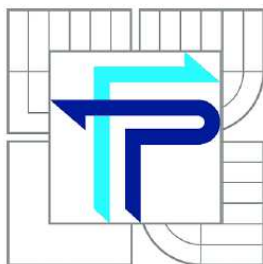


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN-ZŘÍZENÍ MALÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN-ESTABLISHMENT OF A SMALL BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. EVA ZBRANKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zbranková Eva, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán-zřízení malého podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan-Establishment of a Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan

V Brně, dne 9. 2. 2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem na založení nového malého podniku, specializujícího se na zdravý životní styl, který by vyplnil mezeru na trhu. Cílem je přiblížit počátek provozu podnikatelského subjektu, analyzovat konkurenci, uvést marketingovou strategii a soustředit se na cílovou skupinu zákazníků, ale také zhodnotit podnik z finančního hlediska.

Abstract

This thesis deals with the business plan for starting a new small business specializing in healthy lifestyle that would fill a gap in the market. The goal is to start operating business entity, analyze competition, state marketing strategy and focus on the target group of customers, but also to evaluate the company from a financial point of view.

Klíčová slova

Podnik, podnikatelský plán, analýza vnitřního a vnějšího okolí, zdravá výživa

Key words

Business, business plan, analysis of internal and external environment, healthy food

Bibliografická citace diplomové práce

ZBRANKOVÁ, E. *Podnikatelský plán-zřízení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné rady a věcné připomínky při vypracovávání diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
1.1 Podnikatel.....	13
1.2 Obchodní závod	13
1.2.1 Druhy podniků	13
1.2.2 Velikost podniku.....	13
1.2.3 Právní forma podnikání	14
1.3 Podnikatelský plán	16
1.3.1 Druhy plánů	17
1.3.2 Zainteresované osoby na podnikatelském plánu	17
1.3.3 Struktura podnikatelského plánu	17
1.3.4 Obecná pravidla podnikatelského záměru	18
1.4 Strategické řízení.....	18
1.4.1 Strategie	18
1.5 Analýzy vnitřních a vnějších podmínek okolí	19
1.5.1 Metoda 7 S	19
1.5.2 Marketingový výzkum a marketingový mix.....	19
1.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
1.5.4 SLEPT analýza	23
1.5.5 SWOT analýza.....	24
1.6 Finanční plánování	25
1.6.1 Dlouhodobý finanční plán	26
1.6.2 Krátkodobý finanční plán	27
1.6.3 Zakladatelský rozpočet	27
1.7 Riziko	28
1.7.1 Druhy rizika	28
1.7.2 Analýza rizika	28
1.8 Bod zvratu	29
1.8.1 Základní vztahy.....	29

2	ANALYTICKÁ ČÁST	30
2.1	Základní charakteristika podniku	30
2.2	Obecné informace	30
2.2.1	Obecný popis	30
2.2.2	Harmonogram	31
2.2.3	Legislativa.....	31
2.2.4	Komerční prostory v Obchodním centru Březinovy Sady.....	33
2.3	Kritická analýza	33
2.3.1	Metoda 7 S	33
2.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	39
2.3.3	SLEPT analýza	47
2.3.4	SWOT analýza.....	52
2.4	Marketing	60
2.4.1	Zboží a výrobky	60
2.4.2	4P marketingu	61
2.4.3	Průzkum	67
3	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	68
3.1	Finanční přehled.....	68
3.1.1	Zakladatelské výdaje.....	68
3.1.2	Vybavení obchodu a pekárny s výrobnou.....	68
3.1.3	Ostatní vybavení	70
3.1.4	Zakladatelský rozpočet	70
3.1.5	Propagace.....	71
3.1.6	Mzdové náklady.....	71
3.1.7	Zahajovací rozvaha	73
3.1.8	Odhadované provozní náklady	73
3.1.9	Odhadované výnosy.....	75
3.1.10	Reálný Výkaz zisku a ztráty	75
3.1.11	Optimistický Výkaz zisku a ztráty.....	76
3.1.12	Pesimistický Výkaz zisku a ztráty	77
3.2	Bod zvratu	79
3.3	Rentabilita tržeb	80

3.3.1	Reálná rentabilita tržeb	80
3.3.2	Optimistická rentabilita tržeb.....	81
3.3.3	Pesimistická rentabilita tržeb	81
3.4	Analýza rizik včetně uvedení metody snižování rizika.....	82
3.4.1	Rizika	82
3.4.2	Hodnocení rizika metodou RIPRAN	82
3.4.3	Pavučinový graf	87
Závěr		88
Seznam použité literatury		90
Seznam tabulek		94
Seznam obrázků		95
Seznam zkratk		96
Seznam příloh.....		97

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu na založení nového malého podnikatelského subjektu, který se bude zabírat prodejem zboží a výrobků (vlastních i od dodavatelů) v oblasti zdravé výživy. Volba oblasti zdravého životního stylu vychází z mezery na trhu, potřeb potencionálních zákazníků, ale i osobních zkušeností. Obchod by byl umístěn v Obchodním centru Březinovy Sady v Jihlavě, kde obyvatelé nemají tolik možností dostat se ke specializovaným potravinám.

V současné době je velmi populární trend zdravého životního stylu a s ním také souvisí lepší stravování, potažmo nákup „zdravějších“ potravin. Spotřebitelé postupně objevují nové možnosti. Například zájem o bezlepkovou stravu nebo potraviny v BIO kvalitě stoupá. Většinou jde o produkty ekologického zemědělství bez umělých přísad či barviv. Existují nejen specializované obchody se zdravou výživou, ale také restaurace a bistra.

Na zdravou výživu se lze soustředit z více důvodů. Prvním z nich je nějaké zdravotní omezení, kdy se musí dodržovat určitá pravidla při stravování. Například lidé s bezlepkovou dietou mají své speciální potraviny (pečivo, cukrářské výrobky, polévky, těstoviny, mouku aj.). Druhou variantu může představovat touha učinit něco pro své zdraví, a to nejen preventivně, ale i třeba v situaci nemoci. Jako poslední důvod lze zmínit i zvědavost, protože všeobecná představa o zdravé stravě se různí. Z mediálních kanálů jako internet, televize nebo tiskoviny přichází nové tipy na diety, potraviny a pokrmy, které nejsou tolik v povědomí a lidé jsou ochotni je vyzkoušet.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Co se týče založení podniku, tak se nabízí několik možností forem podnikání. Rozhodující roli hrají také finanční prostředky, znalost odvětví/oboru, vzdělání, zkušenost s podnikáním. Důležitý faktor představuje také konkurence, která pozitivně i negativně ovlivňuje podnikání v daném sektoru a oboru. S rostoucím trendem zdravého životního stylu se dá očekávat, že konkurence v budoucnu poroste.

Cílem práce je navrhnout a realizovat podnikatelský plán včetně ekonomických vyhodnocení pro malý podnik rodinného charakteru, který se bude zabývat prodejem zboží a výrobků (vlastních i od regionálních dodavatelů) v oblasti zdravé výživy. Jedná se o obchod, čítající i malou pekárnu s výrobnou, kde budou připravovány vlastní výrobky na bázi domácího pečiva a dortů (především bezlepkových). Tento obchod by měl vyplnit mezeru na trhu v oblasti sídliště Březinova v Jihlavě, kde se prodejna podobného charakteru nenalézá.

Ke zpracování práce budou také využity podklady z průzkumu a znalosti z oblasti zdravé výživy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část se zabývá základními pojmy souvisejícími s podnikáním, dále charakterizuje primární analýzy v oblasti marketingu, managementu, financí a rizika.

1.1 Podnikatel

Podnikatelem je definována osoba, která (7):

- zapsaná v obchodním rejstříku (OR),
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle jiného zákona.

1.2 Obchodní závod

Obchodní závod (podnik) je definován jako soubor jmění, vytvořeného podnikatelem za účelem provozování činnosti. Součástí závodu představuje vše potřebné k provozování podnikatelské činnosti (7).

1.2.1 Druhy podniků

V České republice se podniky na trhu člení do několika kategorií, a to podle (15):

- vlastnictví (státní, družstevní, soukromé),
- předmětu činnosti (výrobní, obchodní, dopravní, služby, peněžnictví),
- velikosti (malé, střední, velké),
- právní formy (živnosti, obchodní společnosti, družstva, státní podniky, ostatní),
- způsobu hospodaření (ziskové, neziskové) aj.

Předcházející výčet představuje základní členění. Podrobněji rozvedu charakteristiku kategorie velikosti a právní formy podniku.

1.2.2 Velikost podniku

ČR člení podniky do tří skupin, kde hlavním kritériem jsou zaměstnanci a velikost obrátu (25):

- malý podnik, který čítá do 100 zaměstnanců s ročním obrátem do 30 mil. Kč,
- střední podnik do 500 pracovníků a ročním obrátem do 100 mil. Kč,

- velký podnik s více než pěti sty zaměstnanci a ročním obratem vyšším než 100 mil. Kč.

1.2.3 Právní forma podnikání

Ke startu podnikání je třeba, aby se podnikatel rozhodl pro určitou právní formu, a s tou také souvisí velikost podniku. Český právní řád rozlišuje následující formy vlastnictví podniků.

a) Živnost (podnik jednotlivce)

Živnost provozuje fyzická nebo právnická osoba, a to samostatně, na vlastní jméno a odpovědnost, za účelem zisku. Pro fyzické osoby existují všeobecné podmínky, které pro provozování živnosti jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Konkrétně živnostenský zákon v platném znění vymezuje všechny druhy živností. Živnostenské oprávnění vzniká dnem ohlášení živnosti nebo dnem udělení koncese a prokazuje se výpisem z živnostenského rejstříku. Základní členění živností je na živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané, volné) a koncesované (34).

Ohlašovací živnosti

Řemeslná živnost se provozuje na základě odborné způsobilosti (doklad o vzdělání, praxe 6 let v oboru) a za přítomnosti všeobecných podmínek. Živnostenský zákon uvádí přehled všech řemeslných živností v příloze číslo 1 ŽZ. Jde například o zednictví, pekařství a cukrářství, holičství a kadeřnictví (34).

K provádění **vázané živnosti** je také třeba odborné způsobilosti (uvádí se v příloze č. 2) a splnění všeobecných podmínek. Taxativní výčet živností se nalézá v příloze č. 2 ŽZ. Řadí se sem například oční optika, vodní záchranná služba nebo masérské, rekondiční a regenerační služby (34).

Volná živnost není omezena podmínkou odborné způsobilosti, platí pouze všeobecné podmínky. Výčet volných živností je uveden v příloze č. 4 ŽZ a uvádí se zde ubytovací služby, pěstitelské pálení nebo vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce (34).

Koncesované živnosti

Živnosti provozované na základě koncese (státního povolení) jsou vymezeny v příloze č. 3 ŽZ. Ze strany živnostníka musí být splněny všeobecné podmínky, odborná způsobilost anebo splnění dalších podmínek. Příkladem lze uvést provoz cestovní kanceláře, soukromé detektivní služby nebo vedení spisovny (34).

Základní parametry společnosti

Kromě živností se dále rozlišují obchodní společnosti (obchodní korporace), které se člení na osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) společnosti. Vztahy v této formě podnikání jsou upraveny Zákonem o obchodních korporacích, který je účinný od 1. 1. 2014 (6).

Kapitálová společnost se zakládá podpisem společenské smlouvy, která má podobu veřejné listiny. Návrh na její založení podepisují všichni zúčastnění. U každé společnosti jsou rozdílné podmínky, např. v počtu zakladatelů, minimální výši vkladu, tedy základního kapitálu nebo orgánech společnosti. Společnost se ruší na základě likvidace nebo bez ní, a to dle zákona. Zánik nastává výmazem společnosti z obchodního rejstříku (6).

b) Osobní společnosti (v.o.s., k.s.)

Mezi představitele osobních společností se řadí veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). Obě společnosti jsou založeny dvěma osobami podpisem společenské smlouvy a vznikají na základě zápisu do obchodního rejstříku. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem (6).

c) Kapitálové společnosti (s.r.o., a.s.)

Kapitálové společnosti představují společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.). Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem (6).

Společnost s ručením omezeným

Jde o takovou společnost, kde společníci ručí za závazky společně a nerozdílně do takové výše, v jaké nedodrželí vkladové povinnosti dle stavu zapsaného v OR a v čase, kdy byli vyzváni závazek věřitele splnit. Podíl společníka představuje poměr jeho vkladu k výši základního kapitálu. Zákon umožňuje, aby jedna osoba vlastnila více než jeden podíl. Dle společenské smlouvy může být více druhů podílů, např. jeden z druhů představuje kmenový list, který je neveřejně obchodovatelným cenným papírem. Společníci jsou evidováni v seznamu společníků. Minimální vklad do společnosti činí 1 Kč, ale společenská smlouva může stanovit vklad (peněžitý i nepeněžitý) vyšší. Zisk společnosti je rozdělen mezi společníky dle jejich podílů. Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada (6).

Společnost s ručením omezeným je upravena novým zákonem od počátku roku 2014. Předtím bylo založení společnosti s ručením omezeným podmíněno základním kapitálem v minimální výši 200 000 Kč s minimálním vkladem společníka 20 000 Kč. Společníci za závazky ručili do výše nesplacených částí vkladů všech společníků (31).

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán (někdy také obchodní plán nebo podnikatelská koncepce) představuje dokument vytvořený podnikatelem, jehož účelem je podat informace o vnitřních a vnějších faktorech souvisejících s podnikem. Tento dokument je důležitý nejen pro majitele, ale také pro ostatní externí osoby (např. investory, manažery) (3).

Podnikatelský plán je sestaven ze tří částí (4):

- popisná část, která obsahuje plánované aktivity, souvislosti a předpoklady,
- číselná část se zabývá numerickým doplněním plánovaných aktivit a předpokladů za určitého počtu zaměstnanců, obratu, investic, likvidity a zisku,
- příloha obsahující grafy, obrázky, studie, výpočty, smlouvy a další podklady.

1.3.1 Druhy plánů

Součástí podnikatelského plánu jsou i jiné plány, které jsou členěny dle funkčních oblastí (3):

- **marketingový plán** se zabývá otázkami získání zákazníků, stanovením ceny nebo reklamou,
- **výrobní plán** řeší technické vybavení, ekologické otázky, legislativní požadavky,
- **organizační plán** stanovuje potřebné znalosti a dovednosti důležité k podnikání, směrem k zaměstnancům, sestavení organizační struktury,
- **finanční plán** si klade otázky z oblasti finančních potřeb k započetí podnikání, cash flow podniku v prvních třech letech, evidence stavu majetku a jeho krytí, příjmy z podnikání, financování a finanční zdroje podniku.

1.3.2 Zainterесované osoby na podnikatelském plánu

Osoby, pro které je podnikatelský plán důležitý, jsou trojího druhu (3):

- majitelé, manažeři a investoři.

Majitelé sestavují podnikatelský plán z důvodu výhledu do budoucnosti nebo ke změnám (zahájení podnikání, nákup). Na jeho základě vyhodnocují informace ku prospěchu podnikání.

Manažeři jsou důležitým článkem v podnikatelském plánu, a to z důvodu zapojení se do jeho přípravy, jeho užívání a přijmu informací.

Podnikatelské plány jsou sestavovány především pro **investory**, kteří se na jejich základě rozhodují, zda uskutečnit investici. Mají především zájem o její navrácení s co nejvyšším ziskem. Typickým investorem je banka, která požaduje pravidelné splácení jistiny a úroků (3).

1.3.3 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán není přesně typově vymezen. Je individuální a závisí na zvláštnosti podniku, ale některé prvky jsou shodné pro všechny typy. Důležitou částí je plánování, které představuje pravidelný opakující se proces (3), (4).

Názorné členění podnikatelského plánu může být např. na tyto části: titulní strana, exekutivní souhrn analýza trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán, příloha (3).

1.3.4 Obecná pravidla podnikatelského záměru

Zpracování podnikatelského záměru se vyznačuje jeho proměnlivostí. Nejedná se o stálý dokument. Tím, jak se mění podmínky, je třeba na ně zareagovat. Podnikatelský plán by měl jako celek splňovat určitá kritéria např. (1):

- základem je jeho stručnost a přehlednost. Co se týče počtu stran, tak by se měly pohybovat do padesáti,
- orientovat se do budoucna, měl by být postavený realisticky a věrohodně, čili ani ne přehnaně optimisticky nebo pesimisticky,
- nezatajovat slabá místa a rizika v projektu.

1.4 Strategické řízení

Strategické řízení se zabývá vyhodnocováním faktorů z okolí podniku, konkrétně se jedná o potřeby zákazníků, chování konkurence, sledování makroekonomického vývoje (měnová a fiskální politika, daňová soustava, legislativa apod.). Nezanedbatelnou část tvoří také interní faktory, které se vyznačují nalézáním odpovědí na otázky ohledně trhů, výrobků, služeb, konkurence, potenciálním úspěchu v podniku nebo mírou pokroku. Strategické řízení bývá uplatňováno top managementem nebo přímo vlastníkem společnosti na úrovni manažerských činností – plánování, organizování, vedení, kontrola. Cílem je dosáhnout dlouhodobého souznění mezi cíli, posláním, zdroji podniku a prostředím, kde se společnost pohybuje (2).

1.4.1 Strategie

V rámci strategického řízení se užívá základní pojem strategie. „*Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy*“ (2). Příkladem cílů může být zvýšení zisku nebo zvýšení nabídky zboží, ceny nebo snížení nákladů.

Jako základní charakteristiky strategie lze uvést následující (2):

- zaměření strategie do budoucna,
- schopnost zajištění konkurenční výhody,
- dosažení souznění v oblasti firemních aktivit a okolním prostředím,

- stěžejním úkolem je mít k dispozici zdroje a schopnosti aj.

1.5 Analýzy vnitřních a vnějších podmínek okolí

Při přípravě podnikatelského plánu je třeba učinit několik analýz, a to od počátku podnikání až po další účelné analýzy. Z pohledu vnitřní analýzy podniku do této kategorie patří McKinseyho 7S a marketingová strategie (analýza trhu a poptávky, marketingový mix). Oborové okolí je ohodnoceno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a vnější okolí přibližuje SLEPT analýza. Pokud tyto analýzy spojíme dohromady, vzniká kritická analýza a utváří SWOT analýzu.

1.5.1 Metoda 7 S

McKinseyho metoda 7 S se zabývá hlavními faktory úspěchu v rámci vnitřní analýzy podniku při strategickém řízení nebo řízení změn. 7 S jsou následující (18), (24):

- **strategie firmy** tvoří ji vize (představa majitele firmy) a konkrétní poslání firmy (výroba, služby). Strategie představuje pokyny a popisuje aktivity k dosažení cíle,
- **struktury** představují uspořádání a definování pravomocí v organizačních strukturách,
- **systemy** jsou důležité především v oblasti informací, ale také, zásobování, řízení výroby, vztahu se zákazníky,
- **styl řízení** definuje, jakým způsobem se lidé chovají a jednají,
- **spolupracovníci** představují cílenou skupinu lidí, se kterou je třeba využívat umění jednání. Důležitou oblastí je motivace, stanovení a dodržování firemní kultury,
- **sdílení hodnot** jedná se především o definování firemní kultury, vize a jednání ve společnosti,
- **schopnosti** (představují znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníků, ale i společnosti.

1.5.2 Marketingový výzkum a marketingový mix

Pro podnik je nutné analyzovat trh, na kterém se bude pohybovat, a proto je nutné základní marketingový nástroj – marketingový mix 4P.

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží k získávání informací o trhu a jeho okolí, ty se dále zpracovávají, analyzují a hodnotí. Informace jsou opatřovány pomocí průzkumu buď v terénu, nebo od stolu (z již existujících dat, statistik apod.). Časové rozpětí shánění informací se pohybuje od jednoho roku až k hranici pěti let. Aby mohl podnikatel lépe a přesně data získat, je dobré splnit následující body (1):

- definovat trh, na který bude podnik cílit (zákazníci, region, popis produktu, kvalita, balení, podpora prodeje, distribuce, základní formy konkurence, celkový objem trhu, trh v životním cyklu, poptávka, struktura potřeb zákazníků aj.),
- analyzovat zákazníky (jaký výrobek a proč ho kupují, kdy, kde a kolik nakupují,
- formulovat segmenty trhu (národnost, region, město/venkov, věk, pohlaví, příjem, profese, vzdělání atd.,
- analyzovat konkurenci,
- stanovit distribuční kanály, tzn. spojení mezi výrobcem a spotřebitelem pomocí maloobchodu, velkoobchodu, přímé distribuce nebo jejich kombinací,
- provést identifikaci oborů a fází životního cyklu tohoto oboru,
- predikovat budoucí poptávku, což je nejdůležitější položkou. Odhadne se celkový skutečný objem trhu a tržní potenciál (nejvyšší možná poptávka celého trhu), dále se předpovídá vývoj trhu nebo segmentu (na základě marketingového výzkumu) a v poslední řadě odhad velikosti prodeje.

Tyto základní informace umožní podniku mít přehled o jeho tržních příležitostech i rizicích.

Marketingový mix

Marketingový mix, nazývaný také 4P prvními písmeny jednotlivých částí v anglickém jazyce. Jedná se tedy o výrobek (product), cenu (price), podpora prodeje (promotion) a distribuci (place) (1).

a) Výrobek

V rámci první oblasti je na podniku, aby si stanovil svou výrobkovou politiku a sortiment. Sleduje se tedy šířka a hloubka sortimentu, což znamená, zda podnik bude vyrábět pouze jeden výrobek nebo se zaměří na větší škálu velikostí, barev, tvarů.

V otázce samotného návrhu výrobku se vychází nejprve z prototypu, který se testuje a až po bezchybné zkoušce se uvede na trh. Pro zákazníky je také důležitá funkce obalu (zdroj informací, ochrana výrobku), služby spojené s koupí výrobku nebo záruční doba. Podnik také sleduje životní cyklus výrobku (zavedení, růst, vrchol, úpadek) (1), (3).

b) Cena

Stanovení ceny hraje důležitou roli, kdy podnik musí zvažovat více faktorů. Především jde o náklady na jednotku produkce, ceny konkurence, reakce zákazníků na změnu ceny, slevy, platební a dodací podmínky. V některých odvětvích se uplatňuje i regulace cen ze strany státu (1).

c) Podpora prodeje

Velký vliv má podpora prodeje při vstupu nového výrobku na trh. Je třeba dát o něm vědět, zaujmout potencionální zákazníky a vyvolat poptávku. Patří sem reklama, propagace, osobní prodej, public relations. Důležitou roli také představují predikované náklady v této oblasti (1).

d) Distribuce

Podnik řeší situace, jak dopravit dané zboží přímo k zákazníkovi. Mezi distribuční kanály patří maloobchod, velkoobchod, přímý prodej nebo jejich kombinace. K distribuci také patří dodací podmínky, logistika (způsob přepravy, optimalizace cest, řízení zásob) (1).

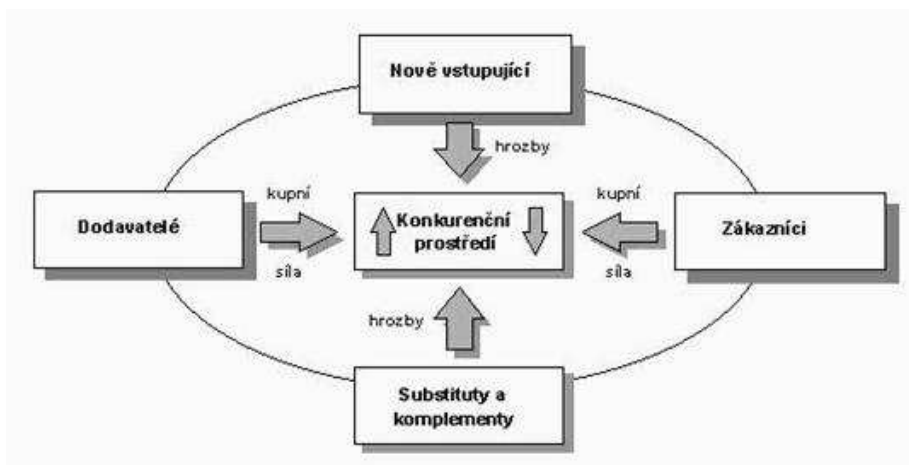
1.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model se zabývá konkurencí (reálnou i potencionální), která přímo souvisí s podnikem v daném odvětví. Tato analýza se neprovádí pouze jedenkrát, díky vývoji kupředu je třeba se jí zabývat opakovaně.

Konkurence je zkoumána v pěti následujících oblastech (3):

- vnitřní konkurence,
- nová konkurence - riziko vstupu na trh,
- zpětná integrace- síla dodavatelů,
- dopředná integrace - síla kupujících,

- riziko konkurence v oblasti substitutů.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: (30))

a) Vnitřní konkurence

Jde o mapování konkurenční rivality mezi podniky v oblasti podnikání, kde společnost uskutečňuje svou činnost. Řeší se velikost konkurenčních tlaků na trhu, finanční stránka (kolik to bude podnik stát, aby přišli noví zákazníci), jak naši konkurenční výhodu uvést do praxe a rozvíjet ji nebo zda bude podnik schopný držet s konkurencí krok. Typického zástupce představuje pekař. Srovnávají se pekaři jako samostatná jednotka, avšak péci může i supermarket, který má svou vlastní pekárnu, eventuálně dopéká pečivo (37).

b) Riziko vstupu nových konkurentů na trh

Toto riziko se objevuje u oborů, kde objem trhu není znám nebo se rychle vyvíjí. Pro podnik je docela složité zjišťovat, jací konkurenti na trh vstupují nebo by potencionálně přibyli, a proto se uchyluje k odhadu na základě informací o trhu. Při situaci založení nového podniku má podnikatel charakter nové konkurence, a proto se analyzuje například riziko zahuštění trhu nebo obsazení tržní mezery (3), (37).

c) Zpětná integrace - síla dodavatelů

Podnikání je ovlivněno kupní silou dodavatelů. V některých odvětvích jako třeba potravinářství je tato síla nulová, avšak třeba ve stavebnictví se vyznačuje vyšší silou. Platí, že čím vyšší síla, tím větší závislost na dodavateli. Nastávají i situace, kdy si

například pekař jako dodavatel musí najít nové odbytiště pro své výrobky, protože jeho odběratel - supermarket si postaví vlastní pekárnu, nebo zvolí nákup trouby na dopékání pečiva (3), (37).

d) Dopředná integrace – kupní síla odběratelů

Kupní síla odběratelů představuje jejich sílu k cenovému vyjednávání. Rozlišují se přímá a nepřímá metoda. V případě přímé metody jde o rozhovor se zákazníkem, u opačné metody se může rozhodnout odebírat méně zboží nebo přestat úplně. Tuto sílu je třeba brát velmi zřetelně v potaz a nepodceňovat ji. V dnešní době již funguje model, kdy si zákazníci určují cenu sami. To například funguje v oblasti telekomunikací, bankovníctví nebo pojištění. Je zapotřebí si také uvědomit unikátnost produktu, který podnik vyrábí nebo prodává, dále zda k němu existují substituty nebo jaký mají zákazníci přehled o ostatní konkurenci nejen v našem okolí, ale i za hranicemi (37).

e) Riziko konkurence v oblasti substitutů

Substituty představují náhradu jednoho výrobku druhým. Typickým příkladem je Coca Cola – Pepsi Cola nebo bílé pečivo – celozrnné pečivo. V některých situacích substituty nemusí ani existovat, jinde by se měl podnikatel v rámci analýzy zabývat otázkou například věrnosti zákazníka ke značce nebo určitému druhu produktu (3), (37).

1.5.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza někdy také SLEPTE nebo PEST se zabývá externími faktory působící na podnik. SLEPT představuje počáteční písmena z anglického jazyka, v češtině jsou překládány jako sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická oblast (36).

a) Sociální oblast

Část analýzy, která je nejméně složitá, protože všechny poznatky k ní potřebné jsou dostupné na Českém statistickém úřadu. Jedná se o informace v oblasti demografických ukazatelů, životního stylu, trhu práce, otázek ohledně korupce, náboženství, médií (vnímání reklamy). Tyto fakta jsou důležitá hlavně pro podniky, které prodávají přímo konečnému zákazníkovi (3), (36).

b) Legislativní oblast

Jedná se o používání a výklad zákonů, práci v oblasti soudnictví (3).

c) Ekonomická oblast

Významná oblast z hlediska určení ceny výrobku/služby a pracovní síly. Řeší se zde makroekonomické ukazatele typu HDP, specifické zaměření na trh, daně a cla (DPH, DPPO, spotřební daně atd.), vývoz a dovoz, podpora ze strany státu (3), (36).

d) Politická oblast

Pohled na stabilitu vlády, tj. jak často se mění představitelé v čele státu. Tato oblast má velký vliv na legislativu, která upravuje podnikání a zákony v dané zemi. Sledují se i poměry v municipálních institucích a chování regulačních institucí, to hlavně v oblasti energetiky, telekomunikací nebo rozhlasu a televize (3), (36).

e) Technologická oblast

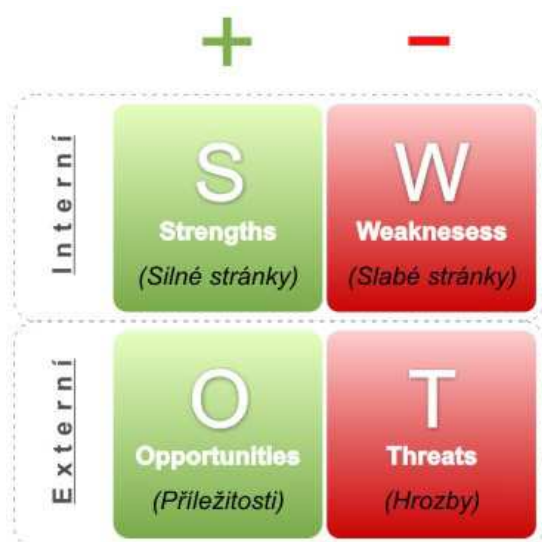
Oblast sledující vědu, výzkum a vývoj v nových technologiích. Z těch nejnovějších se jedná především o internet (nové aplikace, dostupnost). Patří sem také dopravní infrastruktura (doprava, suroviny, telekomunikace), ochranné známky, patenty nebo i částí ekologie (3), (36).

Při používání SLEPT analýzy by se měl podnik zaměřit na důležité oblasti a specifikovat je. Dát tedy jednotlivým oblastem svou váhu a stanovit si, jak hlubokou analýzu provádět. Detailně se dá zabývat analýzou v případě neočekávaného objevu nebo ve zvláštních případech. Cílem SLEPT není detailnost, vystupuje totiž pouze střípek v rámci strategie společnosti (36).

1.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje úhel pohledu na silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) okolí na projektu. Nejčastěji má podobu tabulky o čtyřech kvadrantech. Na silné a slabé stránky se pohlíží z interního pohledu, tedy podnikatel o nich má přehled, ovlivňuje je a kontroluje. Zato příležitosti

a hrozby představují externí faktory, které se nedají ovlivnit. Je na podniku, jak se k nim postaví a přizpůsobí se. Informace do SWOT analýzy mohou být získávány na základě průzkumu, převzetí již provedených analýz, porovnání nebo diskuse či rozhovoru (2), (3).



Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: (12))

SWOT analýza by se měla řídit několika zásadami (2):

- zpracování analýzy využít na účel, za němž byla vypracována,
- informovat o důležitých faktech a skutečnostech,
- být objektivní – předat k posouzení dalším lidem po prvním návrhu a brát v potaz jejich názory, případně je začlenit,
- označit (nejlépe známkovacím systémem) sílu působení daných faktorů.

V personální oblasti představují silnou stránku podniku věrní, spolehlivý a zapálení zaměstnanci. Slabá stránka byla identifikována jako lpění na jedné profesi. Příležitost na poli působnosti na pracovním trhu je dostatečná míra volných pracovních zdrojů, naopak hrozbu představuje legislativa a sociální dávky (3).

1.6 Finanční plánování

Finanční plánování představuje proces rozhodování o financování, tedy jakým způsobem bude získán kapitál do podniku, dále se jedná o investice kapitálu do majetku s nejvyšším výnosem a o hospodaření s peněžními prostředky. Podnik se rozhoduje na základě vztahu výnosnosti a rizika. Důležité je zachovat fungování podniku

při dosažení nejlepšího hospodářského výsledku. Co se týče orientace, tak zisk je upořádován a do popředí se dostává finanční cíl maximalizace hodnoty podniku. Výsledek finančního plánování představuje finanční plán, který funguje pro rozhodování v přítomnosti a toto jednání podniku se přenáší i do budoucna. V rámci finančního plánu se časový horizont pohybuje v rozmezí více než jeden rok. Pro správné posouzení je žádoucí zhotovit takový dlouhodobý finanční plán, který obsahuje zpracovaný i krátkodobý finanční plán pro první rok (5).

1.6.1 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán v časovém výhledu nejpozději na pět let by měl obsahovat analýzu finanční situace, předpovídaný plán tržeb a prodeje, plán peněžních toků, plán rozvahy a výkazu zisků a ztrát, rozpočet investičních výdajů a dlouhodobého externího financování (5).

a) Analýza finanční situace

Předtím než podnik začne plánovat, je vhodné provést finanční analýzu, která se provádí pomocí ukazatelů a která napoví předpokládaný vývoj dopředu. Mezi nejčastěji užívané ukazatele patří ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá), ukazatele ziskovosti (ROA, ROE, ROI, ROS), ukazatele efektivnosti využití zdrojů (obrat aktiv, obrat zásob, obrat krátkodobých pohledávek) (2), (35).

b) Plán tržeb a prodeje

Plán tržeb a prodeje vychází z prognózy trhu a plánu prodeje. Plán prodeje odráží obchodní cíle podniku a závisí na cenové politice. S plánem prodeje souvisí také plán tržeb, který odráží plánovaný vývoj reálných cen výrobků podniku ve srovnání s reálnými tržními cenami v odvětví (5).

c) Rozvaha a výsledovka (VZZ)

Na peněžní toky jsou navázány výkazy rozvahy a výsledovky (5).

1.6.2 Krátkodobý finanční plán

Jak již bylo řečeno, tento typ plánu se sestavuje na období do jednoho roku. Je podrobný a obsahuje plán výnosů, nákladů a tvorby zisku, plánovou rozvahu, plán peněžních toků, plán rozdělení zisku a plán externího financování. Forma výkazů může být ve zkrácené formě. Co se týče plánu peněžních toků na rok, tak se sestavuje nepřímou metodou, tj. vezme se očekávaný zisk a upraví se o pohybové a konstantní položky. V kratším horizontu např. na měsíc nebo čtvrtletí je vhodné použít přímou metodu. Nejjednodušší zpracování je metodou pokus omyl tím stylem, aby bylo dosaženo pozitivního výsledku (3).

1.6.3 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet hraje při sestavení podnikatelského plánu důležitou roli, a to z důvodu, že ukazuje potřebné finanční zdroje, které budou potřebné na zakladatelské aktivity a předpokládanou výrobu či poskytování služeb.

Z počátku se tedy stanovuje předpokládaná výše nákladů, výnosů a zisku dle kalkulací a rozpočtů (nejlépe ve třech variantách – optimistická, pesimistická a reálná), rozsah dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku s dalšími aktivy včetně zdrojů krytí. Dále je třeba stanovit očekávanou výnosnost za podnik, vlastní kapitál a celý záměr (31).

1.7 Riziko

Podnik by měl v podnikatelském plánu zohlednit i riziko, a to v ohledu odlišnosti skutečnosti od očekávání a ve finanční oblasti.

1.7.1 Druhy rizika

Na riziko se lze dívat z mnoha pohledů (1):

- podnikatelské riziko (pozitivní i negativní, vzniká při změnách hospodářského výsledku),
- systematické (tržní) riziko (celkové změny trhu, změny v legislativě apod.) a nesystematické riziko (specifické pro jednotlivé podniky – např. odchod dodavatele),
- vnitřní riziko (působí je faktory uvnitř firmy – např. výzkum a vývoj) a vnější riziko (externí faktory – dodavatelé, odběratelé, makrookolí),
- ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko,
- riziko ve fázi přípravy, realizace projektu a provozu projektu (změny, které posunují dokončení – navýšení materiálu, změna v nákladech, pokles poptávky).

1.7.2 Analýza rizika

Úkolem analýzy rizik je předcházet negativnímu vývoji faktorů. Proto se riziko řídí, a to nejlépe ve čtyřech krocích (3):

- rozpoznat rizikové faktory (např. v oblasti trhu – ovlivnění tržeb, změna na trhu),
- kvantifikace rizik (vyjádření rizika pomocí čísel, tj. odhad, statistické metody),
- naplánování krizového scénáře (počítat s různými variantami vývoje – co by se stalo kdyby ..., nejhorší varianta apod.),
- monitorování a řízení (důležitá je průběžná kontrola, dát si pozor hlavně na externí faktory).

Pro analýzu rizik projektu lze využít metody RIPRAN. Tato metoda má fáze přípravy analýzy rizika, identifikace a kvantifikaci rizika, odezvy na riziko a celkového vyhodnocení rizika (29).

1.8 Bod zvratu

Bod zvratu představuje minimum vyráběných výrobků, aby byly pokryty fixní a variabilní náklady a společnosti nebyla ani ve ztrátě ani v zisku. Neboli je to bod, od kterého začíná být společnost při uplatňování své podnikatelské činnosti zisková. Lze jej sestavit na objem produkce, ale i na prodejní cenu (1).

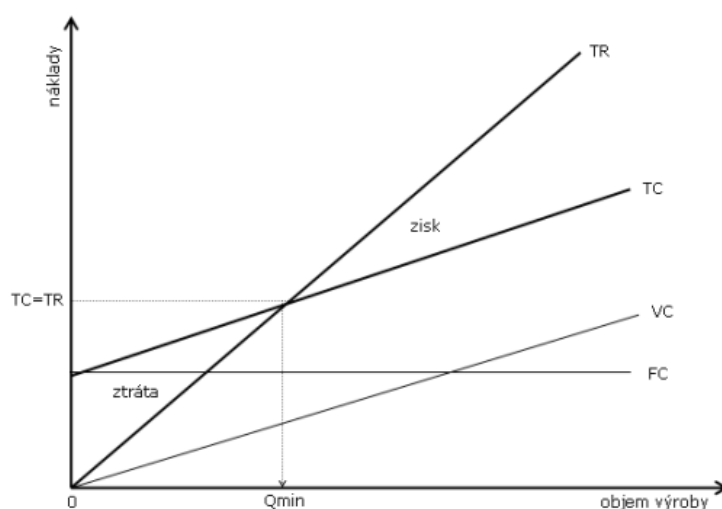
1.8.1 Základní vztahy

Základní rovnice bodu zvratu (16):

Tržby (T) = Náklady (N); (Tržby = cena * množství)

Cena (C) * Množství (Q) = Fixní náklady (Fn) + Variabilní náklady (Vj) * Množství (Q)

Bod zvratu (Q) = $F_n / C - V_j$; (výsledek v ks)



Obrázek 3: Bod zvratu (Zdroj: (23))

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá samotným návrhem podnikatelského plánu pro malý rodinný podnik provozující obchod a malou pekárnu s výrobou se zaměřením na zdravou výživu.

2.1 Základní charakteristika podniku

Název společnosti	Vitastyl s.r.o.
Sídlo	Březinova 9, Jihlava
Komerční prostory	Obchodní centrum Březinovy Sady, Březinova 144, Jihlava
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	- pekařství, cukrářství - maloobchod, velkoobchod a zprostředkování obchodu a služeb
Plánované zahájení činnosti	1. 12. 2014

Manželský pár, který je zakladateli a společníky. Majitel je jednatelem.

Vklady (peněžité)	225 000 Kč, 225 000 Kč
Základní kapitál	550 000 Kč

Počet zaměstnanců	2 a 2 (prodavačky a majitelé)
--------------------------	-------------------------------

2.2 Obecné informace

2.2.1 Obecný popis

Obchod, specializující se na zdravou výživu, s malou pekárnou a výrobou by se nacházel v krajském městě Kraje Vysočina Jihlavě, kde žije přes padesát tisíc obyvatel. Majiteli by byl manželský pár, který se rozhodl své hobby promítnout do podnikání a současně by byl i ve společnosti zaměstnán. Vklad do podnikání a finanční prostředky potřebné do začátku podnikání mají manželé z vlastních prostředků a jsou v peněžité formě.

Z počátku počítají s pronájmem komerčních prostor v Obchodním centru Březinovy Sady na největším jihlavském sídlišti, které splňují všechny požadavky. Tedy prostor pro prodej zboží a oddělená místnost s malou pekárnou a výrobnou pro výrobu vlastních výrobků, sociálním zařízením a malou převlékárnou. Sídlo společnosti by bylo v jejich rodinném domě kousek od obchodního centra (cca 5 minut chůze), kde mají kromě obytných prostor i prostor vyhrazený pro kancelář, popř. i skladování zboží.

2.2.2 Harmonogram

Tabulka 1: Harmonogram zakladatelských činností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín (měsíc, rok)	Činnost
7. 2014	Návrh na zápis do OR
8. 2014	Zápis do OR, registrace na FÚ, SSZ, ZP
10. 2014	Uzavření smlouvy o pronájmu komerčních prostor v Obchodním centru Březinovy Sady
10. - 11. 2014	Zajištění vybavení obchodu a pekárny s výrobnou, tvorba www, smluvní vztahy s dodavateli, marketing
11. 2014	Převzetí pronajatých prostor v Obchodním centru Březinovy Sady
11. 2014	Instalace vybavení a zařízení obchodu
12. 2014	Otevření obchodu, zahájení činnosti

2.2.3 Legislativa

Zákony, vyhlášky, normy

Společnost by měla dodržovat v rámci podnikání následující legislativu (13):

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- předpis č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); (úprava podnikání s.r.o.),
- předpis č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon); (úprava živností),
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (pracovně-právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci),

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (kontrola potravin),
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně (vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci), zákon č. 246/2001 Sb., o požární prevenci),
- hygiena potravin EU 850/2004 a zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví plus informace z hygienických stanic,
- zákon č. 552/1991 Sb., České národní rady o státní kontrole.

V obchodě nebudou potřebná opatření typu snižování hluku, emisí a prašnosti.

K třídění odpadu na papír, plast a smíšený odpad bude využito systému svozu odpadu v rámci města Jihlavy, který je zpoplatněn. Nevzniká nebezpečný odpad, se kterým by se muselo speciálně nakládat.

Finanční stránka založení společnosti

Při založení společnosti musí budoucí majitelé učinit následující výdaje (8):

- základní kapitál od 1 Kč,
- zápis do OR 6 000 Kč paušální poplatek,
- vyhotovení zakladatelského dokumentu 3 200 Kč,
- ověření podpisů a listin 1 000 Kč,
- poplatek za živnost ohlašovací 1 000 Kč a 50 Kč za přijetí podání na živnostenském úřadu,
- výpis z rejstříku trestů, živnostenského a obchodního rejstříku 400 Kč.

Založení společnosti se pohybuje v minimální částce od 11 651 Kč. Navíc musí majitelé počítat s časem na vyřízení. V úvahu tedy připadá i varianta koupě předzaložené společnosti (tzv. ready made společnosti), kdy jsou všechny formality vyřešeny společností a nikoliv budoucími majiteli.

2.2.4 Komerční prostory v Obchodním centru Březinovy Sady

Podnikatelé se rozhodli, že si komerční prostory pronajmou v rámci Obchodního centra Březinovy Sady, tedy nedaleko svého bydliště. Jedná se o nově zrekonstruované prostory z roku 2012 v rámci obchodního centra s možností pronájmu prostor od 31 m² do 200 m² (příloha č. 1 a 2). Obchody o výměře 100 a 150 m² mají k dispozici vlastní nakládací rampu, ke které vede příjezdová cesta a je u ní také parkoviště. Prostory disponují vlastní výlohou, sociálním zařízením, malou převlékárnou, měřiči tepla vody a elektřiny. Celková cena pronajímaných prostor činí 180 Kč za m² (14), (28).

2.3 Kritická analýza

Kritická analýza se skládá ze stanovení vnitřních a vnějších faktorů. V konečné formě má podobu SWOT analýzy.

2.3.1 Metoda 7 S

1) Strategie

Prostředí působení společnosti

Podnik se bude nacházet v Obchodním centru Březinovy Sady na největším jihlavském sídlišti, kde působí více specializovaných obchodů (pekárna, večerka, supermarket s potravinami, oděvy, pobočka banky, drogerie, fit centrum, taneční kluby, zastavárna, pošta, knihovna, masna, tabák, herna, pivnice, rybářské potřeby, restaurace).

Vize společnosti

Majitelé hodlají prodávat zboží z oblasti zdravé výživy a výrobků typu pečiva, sladkých koláčů a zákusků, pohárů, svačin z různých druhů mouky (celozrnné, špaldové, bezlepkové a jiné). Jejich vizí je soustředit se především na prodej zboží a výrobků. Chtějí, aby se podnik stal zákaznický vyhledávaným pro školáky, rodiče, seniory nebo zaměstnance z okolních obchodů. Další důležitý prvek představuje možnost objednání domácích bezlepkových dortů.

Provozování obchodu je plánováno zatím v pronajatých prostorách, kde se musí učinit drobné úpravy např. skladovacích prostor. Rozdělení obchodu na dvě části, tzn. prodej a výrobu, bylo již provedeno. Časem majitelé uvažují o vlastních prostorách a rozšíření sortimentu výrobků (vlastních i cizích) a zboží.

Z finančního hlediska byly na počátek podnikání vynaloženy vlastní finanční prostředky. Majitelé by při nedostatku finančních prostředků zvažovali žádost o provozní úvěr.

Poslání společnosti

Mezi základní poslání podniku patří prodej vlastních a cizích výrobků, zboží, který povede k rozšíření obzoru a zvětšení zájmu o zdravější životní styl. Záměrem je dostupnost potravin nejen pro specifickou skupinu lidí (např. lidé s bezlepkovou či bezlaktózovou dietou), ale i ostatní občany.

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu představuje nabídka domácích výrobků a zboží ze zdravé výživy, které v dané lokalitě nejsou k dostání nebo se vyskytují v substituční formě (substitutem bílé mouky je mouka špaldová, celozrnná, bezlepková, kukuřičná nebo jáhlová). Dále chtějí na trh přijít se třemi druhy bezlepkových dortů pečených na zakázku v originálním balení.

2) Struktury

Zaměstnanci

V obchodě a pekárně jsou tito zaměstnanci:

- majitel, který by měl na starost účetnictví, marketing a management. Je prvním společníkem,
- pekařka s devítiletou praxí (prošla i ekonomickým kurzem), jedná s dodavateli. Je druhým společníkem,
- dvě prodavačky (jedna na hlavní pracovní poměr, druhá na zkrácený úvazek).

Zaměstnanci obchodu budou řádně proškoleni a budou jim vytvořeny pracovní podmínky, které zabezpečí přesný výkon práce. Zařízení obchodu i pekárny s výrobnou je nové. Centrum prošlo kompletní rekonstrukcí v roce 2012. V případě potřeby (dle domluvy a situace) jsou majitelé schopni suplovat pozice prodavaček. Výhledově při rozšíření výroby připadá v úvahu brigádní výpomoc k pekaře.

Majitel, ekonom

Zabýval by se chodem společnosti. Kontaktní osoba jednající s dodavateli a úřady, povede účetnictví a s manželkou by řešil oblast marketingu a managementu. Je schopný nahradit prodavačky v obchodě, a to v případě nutnosti.

Majitelka, pekařka

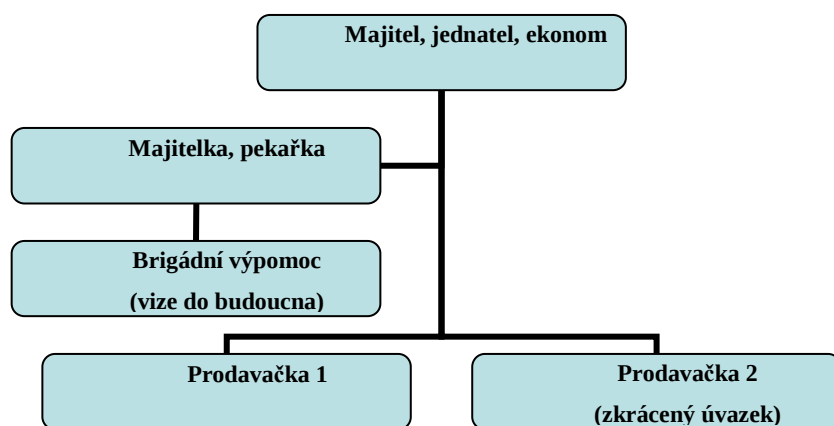
Vyráběla by domácí výrobky. Pracovní doba začne v 5.30 h, kdy napeče pár druhů výrobků. Přípravu ingrediencí a rozvrhu, co bude péct, provede den předem. V průběhu dne by dopékala další a přejímala by suroviny od dodavatelů. V případě, že výrobky půjdou na odbyt, bude uvažovat o stálé pomocné síle. Má na starosti zásoby do kuchyně a řídí si i objednávky.

Prodavačky

Prodavačka na hlavní pracovní poměr začne pracovat již v 5.30 h. Přebere výrobky a zboží od dodavatelů, z počátku vypomůže pekařce, obslouží zákazníky od 7.30 h, kdy je začátek otevírací doby. Druhá prodavačka přijde na odpolední směnu šestihodinovou směnu, a to od 11 h do 17 h (nebo dle domluvy a potřeby), kdy je konec pracovní doby. Jejím úkolem by bylo obsluhovat zákazníky a po zavírací době poklidit.

Organizační struktura

Manželé chtějí rozhodovat společně. Za firmu vystupuje a jedná, zároveň je formálním i neformálním vedoucím muž. Pod něj tedy spadá jak manželka, tak prodavačky.



Obrázek 4: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

3) Systémy

Komunikační kanály

Ke komunikaci s dodavateli, zákazníky a okolím podniku poslouží elektronická komunikace (internet, e-mail, skype), osobní a psaný kontakt, tisk, pošta apod.

Plánování a harmonogram

Činnostmi jsou:

- pravidelné zásobování jak surovinami na výrobu vlastních výrobků (1 - 2x týdně, i dle domluvy), tak prodej výrobků od jiných výrobců (1 - 5x týdně dle domluvy), ale i zboží (1x týdně nebo dle potřeby a dodavatelů),
- objednávkový systém pro výrobu má na starosti pekařka, pro prodej objednávají prodavačky, popřípadě i majitelé,
- řízení výroby; společnost počítá i s výrobou vlastních výrobků. Chce nabízet čerstvé druhy pečiva, sladkých zákusků a svačín v době od 7.30 h a v průběhu dne dle potřeby dopékat a doplňovat. Po otevírací době mít hotové svačiny, tedy zdravé bagety, jeden/dva druhy vlastních výrobků plus dodané výrobky, v průběhu dopoledne přidávat slané výrobky, další sladké pečivo, tvarohové a pudíngové poháry.

4) Spolupracovníci

Výběr zaměstnanců

Prodavačky projdou výběrovým řízením. Ideální by bylo, aby měly kladný vztah ke zdravé výživě (dobrovolný zájem, osobní zkušenost apod.), přehled v dané oblasti, zkušenosti v oblasti obchodu aj.

Nároky na zaměstnance

Patří k nim pracovitost, empaticnost, ochota učit se, ochota pomoci či vysvětlit zákazníkovi předmět jeho zájmu, odolnost vůči stresu, přehled v oblasti zdravé výživy i možných zdravotních omezení, znalost prodáváných výrobků a zboží.

Systém hodnocení

Stanovená fixní měsíční mzda plus osobní ohodnocení, odměny dle situace či potřeby.

5) Schopnosti

Dovednosti preferované při tomto typu podnikání

Měkké dovednosti

Mezi ně se řadí komunikativní schopnosti zaměstnanců, kreativní myšlení v rámci propagace společnosti, otevřenost a ochota se přizpůsobit se zákazníkovi/dodavateli, ochota učit se novým věcem, prodejní dovedností, řešení konfliktů a jednání se zákazníky/dodavateli, sebereflexe, učení a spojování znalostí z nejrůznějších oblastí do nových souvislostí, organizační schopnosti.

Tvrdé dovednosti (odborné dovednosti)

Vyučená pekařka, která preferuje výborné domácí, jednoduché a rychlé pečení s tvorbou studených dezertů, odborník na finanční stránku a IT z „vlastních řad“, schopná prodavačka, která se orientuje v obchodě.

Znalosti

Znalosti nabyté na základě vzdělání jako kuchařka, cukrářka, ekonom, manažer, prodavačka, marketér, PC znalosti, základy cizího jazyka.

Služby, inovace, marketing, postavení na trhu, solidnost, zázemí firmy

V rámci inovace chtějí majitelé zkusit prorazit v oblasti pečení bezlepkových dortů na zakázku, propagovat zdravější potraviny a pečení bez bílé mouky nebo jen s jejím minimálním podílem.

V marketingu jsou uplatňovány 4 P (produkt, cena, propagace, distribuce).

Postavení na trhu. V této oblasti se jedná o novou společnost, která se pokouší uplatnit vedle svých konkurentů.

V rámci solidnosti se společnost chce propagovat jako rodinná, se zaměřením na poctivé domácí výrobky a se zbožím ze zdravé výživy. Dodavateli by byly společnosti a farmy z regionu, ale i celé ČR a ostatních zemí. Dále je i možnost objednání bezlepkových dortů na zakázku. Nechce klamat zákazníky v oblasti cen, klade tedy důraz na správné označení zboží.

Zázemí firmy představuje prodejna s pekárnou a výrobnou a pracovním koutem. K centru patří parkoviště pro dodavatele se vstupem zezadu a parkoviště pro zákazníky se nachází cca 200 m od prodejny.

6) Styl

Společníci/majitelé jsou manželský pár a tedy celou firmu hodlají řídit dle jasné rozdělených pravomocí (např. pekařka má na starost především oblast pečení a objednávek do kuchyně). Rozhodování by probíhalo po společné dohodě, avšak muž/majitel je formálním i neformálním vedoucím. Preferují tedy demokratický styl řízení. Majitelé by chtěli upřednostňovat přátelské prostředí, avšak s tím, že budou vystupovat jako přirozené autority.

Důležité je dodržovat především všechny zákonné normy. Dále je kladen důraz na přesnost (příchod do práce, splnění objednávek, úklid, dodržování režimu, hygiena), BOZP, dodržování pravidel apod. Pokud dojde k chybě, tak řešením je, co nejrychleji ji napravit s minimálními škodami. Následuje nalezení příčin, diskuse nad možnostmi a řešení.

7) Sdílené hodnoty a cíle

Cíle

Mezi krátkodobě stanovené cíle podniku patří nalezení a uspokojení potencionálních zákazníků, kteří by se vraceli a stali se stálými zákazníky, vybudování místa na trhu a dosažení kladného výsledku hospodaření.

Dlouhodobým cílem je generovat kladný výsledek hospodaření, maximalizovat spokojenost zákazníků, poohlédnout se po vlastních prostorách a budovat podnik tak, aby měl dobré jméno na trhu.

Morální, duchovní a sociální poslání

Posláním společnosti představuje rozšířit obzor lidí, kteří o zdravé výživě či nucených dietách nemají velké povědomí. Zlehčit přístup a dát možnost variant lidem, kteří dodržují bezlepkovou nebo jinou dietu, ale také třeba nejí bílé pečivo. Apelovat i na zdravou výživu u dětí.

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

1) Stávající konkurenti

Konkurenti v rámci ČR

V každém větším městě v ČR se nachází alespoň jedna prodejna zdravé výživy anebo produkty tohoto typu jsou začleněny v supermarketech, hypermarketech nebo běžných obchodech s potravinami.

Konkurenti v obchodním centru

1. Supermarket Albert

Supermarket Albert nabízí bio potraviny s vysokou marží (např. bio špaldová mouka jemně mletá 1 kg 59 Kč). Zboží se nalézá ve svislém pruhu v regálu cca v pěti až šesti poličkách. Jde především o mouky, přílohy, sušené ovoce, sušenky, bujón, slané pečivo atd. Nabízí také část bezlepkových potravin - tři základní chleby a bagety, jeden druh housek, těstoviny, jeden druh mouky, sušenky a drobné potraviny. Celkově zabírají bezlepkové potraviny tři poličky v úzkém regálu.

Supermarket také nabízí běžné pečivo - chléb, rohlíky, housky, bagety. Dodavateli jsou jihlavská pekárna Lapek, společnost Penam a zákazníci neznámí dodavatelé v případě prodeje rozpékaného zmraženého pečiva ze směsí (polotovary). Například u tmavých chlebů nebo novinky v podobě špaldové bagety je cena vyšší a i chuť zaostává. Za zmínku stojí parkoviště pro zákazníky v blízkosti obchodu (po schodech cca 100 až 200 m, bez výtahu) a zásobování probíhá ze suterénu.

Otevírací doba obchodu je od 7 h do 20 h. Supermarket v obměně názvu a majitelů funguje cca od roku 1994.

Klady sortimentu zdravé výživy:

- základní potraviny s vyšší cenou,
- před dobou expirace 25-50 % sleva, (někdy však značená chybně),
- čas a prostor pro výběr.

Zápory sortimentu zdravé výživy:

- vyšší cena,
- omezená nabídka a rozpékané pečivo,
- pečivo pro bezlepkovou dietu vakuově baleno,
- cenové triky; pohyb cen, někdy špatné kódy nebo zmatené značení,
- absence sladkého pečiva ve zdravější alternativě.

Reklama na produkty zdravé výživy

Reklama na výrobky bio nebo bezlepkovou dietu není vidět. Stálí zákazníci si totiž zvykli, že výrobky bez problému najdou. Do akčních nabídek nejsou začleňovány, spíše se objevují jen slevy v případě docházející doby trvanlivosti. Akční leták na zboží chodí do domácností vždy jedenkrát týdně a platí od středy.

2. Večerka (Flop)

Nabízí pečivo, zákusky a masné výrobky výhradně od dodavatelů z Vysočiny.

Zaměřuje se spíše na bílé pečivo, ale nabízí i celozrnné housky nebo bezlepkový salám či klobásy. Dále mají pult se zákusky a dvěma druhy chlebičků (klasická nabídka šunkový a sýrový) od výrobců z Vysočiny nebo Jihomoravského kraje. Vždy přesně uvedeno odkud výrobek pochází (např. smetanová kostka – cukrárna ze Znojma). Otevírací doba ve všední den je od 8.30 h do 21 h, o víkendu od 14 do 20 h. Parkoviště pro zákazníky se nachází v blízkosti (po schodech cca 100 - 200 m bez výtahu), přístup pro dodavatele je zezadu obchodu (rampa). Majitelé obchodu jsou rodina a na základě rodinné tradice v něm i pracují.

Klady sortimentu zdravé výživy:

- celozrnné pečivo typu housky a rohlíky z regionu, které je v týdnu denně čerstvé,
- přijatelná cena,
- bezlepkové uzeniny dle nabídky (cca opakování asi 5 druhů výrobků v různém časovém intervalu).

Zápory sortimentu zdravé výživy:

- celozrnné pečivo se rychle vyprodá, protože je bráno v menším množství,
- absence bezlepkových výrobků a sladkého pečiva ve zdravé alternativě,
- zákusky zůstávají v pultě delší dobu – velký objem dodání,
- díky konkurenci masny zůstávají výrobky v chladicím pultu déle (sklon k okorávání).

Reklama na produkty zdravé výživy

Na stojany před obchodem vypisují zaměstnanci aktuální nabídku – např. lovecký bezlepkový salám nebo bezlepkové klobásy. Akční zboží je zveřejňováno ve čtrnáctideníku, ale netýká se výrobků a zboží „zdravého“ typu. Reklama představuje zacílení pouze na sídliště Březinova.

3. Pekárna Kamenice

Pekárna byla otevřena v roce 2012 po rekonstrukci Obchodního centra Březinovy Sady. Nabízí dovážené pečivo (chléb, rohlíky, bagety) a sladké výrobky (koláče kulaté, makovky, Honzovy buchtý aj.) od výrobce z Jihlavska. Některé druhy pečiva jsou dodávány pouze v určité dny. Obchod bere zákusky po pár kouscích od cukrárenského výrobce Cukrárna u Brány v Jihlavě. Otevírací doba 6 h až 17 h.

Klady sortimentu:

- široký výběr nerozpékaného pečiva (bílé i celozrnné),
- hodinu před zavírací dobou 50 % sleva na zbylé výrobky.

Zápory sortimentu:

- vyšší ceny,
- dodávky určitých druhů pečiva pouze v dané dny,
- absence bezlepkových výrobků.

Reklama

Cílení reklamy se soustředí pouze na potenciální zákazníky ze sídliště Březinova. Nevýhodou je absence reklamy v tisku nebo v podobě letáků. Před obchodem se

nachází pevný stojan s aktuální nabídkou pro daný den (chléb cizrnový, Honzovy buchty...).

Konkurenti v blízkosti obchodního centra (cca 2 minuty pěšky)

1. Obchodní řetězec Lidl (2 minuty pěšky od OC)

Lidl nabízí sortiment běžného pečiva, také i tmavého typu, ale v devadesáti procentech v dopékané podobě, tedy z polotovarů od zákazníkovi neznámých dodavatelů. Absence bezlepkových výrobků a výrobků zdravé výživy, až na suché plody, základní druhy koření a čajů. Novinkou je začlenění ovoce a zeleniny v bio kvalitě do stávajícího sortimentu. Parkoviště pro zákazníky se nachází v těsné blízkosti obchodu. Přístup pro dodavatele je z boku obchodu.

Otevírací doba je v pondělí až sobotu 7 h – 20 h, v neděli 9 h – 20 h.

Nevýhody:

- v 90 % rozpékané pečivo,
- nepřiliš široký sortiment pečiva,
- nepřehledné značení bezlepkových potravin, popřípadě jejich špatná rozpoznatelnost.

Výhody:

- v těsné blízkosti dvě mateřské a dvě základní školy,
- přijatelné ceny zboží a jejich cenová správnost,
- rychlé odbavení,
- několik výrobků ze sortimentu bezlepkových potravin (puding, těstoviny),
- slevy před datem expirace (až 30 %).

Reklama

Lidl využívá televizní reklamy, billboardy, letáky do domácností. Akční nabídky jsou 1x týdně od pondělí, čtvrtka nebo zvýhodněné nákupy o víkendu. Tematické akce v podobě produktů zaměřených na štíhlou linii (produktová řada Linessa) nebo tematika prezentující celosvětové kuchyně.

2. Hypermarket Tesco (10 min pěšky od obchodního centra)

Tesco nabízí bílé i tmavé pečivo z vlastní pekárny přímo v obchodě (v menším množství), navíc dopéká pečivo přímo na místě a část pečiva dodává i pekárna Adélka. Oddělení bezlepkových potravin čítá tři poličky v úzkém pruhu regálu (sušenky a slané produkty) a dále i výrobky zdravé výživy v bio i normální kvalitě asi sedm poliček. Z mléčných výrobků nabízí v bio kvalitě jogurty, sýry, mléko. Obchod poskytuje i další cenově přijatelné zboží (luštěniny, těstoviny, obiloviny...) z oblasti zdravé výživy, které je rozptýlené po hypermarketu.

Otevírací doba hypermarketu je od 6 h do 24 h. Dříve byl provoz 24 h.

Klady sortimentu:

- široká nabídka běžného pečiva,
- pochutiny k bezlepkové dietě,
- slevy zboží před datem konce spotřeby (30, 50, 70 %).

Zápory sortimentu:

- na bezlepkové potraviny nejsou žádné akce (pouze slevy v doprodeji),
- absence bezlepkového pečiva a mouky,
- někdy s problémy se špatně uvedenými cenami,
- část rozpékaného pečiva.

Reklama

Televizní reklamy, billboardy a letáky do domácností. Akční nabídka 1x týdně od středy. Tematické akce na zdravou výživu, konkrétně produkty bio.

Konkurenti v centru města (cca 20 minut chůze pěšky, 10 minut trolejbusem)

V centru města jsou čtyři obchody se zdravou výživou, a to Fyton, Natur Styl, Natur centrum a Zdravíčko, dále je konkurentem i Cukrárna U Brány, která nabízí bezlepkové cukrovinky.

Sortiment zdravých výživ je dosti podobný. Odlišuje se Natur centrum, které disponuje prodejnou a restaurací s vlastní pekárnou. Cukrárna nabízí jeden druh bezlepkového dortu, a to banánový.

2) Potenciální konkurenti

Potencionální konkurenti v případě oblasti Obchodního centra Březinovy Sady mají dostatek prostoru k podnikatelským aktivitám. Jsou zde místa pro nové obchody k pronájmu.

Nevýhodu představuje pozvolné nasycení trhu v oblasti sídliště, a proto některé podniky již musely zavřít (například prodejna se značkovým oblečením, pizzerie nebo prodejna s plastovými okny). Je proto třeba přijít s neotřelým a zároveň poptávaným záměrem, který by uspokojil potřeby lidí v dané lokalitě, protože kombinace obchodů v obchodním centru se různí. A to od restaurací, knihovny, pošty, potravin až po drogerii nebo hernu.

Možné bariéry vstupu:

- založení živnosti či společnosti, finanční prostředky pro začátek a udržení podnikání,
- úřední náležitosti (založení podniku, živnosti),
- finanční prostředky (např. základní kapitál, finanční rezervy pro fiskální instituce),
- zajištěné a naplánované financování, popřípadě zajištění (investičního) úvěru,
- zázemí (obchod, zázemí, skladovací prostory, výrobní prostory...),
- zaměstnanci,
- funkční účetní systém,
- logistika,
- zajištění dohod a smluv s dodavateli, odběrateli,
- marketing,
- legislativní podmínky (daně, zákony upravující podnikání...),
- dodavatelé atd.

3) Dodavatelé

Dodávky zboží by se prováděly v pravidelných intervalech, a to na základě smluv a domluvy nebo i dle potřeby. Preferováni budou ti dodavatelé, kteří jsou z oblasti Jihlavska, potažmo Kraje Vysočina. Jednalo by se o velkoobchody, samotné výrobce, distributory nebo i malé živnostníky.

Potencionální dodavatelé

Potencionálními dodavateli jsou:

- Drejček Fyton Jihlava,
- Natural Jihlava,
- živnostníci, co pečou slané a sladké pečivo,
- farma z Luk nad Jihlavou (mléčné výrobky), farma u Jihlavy Sasov (uzeniny, maso, mléčné výrobky) a farmy z okolí Jihlavy (Němcova farma, zaměřená na mléčné výrobky),
- výrobky od společností Schär, DovesFarm, Kávoviny, Adveni, Jizerské pekárny, Kleis, Svoboda aj.

4) Pozice odběratelů

Co se týče volby, tak ve městě Jihlava si lidé mohou vybrat ze čtyř obchodů se zdravou výživou. Předpokládá se, že v centru města je dražší nájem než mimo něj, čehož by mohla společnost využít. V případě aktuální potřeby (svačina pro dítě nebo pro sebe samé bez dlouhého čekání) si může potencionální zákazník koupit zdravou pizzu, plněné pečivo nebo koláček. Bylo by i vhodné využít toho, že lidé se začínají přiklánět více k alternativní výživě a že jsou v podstatě pohodlní. Potenciálních zákazníků je na největším jihlavském sídlišti více než dost. Převažuje tedy myšlenka, že si raději zajdu „dolů“ do obchodu, než v případě akutní potřeby půjdu do centra města.

Spolupráce a objednávky ze strany odběratelů (zákazníků)

Objednávky

Pokud by některý odběratel projevil výrazný zájem o nějaké zboží nebo potravinový doplněk, který není na prodejně aktuálně k dostání, tak je možnost ho objednat. Objednávky budou také uplatňovány v rámci bezlepkové diety, tedy pečení bezlepkových dortů na zakázku. Z počátku se počítá s výrobou tří druhů dortů, a to medovníku, tmavý a světlý korpus s pudingovým, máslovým nebo tvarohovým krémem, polítý čokoládou a dozdobený.

Spolupráce

Ve formě komentářů na webových stránkách, zpětné vazby zákazníků na již zakoupené výrobky, dotazník v prodejně, osobní reakce lidí apod.

Ideální zákazník (koupě výrobku z pekárny)

Člověk, který se zajímá o zdravou výživu a chce vyzkoušet něco nového a neokoukaného nebo zákazník dodržující bezlepkovou či jinou dietu. Předpokládá se, že pokud mu výrobek zachutná, tak přijde znovu. Věková kategorie není výrazně omezena, ale spíše se očekává zájem od lidí vyznávajících zdravý životní styl a od těch, kteří chtějí zkusit něco nového či jim nové výrobky zachutnají.

5) Substituty

Substituty výrobků

Substituty výrobků jsou následující:

- konzumní chléb x bezlepkový chléb, špaldový chléb, cizrnový, kváskový,
- koláček x celozrnný koláček s ovocem, tvarohem, mákem nebo domácí litý i linecký (vypracovaný) koláč,
- pizza z polotovarů x grahamová pizza, polentová pizza, pšeničná celozrnná pizza se zeleninou (brokolice, kukuřice, rajčata, rukola, žampiony, sýr apod.),
- rozpékané bagety x plněné kapsy zeleninou (zelí, špenát, zeleninová směs),
- rozpékaná buchta z polotovarů x domácí litá buchta lepková, bezlepková,
- dort x dort bezlepkový, jáhlový, tvarohový.

Substituty zboží

Zboží ze zdravé výživy se dá pohodlně nahradit levnějšími variantami z obchodu, avšak ne ve všech případech jsou tyto potraviny levnější a dostatečně kvalitní.

Jsou jimi například:

- bílá mouka x špaldová, kukuřičná, bezlepková, amarantová, celozrnná mouka,
- obyčejná rýže x jasmínová, mexická, natural kulatozrnná rýže,
- těstoviny (vaječné) x špaldové, rýžové, celozrnné, bezlepkové, semolinové těstoviny,
- sušenky x bezlepkové sušenky, dia sušenky,

- čokoláda x dia čokoláda,
- chléb x bezlepkový chléb, rýžové chlebíčky, kukuřičné chlebíky – křehké pečivo.

2.3.3 SLEPT analýza

1) Sociální okolí

Z demografického hlediska lze hodnotit faktory z pohledu za celý kraj Vysočina nebo se soustředit konkrétně na místo podnikání, tedy Jihlavu. Jihlava je krajským městem Kraje Vysočina a centrem celého kraje a pomyslně i ČR. Město má velmi výhodnou polohu, leží uprostřed hlavního tahu dálnice D1 z Prahy do Brna.

Kraj Vysočina

Základní charakteristiky Kraje Vysočina jsou následující (9):

- počet obyvatel v kraji činí k 30. 6. 2013 510 520 (pokles oproti minulé hodnotě),
- průměrná mzda v kraji 21 974 k prvnímu a druhému čtvrtletí roku 2013 (zvýšení oproti minulé hodnotě),
- v kraji je 106 940 ekonomických subjektů evidovaných k 30. 9. 2013.

Obecná míra nezaměstnanosti v druhém čtvrtletí roku 2013 v Kraji Vysočina je 7,1 %, u mužů činí 4,7 % a u žen 10,3 %. (32).

Jihlava

Základní charakteristiky města Jihlavy lze popsat z pohledu obyvatel a podnikatelských subjektů. Jihlava má k 31. 12. 2012 50 598 obyvatel, z toho 24 683 mužů a 25 915 žen. Obyvatelé ve věku 15 - 64 let (předpokládaná cílová skupina) činí 34 435, z toho je 17 379 mužů a 17 056 žen. Průměrný věk Jihlavanů je 41,7 let.

Ve městě se nachází 1 314 podnikatelských subjektů ve formě obchodní společnosti.

2 642 subjektů má předmět podnikání velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. V oblasti ubytování, stravování a pohostinství podniká 602 subjektů (33).

Lokace prodejny

Prodejna by byla umístěna v nově zrekonstruovaném obchodním centru na největším jihlavském sídlišti Březinova. V blízkosti centra se nachází dvě velké základní školy a dvě mateřské školky, dále zdravotní středisko, několik podnikatelských subjektů (auto díly, plastová okna, autosalon, soukromá střední škola) a společnost vařící obědy pro seniory (rozvoz nebo i výdej jídla na místě). Nedaleko je i obchodní řetězec Lidl. Z dodavatelského hlediska je poloha obchodního centra velice dobře přístupná. K centru vede široká asfaltová silnice a každý obchod má v zadní části zázemí – rampu a schody, pro rychlý a bezpečný přesun zboží a výrobků. Zákazníci mají možnost parkování z obou stran centra. Do centra se snadno dostanou také lidé se zdravotním postižením (nájezdová rampa) a nejjednodušší cestou je zajít do obchodu pěšky.

Centrum, ve tvaru obdélníku s volným prostranstvím uvnitř, má jedno podlaží s možností využití několika schodů a dvěma výtahy. Přízemí je konstruováno typem podloubí, kde jsou rozmístěny obchody různého typu. První patro slouží pro restaurace, klub, fitness centrum a knihovnu.

V obchodním centru jsou umístěny také zábavní podniky jako herna, hudební klub nebo pivnice, kdy jejich otevírací doba probíhá do ranních hodin. Nedaleko je i ubytovna pro sociálně slabší spoluobčany. Znamená to tedy výskyt většího počtu lidí v pozdně večerních hodinách a potenciální ohrožení z hlediska kriminality.

2) Legislativní okolí

Společnost hodlá dodržet všechny podmínky pro provozování podnikání dle platných právních norem. Mezi ně lze dále v počátku zařadit informace o hygieně potravin EU 850/2004, Zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví plus informace z hygienických stanic, zákon č. 552/1991 Sb., České národní rady o státní kontrole, zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci), zákon č. 246/2001 Sb., o požární prevenci (13).

Založení subjektu

Založení podnikatelského subjektu ve formě právnické osoby je upraveno předpisem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních

korporacích). Společnost má při zahájení podnikání v režimu živnostenského zákona povinnost prostřednictvím jednotného registračního formuláře na centrálním registračním místě úřadu, provést registraci (22).

Živnostenský úřad

Obchod a pekárna s výrobnou se řadí mezi řemeslnou ohlašovací živnost, pekařství, cukrářství a živnost volnou - maloobchod, velkoobchod a zprostředkování obchodu a služeb provozované pod společností s ručením omezeným (22).

Finanční úřad

Na finanční úřad se podá přihláška k registraci k dani z příjmů právnických osob, přihláška k registraci k dani z přidané hodnoty, přihláška k dani z nemovitosti, přihláška k dani silniční, přihláška k registraci pro plátcovy pokladny, přihláška k registraci (stálá provozovna), přihláška k dani z příjmů jako plátců: daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů (22).

Úřad práce

Nahlášení volného pracovního místa (případně jeho obsazení) (22).

3) Ekonomické okolí

Ekonomické faktory představují základní makroekonomické ukazatele, a to (9):

- hrubý domácí produkt, který ve druhém čtvrtletí roku 2013 meziročně poklesl o 1,3 %,
- index spotřebitelských cen meziročně v září 2013 představuje růst o 1 %,
- míra inflace meziročně v září 2013 vzrostla o 1,8 %,
- maloobchodní tržby meziročně v období září 2013 poklesly o 0,3 %.

Z pohledu daní a pojistného se sazby vyvíjely následujícím způsobem.

Tabulka 2: Přehled daní a pojistného (Zdroj: (11), (21))

Název daně	Sazba pro rok 2012	Sazba pro rok 2013	Změna sazby	Sazba pro rok 2014
DPFO	15 %	15 %	žádná	15 %
Srážková daň	15 %	15 %	žádná	15 %
Solidární daň (DPFO)	0 %	7 %	růst o 7 %	7 %
DPPO	19 %	19 %	žádná	19 %
DPH – základní	20 %	21 %	růst o 1 %	21 %
DPH - snížená	14 %	15 %	růst o 1 %	15 %
ZP zaměstnanec	4,5 %	4,5 %	žádná	4,5 %
ZP zaměstnavatel	9 %	9 %	žádná	9 %
SP zaměstnanec	6,5 %	6,5 %	žádná	6,5 %
SP zaměstnavatel	25 %	25 %	žádná	25 %

Solidární daň u DPFO značí, že z měsíčního příjmu nad 103 536 Kč se zvýší daň ještě o 7% (11).

Na vědomí je třeba také brát ceny energií a výši úrokových sazeb, které se od roku 2009 snižují až k 1,77 % v roce 2011. V Jihlavě je dostatek poboček bankovních institucí (Komerční banka, Česká spořitelna, ING, Era, Sberbank,...), takže společnost má možnost porovnat nabídky z více stran a vybrat tu nejvhodnější při případném zřízení úvěru (10).

4) Politické okolí

Politické prostředí je v současné době velmi nejisté. ČR prošla v létě 2013 vývojem, kdy padla dosavadní vláda orientovaná pravicově na střední a vyšší vrstvu, podnikatele a prezidentem republiky byla jmenována vláda úřednická, která se snažila o neutrálnost, ale spíše vystupovala levicově. Obě tyto vlády přinesly nové podněty k projednání, avšak jejich dokončení závisí na vládě následující.

Koncem října 2013 proběhly nové volby do Poslanecké sněmovny, kdy byla zvolena nová vláda, která reprezentuje střední a levicový proud.

Politickou scénu a nejen ji ovlivňuje také fakt, že ČR je od května 2004 členem Evropské Unie.

Občané také projevují svou nespokojenost, například v oblastech činnosti vlády nebo chybějících finančních prostředků.

Z pohledu zahraniční politiky a konfliktů v cizích zemích vystupuje ČR spíše neutrálně. Je třeba sledovat politický vývoj, a to z důvodu úprav a změn ve stávajících zákonech, které se týkají podnikání právnických osob a činností souvisejících s jejich podnikáním. ČR se stále nachází v ekonomické krizi, která pomalu pomíjí a ekonomika začíná zlehka růst. Současný trend určuje, že podnikatelské subjekty a soukromé osoby se snaží získat úvěry a půjčka, a tím se více zadlužují.

5) Technologické okolí

Dnešní technologie jdou velice rychle dopředu. Vytvářejí se nové softwary a produkty z oblasti IT, které zjednodušují běžné fungování nejen podnikatelských subjektů, ale i občanů. Jsou kladeny požadavky na multifunkční zařízení a dokonalejší technologie, které ještě zlepšují situaci společností na trhu.

Společnost hodlá investovat peníze z počátku do finančně nenáročné pokladny, později dle frekvence využívání a jejího fungování bude uvažovat o pořízení lepšího modelu. Účetnictví bude vedeno ve vlastním ekonomickém softwaru. Ke sjednávání obchodních kontraktů a dalších záležitostí bude využíváno elektronické komunikace, mobilních telefonů, ale také osobních schůzek.

2.3.4 SWOT analýza

Výsledkem hodnocení vnitřního a vnějšího okolí je SWOT analýza (kritická analýza). Nástroj strategického řízení, jehož cílem je zhodnotit čtyři oblasti, a to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Fungování společnosti se odráží v silných a slabých stránkách, a to jaké je její okolí, vyjadřují příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
- Nové výrobky a zboží - Elektronická komunikace - Kvalifikovaný personál - Přehled o konkurenci - Budování značky - Řízení vztahu se zákazníky	- Nový podnik - Zkušenost s podnikáním - Pronajatý prostor - Náklady na drobnou rekonstrukci a vybavení
Příležitosti	Hrozby
- Růst zájmu o zdravý životní styl - Možnost přesunu do větších prostor - Oslovení nových potencionálních zákazníků - Poloha obchodu - Získání nových dodavatelů - Možnost cenové, výrobní a zboží konkurence v rámci Obchodního centra Březinovy Sady - Spolupráce s obchody stejného typu (zdravá výživa) - Úvaha o úvěru	- Dostatek konkurence - Možnost nové konkurence - Legislativa - Nesolventnost podniku - Zvýšení cen surovin - Vyšší úroková míra - Agenda spojená s počátkem podnikání a běžná administrativa

1) Silné stránky

Nové výrobky a zboží

Obchod se chce soustředit na odlišení zboží a výrobků od konkurence, tzn. prodávat zboží ze zdravé výživy, výrobky vlastní (lepkové i bezlepkové) a cizí výroby. Zákazníky by chtěla společnost především zaujmout sortimentem zboží, možností objednání ze tří druhů bezlepkových dortů a výrobou lehkých chlazených dezertů (poháry, pudinky nebo dorty). Je třeba také sledovat nové trendy v oblasti zdravé výživy a pružně na ně reagovat.

Elektronická komunikace

Obchod zřídí webové stránky, kam zákazníci mohou psát podněty, zkušenosti nebo dotazy ohledně zdravé výživy, vlastních výrobků z obchodu nebo objednávek dortů. Přispívat budou i majitelé s aktualitami v oblasti zboží a výrobků nebo různých akcí (například září měsíc biopotravin).

Kvalifikovaný personál

Personál tvoří malý kolektiv zaměstnanců, kde je příjemné pracovní prostředí. Majitelé se budou přímo podílet na řízení podniku i občasné prodeji v prodejně. Důraz kladou na kvalifikované zaměstnance. Prodavačky a popřípadě brigádnice, která vypomůže ve výrobě, které ví, jaké zboží a výrobky prodávají a vyrábí, se budou orientovat na polí zdravé výživy a sledovat dění v tomto oboru.

Přehled o konkurenci

Podnik si je vědom přímé konkurence v obchodním centru v podobě supermarketu Albert, večerky a pekárny. Důležitý je monitoring sortimentu, cen a dodavatelů prodávaných výrobků a zboží. Dále mít povědomí o obchodech se zdravou výživou v centru města.

Budování značky

Podnik má vizi soustředit se na vybudování značky s poznávacím znamením kvality, poctivých výrobků domácí kuchyně a specializací na pečení bezlepkových dortů

na objednávku. V obchodě bude zařazeno i zboží od českých dodavatelů, přednostně z oblasti Kraje Vysočina.

Řízení vztahu se zákazníky

Sledování a optimalizování zákaznických požadavků v oblasti zboží, ale i výrobků, kde mohou spotřebitelé přispět podněty na zlepšení a zkvalitnění sortimentu. Podnik je otevřen novým nápadům, a proto se také nabízí možnost využívání komunikačních kanálů jako internet.

2) Slabé stránky

Nový podnik

Podnik je nově založený, tedy potencionální zákazníci ho pomalu objevují. Panuje i lehká nedůvěra v oblasti zdravé výživy, protože mezi lidmi kolují různé mýty, avšak také zvědavost vyzkoušet něco nového. Důležité je proto dát o sobě vědět, a proto se společnost se bude prezentovat reklamou ve čtrnáctideníku a L-Servis měsíčníku, aktuální denní nabídkou na tabuli před obchodem a letáčkem do schránek ve formě A3.

Zkušenost s podnikáním

Majitelé mají základní zkušenosti a dovednosti z podnikání především z předchozích pracovních pozic, ty ale nejsou na úrovni podnikatelů, kteří již v oboru působí delší dobu. Nechybí jim ale elán a nadšení k uskutečnění svého snu. Chtějí také předat své zkušenosti v oblasti zdravé výživy a zabývat se tím, co je opravdu baví a naplňuje.

Pronajatý prostor

Majitelé vybrali pronajímaný prostor pro prodejnu a pekárnu v Obchodním centru Brezinovy Sady. Jedná se o 100 m². Obchod prošel již základní úpravou díky předchozím majitelům, kteří provozovali pizzerii. V této lokalitě je dostatek volného prostoru k podnikatelským aktivitám. Centrum je nově zrekonstruované cca 1 rok. Pokud bude prodejna prosperovat, uvažují majitelé o přemístění do větších prostor.

Náklady na drobnou rekonstrukci a vybavení

Obchod v Obchodním centru Březinovy Sady je rozdělený na dvě části. Větší část slouží jako prodejna a ta menší jako pekárna s výrobnou, kde se vyrábí vlastní výrobky a skladuje se zde část zboží, navíc je zde malá převlékárna se sociálním zařízením. Je třeba učinit menší úpravy ploch (oddělení skladovacího prostoru a prostoru na pečení) a pořídit vybavení. Z vybavení by byly pořizovány regály, pracovní stůl, kuchyňské náčiní a vybavení (trouba, mixer, robot, nádobí...), drobný nábytek apod.

3) Příležitosti

Růst zájmu o zdravý životní styl

V současnosti se rozrůstá nový trend, a to větší péče o sebe samé. Lidé mění stravovací návyky nejen ze zdravotních důvodů, ale také proto, že se chtějí cítit lépe. Stále více se vyskytuje například maminek předškolních a školních dětí, které dbají o jejich správnou životosprávu a investují do zdravějších potravin. Ale i lidé středního věku se chtějí cítit lépe. Jde hlavně o to, jak je zdravá výživa a výrobky z ní prezentovány. Lidé totiž mají předsudky, a pokud je narušeno jejich přesvědčení, že zdravá výživa nemůže být dobrá, tak jejich vyvrácení představuje výhru nejen pro obchodníky, ale i pro ně samé.

Možnost přesunu do větších prostor

V rámci Obchodního centra Březinovy Sady se v případě úspěšného vkročení obchodu na trhu nabízí možnost přesunu do větších prostor. Neslo by to však s sebou stavební úpravy interiéru – rozšíření zázemí prodejny i pekárny s výrobnou, a také další finanční zátěž (mzdy, materiál, zboží atd.). Záleželo by na situaci, ale v případě přesunu by podnik uvažoval o úvěru. Dle dané nabídky by se buď jednalo o pronajaté prostory, nebo o vlastní objekt ve stejné lokalitě.

Oslovení nových potencionálních zákazníků

Obchod s pekárnou si klade za cíl oslovit co nejširší okruh potencionálních zákazníků. Od předškolních dětí, školáky, občany středního věku až po seniory. Důležitou roli hraje reklama, která by byla otištěna v začátku podnikání v tisku, který je distribuován do domácností v Jihlavě, ale třeba i vyvěšením letáček ve školách,

školkách a bytových domech. V dnešní mobilní době také sází na elektronickou komunikaci (facebook, internetové stránky).

Poloha obchodu

Podnik se nachází na největším jihlavském sídlišti Březinova. Velkou výhodou představuje infrastruktura. Vjezd pro zásobování zezadu obchodu s možností přistavení u rampy, dobrý přístup pro pěší zákazníky, cyklisty, vozíčkáře nebo motoristy, kteří mohou zaparkovat na přilehlém parkovišti s dostatečným počtem míst. Obchod díky své poloze má možnost se orientovat na velkou skupinu lidí. Dodavatelé mají také výhodu dobré dostupnosti z dálnice D1.

Získání nových dodavatelů

Spolupráce s dodavateli chce být navázána především z oblasti Vysočiny, které představují farmy, živnostníci, velkoobchody, ale i ostatní dodavatelé z ČR. Získávání kontaktů proběhne přes internet, doporučení, osobní kontakt nebo na veletrzích. Například Bezlepkový veletrh v Brně, který se koná dvakrát do roka. Je určený spíše pro spotřebitele, ale skýtá možnost načerpat přehled o výrobcích daných firem, popřípadě získat kontakty.

Možnost cenové, výrobní a zboží konkurence v rámci Obchodního centra Březinovy Sady

Podnik má přehled o prodávaných výrobcích a zboží v rámci obchodního centra. Což znamená, že se může pokusit i cenově operovat v rámci těchto znalostí. Je zřejmé, že půjde o substituční výrobky a zboží ke klasickým potravinám nebo totožné zboží v jiné kvalitě (bio, země původu ČR apod.). Výrazný vliv na konkurenci mají změny v oblasti podnikání (daně, úprava zákonů aj.), proto je důležité sledovat tento vývoj a přizpůsobit se dle svých možností.

Spolupráce s obchody stejného typu (zdravá výživa)

Podnik si uvědomuje, že v jednotě je síla, a proto pokud by se naskytla možnost spolupráce s ostatními zdravými výživami v rámci Jihlavy, tak se jí nebrání. Například

kooperace v oblasti akcí typu září měsíc biopotravin nebo pořádání zářijového jarmarku biopotravin a výrobků.

Úvaha o úvěru

Majitelé by provedli část úprav a pořízení vybavení z vlastních finančních zdrojů. V úvahu také připadá úvěr na provoz, ten však představuje výhled do budoucnosti v případě finančních potíží. Bylo by třeba vzít v úvahu nabídky bank, úrokovou míru, výši splátek aj.

4) Hrozby

Dostatek konkurence

V rámci obchodního centra se nachází tři obchody, které lze považovat za konkurenci. Každý má své určité specifikum, tedy částí pokrývá sortiment obchodu se zdravou výživou (substituty pečiva, mouk, ...). Je třeba se odlišit, a to podnik hodlá učinit prodejem a výrobou vlastních a cizích domácích zákusků, sladkého a slanečného pečiva. Podnik se chce orientovat na výrobky ze špaldové, bezlepkové, celozrnné nebo jiné mouky. Musí také brát v úvahu, že dosavadní obchody mají již zavedené jméno a své stálé zákazníky, a proto zvolit takovou strategii a marketing, aby potenciální zákazníci přišli.

Možnost nové konkurence

Podnik musí také počítat s tím, že obchodní centrum nabízí i další komerční prostory k pronájmu. Tedy je tu pravděpodobnost příchodu nové konkurence. Avšak hodně záleží, jaký typ podnikání by nová konkurence zvolila, protože by mohlo brzy dojít k nasycení zdejšího trhu.

Legislativa

Velký vliv na to, zda se lidé rozhodnou výrobek nebo zboží koupit představuje cena, kterou ovlivňuje DPH. Záleží také na příjmech potenciálních zákazníků, protože výrobky zdravé výživy nejsou v kategorii nejlevnějších potravin. Podnikání je také výrazně ovlivňováno legislativou, upravující podnikatelskou činnost.

Nesolventnost podniku

Majitelé do podnikání vložili vlastní prostředky. Pokud by však bylo třeba, uvažují o provozním úvěru. Je důležité, aby měli finanční prostředky k hrazení svých závazků, tedy byli platebně schopní.

Zvýšení cen surovin

V rámci provozu pekárny s výrobnou, kde se hodlají vyrábět vlastní výrobky, musí podnik sledovat vývoj cen surovin a být schopný najít pro něj cenově výhodné dodavatele. Jde především o mouky, mléko, máslo, tvaroh, vejce apod. Výrobky z jiného typu mouky, než je bílá mouka, jsou finančně náročnější a zvláště tehdy, když si podnik chce zachovat punc domácí kvality.

Vyšší úroková míra

Majitelé investovali vlastní prostředky, ale uvažují o tom, že by si výhledově vzali úvěr na provoz podniku. Zásadní roli hraje výběr banky a její podmínky ze strany úvěru (výše splátek, úroková míra, doba, na kterou by byl úvěr poskytnut, náklady na úvěr...).

Agenda spojená s počátkem podnikání a běžná administrativa

Počátek podnikání vyžaduje velkou trpělivost. Je nutné obejít a zařídit potřebné věci na daných institucích (ŽÚ, ÚP, FÚ, hygiena...). Agenda spojená s počátkem podnikání zabere dost času a představuje běh na delší trať. V rámci běžného provozu se řeší účetní, manažerské, dodavatelské, marketingové nebo personální záležitosti. Případné problémy je třeba rychle a efektivně vyřešit bez odkládání a s tím efektem, aby byl podnik co nejméně zasažen změnami v negativním slova smyslu.

SWOT matice

V následující tabulce je zobrazeno vzájemné působení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato matice má zvolené následující váhy:

1 – velký vliv,

0 – malý vliv,

x – vliv nelze přesně stanovit, vzájemně se neovlivňují.

Tabulka 4: SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Příležitosti							Hrozby									
		Růst zájmu o zdravý životní styl	Možnost přesunu do větších prostor	Oslovení nových potenciálních zákazníků	Poloha obchodu	Získání nových dodavatelů	Možnost cenové, výrobní a zbožové konkurence v rámci OC	Spolupráce s obchody stejného typu	Úvaha o úvěru	Dostatek konkurence	Možnost nové konkurence	Legislativa	Nesolventnost	Zvýšení cen surovin	Vyšší úroková míra	Agenda spojená s počátkem podnikání a běžná	Součet 1	Součet 0
Silné stránky	Nové výrobky a zboží	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	x	0	10	4
	Elektronická komunikace	1	0	1	0	1	0	1	x	x	x	x	x	x	x	1	5	3
	Kvalifikovaný personál	0	1	1	x	1	1	0	x	x	x	x	0	x	x	1	5	3
	Přehled o konkurenci	1	0	1	1	1	1	1	x	1	1	x	1	0	x	x	9	2
	Budování značky	1	0	1	0	1	1	0	x	1	1	x	x	x	x	0	6	4
	Rízení vztahu se zákazníky	1	0	1	1	0	1	0	x	x	x	0	1	x	x	0	5	5
Slabé stránky	Nový podnik	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	x	x	0	9	4
	Zkušenost s podnikáním	x	x	1	x	1	0	0	x	0	0	1	1	x	x	1	5	4
	Pronajatý prostor	x	1	x	1	0	x	0	x	x	x	0	0	x	x	0	2	5
	Náklady na drobnou rekonstrukci a vybavení	x	1	0	0	x	x	x	1	x	x	x	1	x	0	x	3	3
Součet 1		5	3	7	4	7	6	4	2	4	4	1	6	1	0	3		
Součet 0		1	6	1	4	2	2	5	1	1	1	4	2	1	1	5		

Největší příležitost je spatřována v získání nových dodavatelů, především z Kraje Vysočina, a to díky osobnímu kontaktu nebo oslovení na veletrhu. Důležitou roli hraje i zaujmutí nových potenciálních zákazníků.

Hrozbu představuje nesolventnost podniku, ale i dostatečná konkurence v rámci obchodního centra, která by byla v oblasti potravin s příchodem dalších nových obchodů toho směru naplněna. Avšak pokud by se jednalo o důmyslný podnikatelský plán, například pojízdná prodejna mléčných výrobků nebo uzenin, šlo by o dobrý vstup konkurence do této oblasti. Za zmínku také stojí, že v případě pekárny představuje menší hrozbu i růst cen surovin, díky němuž by došlo k postupnému zdražení vlastních výrobků.

Nejsilnější stránkou podniku jsou nové vlastní výrobky a zboží. Majitelé si snaží udržet přehled nejen o konkurenci v rámci obchodního centra, ale i o ostatních obchodech ve městě.

Slabé stránky jsou zastoupeny příchodem nového podniku na trh, který potřebuje čas na aklimatizaci a získání nových zákazníků. Svou roli hrají i základní zkušenosti s podnikáním.

2.4 Marketing

2.4.1 Zboží a výrobky

1) Zboží

Nabízené zboží v obchodě bude obnášet přílohy, obiloviny, instantní výrobky, mouky, sladké pečivo a sušenky, čokolády, džemy, bezlepkové pečivo, slané keksy, hotová jídla, chlazené výrobky, nápoje, oleje, čaje, bylinky atd. Konkrétní seznam prodávaného zboží je uveden v příloze č. 4.

2) Výrobky (sladké, slané, vlastní, dodávané)

A) Dodávané

- šáteček se slanou náplní (mrkev, zelenina, tofu, šmakoun),
- kapsa se slanou náplní (zelenina, zelí, špenát).

B) Vlastní výroba

- pizza (žampionová, zeleninová, sýrová),
- slané kváskové pečivo (rohlíky, chléb) – výhledově,
- pudinky s ovocem a piškotem,
- tvarohové a šlehačkové dezerty,
- perník/kakaová buchta/světlá buchta,
- koláč se sezónním ovocem,
- palačinky s marmeládou,
- dorty vyráběné zastudena,
- bagety s domácí pomazánkou, krůtí/kuřecí šunkou, sýrem a zeleninou,
- bezlepkový štrúdl, jáhlový dezert, tři druhy bezlepkových dortů na objednání (světlý a tmavý korpus, medovník),
- bezlepkové sušenky na váhu - výhledově.

Vizuální podoba některých výrobků je přiložena k nahlédnutí v příloze č. 5.

Dále by byl v obchodě umístěn multifunkční automat, nabízející nápoje jako špaldová káva, melta, syrovátka, čaj atd., který by obsluhovala prodavačka.

2.4.2 4P marketingu

Čtyři P marketingu představuje produkt, cena, propagace a distribuce.

Průzkum trhu

Průzkum trhu se provede samostatně v rámci výrobků, konkurence, zákazníků, ale i ceny, a to:

- v terénu; pozorováním a osobním dotazováním potencionálních zákazníků,
- od stolu; studiem materiálu z ceníku, veletrhu a materiálu získaných v terénu nebo elektronickým dotazníkem.

Cílová skupina zákazníků

Cílová skupina byla nadefinována jako:

- lidé, zajímající se o zdravou výživu, držící speciální dietu,
- průřez přes všechny věkové kategorie,
- muži, ženy a děti,
- zacílení na obyvatele Jihlavy, konkrétně na největší jihlavské sídliště Březinova.

1) Produkt

Společnost se chce prezentovat zbožím, ale i výrobou vlastních výrobků (z celozrnné, špaldové nebo bezlepkové mouky) ve slaných a sladkých variantách. Předpokladem k návštěvě prodejny je situace, kdy lidé chtějí uspokojit potřebu jídla a pití s tím účelem, že nejdou do fast foodu, ale udělají něco pro své zdraví. Mají tedy šanci srovnat nabídku rychlého občerstvení nebo rozpékaných baget se salámem a salátem s výrobky na zdravé domácí úrovni.

Životní cyklus výrobku

Ukázka životního cyklu výrobku, který má čtyři fáze, je názorně zobrazena na bezlepkovém medovníku a vypadala by následovně (20):

Zavedení:

- informace veřejnosti o novém bezlepkovém výrobku vlastní výroby s možností objednání na zakázku, ale i koupě jako řezu/klínku dortu,

- stimulace poptávky a možnost ochutnání,
- zvýšení nákladů na reklamu (reklama ve čtrnáctideníku, měsíčníku a ve formě letáčků do domácností jak na obchod, tak na možnosti objednání bezlepkových dortů),
- nelze počítat se ziskem.

Růst:

- rychlý vzestup prodeje dortů, ale i medových bezlepkových řezů,
- nárůst zisku z tohoto výrobku.

Zralost (vrchol):

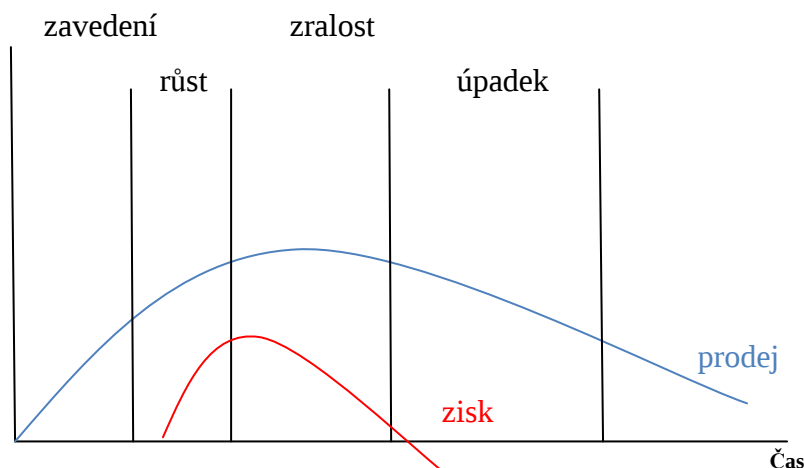
- velký zájem o dort na objednávku a medové řezy, avšak poptávka pomalu začíná stagnovat,
- stále je dosahováno zisku z prodeje.

Úpadek (útlum):

- klesá prodej výrobku a s ním i zisky,
- výrobek v prodejně je prodáván se slevou v doprodeji (sleva před koncem zavírací doby), objednávek na dort ubývá. Je třeba přijít s novým typem nebo tvarem dortu, popřípadě nějakou jinou inovací.

U potravin typu zdravé výživy může poptávka kolísat.

Prodej a zisk



Obrázek 5: Životní cyklus výrobku (Zdroj: Vlastní zpracování - upraveno podle (31))

Charakteristika produktu

- **jádro**; podstata výrobku, uspokojuje lidskou potřebu hladu, popř. chutě, příkladem medovník,
- **obal**; vystavení výrobků na polici, v lednici nebo na pultu, balení do sáčku (papírový či igelitový, celé dorty do krabic, části dortů na tácky a do papíru),
- **čárová kód**; na výrobku není zadáný, jeho evidence dle kódu, který zadá prodavačka,
- **značka**; domácí pečivo a sladké výrobky, tři druhy bezlepkových dortů na objednávku v domácí kvalitě za užití regionálních surovin,
- **design**; vizuálně i chuťově sladěné výrobky, originální balení bezlepkových dortů na objednání, klasické tvary výrobků (řezy, dortové klínky), ale i netradiční vykrajované a pečené sladké pečivo,
- **kvalita**; z čerstvých a českých surovin převážně od dodavatelů z regionu,
- **prodejní služby**, zabalení výrobku, možnost nákupu čerstvé kávy nebo čaje,
- **platební podmínky**; placení hotově i platební kartou.

2) Cena

Základní pravidla pro stanovení ceny:

- $cena > hodnota = >$ firma dosahuje zisku,
- $cena < hodnota = >$ výrobky v doprodejích,
- $cena = hodnota = >$ bez záruky.

Výši ceny ovlivňují:

Na cenu má také vliv:

- nabídka a poptávka po výrobcích a zboží,
- cena surovin, dopravy,
- výše nákladů,
- zákazník (věk, pohlaví, čas a místo prodeje, způsob placení).

Přístupy ke stanovení cen

Podnik přistoupí ke stanovení cen trojí metodou. Metody závisí na povaze výrobků a zboží.

Metody stanovení ceny:

1. Kalkulační metoda

Propočítají se náklady na jeden výrobek a podnik si zisk přirazí k těmto nákladům. Tato přirážka by měla zajistit přiměřený zisk. Nejčastější užití u vlastních výrobků (například medovník nebo bagety).

2. Metoda cenového porovnání

Základem jsou ceny konkurence. Uplatnění především u zboží.

Cena podniku > cena konkurence,
cena podniku < cena konkurence,
cena podniku = cena konkurence.

Např. mouky, obiloviny, mléčné výrobky aj.

3. Další

Tzv. „pronikání“, kdy si podnik nejprve stanoví nízkou cenu (např. u nových výrobků nebo u výrobků a zboží, kde chce zákazníka nalákat), a později cenu zvyšuje.

Použití například u alternativ ke kávě, cukru nebo mouky.

Cenové triky

Společnost hodlá nalákat potenciální zákazníky ke koupi těmito triky:

- vhodné zveřejnění ceny (tabule před obchodem, reklama formou letáčků),
- Baťova cena (9,90 Kč),
- tabule před obchodem upozorňující na slevu,
- dražší zboží se umísťuje ve výši očí, levnější na dolních policích,
- slevy před koncem záruční doby u zboží, odpolední výprodej vlastních výrobků.

3) Propagace

A) Reklama

Podnik zvolí propagaci reklamou těmito cestami:

- noviny; v rámci čtrnáctideníku nebo měsíčníku L-Servis reklama k začátku podnikání (později dle počtu zákazníků),
- rozhlas; rozhovor v regionálním rádiu Region,
- letáky ve formě A3 do schránek, reklamní proužky na internetu v rámci kraje Vysočina, katalogy dodavatelů,
- prospekty k výrobkům, zboží i dodavatelům přímo v prodejně,
- vlastní webové stránky (aktuální informace, přidávání receptů, obrázky a videa z přípravy vlastních výrobků atd.) a facebook.

B) Osobní prodej

Osobní prodej představuje setkání prodavačky se zákazníkem, a proto jsou na ně kladeny tyto nároky:

- dobrá znalost o nabízených výrobcích a zboží,
- příjemný vzhled (účes, oblečení),
- obratnost, přesnost a pečlivost,
- znalost typologie a psychologie zákazníka.

C) Podpora prodeje

K podpoře prodeje chce podnik využít občasné ochutnávky, vizuální formy v podobě vystavení výrobků a zboží. Dále také kontakt s dodavateli na bezlepkovém veletrhu v Brně, kde je možné načerpat inspiraci pro nové výrobky, získat přehled o cenách zboží a porovnání s konkurencí.

4) Distribuce

Společnost uplatňuje přímý i nepřímý prodej výrobků a zboží.

Přímý prodej

Do podniku dodají živnostníci část výrobků. Podíl vlastních výrobků však z velké části převažuje nad dodávanými.

Nepřímý prodej

Výrobce prodá zboží do velkoobchodu = > odběr maloobchodníka = > prodej konečným spotřebitelům.

Příklady dodavatelů:

- jihlavský Natur Styl a Drejček - Fyton (velkoobchod),
- dodavatelé z Vysočiny (např. POEX Velké Meziříčí – pufované výrobky, sušené plody),
- farma z Luk nad Jihlavou (mléčné výrobky) a farma u Jihlavy Sasov (uezeniny, maso, mléčné výrobky) a okolí Jihlavy (Němcova farma – mléčné výrobky),
- zboží od společností: Schär, DovesFarm, Kávoviny, Adveni, Jizerské pekárny, Kleis, Svoboda aj..

Formy prodeje

V prodejně jsou zvoleny následující formy prodeje:

- pultový prodej (zákusky a výrobky v pultu/lednici),
- samoobsluha (u většiny zboží v prodejně – dražší zboží umístěno za prodejním pultem, kdy ho na vyžádání zákazníka prodavačka ukáže),
- prodej volným výběrem.

Místo prodeje

Místo prodeje představuje specializovaná prodejna s pekárnou a výrobnou, umístěná v Obchodním centru Březinovy Sady na největším jihlavském sídlišti.

Druhy distribučních cest

Výrobce = > zákazník (vlastní výrobky).

Výrobce = > maloobchod = > zákazník (vlastní výrobky, zboží).

Výrobce = > velkoobchod = > maloobchod = > zákazník (výrobky od dodavatelů, zboží).

2.4.3 Průzkum

Přes internetový průzkum (příloha č. 3) bylo osloveno 80 respondentů různého věku (od 15 do 80 let) a pohlaví, zda by měli zájem o výrobky a zboží z oblasti zdravé výživy.

Z vyhodnocení je zřejmé, že lidé více myslí na to, co jí (dobrovolně, ale i třeba z nutnosti), a tím pádem roste poptávka po zdravějších potravinách. S rozrůstající možností sortimentu by se jim otevřely nové možnosti nákupu. Zákazníci se nebojí zkoušet nové věci, preferují obchody, co nejbližší domu, práci nebo škole.

Průzkum také ukázal, že občanů se zvláštním režimem stravy přibývá a pro ně, by takový specializovaný obchod byl vítaným zpestřením.

Lákadlo by také představovalo domácí pečivo a sladké výrobky. Například nabídka pudingů s ovocem, chlazených tvarohových a bezlepkových dortů není v Jihlavě rozšířená.

3 NÁVRH ŘEŠENÍ

3.1 Finanční přehled

Pro počátek podnikání je nutné vyčíslit náklady k zahájení a provozování činnosti, dále také propočítat výnosy, a to ve třech variantách (reálná, optimistická a pesimistická) s predikcí na tři roky.

3.1.1 Zakladatelské výdaje

Zakladatelské výdaje představují jednorázové položky při založení společnosti.

Tabulka 5: Zakladatelské výdaje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Sepsání společenské smlouvy	3 200 Kč
Zápis do Obchodního rejstříku	6 000 Kč
Notářské ověření podpisů a listin	1 000 Kč
Poplatky za založení živnosti	1 050 Kč
Výpis z rejstříku trestů	200 Kč
Výpis z OR a živnostenského rejstříku	200 Kč
Celkem	11 650 Kč

3.1.2 Vybavení obchodu a pekárny s výrobou

Odhadované částky vybavení do pekárny s výrobou a prodejny jsou vyčísleny v následujících tabulkách. Společnost hodlá pořídit kvalitní vybavení za nízké ceny, a to buď formou bazarového prodeje, nebo velkoobchodů (kamenných i internetových). Jediný nábytek ve formě regálů, části linky a pracovního stolu se vyrobí na zakázku jako práce žáků jihlavského učiliště v rámci jejich odborného výcviku. Celý soupis vybavení je uveden v příloze č. 6 a 7.

Tabulka 6: Odhadované výdaje na vybavení pekárny s výrobnou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Nábytek (část linky, pracovní stůl, židle atd.)	21 000 Kč
Nádobí (hrnce, talíře, misky, formy...)	9 500 Kč
Kuchyňské náčiní (váleček, vál, vařečky, metličky, příbory atd.)	2 800 Kč
Varná konvice	250 Kč
Multifunkční robot	1 900 Kč
Varná deska plynová	3 100 Kč
Mikrovlnná trouba	1 400 Kč
Trouba multifunkční elektrická	6 800 Kč
Lednice (2x)	14 800 Kč
Ostatní (dózy, fólie, sáčky, pečící papír, kelímky atd.)	3 000 Kč
Celkem	64 550 Kč

Tabulka 7: Odhadované výdaje na vybavení prodejny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Chladicí pult - vitrína	13 300 Kč
Lednice prosklená, dvoudveřová	6 000 Kč
3 ks regály vysoké, dlouhé (na zakázku)	3 000 Kč
3 ks regály policové nízké (na zakázku)	1 000 Kč
Police	500 Kč
Pokladna Casio	3 700 Kč
Barový pult a stoličky	2 500 Kč
Prodejní pult (na zakázku)	1 900 Kč
Kávovar	8 000 Kč
Ostatní (dekorace, židle, ...)	2 500 Kč
Celkem	42 400 Kč

3.1.3 Ostatní vybavení

K ostatnímu vybavení se ještě připočítají drobné úpravy prostoru (vymalování, úprava oddělení prostor a prostor pro skladování apod.), elektronika a vybavení pomocných prostor (věšáky, sanitární vybavení atd.).

Tabulka 8: Odhad ostatních výdajů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Notebook	15 000 Kč
Tiskárna	2 100 Kč
Ostatní (kancelářské potřeby)	1 000 Kč
Mobilní telefony	3 500 Kč
Vybavení šatny, skladu a WC	8 500 Kč
Drobné úpravy prostor	15 000 Kč
Celkem	45 100 Kč

3.1.4 Zakladatelský rozpočet

Při založení podniku jsou nutné výdaje, které mají jednorázovou podobu. Souhrnná částka potřebná k počátku podnikání bude financována z vlastních zdrojů. Společnost disponuje vlastními finančními prostředky ve výši 550 000 Kč na bankovním účtu. V případě nedostatku financí budou majitelé zvažovat provozní úvěr.

Tabulka 9: Zakladatelský rozpočet (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Zakladatelské výdaje	11 650 Kč
Pekárna s výrobnou	64 550 Kč
Prodejna	42 400 Kč
Ostatní	45 100 Kč
Propagace	8 680 Kč
Celkem	172 380 Kč

3.1.5 Propagace

Propagace bude prováděna především formou reklamy ve čtrnáctideníku pro celé krajské město a letáčků, které hodlá distribuovat do domácností na sídlišti Březinova. Informační tabule před obchodem náleží k obchodu, tzn. je součástí pronájmu. Logo společnosti vytvoří student grafické školy, příbuzný majitelů, v rámci školního projektu. Pro společnost je dobré těžit z dostupných elektronických propagačních kanálů jako internet, kde zvolí reklamu formou facebooku nebo v podobě bezplatných reklamních proužků. Webové stránky zvládne vytvořit sám majitel společnosti.

Tabulka 10: Odhadované náklady na počáteční propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Reklama ve čtrnáctideníku 1x reklamní pruh na straně s TV programem	1 180 Kč
Rozhovor v regionálním rádiu v rámci týdenního tématu	- Kč
Letáčky formy A3 včetně roznosu po sídlišti	7 500 Kč
Reklamní proužky na internetu, webové stránky a facebook	- Kč
Prospekty k výrobkům	- Kč
Tabule před obchodem (součást obchodu)	- Kč
Logo	- Kč
Celkem	8 680 Kč

3.1.6 Mzdové náklady

Zaměstnance společnosti budou představovat majitelé a dvě prodavačky. Z toho druhá pracovnice bude zaměstnána pouze na 6 hodin. Všichni zaměstnanci podepíší prohlášení k dani z příjmů. Společnost v prvním a druhém rocen nepočítá s růstem mezd, a to z důvodu zavedení na trhu a předpokládanou generovanou ztrátou. Až třetím rokem plánuje pozvolný nárůst mezd o 3,5 %. V dalších letech připadá v úvahu pomocná síla do pekárny.

Tabulka 11: Mzdy majitelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Majitel	Majitelka
Hrubá mzda	15 000 Kč	14 000 Kč
Sociální pojištění (6,5%)	975 Kč	910 Kč
Zdravotní pojištění (4,5%)	675 Kč	630 Kč
Superhrubá mzda (1,34)	20 100 Kč	18 760 Kč
Základ pro výpočet zálohy na daň	20 100 Kč	18 800 Kč
Záloha na daň (15%)	3 015 Kč	2 820 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
Daň	945 Kč	750 Kč
Čistá mzda	12 405 Kč	11 710 Kč

Tabulka 12: Mzdy prodavaček (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Prodavačka 1	Prodavačka 2
Hrubá mzda	12 000 Kč	8 500 Kč
Sociální pojištění (6,5%)	780 Kč	552 Kč
Zdravotní pojištění (4,5%)	540 Kč	382 Kč
Superhrubá mzda (1,34)	16 080 Kč	11 390 Kč
Základ pro výpočet zálohy na daň	16 100 Kč	11 400 Kč
Záloha na daň (15%)	2 415 Kč	1 710 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
Daň	345 Kč	- Kč
Čistá mzda	10 335 Kč	7 565 Kč

Společnost odvede zdravotní a sociální pojištění ve výši 34 % z hrubých mezd. Celkový odvod činí 16 830,- Kč měsíčně.

Tabulka 13: Odvod společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odvod společnosti	Majitel	Majitelka	Prodavačka 1	Prodavačka 2
SP (25%)	3 750 Kč	3 500 Kč	3 000 Kč	2 125 Kč
ZP (9%)	1 350 Kč	1 260 Kč	1 080 Kč	765 Kč

Mzdové náklady představují hrubou mzdu, zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel. Odhadované celkové roční mzdové náklady jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 14: Odhadované roční celkové mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Mzdové náklady	795 960 Kč	795 960 Kč	823 819 Kč

3.1.7 Zahajovací rozvaha

Společnost sestavila k počátku podnikání zahajovací rozvahu. Finanční prostředky pochází z vlastních zdrojů a jsou uloženy u bankovního ústavu na podnikatelském účtu.

Zahajovací rozvaha k 1. 12. 2014

Tabulka 15: Zahajovací rozvaha k 1. 12. 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Běžný účet	550 000 Kč	Základní kapitál	550 000 Kč
Aktiva celkem	550 000 Kč	Pasiva celkem	550 000 Kč

3.1.8 Odhadované provozní náklady

V následující tabulce jsou vyčísleny odhadované měsíční (za první měsíc a další měsíce) provozní náklady podniku. Tyto náklady budou postupně hrazeny z tržeb za prodané zboží a výrobky.

Zboží bude pořizováno z velkoobchodů na základě kontraktů s dodavateli. Podnik si k danému zboží přiřadí marži, její výše se bude odvíjet dle druhu zboží. Marže za vlastní výrobky může činit až 100%. Materiál na výrobu vlastních výrobků se nakoupí od regionálních dodavatelů (mlýn, mlékárny, farmy). V prvním měsíci dojde k předzásobení surovinami, které mají delší dobu trvanlivosti (mouka, cukr, zdobení, drobné přísady aj.). Kancelářské a mycí prostředky budou účtovány do ostatních nákladů. Měsíční cena energií činí 32 000 Kč (voda, plyn, elektřina). Z počátku je třeba počítat i s vyššími náklady na cestovné, které představuje domlouvání kontraktů osobně, avšak značnou roli bude hrát i komunikace přes e-mail, skype nebo telefon. Oblast

marketingu představuje neustálou aktivitu. Největší důraz bude kladen na počáteční marketing při startu podnikání. Dále podnik počítá s opakovanou reklamou ve čtrnáctideníku, případně roznosem letáčků.

Za pronajatý prostor pro podnikání v Obchodním centru Březinovy Sady se zaplatí 18 000 Kč/měsíčně. U telekomunikačních služeb bude vybrána výhodná nabídka (telefon a internet). Mzdové náklady byly propočítány v předchozích tabulkách. Ostatní provozní náklady představují pojištění prodejny a pojištění odpovědnosti, kdy platba pojistného proběhne čtvrtletně.

Tabulka 16: Odhadované provozní náklady v prvním roce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Náklady v prvním měsíci	Náklady za 11 měsíců	Náklady za první rok
Náklady na zboží	90 100 Kč	711 800 Kč	801 900 Kč
Spotřeba materiálu	49 700 Kč	210 170 Kč	259 870 Kč
Ostatní náklady	- Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Energie	32 000 Kč	352 000 Kč	384 000 Kč
Cestovné	4 900 Kč	6 500 Kč	11 400 Kč
Propagace	8 680 Kč	22 000 Kč	30 680 Kč
Nájemné	18 000 Kč	198 000 Kč	216 000 Kč
Služby (telefon, internet)	900 Kč	7 850 Kč	8 750 Kč
Osobní náklady	66 330 Kč	729 630 Kč	795 960 Kč
Ostatní provozní náklady (pojištění)	775 Kč	2 325 Kč	3 100 Kč
Celkem	271 385 Kč	2 241 275 Kč	2 512 660 Kč

3.1.9 Odhadované výnosy

Odhadované výnosy se skládají z tržeb za prodané zboží a tržeb z prodeje výrobků. Jejich stanovení bylo provedeno na základě expertního odhadu a porovnáním cen s konkurencí. Výše obchodní marže se bude odvíjet od pořizovaných položek zboží. To znamená, že u některého typu zboží se může pohybovat okolo 50 %. Marže u vlastních výrobků může činit až 100 %.

V prvním roce podnikání jsou očekávány menší tržby, ale předpokládá se jejich růst. Jak je z tabulky patrné, podnik by se soustředil převážující částí na prodej zboží.

Tabulka 17: Odhadované průměrné tržby společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje zboží za rok	1 299 995 Kč	1 392 169 Kč	1 566 494 Kč
Tržby z prodeje výrobků za rok	1 279 240 Kč	1 311 902 Kč	1 519 113 Kč
Celkové roční tržby	2 579 235 Kč	2 704 071 Kč	3 085 608 Kč
Měsíční celkové tržby	214 936 Kč	225 339 Kč	257 134 Kč
Denní celkové tržby	10 235 Kč	10 730 Kč	12 244 Kč

3.1.10 Reálný Výkaz zisku a ztráty

Reálný výkaz zisku a ztráty vychází z odhadovaných výnosů za zboží a výrobky. V prvním roce podnik generuje ztrátu, a to především z důvodu pořízení vybavení, které bylo zařazeno na účet materiál, nikoli do dlouhodobého majetku.

V dalších letech dochází k nárůstu tržeb jak za zboží, tak i vlastní výrobky. Zisk od druhého roku má vzestupnou tendenci. Osobní náklady v prvním a druhém roce budou odrážet nižší mzdové ohodnocení, avšak během třetího roku se navýší.

Tabulka 18: Reálný Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje zboží	1 299 995 Kč	1 392 169 Kč	1 566 494 Kč
Náklady na prodané zboží	801 900 Kč	909 014 Kč	1 140 366 Kč
Obchodní marže	498 095 Kč	483 155 Kč	426 128 Kč
Výkony	1 279 240 Kč	1 311 902 Kč	1 519 113 Kč
Výkonová spotřeba	1 075 400 Kč	968 236 Kč	1 003 161 Kč
Přidaná hodnota	701 935 Kč	826 821 Kč	942 080 Kč
Osobní náklady	795 960 Kč	795 960 Kč	823 819 Kč
Ostatní provozní náklady	3 100 Kč	4 100 Kč	4 400 Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 97 125 Kč	26 761 Kč	113 861 Kč
Finanční výnosy	850 Kč	850 Kč	850 Kč
Finanční náklady	1 780 Kč	1 780 Kč	1 780 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 930 Kč	- 930 Kč	- 930 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 98 055 Kč	25 831 Kč	112 931 Kč
Daň z příjmů (19%)	- Kč	4 908 Kč	21 457 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	- 98 055 Kč	20 923 Kč	91 474 Kč

3.1.11 Optimistický Výkaz zisku a ztráty

Optimistická varianta zobrazuje poměrně přijatelnou aklimatizaci a schopnost obstát v konkurenční oblasti. V prvním roce je generována ztráta. Od druhého roku dosahuje společnost zisku, který má vzestupnou tendenci. Ve třetím roce se změnil poměr tržeb mezi zbožím a výrobky. Společnost se spíše orientuje na prodej vlastních výrobků, kdy by si za dva roky stihla vybudovat dobrou pověst především na poli bezlepkových výrobků, především bezlepkovými dorty. Podniku by se tedy podařil dobrý vstup na trh. Mzdové náklady z důvodu ztráty v prvním roce zůstávají konstantní.

Tabulka 19: Optimistický Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje zboží	1 332 495 Kč	1 505 719 Kč	1 585 669 Kč
Náklady na prodané zboží	819 800 Kč	1 019 500 Kč	1 140 140 Kč
Obchodní marže	512 695 Kč	486 219 Kč	445 529 Kč
Výkony	1 358 240 Kč	1 401 902 Kč	1 559 114 Kč
Výkonová spotřeba	1 104 800 Kč	999 922 Kč	1 016 879 Kč
Přidaná hodnota	766 135 Kč	888 199 Kč	987 764 Kč
Osobní náklady	795 960 Kč	795 960 Kč	823 819 Kč
Ostatní provozní náklady	3 100 Kč	4 100 Kč	4 400 Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 32 925 Kč	88 139 Kč	159 545 Kč
Finanční výnosy	850 Kč	850 Kč	850 Kč
Finanční náklady	1 780 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 930 Kč	- 1 250 Kč	- 1 250 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 33 855 Kč	86 889 Kč	158 295 Kč
Daň z příjmů (19%)	- Kč	16 509 Kč	30 076 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	- 33 855 Kč	70 380 Kč	128 219 Kč

3.1.12 Pesimistický Výkaz zisku a ztráty

Přizpůsobovací schopnost podniku na konkurenční prostředí a získávání nových zákazníků je pomalejší, než bylo předpokládáno. Zobrazené výnosy jsou nižší oproti odhadovaným. Mzdové ohodnocení zaměstnanců je z důvodu dvouleté generované ztráty stejné po tři roky konstantní. Až ve třetím roce by se předpokládal jejich nárůst. Ve třetím roce podnik generuje zisk, předpokládá se jeho zvyšující tendence. V případě nedostatku vlastních finančních prostředků by přicházel v úvahu provozní úvěr.

Tabulka 20: Pesimistický Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

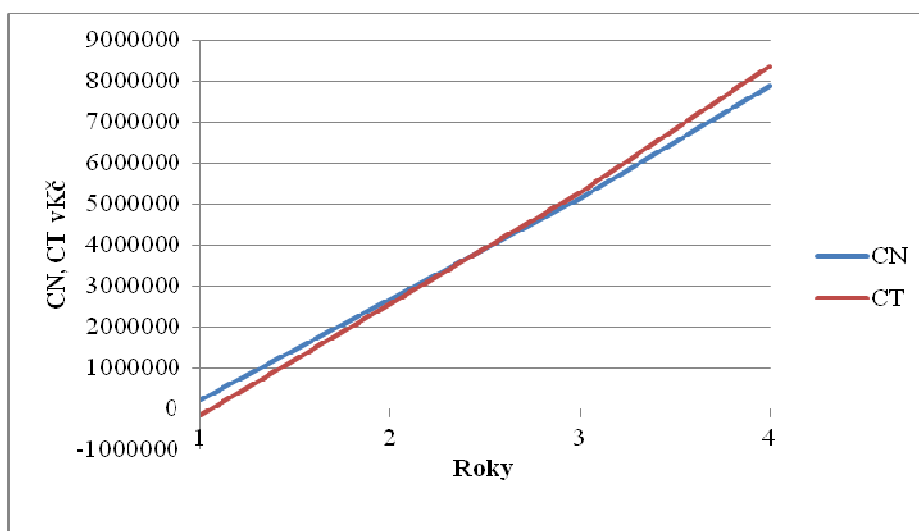
Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje zboží	1 254 065 Kč	1 332 169 Kč	1 442 494 Kč
Náklady na prodané zboží	831 900 Kč	899 014 Kč	985 600 Kč
Obchodní marže	422 165 Kč	433 155 Kč	456 894 Kč
Výkony	1 219 240 Kč	1 262 902 Kč	1 362 113 Kč
Výkonová spotřeba	1 033 800 Kč	955 922 Kč	986 879 Kč
Přidaná hodnota	607 605 Kč	740 135 Kč	832 128 Kč
Osobní náklady	795 960 Kč	795 960 Kč	795 960 Kč
Ostatní provozní náklady	3 100 Kč	4 100 Kč	4 400 Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 191 455 Kč	- 59 925 Kč	31 768 Kč
Finanční výnosy	850 Kč	850 Kč	850 Kč
Finanční náklady	2 000 Kč	2 100 Kč	2 850 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 1 150 Kč	- 1 250 Kč	- 2 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 192 605 Kč	- 61 175 Kč	29 768 Kč
Daň z příjmů PO (19%)	- Kč	- Kč	5 656 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	- 192 605 Kč	- 61 175 Kč	24 112 Kč

3.2 Bod zvratu

Bod zvratu slouží jako přehled, kdy začne být podnik ziskový. K jeho sestavení jsou potřebné fixní a variabilní náklady, tržby za zboží a výrobky.

Tabulka 21: Přehled nákladů a tržeb za první tři roky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka	Položka	Částka
Fixní náklady	216 000 Kč	Celkové fixní náklady	216 000 Kč
Variabilní náklady 1. rok	2 460 360 Kč	Kumulované náklady 1. rok	2 676 360 Kč
Variabilní náklady 2. rok	2 461 310 Kč	Kumulované náklady 2. rok	5 137 670 Kč
Variabilní náklady 3. rok	2 755 746 Kč	Kumulované náklady 3. rok	7 893 417 Kč
Tržby 1. rok	2 579 235 Kč	Kumulované tržby 1. rok	2 579 235 Kč
Tržby 2. rok	2 704 071 Kč	Kumulované tržby 2. rok	5 283 306 Kč
Tržby 3. rok	3 085 608 Kč	Kumulované tržby 3. rok	8 368 914 Kč



Graf 1: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dat z tabulky a grafu je patrné, že podnik začne být ziskový, tedy tržby budou převyšovat náklady, až od druhého roku podnikání. V počátku podnikání jsou celkové náklady (CN) vyšší a celkové tržby (CT) záporné, a to díky rekonstrukci prostor a nákladům na vybavení, které jsou zaúčtovány do spotřeby. Roky uvedené v bodu zvratu jsou hospodářské (od prosince 2014 do prosince 2015 a dále).

3.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) představuje, kolik haléřů čistého zisku podnik získá z 1 Kč tržeb. Tento ukazatel tedy vyjadřuje ziskovou marži. Hodnoty od 6 % jsou považovány za dobrý výsledek (19).

Výpočet:

$ROS = EAT / \text{Tržby za prodané výrobky a zboží (19)}$.

3.3.1 Reálná rentabilita tržeb

Tabulka 22: Reálná rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
EAT	- 98 055 Kč	20 923 Kč	91 474 Kč
Tržby za zboží	1 299 995 Kč	1 392 169 Kč	1 566 494 Kč
Tržby za vlastní výrobky	1 279 240 Kč	1 311 902 Kč	1 519 113 Kč
Suma tržeb	2 579 235 Kč	2 704 071 Kč	3 085 608 Kč
ROS v %	- 3,80	0,77	2,96

Reálná rentabilita tržeb je v zobrazených třech letech podlimitní. Na tržby připadá ztráta v hodnotě uvedeného ukazatele. Od druhého roku se pohybuje v kladných hodnotách, které mají vzestupnou tendenci.

3.3.2 Optimistická rentabilita tržeb

Tabulka 23: Optimistická rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
EAT	- 33 855 Kč	70 380 Kč	128 219 Kč
Tržby za zboží	1 332 495 Kč	1 505 719 Kč	1 585 669 Kč
Tržby za vlastní výrobky	1 358 240 Kč	1 401 902 Kč	1 559 114 Kč
Suma tržeb	2 690 735 Kč	2 907 621 Kč	3 144 783 Kč
ROS v %	- 1,26	2,42	4,08

V optimistické variantě je ROS v prvním roce podlimitní, avšak v následujících dvou letech se pomalu zvyšuje. Pokud by růst pokračoval ve stejném tempu, tak ve čtvrtém roce by se dala predikovat hranice ROS okolo 6 %.

3.3.3 Pesimistická rentabilita tržeb

Tabulka 24: Pesimistická rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
EAT	- 192 605 Kč	- 61 175 Kč	24 112 Kč
Tržby ze zboží	1 254 065 Kč	1 332 169 Kč	1 442 494 Kč
Tržby za vlastní výrobky	1 219 240 Kč	1 262 902 Kč	1 362 113 Kč
Suma tržeb	2 473 305 Kč	2 595 071 Kč	2 804 607 Kč
ROS v %	- 7,79	- 2,36	0,86

Pesimistická ROS zobrazuje ziskovou marži velice negativně, v prvních dvou letech podnikání dokonce ve formě záporných hodnot. Hranice 6 % nebylo dosaženo ani v posledním roce, kdy jsou sice procenta vyjádřena kladně, avšak hluboce nedostačují limitu.

3.4 Analýza rizik včetně uvedení metody snižování rizika

Rizika v oblasti podnikání ve zdravé výživě byla sestavena na základě hrozeb ze SWOT analýzy a formou brainstormingu.

3.4.1 Rizika

V rámci podnikání ve zdravé výživě přichází v úvahu následující rizika:

- zvýšení ceny nájmu,
- vysoká spotřeba energií,
- růst nákladů na zavedení provozu,
- chyby z neznalosti (není zkušenost),
- legislativa,
- rostoucí cena surovin,
- nezáměr nakupovat,
- neprodané zboží a výrobky (ztráty),
- překročení doby trvanlivosti,
- konkurence,
- umístění podniku,
- logistika,
- nekvalitní dodavatelé v případě surovin,
- poškození zařízení,
- pracovní úraz,
- přírodní katastrofa,
- škůdci.

3.4.2 Hodnocení rizika metodou RIPRAN

Identifikace rizik

Z vyjmenovaných rizik bylo vybráno 11 rizik. K těmto rizikům, která představují hrozby, byly sestaveny scénáře.

Kvantifikace rizik

V této části jsou ohodnoceny pravděpodobnosti a dopady.

Určení škály pravděpodobností

Tabulka 25: Škála pravděpodobností (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pravděpodobnost
1	Nepravděpodobné
2	Hraničící s nepravděpodobností
3	Možné
4	Hraničící s jistotou
5	Jisté

Určení škály dopadů

Tabulka 26: Škála dopadů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Dopad
1	Žádný
2	Malý
3	Střední
4	Velký
5	Značný

Míra rizika = pravděpodobnost * dopad

Rizika jsou hodnocena jako běžná, závažná a kritická. Škála hodnocení se pohybuje od 0 do 25.

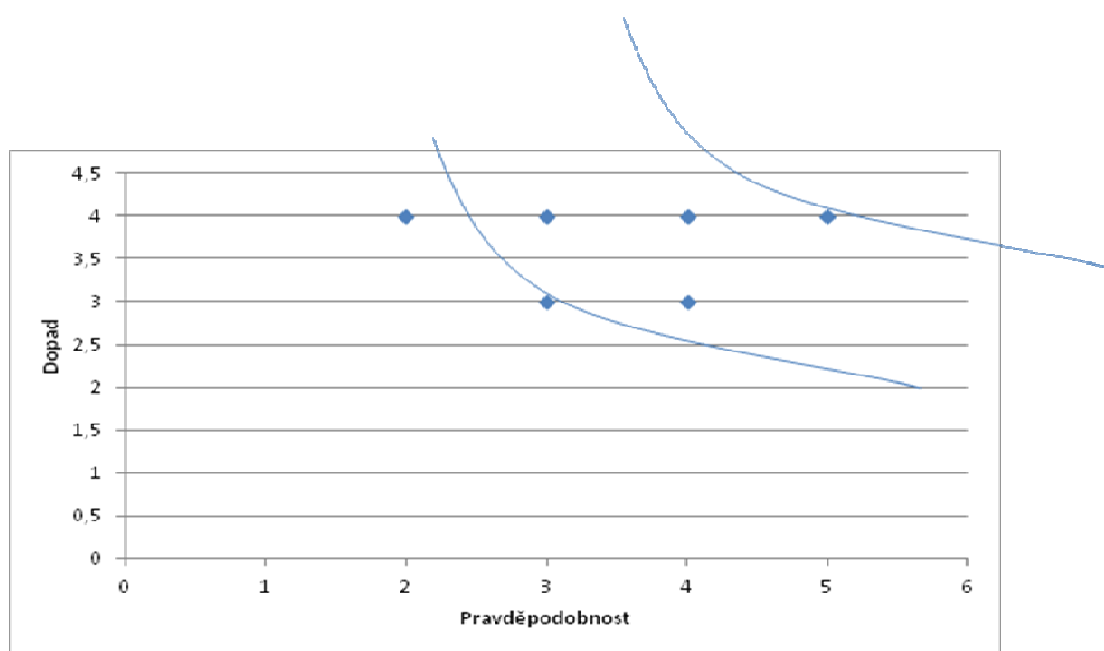
Tabulka 27: Škála rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Škála
Běžná rizika (B)	0 – 10
Závažná rizika (Z)	11 – 20
Kritická rizika (K)	21 – 25

Tabulka 28: Přesná kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	
1	<i>Zvýšení ceny nájmu</i>	Růst cen výrobků a služeb	
2	<i>Legislativa</i>	Pokuty při nekázní, sledování novel	
3	<i>Růst cen surovin</i>	Růst cen výrobků, dodavatelské vztahy (cena, kvalita, noví dodavatelé)	
4	<i>Nezájem nakupovat</i>	Ukončení podnikání, ztrátový prodej, vylepšení marketingu	
5	<i>Konkurence</i>	Snížování/zvyšování cen, soutěžení, spolupráce	
6	<i>Vysoká cena energií</i>	Růst cen výrobků a zboží, snížení/ukončení vlastní pekařské výroby	
7	<i>Překročení doby trvanlivosti</i>	Doprodej za snížené ceny, plýtvání, sledování doby spotřeby	
8	<i>Škůdci</i>	Omezení/uzavření provozu, pokuty, deratizace	
9	<i>Růst nákladů na zavedení</i>	Potřeba finančních prostředků, poradenství	
10	<i>Logistika</i>	Zpoždění dodávek, hledání nových dodavatelů, řešení dodacích cest, růst nákladů na pořízení	
11	<i>Přírodní katastrofa</i>	Omezení/uzavření provozu, náhrada škody, opravy/ rekonstrukce	
Poř. číslo	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	3	4	12
2	3	3	9
3	4	4	16
4	3	4	12
5	4	4	16
6	3	4	12
7	3	3	9
8	4	3	12
9	5	4	20
10	3	3	9
11	2	4	8

Mapa rizik



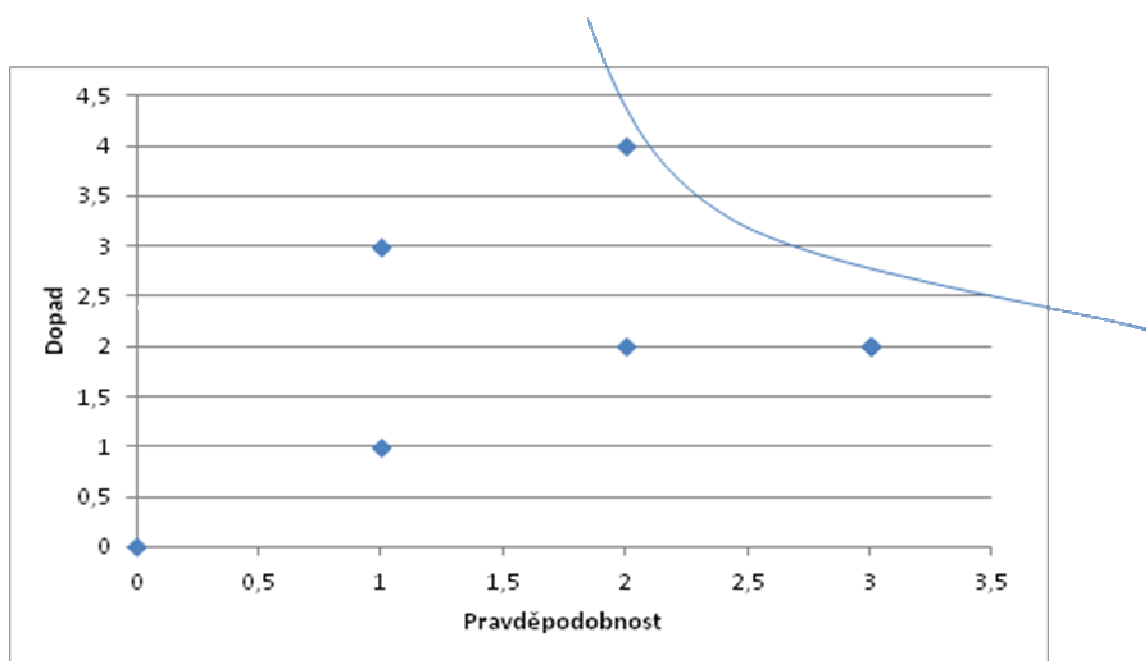
Graf 2: Původní mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odezva na riziko (opatření)

Tabulka 29: Opatření - odezva na riziko (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Návrhy na opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	<i>Dohoda – fixace</i>	0	0	0
2	<i>Pojištění</i>	3	2	6
3	<i>Nalezení nových dodavatelů, dohoda</i>	2	2	4
4	<i>Reklama</i>	2	2	4
5	<i>Sleva na výrobky a zboží</i>	2	4	8
6	<i>Dohoda – fixace</i>	0	0	0
7	<i>Kontrola</i>	1	1	1
8	<i>Deratizace</i>	1	3	3
9	<i>Nalezení Business Angels</i>	3	2	6
10	<i>Nalezení nového přepravce</i>	2	2	4
11	<i>Pojištění</i>	2	2	4
Poř. číslo	Náklady na opatření	Zodpovědnost za zajištění		
1	Cestovné 200 Kč	Majitel		
2	Roční pojistné 3 000 Kč	Majitel		
3	Cestovné, telefon, právník 1 000 Kč	Majitelé		
4	Reklama 10 000 – 15 000 Kč	Majitelé		
5	Cestovné 500 Kč	Majitelé		
6	Cestovné 300 Kč	Majitel		
7	Odměna 500 Kč	Majitelé, prodavačky		
8	Najatí odborníci 2 000 Kč	Majitelé		
9	Cestovné, telefon 2 000 Kč	Majitelé		
10	Cestovné, telefon 700 Kč	Majitelé		
11	Roční pojistné 3 000 Kč	Majitel		

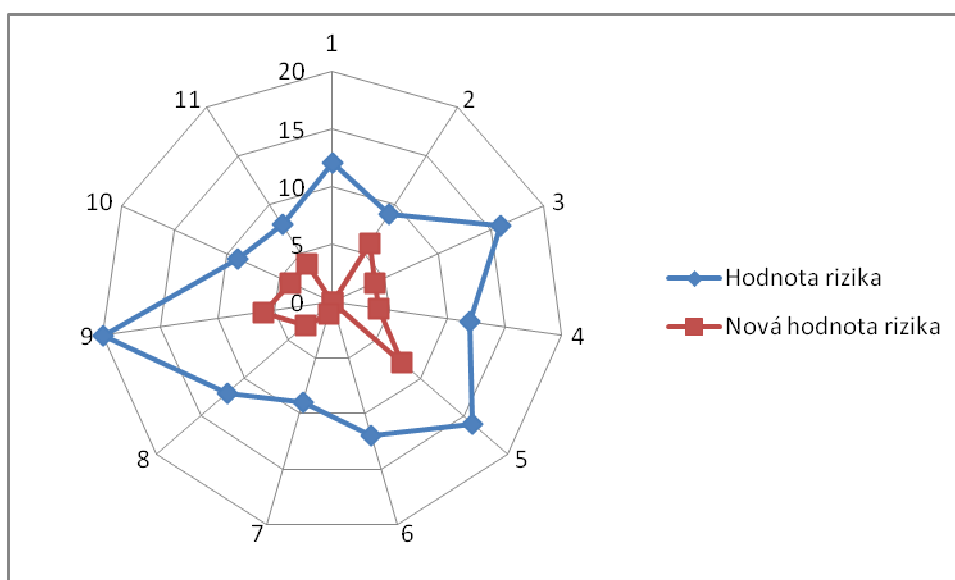
Mapa rizik po zavedení opatření



Graf 3: Mapa rizik po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.3 Pavučinový graf

Pavučinový graf zobrazuje rizika a opatření proti nim. Při využití doporučených opatření by se hodnoty rizika snížily.



Graf 4: Pavučinový graf (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

Diplomová práce se zabývala návrhem podnikatelského záměru na obchod s vlastní pekárnou a výrobnou v Jihlavě, která by se specializovala na zdravý životní styl.

Cílem bylo provést analýzu postupu založení podniku, podnikatelského prostředí a predikovat náklady spolu s potřebnými finančními prostředky.

Teoretická východiska obsahují objasnění základních pojmů a stanovisek potřebných k podnikání. Druhá část práce se věnovala především analýzám okolí podniku (7 S, Porterův model pěti konkurenčních sil, SLEPT analýza a SWOT analýza) a marketingu. Třetí, ekonomická oblast, se soustředila na vyčíslení nákladů a výnosů spojených s počátkem podnikání. Majitelé disponují vlastními finančními prostředky, ale v úvahu by připadal i provozní úvěr. Výkaz zisku a ztráty je uveden pro tři roky v reálné, optimistické a pesimistické variantě. Dále tato oblast obsahuje bod zvratu a vyčíslení rentability tržeb (ROS). Reálná finanční varianta vykazuje od prvního roku ztrátu, která je způsobena prvotními výdaji na počáteční rozjezd podniku a účtováním vybavení obchodu a pekárny s výrobnou do nákladů, ale i získáváním pozice na trhu. Po prvním ztrátovém roce podnik generuje již zisk, který má rostoucí tendenci a předpokládá se jeho příznivý rostoucí vývoj, avšak v závislosti na vnějších ekonomických podmínkách. V souvislosti s podnikatelskou činností byla rozpoznána a vyhodnocena i možná rizika ve zvolené oblasti podnikání, která je dobrá mít na paměti nebo se jim pokusit předcházet.

Trend žít zdravě, a s ním související zvyšující se poptávka na trhu po zdravějších potravinách, roste. Nyní se čím dál častěji v médiích, ale i v reálném životě prosazuje boom bezlepkových potravin a stravy. Lidé se k ní přiklání nejen z nutnosti, ale i ze své vlastní vůle. V rámci této práce byl proveden elektronický průzkum napříč věkovými kategoriemi, zda by lidé měli zájem o typ obchodu se zdravou výživou. Na jeho základě se tedy dá očekávat, že potencionální zákazníci by prodejně navštěvovali a kupovali domácí výrobky a tuzemské, především regionální zboží. Velkou výhodou představuje lokalita, která obsáhne největší jihlavské sídliště a jeho přilehlé okolí. Svůj význam má i oddělení hlavních konkurentů, tedy přímo prodejen zdravé výživy v centru města, které jsou dostupné cca 10 minut jízdy městskou hromadnou dopravou.

Jedná se o podnikatelský záměr, který vykazuje známky realizovatelnosti. A to z důvodu nejen mezery na trhu, ale i preferování zdravého životního stylu. Majitelé přicházejí s neotřelým nápadem na obchod a pekárnu s výrobnou založenou na bázi vlastních domácích výrobků s rozšířením sortimentu pro bezlepkovou dietu a nabídky pro jiné typy diet.

Seznam použité literatury

Knihy

- (1) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (2) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (3) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (4) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- (5) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Internet

- (6) BUSINESS.CENTER. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. *Business.center.cz* [online]. [cit.2014-02-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- (7) BUSINESS.CENTER. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. *Business.center.cz* [online]. [cit.2014-02-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- (8) CFOWORLD. Finanční služby – Velký přehled poplatků za založení vlastní společnosti. *Cfoworld.cz* [online]. 13. 5. 2013 [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/velky-prehled-poplatku-za-zalozeni-vlastni-spolecnosti-2357>
- (9) CZSO. Nejnovější údaje: Kraj Vysočina. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xj>
- (10) CZSO. Statistická ročenka České republiky za rok 2012. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-0700

- (11) DANIEL, P. Daňové sazby - roky 2011 až 2012. *Web.telecom.cz* [online]. 11. 1. 2013, [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: <http://web.telecom.cz/pavel.daniel/info/dane.htm>
- (12) FRANĚK, P. Analýza swot příklady. *Filosofie-uspechu.cz* [online]. 30. 3. 2012, [cit. 2013-07-26]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- (13) HRUŠOVÁ, M. Cukrárna je jen pro otrlé podnikatele. Než ji otevřete, hodně se naběháte. *Finance.idnes.cz* [online]. 22. 4. 2010, [cit. 2013-10-18]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/cukrarna-je-jen-pro-otrlé-podnikatele-nez-ji-otevrete-hodne-se-nabehate-1m3-/podnikani.aspx?c=A100421_112629_zamestnani_hru
- (14) HYPERREALITY. Pronájem luxusní kavárny s vybavením OC Březinky Jihlava. *Hyperreality.cz* [online]. [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://www.hyperreality.cz/inzerat/detail/4897867-pronajem-luxusni-kavarny-s-vybavenim-oc-brezinky-jihlava-brezivovy-sady>
- (15) INVESTICECHYTRE. Druhy podniků. *Investicechytre.cz* [online]. 2012, [cit. 2013-07-14]. Dostupné z: <http://investicechytre.cz/clanek/druhy-podniku>
- (16) IS.VSFS. Bod zvratu při plánování výrobní kapacity. *Is.vsfs.cz* [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/N_MaEk/3978174/PFFP1_Bod_zvratu_pri_pla novani_vyrobní_kapacity.pdf
- (17) JIPRINT. Ceny tisku. *Jiprint.cz* [online]. [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://www.jiprint.cz/ceny-tisku/>
- (18) MANAGEMENTMANIA. McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s.pdf>
- (19) MANAGEMENTMANIA. Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales). *Managementmania.cz* [online]. 27. 5. 2013, [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- (20) MARKETING.TOPSID. Životní cyklus výrobku. *Marketing.topsid.com* [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=zivotni_cyklus_vyrobku

- (21) MĚŠEC. Zdravotní pojištění sociální pojištění. *Mesec.cz* [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane>
- (22) MPO. Rádce nejen pro začínající podnikatele. *Mpo.cz* [online]. 3. 1. 2014, [cit. 2013-10-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument78460.html>
- (23) NOP.TOPSID. Člení nákladů. *Nop.topsid.com* [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu
- (24) OBORNÁ, J., RUBÁČEK, L. Chcete být lepší než konkurence? Aplikujte 7S! *Oxyshop.cz* [online]. 2010, [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.oxyshop.cz/chcete-byt-lepsi-nez-konkurence-aplikujte-7s/novinka>
- (25) PODNIKATOR. Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků. *Podnikator.cz* [online]. 23. 7. 2010, [cit. 2013-07-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16200/Specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>
- (26) PODNIKAVEC. Podnik dle velikosti. *Podnikavec.cz* [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupné z: <http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti/>
- (27) PODNIKAVEC. Podnik dle vlastnictví. *Podnikavec.cz* [online]. [cit. 2013-07-16]. Dostupné z: <http://www.podnikavec.cz/dle-vlastnictvi/>
- (28) REALITASPARTNER. Pronájem zrekonstruovaných komerčních prostor. *Realitaspartner.cz* [online]. [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://www.realitaspartner.cz/pronajem-zrekonstruovanych-komercnich-prostor-100-a-150m2-v-novem-obchodnim-centru-brezinovy-sady>
- (29) RIPRAN. Popis metody ripran. *Ripran.cz* [online]. [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/popis.html>
- (30) STRATEG. Strategická analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2013-07-26]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- (31) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s 480. ISBN 978-80-247-7528-9.
- (32) VDB.CZSO. Obecná míra parametrů nezaměstnanosti podle krajů. *Vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VSPS+507_1&&kapitola_id=15

- (33) VDB.CZSO. Veřejná databáze - výběr statistické údaje za obec Jihlava.
Vdb.czso.cz [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&potvrd=Dokon%C4%8Dit+%C3%BApravy&pro_1_154=586846&cislotab=MOS+ZV01&str=tabdetail.jsp-http://vdb.czso.cz/vdb/ukazatele.jsp?typ=3
- (34) ZAKONYPROLIDY. Živnostenský zákon. *Zakonyprolidi.cz* [online].
[cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- (35) ZIKMUND, M. Finanční analýza. *Businessvize.cz* [online]. 17. 8. 2010,
[cit. 2013-07-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/blog/strana-2>
- (36) ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu je pest analýza. *Businessvize.cz* [online].
29. 11. 2010, [cit. 2013-07-26]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- (37) ZIKMUND, M. Porterova analýza 5 sil Vám prozradí, co ovlivní Váš business.
Businessvize.cz [online]. 6. 1. 2011, [cit. 2013-07-26]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Harmonogram zakladatelských činností	31
Tabulka 2: Přehled daní a pojistného	50
Tabulka 3: SWOT analýza	52
Tabulka 4: SWOT matice	59
Tabulka 5: Zakladatelské výdaje	68
Tabulka 6: Odhadované výdaje na vybavení pekárny s výrobnou	69
Tabulka 7: Odhadované výdaje na vybavení prodejny	69
Tabulka 8: Odhad ostatních výdajů	70
Tabulka 9: Zakladatelský rozpočet	70
Tabulka 10: Odhadované náklady na počáteční propagaci	71
Tabulka 11: Mzdy majitelů	72
Tabulka 12: Mzdy prodavaček	72
Tabulka 13: Odvod společnosti	72
Tabulka 14: Odhadované roční celkové mzdové náklady	73
Tabulka 15: Zahajovací rozvaha k 1. 12. 2014.....	73
Tabulka 16: Odhadované provozní náklady v prvním roce.....	74
Tabulka 17: Odhadované průměrné tržby společnosti	75
Tabulka 18: Reálný Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu	76
Tabulka 19: Optimistický Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu	77
Tabulka 20: Pesimistický Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu.....	78
Tabulka 21: Přehled nákladů a tržeb za první tři roky	79
Tabulka 22: Reálná rentabilita tržeb	80
Tabulka 23: Reálná rentabilita tržeb	81
Tabulka 24: Reálná rentabilita tržeb	81
Tabulka 25: Škála pravděpodobností.....	83
Tabulka 26: Škála dopadů.....	83
Tabulka 27: Škála rizik	83
Tabulka 28: Přesná kvantifikace rizik	84
Tabulka 29: Opatření - odezva na riziko	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 2: SWOT analýza	25
Obrázek 3: Bod zvratu	29
Obrázek 4: Organizační struktura	35
Obrázek 5: Životní cyklus výrobku	62

Seznam grafů

Graf 1: Bod zvratu	79
Graf 2: Původní mapa rizik	85
Graf 3: Mapa rizik po zavedení opatření	87
Graf 4: Pavučinový graf.....	87

Seznam zkratek

*	krát
-	mínus
/	děleno
Atd.	a tak dále
Apod.	a podobně
Aj.	a jiné
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EU	Evropská Unie
FO	fyzická osoba
FÚ	Finanční úřad
HDP	hrubý domácí produkt
h	hodina
Kč	koruna
Mil.	milion
Např.	například
PO	právnická osoba
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	návratnost investic
ROS	rentabilita tržeb
SP	sociální pojištění
ÚP	Úřad práce
ZK	základní kapitál
ZP	zdravotní pojištění
ŽÚ	Živnostenský úřad
ŽZ	živnostenský zákon

Seznam příloh

Příloha 1: Plánek Obchodního centra Březinovy Sady

Příloha 2: Plánek prodejny a pekárny s výrobnou

Příloha 3: Průzkum

Příloha 4: Nabízené zboží

Příloha 5: Vlastní výrobky pekárny s výrobnou

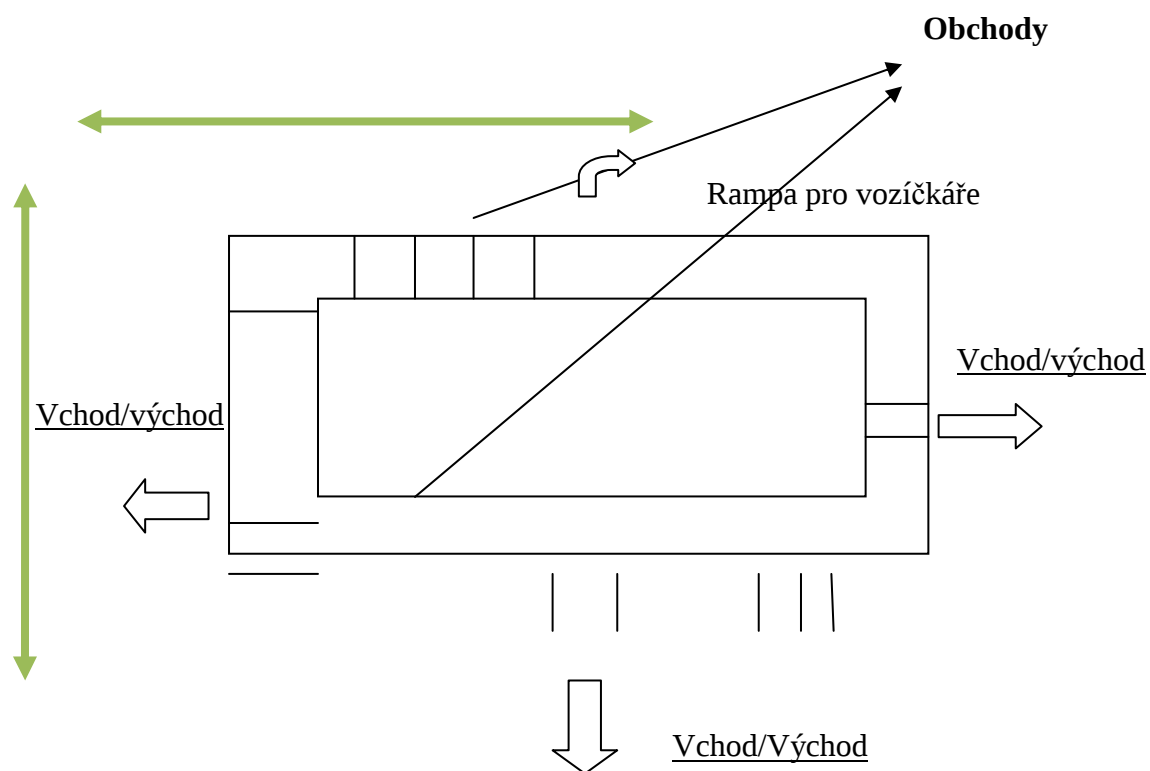
Příloha 6: Vybavení obchodu

Příloha 7: Vybavení pekárny s výrobnou

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Plánek Obchodního centra Březinovy Sady

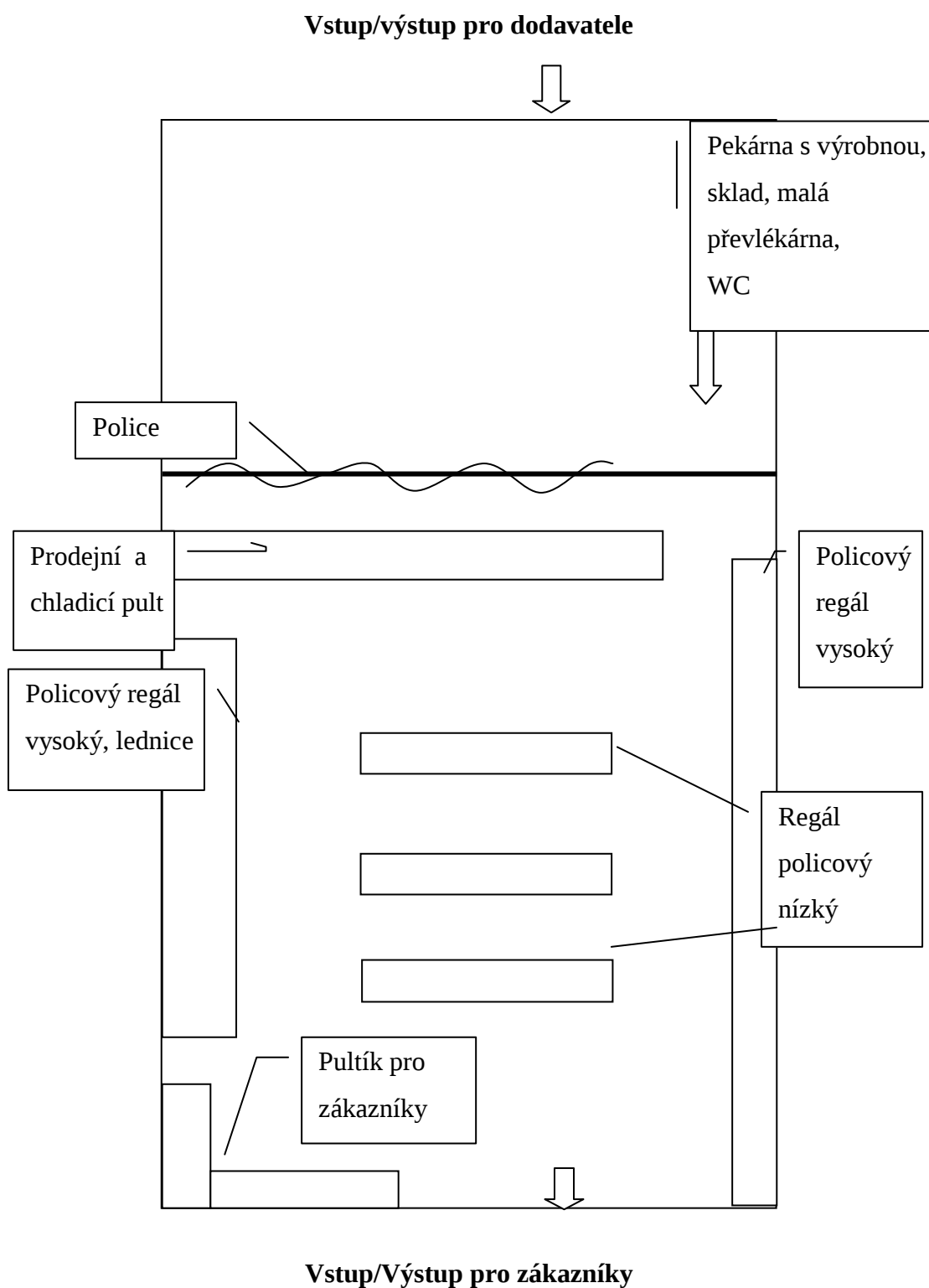
Přístup k obchodům zezadu, příjezd pro dodavatele i možnost dalšího parkování



Přístupová cesta

Parkoviště pro zákazníky a rampa pro supermarket,
vchod do centra po schodech

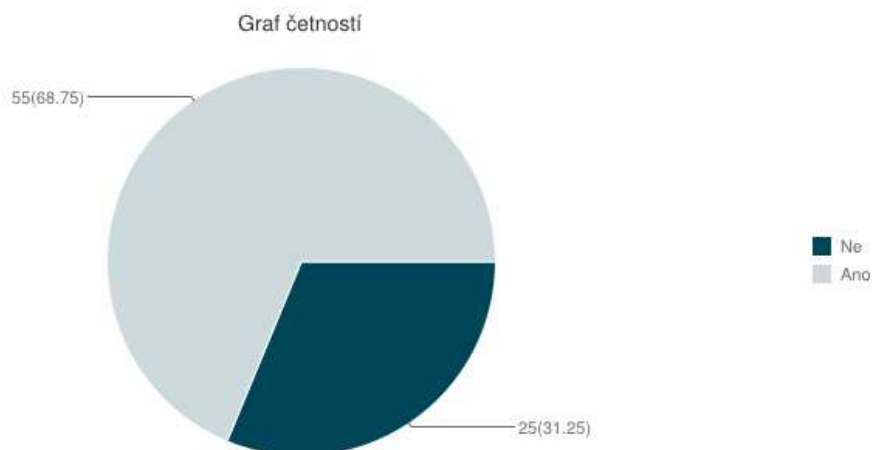
Příloha č. 2: Plánek prodejny a pekárny s výrobnou



Příloha č. 3: Průzkum

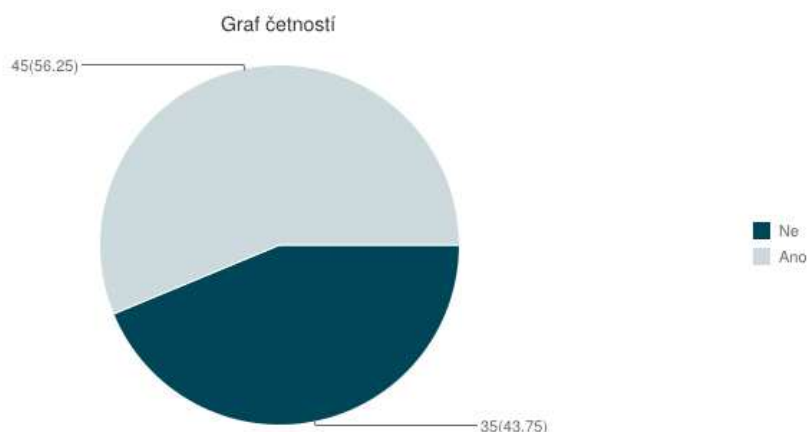
1. Navštěvovali byste obchod se zdravou výživou a domácím pečivem?

Více než polovina respondentů odpověděla, že by navštívili nově otevřený obchod. Zbývající dotázaní by neprojevili zájem o prodejnu tohoto typu.



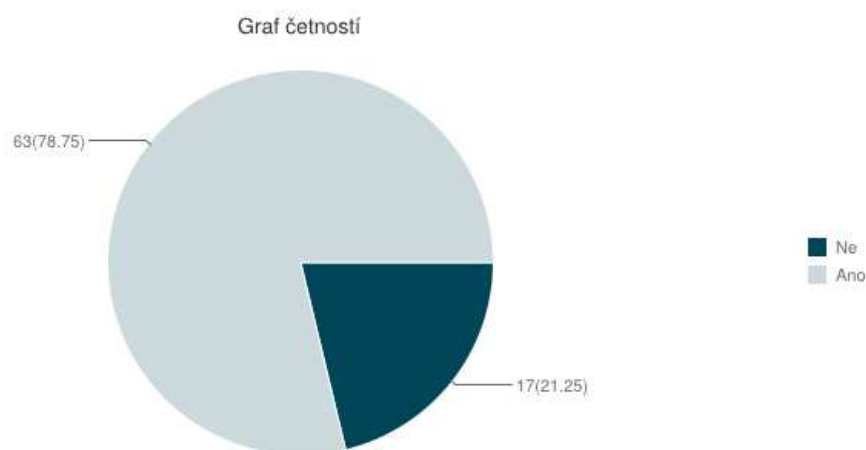
2. Kupujete různé druhy luštěnin, obilovin, alternativ ke sladidlům, pečivu, moukám apod.?

Respondenti byli osloveni, zda je jejich jídelníček pestrý. Více jak polovina dotazovaných nakupuje různé druhy luštěnin, obilovin nebo alternativ k potravinám. Zbylí neobohacují dotazovanými potravinami svůj jídelníček.



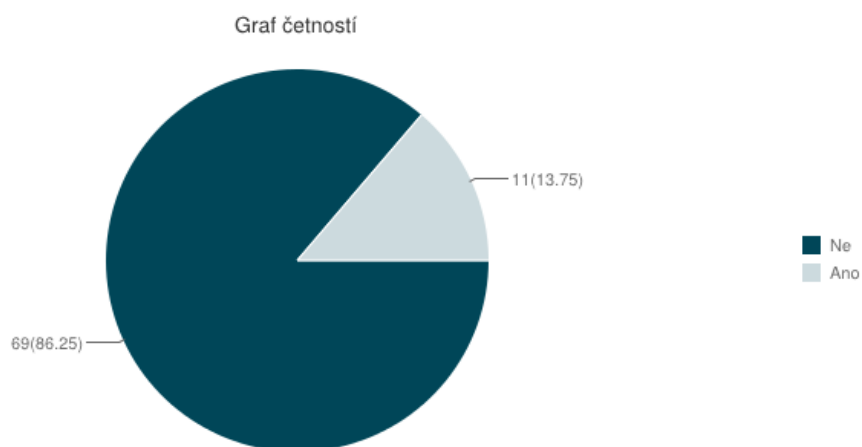
3. Jste ochotni obohatit svůj jídelníček potravinami, jako jsou např. jáhly, pohanka, červená čočka, cizrna nebo jiný druh mouky (kukuřičná, špaldová, celozrnná apod.)?

Více než tři čtvrtiny dotázaných má zájem o dosud méně známé nebo doposud nevyzkoušené potraviny.



4. Jste nuceni dodržovat určitý typ diety (bezlepková, diabetická aj.), kdy si kupujete specifické výrobky, které jsou k dostání ve specializovaném obchodě?

Pouze necelá jedna čtvrtina dotazovaných je povinna dodržovat speciální dietu.



5. Kolik korun jste ochotni investovat do zdravých potravin?

Co se týče cenové škály, tak se pohybuje od 50 Kč do 5 000,- Kč. Někteří by investovali všechny finanční prostředky, jiní dle své finanční situace, úměrně kvalitě produktu nebo cena investice nelze stanovit.

6. Motivaci k zdravému životnímu stylu pro Vás představuje?

Důvody, proč by se respondenti byli ochotni přiklonit ke zdravé výživě, jsou uvedeny níže.

Odpověď	Četnost	%
Dobrovolný zájem	45	33,58 %
Životní styl	35	26,12%
Prevence	28	20,90 %
Moje zdravotní omezení nebo někoho v rodině (speciální dieta, potravinová nesnášenlivost aj.)	15	11,19%
Jiné nespecifikované důvody	11	8,21 %

Největší podíl představuje dobrovolný zájem, následuje životní styl dotazovaného, dále prevence vůči nemocem, zdravotní omezení dotazovaného nebo v rodině. Na posledním místě jsou jiné důvody.

Příloha č. 4: Nabízené zboží

Přílohy, obiloviny

- rýže (celozrnná (dlouhozrnná, kulatozrnná), jasmínová, basmati, mexická),
- jáhly, pohanka, kukuřičná polenta, quinoa, bulgur, fazole (bílé, červené, mungo, adzuki), cizrna, sojové boby, kroupy (velké, drť), vločky (ovesné, jáhlové, špaldové),
- těstoviny (bezlepkové, celozrnné, špaldové, rýžové, semolinové, tarhoňa, kuskus),

Instantní výrobky

- kaše jáhlová, pohanková, rýžová, směsi,
- česneková, drožděvá, zeleninová, pohanková a miso polévka,
- bujóny zeleninové a masové.

Mouky

- špaldová (jemná, hrubá), amarantová, jáhlová, kukuřičná, pšeničné celozrnná, žitná chlebová, pšeničná chlebová, rýžová,
- rýžová krupička.

Sladké sušenky a čokolády

- bezlepkové: polomáčené sušenky, trubičky, jablkové sušenky, sojové a kokosové suky, plněné polštářky,
- dia sušenky, výrobky bez přidaných sladidel,
- karbové bonbony, chalva, tyčinky, oplatky, řezy, pukance,

Džemy

- francouzské bez přidaného cukru, dia s umělým sladidlem, farmářské/domácí.

Bezlepkové pečivo

- chleby, bagety/bagetky, sladký chléb, koláče, loupáky, muffiny, plundry, piškoty.

Slané

- kukuřičné pochutiny (kukuřičné plátky, křupky, tortily) a rýžové chlebčíky, pufované produkty,
- slané sušenky – lepkové i bezlepkové, tyčinky špaldové, bezlepkové a celozrnné,
- alaburky, slunečnicová semínka, dýňová semínka, lněné semínko aj.

Hotové raz dva

- palačinky/lívanečky v prášku, nudlové polévky, bramborový knedlík v prášku.

Z lednice a chladicího pultu

- tofu (obyčejné, uzené, se zeleninou, s řasou), robí maso, tempeh, šmakoun
- výrobky ze sóji (karbanátky, jogurty, sekaná, sojanéza, sojové dezerty, sojový salám, párky),
- farmářské jogurty (ochucené, neochucené, kozí výrobky),
- mléko (sojové, kozí, farmářské obyčejné, bio), zákys (bio, farmářský), syrovátka (ochucená, neochucená),
- sýry (tvrdé, měkké, poloměkké, ricotta, mascarpone),
- tvaroh (tvrdý, měkký), máslo,
- klobásy a maso z farem v okolí Jihlavy (např. Biofarma Sasov),
- hotová jídla (svíčková a rajská omáčka, rizoto).

Oleje

- olivový, slunečnicový, lněný, řepkový, kokosový.

Čaje

- bylinkové, ovocné, pečené.

Ostatní

- kakao (holandské na pečení, nápoj),
- alternativy ke kávě (špaldová káva, melta, vitakáva, ajurvédská káva, žaludová káva, káva z hlízy topinamburu),
- zdravé nápoje (zeleninové a ovocné šťávy, kombucha),
- paštiky (bezmasé - brokolicová, fazolová, pikantní – tataráček, masové),
- sušené ovoce obyčejné nebo máčené v čokoládě i jogurtu (rozinky, meruňky, švestky, lískové a vlašské ořechy, mák, brusinky...),
- potravinové doplňky (hlíva ústříčná, pastilky na posílení imunity, vitamíny, chlorela, zelený ječmen, zelený jíl...),
- koření (obyčejné i exotické – čubrice, maďarská paprika aj., kořenící směsi), mořské řasy,
- cukry (třtinový, hroznový, melasa, javorový sirup...) a jiná sladidla (stévie, sladidlo pro diabetiky).

**Příloha č. 5: Vlastní výrobky pekárny s výrobnou
Bezlepkový medovník (stálá nabídka)**



Celozrnný blumový koláč s tvarohem (sezónní nabídka)



Celozrnný perník (stálá nabídka)



Špaldový rybízový koláč (sezónní) a Švédský prokládaný jablkový koláč (stálý)



Bezlepkový světlý dort s lesním ovocem (stálá nabídka)



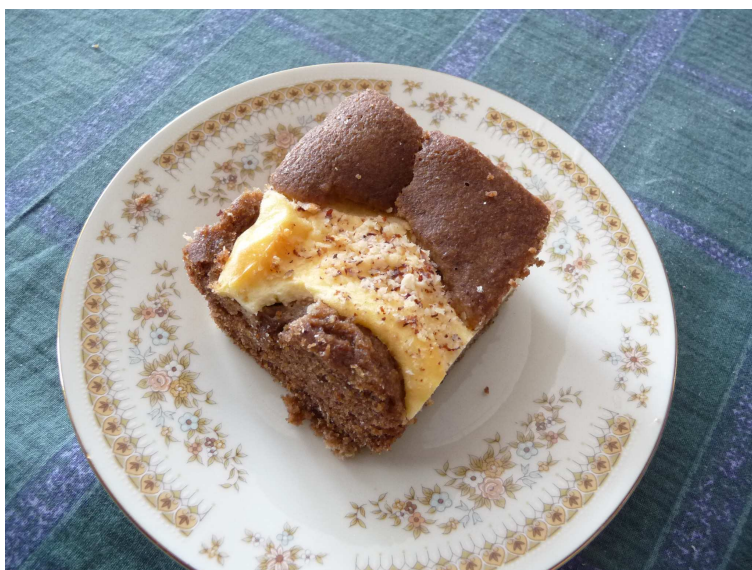
Dvoubarevný tvarohový bezlepkový dort (stálá nabídka)



Jáhlovo-jablkový bezlepkový dort (stálá nabídka)



Prošívaná deka z rýžové mouky (stálá nabídka)



Příloha č. 6: Vybavení obchodu

- Chladicí pult (vitrína)
- Prosklená lednice (dvoudveřová)
- Regály vysoké, dlouhé, nízké policové
- Police
- Pokladna Casio
- Barový pult a stoličky
- Prodejní pult
- Kávovar
- Ostatní (dekorace – tapety, obraz, židle...)

Příloha č. 7: Vybavení pekárny/přípravný

- Čtyři velké mísy, osm menších misek
- Čtyři vařečky, tři stěrky
- Šest plechů (čtyři hluboké, dva nízké)
- Sedm forem jiného tvaru (dvě formy na dort, dvě formy na koláč, jedna forma bábovku, jedno forma ve tvaru hřbetu a jedna multiforma)
- Lžíce, lžičky, vidličky, nože – mazací, ostré, dortové, naběračky, metličky
- Tři prkénka větší, dvě prkénka menší
- Dva oboustranné vály, dva válečky
- Plastové krabičky a dózy na potraviny – různé velikosti
- Pečicí papír, potravinové folie, plastové kelímky s víčkem na dezerty, tácy
- Velká sada nádobí (hrnce různých velikostí, dvě pánve, talíře, misky)
- Multifunkční robot, lednice, mikrovlnná trouba, varná konvice, multifunkční elektrická trouba, plynová varná deska