu se musíme zamyslet nad těmi oblastmi našeho podniku, které jej mohou ovlivnit. Mezi tyto oblasti musíme zařadit výrobu, řízení, finance, logistickou kapacitu, tým pracovníků atd. Na základě důkladné analýzy naší farmy můžeme určit silné a slabé stránky, které jako podnik máme.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	<p>Silné stránky</p> <p>Většinou se jedná o interní pohled na farmu a odpověď na otázku "Co každý člen rodiny nebo firmy přináší do podnikání".</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Vnitřní pohled na farmu, který identifikuje faktory, které je třeba řešit, aby bylo možné úspěšně podnikat.</p>
Vnější	<p>Příležitosti</p> <p>Skutečné/potenciální externí faktory dostupné vaší farmě jako jsou nové podniky, půjčky s nízkým úrokem atd.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Skutečné/potenciální vnější podmínky, které můžete nebo nemusíte mít pod kontrolou a které by mohly ovlivnit podnikání.</p>

4.3. Průzkum trhu

Je nezbytné, aby společnost, která usiluje o vstup na trh, předem provedla analýzu svých cílů a kapacit. Jedná se o tzv. analýzu podnikatelské příležitosti. K analýze podnikatelské příležitosti je třeba nejprve provést hloubkový průzkum trhu k němuž je potřeba definování:

- Trhu.
- Zákazníků a jejich potřeb.
- Konkurence.
- Našich zdrojů.
- Obchodních příležitostí.



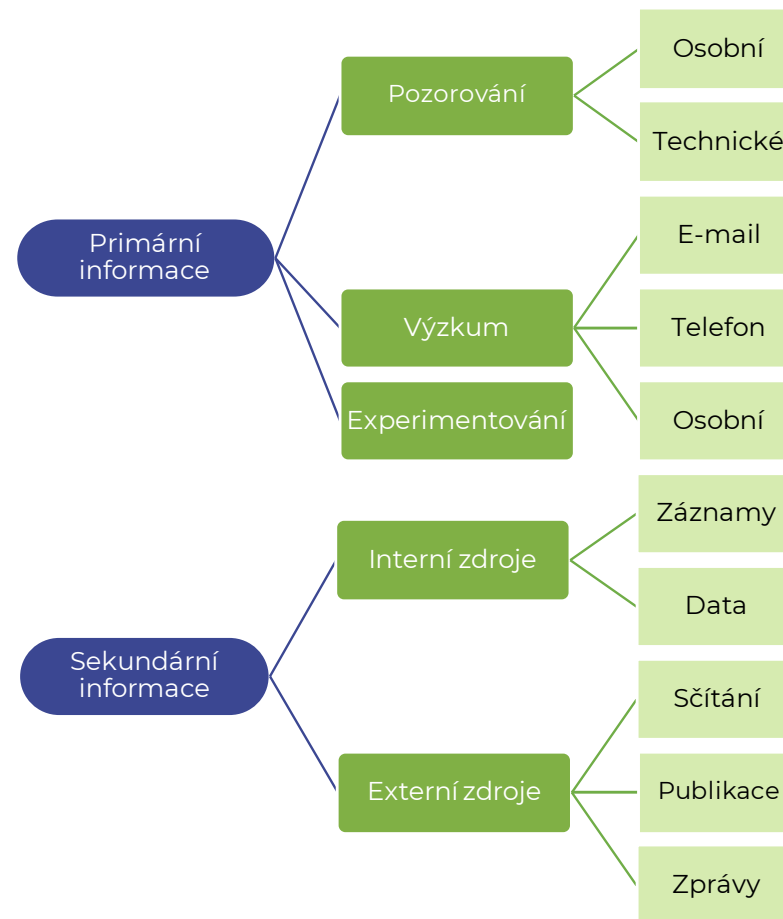
Průzkum trhu umožňuje společnosti poznat trh, na který bude vstupovat a na kterém bude nabízet své výrobky a služby.

Správně provedený průzkum trhu pomáhá určit poptávku a poznat její kvantitativní a kvalitativní aspekty.

Průzkum trhu nám umožňuje mu porozumět a na základě těchto znalostí rozvíjet své podnikání.

V rámci průzkumu trhu existují dva typy informací: primární a sekundární informace.

- **Primární informace:** informace, které jsou nezbytné pro konkrétní účel (např. vypracování podnikatelského plánu). Získávají se prací v terénu.
- **Sekundární informace:** informace, které již někde existují (např. bibliografie, internet, databáze atd.). Získávají se z oficiálních organizací, firem, novin, knihoven, internetu apod.

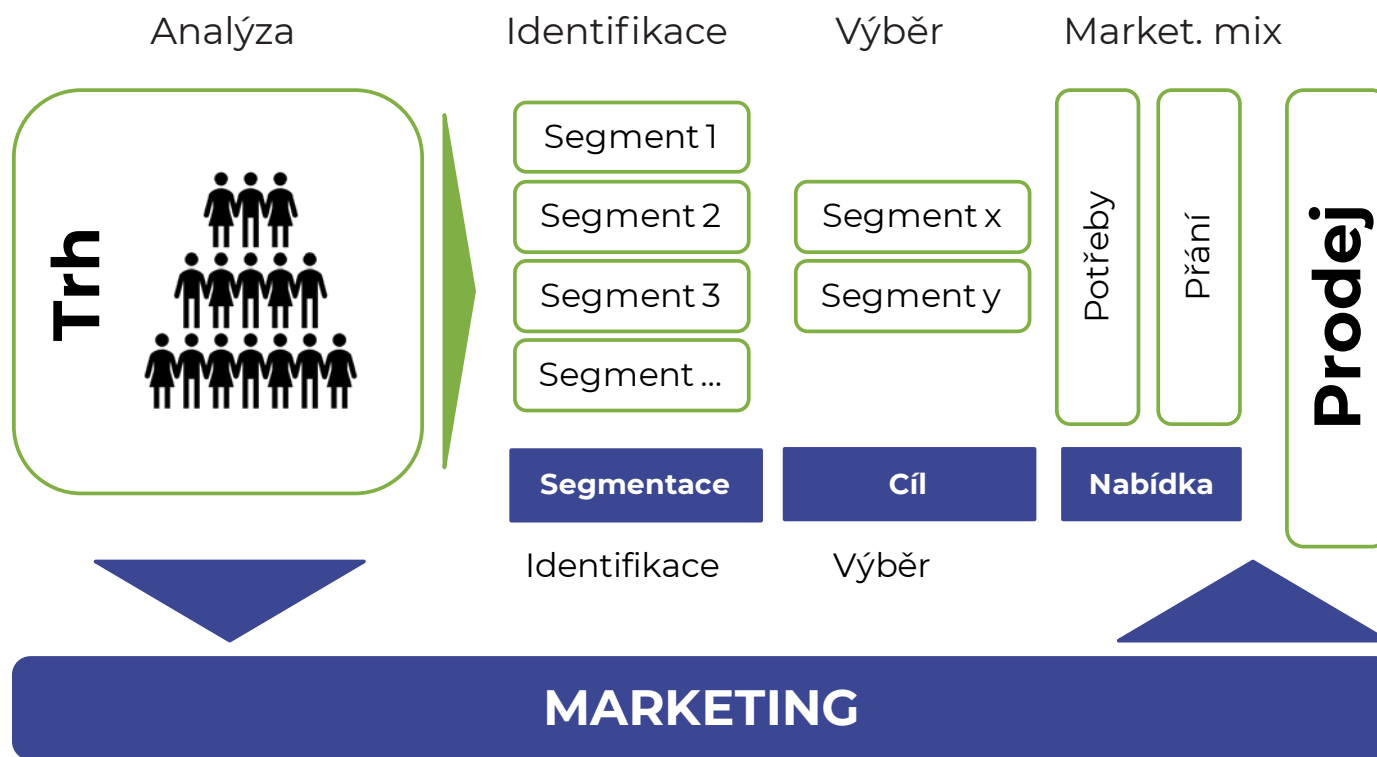


Je nutné zkoumat chování spotřebitelů/zákazníků, aby bylo možné zjistit jejich potřeby (typ výrobků/služeb, které potřebují, proč je potřebují atd.) a zjistit jaké jsou jejich nákupní zvyklosti (místo nákupu, čas atd.). Cílem analýzy je získat informace, které nám umožní poznat neuspokojené potřeby zákazníků, jejich preference atd.

Někdy nemáme zájem působit na celém trhu a pokoušíme se oslovit jen konkrétní skupiny v rámci našeho trhu. Proto může být zajímavé rozdělit potenciální trh na segmenty, tj. homogenní skupiny s podobnými charakteristikami. Příklady specifických cílových skupin jsou: skupiny lidí s vysokou kupní silou (vysokopříjmové domácnosti), rodiny s dětmi, lidé, kteří sportují a/nebo se starají o své zdraví, gastronomické podniky.

Abyste získali odpovědi na tyto otázky je nutné provést studii klienta nebo spotřebitele:

- Kdo jsou?
- Proč nakupují?
- Jak nakupují?
- Kde nakupují?
- Kdy nakupují?
- Za kolik nakupují?
- Jak často nakupují?
- Co si myslí?
- Jak vnímají výrobky nebo služby?
- Jaké jsou jejich slabiny?



4.4. Analýza konkurence

Michael Porter uznává, že organizace pravděpodobně pečlivě sledují své konkurenty, ale nabádá je, aby se dívaly i na jiné faktory, než jsou kroky jejich konkurentů, a zkoumali, jaké další faktory mohou ovlivnit podnikatelské prostředí. Porter identifikoval pět sil, které tvoří konkurenční prostředí (trh).

Měly by být zodpovězeny následující otázky:

- Kdo jsou moji konkurenti?
- Jaké produkty nebo služby nabízejí?
- Jaká je jejich strategie, aby se odlišili?
- Jaký je tržní podíl konkurentů?
- Jaká je cenová politika jejich výrobků nebo služeb?
- Jaké substituty (náhrady) se pravděpodobně objeví?
- Jaké jsou trendy v odvětví v příštích letech?
- Jak může konkurence reagovat na vstup dalšího konkurenta?

Stávající konkurenti	Množství a síla vaší konkurence	Výstupní bariéry Koncentrace v sektoru Fixní náklady Přidaná hodnota	Občanská nadměrná kapacita Rozdíly produktů Náklady na změny Identita značky	Počet konkurentů Rozdíly v kvalitě Věrnost zákazníků
Vliv dodavatelů	Množství dodavatelů a jejich vliv na cenu	Koncentrace dodavatelů Důležitost objemu dodavatelů Diferenciace vstupů Dopad vstupů na vaše náklady	Velikost dodavatele Přítomnost náhradních vstupů Hrozba budoucí integrace Náklady na změnu jiného dodavatele	
Vliv zákazníků	Množství zákazníků a jejich vliv na cenu	Množství kupujících Vyjednávací síla Informace o kupujícím Identita značky	Cenová citlivost Dostupnost náhradníka Diferenciace produktu Koncentrace kupujících	
Hrozba vstupu nových konkurentů	Vaše pozice může být ovlivněna schopností ostatních lidí vstoupit na váš trh	Vstupní bariéry Nákladové výhody Křivka postupu zdokonalování Přístup ke vstupům	Vládní politika Úspory z rozsahu Základní požadavky Identita značky	Náklady na změny Přístup k distribuci Čas a náklady na vstup Ochrana technologií
Hrozba vzniku substitutů	Pravděpodobnost, že váš zákazník najde jiný způsob, jak vyrobit to, co děláte vy	Náklady na změny Sklon kupujícího k substitucím Výměna cenového výkonu za náhražky		

Porterova analýza pěti sil

4.5. Strategický plán

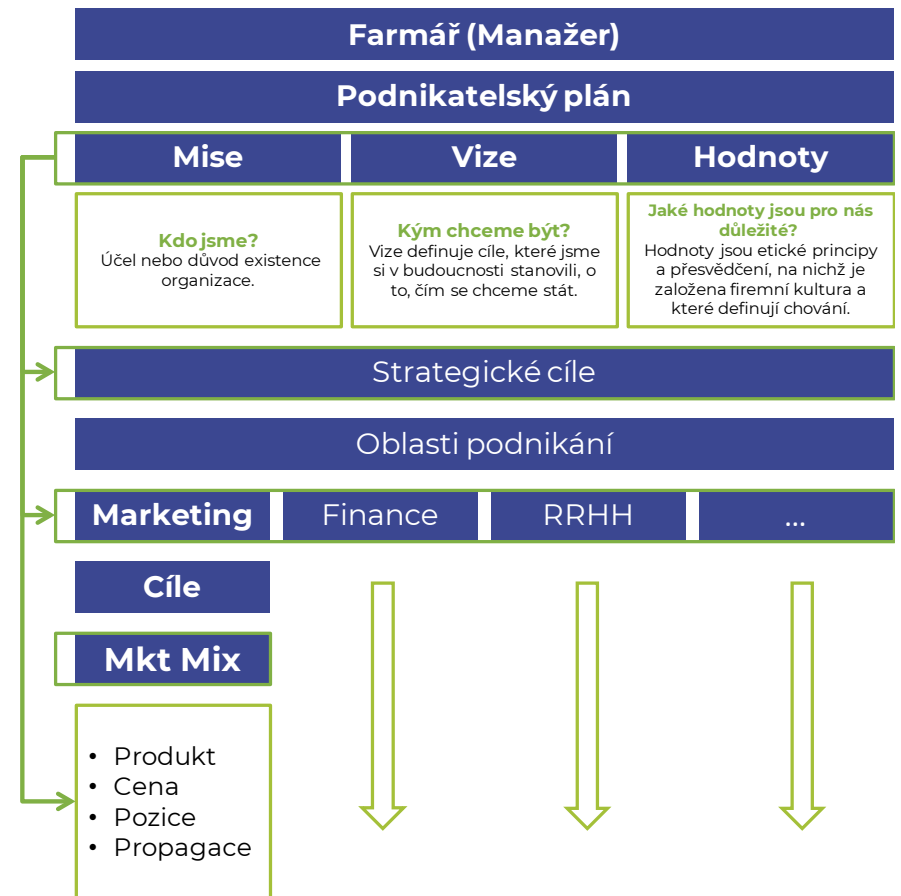
Firmy, stejně jako lidé, musí mít svůj cíl a charakteristiky, které je definují a odlišují od ostatních. V případě podniků se to stanoví prostřednictvím definice strategického plánu, v němž musí být popsána mise - vize - hodnoty a stanoveny cíle k jejich dosažení.

Strategii je třeba chápat jako podnikatelský plán, který usiluje o využití konkurenčních výhod způsobem, který vám umožní odlišit se od konkurence, využít silných stránek vašeho podnikání s cílem vytvořit větší hodnotu pro zákazníky.

STRATEGICKÝ PLÁN je navržen na úrovni podniku pro dlouhodobé období, ale každá oblast podnikání musí přispívat k plnění cílů v rámci mise, vize a hodnot podniku.

Co strategický plán obsahuje a na jaké otázky odpovídá?

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| • Jaký je důvod naší existence? | - Naše mise. |
| • Jakým směrem se chceme ubírat? | - Strategická vize. |
| • Co děláme dobře? | - Odlišení se. |
| • Co chceme dělat? | - Strategické cíle . |
| • Čeho chceme dosáhnout? | - Celkové cíle. |
| • Jak se tam dostaneme? | - Akční plán. |



4.6. Marketingový plán

Po definování podnikání a jeho cílů je potřeba navrhnout strategie. Marketing k tomuto účelu nabízí 4 základní nástroje. Tyto 4 prvky jsou známé jako 4P podle prvních anglických písmen každého z nich: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place) a Propagace (Promotion).

Tyto proměnné je obvykle možné kontrolovat, ale v malých a středních podnicích jsou relevantní, pouze pokud provádíme vlastní marketing, ve kterém si můžeme udržet určitou pozici.

- Na jedné straně jsou produkt a místo strategickými prvky, které se mohou vyvíjet, ale obvykle mají dlouhou stálost.
- Na druhou stranu cena a propagace jsou taktické nástroje, které lze snadno změnit, pokud nad nimi máme kontrolu.

Z pohledu kupujícího se 4 P mění na 4 C (v angličtině):

Produkt	▶	Hodnota pro zákazníka
Cena	▶	Náklady
Distribuce	▶	Doprava
Propagace	▶	Komunikace

Marketingový plán (produkt)

- Naším produktem bude jakékoli zboží nebo služba, která může uspokojit potřeby našeho cílového spotřebitele (zákazník-kupující). V tomto smyslu bychom se neměli zaměřovat pouze na vlastnosti produktu, ale také na výhody, které přináší, a na porozumění spotřebiteli.
- Jednotlivec, který kupuje ekologické produkty, obvykle kromě potřeby jíst hledá i zdravý produkt, který zároveň uspokojuje potřebu bezpečnosti, kterou takový produkt nabízí. Z našeho pohledu musíme zvážit, které hodnoty či potřeby lze nákupem našich výrobků pokrýt (např. prozkoumat naši schopnost vytvářet zážitky, propojit nákup našich výrobků s emocionálními potřebami uživatelů, dlouhodobě je s námi spojit (loajalita).
- Kromě těchto konceptů se produkt skládá také z dalších aspektů, jako je kvalita, design, značka, služby, financování, záruka atd. K definování produktu musíme vzít v úvahu vše a neuplatňovat zjednodušující kritéria. Všechny tyto vlastnosti dohromady vytvářejí vnímanou hodnotu, díky níž se každý potenciální zákazník rozhoduje, zda produkt za určitou cenu koupí, nebo nekoupí.
- Sada různých produktů, které uvádíme na trh, je naše portfolio produktů. V této souvislosti musíme rozhodnout o jejich komplementaritě, homogenitě a způsobu, jakým je budeme seskupovat (budou se prodávat skupinově nebo individuálně).

- Jakmile jsme definovali vlastnosti, které naše produkty odlišují a identifikují, musíme produkty diferencovat, to bude také jedna z našich konkurenčních výhod. Způsobů odlišení je více, můžete se odlišit podle kvality, ceny, designu, image, služeb atd. V našem případě nás skutečnost, že podporujeme specifické skupiny, odlišuje od ostatních tradičních produktů, které tuto rozdílnou hodnotu neposkytují.
- Aspekty, které musíme rozvíjet, jsou značka, tvar a obal, které usnadní rozpoznání výrobku a zároveň umožní odlišení výrobku a vytvoření pozitivního obrazu o výrobku a společnosti.

Abychom posílili naši konkurenční pozici, musí se naše produkty odlišovat. Tímto způsobem budeme mít silnější produkt a můžeme oslovit více typů zákazníků.

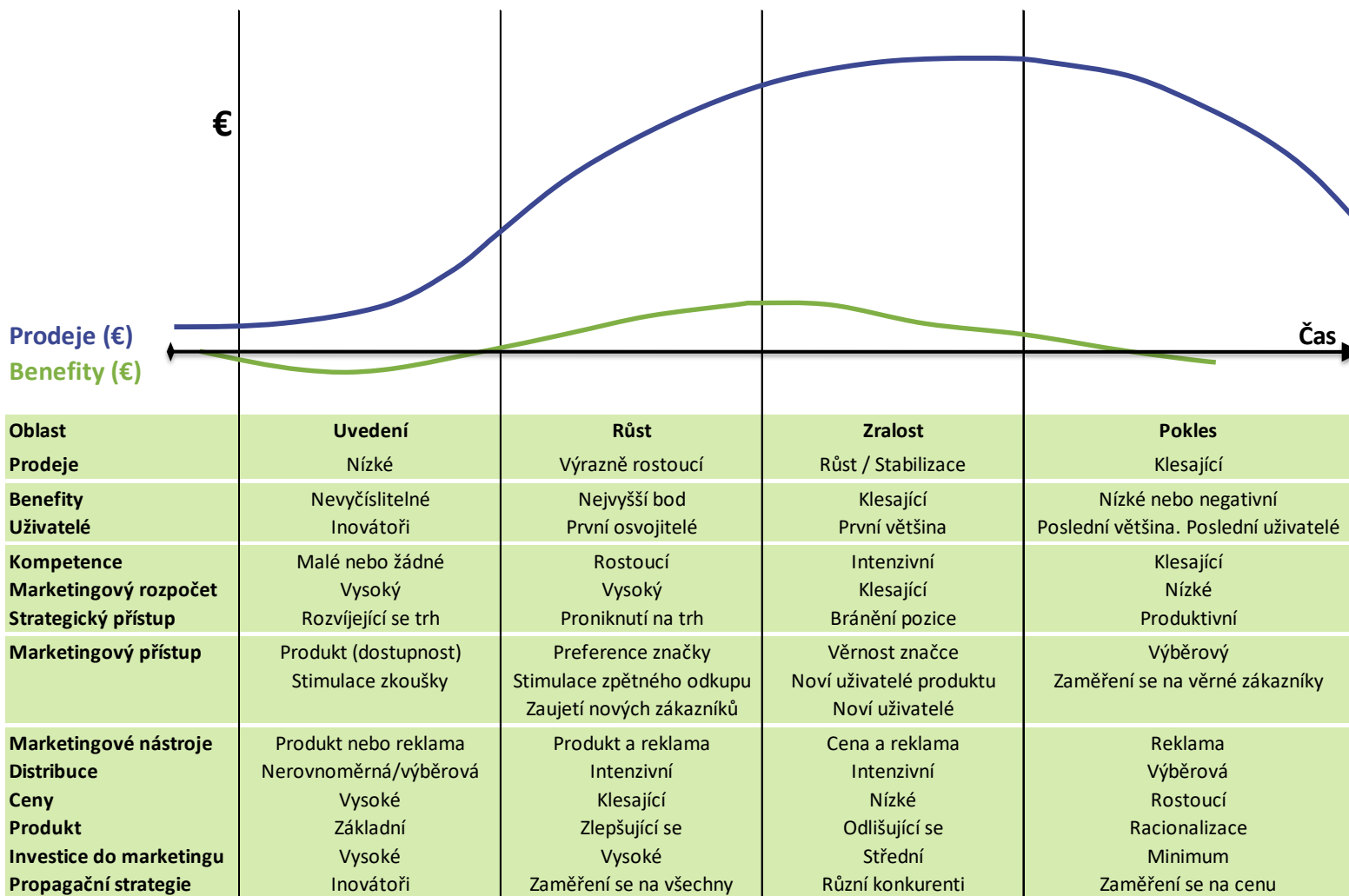
Značka je nehmotná hodnota spojená s produktem, která zahrnuje kulturní a emocionální hodnoty. Odlišovací prvky jsou ty, které jsou spojeny se značkou a vytvářející emoční pouto s výrobkem.

Již jsme probírali umístění, což je místo, které zaujímáte v mysli spotřebitele ve vztahu k ostatním produktům na trhu. Do značné míry to bude záviset na vlastnostech, které náš produkt má a na míře preference spotřebitele vůči produktu.

Znalost pozice je relevantní k udržení nebo zlepšení pozice, kterou máme; ke zlepšení pozice je možné se zaměřit na několik akcí:

- Zlepšení vlastností produktu.
- Zdůraznění výhod nebo problémů, které produkt řeší.
- Typ využití.
- Skupina uživatelů, která využívá produkt.
- Rozdíl oproti ostatním výrobkům stejné kategorie.

Životní cyklus výrobku je koncept, který se snaží připodobnit chování produktu na trhu biologickým fázím. Tímto způsobem vysvětlujeme fáze vývoje produktu od jeho uvedení na trh až po jeho zmizení z trhu. V tomto smyslu jsou definovány 4 fáze: uvedení, růst, zralost a pokles. Tyto fáze jsou spojeny s vývojem tržeb a zisků a je to standardní způsob, jak analyzovat vývoj produktu, chování spotřebitelů a marketingové nebo konkurenční strategie.



Marketingový plán (cena)

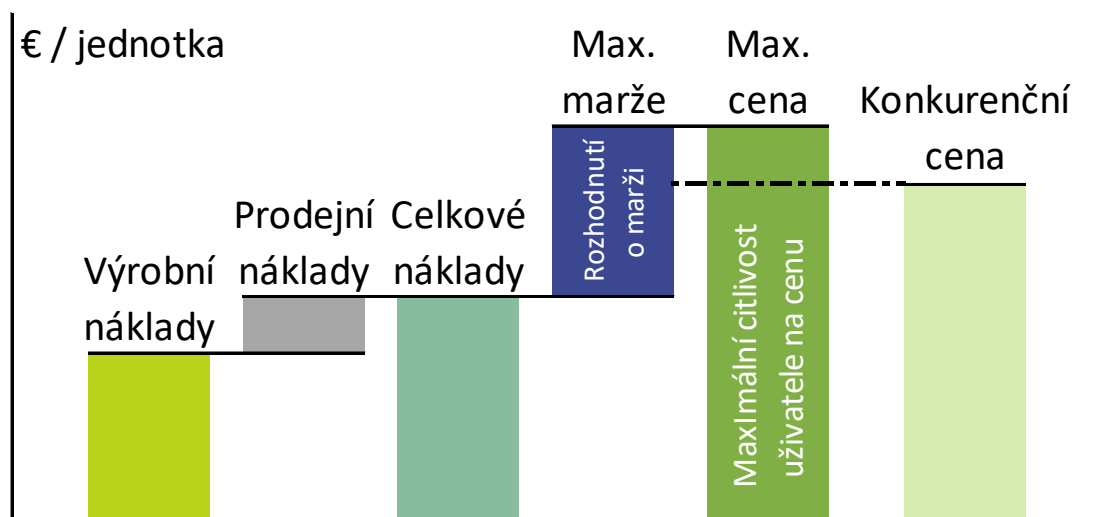
Klasická ekonomická teorie stanovuje, že při poklesu ceny má poptávka tendenci růst a naopak, a zároveň zavádí pojem pružnost: pokud je růst poptávky větší než pokles ceny, je poptávka elastická, pokud k tomu nedochází, je neelastická. Pružnost závisí nejen na typu výrobku, ale také na typu spotřebitele.

Cena za marketing je peněžní hodnota, kterou je kupující ochoten zaplatit za zboží, které uspokojuje jeho potřeby (užitek) a které je prodávající ochoten prodat, aby pokryl své náklady a obchodní marži.

Jednotkové náklady, tj. to, co nás stojí výroba jednoho produktu, určují minimální cenu, aby nevznikla ztráta (zisk/ztráta = výnosy-náklady). Maximální cena se určí podle cenové citlivosti kupujících (průměrná cena, kterou je potenciální zákazník ochoten zaplatit). Proto se při rozhodování o ceně musíme pohybovat mezi hranicemi, podmiňujícími rozhodnutí o dosažení racionální jednotkové marže, která nám zaručí určitou ziskovost, a na druhé straně konkurenčním postavením obdobných výrobků nebo substitucí prodávajících konkurencí.

Běžné způsoby stanovení ceny:

1. Náklady
2. Konkurence
3. Poptávka



Další informace týkající se "Ceny" z finančního hlediska najdete v modulu "Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence".

Nákladová metoda umožňuje stanovit minimální prodejní cenu. Je ale běžné, že velcí producenti stanovují cenu, která je pro spotřebitele obvykle orientační, a zbytek producentů stanovuje cenu pod nebo nad touto cenou.

Naše strategie cenotvorby může být založena na odlišení produktu, která poté zdůvodňuje, zda jsme lídrem trhu či nikoli. Toto rozlišení podle kvality/služeb (kvalita, dostupnost, záruky atd.) určuje 9 možných cenových strategií.

Strategie označené v tabulce "X" by neměly být brány v úvahu, v horním řádku najdeme strategickou pozici, v rámci které nabízíme lepší vlastnosti, atributy a/nebo služby než lídři trhu. Na základě naší struktury nákladů, z našich očekávání ziskovosti a našich obchodních cílů umístíme naši cenu nad, pod nebo na stejné úrovni. Pozice označené modře jsou ty, ve kterých se lišíme cenami, vždy nabízíme nižší ceny, s vědomím, že máme produkt stejný nebo horší než naši konkurenti.

Cenové odlišení

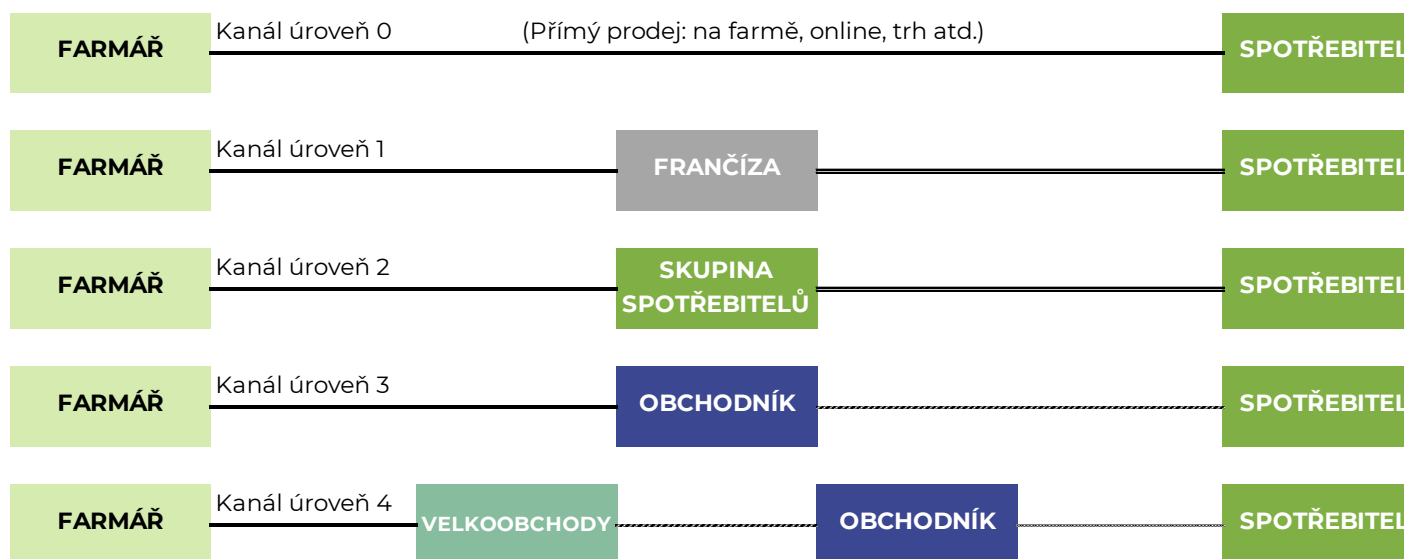
		Cenové odlišení		
		Vyšší	Stejně	Nižší
Kvalita/služby	Vyšší	Více za více	Více za stejné	Méně za více
	Stejně	X	X	Stejně za méně
	Nižší	X	X	Méně za méně

Marketingový plán (místo)

Jakmile jsme si stanovili jaký produkt budeme prodávat a za jakou cenu, další krok je určit, jak se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. Cílem distribuce je zpřístupnit produkt ke koupi. Existuje několik způsobů, které musíme vzít v úvahu:

- **Prodejní síla:** představuje skupinu obchodní zástupců, které společnost má. Je důležité rozvíjet osobní prodej a zapojit přímý kontakt mezi společnostmi a zákazníky.
- **Agenti:** třetí strany zastupující firmy nabízející produkty výměnou za protiplnění.
- **Frančíza:** forma spolupráce mezi dvěma společnostmi, smlouvou je ošetřeno to, že jedna společnost uděluje právo druhé společnosti provozovat značku, přičemž první společnost zajišťuje služby a pomoc při takovém využívání.
- **Zprostředkovatel:** osoba nebo organizace, která nakupuje produkty za účelem prodeje jinému kupujícímu (čímž získává zisk) a aktivně se podílí na transferu produktu. Zprostředkovatel může být maloobchodník a prodávat produkty/služby přímo konečnému spotřebiteli nebo může být velkoobchodník a prodávat jiným zprostředkovatelům.
- **Distribuční kanál:** Skupina zprostředkovatelů, přes které produkt přechází od výrobce ke spotřebiteli.

Typy distribučních kanálů se vyznačují množstvím zprostředkovatelů, kteří se nacházejí mezi výrobcem a spotřebitelem:



Marketingový plán (propagace)

Propagace je založena na komunikaci s cílem předat informace, které stimulují poptávku po produktech, jichž se týká. Mezi cíle propagace patří:

- **Informování** o existenci produktu, uvedení jeho vlastností a potřeb, které pokrývá.
- **Přesvědčování** o výhodách, které nabízí, a podporování poptávky.
- **Zapamatovatelnost** produktu a jeho výhody, aby se spotřebitelé vyhnuli záměně značek.

V rámci obchodní strategie se společnost musí rozhodnout, jakým směrem nasměruje své komunikační úsilí, zda se zaměří na zprostředkovatele (strategie „push“) nebo kupující (strategie „pull“):

- **Strategie „push“:** snaží se povzbudit komunikaci a zdroje ke zlepšení činnosti, pro podporu prodeje. Prodejci, agenti a zprostředkovatelé tak tlačí na prodej.
- **“Pull“ strategies:** snaží se povzbudit a dát zdroje do komunikace s kupujícím, aby to byli oni, kdo při hledání produktu přijdou na prodejní místa, aby kupující tzv. přitáhli prodej.

Reklama

Podpora prodeje

Vztahy s veřejností

Obchodování

Osobní prodej

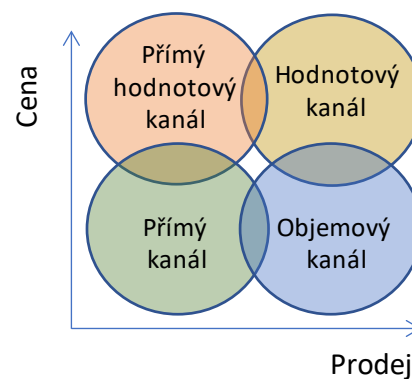
Přímý marketing

Obchodní plán by měl obsahovat:

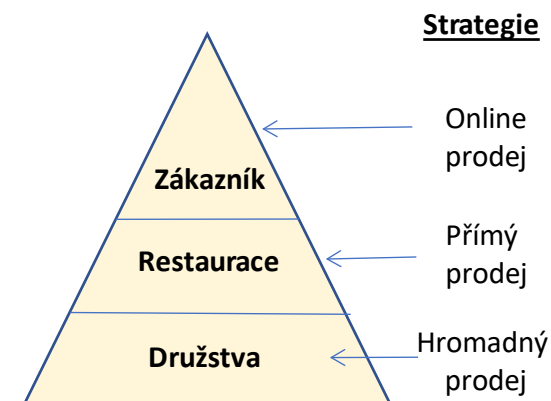
1. Obchodní strategii
2. Obchodní podmínky
3. Prodejní sílu
4. Hypotézy a poměry efektivity
5. Roční plán prodeje

1. Obchodní strategie

1. Definujte **typ vztahu** (přímý, řetězový) se zákazníky v závislosti na odvětví, typu produktu/služby, typu zákazníka..



2. Definujte **úroveň zákazníků** a **cílové sektory**.



2. Obchodní podmínky

Definujte **podmínky prodeje**: cena, slevy, způsob platby, dodání, záruka atd.

3. Prodejní síla

Prodejní síla je nástrojem tržních vztahů.

Musí se zcela věnovat obchodu a být integrována s ostatními oblastmi.

Úkoly:

- Stanovte **obchodní cíle** v souladu se stávajícími obchodními příležitostmi.
- Adekvátně **dimenzujte prodejní sílu** v souladu s potenciálem trhu, zdroji a cíli.
- **Rozdělte prodejní síť** tak, abyste maximalizovali obchodní příležitosti.
- Vytvořte **účinný motivační plán** pro odměňování, motivaci a udržení.

4. Hypotézy a poměry efektivity

Abyste mohli co nejpřesněji **odhadnout budoucí prodej**, musíte **vytvořit předpoklady o prodeji** tak, že použijete **konverzní poměry** z prodejních akcí na skutečné prodeje podle kanálu, produktu a typu zákazníka. To lze provést na základě historických informací nebo sestavením scénáře.

Prodejní akce x poměr efektivity = prodej
Prodej x cena = fakturace

5. Roční plán prodeje

Moje farma

5 letá předpověď

Koncept	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Prodané jednotky					
Produkt 1					
Produkt 2					
...					
Celkový prodej					
Průměrná prodejní cena					
Náklady na prodej					
Hrubá marže					
Hrubá marže v %					

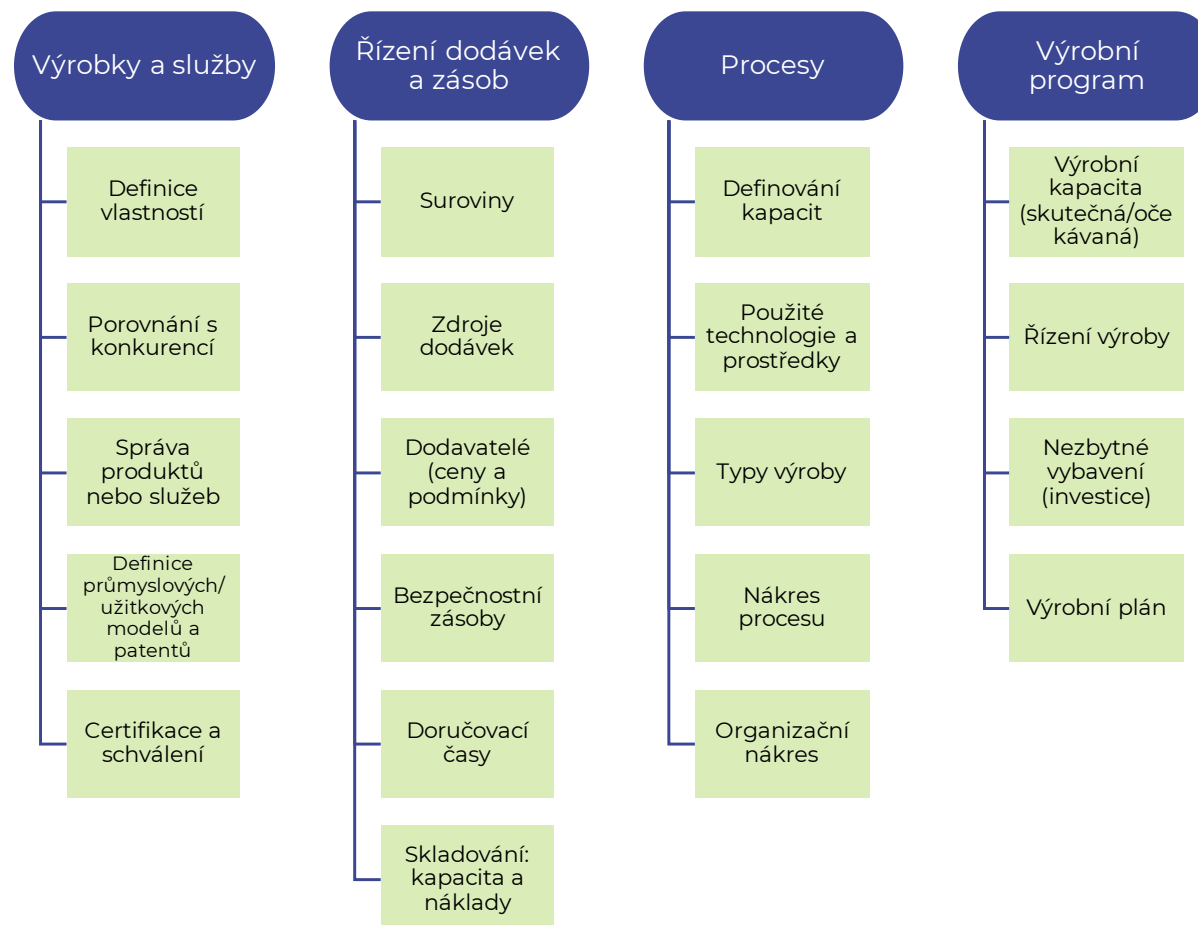
Poznámka: Strukturu ročního plánu prodeje lze stáhnout ve formátu Excel a použít jako pracovní šablonu.

4.7. Provozní plán

Provozní plán zahrnuje technické a organizační aspekty nezbytné pro výrobu produktů nebo poskytování služeb.

U začínajících společností (start-upů) může být plán velmi jednoduchý. Pro konkrétní investiční projekty, které mají dopad na tuto oblast s cílem dosáhnout růstu nebo efektivity, může mít tento oddíl zvláštní význam pro zdůvodnění financování.

Provozní plán obsahuje čtyři prvky: výrobky a služby, procesy, výrobní program a řízení dodávek a zásob.



4.8. Finanční plán

Aktiva a pasiva

Ekonomický a finanční plán se zaměřuje na měření základního cíle každého podniku, kterým je jeho ziskovost. Důležitý je ale také druhý cíl, který je nezbytný k tomu, aby bylo možné hovořit o životaschopnosti, a tím je likvidita (cash flow).

Při měření ziskovosti a likvidity podniku budeme vycházet z vedení určitých finančních dokumentů, které budou součástí ekonomického a finančního plánu. Těmito dokumenty jsou :

1. **Účetní rozvaha**, která je tvořena aktivy společnosti a prostředky potřebnými k jejich financování nebo závazky.
 - **a. Výpočet investičních požadavků.** Počáteční investicí podniku jsou z technického hlediska aktiva podniku. Tato aktiva zahrnují zboží a práva nezbytná k zahájení činnosti.
 - **b. Financování investic.** Jakmile jsme vypočítali objem počátečních investic na rozjezd společnosti, musíme určit, jakým způsobem budeme tuto částku financovat.
2. **Výkaz zisků a ztrát.** Obrat společnosti vychází z tržeb, i když mohou existovat i mimořádné příjmy (viz plán tržeb). Struktura Výkazu zisků a ztrát zahrnuje klasifikaci výdajů a nákladů (rozlišování fixních a variabilních nákladů).
3. **Peněžní rozpočet.** Při analýze životaschopnosti podniku je nutné provést analýzu likvidity podniku, protože nedostatek likvidity může způsobit zánik podniku. Peněžní rozpočet zaznamenává inkasa a platby společnost.

Tyto dokumenty byly již dříve popsány v modulu B “Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence”, kde byly představeny finanční pojmy nezbytné při podnikání. V tomto modulu si tyto dokumenty vyjmenujeme a nabídneme vám dokument ve formátu Excel, ve kterém shromáždíme několik šablon, pro použití při vypracování podnikatelského plánu. Tyto dokumenty mají důležitý význam pro propagaci vašeho podnikatelského plánu. Pokud máte pochybnosti o některých finančních pojmech, podívejte se do modulu B “Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence”.

[Odkaz na Excel](#)

Účetní rozvaha

Vaše rozvaha poskytuje přehled o tom, kolik vlastního kapitálu máte. Na jedné straně je třeba uvést všechna aktiva podniku (co vlastníte) a na druhé straně všechny závazky (co dlužíte). Tím získáte přehled o vlastním kapitálu podniku, který se vypočítá následujícím způsobem:

Aktiva - závazky = vlastní kapitál

Moje farma	5letá prognóza zůstatku				
AKTIVA	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Fixní aktiva					
Náklady na zahájení podnikání					
Nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek					
Dlouhodobý finanční majetek					
Současná aktiva					
Zásoby					
Dlužníci					
Likvidita					
Celkové investice					
KAPITÁL A ZÁVAZKY	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Fixní závazky					
Vlastní kapitál					
Dlouhodobé závazky					
Současné závazky					
Dodavatelé					
Dluhy					
Celkové investice					

[Odkaz na Excel](#)

Tyto dokumenty byly již dříve detailně popsány v modulu B "Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence, pokud máte nějaké pochybnosti, můžete se k tomuto modulu vrátit.

Rozšířená účetní rozvaha

Moje farma	Investice s výhledem na 5 let				
INVESTICE	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Dlouhodobý majetek					
Náklady na zahájení činnosti					
Nehmotný majetek					
Patenty a ochranné známky					
Převodní práva					
Počítačový software					
Leasing					
Dlouhodobý hmotný majetek					
Pozemky					
Budovy					
Stroje					
Nástroje a nářadí					
Nábytek					
Počítačové zařízení					
Přepavní prostředky					
Ostatní					
Dlouhodobý finanční majetek					
Vklady					
Oběžný majetek					
Zásoby					
Dlužníci					
Obchodní pohledávky					
Pohledávky od orgánů veřejné správy					
Likvidita					
Hotovost					
Banky					
Celkové investice					

KAPITÁL A ZÁVAZKY	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Fixní závazky					
Vlastní kapitál					
Dlouhodobé závazky					
Dlouhodobé úvěry					
Dlouhodobé dluhy					
Leasing					
Ostatní úvěry					
Současné závazky					
Krátkodobé úvěry					
Dodavatelé					
Úvěr					
Leasing					
Factoring					
Reverzní faktoring/Confirming					
Forfaiting					
Celkové investice					

[Odkaz na Excel](#)

Tyto dokumenty byly již dříve podrobně popsány v modulu B “Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence”. Podrobnosti naleznete v modulu B.

Poznámka: Strukturu rozvahy lze stáhnout ve formátu Excel a použít jako pracovní šablonu.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát má poskytnout přehled o zdrojích příjmů a výdajích za dané období. Díky těmto dvěma informacím je vidět velmi důležitý konečný výsledek, tj. zisk nebo ztráta, kterou vaše firma v daném období zaznamenala. Pokud jste své podnikání ještě nezahájili, můžete si tuto prognózu udělat pro informační účely.

Moje farma		Výkaz zisků a ztrát na 5 let dopředu				
Výnosy, náklady a hrubý zisk		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
	Výnosy					
	Ostatní výnosy					
	Vrácené zboží, vrácené peníze, slevy (-)					
Celkové výnosy (A)						
Náklady na prodané zboží(B)						
Hrubý zisk (C)=(A-B)						
Náklady		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
	Reklama a propagace					
	Odpisy a amortizace					
	Pojištění					
	Údržba					
	Kancelářské potřeby					
	Pronájem					
	Platy a benefity					
	Telefony					
	Cestovné					
	Zásoby					
	Ostatní náklady					
Celkové výdaje (D)						
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (E)=(C-D)					
	Výdaje na úroky (F)					
EBT	Zisk před zdaněním (G)=(E-F)					
	Daně (H)					
Čistý zisk (I)=(G-H)						

[Odkaz na Excel](#)

EBITDA: Zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (EBIT + odpisy + amortizace).

Tyto dokumenty byly již dříve podrobně popsány v modulu B “Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence”. Podrobnosti naleznete v modulu B.

Poznámka: Strukturu výkazu zisku a ztrát lze stáhnout ve formátu Excel a použít jako pracovní šablonu.

Výkaz peněžních toků – cash flow

Ukazatel peněžních toků se týká toku peněz ve společnosti, tj. příchozích a odchozích peněz. Tento tok se ve většině případů neshoduje s tokem příjmů a výdajů.

Ziskovost podniku měří schopnost podniku vytvářet zisk, tj. je rozdílem mezi tržbami a náklady podniku.

Likvidita podniku znamená schopnost podniku uhradit všechny platby, a ta se měří rozdílem mezi příjmy a platbami.

Moje farma	Výkaz peněžních toků pro období 5 let				
	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
PROVOZNÍ ČINNOSTI					
Čistý příjem					
Změny pracovního kapitálu					
Odpisy a amortizace					
Pohledávky					
Závazky					
Odložené daně					
Ostatní					
ČISTÉ PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI					
INVESTIČNÍ ČINNOSTI					
Peněžní prostředky z prodeje investičního majetku					
Peněžní prostředky zaplacené za nákup investičního majetku					
Přírůstky všech ostatních dlouhodobých aktiv					
Ostatní 1					
Ostatní 2					
Ostatní 3					
ČISTÉ PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI					
FINANČNÍ ČINNOSTI					
Výnosy z emise základních akcií					
Výnosy z emise dlouhodobého dluhu					
Vyplacené dividendy					
Výnosy z emise prioritních akcií					
ČISTÉ PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI					
PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY NA KONCI OBDOBÍ					

[Odkaz na Excel](#)

Tyto dokumenty byly již dříve podrobně popsány v modulu B “Finanční aspekty: základní znalosti a kompetence”. Podrobnosti naleznete v modulu B.

Poznámka: Strukturu výkazu peněžních toků lze stáhnout ve formátu Excel a použít jako pracovní šablonu.

Finanční ukazatele

Ukazatele likvidity	<p>Hlavním cílem ukazatele likvidity je měřit krátkodobou platební schopnost společnosti. Uvádí efektivnost a schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky a dluhy pomocí oběžných aktiv.</p> <p>Ukazatel oběžných aktiv = oběžná aktiva/krátkodobé závazky</p> <p>Ukazatel rychlosti = oběžná aktiva minus zásoby/krátkodobé závazky</p> <p>Ukazatel hotovosti = hotovost + obchodovatelné cenné papíry/krátkodobé závazky</p>
Ukazatele ziskovosti	<p>Ukazatele ziskovosti měří schopnost a efektivnost společnosti využívat svůj kapitál k vytváření výnosů a v konečném důsledku zisku. Obecně se vyjadřuje v % a představuje vztah jednotky k tržbám v %.</p> <p>Ukazatel hrubého zisku = (hrubý zisk/čisté tržby) * 100</p> <p>Ukazatel čistého zisku = (čistý zisk/čisté tržby) * 100</p> <p>Ukazatel provozních nákladů = ((náklady na prodané zboží + provozní náklady)/čisté tržby) * 100</p> <p>Rentabilita investovaného kapitálu = (zisk před úroky a zdaněním/investovaný kapitál) * 100</p>
Ukazatele aktivity	<p>Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti řídit a přeměňovat svá aktiva na příjmy a hotovost. Ukazuje efektivitu společnosti při využívání jejích aktiv k vytváření příjmů.</p> <p>Ukazatel obratu zásob = náklady na prodané zboží/průměrné zásoby</p> <p>Obrat dluhů = čisté tržby/průměrné dluhy</p> <p>Obrat celkových aktiv = tržby/průměrná celková aktiva</p> <p>Obrat dlouhodobých aktiv = tržby/průměrná dlouhodobá aktiva</p>
Ukazatele finančního pákového efektu	<p>Podobně jako ukazatele likvidity, které se používají k pochopení krátkodobé solventnosti společnosti, přispívají ukazatele finančního pákového efektu k určení dlouhodobých aspektů solventnosti společnosti.</p> <p>Poměr dluhu k vlastnímu kapitálu = celkový dluh/celkový vlastní kapitál</p> <p>Poměr zadluženosti = celkové závazky/celkový kapitál</p> <p>Poměr vlastního kapitálu = akcionářské prostředky/celková aktiva</p>

4.9. Plán pro nepředvídané události

V průběhu tvorby podnikatelského plánu a jeho realizace mohou nastat neočekávané události, které způsobí změny a tudíž je potřeba aktualizovat podnikatelský plán.

Pro řešení těchto nepředvídaných budoucích událostí je třeba vzít v úvahu, které události jsou nejpravděpodobnější, a vypracovat alternativní plán (pohotovostní plán), který by eliminoval negativní účinky.

RIZIKA

Můžeme rozlišit dva typy rizik: rizika specifická pro trh a rizika vlastního projektu.

1. Základní rizika ovlivňující trh:
 - **Nižší růst**, než se očekávalo
 - **Nejistota** odvětví, která může vést ke značným výkyvům v krátkodobém horizontu.
 - **Vyšší náklady**, než se očekávalo.
 - **Neočekávaný** vstup konkurenta na trh.
 - **Výrobek** neodpovídající potřebám zákazníků
 - atd.
2. Při posuzování rizik, která mohou ovlivnit podnikání, je nutné zahrnout do plánu konkrétní opatření na jejich řešení.

STRATEGIE PRO NEPŘEDVÍDANÉ UDÁLOSTI

V každém podnikatelském plánu je nutné zahrnout možné strategie pro nepředvídané události v případě, že podnik nedosáhne svých cílů. Mezi nejčastější strategie pro nepředvídané události patří:

- Prodej celé společnosti nebo její části jiným společností.
- Spojení s jedním partnerem z odvětví.
- Prodej nebo pronájem výsledků.
- Prodej zákaznické základny.

ZÁVĚRY

1. Získat finanční podporu není snadné, požadavky jsou často obtížně splnitelné, ale jasná a přesná vize vašeho investičního plánu a vašeho podnikatelského projektu může být velkou pomocí v procesu získávání finanční podpory.
2. Finanční prvky jsou v podnikatelském plánu zásadní, ale provedení důkladné analýzy předem dodá vašim prognózám a provozním plánům konzistenci a věrohodnost.
3. Musíte mít jasnou představu o tom, co chcete (mise, vize a hodnoty), co potřebujete a jak hodláte investovat všechny své zdroje, abyste dosáhli svých strategických a provozních cílů.
4. Zviditelnění těchto aspektů v operativních plánech (marketing, prodej, provoz atd.) spolu s vypracováním ekonomických a finančních předpovědí by mělo být základem vašeho podnikatelského plánu.
5. Poznejte koncepty, pracujte na nich a používejte je jako nástroje, které dají vašemu projektu rámec, ale vždy s ohledem na to, komu ho budete adresovat. Je také nezbytné vědět, jak tento cíl komunikovat.



REFERENCE/ODKAZY

- De la Vega, I. The Business Plan: An indispensable tool. Business Institute.
- Barrow, Colin Barrow, Paul Brown, Rober. The Business Plan Workbook. Kogan Page.
- Coke, Al. How to create a successful business plan: a manager ´s step-by-step guide. Amacom.
- Johnson, Ron. Perfect Business Plan. (Century/Arrow)
- Santesmases Mestre, Miguel. Fundamentals of Marketing, Ed. Piramide.
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing, Concepts and Strategies, Ed. Piramide.
- R. Alonso Sebastián. Agrifood Business Economy. Ed. Mundiprensa.
- Ballesteros, Enrique. Agricultural and Food Business Economics. Ed. Mundiprensa.
- Kotler, Philip. Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. 1969.

PROJEKTOVÍ PARTNEŘI



PROJEKTOVÝ KOORDINÁTOR

The European Council of Young
Farmers (CEJA), Belgie
www.ceja.eu

HOF UND
LEBEN

Hof Und Leben (HuL), Německo
www.hofundleben.de



On Projects Advising (OnP), Španělsko
www.onprojects.es



Folkuniversitetet (FU), Švédsko
www.folkuniversitetet.se



Agricoltura E' Vita (AéV), Itálie
www.agricolturavita.it



Asociace
soukromého
zemědělství ČR
The Association of Private Farming
of Czech Republic (APF CR),
Česká republika
www.asz.cz



Union de agricultores y ganaderos
- jóvenes agricultores de Jaén
(COAG-Jaén), Španělsko
www.coagjaen.es

Sociální media

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

Webové stránky projektu

www.farminfin.eu



Financováno Evropskou unií. Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace
nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže
být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.
Projekt č. 2019-1-BE01-KA202-050397