

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Diplomová práce

TVORBA BUSINESS PLÁNU
A NÁVRH JEHO POUŽITÍ V PODNIKÁNÍ

Vypracovala: Bc. Veronika Hrabáčová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika HRABÁČOVÁ**
Osobní číslo: **E14644**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Tvorba business plánu a návrh jeho využití v podnikání**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je vytvořit kompletní business plán vybraného podnikatelského projektu s využitím metod a postupů strategického řízení.

Metodika práce:

- 1) studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky, vymezení základních pojmů;
- 2) charakterizovat konkrétní podnikatelský projekt;
- 3) získané teoretické poznatky aplikovat na realizaci vlastního podnikatelského projektu a vytvořit business plán.

Rámcová osnova:


1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Gerber, M. (2011). *Podnikatelský mýtus*. Praha: Incommunity publishing.
Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
Koráb, V. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
Langdon, K. (2005). *100 tipů jak začít úspěšně podnikat*. Brno: Computer Press.
Lattenberg, V. (2010). *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem*. Brno: Computer Press.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
Srpková, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
Srpková, J. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

.....
Veronika Hrabáčová

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, za jeho cenné rady, připomínky a poskytnuté informace, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1. Vymezení základních pojmů	4
2.1.1. Podnikání	4
2.1.2. Podnikatel	5
2.1.3. Podnik	6
2.2. Podnikatelský plán	7
2.2.1. Definice a podstata.....	8
2.2.2. Účel.....	9
2.2.3. Zásady	10
2.2.4. Rozsah a uživatelé	11
2.2.5. Struktura.....	13
2.3. Business model	16
2.3.1. Teoretický úvod	16
2.3.2. Stavební prvky	16
2.3.3. Plátno business modelu.....	25
3. METODIKA	27
4. PRAKTICKÁ ČÁST	Chyba! Záložka není definována.
4.1. Vznik projektu	Chyba! Záložka není definována.
4.2. Popis současného stavu	Chyba! Záložka není definována.
4.2.1. První ročník 2013.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2.2. Druhý ročník 2014.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2.3. Třetí ročník 2015	Chyba! Záložka není definována.
4.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN	Chyba! Záložka není definována.
4.3.1. Titulní strana	Chyba! Záložka není definována.
4.3.2. Popis projektu	Chyba! Záložka není definována.
4.3.3. Analýza projektu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.3.4. Marketingový plán	Chyba! Záložka není definována.
4.3.5. Finanční plán.....	Chyba! Záložka není definována.

4.4.	BUSINESS MODEL	Chyba! Záložka není definována.
4.4.1.	Jednotlivé stavební prvky	Chyba! Záložka není definována.
4.4.2.	Plátno business modelu.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.3.	Shrnutí přidané hodnoty.....	Chyba! Záložka není definována.
4.5.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	Chyba! Záložka není definována.
4.5.1.	Vyhodnocení dotazníku pro veřejnost	Chyba! Záložka není definována.
4.5.2.	Vyhodnocení dotazníku pro finalistky	Chyba! Záložka není definována.
4.5.3.	Zhodnocení situace a návrhy na zlepšení	Chyba! Záložka není definována.
5.	ZÁVĚR	Chyba! Záložka není definována.
6.	SUMMARY	30
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	31
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9.	SEZNAM PŘÍLOH	
10.	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

V dnešní době, kdy již podniká či začíná podnikat čím dál tím více lidí, už často k úspěchu nestačí pouze dobrý nápad, ale je zapotřebí dostatečného a dlouhodobého přesvědčení, odhodlání, trpělivosti, nadšení a pečlivosti. A právě dobře zpracovaný podnikatelský plán může být základem úspěchu jakéhokoliv podnikatelského záměru. Pokud si podnikatel dá s jeho vypracováním opravdu záležet, může utvořit ucelený a přehledný pohled na jeho zamýšlené podnikání a díky němu snížit podnikatelské riziko. Právě na tuto problematiku je moje diplomová práce zaměřena, s cílem jeden podnikatelský plán navrhnout.

V této diplomové práci bude podnikatelský plán aplikován na charitativní projekt Miss Jihočeské univerzity, který vznikl na akademické půdě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Stalo se tak náhodou na Ekonomické fakultě při předmětu Logistika, kdy nikdo nečekal, že projekt získá takové podpory ze strany univerzity, města České Budějovice a partnerů, to vše spojené s velkým nadšením studentů, a že bude pokračovat i nadále mimo povinné splnění zadaného úkolu. Momentálně má za sebou soutěž Miss Jihočeské univerzity tři úspěšné ročníky a tato práce má za cíl proniknout do její hloubky, zjistit nedostatky a hlavně najít zlepšení do dalších let.

Tento podnikatelský plán pak bude ještě navíc doplněn o business model, pomocí kterého bude odhalena a popsána přidaná hodnota celého projektu Miss Jihočeské univerzity.

V neposlední řadě bude provedeno důkladné a pečlivé dotazníkové šetření, které pomůže celému projektu zjistit jak si stojí u veřejnosti, zejména u zájmových skupin spojených s Jihočeskou univerzitou, tedy jejích studentů a zaměstnanců. Dalším cílem dotazníkového šetření bude získat zpětnou vazbu od finalistek, které v soutěži působily v minulých ročnících.

Všechny tyto průzkumy praktické části budou shrnuty v závěru diplomové práce a následně budou navržena možná zlepšení, s cílem pomoci zlepšit kvalitu nabízených služeb.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Vymezení základních pojmů

Abychom se mohli začít podrobněji věnovat podnikatelskému plánu a business modelu, je třeba si nejprve definovat několik základních pojmů.

2.1.1. Podnikání

Dříve byl dle obchodního zákoníku (§2) pojem podnikání definován jako:

„...soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

A v živnostenském zákoně (§2) nalezneme definici:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Nově je od roku 2014 v platnosti nový Občanský zákoník (§ 420 odst. 1 NOZ), který vysvětluje pojem podnikání jako:

„samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele“

Pro správné pochopení těchto definic je třeba blíže vysvětlit tyto dílčí pojmy:

- **Soustavnost** – činnost musí být prováděna pravidelně a opakovaně
- **Samostatnost** – u fyzické osoby to znamená, že jedná osobně a u právnické, že jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu

- **Vlastní jméno** – fyzická osoba koná právní úkony pod svým jménem, oproti tomu právnická osobajedná pod názvem své obchodní firmy
- **Vlastní odpovědnost** – jak právnická, tak i fyzická osoba nese veškeré riziko za výsledky svých činností
- **Dosahování zisku** – zisku nemusí být dosaženo, ale činnost musí být s tímto úmyslem vykonávána

Jinou definici podnikání, nežli je napsána v obchodním zákoníku, a ze které čerpá mnoho dalších autorů, uvádí ve své odborné publikaci Hisrich & Peters (1996):

„Proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“

2.1.2. Podnikatel

Pojem podnikatel má svůj vlastní specifický vývoj a nespočet různě pojatých definic, které se v historii měnily dle odlišných názorů každého autora. Jako první si opět uvedme definici, jež byla dříve zapsaná v obchodním zákoníku (§2, odstavec 2):

„Podnikatelem je:

- *osoba zapsaná v obchodním rejstříku;*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;*
- *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“*

Dle nové definice, uvedené v současném občanském zákoníku je podnikatel ten:

"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."

Dle publikace Veber (2008), skutečně existuje řada dalších definic, vysvětlující osobu podnikatele jako například:

- *„osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu;*
- *osoba schopna rozlišit příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika;*
- *iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“*

Jako poslední stojí za zmínku charakteristika od Churchilla, kterou Srpová & Řehoř (2010) ve své publikaci označují za populární a trefnou:

„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“

2.1.3. Podnik

Dalším úzce souvisejícím pojmem s dvěma předcházejícími je podnik. Nejobecněji ho lze chápat jako subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy. Obsáhleji se může podnik definovat jako ekonomická a právně samostatná jednotka existující za účelem podnikání. V právním podání je současně podnik nazýván závodem, jehož definice dle NOZ (§502) je:

„Závod je legislativní zkratkou pro obchodní závod a jde o organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.“

Podstatu podniku lze charakterizovat jeho všeobecnými a specifickými znaky. Mezi všeobecné znaky řadíme:

- **kombinaci výrobních faktorů**, která znamená účelné kombinování faktorů vzhledem k požadovanému výstupu podniku;
- **princip hospodárnosti** zahrnující maximalizaci zisku, minimalizaci vstupu a optimalizaci vztahu mezi vstupy a výstupy;
- **princip finanční rovnováhy**, neboli schopnost podniku plnit své platební povinnosti.

Ke specifickým znakům podniku patří:

- **princip soukromého vlastnictví**, vyjadřující vlastnickou formu, která v podniku převažuje, a jejíž vlastník si nárokuje právo na přímé či nepřímé zasahování do řízení podniku;
- **princip autonomie**, který znamená nezávislost a svobodu jednotlivých podnikatelských činností, řízenou tržními vztahy bez zásahů státu;
- **princip ziskovosti**, představující nutnost dosahování zisku za pomoci podnikatelských činností, a zároveň směřování k maximalizaci zisku ve vztahu k vloženému kapitálu.

(Srpková & Řehoř, 2010)

2.2. Podnikatelský plán

Rozhodnutí začít podnikat, pro většinu lidí představuje poměrně velký krok do neznáma. Podnikání znamená cestu, kde na všechny podnikatele číhá hodně nebezpečí, na straně druhé, ale také spousta finančních i jiných odměn. Ať už jsme tento první krok udělali, nebo jsme teprve na začátku podnikání, vždy bude dobré vědět, kam naše cesta přibližně směřuje, a právě v tomto ohledu nás podpoří podnikatelský plán. Lze jej přirovnat k pomyslnému kompasu či vodítku, jenž napomáhá nevybočovat z cesty a udržovat správný směr, nejen když jsme ztraceni.

Jak píše Koráb (2007), v té nejjednodušší formě, v které se s ním můžeme setkat, poslouží samotnému podnikateli k utřebení myšlenek.

Dle velikosti společnosti se jeho rozsah může pohybovat od několika málo stran až po několik stovek stran. V dnešní době je již možné si podnikatelský plán nechat zpracovat nějakou externí firmou, které rozhodně neznamenají levnou záležitost. (Veber, 2008)

Shrnutím tedy je, že podnikatelský plán je pro podnik jedním z nejdůležitějších dokumentů, a to nejen před zahájením samotné podnikatelské činnosti, ale i v jejím průběhu. V následujícím textu je dále podrobněji popsána podstata, smysl a další dílčí součásti podnikatelského plánu.

2.2.1. Definice a podstata

Jak už tomu u některých pojmů bývá, v různých odborných publikacích se setkáváme s několika definicemi od různých autorů. Publikace Hisrich & Peters (1996) uvádí nejpřesnější a dnes velice rozšířenou a známou definici, která zní:

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením nového podniku.“

Palatková (2013) ve své publikaci uvádí další definici:

„Business plán je dokument, který popisuje základní důvod existence firmy, její strategii, cíle firmy a cestu k dosažení vytyčených cílů.“

A pro doplnění je zde uvedena ještě jedna definice dle literatury Fotr & Souček (2005):

„Podnikatelský plán je celofiremní dokument, charakterizující komplexně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj.“

Hlavní podstatou každého podnikatelského plánu jsou odpovědi na tyto tři základní otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam chceme dostat?

Na tyto otázky poskytne podnikateli odpovědi pouze kvalitně a realisticky zpracovaný podnikatelský plán. Faktory a jejich souvislosti, které je nutno uvažovat znázorňuje následující obrázek 1:

Obrázek 1: Podstata podnikatelského plánu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb a kolektiv,2008)

2.2.2. Účel

Podnikatelský plán má jak interní, tak i externí účel použití. Interní aplikace podnikatelského plánu spočívá v jeho použití jako plánovacího nástroje, dále jako podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly apod. Lze jej využít při zakládání nového podniku nebo pokud firma stojí před důležitým rozhodováním, jehož následky mohou ovlivnit dlouhodobý vývoj firmy. V některých firmách jsou zaměstnanci seznámeni se stručným výtahem podnikatelského plánu za účelem seznámení se se základními cíli firmy a posílení identity pracovníků s firmou.

Pro externí účel můžeme podnikatelský plán použít jako podklad pro získávání financí od subjektů z vnějšího okolí, jako jsou například banky nebo soukromí investoři. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může výrazně přispět k přesvědčení těchto externích subjektů. (Srpová & Řehoř, 2010)

2.2.3. Zásady

Při zpracování podnikatelského plánu bychom měli respektovat obecně platné zásady. Jde o to, že externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici podnikatelské plány i od jiných firem, které se na něj snaží také zapůsobit a získat finanční prostředky. Z tohoto důvodu je nutné, jak i ve své publikaci uvádí Koráb (2008), aby podnikatelský plán byl:

- **Inovativní**

Je nutností prokázat, že přinášíme unikátní přidanou hodnotu pro našeho zákazníka, a že náš produkt bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než doposud a i lépe, než naše konkurence.

- **Srozumitelný a uváženě stručný**

Při sestavování podnikatelského plánu je třeba se vyjadřovat stručným jednoduchým jazykem, nepoužívat dlouhá souvětí, včetně opatrného výběru přídavných jmen.

- **Logický a přehledný**

Je třeba, aby veškeré myšlenky a skutečnosti na sebe navazovaly, byly podloženy fakty a tvrzení si neodporovala. Doplňující grafy a tabulky zvýší přehlednost a srozumitelnost každého podnikatelského plánu.

- **Pravdivý a reálný**

Samozřejmostí u podnikatelských plánů je pravdivost uvedených údajů a reálnost předpovídaného vývoje.

- **Respektující rizika**

Vzhledem k zaměření podnikatelského plánu na budoucí vývoj podniku, klade tato zásada důraz na respektování všech možných rizik, včetně jejich včasné identifikace a návrhu opatření na jejich eliminaci či zmírnění. Tato opatření dále zvyšují důvěryhodnost našeho podnikatelského plánu.

2.2.4. Rozsah a uživatelé

Hloubka a propracovanost podnikatelského plánu záleží na velikosti a zaměření vznikajícího podniku. V praxi to znamená, že podnikatel, který chce uvést na trh složitější produkt s vyššími nároky na jeho výrobu bude potřebovat komplexnější, rozsáhlejší a detailnější podnikatelský plán než ten, který se rozhodne zabývat poskytováním služeb nebo výrobou produktů s nižšími výrobními nároky. Příkladem náročnějšího produktu v dnešní době může být mobilní telefon, narozdíl od provozování kosmetického salonu, který se řadí mezi méně náročné produkty.

S podnikatelským plánem jsou spojovány tři různé skupiny osob, které budou v následujícím textu popsány. Patří mezi ně:

- **Majitelé**

Tato skupina používá podnikatelské plány, hlavně pro plánování budoucnosti svého podnikání a dále je podrobněji rozpracovává ve svých strategických plánech. Nemění se ale fakt, že budou dále využívány například i pro plánování změn nebo řízení růstu podniku, apod.

- **Manažeři**

Řídící skupina manažerů je jak příjemcem a uživatelem veškerých výhod podnikatelských plánů, tak je i do příprav těchto plánů zapojena. Navíc se tyto podnikatelské plány v rukách schopných a kvalitních manažerů mohou proměnit v užitečný plánovací nástroj.

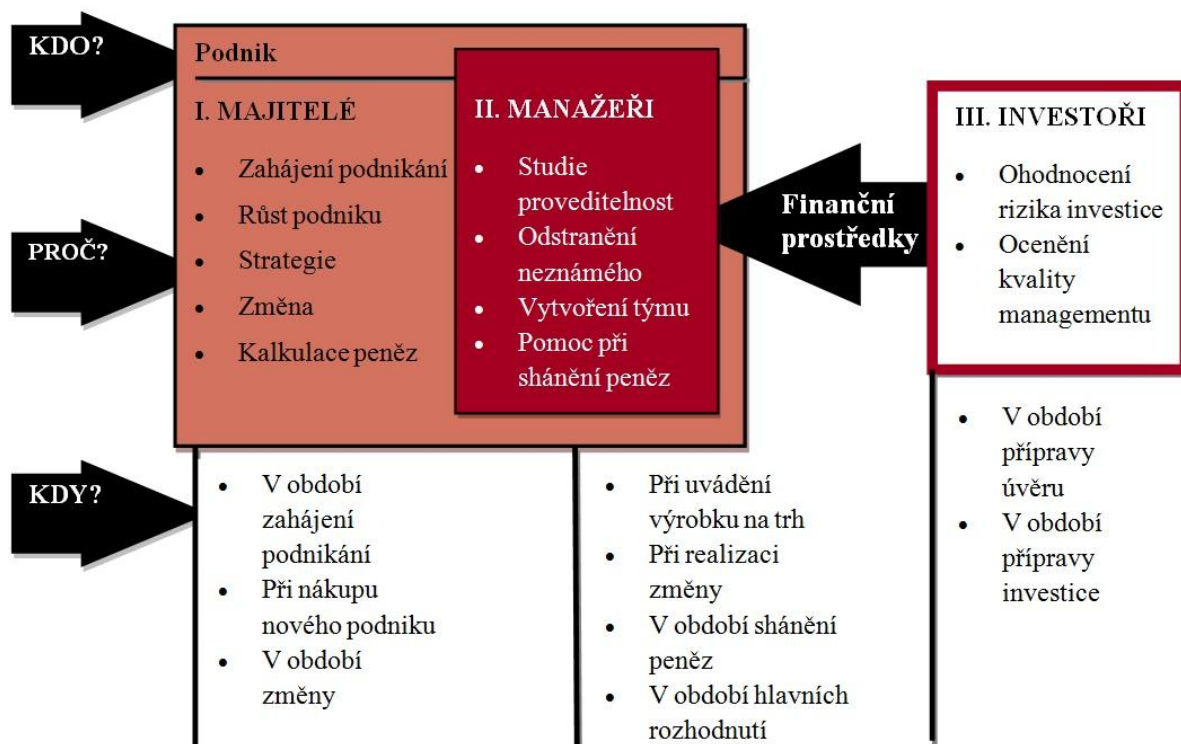
- **Investoři**

Hlavním zájmem subjektů z vnějšího okolí, jako jsou například banky nebo soukromí investoři, je navrácení jejich investovaných peněz, a to s uspokojivým ziskem. Kromě této základní skutečnosti se ostatní zájmy těchto subjektů rozcházejí - banka se bude během doby splatnosti půjčky primárně zajímat o schopnost podniku splácet půjčku včetně úroků. Na druhé straně investoři se více zajímají o zhodnocování jejich investovaného kapitálu.

(Koráb, 2007)

Následující obrázek 2 znázorňuje propojení rozsahu podnikatelského plánu s těmito výše zmíněnými skupinami uživatelů, včetně jejich zájmu o podnikatelský plán.

Obrázek 2: Rozsah a uživatelé podnikatelského plánu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb a kolektiv, 2008)

2.2.5. Struktura

Doba zpracování podnikatelského plánu závisí především na znalostech a zkušenostech podnikatele, který plán vypracovává. V následujícím textu je uvedena nejčastěji používaná struktura včetně dělení podnikatelského plánu a popisu jeho jednotlivých částí, podle Korába (2007):

Titulní strana

Tato úvodní část každého podnikatelského plánu podává stručný přehled jeho obsahu. Titulní strana představuje jakousi základní koncepci, kterou podnikatel bude dále rozvíjet, a uvádí se v ní hlavně tyto skutečnosti:

- Název a sídlo společnosti
- Seznam podnikatelů včetně kontaktů na ně
- Popis společnosti a povaha jejího podnikání
- Částka financování a její struktura

Exekutivní souhrn

Úkolem této velice důležité kapitoly je snaha o podnícení zájmu u potenciálních investorů, kteří se na základě jejího obsahu rozhodnou, zda si projít i zbytek podnikatelského plánu.

Analýza odvětví

Jelikož je zapotřebí zohlednit celou řadu faktorů, patří tato část mezi ty obsáhlejší. Celá kapitola je tvořena několika podstatnými analýzami. Je zde třeba provést například analýzu konkurenčního prostředí, analýzu odvětví či analýzu zákaznických segmentů.

Popis podniku

Zde se uvádí podrobný popis nového podniku, aby se o něm potenciální investor mohl dozvědět co nejvíce informací. Klíčové prvky popisu tvoří:

- Výrobky či služby
- Velikost a umístění podniku
- Přehled o personálu
- Popis kancelářského zařízení
- Průprava podnikatele

Výrobní plán

V této kapitole je popsán kompletní výrobní proces, včetně uvedení subdodavatelů a odůvodnění, proč byli vybráni. Dále se zde uvádí informace týkající se nákladů a uzavřených smluv. Pokud si výrobu nebo její část zajišťuje sám podnikatel, je nutné uvést popis závodu, strojů, zařízení, používaných materiálů i jejich dodavatelů. Pokud se nejedná o výrobní podnik, bude tato část nést název obchodní plán a budou v ní obsaženy informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostor atd.

Marketingový plán

Další významnou částí podnikatelského plánu je marketingový plán, objasňující způsob, jakým budou výrobky či služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Uvádí se zde také odhady objemů prodaných výrobků či služeb, ze kterých se dále vychází při tvorbě odhadu rentability nově vznikajícího podniku. Potenciální investoři považují tuto kapitolu podnikatelského plánu za klíčovou k zajištění úspěchu nového podniku.

Organizační plán

V organizační části je třeba popsat formu vlastnictví vznikajícího podniku, tedy zda se bude jednat například o obchodní společnost nebo společnost v osobním vlastnictví. Pokud půjde o obchodní společnost, musí se v podnikatelském

plánu detailněji rozepsat informace o managementu, a to včetně údajů o obchodních podílech dané zvolenou právní normou.

Hodnocení rizik

Rizika hrozí každému nově vznikajícímu podniku, a proto je důležitým úkolem každého podnikatele, aby tato rizika včas rozpoznal a měl připravenou účinnou strategii k jejich zvládnutí. Nejčastěji rizika vznikají z reakcí konkurence, ze slabých stránek marketingu, z výroby, manažerského týmu či z technologického pokroku. Pro případ, že se některé z těchto rizik objeví, je třeba, aby tato rizika podnikatel analyzoval a připravil alternativní strategie. Takovýto přístup tvoří záruku pro potenciální investory, která jim ukazuje připravenost podnikatele čelit případným rizikům.

Finanční plán

Finanční plán představuje další významnou součást podnikatelského plánu. Stanovují se v něm objemy investic, které jsou pro nový podnik potřebné. Dále ukazuje, do jaké míry je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Těmito třemi oblastmi se finanční plán zabývá především:

- Předpověď příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky, kam se zahrnují i očekávané tržby a předpokládané náklady
- Vývoj cash-flow minimálně tři roky dopředu
- Odhad rozvahy, poskytující informace o finanční situaci podniku k určitému datu

Přílohy

Informativní materiály, které není nutné uvádět v samotném textu se zařazují do příloh, kam by na ně mělo být z textu odkázáno. Příkladem příloh mohou být korespondence se zákazníky či dodavateli, informace z primárního výzkumu, apod.

(Koráb, 2007)

2.3. Business model

2.3.1. Teoretický úvod

V publikaci Osterwalder & Pigneur (2012) je uvedena základní definice, která zní:

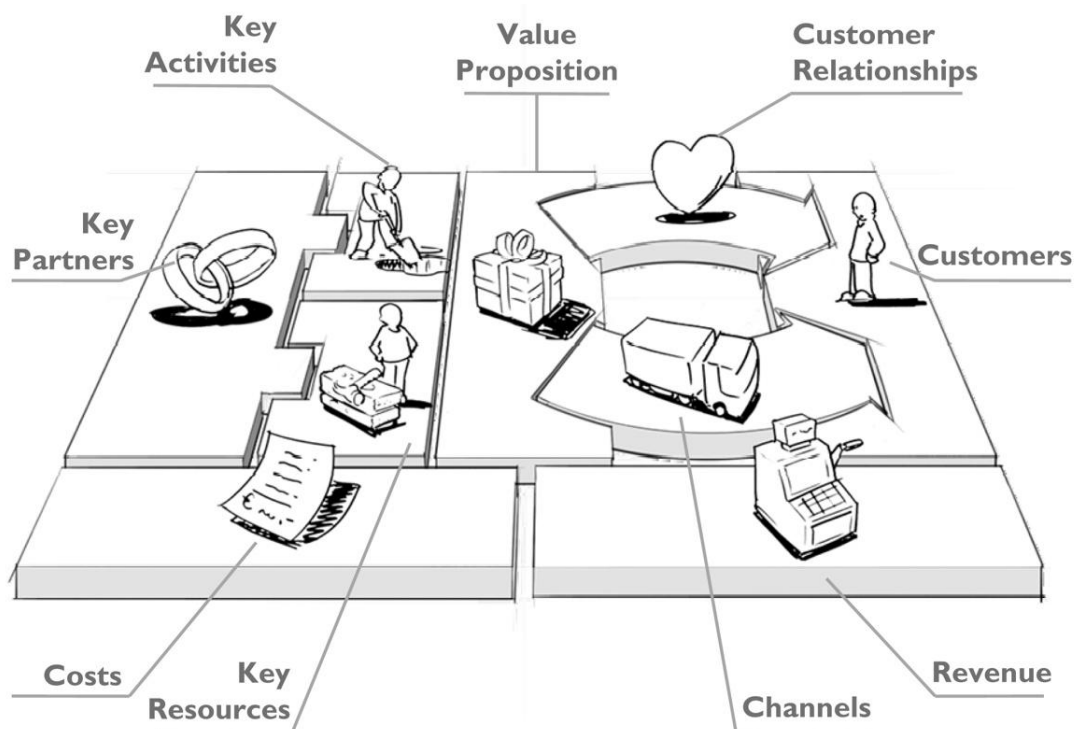
„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.”

Na rozdíl od podnikatelského plánu, je business model jen představa, jak by měla společnost fungovat a jaká bude její strategie. Business model totiž neobsahuje konkrétní plán výdajů a příjmů, jak to většinou vyžadují investoři, kterým náš podnikatelský plán představujeme a žádáme je o finanční podporu. Je jasné, že začínající podnik, který zatím žádné zákazníky nemá a neví, zdali nějaké mít bude, nemůže ani vědět, jaký bude jeho roční příjem, náklady, apod. Velkým pozitivem business modelu je fakt, že ještě před uděláním první investice se projeví, zdali podnik bude schopný existovat, popřípadě odhalí jeho nedostatky.

2.3.2. Stavební prvky

Business model se skládá z celkem devíti stavebních prvků, které budou v této kapitole podrobněji rozebrány dle publikace Osterwalder & Pigneur (2012). Tyto prvky zahrnují čtyři základní oblasti firmy, a to nabídku, zákazníky, finanční životaschopnost a infrastrukturu, a zároveň ukazují logiku toho, jak podnik plánuje vydělávat peníze. Obrázek 3 znázorňuje přehled všech devíti stavebních prvků.

Obrázek 3: Stavební jednotky v business modelu



(Zdroj: Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.3.2.1. Zákaznické segmenty

První stavební prvek představuje zaměření firmy na jeden nebo více zákaznických segmentů. Jádrem každého business modelu jsou zákazníci, zajišťující podniku zisk, bez kterého firma nemůže přežít. Seskupením zákazníků do segmentů, podle jejich potřeb, chování a jiných společných znaků, může firma zlepšit své služby zákazníkům. Dále si firma musí určit, na jaké segmenty se zacílí, a jaké bude ignorovat.

Zákaznických segmentů existuje několik typů, zde jsou uvedeny a popsány tři příklady:

- **Masový trh**

Modely zacílené na masové trhy nedělají rozdíly mezi jednotlivými zákaznickými segmenty. Distribuční kanály, hodnotové nabídky a vztahy se zákazníky

jsou zaměřeny na velkou konkrétní skupinu zákazníků s převážně podobnými problémy a potřebami.

- **Nikové trhy**

Tyto modely se zaměřují na segmenty zákazníků, které jsou specifické nebo specializované a setkáváme se s nimi především u dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podle již zmíněných specifických požadavků nikového trhu se uzpůsobují hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky i distribuční kanály.

- **Diverzifikace**

Pokud si business model podniku zakládá na diverzifikaci zákazníků, znamená to, že se snaží zaměřit na dva odlišné segmenty zákazníků s rozdílnými problémy i potřebami.

- **Vícestranné platformy**

Oproti tomu vícestranné platformy se zaměřují na dva či více zákaznických segmentů, které jsou mezi sebou vzájemně provázané.

2.3.2.2. Hodnotové nabídky

Druhý stavební prvek business modelu představuje popis spojení výrobků a služeb, vytvářející hodnotu pro určitý segment zákazníků. Hodnotová nabídka udává důvod, kvůli kterému zákazníci upřednostňují konkrétní firmu před jinou. Všechny hodnotové nabídky jsou složeny z vybraného spojení výrobků či služeb, reagující na požadavky specifického segmentu zákazníků. Z tohoto důvodu můžeme hodnotovou nabídku také nazvat souborem výhod, které podnik nabízí zákazníkům.

Hodnoty popsané výše, mohou být jak kvantitativního, tak i kvalitativního rázu. Příkladem kvantitativních hodnot může být cena výrobku nebo rychlost služby, oproti tomu mezi hodnoty kvalitativní se řadí například design. Dále může hodnotu pro zákazníka vylepšit nějaký z následujícího výčtu prvků:

- **Výkon**

Tento prvek představuje klasickou možnost tvorby hodnoty, a tím je zlepšení výkonu u výrobku nebo služby. Výkonové zlepšení má ale i své hranice, protože ne vždy musí zákazníci vytvořit dostatečně odpovídající růst poptávky.

- **Přizpůsobení**

Hodnota tohoto prvku se tvoří pomocí přizpůsobování se zákazníkům a jejich specifickým požadavkům, které mají na výrobky či služby.

- **Design**

V současném moderním světě tvoří důležitou hodnotu také design, díky kterému může daný výrobek vyčnívat nad ostatními. Tento prvek je ale těžko měřitelný a setkat se s ním dá hlavně v odvětví módy nebo spotřební elektroniky.

- **Značka**

Pro některé zákazníky může hodnotu představovat pouze to, že si zakoupí či použijí určitou značku, která například poukazuje na určitý životní styl daného zákazníka.

- **Cena**

Často využívaným způsobem, jak zapůsobit na segment zákazníků citlivých na cenu, je nabídka podobné hodnoty za nižší cenu.

Mezi další prvky, které přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka řadíme například novost, snižování rizika či nákladů, dostupnost, využitelnost atd.

2.3.2.3. Kanály

Tento prvek popisuje způsob komunikace mezi firmou a zákaznickými segmenty včetně toho, jak k segmentům přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky je tvořeno komunikací, distribucí a prodejními kanály. Mezi funkce kanálů patří například předání hodnotové nabídky

zákazníkovi, poskytnutí poprodejní podpory pro zákazníka či zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky. Kanály mají pět různých fází a každý z kanálu může pokrýt buď jen některé tyto fáze nebo všech pět. Kanály dělíme na přímé a nepřímé, nebo na partnerské a vlastněné. Tabulka 1 zobrazuje jednotlivé fáze včetně jejich popisku.

Tabulka 1: Typy a fáze kanálů

TYP KANÁLU			FÁZE KANÁLU				
Vlastní	Přímé	Prodejci	1. <u>Povědomí</u> Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích firmy?	2. <u>Hodnocení</u> Jak pomáháme zákazníkům hodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. <u>Nákup</u> Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. <u>Předání</u> Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. <u>Po prodeji</u> Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
		Prodej přes web					
Partnerské	Nepřímé	Vlastní prodejny					
		Partnerské prodejny					
		Velkoobchod					

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder & Pigneur, 2012)

2.3.2.4. Vztahy se zákazníky

V pořadí čtvrtý prvek má za cíl popsat typy vztahů, které si firma s jednotlivými zákaznickými segmenty buduje. Základ tvoří uvědomění si firmy, jaký typ vztahu si chce vybudovat s jednotlivými segmenty zákazníků. Tyto vztahy vychází z různých motivací – získat zákazníky, udržet si zákazníky nebo navyšovat prodej. Existuje několik kategorií vztahů se zákazníky, mezi které patří například:

- **Osobní asistence**

Vztah založený na lidské interakci, představující komunikaci zákazníka se zástupcem firmy, který poskytuje pomoc, jak v průběhu prodeje, tak i po nákupu. Může probíhat osobně, přímo v místě prodeje či prostřednictvím zákaznického centra přes telefon nebo e-mail.

- **Samoobsluha**

Firma se zákazníky neudrhuje žádný přímý vztah, pouze jim poskytne veškeré prostředky potřebné k tomu, aby se o sebe zákazníci dokázali postarat sami.

- **Spolutvorba**

Čím dál více firem překonává tradiční hranici vztahu mezi zákazníkem a prodejcem a vytváří tak hodnotu společně se zákazníkem. Patří sem například vyzývání zákazníků k psaní recenzí či vyplňování dotazníků spokojenosti.

2.3.2.5. Zdroje příjmů

Stavební prvek „zdroje příjmů“ tvoří hotovost, kterou podnik generuje z každého segmentu zákazníků. Zákazníci vytváří srdce business modelu a každá firma si musí položit otázku, za jakou hodnotu je jednotlivý segment zákazníků ochoten zaplatit. Pokud si firma odpoví správně, zajistí si generování zdrojů příjmů z každého segmentu zákazníků. Existují dva typy zdroje příjmů, o které se business model může opírat. Prvním typem příjmů jsou transakční - uskutečněné z jednorázových plateb zákazníků, druhým typem příjmů jsou ty opakující se z průběžných plateb.

Příjmy lze generovat několika způsoby:

- **Prodej aktiv**

Tento zdroj příjmů spočívá v prodeji vlastnických práv k fyzickému produktu.

- **Poplatek za užití**

Zdroje příjmů vycházející z využívání nějaké služby. Čím více zákazník službu využívá, tím více za ní platí.

- **Předplatné**

Principem předplatného je prodej stálého přístupu ke konkrétní službě.

- **Půjčování/pronájem**

Tento zdroj příjmů je založen na poskytování dočasného výhradního práva k používání určitého aktiva po určitou dobu, a to za poplatek. Pronajímatel má výhodu v podobě získávání opakujících se příjmů a nájemce nemusí hradit plnou výši nákladů spojených s vlastnictvím.

- **Poskytování licencí**

Zdroj příjmů, jehož základem je poskytnutí svolení k využívání majetku, který je chráněn autorským právem, výměnou za licenční poplatek. Držitelům autorských práv tento způsob umožňuje generovat příjmy z majetku bez nutnosti vyrábění výrobků nebo poskytování služeb.

2.3.2.6. Klíčové zdroje

Šestý stavební prvek má za úkol popsat nejdůležitější aktiva, nutná k fungování business modelu. Každá firma potřebuje klíčové zdroje, které jí umožňují vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku, vstupovat na trhy, udržovat vztahy s jednotlivými segmenty zákazníků a generovat příjmy. Odlišné business modely potřebují odlišné klíčové zdroje, které firma může buď vlastnit, pronajímat si je nebo koupit od klíčových partnerů. Klíčové zdroje mohou mít různé podoby:

- **Fyzické zdroje**

Tato kategorie zdrojů představuje fyzická aktiva, která jsou často kapitálově náročná a jakými jsou například budovy, vozidla, výrobní prostory, stroje atd.

- **Finanční zdroje**

Některé business modely mohou vyžadovat různé finanční zdroje či páky, jako například úvěrové linky nebo hotovost.

- **Lidské zdroje**

Lidské zdroje potřebuje každá firma, ať už méně či více. Tato kategorie představuje klíčový prvek především v odvětví, v kterých má významnou roli kreativita a znalosti.

- **Duševní zdroje**

Tyto zdroje se stávají stále významnějšími složkami silného business modelu a patří jsem například značky, patenty, autorská práva, zákaznické databáze apod. Jsou obtížné na vytvoření a obvykle mívají vysokou hodnotu.

2.3.2.7. Klíčové činnosti

V tomto stavebním prvku jsou popisovány nejvýznamnější aktivity, které firma musí provádět, aby si zajistila správné fungování business modelu. Stejně jako tomu bylo u klíčových zdrojů, i klíčové činnosti jsou nutné k vytváření a prezentování hodnotové nabídky, průniku na trh, udržování zákaznických vztahů a generování příjmů.

Klíčové činnosti můžeme rozdělit do třech kategorií:

- **Výroba**

Do první kategorie spadá návrh, výroba a poskytnutí výrobku ve značném množství či vysoké kvalitě. Nejdůležitější roli business modelů u výrobních firem hrají právě výrobní činnosti.

- **Řešení problémů**

V této kategorii klíčové vlastnosti spočívají v nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků. Významnou roli hrají klíčové činnosti hlavně u podniků poskytující služby.

- **Platforma/sítě**

U business modelů využívající tentýž klíčový zdroj, hrají hlavní roli klíčové činnosti, které souvisejí právě s platformou nebo sítí. Jako platforma fungují sítě, zprostředkovací platformy či software.

2.3.2.8. Klíčová partnerství

Osmý klíčový prvek popisuje dodavatelskou a partnerskou síť, potřebnou pro správné fungování business modelu v podniku. Základ mnoha business modelů tvoří právě partnerství, která vznikají například z důvodu snižování rizika, získávání zdrojů nebo optimalizace business modelů. Odlišujeme celkem čtyři typy partnerství, mezi které patří spolupráce (tzn. strategická partnerství mezi konkurenty) či vytváření společných podniků zacílených na vytváření nových podnikatelských projektů. Dalším, v pořadí třetím typem jsou strategická spojení mezi nekonkurujícími si subjekty nebo vztahy kupujících s dodavateli se záměrem pojistit si spolehlivé dodávky.

Tvorba partnerství může být vyvolaná třemi různými motivacemi, a to:

- **Optimalizace a úspory z rozsahu**

Jedná se o základní motivaci vznikající z důvodu optimálního rozdělení zdrojů a činností. Hlavním cílem těchto partnerství je snižování nákladů, ke kterému mohou využívat například outsourcingu.

- **Snížení rizika a nejistoty**

Založení partnerství může firmám napomoci snížit riziko, které firmě hrozí z konkurenčního prostředí a jehož typickou vlastností je nejistota.

- **Získání určitých zdrojů a činností**

Většina firem nevlastní všechny potřebné zdroje nebo nevykonává sama veškeré činnosti, které využívají jejich business modely. Své schopnosti pak mohou rozšířit tím, že se spolehnou na jiné firmy, které jim tyto potřebné zdroje buďto dodají nebo za ně budou určité činnosti vykonávat.

2.3.2.9. Struktura nákladů

Poslední stavební prvek představuje veškeré náklady, které souvisejí s fungováním daného business modelu. Náklady ve firmě jsou vytvářeny, jak udržováním vztahů se zákazníky, snahou o generování příjmů, tak i tvorbou a prezentací hodnotové nabídky. Po stanovení klíčových zdrojů, činností a partnerství lze tyto náklady snadno vyčíslit. Každý business model se snaží své náklady minimalizovat, některý méně, některý více, a proto se rozlišují dva základní typy struktur.

Prvním typem je model motivovaný náklady usilující o minimalizaci nákladů ve všech možných oblastech. Zaměřuje se na vytvoření a udržení co nejtěsnější struktury nákladů prostřednictvím hodnotových nabídek, jejichž základem jsou nízké ceny, maximální automatizace či rozsáhlý outsourcing. Druhý model je motivovaný hodnotou a dává přednost spíše zaměření se na tvorbu hodnoty pro zákazníka, než na minimalizaci nákladů.

Struktura nákladů může mít různé vlastnosti – patří mezi ně fixní náklady nezávislé na objemu vyráběných produktů nebo náklady variabilní, které na množství vyráběných produktů naopak závislé jsou. Dále úspory z rozsahu představující nákladovou výhodu, kterou firmou získá po rozšíření své produkce. A nakonec úspory ze sortimentu, které znamenají nákladové výhody získané prostřednictvím navýšení rozsahu provozu.

(Osterwalder & Pigneur, 2012)

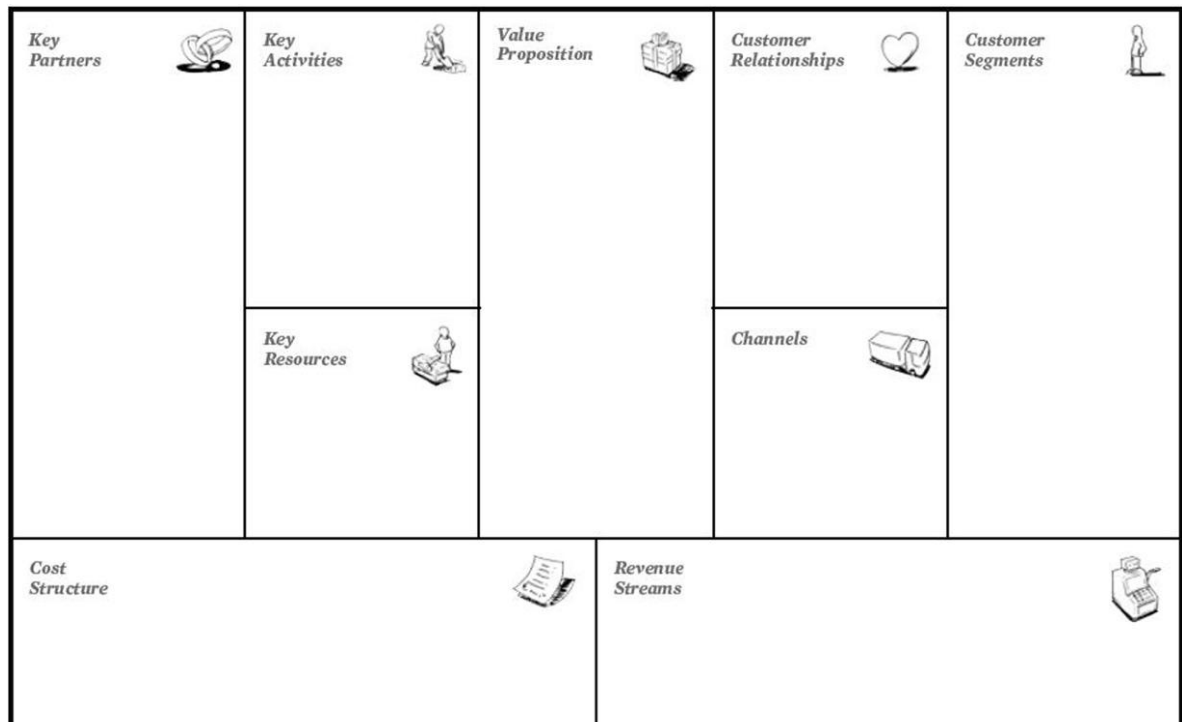
2.3.3. Plátno business modelu

Devět stavebních prvků uvedených v předcházející kapitole 2.3.2 dohromady tvoří základ užitečného nástroje, který je nazýván plátno business modelu, viz obrázek 4. Je podobné plátnu malířskému a nejlépe funguje když je dostatečně velké, aby o něm mohla zainteresovaná skupina společně hovořit a zároveň na něj mohla kreslit fixy nebo umístit samolepící papírky. Jedná se o praktický nástroj podporující vzájemné porozumění mezi účastníky, jejich kreativitu a analýzu.

Levou polovinu plátna představuje efektivita, zbývající pravou polovinu charakterizuje hodnota. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

(Zdroj: Osterwalder & Pigneur, 2010)

Obrázek 4: Plátno business modelu



3. METODIKA

Cílem této diplomové práce je na základě získaných teoretických poznatků zpracovaných v literárním přehledu, vytvoření podnikatelského plánu pro již vzniklý a fungující projekt Miss Jihočeské univerzity. Dále byly stanoveny i dílčí cíle, a to zpracování business modelu včetně všech jeho náležitostí a dotazníkové šetření týkající se dvou zásadních zákaznických segmentů.

Jako první byla promyšlena struktura diplomové práce, připravena její osnova a sepsány jednotlivé kapitoly. Aby tyto body mohly být postupně naplňovány, bylo třeba provést sběr materiálu, tedy doporučené odborné literatury. Tyto knihy byly následně prostudovány a poznatky sepsány do teoretické části. Prvotně bylo zaměřeno na přehled jednotlivých definic týkajících se podnikání, dále na prostudování teorie samotného podnikatelského plánu, především jeho struktury a správné podoby, a nakonec popis business modelu a všech jeho částí.

V úvodu praktické části byl popsán projekt Miss Jihočeské univerzity, na který se celá tato práce vztahuje, a to především jak vznikl a pro koho je určen. Jako další následuje popis výchozí situace, kde jsou popsány jednotlivé již proběhlé ročníky. Zejména informace, kdy a kde se konaly, které dívky v soutěži zvítězily, kdo usedl v porotě, jaký byl doprovodný program večera a kolik se podařilo vybrat na dobročinné účely.

Následuje samotný podnikatelský plán, ve kterém bylo zacíleno zejména na jeho nejdůležitější části. Po stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení projektu zde byla provedena SWOT analýza a popsána výsledná strategie, zjištěná prostřednictvím Fullerova trojúhelníku a metody párového srovnání.

Dalším krokem v praktické části této diplomové práce je kompletně vypracovaný business model. Na projekt Miss JU bylo aplikováno všech jeho 9 stavebních prvků, které byly popsány a následně provázány v plátně business modelu. V neposlední řadě zde byla rozebrána přidaná hodnota celé soutěže, a to z pohledu obou cílových segmentů zákazníků.

Celá praktická část byla vypracována na základě vlastních podkladů, zkušeností, informací, myšlenek a domněnek, které jsem získala během organizování všech ročníků tohoto projektu, u kterého jsem od jeho počátku.

Na konci praktické části jsou zpracovány dva rozsáhlejší dotazníky, kdy první z nich má za úkol zjistit názor respondentů na soutěž krásy jako takovou, na její pořádání na území akademické půdy a ostatní názory týkající se organizace Miss JU. Dotazníkové šetření bylo prováděno v době, kdy měl projekt za sebou již všechny tři proběhlé ročníky. První dotazník určený pro širokou veřejnost tvoří celkem 21 otázek, ze kterých je většina otázek polouzavřených, aby se každý respondent mohl k dané problematice vyjádřit co nejkonkrétněji a aby byla sebrána kvalitní data pro další hodnocení. Druhý dotazník stejného typu obsahuje otázek 19 a je určen pouze pro zúčastněné finalistky z minulých let a zjištění zpětné vazby, týkající se jejich spokojenosti s průběhem soutěže.

Výstupy, které budou zjištěny v dotazníkovém šetření jsou pečlivě zpracovány do přehledných grafů včetně jejich popisu. V závěru zhodnotím situaci a navrhu možná doporučení pro zlepšení organizace projektu Miss Jihočeské univerzity.

Následující pasáž o rozsahu stran 29 - 81 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4. SUMMARY

In this thesis I focused on issues concerning the business plan and its practical usage. To become a successful entrepreneur it is necessary to put together high-quality detailed business plan. The current trend is to create also a bussiness model dealing with customer value added.

With the help of theoretical knowledge, the concrete business plan Miss University of South Bohemia was created. The most important requisites as title page, project description, financial and marketing plan were processed. Moreover, SWOT analysis is included with proposals of specific strategy. Thanks to gained knowledge and practical experience, there has been described business model and suggested the canvas for this project. At the end of the thesis, the success and usability of the project was verified at two target groups: public audience and the finalists.

The project Miss University of South Bohemia showed to be successful student event that aims to be a tradition of the university. To reach this goal it is necessary to keep working on this project constantly. Main future goal is especially improvement of promotion actions to reach more potential participant. Also, keeping good relations with all current partners of the contest and working on gaining new ones is crucial. Last but not least, we want to work hard on the image of whole event, especially the final evening and prepare workshops for future finalists.

Key words: business plan, business model, SWOT analysis, customers, event, University of South Bohemia

5. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Barrow, C. (1995). *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada.
- Blackwell, E. (1993). *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague.
- Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. John Wiley & Sons.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Gerber, M. (2011). *Podnikatelský mýtus*. Praha: Incommunity publishing.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
- Konečná, M. (1993). *Založení a řízení malých a středních podniků*. Praha: VŠE.
- Koráb, V. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
- Langdon, K. (2005). *100 tipů jak začít úspěšně podnikat*. Brno: ComputerPress.
- Lattenberg, V. (2010). *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem*. Brno: Computer Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Palatková, M., & kol. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada.

- Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- Srpová, J. & Řehoř. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada
- Veber, J. (2008) *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Veselý, I., Wojnarová, E. (2000). *Zpracováváme podnikatelský plán: zásady, praktické rady, podpory podnikání*. Karvinná: Slezská univerzita
- Wheelen, T., & Hunger, D.J. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Wupperfeld, U. (2003). *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Miss Jihočeské univerzity,(2015). Dostupné z: <http://miss.jcu.cz>
- Facebook.com, *Miss Jihočeské univerzity*. (2015). Dostupné z: www.facebook.com/MissJCU

6. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Podstata podnikatelského plánu.....	9
Obrázek 2: Rozsah a uživatelé podnikatelského plánu	12
Obrázek 3: Stavební jednotky v business modelu.....	17
Obrázek 4: Plátno business modelu	26
Obrázek 5: Plátno business modelu Miss Jihočeské univerzity	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 1: Typy a fáze kanálů	20
Tabulka 2: Fullerův trojúhelník.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 3: Metoda párového srovnání.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4: Přehled finančních toků	Chyba! Záložka není definována.
Graf 1: Pohlaví a věk respondentů.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 2: Profese a fakulta respondentů	Chyba! Záložka není definována.
Graf 3: Slyšel už jste někdy o soutěži Miss Jihočeské univerzity?	Chyba! Záložka není definována.
Graf 4: Jak jste se o soutěži dozvěděl?	Chyba! Záložka není definována.
Graf 5: Zúčastnil jste se se nějakého z finálových večerů Miss JU?	Chyba! Záložka není definována.
Graf 7: Splnil večer Vaše očekávání?.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 6: Jakého ročníku jste se zúčastnil?.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf 8: Byl vhodně zvolen doprovodný program večera?	Chyba! Záložka není definována.
Graf 9: Zaregistroval jste, že finálový večer byl tématicky laděn?	Chyba! Záložka není definována.

- Graf 10:** Je pro Vás jako pro diváka zajímavější, že finálový večer je tématicky laděn?
..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 11:** Kde by podle Vás mělo probíhat finále?.... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 12:** Nejlepší období pro finále:..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 13:** Víte o charitativním zaměření této soutěže?**Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 14:** Je podle Vás objektivní, že vítězku vybírá nestranná porota?**Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 15:** Domníváte se, že by bylo objektivnější, kdyby vítězku vybírala veřejnost?
..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 16:** Pokud by vítězku nevolila porota ale veřejnost, nejvhodnější způsob hlasování by byl: **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 17:** Myslíte si, že soutěž Miss JU patří mezi vhodné studentské akce? **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 18:** Souhlasíte s tím, aby soutěž byla podporovaná městem České Budějovice?
..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 19:** Souhlasíte s tím, aby soutěž byla podporovaná Jihočeskou univerzitou?
..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 20:** Kterého ročníku jsi se zúčastnila a z jaké jsi fakulty?**Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 21:** Do soutěže Miss Jihočeské univerzity jsem se přihlásila:**Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 22:** S organizátory a jejich přístupem během celého konání soutěže jsem byla:
..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 23:** Přihlásila by si se znova, resp. doporučila soutěž ostatním dívkám?.... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 24:** O soutěži jsem se dozvěděla z:..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 25:** Shoduješ se s rozhodnutím poroty ohledně vítězných dívek?**Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 26:** Souhlasíš s tím, že stupně vítězek (Miss, I. vicemiss, II. vicemiss) určuje porota? **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 27:** Dodala ti účast v soutěži Miss JU odvalu, sebevědomí či motivaci přihlásit se do nějaké další soutěže krásy? **Chyba! Záložka není definována.**
- Graf 28:** Jsou dle tvého názoru ceny pro vítězky zajímavé a motivující? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 29: Byla si spokojená s přípravou a průběhem soutěže?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 30: Splnil finálový večer tvá očekávání? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 31: Ohlasy tvých kamarádů, známých či rodiny na finálový večer byly: **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 32: Byla si spokojená s prací a přístupem profesionálů?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 33: Kde by mělo probíhat finále? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 34: Nejlepší období pro finále: **Chyba! Záložka není definována.**

7. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Fotografie původního organizačního týmu

Příloha 2: Výběr fotodokumentace – 1. ročník

Příloha 3: Výběr fotodokumentace – 2. ročník

Příloha 4: Výběr fotodokumentace – 3. ročník

Příloha 5: Propagační materiály – 1. ročník

Příloha 6: Propagační materiály – 2. ročník

Příloha 7: Propagační materiály – 3. ročník

Příloha 8: Vstupenky na finále

Příloha 9: Screenshot úvodní webové stránky

Příloha 10: Tématicky laděná úvodní disciplína

Příloha 11: Dotazník pro veřejnost

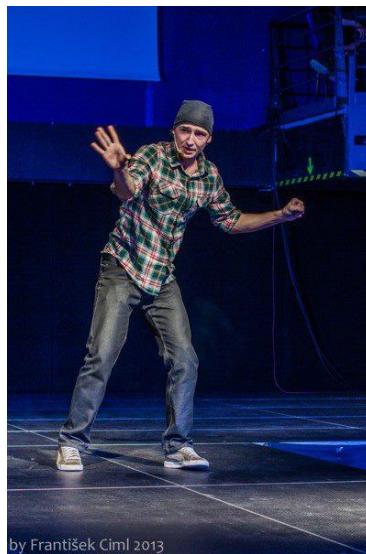
Příloha 12: Dotazník pro finalistky

8. PŘÍLOHY

Příloha 1: Fotografie původního organizačního týmu



Příloha 2: Výběr fotodokumentace – 1. ročník



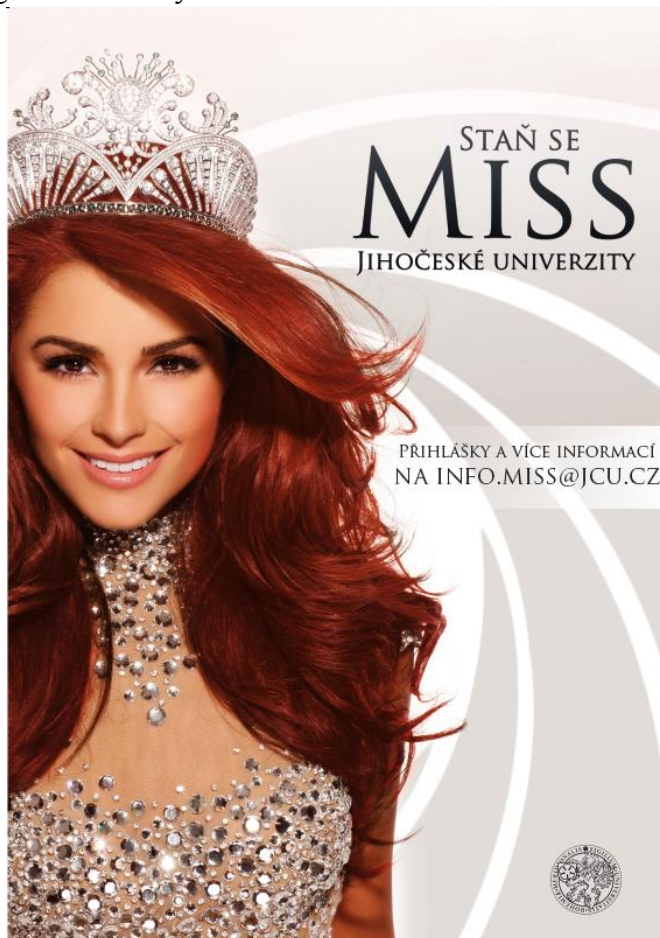
Příloha 3: Výběr fotodokumentace – 2. ročník



Příloha 4: Výběr fotodokumentace – 3. ročník



Příloha 5: Propagační materiály – 1. ročník



Příloha 7: Propagační materiály – 3. ročník



STAŇ SE NOVOU
MISS
JIHOČESKÉ UNIVERZITY

PRO ROK
2015

PŘIHLÁŠKU NAJDEŠ NA
MISS.JCU.CZ

UZÁVĚRKA PŘIHLÁŠEK JE
17. PROSINCE 2014

VÍCE INFORMACÍ NA
INFO.MISS@JCU.CZ
NEBO NA
WWW.FACEBOOK.CZ/MISSJCU

OFICIÁLNÍ MISS JU
PODPOROVANÁ
JIHOČESKOU UNIVERZITOU
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

 Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice



FINÁLE
MISS
JIHOČESKÉ UNIVERZITY

DNE 25.2.2015
OD 19:00 HOD.
v ArtIGY

VÝDĚLEK Z CELÉHO
VEČERA BUDE VĚNOVÁN
OBČANSKÉMU SDRUŽENÍ
ŠVAGR NA POMOČ DĚTEM
Z DĚTSKÝCH DOMOVŮ.

PŘIJĎTE
A POMOZTE
I VY!

VÍCE NA MISS.JCU.CZ
NEBO NA WWW.FACEBOOK.COM/MISSJCU

OFICIÁLNÍ MISS JU
PODPOROVANÁ JIHOČESKOU UNIVERZITOU
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Příloha 8: Vstupenky na finále




Příloha 9: Screenshot úvodní webové stránky

MISS
JIHOČESKÉ UNIVERZITY

O MISS JU PŘÍHLÁŠKA FINALISTKY MISS INTERNET PARTNEŘI VSTUPENKY 2015

O Miss Jihočeské univerzity

MISS JU 2014
VERONIKA STÝSKALOVÁ



Miss Jihočeské univerzity vznikla na podzim roku 2012, kdy studenti Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity měli ve skupinkách během studia na předmětu Logistika za úkol vymyslet a soutěžit o to, kdo vymyslí produkt nebo službu, která vygeneruje nejvíce peněz na pomoc dětem z dětských domovů, které přišly o velkého sponzora. Vedle aktivit jako sběr papíru, turnaj v člověče nezlob se, taneční večer nebo promítání filmů v aule vznikla i akce, která dosud na Jihočeské univerzitě na rozdíl od ostatních univerzit v jiných městech chyběla.

Na celou organizaci měla skupinka 10 lidí necelé dva měsíce, a tak začal závod o shánění finalistek, sponzorů, prostorů, cen do tomboly a mnoho jiného. Vše nakonec dobře dopadlo, první finální večer se uskutečnil a našemu organizačnímu týmu se podařilo vybrat ze všech skupin nejvíce peněz na občanské sdružení ŠVAGR. Část týmu ale tento úkol do školy nebrala je n jako povinnost a rozhodla se v organizování soutěže pokračovat dál i v dalších letech.

První ročník se uskutečnil 8.1.2013 a na občanské sdružení ŠVAGR se podařilo vybrat celkem 54 000 Kč. Historicky první vítězkou se stala studentka zemědělské fakulty Jitka Volná.

Ve druhém ročníku, který se konal 26.2.2014 zvítězila hned ve třech kategoriích soutěžící Veronika Stýskalová z fakulty ekonomické. Tento večer vynesl na dobročinné účely 45 000 Kč.

Letos Vás zveme již na třetí ročník - a to 25.2.2015 v ArtIGY od 19:00!

Přečtete si [více o ročníku 2014](#).

Kontakty

Veronika Hrabáčová
Production Manager
hrabacova@centrum.cz

Ročník 2014

f webdesign AX

Příloha 10: Tématicky laděná úvodní disciplína



Dotazník pro veřejnost

1) Slyšel už jste někdy o soutěži Miss Jihočeské univerzity?

- ano
- ne (pokračovat na otázku č. 7)

2) Jak jste se o soutěži dozvěděl?

- Facebook
- plakáty v kampusu (koleje, aula, děkanát,...)
- letáčky na stolech v menze
- internetové stránky univerzity
- od spolužáků, kamarádů, známých,...
- jinak (Jak?)

3) Zúčastnil jste se nějakého z finálových večerů Miss JU?

- ano
- ne (pokračovat na otázku č. 7)

4) Splnil večer Vaše očekávání?

- ano
- spíš ano
- spíše ne
- ne

5) Byl vhodně zvolen doprovodný program?

- ano
- spíš ano
- spíše ne
- ne

6) Zaregistroval jste, že finálový večer byl tématicky laděn? (James Bond, Country, “Vojandy”)?

- ano
- ne

7) Je pro Vás jako pro diváka zajímavější, že finálový večer je tématicky laděn? (James Bond, Country, “Vojandy”)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8) Kde by dle Vás mělo probíhat finále?

- ve společenském sále jako galavečer
- v klubu
- v aule na území univerzity
- venku
- jinde (Kde?)

9) Nejlepší období pro finále:

- zimní semestr (říjen – prosinec)
- zkouškové období (leden- polovina února)
- letní semestr (konec února – květen)
- jiný termín (Který?)

10) Víte o charitativním zaměření této soutěže? (dohromady za tři uskutečněné ročníky se podařilo vybrat přes 130 tisíc na Občanské sdružení ŠVAGR)

- ano
- ne

11) Je podle Vás objektivní, že vítězku vybírá nestranná porota?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

12) Domníváte se, že by bylo objektivnější, kdyby vítězku vybírala veřejnost?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13) Pokud by vítězku nevolila porota ale veřejnost, nejvhodnější způsob hlasování by byl:

- hlasování pouze přes internet (1 člověk = 1 hlas)
- hlasování pouze přes internet (1 člověk = možnost opakovaného hlasování – př. 3 hlasy za každý jeden den)
- hlasování pouze na finálovém večeru (pomocí hlasovacích lístků)
- kombinace hlasování přes internet a na finálovém večeru
- jiný (Jaký?)

14) Myslíte si, že soutěž Miss JU patří mezi vhodné studentské akce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15) Souhlasíte s tím, aby soutěž byla podporovaná městem České Budějovice?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16) Souhlasíte s tím, aby soutěž byla podporovaná Jihočeskou univerzitou?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17) Prostor pro jakékoliv Vaše návrhy, připomínky, doporučení, vzkaz organizátorům:
(nepovinné)

.....

.....

.....

.....

18) V současné době jsem:

- student JU
- zaměstnanec JU
- student jiné vysoké školy (pokračovat na otázku č. 17)
- ostatní (pokračovat na otázku č. 17)

19) Jsem z fakulty:

- Ekonomické
- Filozofické
- Pedagogické
- Přírodovědecké
- Rybářství a ochrany vod
- Teologické
- Zdravotně sociální
- Zemědělské
- rektorát

20) Kolik Vám je let?

- do 18 let
- 19 – 27 let
- 28- 55 let
- nad 56 let

21) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

Dotazník pro finalistky

1) Do soutěže Miss Jihočeské univerzity jsem se přihlásila:

- sama
- přihlásil mně někdo jiný (kamarád, spolužák, rodina,...)

2) S organizátory a jejich přístupem během celého konání soutěže jsem byla:

- spokojená
- spíše spokojená
- spíše nespokojená
- nespokojená

3) Přihlásila byste se znovu, resp. doporučila byste soutěž ostatním dívkám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4) O soutěži jsem se dozvěděla z:

- plakátů v kampusu univerzity (koleje, aula, děkanát,...)
- letáčky na stolech v menze
- Facebook
- internetové stránky univerzity
- od spolužáků, kamarádů, známých,...
- jinak (Kde?)

5) Shoduješ se s rozhodnutím poroty ohledně vítězných dívek?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

6) Souhlasíš s tím, že stupně vítězek (Miss, I. vicemiss, II. vicemiss) určuje porota?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7) Domníváš se, že by bylo objektivnější, kdyby vítězku vybírala veřejnost?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8) Pokud by vítězku nevolila porota ale veřejnost, nejvhodnější způsob hlasování by byl:

- hlasování pouze přes internet (1 člověk = 1 hlas)
- hlasování pouze přes internet (1 člověk = možnost opakovaného hlasování – př. 3 hlasy za každý jeden den)
- hlasování pouze na finálovém večeru (pomocí hlasovacích lístků)
- kombinace hlasování přes internet a na finálovém večeru
- jiný způsob (Jaký?)

9) Dodala ti účast v soutěži Miss JU odvahu, sebevědomí či motivaci přihlásit se do nějaké další soutěže krásy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10) Jsou dle tvého názoru ceny pro vítězky zajímavé a motivující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11) Byla si spokojená s přípravou a průběhem soutěže? (návik choreografie, zkoušky šatů apod.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12) Splnil finálový večer tvá očekávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13) Ohlasy tvých kamarádů, známých či rodiny na finálový večer byly:

- pozitivní
- spíše pozitivní
- spíše negativní
- negativní

14) Byla si spokojená s prací a přístupem profesionálů (vizážistka, kadeřníci, návrháři)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15) Kde by mělo probíhat finále?

- ve společenském sále jako galavečer

- v klubu
- v aule na území univerzity
- venku
- jinde (Kde?)

16) Nejlepší období pro finále:

- zimní semestr (říjen – prosinec)
- zkouškové období (leden- polovina února)
- letní semestr (konec února – květen)
- jiný termín (Kdy?)

17) Prostor pro jakékoliv Vaše návrhy, připomínky, doporučení, vzkaz organizátorům: (nepovinné)

.....

.....

.....

18) Zúčastnila jsem se:

- 1. Ročníku (2013)
- 2. Ročníku (2014)
- 3. Ročníku (2015)

19) Jsem z fakulty:

- Ekonomické
- Filozofické
- Pedagogické
- Přírodovědecké
- Teologické
- Zdravotně sociální
- Zemědělské

