



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ CUKRÁRNY
V OKRESE BRNO-VENKOV**

THE BUSINESS PLAN FOR SETTING UP A PATISSERIE IN BRNO-VENKOV DISTRICT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Yveta Otrusíníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Yveta Otrusíniková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení cukrárny v okrese Brno–venkov

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán na založení cukrárny v lokalitě Brno–venkov, který bude ekonomicky realizovatelný. Pro dosažení hlavního cíle budou provedeny analýzy podnikatelského prostředí, jakými jsou SLEPT analýza obecného okolí, analýza oborového okolí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a analýza vlastních zdrojů a schopností v rámci interního prostředí. Součástí analytické části bude provedení vlastního marketingového průzkumu za pomoci dotazníkového šetření, jehož cílem bude zjistit poptávku a preference potenciálních zákazníků. Na základě výstupů z provedených analýz bude zvolena vhodná strategie pro začínající cukrárnu a sestaven obchodní model, který bude detailně rozpracován v provozní, marketingové a finanční části plánu, včetně zhodnocení rizik a sestavení harmonogramu realizace.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-2-7-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení nové cukrárny v obci Mokrá-Horákov. První, teoretická část práce obsahuje teoretická východiska vymezující podnikatelskou myšlenku, pojetí a strukturu podnikatelského plánu a popis metod sloužících ke strategické analýze prostředí v dané problematice. Analytická část práce staví na výsledcích analýz obecného a oborového okolí podniku, vlastnímu marketingovému výzkumu a analýze vlastních zdrojů a schopností. Na základě těchto analýz je vybrána vhodná strategie pro začínající podnik. Návrhová část obsahuje kompletní zpracování dílčích částí plánu dle základní obsahové struktury a to v návaznosti na zvolenou strategii tak, aby byl podnikatelský projekt nejenom realizovatelný, ale životaschopný.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, cukrárna, strategická analýza, marketingový výzkum, SWOT matice

Abstract

The diploma thesis deals with the elaboration of a business plan for the establishment of a new patisserie in the village of Mokrá-Horákov. The first, theoretical part of the thesis contains the theoretical starting points defining the business idea, concept and structure of the business plan and description of methods used for strategic analysis of the environment in the given issue. The analytical part of the thesis builds on the results of analysis of the general and business environment of the company, its own marketing research and analysis of own resources and capabilities. On the basis of these analysis a suitable strategy for the start-up company is chosen. The suggestion part contains the complete processing of the parts of the plan according to the basic content structure, following the chosen strategy so that the business project is not only feasible but also viable.

Keywords

Business plan, patisserie, strategic analysis, marketing research, SWOT matrix

Bibliografická citace

OTRUSINÍKOVÁ, Yveta. *Podnikatelský plán na založení cukrárny v okrese Brno-venkov* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118015>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

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 12. 5. 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za trpělivé vedení mé diplomové práce a také za její užitečné rady a cenné připomínky, které mi velice pomohly při řešení dané problematiky a zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Nosná myšlenka plánu.....	13
1.2 Právní formy podnikání v oblasti cukrárenství v ČR.....	14
1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura	17
1.4 Strategická analýza prostředí.....	25
1.4.1 Analýza obecného okolí podniku.....	25
1.4.2 Analýza oborového okolí podniku	27
1.4.3 Marketingový průzkum trhu	28
1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace	30
1.4.5 SWOT analýza	31
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
2.1 Analýza vnějšího prostředí (SLEPT)	36
2.1.1 Sociální faktory.....	36
2.1.2 Legislativní a politické faktory	38
2.1.3 Ekonomické faktory	41
2.1.4 Technologické faktory.....	46
2.2 Analýza oboru dle Porterova modelu.....	48
2.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu	48
2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	51
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů	51
2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků	51
2.2.5 Hrozba substitutů	52
2.3 Analýza poptávky a preferencí potenciálních zákazníků	53

2.3.1	Metodologie výzkumu.....	53
2.3.2	Analýza dat a výsledky výzkumu	54
2.3.3	Diskuse výsledků a doporučení	68
2.4	Analýza vlastních zdrojů a schopností	69
2.5	Shrnutí faktorů projektu ve SWOT matici	72
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
3.1	Volba vhodné strategie	74
3.2	Popis podniku	76
3.3	Provozní plán	78
3.4	Marketingový plán	79
3.5	Organizační plán	82
3.6	Finanční plán.....	83
3.6.1	Plánované počáteční výdaje.....	83
3.6.2	Plánované náklady	85
3.6.3	Plánované výnosy	87
3.6.4	Cash flow	88
3.6.5	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát.....	90
3.6.6	Bod zvratu.....	92
3.7	Zhodnocení rizik z podnikatelského plánu	93
3.8	Časový harmonogram.....	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM GRAFŮ.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

V dnešní době najdeme spoustu lidí, kteří se rozhodli nebo se rozhodují pro založení vlastního podniku. Jedním z důvodů může být snaha splnit si svůj životní sen a věnovat se něčemu co máte rádi, co vás baví a co vás naplňuje. Samozřejmě se jedná také o způsob, jak si vydělat peníze. Řada lidí se rozhodne pro založení vlastního podniku, aby získali jistou míru svobody a nezávislosti. Kdo by nechtěl být pánem svého volného času a rozhodovat se, kdy a jak dlouho bude pracovat. Ale vrhnout se bezhlavě do podnikání s sebou nese určitá rizika a většinou i finanční zátěž. Samotný nápad nebo dobrá myšlenka obvykle k úspěchu nestačí. Každoročně vzniká celá řada nových podniků, ale stejně tak jich i mnoho zanikne a to mnohdy díky ohromné konkurenci, která je lépe připravená a má vše důkladně promyšlené.

Před realizací jakékoliv nosné myšlenky by si měl začínající podnikatel odpovědět na určité otázky, jako např. čeho chce v podnikání dosáhnout, v čem bude lepší než konkurence, kolik finančních prostředků bude třeba do začátku podnikatelské činnosti, kdo jsou potenciální konkurenti v oboru podnikání, jaké faktory ohrožují podnikatelskou činnost, jak stanovit ceny produktů, aby byly konkurence schopné a zároveň pokryly vynaložené náklady, kolik bude potřeba zaměstnanců a jak velká jsou rizika, která mohou ohrozit daný podnik a zda je možné snížit jejich dopad, případně je eliminovat a podobně.

Pro zodpovězení těchto otázek se sestavuje podnikatelský plán. Jedná se klíčový dokument každého začínající i zkušeného podnikatele. Tento plán slouží k seskupení a utřídění myšlenek podnikatele, dává jim správný směr a snaží se, aby bylo dosaženo očekávaného úspěchu.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu zaměřeným na založení cukrárny v okrese Brno-venkov, který bude ekonomicky realizovatelný a povede k vybudování místa, jehož hlavní činností bude poctivá domácí výroba dezertů, zákusků, dortů a které bude vyhledáváno pro své příjemné prostředí a pro svůj přátelský přístup jako ideální volba pro setkávání s přáteli či rodinou.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Založení vlastního podniku není jen o skvělé myšlence či nápadu, o kterém jste sami přesvědčeni, že má šanci na úspěch. Často je potřeba sehnat pro rozjezd podniku určité množství finančních prostředků, což je v dnešní době možné vyřešit mnoha způsoby. Jedním z nich je existence organizací či jednotlivců, kteří se zabývají investicemi do tzv. start-upů, nebo lze využít služeb banky a zjistit, zda vám půjčí. Nicméně u začínajících podniků zatím nelze vidět výsledky, konkrétní produkt nebo službu, a proto je třeba mít dobře zpracovaný podnikatelský plán, pomocí kterého můžete investora přesvědčit, že skutečně víte, čeho chcete dosáhnout a jak. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je klíčovým faktorem k získání finančních prostředků pro rozjezd podniku. Než k tomu však dojde, musí být prostřednictvím analýz, jež jsou jeho součástí, prokázáno, že záměr podnikatele je reálný a životaschopný.

Vzhledem k uvedeným důvodům a relevanci problematiky, hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na založení nové cukrárny v lokalitě Brno-venkov. Pro naplnění hlavního cíle budou zpracovány cíle dílčí, které jsou přiblíženy v další části textu.

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů, popis prvních forem podnikání, které se vyskytují v oblasti cukrárenství a přiblížení podnikatelského plánu a jeho struktury. V neposlední řadě zahrnuje popis metod sloužících ke strategické analýze prostředí v dané problematice.

Součástí analytické části práce bude provedení jednotlivých analýz, které byly popsány v teoretické části práce. Bude provedena SLEPT analýza obecného okolí, jejímž cílem je identifikace faktorů v makroprostředí, které mají vliv na rozjezd nového podniku. Pro SLEPT analýzu budou zdrojem informací sekundární data. Dále bude zpracována analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu pěti sil, jenž zkoumá pět faktorů, které ovlivňují atraktivitu businessu v rámci daného odvětví. Součástí analytické části bude též vlastní marketingový průzkum trhu, jehož cílem je identifikace poptávky a preferencí potenciálních zákazníků. Průzkum poptávky bude založen na analýze primárních dat, která budou prostřednictvím kvantitativního přístupu získána od respondentů skrz dotazníkové šetření. Výsledky průzkumu poslouží pro sestavení provozního, marketingového a finančního plánu. Cílem výše uvedených analýz je

odhalení příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí podniku. Interní faktory budou posuzovány pomocí analýzy vlastních zdrojů a schopností s cílem odhalit silné a slabé stránky začínajících podnikatelů. V závěru této části bude sestavena SWOT matice, která shrne a zhodnotí příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky plynoucí z vnějšího a vnitřního okolí podniku.

Na základě výsledků jednotlivých analýz bude sestavena návrhová část, která zahrnuje volbu strategie, stanovení cílů v podnikání, popis podniku, a také provozní, marketingový, organizační a finanční plán. Ke konci návrhové části budou zhodnocena rizika projektu a budou navržena případná opatření k jejich snížení. Na závěr bude sestaven harmonogram realizace projektu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se věnuje vymezení základních pojmů. Hlavní částí je však popis podnikatelského plánu a jeho struktury, dále následuje seznámení s analýzami, které budou prakticky použity v analytické části práce (viz kapitola 2), včetně popisu marketingového průzkumu. Na základě teoretických poznatků je pracována praktická část diplomové práce.

1.1 Nosná myšlenka plánu

První zmínky o cukrářské výrobě se objevily již ve starém Egyptě kolem roku 4300 př. n. l. V České republice se první náznaky výroby cukrovinek datují již od roku 1501. Cukráři v moderním slova smyslu se začali objevovat až v 2. polovině 19. století. Mezi nejoblíbenější produkty patřil jednoznačně perník, už tehdy byli cukráři schopni tvořit a nabízet široký sortiment cukrovinek např. oplatky, koláče a dorty. V té době se konečně začaly objevovat cukrárny, jakož to prostor, kde bylo možné posedět a v klidu si sladkosti vychutnat. Často docházelo ke spojení koncese cukrářské a kavárenské. V cukrárnách se totiž s oblibou podávaly i nápoje, nejčastěji káva, horká čokoláda a na přelomu 19. a 20. století se nabídka rozšířila o slazené limonády a sodové vody (Fejtová, Ledvinka, Pešek, 2007).

Postupem času se k nám dostává i celá řada zahraničních dezertů, které jsou u nás velmi populární, a najdeme je téměř v každé cukrárně. Mezi americké klasiky patří Cheesecake, Cookies, americké koblihy (tzv. Doughnuts) a Brownies. Mezi italské klasiky patří Tiramisu, Panna cotta nebo italská zmrzlina. Francie obohatila cukrářství například o Makronky, Crème Brulée, Éclair nebo Profitterole.

Cukrářské výrobky se neustále zdokonalují, postupně se zlepšuje kvalita používaných surovin, mění se výrobní postupy, jsou vyvíjeny nové technologie a přístroje, které zaručují stále dokonalejší chutě, tvary či vzhled dezertů a sladkostí. Existuje nespočet druhů cukrovinek, které lákají vynikající chutí či okouzlujícím vzhledem.

1.2 Právní formy podnikání v oblasti cukrárenství v ČR

Před zahájením podnikatelských aktivit, je nutné zvolit vhodný typ právní formy a s ním související obchodní název, pod kterým chceme podnikání vykonávat. Volba právní formy sice není nezvratná, ale pozdější transformace na jiný typ právní formy přináší další náklady a komplikace, kterým se lze vyhnout dobrou počáteční rozvahou. (Veber, Srpová, 2012)

Podnikání fyzických osob

Tato forma podnikání se řídí zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Zde se setkáváme s pojmem osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Jedná se o fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti, např. živnostník, samostatný zemědělec, soudní znalec apod. Fyzická osoba, která chce začít podnikat, musí nejprve získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Nejprve je třeba zjistit, která skupina živností zahrnuje činnost, kterou chceme vykonávat. Živnosti se dělí na:

- **ohlašovací živnosti** jsou vykonávány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem z živnostenského rejstříku. Dělí se na:
 - řemeslná živnost – podmínkou získání je výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Jedná se například o hostinskou činnost, řeznictví, zednictví, montáže aj.
 - vázaná živnost – podmínkou získání je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Např. vedení účetnictví, masérské práce, provozování autoškoly aj.
 - volná živnost - pro získání není třeba žádná odborná způsobilost. Název této živnosti je „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Podnikatel si zde vybere ze seznamu 80 činností ty, které bude provozovat. Např. velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby, fotografické služby aj.
- **koncesovaná živnost** je provozována na základě správního rozhodnutí. Jsou taktéž osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Pro získání této živnosti je třeba prokázat odbornou způsobilost a získat kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Např. cestovní kanceláře, taxislužba, pohřební služba aj.

Dále je třeba splnit všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění a tedy minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a zvláštní podmínky, které se týkají odborné či jiné způsobilosti, vyžaduje-li to živnost (Srpová, Řehoř, 2010).

Podnikání právnických osob

Tato forma podnikání se řídí zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). V případě, že se rozhodneme podnikat jako právnická osoba, musíme počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější a v řadě případů bude třeba při zakládání firmy složit základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Právnické osoby dělíme na:

- **osobní společnosti**, kde předpokládáme osobní účast podnikatele na řízení společnosti a neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Řadíme sem:
 - veřejnou obchodní společnost,
 - komanditní společnost
- **kapitálové společnosti**, kde mají společníci povinnosti vložit vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Mezi kapitálové společnosti patří:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost.
 - družstva, která jsou méně častou formou právních forem podnikání (Srpová, Řehoř, 2010).

Kritéria volby právní formy

Existuje celá řada kritérií, podle kterých lze volit právní formu. Některá z nich jsou spíše všeobecná, jiná zase více specifická dle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Důležitou roli může hrát minimální velikost základního kapitálu, která je vyžadována zákonem:

- společnost s ručením omezeným – minimální vklad 1 Kč,
- akciová společnost – minimální vklad 2 mil. Kč (Veber, Srpová, 2012).

Dále je třeba zvážit i další skutečnosti:

- počet osob potřebných k založení – chci podnikat samostatně, nebo uvažuji o společnících,
- obtížnost založení – formální náležitosti, výdaje spojené se založením,
- míra právní regulace činnosti – nejvíce u akciové společnosti, nejméně u podnikání fyzických osob,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek, povinně vytvářené orgány,
- ručení podnikatele za závazky společnosti (Veber, Srpová, 2012).

Lze doporučit zvážení i dalších kritérií:

- rozsah podnikatelských aktivit,
- obor činnosti,
- míra vlastní angažovanosti a odpovědnosti,
- míra zdanění vytvořeného zisku,
- povinný audit účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví,
- povinnost zveřejňování údajů z účetní závěrky,
- flexibilita právní formy a případné možnosti transformace na jinou právní formu,
- povinnosti při přerušení či ukončení činnosti podnikatelského subjektu (Veber, Srpová, 2012).

Porovnání právních forem

Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění

Jedná se o vhodnou formu podnikání pro začínající podnikatele, či osoby, kteří v podnikání nespatřují hlavní zdroj svých příjmů. U této formy je velmi jednoduché zahájení činnosti a lze ji kombinovat s výhodami plynoucími se sdružení fyzických osob.

Mezi výhody patří minimum formálně-právních povinností, velmi nízké správní náklady na založení, není vyžadován počáteční kapitál, samostatnost a volnost při rozhodování, volba mezi daňovou evidencí a účetnictvím (pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku), jednoduché přerušení či ukončení činnosti.

Mezi nevýhody patří vysoké riziko spojené s neomezeným ručením majetkem podnikatele, vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti, omezený přístup k bankovním úvěrům, podnikatel musí zastávat jak vlastní podnikání, tak administrativu s ním spojenou, sazba daně z příjmu je v nejvyšším pásmu (Veber, Srpová, 2012).

Společnost s ručením omezeným

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál tvoří vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů, dle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem. Společnost může být založena nejméně jednou fyzickou či jednou právnickou osobou. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Základním dokumentem je společenská smlouva. Nejvýše postavený orgán je valná hromada a statutárním orgánem, kterému náleží vedení společnosti, jsou jednatelé jmenovaní valnou hromadou. Dle ustanovení společenské smlouvy lze stanovit dozorčí radu.

Výhodou společnosti s ručením omezeným je právě omezené ručení společníků, pro přijetí velké části rozhodnutí není třeba souhlas všech společníků, do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad, pro jednatele platí zákaz konkurence, vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění, ale jsou zdaněny srážkovou daní.

Nevýhodou s.r.o. je nutný počáteční kapitál, administrativně náročnější založení a chod společnosti, zisk společnosti je daněn daní z příjmu právnických osob (Veber, Srpová, 2012).

1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je písemný dokument, který by měl podnikatel sestavit ještě před založením vlastního podniku. Tento plán zachycuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, které se založením podniku souvisí. Dále pomáhá samotnému podnikateli, aby si ujasnil své představy o budoucím provozu. Dokument může být taktéž vyžadován potenciálními investory, aby se mohli seznámit s podnikatelskými plány a také s případnými riziky (Hisrich, Peters, 1996).

Ke komplexnímu zpracování podnikatelského plánu většinou dochází až v momentě, kdy jej vyžaduje banka či investor. Podnikatelský plán by měl prvotně sloužit k interní

účelům daného podnikatele. Pomocí plánu můžeme posoudit reálnost a životaschopnost budoucího podniku (Srpová, Řehoř, 2010).

V literatuře je uvedena spousta struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu záleží na daném podniku, některé části by však podnikatelský plán měl obsahovat. Jedna z možných struktur podnikatelského plánu má tyto základní části (Koráb a kolektiv, 2007):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Provozní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Harmonogram realizace
- Přílohy.

Níže jsou jednotlivé části blíže popsány.

Titulní strana

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) uvádí, že titulní strana prezentuje stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Na titulní straně obvykle najdete tyto údaje:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů,
- kontaktní údaje (telefon, e-mail),
- popis podniku,
- právní formu podnikání.

V případě diplomové práce je titulní strana podnikatelského plánu nahrazena titulní stranou diplomové práce.

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn obsahuje shrnutí nejvýznamnějších aspektů podnikatelského plánu, a tedy hlavní myšlenku plánu, silné stránky, očekávání a stručný finanční plán. Tato část se z pravidla vypracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu a rozsah činí několik stran. Cílem exekutivního souhrnu je vzbudit zájem a probudit zvědavost čtenáře, aby měl chuť pokračovat ve čtení celého dokumentu. Většinou bývá vypracován pro potenciální investory a je tedy klíčové, abychom dokázali podnítit jejich zájem, neboť právě na základě exekutivního souhrnu se pak rozhodují, zda má vůbec smysl pokračovat ve čtení celého dokumentu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Exekutivní souhrn v případě diplomové práce představuje závěr diplomové práce.

Popis podniku

V této části se uvádí detailní popis podniku, který vychází ze zvolené strategie začínajícího podniku. Je důležité, aby měl potenciální investor představu o velikosti podniku a jeho záběru. Popis musí obsahovat pouze podložená fakta, která souvisejí se založením podniku, s volbou strategie, cílů a také způsobu jak jich chceme dosáhnout. Zásadními prvky v této části jsou:

- výrobky či služby,
- lokalita a velikost podniku,
- organizační schéma,
- technické vybavení, kancelářské zařízení,
- znalosti, předchozí praxe či reference podnikatele (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Analýza odvětví

Dle Korába, Peterky, Režňákové (2007) je třeba v této kapitole zmapovat zejména konkurenční prostředí, odhalit všechny významné konkurenty včetně jejich silných i slabých stránek. Je třeba zvažovat i možnost jejich negativního vlivu na úspěch podniku. V rámci této kapitoly je třeba provést detailní analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů či historických výsledků. Dále musíme počítat s politickou situací, legislativními podmínkami či přírodními faktory. Neméně důležitou částí je také analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. Analýza odvětví bude blíže

popsána v kapitole 1.4 Strategická analýza prostředí, která zahrnuje kapitoly týkající se analýzy obecného a oborového okolí, dále analýzu vnitřních zdrojů a schopní a v neposlední řadě analýzu zjištěných faktorů za pomoci SWOT matice.

Provozní plán

Jak uvádí Koráb, Peterka, Režňáková (2007) tato část obsahuje popis výrobního procesu. Jestliže bude část výroby realizována prostřednictvím subdodávek, je třeba zde uvést i subdodavatele včetně důvodu jejich výběru. V případě, že existují již uzavřené smlouvy je vhodné je zde zmínit. Bude-li podnikatel sám zajišťovat celý proces výroby, nebo alespoň jeho část je potřeba zde uvést popis potřebných strojů, zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatele. Pokud se nebude jednat o výrobní podnik, tato část ponese název „obchodní plán“ a bude obsahovat informace i nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory apod. V této části je vhodné uvést seznam výrobků, které hodlá podnik vyrábět nebo které plánuje uvést na trh, včetně hodnocení jejich konkurenceschopnosti.

Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje informace o tom, jak budou výrobky nebo služby propagovány, oceňovány a distribuovány. Tato část podnikatelského plánu bývá dle investorů považována za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. Uvádíme zde rovněž odhad objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit odhad rentability podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Marketingový plán bude stanoven na základě výsledků marketingového výzkumu, který je blíže rozepsán v kapitole 1.4.6 Marketingový průzkum trhu.

Součástí marketingového plánu je zvolena **marketingová strategie a definice klíčových zákazníků** (B2B, B2C trh, geografie, demografické charakteristiky, nákupní chování, životní styl) a způsob práce s nimi prostřednictvím **marketingového mixu** (mix se bude lišit s ohledem na to, na jaký typ zákazníků se business zaměřuje).

Marketingový mix je metoda, pomocí které stanovujeme produktové strategie a produktová portfolia, základními prvky jsou produkt/služba, cena, propagace a distribuce. Všechny tyto prvky jsou vzájemně závislé a při jejich sestavování je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu. (Fotr, Souček, 2005)

Produkt nebo služba

Produkt představuje cokoliv, co je nabízeno na trhu. V rámci produktu/služby najdeme i další proměnné, které se je potřeba promítnout do marketingového plánu. Jedná se o balení, značku, vzhled i design. Pomocí těchto prvků je možné odlišovat výrobek od konkurence:

- Jádru produktu – základní motivace kupujícího k uskutečnění koupě.
- Vlastní produkt – vzhled, název, design a obal, kvalita.
- Rozšířený produkt – záruky, poprodejní servis, instalace, dodávky, úvěrové služby (Koráb, Mihalisko, 2005).

Cena

Jedním z nejsložitějších úkolů, které na nového podnikatele čekají je stanovení ceny. Vysoká kvalita výrobků či služeb může vyvolávat nutnost stanovení vyšší ceny. Při stanovení ceny je třeba zohlednit všechny náklady, slevy, dopravu a další režijní přírázky. Výše ceny může být rovněž závislá na poptávce po daném výrobku. Přestože existuje vztah mezi tvorbou ceny a náklady ($\text{cena produktu} = \text{náklady} + \text{marže}$), může být cena stanovena tak, aby našla odpovídající poptávku (Koráb, Mihalisko, 2005).

Distribuce

Na trhu existuje řada způsobů, jak dostat zboží k zákazníkům. Cíle distribuce je navrhnout vhodnou organizaci prodeje. Je třeba rozhodnout, zda budeme sami zajišťovat všechny prodejní aktivity, zda budeme prodávat přímo konečným zákazníkům, což se vyplatí v případě drahých produktů, produktů přizpůsobených individuální zakázce nebo při odběru velkého množství produktu. V případě, že hodláme využít prodejní mezičlánky, zjišťujeme, které instituce nebo firmy budou nejvhodnější (Srpová, 2011).

Propagace

Abychom byli schopni úspěšně prodávat naše výrobky, je třeba, aby naši zákazníci byli dostatečně a vhodně informováni a k tomu je třeba zvolit vhodnou komunikační strategii. Bez komunikace se informace o existenci naší firmy či výrobku nemůže dostat k zákazníkům ani ostatním firmám. V rámci komunikační strategie je třeba zvolit složky komunikačního mixu. Tyto složky podniky využívají ke komunikaci s cílovými

skupinami zákazníků, k odlišení svých výrobků od konkurence, dále aby na sebe upozornily své stávající, ale také potenciální zákazníky. Mezi složky komunikačního mixu patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations (vztahy s veřejností),
- přímý marketing,
- sponzoring (Blažková, 2007).

Organizační plán

V organizačním plánu popisujeme formu vlastnictví nového podniku. Zda se jedná o osobní vlastnictví, obchodní společnost či partnership. V případě partnerství je nutné uvést smluvní podmínky. U obchodní společnosti uvádíme údaje o akcích, jména, adresy a základní informace o ředitelích a dalších funkcionářích podniku (Hisrich, Peters, 1996).

Popisujeme zde klíčové vedoucí pracovníky, jejich praktické zkušenosti, vzdělání, stanovujeme podřízenost a nadřízenost jednotlivých vedoucích. Vše následně prezentuje organizační struktura podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Finanční plán

Finanční plán reprezentuje jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Vyjadřujeme zde objemy investic, které jsou k založení nového podniku potřeba, a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Finanční plán obsahuje tři oblasti. První oblast odráží předpoklad příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Odhad prvního roku udáváme po jednotlivých měsících. Radíme sem očekávané tržby, náklady na zboží a služby, všeobecné a administrativní výdaje. Druhá část odráží vývoj hotovostních toků v příštích třech letech. Poslední část je odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu (Hisrich, Peters, 1996).

Finanční plán bude stanoven výhledově na dobu tří let a bude posuzována jeho realistická varianta.

Hodnocení rizik

Při zakládání nového podniku mohou nastat určitá potenciální rizika, která se v daném odvětví a konkurenčním prostředí vyskytují. Největší rizika vyplývají z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby, technologického vývoje nebo manažerského týmu. Podnikatel musí tato rizika včas odhalit, analyzovat a připravit účinnou strategii k jejich eliminaci. V této části potenciální investor vidí, zda si je podnikatel vědom možných rizik a zda je připraven jim čelit (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Pro účely této práce bude zvolena **skórovací metoda s mapou rizik**. Tato metoda zahrnuje tři fáze:

1. identifikace rizik,
2. ohodnocení rizik,
3. návrhy na opatření ke snížení rizika.

Hlavním východiskem této metody je seznam nebezpečí ze čtyř oblastí rizik:

- technické oblasti projektu,
- finanční oblasti projektu,
- personální oblasti projektu,
- obchodní oblasti projektu.

Identifikaci rizik provádíme pomocí rizikových faktorů, což jsou porovnatelné nebo měřitelné ukazatele pro určení stupně významnosti rizika. Pro každý rizikový faktor se ve skórovací metodě ohodnotí jak možnost/pravděpodobnost výskytu tohoto faktoru, tak jeho dopad pomocí desetibodové stupnice. Ohodnocení rizika je dáno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše hodnocení se tedy pohybuje v rozmezí 1-100. Na závěr se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Metoda doporučuje zpracovat návrhy na snížení rizika pro kvadrant kritických hodnot, a také pro kvadrant významných hodnot. Samozřejmě může být přínosem pro projekt zpracovat opatření i pro další případy, kde vidíme možnost snížení rizika. Pro přehledný zápis identifikace rizika, ohodnocení rizika, návrhů opatření ke snížení rizika

využívá tato metoda tabulky a pro znázornění mapy rizik využívá grafické znázornění. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Časový harmonogram

V každém podnikatelském plánu představuje významnou roli časový harmonogram aktivit projektu. Cílem časového harmonogramu je poskytnout informace i časové souslednosti plánovaných aktivit, které mají vést k úspěšné realizaci podnikatelského plánu. Pomocí tohoto harmonogramu lze kontrolovat dodržování časových úseků pro konkrétní činnosti a stanovit pro ně konkrétní časový rámec. Součástí harmonogramu jsou i vymezené milníky, pomocí kterých se lze vyvarovat nežádoucím prostojeům nebo komplikacím při realizaci projektu (Srpová, 2011).

Ke stanovení celkového časového harmonogramu projektu se v praxi často využívá technika zvaná Ganttův diagram. Tento diagram zahrnuje tabulku, kde řádky znázorňují činnosti projektu, sloupce jsou nadepsány kalendářem, resp. časovými úseky, ve kterých se bude projekt realizovat. Pro každou činnost je v řádku nakreslena úsečka, která přesně určuje začátek a konec dané činnosti. Můžeme znázornit i řetězení úseček prostřednictvím následníků a předchůdců (Janišová, Křivánek, 2013). Pro vizuální zobrazení časových údajů pomocí Ganttova diagramu lze použít nástroj Microsoft Project (Pasch, 2011).

Příloha

Dle Korába, Peterky, Režňákové (2007) se jedná o podpůrnou dokumentaci, která nemůže být začleněna do samotného textu podnikatelského plánu. V textu bychom však měli nalézt odkazy na jednotlivé přílohy. Mezi tyto informativní materiály patří:

- korespondence se zákazníky či dodavateli,
- údaje z primárního výzkumu,
- výpisy z obchodního rejstříku,
- fotografie produktů,
- výsledky průzkumu trhu.

1.4 Strategická analýza prostředí

Strategická analýza zahrnuje řadu analytických technik, které jsou využity pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, kam řadíme makrookolí, odvětví, trh, konkurenční síly a konkurenty, a potenciálem podniku. Informace zjištěné v rámci analýzy slouží jako podklad pro volbu a formulaci poslání, cílů a strategie směřující k jejich naplnění (Synek, Kislingerová, 2010). Mezi základní metody a postupy strategické situační analýzy patří:

- Analýza obecného okolí podniku,
- Analýza oborového okolí podniku,
- Analýza vnitřní situace podniku,
- SWOT analýza (Keřkovský, Drdla, 2003).

1.4.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí podniku, jinak řečeno analýza makroprostředí, zkoumá faktory, které ovlivňují okolí daného podniku (Vochozka, Mulač, 2012). K analýze této oblasti se nejčastěji využívá SLEPT analýza, která zkoumá působení sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů (Mallya, 2007).

Analýza **sociálních faktorů** může být velmi přínosná, neboť tyto faktory mohou významně ovlivňovat poptávku po zboží či službách, ale stejně tak mohou ovlivňovat i jejich nabídku. Je třeba brát v potaz životní styl a životní úroveň obyvatel, stav vzdělání, změnu kupní síly, rozdělení příjmů, zda je dostatek pracovních sil, či jaké jsou sociální trendy – virtuální nákupy, využívání přenosných komunikačních nástrojů (Mallya, 2007).

V oblasti **legislativních faktorů** hraje klíčovou roli stát. Každá země má řadu vlastních zákonů, vyhlášek a norem, které vymezují prostor pro podnikání a také upravují samotné podnikání. Veškeré zákony mohou ovlivňovat budoucí působení podniku. Jedná se například o daňové zákony, obchodní zákoník, antimonopolní zákony, ale také občanský zákoník (Mallya, 2007).

Právní systém je do značné míry stanoven politickou situací v České republice, ale stejně tak je ovlivňován situací v Evropské unii. Z časového hlediska by bylo

vhodné předřadit analýzu politické oblasti před analýzu oblasti legislativní (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

V oblasti **ekonomických faktorů** Mallya (2007) uvádí, že úspěšnost podniku na trhu ovlivňuje míra ekonomického růstu. Ta vyvolává rozsah příležitostí a současně i hrozeb, kterým jsou podniky vystaveny. Proto je třeba tyto faktory analyzovat:

- jaký je bankovní systém – charakter úspor a půjčování,
- jak vysoké je daňové zatížení, jaká je daňová politika,
- jaká je úroková míra,
- jaká je cenová politika,
- jaké jsou trendy v nezaměstnanosti,
- jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce.

Politické faktory mohou významně ovlivňovat rozhodování a tím změnit podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Mezi důležité faktory řadíme:

- stabilitu vlády a politického prostředí,
- ekonomickou politiku vlády (monetární, fiskální),
- výdaje vlády (např. na zdravotnictví, vzdělání),
- podporu zahraničního obchodu (Mallya, 2007).

Analýza **technologických faktorů** je neméně důležitá, neboť podniky nejsou nikterak izolovány, ale pohybují se v určitém společenském prostředí. Změny v této oblasti mohou nenadále a dramaticky ovlivnit okolí podniku. V tomto případě je třeba předvídat vývoj směru technologického rozvoje, neboť to se může stát významným činitelem úspěchu firmy. Je třeba brát v úvahu:

- rychlou změnu technologie v daném oboru,
- podporu vlády v oblasti výzkumu,
- výši výdajů na výzkum a vývoj,
- nesoustředit se příliš na méně významné inovace,
- substituty, které mohou následkem inovace nahradit produkty firmy (Mallya, 2007).

1.4.2 Analýza oborového okolí podniku

Strategie a cíle podniku jsou značně ovlivňovány atraktivitou oboru, ve kterém podnik působí. K analýze oborového okolí podniku se velmi často využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Jedná se o model, který slouží ke zkoumání potenciálních či existujících konkurentů našeho podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Tento model předpokládá, že strategická pozice podniku působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních faktorů, kterými jsou:

- Vyjednávací síla zákazníků,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Hrozba substitutů,
- Rivalita firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Rivalita firem působících na daném trhu

Podniky může ovlivňovat velikost a množství konkurentů, odlišnosti mezi produkty a službami, dále také bariéry vstupu na daný trh. Rivalita na trhu je značná, jestliže se na trhu vyskytuje velký počet malých firem nebo stejně velkých konkurentů, případně pokud výrobek či službu nelze odlišit od ostatních. Nejsilnější hrozbu představuje stagnující trh, nebo velmi pomalý růst trhu (Blažková, 2007).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jedná se o podniky, které na náš trh vstupují nebo se potenciálně chystají vstoupit. Ohrožení se strany nově vstupujících se určuje poměrně obtížně, využívají se tedy odhady na základě určitých charakteristik, jako je atraktivita trhu, dosahovaný zisk, bariéry vstupu na trh nebo budoucí vývoj. Jestliže se chystáme založit nový podnik, budeme v tomto bodě spíše zkoumat riziko budoucího „zahuštění“ trhu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů vyjadřuje množství a velikost dodavatelů na daném trhu a jejich potenciál diktovat si podmínky a dodávky výrobků či služeb na trh (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Jedná se o hrozbu, pokud se na této straně vyskytuje monopol, nebo pokud je na trhu nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu a také

v případě že existuje převaha poptávky nad nabídkou v rámci daného trhu (Blažková, 2007).

Vyjednávací síla zákazníků

Jinak řečeno vyjednávací síla kupujících. Zkoumáme strukturu a množství kupujících na daném trhu. Jestliže na trhu existuje pouze několik významných kupujících, kteří nakupují ve velkém množství, tak je jejich vyjednávací síla vysoká. Dále pak je jejich síla vysoká pokud využívají všechny dostupné informace a jejich náklady spojené s přechodem jinam jsou nízké (Blažková, 2007).

Hrozba substitutů

Jedná se o alternativní produkty nebo služby, které mohou nahrazovat současnou nabídku na trhu. Zákazník si na trhu může vybrat produkt, který lépe uspokojí jeho potřeby nebo si koupí odlišný produkt, který jeho potřeby uspokojí ve stejné míře jako ten náš. V tom spočívá hrozba ze strany substitutů (Blažková, 2007).

1.4.3 Marketingový průzkum trhu

Marketingový výzkum lze definovat výstižnou a jednoduchou definicí, kterou ve své literatuře uvádí Kozel (2011, str. 12): „*Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli*“

Marketingový výzkum je charakteristický svou jedinečností, vysokou vypovídací schopností a aktuálností získaných dat. Tvorba každého výzkumu zahrnuje dvě základní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. Každá z těchto etap zahrnuje určité množství fází (kroků) a jejich podoba se mění dle konkrétního výzkumu.

Následující podrobnější popis jednotlivých etap marketingového výzkumu bude zaměřen pouze na části, kterou budou prakticky zpracovány v analytické části této diplomové práci. V přípravné etapě marketingového výzkumu musíme nejprve definovat problém a cíl, což představuje nejdůležitější krok celého výzkumu. V momentě, kdy si ujasníme problém, můžeme přejít ke stanovení cílů (Kotler, 2007). V rámci výzkumu obvykle stanovujeme hypotézy, tedy předpoklady o povaze zjišťovaných vztahů, které chceme dalšími výzkumnými postupy ověřit či vyvrátit. Pro

formulaci hypotéz využíváme zpravidla tyto zdroje: teoretické znalosti, dřívější praktické zkušenosti, dostupné statistické databáze, přání zadavatele výzkumu.

Následuje analýza výchozí situace. Jedná se o neformální zjišťování, jaké informace a data máme k dispozici pro řešení problému. Ověříme si, že problém je skutečný, účel je možné naplnit, cíle jsou realizovatelné a hypotézy ověřitelné.

Pokračujeme plánem výzkumného projektu, kde je specifikována definice zadání, typy dat, které budeme shromažďovat, způsob, jakým budeme data získávat a dále metody analýzy dat apod. (Kozel, 2011).

Data mohou být shromažďována pomocí sekundárních údajů, které představují informace získané k jinému účelu. Nebo mohou být shromážděna pomocí primárních údajů, které udávají informace získané ke konkrétnímu aktuálnímu účelu (Kotler, 2007).

Sekundární data mohou být získána z novin, časopisů, knih, oslovením firem, asociací, úřadů pro zaslání potřebných materiálů, vyhledáváním informací na internetu (Blažková, 2007).

Sběr **primárních dat** může probíhat pomocí **kvantitativních metod**, kdy hledáme odpovědi na otázky, např. kolik zákazníků nakupuje v jakém typu obchodů nebo kolik zákazníků je spokojeno s naším produktem. Existují různé typy dotazování: písemné dotazování, dotazování prostřednictvím internetu, telefonické dotazování, panelová (Blažková, 2007).

Další možností jsou **kvalitativní metody**, které používáme při zjišťování zákaznických názorů, pohnutek, důvodů jednání, motivů, které nelze vyjádřit číselně. Tyto metody používáme při vývoji či testování nových výrobků, kdy nás zajímá názor potenciálních zákazníků. Patří sem focus groups, hloubkové rozhovory a brainstorming (Blažková, 2007).

Po dokončení přípravné etapy následuje realizační etapa marketingového výzkumu, kterou můžeme rozdělit do dvou částí. První část se věnuje implementaci plánu, do které zahrnujeme sběr dat, zpracování a analýzu informací. Tato část výzkumu bývá považována za nejnákladnější. Druhá část marketingového výzkumu se věnuje interpretaci a zjištění, což je posledním krokem celého výzkumu. V této části

se snažíme jednoduše a výstižně popsat výsledky získané prostřednictvím průzkumu, stanovit závěry a navrhnout opatření (Kotler, 2007).

Při zpracování této diplomové práce bude použit **kvantitativní výzkum**, při kterém bude sběr primárních dat probíhat prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem výzkumu je zmapování trhu a identifikace poptávky a preferencí potenciálních zákazníků. Sběr dat za pomoci dotazníkového šetření považuji za nevhodnější z důvodu potřeby získání většího počtu názorů a preferencí od potenciálních zákazníků.

Konkrétně se bude jednat o kombinaci dotazování prostřednictvím internetu a písemného dotazování. V rámci dotazníku budou otázky rozděleny do čtyř oblastí, které odpovídají marketingovému mixu – 4P. Celková návratnost bude vypočtena dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku}} = \%$$

1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Dle Korába (2007, str. 52) bychom tuto kapitolu mohli nazvat „*posuďme sebe*“ a „*svoje možnosti*.“

Interní analýza při zakládání nového podniku představuje především teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích. Na rozdíl od interní analýzy již fungující firmy zde nebude k dispozici mnoho konkrétních údajů k posouzení. Zdroje pro podnikání dělíme podle Korába (2007):

- **Finanční zdroje** – při úvahách nad podnikáním či sestavováním podnikatelského plánu je třeba mít představu o **vlastních finančních zdrojích** co do velikosti, časové dostupnosti a rizik plynoucích z investice těchto prostředků do podnikání. Do analýzy finančních zdrojů je třeba zahrnout i odhad cen vkládaných hmotných a nehmotných prostředků, ale také odhad chybějících finančních prostředků, které budeme muset zajistit třeba formou soukromé půjčky, bankovního úvěru, angažování dalšího společníka včetně tichého společníka, akcionářem apod.
- **Hmotné zdroje** – dle typu podnikání, ve kterém se chceme prosadit, již máme představu, jaké fyzické zdroje budeme potřebovat. Do hmotných zdrojů

zahrneme všechno, co budeme v podnikání potřebovat, a také to, co již máme k dispozici v osobním vlastnictví. Jedná se o prostory, které již máme k dispozici, vlastní auto, počítač, základní vybavení kanceláře atd.

- **Lidské zdroje** – pokud je firma založena více společníky, je vhodné od samého začátku zakládání podniku stanovit pozice, představy, očekávání a převést je do formy popisu organizace podnikání. V této části jsou za lidské zdroje považováni pracovníci získaní do podniku prostřednictvím trhu práce. Potřebné pracovníky v nově vznikajícím podniku je třeba analyzovat a stanovit jejich předpokládanou pracovní pozici.
- **Nehmotné zdroje** – do této kategorie řadíme všechny zdroje, které nejsou hmotné, avšak přesto je lze využít k efektivnímu chodu podnikání. Patří sem například síť našich kontaktů na potenciální zákazníky, spolehlivé a levné dodavatele, případné kontakty na státní či místní správu, vlastnictví pro podnikání využitelných patentů, znalostí a dovedností, které mohou podpořit tvorbu silných stránek podnikání atd.
- **Nezařazené zdroje** – jde o zdroje, které nevíme kam zařadit, nebo se jedná o zdroje, u kterých si nejsme jisti, zda je určitě budeme mít k dispozici. Například slíbená víkendová/občasná výpomoc rodinných příslušníků.

Výsledkem výše popsané analýzy budou seznamy dostupných zdrojů našeho budoucího podniku, jako obecně podmnožiny zdrojů potřebných. A dále také určení silných a slabých stránek z pohledu zdrojů a schopností, které pak následně vstupují do výsledné SWOT matice. Analýza bude prakticky zpracována v analytické části této diplomové práce.

1.4.5 SWOT analýza

Jde o tradiční metodu používanou při provádění analýzy prostředí. Tato analýza může být využita buď jako součást komplexní analýzy, nebo jako samostatný krok. Jedná se o všeobecný postup, pomocí kterého identifikujeme a posuzujeme význam čtyř faktorů:

S - Strengths (silné stránky)

W - Weakness (slabé stránky)

O - Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Dle Blažkové (2007) jsou silné a slabé stránky interní faktory, které mají na podnik bezprostřední vliv a firma je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou naopak externí faktory, které působí na okolí podniku a nelze je přímo ovlivnit, lze je buď využít, nebo jim čelit.

Díky **silným stránkám** si firma udržuje své postavení na trhu. Presentují oblasti, ve kterých firma vyniká a které je možno využít pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o zhodnocení podnikových dovedností, schopností, potenciálu a zdrojových možností. Příkladem mohou být dobré vztahy se zákazníky, dobré povědomí mezi zákazníky, loajalita k zaměstnancům aj.

Slabé stránky prezentují nedostatky či slabiny, které brání efektivnímu výkonu firmy. Poukazuje na oblasti, v nichž se podniku příliš nedaří a ve kterých konkurence dosahuje lepších výsledků. Jedná se např. o špatnou lokaci podniku, špatnou komunikaci, vysoké náklady, nedostatek zkušeností v některých oblastech atd.

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací se zvyšují vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů. Zvyšují konkurenceschopnost podniku. Mezi příležitostmi patří zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků či vzrůstající poptávka po produktech.

Hrozby značí nepříznivé změny v podnikovém okolí, které mohou mít negativní dopad na činnost podniku. Může se jednat o hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik by měl na takové změny či situace rychle reagovat, aby je odstranil nebo alespoň minimalizoval (Blažková, 2007).

V momentě, kdy jsme si jisti, že jsme shromáždili dostatečné množství informací z analýz, upravíme všechny analyzované faktory do SWOT matice. Při sestavení SWOT matice je třeba, aby veškeré faktory v ní byly posuzovány v souvislosti silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám.

Tab. 1: SWOT matice

(Zdroj: Fotr, Vacík, Souček (2012), vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
S1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
S2	0,05-1	1-5	0,05-5	
S3	0,05-1	1-5	0,05-5	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
W1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
W2	0,05-1	1-5	0,05-5	
W3	0,05-1	1-5	0,05-5	
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
O1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
O2	0,05-1	1-5	0,05-5	
O3	0,05-1	1-5	0,05-5	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
T1	0,05-1	1-5	0,05-5	1-5
T2	0,05-1	1-5	0,05-5	
T3	0,05-1	1-5	0,05-5	

V matici je nejprve každému faktoru přiřazena váha, která vyjadřuje důležitost položky v rámci dané kategorie. Čím bude hodnota váhy vyšší, tím je daná položka důležitější. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1. Dále je každé položce přiřazeno hodnocení na škále 1-5, kdy hodnota 1 vyjadřuje nejnižší spokojenost/nespokojenost s daným prvkem a hodnota 5 naopak nejvyšší spokojenost/nespokojenost. Následně zjistíme u každé položky součin příslušné váhy a hodnocení. Jakmile součiny zjistíme, provedeme za každou kategorii sumu těchto součinů (Fotr, Vacík, Souček, 2012). Na základě celkového hodnocení SWOT matice zvolíme nejvhodnější strategii:

- **SO (maxi-maxi)** snaha využít co nejvíce silných stránek, aby se zužitkovali existující příležitosti.
- **WO (mini-maxi)** jedná se o překonání slabých stránek tak, aby bylo možné využít naskytnuté příležitosti.
- **ST (maxi-mini)** využití silných stránek k eliminaci hrozeb.
- **WT (mini-mini)** řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a snaží se minimalizovat negativní efekt (regionalnirozvoj.cz, 2014).

Mezi další způsoby členění strategií z pohledu konkurenční výhody, jsou dle Dedouchové (2001) tři základní konkurenční strategie dle M. Portera. Vycházel přitom ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít v porovnání s jeho konkurenty řadu silných i slabých stránek, existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s dalšími činnostmi směřujícími k jejich dosažení, vedly Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií:

- strategie vedoucího postavení nízkých nákladů,
- diferenciacní strategie,
- cílené (focus) strategie.

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů

Tento typ strategie se orientuje na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. První výhodou strategie je možnost nabízet své výrobky či služby za nižší cenu než konkurence a přitom si udržet stejný zisk jako konkurence. Další výhodou je lepší a silnější konkurenční pozice při cenové válce. Pro dosažení konkurenční výhody nízkých nákladů by se měl podnik zaměřit na uspokojování potřeb průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat (Dedouchová, 2001).

Diferenciacní strategie

Cílem této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek, za což si může podnik účtovat cenovou prémii a zvýšit tak zisk. Diferenciaci může být dosaženo pomocí nových výrobků, nových technologií nebo poskytováním lepšího poprodejního servisu apod. Při diferenciaci se předpokládá investice do oblastí, jakými jsou vědeckotechnický rozvoj a marketing. Při této strategii je třeba pečlivě sledovat své náklady, aby bylo možné dosáhnout vyššího zisku (Dedouchová, 2001).

Cílená strategie

Cílená strategie zaměřuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu, který může být stanoven geograficky, typem zákazníků nebo segmentem výrobní řady. Jestliže podnik zvolí nízké náklady, může konkurovat nízkými náklady na daném segmentu trhu. Pokud podnik zvolí diferenciaci,

může být úspěšný tím, že zná lépe své zákazníky. Diferenciace může být vysoká nebo nízká podle toho, který typ cílené strategie podnik sleduje. V rámci cílené strategie může podnik vytvářet jakékoliv specifické přednosti odpovídající buď zvolené diferenciaci, nebo získání nákladové výhody (Dedouchová, 2001).

Při zakládání nového podniku nepředpokládáme možnost konkurovat na trhu pomocí nízkých nákladů. Malé podniky mají poněkud omezené zdroje (finanční, lidské, znalosti apod.) a také malou vyjednávací sílu na trhu. Z toho důvodu bude vhodnější zaměřit se na tržní výklenky, které nejsou příliš atraktivní pro velké podniky. Nejvhodnější strategií pro malý podnik bude zacílení na diferenciaci, kdy chceme cílit na určitý segment zákazníků a budeme se snažit od našich konkurentů odlišit pomocí výrobní řady a kvalitou poskytovaných služeb.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Následující kapitola se věnuje analýze současné situace. Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí prostřednictvím analýzy SLEPT, pak bude následovat analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu pěti sil. Součástí této kapitoly je analýza trhu prostřednictvím primárního výzkumu včetně jeho vyhodnocení a následovat bude analýza vlastních zdrojů a schopností. Na základě získaných informací z provedených analýz bude sestavena matice SWOT, která bude zahrnovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

2.1 Analýza vnějšího prostředí (SLEPT)

V rámci SLEPT analýza budou zkoumány faktory, které bezprostředně ovlivňují podnik z vnějšího okolí. Determinujícím faktorem, který určuje rozsah a hloubku analýz je spádová oblast.

2.1.1 Sociální faktory

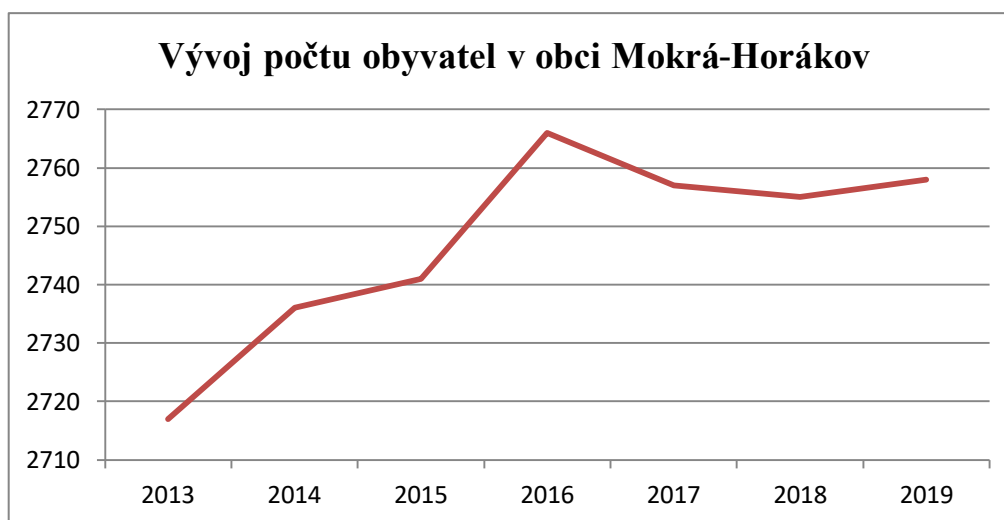
Sociální prostředí je jedním z významných faktorů v této oblasti. Značný význam má věkové rozložení obyvatel, pohlaví a sociální status obyvatel. Dále je důležitá i životní úroveň obyvatel, zájmy a způsob trávení volného času. Pro cukrárnu je žádoucí, aby měli obyvatelé kladný vztah ke sladkému (zákuskům, dortům apod.) a byli ochotni tyto produkty nakupovat.

Následující Tab. 2, prezentuje vývoj počtu obyvatel v obci Mokrý-Horákov od roku 2013 do roku 2019. Data jsou stanovena vždy k 1.1. daného roku. V grafu 1 lze vidět, že vývoj obyvatel měl mezi lety 2013-2016 rostoucí trend, mezi lety 2016-2018 došlo k mírnému poklesu, z důvodů většího počtu vystěhovaných obyvatel a mezi lety 2018-2019 došlo opět k mírnému nárůstu.

Tab. 2: Vývoj počtu obyvatel v obci Mokrý-Horákov

(Zdroj: vlastní zpracování dle (mvcr.cz, 2019), stav k 1.1. daného roku)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel	2717	2736	2741	2766	2757	2755	2758



Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v obci Mokrý-Horákov
(Zdroj: vlastní zpracování dle (mvcr.cz, 2019))

Obec Mokrý-Horákov se nachází v klidné lokalitě poblíž města Brna. Jedná se o vyhledávanou lokalitu pro klidné bydlení, navíc je zde velmi dobrá dostupnost autobusové dopravy a autem trvá cesta do Brna cca 15 minut. Díky krátké vzdálenosti od Brna lze očekávat zájem potenciálních zákazníků, kteří se o cukrárnu mohou dozvědět prostřednictvím sociálních sítí, či doporučení od místních občanů.

Tab. 3: Rozložení obyvatel podle věku a pohlaví k 31. 12. 2017
(Zdroj: vlastní zpracování dle (czso.cz, 2019))

Věková kategorie	Ženy	Muži	Celkem
0-14 let	236	219	455
15-64 let	891	890	1781
65 a více let	296	228	524
Celkem	1423	1337	2760

Tabulka prezentuje strukturu obyvatel dle pohlaví a věku. V obci je nejvíce zastoupena produktivní skupina obyvatel ve věku 15-64 let, tvoří kolem 60 % všech obyvatel. Dále lze vidět větší zastoupení žen než mužů, což může být pozitivním faktorem, neboť zatím ještě stále bývají na mateřské spíše ženy než muži a maminky s dětmi tedy mohou tvořit potenciální skupinu zákazníků.

Následující tabulka prezentuje rozložení obyvatel dle ekonomické aktivity v obci Mokrý-Horákov. Data vychází z posledního sčítání lidu, domů a bytů, které proběhlo

v roce 2011. Na ekonomicky aktivním obyvatelstvu mají největší podíl zaměstnanci a to ze 79 %, dalších 10 % zaujímají osoby pracující na vlastní účet, 3 % se podílejí pracující důchodci a 1 % patří ženám na mateřské dovolené, zbylých 7 % jsou osoby bez zaměstnání. Dle pohlaví se na ekonomicky aktivním obyvatelstvu podílení více muži, jejichž podíl činí 54 % a ženám patří zbylých 46 %.

Tab. 4: Obyvatelé dle ekonomické aktivity v obci Mokrá-Horákov, dle SLDB 2011

(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2019)

			celkem	muži	ženy
Ekonomicky aktivní celkem			1368	736	632
z toho	zaměstnaní		1277	689	588
	z toho podle postavení v zaměstnání	zaměstnanci	1077	547	530
		pracující na vlastní účet	134	104	30
	ze zaměstnaných	pracující důchodci	46	22	24
		ženy na mateřské dovolené	20	-	20
	nezaměstnaní		91	47	44
Ekonomicky neaktivní celkem			1344	555	789
z toho	nepracující důchodci		613	244	369
	žáci, studenti, učni		409	197	212
Osoby s nezjištěnou ekonomickou aktivitou			49	29	20

V obci probíhá každoročně celá řada akcí, ať už sportovních (Mokerský běh, Den dětí, Mokerský ocelák, A jdem a jedem) či kulturních (Farmářské trhy, letní promítání, grilovačka u Zbojníka), které jsou mezi občany velmi populární, a vždy lze očekávat hojnou účast. Zde by se mohla budoucí cukrárna aktivně zapojit zajištěním odpovídajícího občerstvení a tím by na sebe mohla pozitivně zapsat v očích obyvatel obce.

2.1.2 Legislativní a politické faktory

Při zakládání cukrárny je třeba nejprve získat živnostenské oprávnění. Jedná se o řemeslnou živnost s předmětem podnikání pekařství a cukrářství. Pro získání této živnosti je stanovena podmínka odborné způsobilosti, kterou musí splnit sám ohlašovatel, nebo jím ustanovený odpovědný zástupce. Je třeba doložit doklad o vzdělání v příslušném oboru, nebo mít praxi v oboru alespoň 6 let. Dále je třeba splnit

všeobecné podmínky stanovené živnostenským zákonem pro provozování živnosti, tedy bezúhonnost a plnou svéprávnost. Řemeslnou živnost je možné ohlásit na kterémkoli živnostenském úřadě. Při prvním vstupu do živnostenského podnikání činí poplatek 1000 Kč (jakpodnikat.cz, 2018). Tato živnost podnikatele opravňuje jednak k výrobě a prodeji cukrářských výrobků, ale také k doplňkové činnosti, jako např. prodej nealkoholických nápojů, kávy a čaje, které jsou určeny k bezprostřední konzumaci na provozovně, v níž je daná živnost provozována. Prodej alkoholických nápojů je podmíněn koncesí na prodej lihu. Dále je třeba zařídit živnostenské oprávnění k volné živnosti s názvem výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor velkoobchod a maloobchod, k zajištění možnosti prodeje zákusků a dortů s sebou.

Následně je třeba vypracovat projektovou dokumentaci, zařídit zdravotní průkaz, a v případě, že bude prováděna vlastní výrobu, tak i vypracovat kontrolní postupy HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). Jde o systém preventivních opatření, který slouží k zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou. Zahrnuje tedy zpracování, skladování, přepravu, manipulaci a prodej koncovému spotřebiteli. Provozovateli slouží k vytipování slabých míst, tj. kritických bodů a zavedení kontrolního systému, který pomůže rizika odstranit a zajistí bezpečnost pokrmu. Systém vede k včasné identifikaci nebezpečí a tím k předcházení poškození zdraví spotřebitele (hygpraha.cz, 2016).

Při zpracování se vychází ze zásad správné výrobní praxe, vč. požadavků hygienických předpisů, provozního a sanitačního řádu. Jestliže provozovatel není schopen sám tento systém vypracovat, může se obrátit na profesní svazy nebo specializované firmy. Předzpracované systémy mohou provozovateli posloužit jako vodítko, ale příručka musí vycházet z konkrétních podmínek provozu (hygpraha.cz, 2016). Po zpracování těchto dokumentů je třeba navštívit hygienickou stanici a záchranný hasičský sbor, od kterých je třeba získat souhlas s provozem. Cukrárna bude otevřena na místě, kde v minulosti fungovala restaurace, postačí tedy písemně nahlásit zahájení provozu na místně příslušnou hygienickou stanici či inspektorát Státní zemědělské a potravinářské inspekce (veškeré doklady jsou k dispozici na stavebním úřadě). Jelikož v cukrárně bude docházet k přípravě kávy a budou nabízeny zákusky ke konzumaci na místě, nevyhne se provoz kontrole od místně příslušné hygienické stanice (frigomat.cz, 2019).

Všechny podniky v České republice musí dodržovat platné zákony, vyhlášky, právní normy, které se týkají jak samotného podnikání, tak i různých hygienických předpisů či odvádění daní. Zákony týkající se provozu cukrárny a obecně podnikání, jsou následující:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1169/2011 o poskytování, informací o potravinách spotřebitelům,
- zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

V živnostenském zákoně jsou upraveny jednotlivé druhy živností, které souvisejí s činností cukrárny. Pokud bude cukrárna založena jako právnická osoba, bude třeba věnovat pozornost zákonu o obchodních korporacích, který upravuje podmínky pro obchodní či akciové společnosti. Ze zákona o potravinách vyplývá povinnost oznámit zahájení činnosti Státní zemědělské a potravinářské inspekci. Nařízení Evropské unie stanovuje obecné hygienické předpisy pro všechny stupně výroby, zpracování a distribuci potravin. Zákon o účetnictví vymezuje rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Zákon o daních z příjmu vymezuje daň z příjmu fyzických, právnických osob a výpočet daňových odpisů. Zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Od prosince 2016 platí pro segment ubytování, stravování a pohostinství povinné zavedení elektronické evidence tržeb. Do této kategorie spadá i provoz cukrárny,

z čehož plyne povinnost pořídit elektronickou pokladnu a vydávat účtenky. K naplnění tohoto zákona je potřeba datové připojení (internet nebo mobilní internetové připojení), které umožní propojení platby s Finanční správou, která během pár vteřin vygeneruje a zašle fiskální identifikační kód, který bude uveden na účtence. Dále bude třeba zařízení, včetně softwaru nebo aplikace, které umožní evidenci platby, propojení s Finanční správou, přijetí fiskálního identifikačního kódu, odeslání údajů a vytištění účtenky (eltrzyby.cz, 2019).

Pro rok 2019 dochází ke zvýšení minimální mzdy. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny, kterou je zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Dochází ke zvýšení z původních 12 200 Kč na 13 350 Kč a u hodinové sazby se jedná o zvýšení ze 73,20 Kč na 79,80 Kč (podnikatel.cz, 2019).

2.1.3 Ekonomické faktory

V této části budou sledovány ukazatele, které mohou ovlivnit ekonomickou situaci země a stejně podnikání. Patří sem např. vývoj mezd, vývoj úrokových sazeb, nebo nezaměstnanost. Pro účely této práce bude vývoj faktorů souviset s Jihomoravským krajem.

Dle CZ-NACE bude provozování cukrárny spadat pod sekci I - Ubytování, stravování a pohostinství, přesněji do kategorie 56 Stravování a pohostinství. K této problematice jsou aktuálně dostupné pouze souhrnné informace za celou Českou republiku, a to do roku 2016.

Tab. 5: Ekonomické ukazatele FO a PO v I 56 dle CZ-NACE (2012-2016)

(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2019)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet aktivních podniků	51 537	50 221	50 390	49 909	50 994
Výnosy celkem (mil. Kč)	92 587	91 730	94 905	100 820	110 523
z toho:					
Tržby celkem (mil. Kč)	88 728	87 397	90 794	96 881	106 631
Výkony vč. obchodní marže (mil. Kč)	78 565	78 436	80 941	86 148	94 959
Náklady celkem (mil. Kč)	90 437	89 714	91 947	96 441	105 384
z toho:					
Výkonová spotřeba (mil. Kč)	52 397	52 753	53 867	56 783	62 268
Osobní náklady (mil. Kč)	15 745	15 262	15 881	17 135	18 959
Přidaná hodnota (mil. Kč)	26 168	25 683	27 074	29 365	32 691
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	2 150	2 017	2 957	4 379	5 139

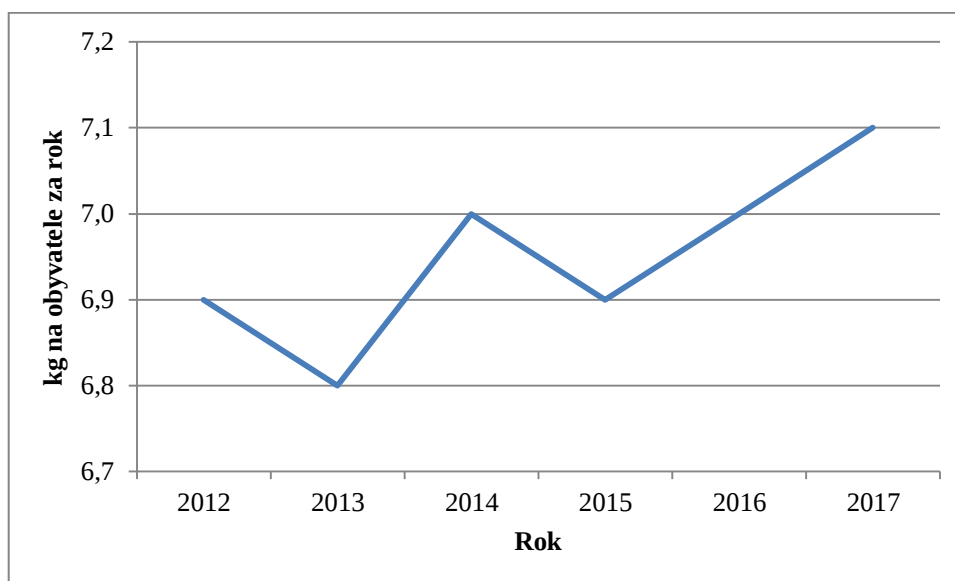
Počet aktivních podniků v tomto odvětví se za sledované období snížil zhruba o 1 %. K největšímu poklesu došlo mezi lety 2012 a 2013. Mezi jednotlivými lety střídavě docházelo k mírnému růstu i poklesu.

V průběhu daného období lze sledovat rostoucí hodnoty výsledku hospodaření, což značí, že i přes rostoucí náklady docházelo k rychlejšímu růstu výnosů. Na konci roku 2016 dosahovaly výnosy hodnoty 110 523 mil. Kč, což je o 19,4 % více v porovnání s rokem 2012. Náklady naopak mezi lety 2012-2016 vzrostly pouze o 16,5 %.

U tržeb a výkonů lze pozorovat dlouhodobě rostoucí trend. S ohledem na tržby, v roce 2012 činily 88 728 mil. Kč a na konci roku 2016 dosahovaly hodnoty 106 631 mil. Kč, což činí 20,2% nárůst. U výkonů zahrnující obchodní marži došlo v daném období k růstu o 20,9 %.

Co se týče výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu, energie a nákladů na služby, dosahovala v letech 2012-2014 vyrovnaných hodnot, v dalších letech došlo k prudkému růstu. Na konci sledovaného období činil celkový nárůst 18,8 %. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech se během sledovaného období lehce zvýšil z původních 57,9 % na 59,1 %. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech se v průběhu sledovaného období pohyboval okolo 17 %.

Mezi lety 2012-2013 došlo k mírnému poklesu přidané hodnoty, v dalších letech už následovalo postupné zvyšování. Přírůstek přidané hodnoty za sledované období činil 24,9 %.



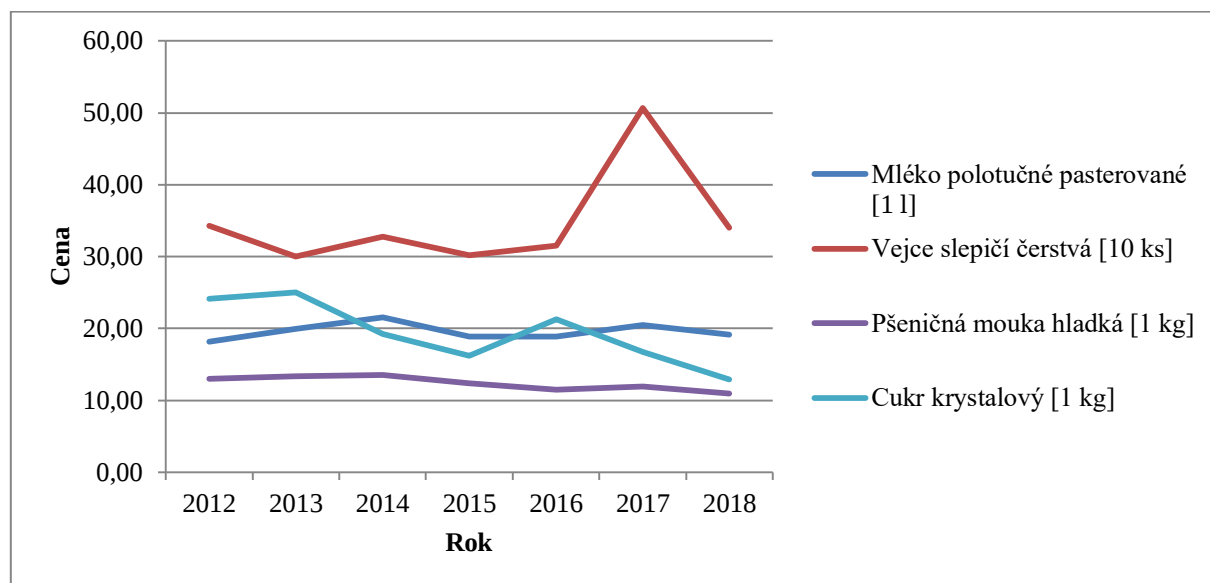
Graf 2: Vývoj spotřeby cukrářských výrobků (2012-2017)

(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2018)

Graf prezentuje vývoj spotřeby cukrářských výrobků mezi lety 2012-2017, data jsou za celou Českou republiku. Spotřeba je vyjádřena v kg na obyvatele za rok. Do roku 2015 lze pozorovat kolísavý vývoj spotřeby cukrářských produktů, kdy docházelo ke střídání meziročního růstu a poklesu. Od roku 2015 se spotřeba postupně zvyšuje. Během sledovaného období se spotřeba cukrářských výrobků zvýšila o 2,9 %.

Následující graf prezentuje vývoj ceny vybraných potravin v Jihomoravském kraji. Cena pšeničné hladké mouky se během sledovaného období výrazně neměnila, má téměř konstantní průběh. V roce 2012 stál 1 kg pšeničné hladké mouky 12,95 Kč a na konci roku 2018 byla cena 10,91 Kč, během sledovaného období došlo k poklesu ceny o 15,8 %. Cena polotučného mléka během celého období kolísala okolo 20 Kč za 1 l, celkový nárůst ceny za sledované období činí 5,5 %. Cena 1 kg krystalového cukru byla na počátku období 24,13 Kč, během sledovaných let cena klesla na 12,87 Kč. Celkový pokles ceny krystalového cukru činil 46,7 %. Během sledovaného období se cena vajec pohybovala okolo 30 Kč za 10 ks, největší výkyv nastal mezi lety 2016-2017, kdy došlo

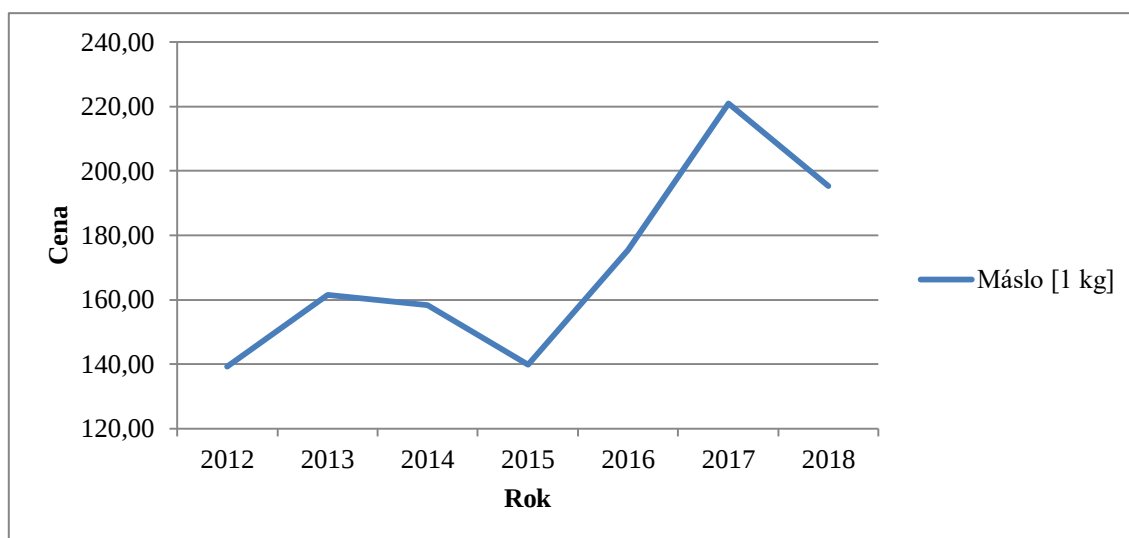
k prudkému nárůstu ceny vajec až o 60,6 % v porovnání s cenou v roce 2016. Mezi lety 2017-2018 došlo ke snížení ceny zpět k původní hranici 30 Kč za 10 ks.



Graf 3: Vývoj průměrné ceny vybraných potravin v Jihomoravském kraji (2012-2018)

(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2019)

K výrazným změnám docházelo při vývoji ceny másla. Na počátku sledovaného období stál 1 kg másla 139,12 Kč. Mezi lety 2012-2013 došlo k mírnému růstu ceny, ale mezi lety 2013-2015 docházelo opět k postupnému snižování, kdy se v roce 2015 přiblížila cena másla k původním 139 Kč. V letech 2015-2017 došlo k výraznému nárůstu ceny až o 58,1 %, kdy se cena másla vyšplhala až na 220,93 Kč na 1 kg, oproti roku 2015. Celkový přírůstek ceny másla během sledovaného období činil 40,4 %.



Graf 4: Vývoj průměrné ceny másla v Jihomoravském kraji (2012-2018)

(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2019)

Ve 4. čtvrtletí 2018 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji hodnoty 32 874 Kč, oproti stejnému období roku 2017 vzrostla o 2 014 Kč, tj. o 6,5 %. Už od roku 2011 má průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji mírně rostoucí trend, lze jej tedy očekávat i nadále (czso.cz, 2018).

Podle údajů nalezených na stránkách Českého statistického úřadu dosáhl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji hodnoty 3,86 %, k 31. 12. 2018. Meziročně se tento podíl snížil o 0,74 procentního bodu. V okrese Brno-venkov dosahuje podíl nezaměstnaných osob hodnoty 2,61 % a v okrese Brno-město 4,25 % (czso.cz, 2018). Při velmi nízké nezaměstnanosti a zvyšující se průměrné hrubé mzdě mají domácnosti možnost zvyšovat svou spotřebu, což je pozitivním faktorem, neboť si budou moci dovolit nakupovat v cukrárně. Tento fakt se naopak může negativně projevit při hledání nových pracovních sil, kdy může být obtížné najít vhodnou, kvalifikovanou pracovní sílu.

Od ekonomické krize v roce 2008 jsme svědky expanzivní monetární politiky České národní banky. Lombardní sazba mezi lety 2012 – 2016 dosahovala hodnoty 0,25 % a od roku 2017 dochází k postupnému růstu. Aktuálně sazba dosahuje 2,75 %. Povinné minimální rezervy obchodních bank činí 2 % z primárních vkladů (cnb.cz, 2019). Následující tabulka prezentuje možné nabídky úvěrů pro začínající podnikatele.

Tab. 6: Poskytovatelé úvěru pro začínající podnikatele
(Zdroj: vlastní zpracování dle podnikatel.cz, 2019)

Banka	Částka	Úroková sazba	Doba splácení
Česká spořitelna	až 600 000 Kč	9 %	až 6 let
Equa bank	1 500 000 Kč	od 6,20 %	1 až 7 let
Komerční banka	až 1 000 000 Kč	max 9,90 %	až 5 let
ČSOB	50 000 - 250 000 Kč	8,90 %	až 8 let

2.1.4 Technologické faktory

Způsob plateb

V dnešní době se již lidé nemusejí spoléhat pouze na platbu v hotovosti. Existuje řada jiných způsobů, pomocí kterých lze platbu uskutečnit. Především v době obědů nezanedbatelné množství zákazníků restaurací či fastfoodů platí stravenkami. Stravenky lze uplatnit i v řadě supermarketů či hypermarketů při platbě potravin. Se stravenkami se lze setkat buď v papírové formě, nebo v podobě stravenkové karty, která funguje obdobně jako platební karta. Dalším způsobem jsou zmíněné platební karty, ať už kreditní nebo debetní. Čím dál více zákazníků využívá tento způsob platby, a tak se každoročně podíl bezhotovostních plateb výrazně zvyšuje. Postupně roste zájem o další inovativní způsoby plateb, jako je platba mobilním telefonem, chytrými hodinkami či náramkem. Dnes lze téměř v každém podniku využít bezhotovostní platbu kartou, která je velmi pohodlná a rychlá jak pro zákazníky, tak pro obsluhu. Pro mnohé mohou být přijímané způsoby platby rozhodujícím faktorem při volbě podniku (dtest.cz, 2018).

Prezentace/propagace

V oblasti internetového připojení dochází k neustálému vývoji technologií a s tím jde ruku v ruce i rozvoj mobilních zařízení. Dnes je možné být online téměř vždy a všude, právě díky mobilnímu připojení. Na řadě míst je možné využít bezplatné připojení k wifi, ať už jde o bary, restaurace, obchody, dokonce i ve veřejné hromadné dopravě je k dispozici wifi připojení. S rozvojem internetového připojení je úzce spjat i zájem o sociální sítě. Dle statistik provedených sociální sítí Facebook, tuto sociální síť sleduje každý měsíc více než 5,2 milionů Čechů, z toho 77 % těchto uživatelů se přihlašuje každý den, což je více než 4 miliony lidí. Důležitou roli hraje i mobilní zařízení, z něhož

se na Facebook přihlásí přes 4,4 milionů Čechů každý měsíc a více než 3,5 milionů lidí každý den (newsfeed.cz, 2018).

Díky tomuto trendu se značná část firemní komunikace přesouvá na internet. V dnešním světě být aktivní na sociálních sítích přináší firmám značnou konkurenční výhodu. Jedná se o rychlý a levný prostředek pro komunikaci se zákazníky, který má velký dosah.

Trendy

Nová cukrárna bude disponovat vlastními výrobními prostory, tudíž technologie budou její nedílnou součástí. Vývoj moderních technologií je nekonečný proces a nevyhýbá se ani kuchyňskému či cukrářskému vybavení. Je dobré sledovat trendy a vybírat taková zařízení, která budou šetřit čas i peníze. I sebelepší cukrářka nebude moci podávat požadovaný výkon, pokud nebude mít k dispozici potřebné a spolehlivé vybavení. Důležité je promyslet i samotné uspořádání výroby, aby vše bylo rozmístěno efektivně. S ohledem na materiál, ideální volbou jsou nerezová zařízení, neboť se dobře udržují a působí čistě.

Do cukrárny bude třeba pořídit celou řadu zařízení a spotřebičů, kterými jsou:

- lednička a mrazák,
- cukrářská pec a varná deska,
- zákusková vitrína,
- myčka na nádobí, nerezové stoly,
- kávovar a spousta dalších drobných spotřebičů.

Ve světě cukrařiny jdou trendy neustále kupředu a je potřeba mít přehled o novinkách, které mohou zahrnovat nové způsoby výroby, zdobení či použití nových surovin. Hojně populární jsou dnes cheesecaky, panna cotty, tiramisu, cupcaky, dezerty v pohárkách, nahé dorty nebo ovocné dorty. Lidé často vyhledávají lehčí zákusky, tedy alternativu klasického máslového krému, tím mohou být krémy z mascarpone nebo tvarohu. Cheesecaky jsou velmi moderní právě díky tvarohové náplni, která se zdá lépe stravitelnější než klasický máslový krém. Populární je také využití exotického ovoce, především manga, maracuju a kaki. Zákazníci mívají vysoká očekávání, dnes již nestačí ozdobit dort pouze krémem, je třeba vytvořit umělecké a dokonalé dílo, které bude nejen výjimečně vypadat, ale i výtečně chutnat.

2.2 Analýza oboru dle Porterova modelu

Tato kapitola se věnuje analýze oborového prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Tento model zkoumá pět faktorů, které ovlivňují atraktivitu businessu v rámci daného odvětví.

2.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurence v tomto odvětví je poměrně významná. Jelikož se bude cukrárna nacházet v blízkosti města Brna, bude muset čelit jak přímé tak nepřímé konkurenci.

Přímá konkurence v obci

Mezi stromy – Cafe Bistro Bar – jedná se o sociální podnik financovaný z dotace EU. V obci působí od roku 2015. V jejich nabídce lze nalézt vafle, zmrzlinové poháry, dezerty (klasické i bezlepkové, které si vyrábí sami). Dorty pečou na objednávku. Dále nabízí kávu a kávové speciality, čaje sypané, pečené, stejně tak nealkoholické nápoje, domácí limonády, vína, piva.

DuoMax – místní obchod se smíšeným zbožím. Zde je možné zakoupit omezené množství tradičních zákusků (trubičky, věnečky, indiánky, košíčky, řezy), které jim dováží Karlova pekárna.

Přímá konkurence mimo obec

Cukrářství Marie Buchtová – nejedná se o klasickou cukrárnu, paní peče pouze na objednávky. Nabízí tradiční zákusky i v mini verzi, dorty (klasické provedení, korpus, máslový krém, ořechy), čajové pečivo (svatební, standardní) a koláče.

Cukrářství Panda – zde taktéž nabízí tradiční zákusky, jak v klasické tak v mini verzi. Nabízí velký výběr řezů a čajového, svatebního i vánočního pečiva. Zde se zaměřují převážně na dorty potahované marcipánem, ať už dětské, atypické, svatební či patrové. Dle prezentovaných fotografií jsou dámy schopné na přání upéct dort jakéhokoliv tvaru, či motivu. Objednávku dortu je třeba učinit minimálně 14 dnů dopředu.

Village Cafe – kavárna nabízející celou řadu dezertů vlastní výroby. Denně mají v nabídce zhruba 8 druhů dezertů (např. brownies, cheesecake, panna cotta s ovocem,

domácí medovník, tartaletky, domácí tiramisu, ovocné dorty). Taktéž nabízí kávy, sypané čaje, domácí limonády a nealkoholické nápoje.

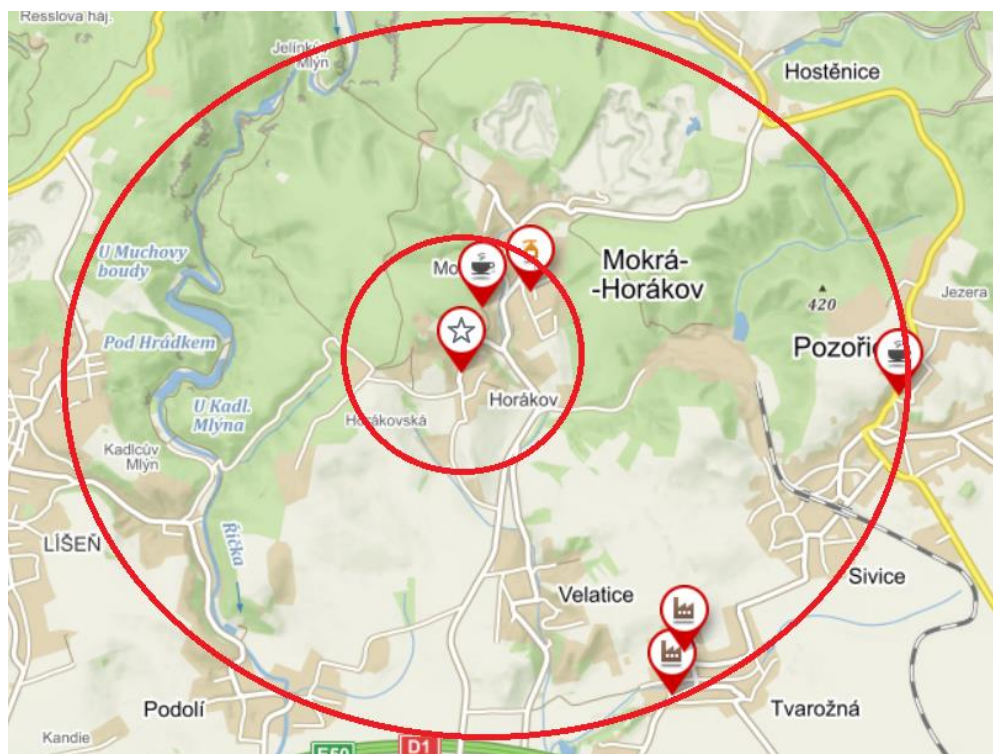
Následující tabulka prezentuje srovnání přímých konkurentů. Mezi srovnávaná kritéria patří nabídka dezertů/zákusků a jejich cen, nabídka nápojů a jejich cen, dalším kritériem je lokalita a vzdálenost od nové cukrárny.

Tab. 7: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Konkurent	Nabídka zákusků/dezertů	Cena (Kč)	Nabídka nápojů	Cena (Kč)	Lokalita	Vzdálenost
Mezi stromy	Dezerty denní nabídky	55	Káva	34-49	část Horákov	1,8 km
	Vafle	58-68	Čaj 0,25l	38-44		
			Nealkoholické nápoje 0,3l	30		
			Domácí limonády 0,4l	38-48		
			Voda 0,5l/ s ovocem 0,5l	10/30		
DuoMax	Klasické zákusky (5 druhů)	16-25	Automat na kávu	9-22	část Mokrá	1,3 km
			Velký výběr balených nealkoholických nápojů	x		
Marie Buchtová	Klasické zákusky (15 druhů)	7-9,50	x	x	Tvarožná	6,6 km
	Mini zákusky (13 druhů)	4,50-6,50				
	Koláčky (3 druhy)	4,50				
	Dorty	350-800				
	Vánoční cukroví	290				
	Svatební cukroví	330				
Panda	Klasické zákusky (19 druhů)	x	x	x	Tvarožná	7,1 km
	Mini zákusky (14 druhů)					
	Dorty (klasické, dětské, svatební, atypické)					
	Koláčky (3 druhy)					
	Kostky (8 druhů)					
	Vánoční cukroví (2-4 kg)					
	Svatební cukroví (0,6-1,5 kg)					
Village Cafe	Cheesecake	35-45	Káva	39-55	Pozořice	8,3 km
	Panna cotta, tiramisu, čokoládová pěna	39	Čaj	39		

Následující mapa prezentuje rozmístění jednotlivých srovnávaných přímých konkurentů.



Obr. 1: Konkurenční mapa přímé konkurence
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nepřímá konkurence

Obec se nachází nedaleko města Brna a celá řada občanů dojíždí do centra za prací, či školou. Mezi nepřímou konkurencí je třeba zařadit i supermarkety a hypermarkety. Mnoho občanů nakupuje v centru ať už kvůli ceně, nebo většímu výběru sortimentu. V případě osob přepravujících se hromadnou dopravou bývá častou volbou Albert v Galerii Vaňkovka nebo obchodní dům Tesco na ulici úzká, neboť zastávka autobusu je právě na této ulici. Osoby přepravující se osobním automobilem častěji volí Kaufland na Slatině, zde můžeme najít provozovnu Karlovy pekárny, která zákusky nabízí.

2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Mezi vstupní bariéry lze řadit získání živnostenského oprávnění. Podmínkou získání řemeslné živnosti je odborná způsobilost, tedy vzdělání v příslušném oboru nebo praxe v oboru alespoň 6 let, kterou musí splnit sám ohlašovatel nebo jeho odpovědný

zástupce. Vznik cukrárny doprovází také vysoké počáteční náklady, které souvisejí s koupí či pronájmem vhodných prostor, jejich úpravou, dále s nákupem potřebného vybavení i samotných zásob. Další překážkou může být samotné nalezení lukrativního místa pro realizaci cukrárny. Při současné situaci na trhu práce lze očekávat problémy při hledání kvalifikované personálu. Existují sice omezení, která brání vstupu na trh, ale nejedná se o závažné překážky. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je vysoká.

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Nová cukrárna bude z počátku na trhu velmi malým hráčem a díky malému odběru nebude mít takové vyjednávací možnosti jako dlouhodobě fungující podniky. Ovšem dnes na trhu existuje velké množství dodavatelů potravin a cukrářských surovin/materiálu, kteří se buď specializují na určitý sortiment zboží, nebo naopak nabízejí rozsáhlou škálu produktů. Pokud by došlo ke ztrátě dodavatele surovin, či materiálu nebude problém jej nahradit. Vyjednávací síla dodavatelů surovin, materiálu bude malá.

Odlišná situace bude u dodavatelů elektřiny, plynu a vody. Na trhu existuje omezené množství firem nabízející tyto služby a v případě nespokojenosti s daným dodavatelem nebude mít firma velkou možnost výběru. Vyjednávací síla dodavatelů elektřiny, plynu a vody bude velká.

Mezi další dodavatele patří např. poskytovatel internetového připojení. V obci se nachází pouze čtyři firmy nabízející internetové připojení. Pokud by se cukrárna rozhodla pro změnu dodavatele, měla by omezenou možnost výběru, ale náklady na změnu budou nízké. Vyjednávací síla dodavatele internetu je malá.

2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou rozděleni dle jednotlivých segmentačních kritérií a těmi jsou: pohlaví, věk a sociální status.

Pohlaví

Prvním kritériem segmentace zákazníků je pohlaví. V obci se nachází větší zastoupení žen než mužů, lze tedy očekávat větší zájem z jejich strany. Při setkávání s přáteli ženy

častěji volí klidnější prostředí jako je cukrárna, či kavárna, naopak muži spíše zvolí hospodu či bar. Vzhledem k pohlaví budou mít větší vyjednávací sílu ženy.

Věk

Dalším kritériem je věk. V obci mají největší zastoupení osoby v produktivním věku, tedy rozmezí 15 - 64 let. Dle provedeného dotazníkového šetření v obci lze konstatovat, že cukrárny nejčastěji navštěvují osoby ve věku 21 - 30 let a další početnou skupinou byly osoby ve věku 31 - 40 let a 41 – 50 let. Velmi podobné výsledky byly zjištěny i u otázky zjišťující zájem o cukrárnu v obci. Vzhledem k věkovému rozložení obyvatel budou mít největší vyjednávací sílu osoby ve věku 21 - 30 let, 31 - 40 let a 41 – 50 let.

Sociální status

Posledním kritériem se sociální status obyvatel. Na základě sociálního statusu lze rozdělit občany na studenty, zaměstnance, podnikatele, důchodce, osoby na mateřské dovolené a nezaměstnaní. Na základě předchozích zjištění jsou nejpočetnější skupinou osoby, které jsou zaměstnané, s čímž souvisí i stabilní příjem finančních prostředků. Dle sociálního statusu budou mít největší vyjednávací sílu osoby, které jsou zaměstnány.

Mezi klíčový segment zákazníků budou patřit ženy, věkové rozmezí 21 – 50 let, které jsou zaměstnané. Cukrárna se bude nacházet v malé obci a z počátku bude závislá na návštěvnosti místních občanů, dokud si trochu nevybuduje dobré jméno. Bude tedy třeba sestavit nabídku tak, aby oslovila velkou část občanů. Z počátku bude klíčová interakce s jednotlivými zákazníky, za účelem získání zpětné vazby. Vyjednávací síla odběratelů bude značná.

2.2.5 Hrozba substitutů

V obci se nachází obchod se smíšeným zbožím DuoMax, které nabízí jednak určité druhy zákusků, ale také řadu dalších sladkých produktů, od čokolád, přes oplatky, tyčinky a v letních měsících dokonce točenou zmrzlinu. Další volbou může být Restaurace u Zbojníka, která ve svém jídelním lístku nabízí palačinky a zmrzlinové poháry. Jelikož se lidé na vesnici přiklání k domácí výrobě, hrozbou je i domácí pečení buchet, bábovek, koláčů nebo v podstatě čehokoliv na co si místní občané troufnou. Hrozba ze strany substitutů je v tomto oboru poměrně vysoká.

2.3 Analýza poptávky a preferencí potenciálních zákazníků

Primární výzkum je zaměřen na potenciální zákazníky tj. obyvatelé obce Mokrá-Horákov, kde bude zahájena podnikatelská činnost. Jedná se o pilotní výzkum, který bude aktuálně zaměřen pouze na tuto oblast. Centrální výzkumná otázka: *Jaké jsou preference a poptávka občanů Mokrá-Horákov po nové cukrárně v obci?*

Cílem výzkumu je zmapování trhu a identifikace poptávky a preferencí potenciálních zákazníků z hlediska produktu a služby, ceny a komunikace. Na závěr bude provedena segmentace zákazníků dle pohlaví, věku, sociálního statusu a místa současného bydliště. Výsledky výzkumu poslouží jako podklad pro tvorbu marketingového, obchodního a finančního plánu v návrhové části práce.

2.3.1 Metodologie výzkumu

Prostřednictvím primárního výzkumu byl osloven, co možná největší počet respondentů, se záměrem zjistit co nejvíce názorů, které poslouží jako podklad pro budování nové cukrárny. Z toho důvodu se jevil nejvhodnější volbou přístup kvantitativní. Z nabízených možností kvantitativní přístupu se průzkum trhu nabízel jako nejlepší možná varianta sběru primárních dat. Data byla získána **metodou dotazování**, konkrétně prostřednictvím standardizovaného dotazníku. Tato metoda byla zvolena z důvodu své jednoduchosti a finanční nenáročnosti. Definitivní podoba a struktura dotazníku vznikla za pomoci nástroje Google Forms. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek, z toho 12 uzavřených, 1 otevřenou a 5 polo-uzavřených.

Vhodnými respondenty pro tento dotazník byli **občané obce Mokrá-Horákov**, ve které by měla nová cukrárna vzniknout. Základním souborem jsou tedy všichni občané, což činí 2758 osob.

Vytvořený dotazník byl sdílen prostřednictvím sociálních sítí, a také v papírové podobě. Nejprve byl dotazník sdílen na facebookové skupině dané obce. Tam ale bohužel nebylo získáno mnoho odpovědí, a tak byl dotazník šířen prostřednictvím soukromých zpráv, kde byli jednotliví uživatelé požádáni o vyplnění dotazníku a jeho následné šíření dalším občanům. Tato forma distribuce zajistila získání odpovědí především od osob do 50 let. Další část průzkumu cítila na občany starší generace, kteří nemají přístup k internetu nebo nejsou registrovaní na sociálních sítích. Tištěné dotazníky byly

rozdávány a za asistence vyplňovány u místního obchodu, u zdravotního střediska a u pošty, kde byla k dispozici kontaktní osoba pro případně dotazy a vyplněné dotazníky si rovnou vybrala.

Dotazníkové šetření probíhalo od 1. 3. 2019 do 31. 3. 2019. Za tu dobu, dotazník vyplnilo 950 osob. Na konci období bylo k dispozici celkem 219 odpovědí, které byly správně a kompletně vyplněny. Celková míra návratnosti dotazníku je 8%.

$$\frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku}} = \frac{219}{2758} = 0,0794 \approx 8 \, \%.$$

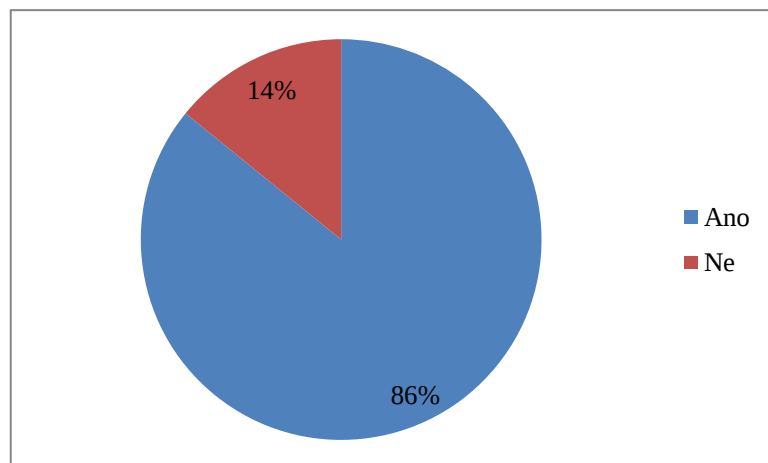
Na základě údaje o velikosti celkového počtu občanů bylo možné stanovit potřebnou velikost výběrového vzorku. Výpočet byl proveden na 7% hladině významnosti:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{2758}{1 + 2758(0,07)^2} = \frac{2758}{14,5142} = 190,02$$

Další část této kapitoly bude věnována analýze a interpretaci dat získaných dotazníkovým šetřením. Ke zpracování dat bude využit Excel, tabulkový procesor od firmy Microsoft. Půjde především o popisnou statistiku v podobě relativních či absolutních četností, tvorbu tabulek a grafů.

2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

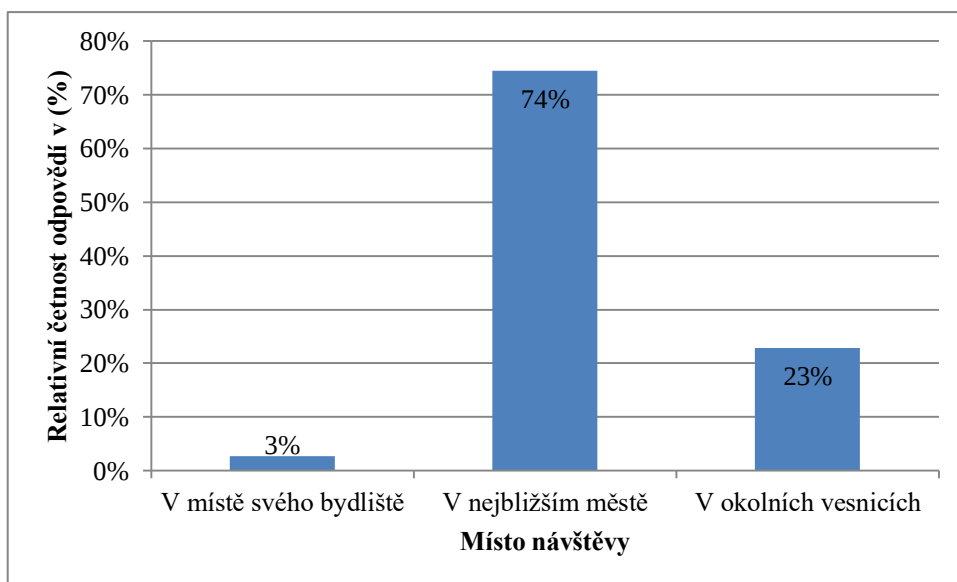
První otázka se týkala zjištění, zda občané vůbec navštěvují cukrárny. Většina dotazovaných celkem 86 % odpovědělo, že cukrárny navštěvují a zbylých 14 % naopak nenavštěvují. Osoby, které zvolily negativní odpověď, byly nadále v analýze ponechány a byl zjišťován i jejich názor.



Graf 5: Návštěvnost cukráren dle respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

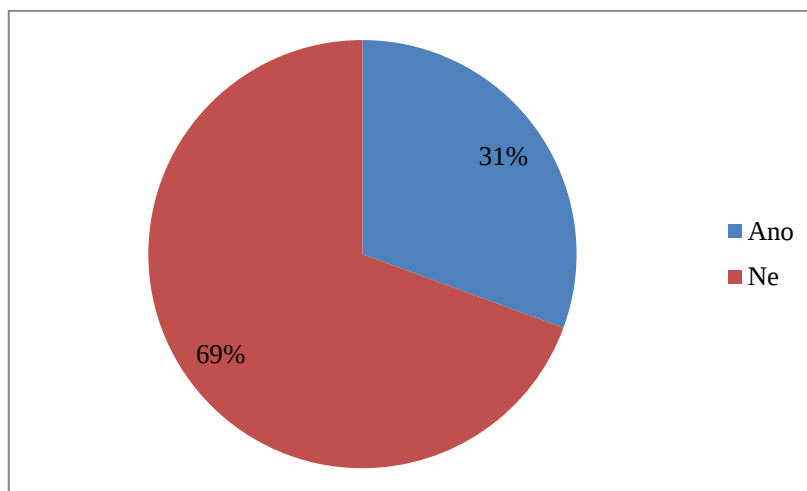
Další otázka se týkala pouze respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, a zjišťovala, kde nejčastěji respondenti cukrárny navštěvují. V grafu vidíme, že nejvíce respondentů navštěvuje cukrárny v nejbližším městě, dále v okolních vesnicích a nejméně v místě svého bydliště. Jelikož byl dotazník určen místním občanům, dalo se očekávat, že nejméně respondentů odpoví, že v místě bydliště, neboť se v obci aktuálně žádná cukrárna nenachází.



Graf 6: Návštěvnost cukráren dle místa

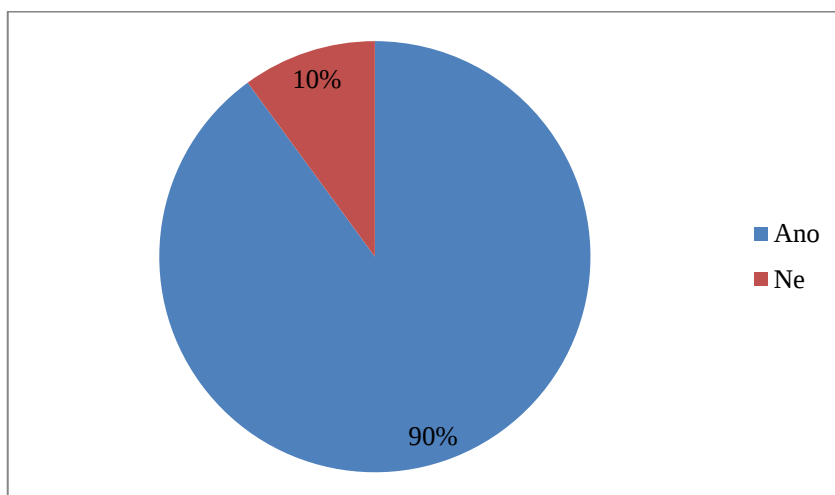
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 zkoumala, zda mají občané svou oblíbenou cukrárnu. V následujícím grafu vidíme, že 31 % občanů má svou oblíbenou cukrárnu, ale 69 % nikoliv. Na těchto 31 % bude třeba zapůsobit, aby byli ochotni navštěvovat i novou cukrárnu v obci.



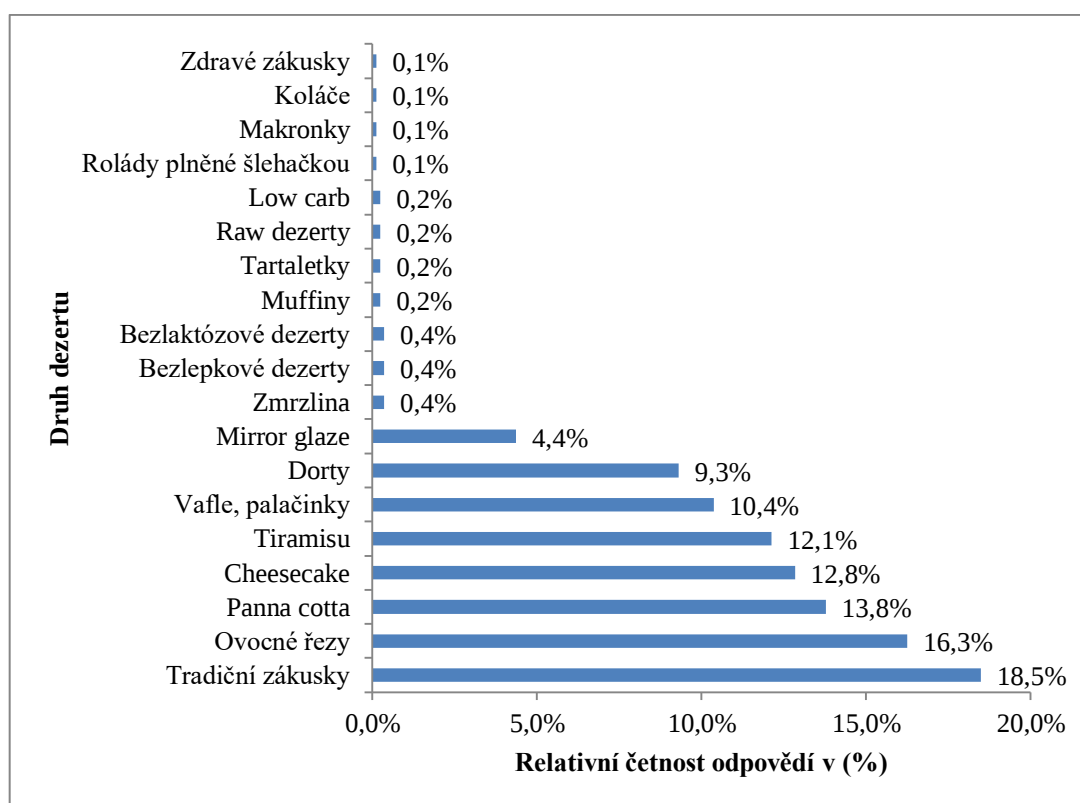
Graf 7: Oblíbenost cukrárny dle respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka týkající se zájmu o cukrárnu ukázala, že 90 % dotazovaných by cukrárnu v obci uvítalo a pouze 10 % nikoliv. Pro vybudování cukrárny jsou tyto odpovědi velmi příznivé a značí, že by se cukrárna v obci mohla uživit a občané by ji mohli rádi navštěvovat. Je tedy potřeba, aby se cukrárna v obci správně uvedla a zapůsobila na občany, aby získala jejich přízeň a sympatie.



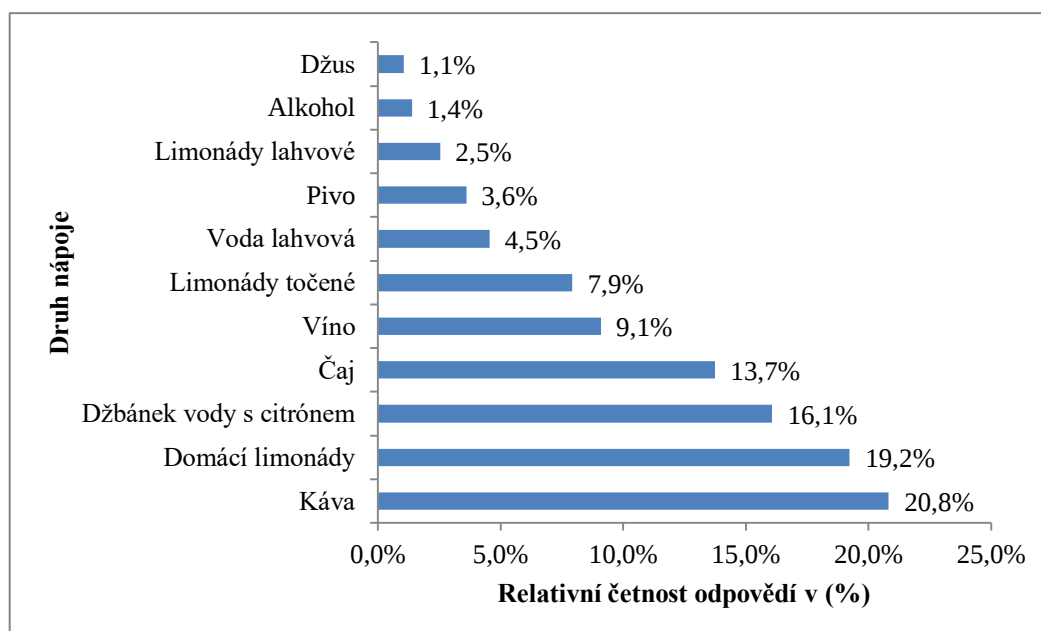
Graf 8: Zájem o novou cukrárnu v obci
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka zjišťovala, o jaké dezerty by respondenti měli největší zájem v nové cukrárně. Tato otázka poslouží jako podklad pro produktové portfolio podniku. Položky s největší četností mohou tvořit produktový základ a ostatní zmíněné lze využít jako týdenní novinky. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí, případně vypsát svou vlastní. Můžeme vidět, že největší zájem je o tradiční zákusky (např. větrník, indiánek, špička, ovocný košíček, laskonka), které zvolilo 18,5 % dotazovaných, dále 16,3 % respondentů volilo ovocné řezy, panna cotta by uvítalo 13,8 % dotazovaných, cheesecake má v oblibě 12,8 % občanů a tiramisu vybralo 12,1 % dotázaných.



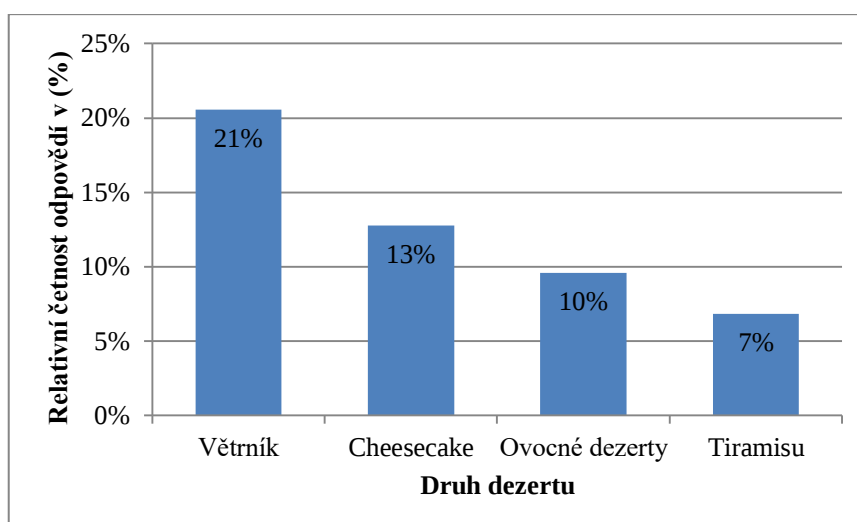
Graf 9: Preference dezertů v cukrárně
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka zjišťovala preference nápojů u jednotlivých respondentů. Respondenti měli opět možnost vybrat více odpovědí, případně vypsát svou vlastní. Výsledky opět poslouží jako podklad pro rozhodnutí, jaké nápoje zvolit do nové cukrárny, aby bylo možné naplnit očekávání budoucích zákazníků. Největší zájem je samozřejmě o kávu (20,8 %), dále o domácí limonády (19,2 %), o džbánek vody s citrónem (16,1 %), následuje čaj (13,7 %), víno (9,1 %) a točené limonády (7,9 %).



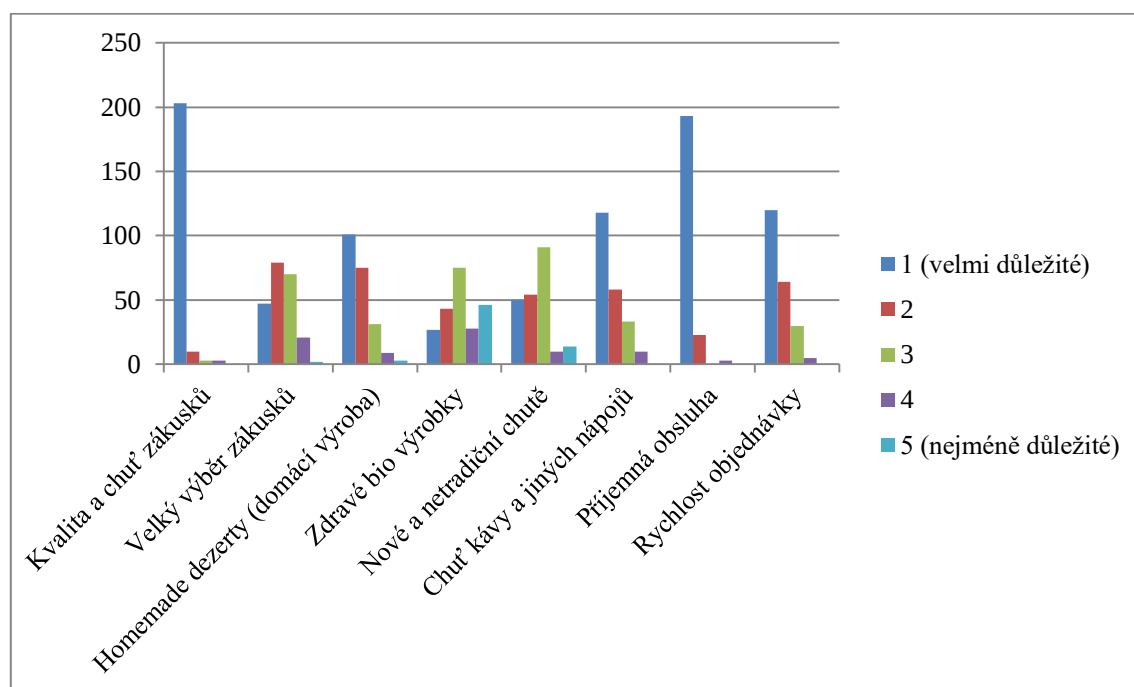
Graf 10: Preference nápojů v cukrárně
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka byla otevřená a zkoumala, jaký mají respondenti oblíbený dezert/zákusek. Nejčastější volbou byl větrník, který má v oblibě 21 % dotazovaných, další v pořadí je cheesecake, který zvolilo 13 % občanů. Třetím nejoblíbenějším dezertem jsou ovocné řezy, které si zamilovalo 10 % respondentů a čtvrtým v pořadí je tiramisu se 7 % dotazovaných. Dotazovaní mají v oblibě jak tradiční české dezerty, tak i dezerty zahraniční.



Graf 11: Oblíbený druh dezertu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dvě nadcházející otázky jsou zaměřeny na faktory, které dotazované nejvíce ovlivňují při volbě cukrárny. Vybrané faktory bylo možné ohodnotit na škále od jedné do pěti, kdy jedna vyjadřovala nejvyšší důležitost a pět naopak nejmenší. První část otázky se zaměřuje na produkty a služby. V následujícím grafu týkajícím se produktů a služeb, lze pozorovat, že jedním z nejvýznamnějších faktorů je kvalita a chuť zákusků, dalším důležitým faktorem je příjemná obsluha a následuje rychlost objednávky a chuť kávy a jiných nápojů.



Graf 12: Faktory ovlivňující volbu cukrárny (produkt/služba)

(Zdroj: vlastní zpracování)

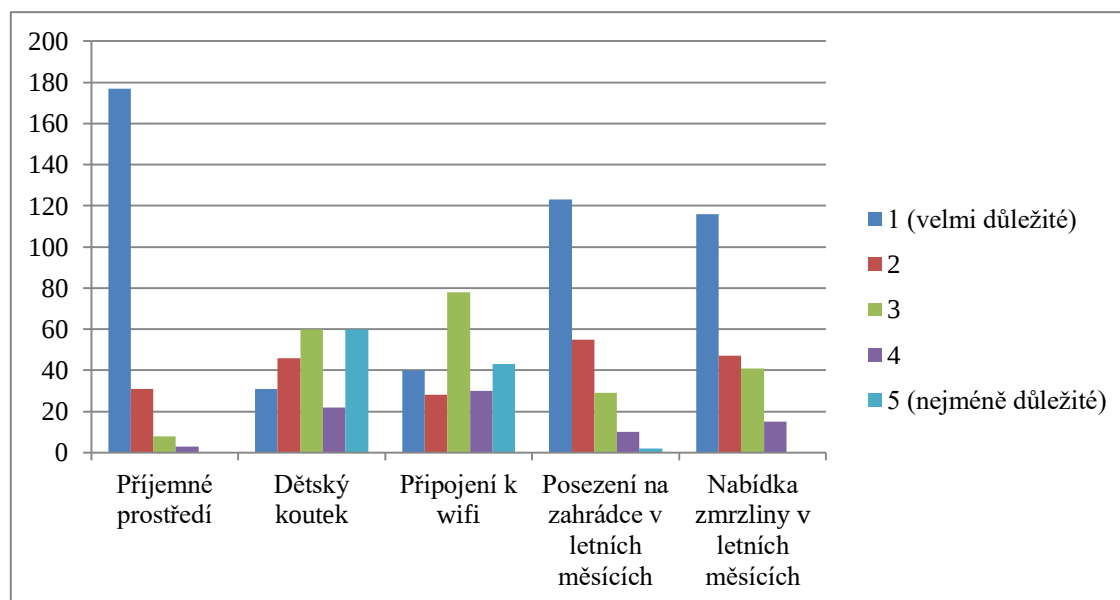
Tvrzení výše podporuje i nadcházející tabulka, která prezentuje výsledné bodové hodnocení jednotlivých faktorů. Za klíčové faktory lze považovat ty, které dosáhly celkového hodnocení v rozmezí jedna až dva, hodnocení mezi dva až tři bude sice důležité, ale nebude na něj kladen takový důraz a hodnocení tři a více bude momentálně zanedbatelné. Žlutě označené faktory jsou ty nejdůležitější, neboť jsou blízko hodnotě jedna, která představovala nejvyšší důležitost. Zeleně označené faktory lze považovat rovněž za důležité, neboť získaly hodnocení do dvou. Dle bodového hodnocení je třeba přidat mezi důležité faktory i homemade dezerty. Těchto pět faktorů je třeba zohlednit při budování nové cukrárny.

Tab. 8: Hodnocení faktorů ovlivňující volbu cukrárny (produkt/služba)

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Kvalita a chuť zákusků	Velký výběr zákusků	Homemade dezerty (domácí výroba)	Zdravé bio výrobky	Nové a netradiční chutě	Chuť kávy a jiných nápojů	Příjemná obsluha	Rychlost objednávky
1	203	47	101	27	50	118	193	120
2	10	79	75	43	54	58	23	64
3	3	70	31	75	91	33	0	30
4	3	21	9	28	10	10	3	5
5	0	2	3	46	14	0	0	0
Celkem	1,11	2,32	1,80	3,11	2,47	1,70	1,15	1,63

Druhá část otázka zjišťovala faktory z pohledu doplňkových služeb. Nejvíce hodnocení jedna (velmi důležité) obdržel především faktor příjemné prostředí, následně posezení na zahradce v letních měsících a také nabídka zmrzliny v letních měsících.



Graf 13: Faktory ovlivňující volbu cukrárny (doplňkové služby)

(Zdroj: vlastní zpracování)

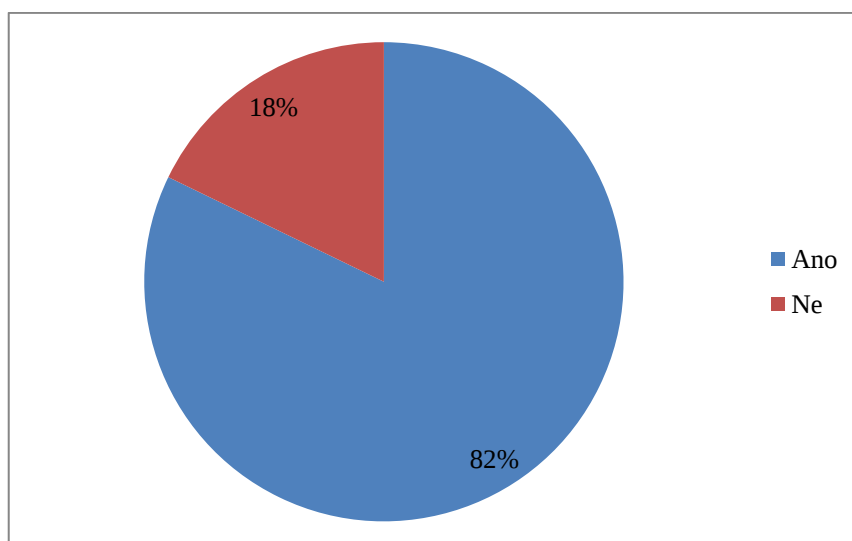
Tvrzení podporuje nadcházející tabulka, která také vyjadřuje výsledné bodové hodnocení jednotlivých faktorů. Jak již bylo zmíněno výše, za nejdůležitější faktor jsou považovány žlutě a zeleně označený.

Tab. 9: Hodnocení faktorů ovlivňující volbu cukrárny (doplňkové služby)

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Příjemné prostředí	Dětský koutek	Připojení k wifi	Posezení na zahrádce v letních měsících	Nabídka zmrzliny v letních měsících
1	177	31	40	123	116
2	31	46	28	55	47
3	8	60	78	29	41
4	3	22	30	10	15
5	0	60	43	2	0
Celkem	1,26	3,16	3,04	1,69	1,79

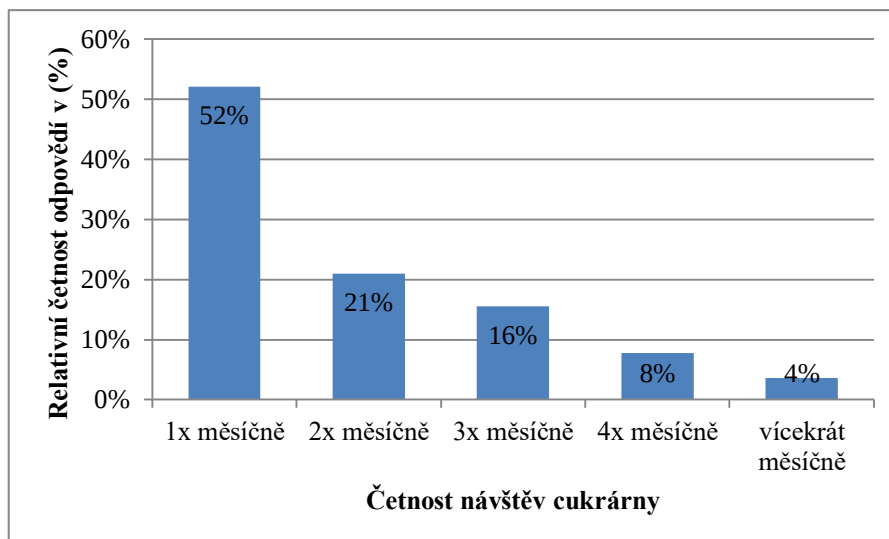
Další otázka zkoumala, zda by občané měli zájem o možnost objednání dortů. V grafu je vidět, že tuto možnost by 82 % dotazovaných využilo a zbylých 18 % nikoliv. Toto zjištění je pozitivní, neboť dorty nejsou úplně nejlevnější záležitostí a občané by byli ochotni, do této služby investovat své finanční prostředky.



Graf 14: Služba objednání dortu

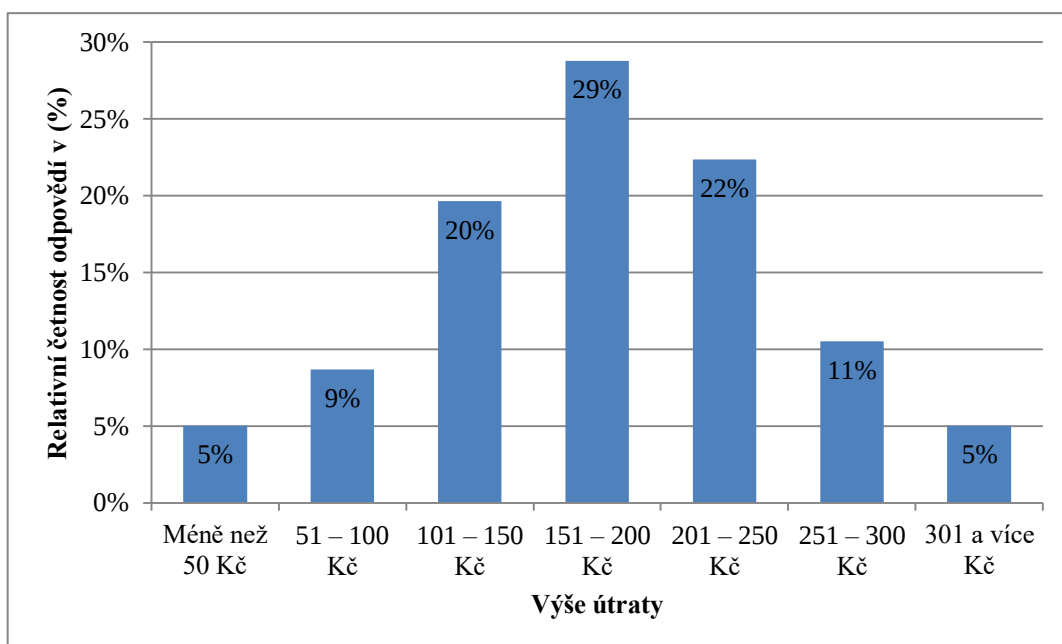
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka zjišťovala jak často dotazovaní navštěvují cukrárny. Lze vidět, že 52 %, respondentů navštěvuje cukrárny pouze 1x měsíčně. Druhou nejvíce volenou variantou bylo 2x měsíčně, a dále vidíme, že čím četnější návštěvnost, tím získala menší počet odpovědí.



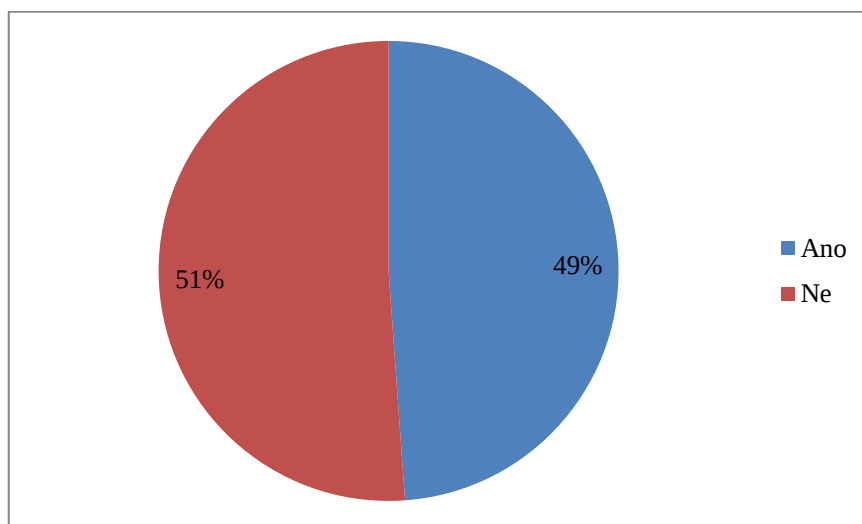
Graf 15: Četnost návštěv budoucí cukrárny
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka se týká ceny, přesně kolik jsou občané ochotni utratit v cukrárně během jedné návštěvy. Vidíme, že částky mají různorodé zastoupení, nejčastější volbou však byla částka v rozmezí 151 – 200 Kč, kterou označilo 29 % osob. Další volbou bylo 201 – 250 Kč, kterou zvolilo 22 % osob a následovala částka v rozmezí 101 – 150 Kč, kterou zvolilo 20 % osob. Částku menší jak 100 Kč vybralo 14 % osob a částky 251 Kč a více zvolilo zbylých 16 % osob. Můžeme tedy říci, že 71 % dotazovaných je ochotna v cukrárně během jedné návštěvy utratit 101 – 250 Kč.



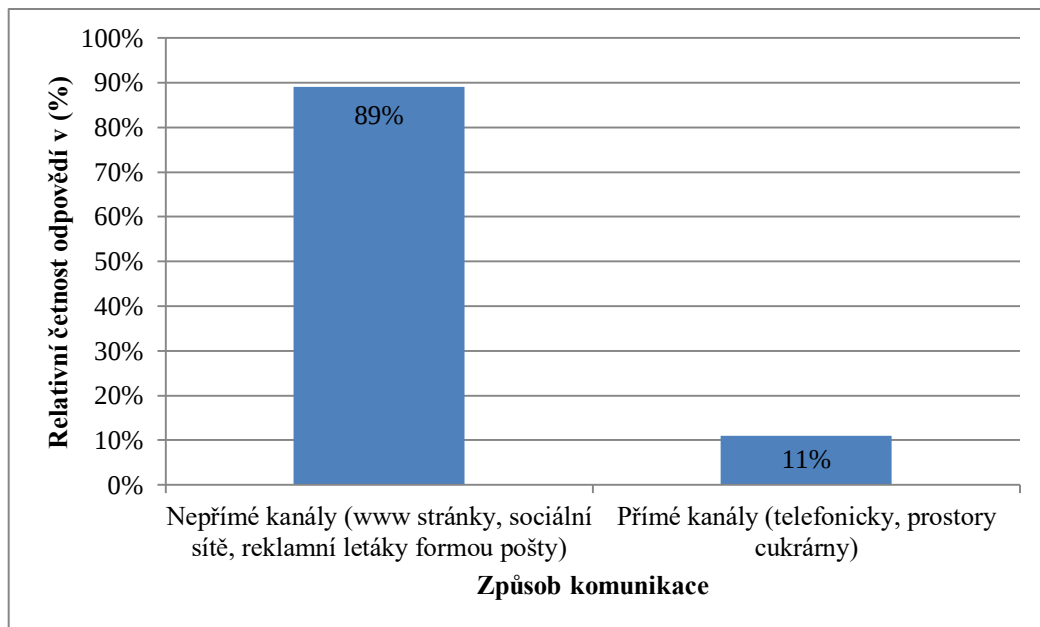
Graf 16: Útrata během jedné návštěvy cukrárny
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka zjišťovala, zda je pro respondenty cena důležitým faktorem při volbě cukrárny. V grafu vidíme, že odpovědi jsou dost vyrovnané, 51 % občanů nepovažuje cenu za důležitý faktor a zbylých 49 % ji za důležitou považuje. Cenu bude třeba stanovit tak, aby byla pro budoucí zákazníky přijatelná.



Graf 17: Důležitost faktoru cena
(Zdroj: vlastní zpracování)

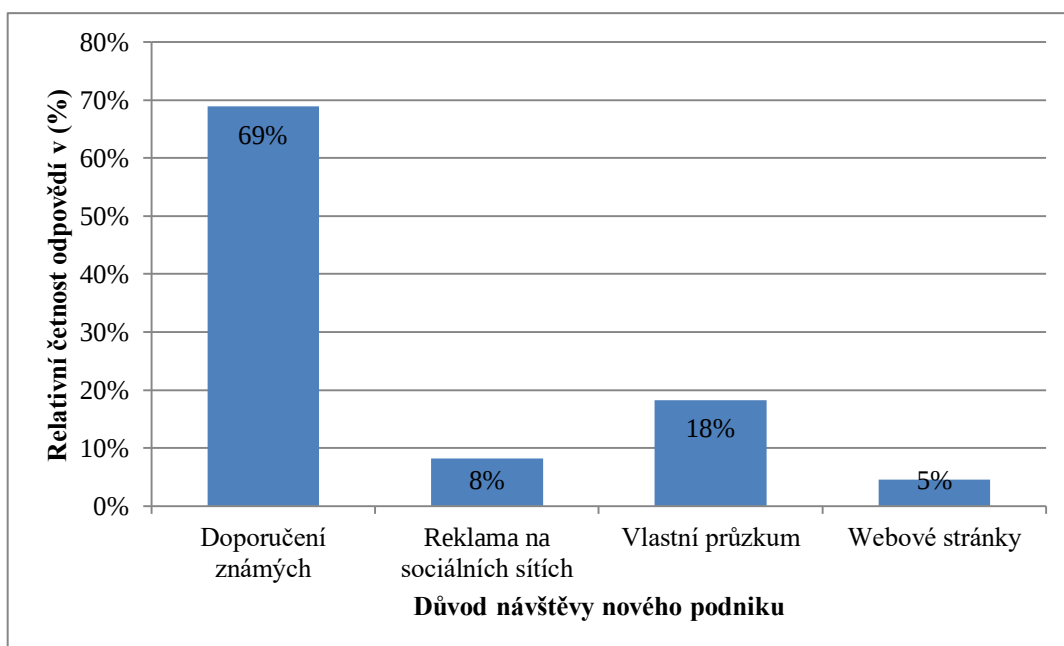
Následující graf prezentuje, jaké komunikační kanály dotazovaní nejvíce preferují. Z celkového počtu dotazovaných, 89 % osob odpovědělo, že upřednostňují nepřímé kanály (např. www stránky, sociální sítě, atd.), zbylých 11 % respondentů upřednostňuje přímou komunikaci.



Graf 18: Preference způsobu komunikace

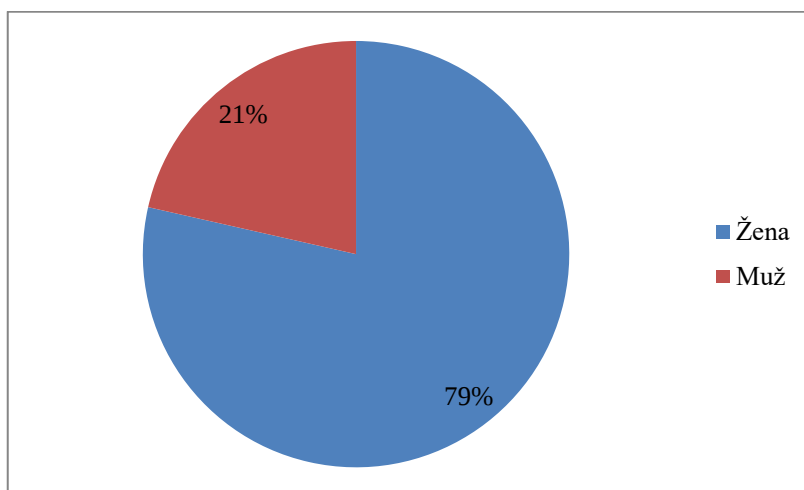
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále bylo zjišťováno, co nejčastěji přiměje dotazované vyzkoušet nový podnik. Na základě zjištěných odpovědí lze říci, že 69 % dotazovaných dá na doporučení známých. Pro budoucí cukrárnu bude klíčové udělat na zákazníky ten nejlepší dojem, ať už nabídkou produktů, poskytovanými službami, prostředím apod. Důležité bude zajistit, aby zákazníci odcházeli vždy spokojení a mohli tak své pozitivní zkušenosti šířit dále mezi své známé. Další volbou byl vlastní průzkum, který zvolilo 18 % dotázaných. Cukrárna se bude muset prezentovat na správných místech, aby se o ní lidé brzy dozvěděli. Nejméně osob sice zvolilo reklamu na sociálních sítích a webové stránky, ale v předchozí otázce naopak upřednostnili komunikaci prostřednictvím nepřímých kanálů, takže bude třeba věnovat čas a úsilí i této formě komunikace.



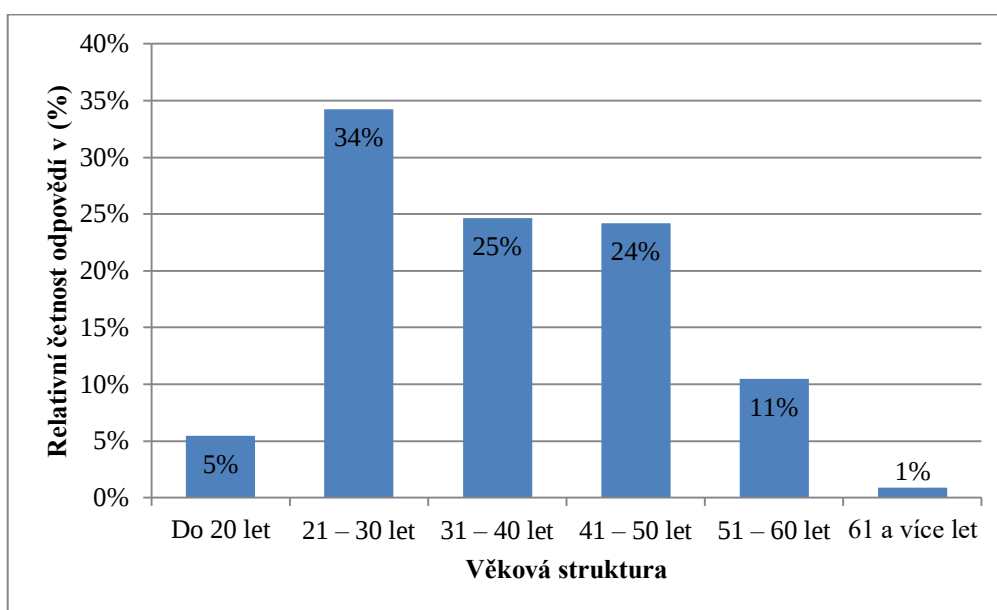
Graf 19: Důvod zkoušky nového podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tohoto průzkumu se zúčastnilo celkem 219 občanů, z toho 79 % dotazovaných byly ženy a zbylých 21 % byli muži. Větší zastoupení žen se při dotazování ohledně cukrárny dalo očekávat. V cukrárně obecně lze očekávat větší návštěvnost žen, než mužů, tudíž je pozitivní, že se k dané tématice vyjádřilo více žen.



Graf 20: Segmentace zákazníků dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

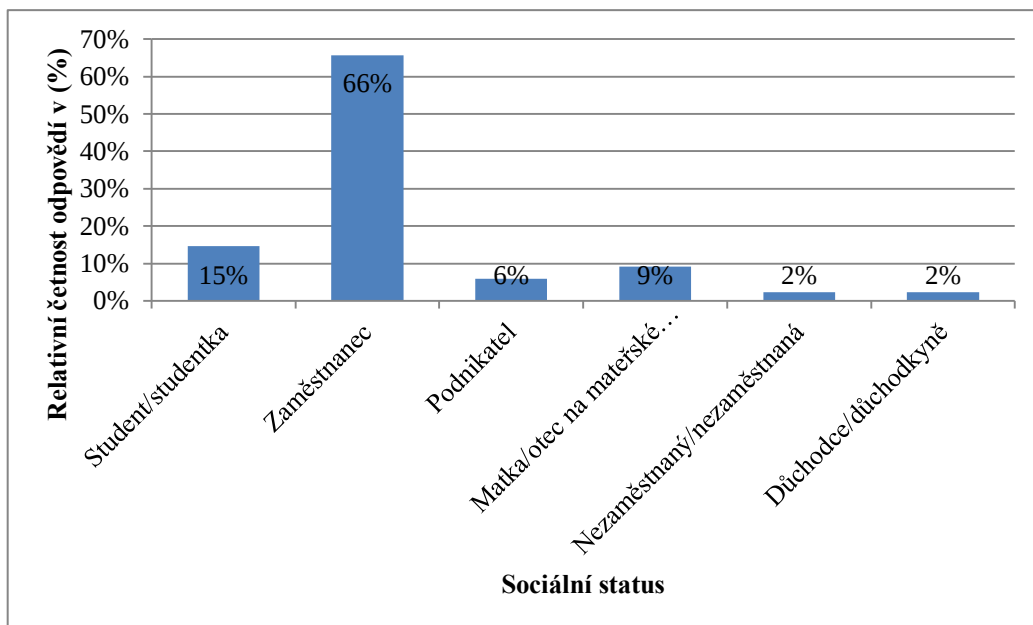
Následující graf prezentuje věkové rozložení dotázaných, kde největší skupinou byli lidé ve věku 21 – 30 let, dále pak skupiny ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let. Tito respondenti odpovídají rodinám s dětmi, které si mohou přijít do cukrárny rádi posedět a dát si něco dobrého. Méně početné zastoupení mají osoby starší 51 let, neboť většina odpovědí byla získána díky osobnímu kontaktu, ale i tito občané nejsou zanedbatelní, neboť mají vnoučata a mohou s nimi chodit do cukrárny.



Graf 21: Segmentace zákazníků dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

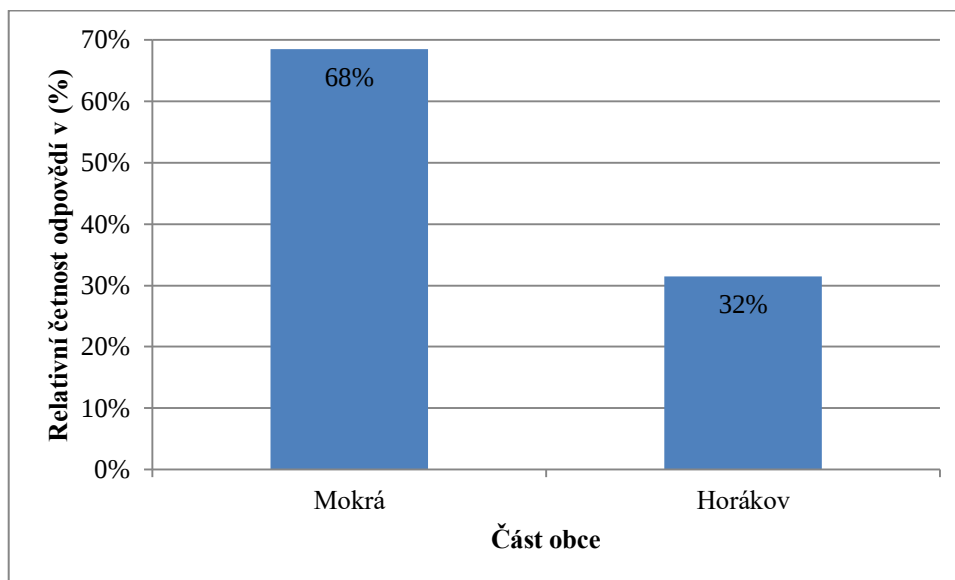
Následující otázka prezentuje sociální status. Největší zastoupení mají osoby, které jsou zaměstnané v pracovním poměru a tvoří 66 % dotazovaných. Menší skupinu tvoří studenti (15 %) a rodiče na mateřské dovolené (9 %). Zbylou část respondentů tvoří podnikatelé (6%), nezaměstnaní (2 %) a důchodci (2%).



Graf 22: Segmentace zákazníků dle sociálního statusu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do výzkumu se zapojili pouze občané dané obce, tedy Mokrá-Horákov, proto zde není zastoupeno více obcí či měst. Většina, tedy 68 % dotazovaných je z části Mokrá a zbylá část, tedy 32 % respondentů pochází z části Horákov.



Graf 23: Segmentace zákazníků dle místa bydliště

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Diskuse výsledků a doporučení

Z celkového shrnutí dotazníku vyplývá, že 86 % dotazovaných navštěvuje cukrárny a to nejčastěji v nejbližším městě, což dle umístění obce představuje Brno. Pozitivním zjištěním je, že 90 % dotazovaných by uvítalo cukrárnu v obci, je zde teda řada potenciálních zákazníků.

Při zjišťování preferencí zákazníků byl průzkum zaměřen nejprve na produkt/službu. Bylo zjištěno, že mezi žádané produkty by patřily jednak tradiční zákusky (např. větrník, špička, indiánek apod.), ale značnou oblibu mají také zahraniční dezerty jako například panna cotta, cheesecake, tiramisu apod. S ohledem na nápoje by nejčastější volbou byla káva, domácí limonády, voda s citrónem, čaj, ale také víno nebo točené limonády. Otázka týkající se oblíbeného dezertu opět ukázala, že potenciální zákazníci se přiklání jednak k české klasice, ale také k zahraničním dezertům. Otázky směřující k faktorům ovlivňujícím výběr cukrárny ukázaly, že bude klíčové dbát na kvalitu a chuť vyráběných zákusků, stejně tak kávy a dalších nápojů. Důležitá bude i volba personálu, neboť jedním z rozhodujících faktorů je i příjemná obsluha a rychlost objednávek. S ohledem na doplňkové služby bude potřeba zvolit vhodný design interiéru, aby se v cukrárně zákazníci cítili příjemně, a bude třeba zajistit možnost venkovního posezení a nabídku zmrzliny během sezóny. Možnost objednat si dort na rodinnou, či jinou oslavu by využilo 82 % dotazovaných, díky této službě bude možné pokrýt případné výkyvy s návštěvností cukrárny. Další otázky směřovaly k návštěvnosti a ceně. Nejpočetnější skupina dotazovaných a to 52 % by cukrárnu navštívilo pouze 1x měsíčně, ale naopak zbylá část 48 % dotazovaných už by ráda chodila 2x či vícekrát měsíčně. S dotazem na cenu bylo zjištěno, že nejčtenější skupina by utratila zhruba 151 – 200 Kč během jedné návštěvy, což činilo 29 % dotazovaných, dalších 22 % zvolilo variantu 201 – 250 Kč a dalších 20 % naopak zvolilo 101 – 150 Kč. Méně pozitivní bylo zjištění, že cena je též důležitým faktorem při volbě cukrárny, tuto možnost zvolilo 49 % dotazovaných, není to sice úplná polovina a odpovědi jsou zhruba 50:50, bude tedy potřeba zvolit cenu nabízených produktů tak, aby zaujala obě tyto skupiny. Další otázky směřovaly k formám komunikace. Drtivá většina respondentů, 89 % by se rádo o novinkách či akcích dozvědělo prostřednictvím nepřímých kanálů, tedy sociálních sítí, webových stránek apod. Bude tedy potřeba

aktivně působit na sociálních sítích a komunikovat tímto způsobem s potenciálními zákazníky. Dalším otázkou bylo zjištěno, že řada lidí se při rozhodování o návštěvě nového podniku, nechá ovlivnit doporučením známých. Bude tedy zásadní udělat všechno pro to, aby zákazníci odcházeli z cukrárny spokojení a šířili své pozitivní emoce dále.

Poslední sada otázek se týkala segmentace zákazníků. Tohoto primárního výzkumu se zúčastnilo více žen, než mužů. Nejčetnější skupina dotazovaných byla ve věku 21 – 30 let, dále pak četnou skupinu tvořily osoby ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let. S ohledem na sociální status největší část, 66 % tvořily osoby zaměstnané v pracovním poměru a v poslední otázce bylo zjištěno, že větší část dotazovaných byla z části obce Mokrá.

2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Tato část práce zahrnuje zhodnocení lidského faktorů a zdrojů, které mají majitelé k dispozici. Zdroje budou posuzovány z pohledu hmotného, nehmotného, finančního a lidského.

Hmotné zdroje

V rámci hmotných zdrojů bude k dispozici kancelářské vybavení pro vedení firmy (notebook, tiskárna, telefon, kancelářské potřeby, nábytek...), dále řada elektrických spotřebičů, které budou vloženy do podniku, jedná se např. o elektrický mixér, tyčový mixér, kuchyňský robot a další. Mezi ostatní hmotné zdroje patří cukrářské potřeby, jako jsou stěrky, zdobičky, mísy, otočné vály, kuchyňské minutky, nože a mnoho dalších.

Nehmotné zdroje

Nehmotným zdrojem budou především zkušenosti, znalosti a známosti obou majitelů. Ani jeden z majitelů nemá zkušenosti s vedením vlastního podniku. Existují pouze nepřímé zkušenosti skrz zaměstnání nebo podnikatelské zkušenosti známých. Oba mají zkušenosti s prací v oblasti gastronomie.

Spolumajitelka Nikola:

- Současné zaměstnání: Referentka VUT, zaměstnankyně provozního odboru – správa budov II na Kraví Hoře
- Předchozí zaměstnání: pracovník přípravy studené kuchyně, Lahůdka – studená kuchyně
- Bc. Vzdělání: Finance a řízení, Vysoká škola polytechnická Jihlava

Nikola má vystudovanou školu ekonomického zaměření a bude tedy zajišťovat vedení účetnictví a mezd, má zkušenosti s prací v účetním programu Pohoda, dále se bude věnovat financím, vyřizování administrativních záležitostí a komunikaci s úřady. V rámci svého osobního rozvoje absolvovala baristický kurz, kurz přípravy cupcakes, kurz přípravy mini dezertů, kurz zdobení dortů, výroby čokoládových pralinek, výroby cheesecaků a další. V oblasti gastronomie se vzdělává sama a ráda experimentuje a zkouší nové recepty.

Spolumajitel Lukáš:

- Současné zaměstnání: Šéfkuchař v The Pulled Meat Company na Maltě
- Předchozí zaměstnání: Šéfkuchař/cukrář v Pembroke Melting Pot na Maltě
- Vzdělání: Výuční list v oboru kuchař/cukrář, SOU Jiřího z Poděbrad

Lukáš se v gastronomii pohybuje už řadu let. Posledních 13 let strávil na Maltě, kde po většinu času pracoval střídavě na pozici šéfkuchař/cukrář. Byl odpovědný za bezproblémový chod kuchyně, což zahrnovalo dokonalou koordinaci práce podřízených a celkovou organizaci práce v kuchyni, bylo třeba mít přehled o všem, co se v kuchyni děje. Jeho práce zahrnovala též přípravu podkladů pro vyřizování objednávek, inventarizaci zásob, komunikaci s dodavateli, přejímky zboží, znalosti v oblasti skladování potravin. Má tedy letité zkušenosti se zajištěním chodu podobných provozů. Díky vystudovanému oboru zná receptury tradičních dezertů a má zkušenosti s jejich výrobou.

Mezi nehmotné zdroje patří i přátelské vztahy s místním místostarostou. Lze sem započítat i povědomí o tvorbě a šikovnosti majitelky, která své výtvary prezentuje na svém osobním profilu na sociální síti, a taktéž již řadě občanů pekla dorty na rodinné oslavy. Dalším zdrojem jsou dobré vztahy se známými, kdy jeden pracuje

ve společnosti Lifelike a druhý v konkurenční společnosti R3ptile. V okruhu blízkých známých se nachází i elektrikář, instalatér a pár zedníků.

Finanční zdroje

Finanční zdroje na vybudování cukrárny budou použity z vlastních zdrojů majitelů, každý z nich má k dispozici 200 000 Kč. Část finančních prostředků bude od rodinných příslušníků a to bezúročně, jednalo by se o částku 200 000 Kč. Další potřebné finanční prostředky budou řešeny prostřednictvím bankovního úvěru.

Lidské zdroje

O provoz celé cukrárny se budou z počátku starat oba majitelé. Lukáš bude mít primárně na starost výrobu produktů, objednávání surovin, inovaci produktů, budování vztahů s dodavateli. Nikola se bude starat o administrativní záležitosti, účetnictví, marketing a bude v přímém kontaktu se zákazníky. V případě potřeby budou zaměstnání brigádníci, ať už do výroby nebo jako obsluha cukrárny.

Následující tabulka obsahuje shrnutí vlastních zdrojů a schopností majitelů, včetně výše jejich úrovně a vlivu na podnikání.

Tab. 10: Shrnutí interních zdrojů a schopností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obecný popis zdroje	Úroveň	Vliv na podnikání
Disponibilní vybavení podniku	Střední	Snížení nákladů na vybavení podniku
Zkušenosti s podnikáním	Malé	Slabá stránka podniku
Zkušenosti se zajištěním chodu podniku	Vysoké	Efektivní organizace práce a zásobování
Zkušenosti s administrativním vedením společnosti	Malé	Vyhledání pomoci externí účetní, zvýšení nákladů
Zkušenosti s výrobou produktů	Vysoké	Silná stránka podniku
Okruh známých	Střední	Snížení nákladů při rekonstrukci
Disponibilní kapitál	600 000 Kč	Důležité aktivum podniku
Prostory a zázemí podnikání	Žádné	Zvýší se náklady, platba nájmu

2.5 Shrnutí faktorů projektu ve SWOT matici

Tato kapitola obsahuje shrnutí jednotlivých faktorů, které byly identifikovány v rámci provedených analýz. Hodnocení těchto faktorů prezentuje Tab. 11. Pomocí výsledných vah znázorněných v Tab. 12 vyšla nejlepší strategií pro tento projekt strategie SO zvaná též maxi-maxi. Cílem této strategie je využití silných stránek k uchopení příležitostí podnikatelského plánu. Firma se tedy bude snažit využít svůj nesilnější faktor a to znalost tradičních receptur a zkušenosti s výrobou dezertů, aby dokázala využít potenciál rostoucího trhu a zvyšující se spotřeby cukrářských výrobků. Zkušenosti a poctivá domácí výroba budou též zdůrazňovány v rámci propagace podniku.

Tab. 11: SWOT matice ke zhodnocení faktorů projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Zkušenosti se zajištěním chodu provozu	0,2	3	0,6	4
Zkušenosti s výrobou dezertů	0,3	5	1,5	
Znalost tradičních receptur	0,3	5	1,5	
Osobní rozvoj majitelky	0,15	2	0,3	
Povědomí o tvorbě majitelky	0,05	2	0,1	
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Jediná cukrárna v obci	0,2	3	0,6	3,5
Růst spotřeby cukrářských výrobků	0,2	4	0,8	
Rostoucí trh	0,2	4	0,8	
Účast na kulturních akcích v obci	0,1	3	0,3	
Letní zahrádka a dětský koutek	0,1	2	0,2	
Propagace skrz sociální síť	0,2	4	0,8	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nezkušenosti podnikatelé	0,6	3	1,8	3
Malé zkušenosti s administrativním vedením společnosti	0,4	3	1,2	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nedostatečná propagace	0,3	3	0,9	3,2
Růst cen surovin	0,2	2	0,4	
Nedostatečný zájem ze strany zákazníků	0,4	4	1,6	
Přehřátý trh práce	0,1	3	0,3	

Tab. 12: Výběr strategie
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky - 4	Slabé stránky - 3
Příležitosti – 3,5	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby - 3,2	Strategie ST	Strategie WT

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výsledků analýzy současné situace budou v této kapitole sestaveny konkrétní návrhy pro vytvoření podnikatelského plánu. První podkapitola se věnuje volbě vhodné strategie a stanovení cílů v podnikání. Následuje popis podniku, organizační, provozní, marketingový a finanční plán. Závěr kapitoly je věnován analýze a zhodnocení rizik celého projektu včetně návrhů opatření na jejich snížení či eliminaci dopadu a v neposlední řadě i harmonogram realizace projektu.

3.1 Volba vhodné strategie

Nová cukrárna bude cílit na poctivou domácí výrobu produktů z kvalitních surovin, které budou lákat nejen vzhledem, ale i skvělou chutí. Cukrárna bude poskytovat možnost objednání dortů a občerstvení na rodinné či jiné události. Dezerty si bude možné vychutnat na místě nebo odnést s sebou. V sezónních měsících bude k dispozici venkovní zahrádka. Součástí vnitřních prostor bude i malý dětský koutek. Lokalita podniku byla zvolena kvůli absenci podobného podniku v blízkém okolí.

Cukrárna jako malý začínající podnik v oblasti nabídky produktů a služeb nemůže konkurovat nízkými cenami. Právě kvůli své velikosti, omezeným zdrojům a nízké vyjednávací síle bude zvolena strategie **zacílení na diferenciaci**. Podnik bude v porovnání s konkurencí nabízet širší sortiment produktů, tedy kombinaci tradičních i zahraničních dezertů, což zatím žádný z místních konkurentů nenabízí. Mezi konkurencí najdeme podniky, které se věnují výrobě tradičních zákusků, ale nenabízejí možnost konzumace na místě, nebo podniky, které nabízejí zahraniční dezerty, nabízejí posezení, ale dezerty nejsou jejich prioritou. Snahou je vytvořit podnik, který bude primárně zaměřený na výrobu dezertů, které bude možno vychutnat v příjemném a přátelském prostředí. Další odlišení bude v oblasti nápojů, kdy plánuje nabízet pouze domácí limonády a vodu s ovocem, namísto klasických slazených nápojů typu Coca-Cola.

Tržní mezeru lze vyvodit na základě vlastního průzkumu, kdy 86 % dotazovaných navštěvuje cukrárny, a to nejčastěji v nejbližším městě, neboť v blízkém okolí se žádná

cukrárna nenachází. Vysoký počet dotazovaných, a to 90 % z nich by bylo pro zřízení cukrárny v obci.

Posláním nové cukrárny je vytvořit prostředí, ve kterém získá zákazník jedinečný gastronomický zážitek prostřednictvím ručně vyráběných dezertů, vznikajících dle tradičních receptur obohacených špetkou vlastní fantazie. Všechny produkty budou vyráběny pouze z kvalitních a čerstvých surovin, které budou odebírány především od lokálních dodavatelů. Cílem je vytvořit prostředí, které bude vyhledáváno jako nejlepší volba pro setkání s přáteli, posezení s rodinou a místo, kde se bude cítit vítaný.

Vizi majitelů je vybudovat podnik, který bude vyhledávaný pro své jedinečné gastronomické výtvary a skvělou atmosféru.

Krátkodobé cíle do 1 roku

Prvním cílem bude získat si místní občany, pozitivně se v dané obci uvést a vytvořit příjemné prostředí, do kterého se budou rádi a opakovaně vracet. Cílem je dosáhnout návštěvnosti alespoň 420 osob měsíčně. V prvním roce je v plánu aktivní účast na místních akcích, např. farmářské trhy, letní promítání, dětský den, mokerský běh apod. Dále bude v plánu aktivně nabízet zajištění občerstvení na hody, plesy a další podobné akce. Stejně tak bude aktivně prezentována možnost objednání dortů a občerstvení na rodinné oslavy. Cílem je, aby zakázková výroba činila alespoň 10 % celkových tržeb. Marketingovým cílem pro první rok podnikání bude získat 1 000 like na sociální síti Facebook a 500 sledujících na Instagramu. Velký důraz bude kladen na interakci se zákazníky, aby bylo možné doladit případné nedostatky.

Střednědobé cíle do 2 let

Hlavním cílem v druhém roce podnikání bude rozšiřování povědomí o podniku do okolních vesnic a směrem k Brnu, což povede ke zvýšení měsíční návštěvnosti o 15 %. Tohoto cíle bude dosaženo aktivní účastí na food festivalech a podobných akcích probíhajících v okrese Brno-venkov. Dále dojde k rozšíření nabídky nápojů a dezertů. Nabídka nápojů bude obohacena o točené limonády a pivo a nabídka dezertů se rozroste vafle. Jedním z cílů bude též získání jednoho stálého odběratele produktů. Cílem je, aby se zakázková výroba podílela na celkových tržbách ze 40 %. Marketingovým cílem pro druhý rok podnikání bude obdržet 2 000 like na sociální síti Facebook a 1000 sledujících na Instagramu.

Střednědobé cíle do 3 let

V třetím roce podnikání bude hlavním cílem oslovení menších kaváren v okrajových částech města Brna, např. Slatina, Černovice, Líšeň a pokusit se s nimi navázat spolupráci a zajistit tak podniku stálého odběratele produktů. Žádoucí je získání 2 stálých odběratelů, což povede ke zvýšení podílu zakázkové výroby na celkových tržbách o 25 % oproti předchozímu roku. Aktivní účastí na Restaurant Day v Piknik boxu, festivalu Le Rendez Vous a podobně tematických akcích probíhajících v centru města Brna bude podpořena snaha o rozšíření povědomí o podniku v Brně, což zvedne návštěvnost podniku alespoň o 5 %. Marketingovým cílem pro třetí rok podnikání bude obdržet 3 000 like na sociální síti Facebook a 1500 sledujících na Instagramu.

3.2 Popis podniku

Popis podniku zahrnuje základní údaje o společnosti, popis umístění provozovny a volbu právní formy podnikání.

Právní forma a řízení podniku

Pro realizaci podnikatelského záměru bude založena nová společnost s ručením omezeným. Tato možnost byla zvolena kvůli účasti dvou společníků, dále z důvodu ručení společníků do výše nesplacených vkladů. Bylo myšleno na možnost budování značky a v případě neúspěchu je možné firmu prodat, což u živnosti nelze.

Statutárním orgánem společnosti budou oba společníci. Mohou jednat jménem společnosti samostatně a nerozdílně. Rozdělení povinností bude předem jasně stanoveno. Případný zisk bude dělem stejným dílem.

Podnik se stane plátcem DPH až po dosažení zákonného obrátu 1 000 000 Kč, který je podmínkou, pro registraci jako plátce této daně.

Cukrárna jakožto společnost s ručením omezeným bude odvádět daň z příjmu právnických osob ve výši 19 %, která se počítá ze základu daně. Daň z příjmu fyzických osob činí 15 % ze superhrubé mzdy (businessinfo.cz, 2019). Důležité jsou též odvody státu, tedy sociální pojištění zaměstnavatele ve výši 25 %, zaměstnance ve výši 6,5 % a odvody zdravotního pojištění, kdy zaměstnavatel hradí 9 % a zaměstnanec 4,5 % (businessinfo.cz, 2018).

Základní údaje o společnosti

Logo:



Obr. 2: Logo společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Název společnosti: Cukrárna Nikky, s.r.o.

Sídlo: Horákov 79, Mokrá-Horákov 664 04

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Pekařství, cukrářství, hostinská činnosti, velkoobchod a maloobchod

Společníci: Nikola Otrusíníková

Vklad: 300 000 Kč

Lukáš Otrusíník

Vklad: 300 000 Kč

Základní kapitál: 600 000 Kč

Umístění podniku

Provozovna cukrárny bude umístěna v obci Mokrá-Horákov, konkrétně v centru části Horákov č. p. 79. Téměř naproti podniku je velmi malé náměstí s kapličkou a kousek opodál je malé dětské hřiště, kam chodí maminky s dětmi. Z autobusové zastávky bude podnik vzdálen cca 500 m, asi 6 min chůze po hlavní silnici. Výhodou obce je lokalita poblíž města Brna, vzdálenost cca 12 km. Tyto prostory momentálně ještě využívá

místní hostinec, který bude svou činnost končit. Prostory jsou majetkem obce, která se rozhodla je dál pronajímat a je ochotná podstoupit určité úpravy pro přizpůsobení potřebám cukrárny.

3.3 Provozní plán

Provozní plán popisuje výrobní prostory, ve kterých bude probíhat samotná výroba a skladování dezertů, dodavatele potravin, obalového materiálu a ostatních potřeb, výrobní náklady produktů a způsob skladování zásob.

Výrobní prostory

Po příchodu do provozovny budou mít zákazníci přímý výhled na vitrínu se zákusky a dezerty, ze kterých si budou moci vybírat. Vitrína bude propojená s barem, který bude sloužit k přípravě teplých i studených nápojů, které budou společně s dezerty roznášeny ke stolkům.

Provozovna má dostatečné velké zadní prostory, které budou sloužit jako výrobní včetně skladovacích prostor, je zde prostor i pro malou kancelář. Výrobní prostory budou vybaveny spotřebiči potřebnými pro výrobu a úschovnu dezertů. Místnost bude obsahovat dřezy, umyvadlo, trouby, ledničky, mrazáky, stojany na plechy, stoly se všemi potřebnými drobnými spotřebiči důležitými pro výrobu produktů.

Součástí zadních prostor bude malá kancelář, která bude sloužit k vyřizování objednávek a výkonu administrativních záležitostí. Místnost bude zahrnovat stůl, židli, skříň s policemi pro shromažďování potřebných dokumentů, notebook, tiskárnu a potřebné prací potřeby.

Toalety budou odděleny zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro zákazníky.

Popis dodavatelů

Součástí obchodní strategie je nakupovat suroviny od českých výrobců, ať už ovoce či ostatní přísady na pečení, pokud to bude reálné. Mezi dodavatele budou patřit společnosti Almeco a Fiala Praha - s.r.o., kteří nabízejí veškerý cukrářský sortiment. Budou u nich nakupovány především cukrářské pomůcky, doplňky, obalový materiál, případně čokoláda. V případě oříšků a oříškových másel budou upřednostňovány společnosti Lifelike a R3ptile, jelikož zde pracují známí majitelé a jedná se o kvalitní

produkty. Suroviny na pečení, stejně tak exotické a ostatní ovoce bude nakupováno v prodejně MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. nebo v prodejnách Lidl. V případě sezónního ovoce budou upřednostňováni lokální prodejci. Dodavatelem kávy a čaje bude společnost Fine Coffee s.r.o., která nabízí rozsáhlý sortiment pražené kávy. Dodavatelem vína bude Vinařství Plaček. Dodavatelé ostatních surovin budou vybírání dle aktuálních podmínek.

Skladování zásob

Ze začátku bude zásobování zajišťováno oběma majitelkami. Vzhledem ke krátkým intervalům mezi objednávkami a dodáním zboží, nebude třeba vytvářet velké zásoby zboží. Velikost zásob se může v průběhu měnit vzhledem k množství objednávek a denní spotřebě produktů. Bude uplatňována metoda skladování FIFO, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám. Pro kontrolu skladovaných zásob bude každý měsíc prováděna inventura zásob.

Otevírací doba

Pondělí, úterý:	zavřeno
Středa – Pátek:	13:00 – 19:00
Sobota:	12:00 – 20:00
Neděle:	12:00 – 20:00

Tato otevírací doba je zkušební. Následující 3 měsíce po otevření bude sledována návštěvnost cukrárny v jednotlivých časech a na základě výsledků bude případně otevírací doba upravena.

3.4 Marketingový plán

V rámci marketingového plánu bude zpracována struktura základního marketingového mixu „4P“. Plán vychází ze zvolené strategie a výsledků vlastního marketingového průzkumu. Mezi marketingové cíle v oblasti propagace patří dosažení požadovaného počtu odběratelů a sledujících na sociálních sítích. Cílem je získat každý rok 1000 odběratelů na sociální síti Facebook a 500 sledujících na sociální síti Instagram. Dle výsledků marketingového průzkumu tvoří nejpočetnější skupinu potenciálních zákazníků ženy ve věku 21 - 30 let, které jsou zaměstnané. Další početnou skupinou

jsou pak ženy ve věku 31 - 50 let, které jsou též zaměstnané. Podnik se chce odlišit od konkurence na základě širší nabídky poskytovaných produktů, vyráběných z kvalitních surovin a za akceptovatelné ceny. Součástí je též navržení vhodné propagace podniku.

Produkt

Cukrárna bude nabízet rozmanitý sortiment produktů, první část tvoří tradiční zákusky, které budou vyráběny dle ověřených, tradičních receptur a další budou dezerty vycházející z původních receptur obohacené o inovační nápady majitelů. Všechny produkty budou vyráběny s láskou a péčí přímo v cukrárně za pomoci kvalitních a čerstvých surovin. V rámci marketingového průzkumu bylo zjištěno, že největší zájem bude o tradiční zákusky, z nichž mezi nejoblíbenější patří větrník, likérová špička, indiánek, věneček, punčový řez a laskonka. Další často volenou položkou byly ovocné řezy, které následovala panna cotta, cheesecake a tiramisu. Tyto dezerty a zákusky budou tvořit produktový základ cukrárny. Tento základ bude doplněn o tzv. weekly special neboli týdenní novinky, což budou další produkty, které byly často zmiňovány v rámci průzkumu např. dezerty bez lepku, cukru či laktózy, případně veganské, ale třeba i mrkvový dort, red velvet, rolády apod. Množství jednotlivých produktů bude přizpůsobeno dle návštěvnosti.

Marketingovým průzkumem byl též zkoumán zájem o pečení dortů na objednávku, a jelikož většina dotazovaných se k této skutečnosti vyjádřila kladně, bude cukrárna nabízet i tuto službu. Objednávat dorty bude možné v průběhu celého roku, ať už dětské, klasické či atypické, majitelé se budou snažit přizpůsobit přání zákazníka. Dorty bude nutné objednávat nejméně tři dny předem.

V případě poklesu návštěvnosti v podzimním období, bude cukrárna uvažovat o rozšíření nabídky o možnost objednání vánočního cukroví.

S ohledem na preferované nápoje, bude v cukrárně nabízena káva, domácí limonády, džbánek vody s citrónem (ovocem), čaj a také víno.

Cena

Ceny jednotlivých produktů budou stanoveny na základě spotřebovaného materiálu, energie a práce. Dále bude přičtena i stanovená výše marže s ohledem na ceny, které jsou nabízeny v dané lokalitě. Marže na dortech se bude pohybovat okolo 65 %, bude

záležet na pracnosti a složitosti dort. Na zákuscích bude činit marže 50 %. Celková výše ceny dezertů, zákusků, dortů bude vyšší, než nabízí konkurence a to právě díky užití kvalitnějších či netradičních surovin. Cena nápojů bude srovnatelná s konkurencí. V případě odnosu zákusků, dezertů s sebou, budou k dispozici tři velikosti krabic (malá, střední, velká), v cenovém rozpětí 5-10 Kč. V případě předem objednaných dortů, zákusků apod. bude cena obalového materiálu zahrnuta do celkové ceny produktu. Díky marketingovému průzkumu bylo zjištěno, že zákazníci jsou ochotni za jednu návštěvu nejčastěji zaplatit 151 - 200 Kč a že polovina z nich se nechá ovlivnit výší ceny produktů.

Distribuce a propagace

Všechny vyráběné produkty budou z počátku nabízeny přímo koncovým zákazníkům. Zákazníkům bude umožněno konzumovat produkty na místě, kde uvnitř bude kapacita pro zhruba 15 osob a kapacita venkovní zahrádky bude další 15 osob. Zakoupené zákusky či dezerty bude možné odnést s sebou, na provozovně budou k dispozici různé velikosti papírových krabic. Nápoje bude možné konzumovat pouze na místě. Objednávky produktů učiněné ať už osobně, telefonicky či emailem bude možné vyzvedávat pouze osobně na provozovně. V případě, že se v budoucnu podaří najít stálého odběratele, budou produkty nabízeny nepřímo skrz jiný podnik, např. kavárnu.

Prostřednictvím marketingového průzkumu bylo zjištěno, že většina zákazníků preferuje nepřímou formu komunikace, tedy prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek nebo skrze reklamní letáky. Propagace cukrárny bude zahájena přibližně měsíc před otevřením a to prostřednictvím sociálních sítí a rozdáváním informačních letáků v obci. Před otevřením bude domluveno oznámení v místním rozhlasu, které proběhne 2x v týdnu, kdy bude cukrárna otevřena. Dále cukrárna plánuje účast na farmářských trzích, letním promítání, dětském dnu a dalších akcích probíhajících v obci. Cukrárna plánuje využívat neplacené formy propagace skrz Facebook, Instagram a také placené formy skrz informační letáky.

- **Facebook a Instagram**

Tento způsob komunikace bude cílit na klíčový segment zákazníků a osoby, které mají přístup k sociálním sítím. Měsíc před otevřením bude založena stránka cukrárny na sociální síti Facebook. Zde budou zveřejněny základní informace o podniku, dále

kontaktní údaje jako adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa, také otevírací doba a další užitečné informace. Úvodní příspěvky a první událost budou cíleny na slavnostní otevření cukrárny, kde se zákazníci budou moci těšit na welcome drink a ochutnávku produktů, které budou v cukrárně nabízeny. Fotografie jednotlivých produktů budou postupně zveřejňovány během celého měsíce. Na této stránce budou denně zveřejňovány příspěvky propagující denní nabídku cukrárny včetně týdenních speciálů a současně budou zákazníci vyzíváni k osobní návštěvě a vyzkoušení produktů. Dále zde budou zveřejňovány probíhající události či jiné zajímavé informace spojené s cukrárnou. Všechny dorty, které opustí dveře cukrárny, budou též sdíleny na sociálních sítích a bude poukázáno na možnost jejich objednání.

Obdobně bude postupováno na sociální síti Instagram, kde bude založen profil cukrárny a budou zde sdíleny fotografie produktů a interiéru cukrárny za účelem zaujmout potenciální zákazníky.

- **Informační leták**

Jelikož ne všichni občané mají přístup k internetu a jsou registrováni na sociálních sítích, budou vytištěny i informační letáky, které budou sloužit jako pozvánka na otevření nové cukrárny. Letáky budou po domluvě vyvěšeny ve výloze místního obchodu, na poště a na vchodových dveřích zdravotního střediska. Každý týden budou následně vytvořeny tři letáky, vybízející k návštěvě a ochutnávce týdenní novinky, které budou vylepovány na stejných místech.

3.5 Organizační plán

Organizační struktura podniku bude velmi jednoduchá, neboť se jedná o malý začínající podnik a z počátku budou v podniku působit pouze oba majitelé.

Ze startu bude pečení zákusků v kompetenci obou majitelů, stejně tak zajišťování zásobování a obsluha zákazníků.

Lukáš bude odpovědný za zhotovení technologických postupů pro výrobu dezertů. Dalším úkolem bude výběr, příjem, kontrola a skladování surovin. Primární bude ovšem samotná příprava, výroba a zhotovení cukrářských výrobků. Součástí je také uchovávání, balení a expedice hotových výrobků. Důležitá bude též obsluha, údržba

a kontrola stavu zařízení, udržování čistoty na pracovišti a dodržování všech hygienických zásad.

Nikola se bude mít dále na starost vedení účetnictví a mezd, vyřizování administrativy a komunikaci s úřady. Díky svému estetickému cítění bude mít na starost marketingovou komunikaci, bude tedy umisťovat příspěvky a fotografie na sociální sítě, vymýšlet design letáků a stejně pak bude odpovědná za fotografování produktů. Dále bude zajišťovat komunikaci s dodavateli i odběrateli.

V případě potřeby bude využita pomoc rodinných příslušníků nebo budou přijati brigádníci buď na výrobu produktů, nebo na obsluhu zákazníků cukrárny. Brigádníci budou zaměstnání na dohodu o provedení práce, která umožňuje odpracovat maximálně 300 hodin za rok a za odvedenou práci jim bude vyplaceno 90 Kč/hodina.

3.6 Finanční plán

Tato část se zabývá finančním plánem nové cukrárny. Na základě tohoto plánu si bude možné vytvořit představu o tom, kolik finančních prostředků bude potřeba k zahájení provozu cukrárny, jak vysoké budou provozní náklady, včetně jejich predikce. Bude zahrnovat i odhad tržeb, které by mohl podnik získat na základě své podnikatelské činnosti a opět bude provedena jejich predikce. Predikce provozních nákladů a odhady tržeb budou stanoveny v realistické variantě na tři následující roky. Bude také sestavena predikce peněžních toků s tím, že v prvním roce bude proveden odhad na jednotlivé měsíce. Cílem finančního plánu je ukázat zda je projekt realizovatelný.

3.6.1 Plánované počáteční výdaje

Počáteční výdaje zahrnují vlastním založením společnosti, rekonstrukci prostor, nákup potřebného vybavení a ostatní činnosti spojené s otevřením podniku.

Zřizovací výdaje na založení společnosti

Zřizovací výdaje zahrnují finance spojené s administrativou při založení společnosti. Následující tabulka obsahuje přehled jednotlivých úkonů potřebných pro založení společnosti včetně jejich ceny.

Tab. 13: Zřizovací výdaje pro založení společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle e-sro.cz)

Úkon	Cena
Sepsání společenské smlouvy u notáře	4 000 Kč
Ověřování podpisů a listin	1 750 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	300 Kč
Ohlášení živností	1 500 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	500 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního a živnostenského rejstříku	200 Kč
Celkem	13 250 Kč

Výdaje na rekonstrukci

Rekonstrukce bude zahrnovat především úpravu výroby, aby se přizpůsobila požadavkům majitelů. Součástí rekonstrukce bude i malování, výzdoba a drobná úprava toalet. Rekonstrukci budou zajišťovat sami majitelé za pomoci svých známých. Cena je stanovena na základě odborného odhadu známých. Odhad ceny rekonstrukce činí 100 000 Kč.

Výdaje na vybavení provozovny

Do této části spadají všechny výdaje spojené se zařízením a vybavením provozovny. Jedná se o veškeré vybavení potřebné k zařízení výroby, tak i samotné prodejny. Výdaje jsou vyjádřeny v následující tabulce.

Tab. 14: Vybavení provozovny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení výroby	Cena	Vybavení prodejny	Cena
Lednice na dorty a zákusky (2x)	30 000 Kč	Vitrína na zákusky	15 000 Kč
Lednice na vejce	8 500 Kč	Lednice (2x)	15 000 Kč
Lednice na zboží	5 890 Kč	Myčka na nádobí	10 000 Kč
Trouba (2x)	33 300 Kč	Dřez (2x)	10 000 Kč
Varná deska	8 900 Kč	Kávovar	52 000 Kč
Dřez (3x)	15 000 Kč	Skříňka na nádobí a suroviny (2x)	5 000 Kč
Stůl (2x)	10 000 Kč	Stoly a židle	30 000 Kč
Regál na plechy	5 000 Kč	Nádobí	10 000 Kč
Plechy (10x)	5 000 Kč	Dekorace a osvětlení	15 000 Kč
Police (3x)	7 500 Kč	Vybavení dětského koutku	10 000 Kč
Cukrářské náčiní	3 000 Kč	Registrační pokladna	27 000 Kč
		Software k registrační pokladně	14 000 Kč
		Tiskárna k registrační pokladně	6 000 Kč
		Celkem	351 090 Kč

V druhém roce podnikání je v plánu rozšíření nabídky nápojů o točenou limonádu a pivo, což povedeme k nákupu dvou výčepních zařízení v hodnotě zhruba 20 000 Kč a dále rozšíření nabídky dezertů o vafle, s čímž je spojen nákup vaflovače v hodnotě cca 1 000 Kč.

3.6.2 Plánované náklady

Provozní náklady zahrnují všechny náklady, které jsou spojeny s běžným provozem cukrárny. Náklady jsou počítány pro realistickou variantu.

Majitelé nemají k dispozici vlastní provozní prostory a budou tedy působit v prostoru obecním. Celková výše nájmu byla stanovena na 10 000 Kč měsíčně. Energie jsou odhadovány ve výši 7 000 Kč měsíčně.

Mobilní tarif bude využit od společnosti O2. Zvolený tarif je FREE modrý, který nabízí neomezené volání a SMS do všech sítí a internet 500 MB, cena je 499 Kč měsíčně (o2.cz, 2019). Internet bude poskytovat společnost LiveNet-IT, která nabízí tarif Fiber Sprint 20M za 330 Kč měsíčně (lin.cz, 2019).

Pojištění bude sjednáno u společnosti Kooperativa, jedná se o pojištění START PLUS, které stojí ročně okolo 12 000 Kč. Z čehož 1 814 Kč stojí pojištění za zaměstnance.

Největší složkou provozních nákladů tvoří náklady spojené s nákupem zásob. Je třeba zásoby udržovat v optimálním množství, aby v nich nebylo vázáno příliš mnoho finančních prostředků, ale aby bylo zároveň možné uspokojit očekávanou poptávku. Cukrárnu bude objednávat zboží podle potřeby tak, aby byla schopná zajistit plynulý provoz, a aby byla zajištěna vždy čerstvost zboží. Náklady spojené s pořízením zásob budou činit 36 % z obrátu.

Ostatní náklady zahrnují náklady spojené s pořízením prostředků pro udržování čistoty v rámci provozu a sociálních zařízení, a také náklady na nákup různých dekorací. Následující tabulka shrnuje roční propočet výše zmíněných nákladů.

Tab. 15: Provozní náklady – realistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování)

Provozní náklady	1. rok (6 měsíců)	2. rok	3. rok
Nájem	60 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Energie	42 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Telefon	2 994 Kč	5 988 Kč	5 988 Kč
Internet	1 980 Kč	3 960 Kč	3 960 Kč
Pojištění	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Zboží	180 000 Kč	590 400 Kč	1 114 800 Kč
Ostatní náklady	5 100 Kč	10 200 Kč	10 200 Kč
Celkem	298 074 Kč	826 548 Kč	1 350 948 Kč

Náklady na propagaci

Náklady na propagaci budou nejvyšší v prvním roce podnikání, protože je třeba novou cukrárnu patřičně zviditelnit a přilákat pozornost místních obyvatel, případně i obyvatel okolních vesnic. Největší náklady budou spojeny se slavnostním otevřením cukrárny, které vyjdou zhruba na 15 000 Kč. Propagace prostřednictvím sociálních sítí bude zdarma, stejně tak umístění reklamy v místním rozhlasu a zpravodaji bude díky známosti s místostarostou zdarma. Před otevřením bude vytištěno 500 ks letáčků, 1 ks stojí 2 Kč, za tuto formu propagace bude zapláceno 1 000 Kč. Letáky budou rozdávány na frekventovaných místech v obci a jejich šíření bude probíhat měsíc před otevřením. Další letáčky informující o týdenní nabídce si budou majitelé navrhovat i vyrábět sami, jejich cena se bude pohybovat okolo 10 Kč za kus, měsíčně bude potřeba 12 ks letáčků. Měsíční výdaj bude činit 120 Kč a ročně tedy vyjdou na 1 440 Kč.

Mzdové náklady

Tato oblast bude zahrnovat mzdové náklady obou majitelů. Oba majitelé budou mít hrubou mzdu 20 000 Kč, která bude stabilní po dobu tří let. Odvody na sociální a zdravotní pojištění jsou vypočítány jako 34 % z hrubé mzdy a srážková daň činí 15 % ze superhrubé mzdy. Na hlavní pracovní poměr budou v podniku působit zatím pouze majitelé, v případě potřeby bude využita pomoc rodinných příslušníků nebo budou přijati brigádníci na dohodu o provedení práce. Hrubá mzda za oba majitele bude činit 40 000 Kč, odvody na sociální a zdravotní pojištění budou 13 600 Kč a srážková daň bude 3 900 Kč. Celkové měsíční mzdové náklady budou 57 500 Kč.

Náklady na splácení úvěru

Na začátku podnikání bude sjednán úvěr u Komerční banky, která nabízí Profi úvěr start a jako jedna z mála bank poskytuje úvěr začínajícím podnikatelům a nepožaduje určitou podnikatelskou historii. Úvěr bude sjednán ve výši 400 000 Kč a bude sloužit k pokrytí provozních výdajů. Úrok bude sjednán na 8,9 % p.a. Měsíční splátka činí 12 701 Kč a bude přeplaceno 57 248 Kč. Celkové shrnutí úvěru je uvedeno v příloze.

3.6.3 Plánované výnosy

Výše očekávaných tržeb bude odhadnuta podle frekvence návštěvnosti a výše průměrné útraty respondentů, které byly zjištěny na základě marketingového průzkumu, který byl zpracován v kapitole 2.3.

Pro stanovení četnosti návštěv cukrárny byly využity údaje získané v rámci marketingového průzkumu. Na základě získaných odpovědí byla stanovena očekávaná měsíční návštěvnost cukrárny, která činí 420 osob. V přepočtu na dny by návštěvnost činila 21 osob, uvažujeme-li, že měsíc má 20 pracovních dnů.

Z otázky týkající se útraty respondentů během jedné návštěvy, byla stanovena průměrná výše útraty na jednu osobu, která činí 178 Kč. Lze tedy očekávat denní tržbu ve výši 3 738 Kč. Měsíčně pak lze očekávat tržby v hodnotě 74 760 Kč. Tato částka nezahrnuje tržby za zakázkovou výrobu, do níž lze započítat výrobu dortů a občerstvení na rodinné či jiné události. Následující tabulka prezentuje odhad měsíční zakázkové výroby.

Tab. 16: Zakázková výroba

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zakázkový výroba za měsíc	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Dort na objednávku	5	1 000 Kč	5 000 Kč
Zákusky na objednávku	150	25 Kč	3 750 Kč
Celkem	155	1 025 Kč	8 750 Kč

Celkové měsíční tržby jsou tedy odhadovány ve výši 83 510 Kč. Cukrárna bude otevřena až v polovině prvního roku podnikání, proto jsou tržby odhadovány na dobu 6 měsíců. V druhém roce podnikání je očekáván postupný nárůst měsíční návštěvnosti o zhruba 15 %, v třetím roce je očekáván nárůst měsíční návštěvnosti o 5 %. S ohledem na zakázkovou výrobu se v druhém roce podnikání očekává získání jednoho stálého odběratele, díky čemuž vzrostou měsíční tržby o 44 000 Kč, což činí ročně nárůst o 528 000 Kč. Ve třetím roce podnikání je očekávána spolupráce se dvěma odběrateli, což povede ke zvýšení měsíčních tržeb o zhruba 110 000 Kč, což činí roční nárůst o 1 320 000 Kč. Následující tabulka prezentuje očekávaný vývoj tržeb v prvních třech letech podnikání.

Tab. 17: Předpokládané roční tržby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Počet zákazníků	Roční tržby na prodejně	Roční tržby zakázek	Celkové roční tržby
1. (6 měsíců)	2520	448 560 Kč	52 500 Kč	501 060 Kč
2.	5796	1 031 688 Kč	654 000 Kč	1 685 688 Kč
3.	6096	1 085 088 Kč	2 011 800 Kč	3 096 888 Kč
Celkem		2 565 336 Kč	2 718 300 Kč	5 283 636 Kč

3.6.4 Cash flow

Jedním z důležitých bodů je výpočet peněžních toků, v případě že podnikateli chybí finanční prostředky, nemůže pokračovat v činnosti, což často vede k bankrotu. Následující tabulka zobrazuje cash flow prvního roku (6 měsíců provozu), kdy byla zahájena podnikatelská činnost. Tabulka, která bude následovat, vyjadřuje odhad ročního cash flow, pro jednotlivé roky. Obě tabulky jsou sestaveny pro realistickou variantu.

Tab. 18: Cash flow pro realistickou variantu v 1. roce podnikání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	Období v měsících											
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příjmy celkem	0	0	600000	0	0	400000	83510	83510	83510	83510	83510	83510
Příjmy z prodeje							83510	83510	83510	83510	83510	83510
Půjčka						400000						
Vklady podnikatelů			600000									
Výdaje celkem	0	0	23250	60000	61000	413940	131000	131000	131000	131000	131000	131000
Založení společnosti			13250									
Rekonstrukce				50000	50000							
Vybavení provozovny						351090						
Výdaje na propagaci					1000	15000	120	120	120	120	120	120
Nájem			10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Energie						7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Telefon							499	499	499	499	499	499
Internet							330	330	330	330	330	330
Pojištění							12000	12000	12000	12000	12000	12000
Zboží						30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Ostatní						850	850	850	850	850	850	850
Mzdové náklady							57500	57500	57500	57500	57500	57500
Splátka i s úroky							12701	12701	12701	12701	12701	12701
Rozdíl příjmů a výdajů	0	0	576750	-60000	-61000	-13940	-47490	-47490	-47490	-47490	-47490	-47490
Konečný zůstatek	0	0	576750	516750	455750	441810	394320	346830	299340	251850	204360	156870

Tab. 19: Cash flow - realistická varianta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta			
Rok	1. rok (6 měsíců)	2. rok	3. rok
Počáteční stav (Kč)	600 000	156 870	19 158
Příjmy (Kč)	901 060	1 685 688	3 096 888
Výdaje (Kč)	1 344 190	1 823 400	2 326 800
Rozdíl příjmů a výdajů (Kč)	-443 130	-137 712	770 088
Konečný zůstatek peněz (Kč)	156 870	19 158	789 246

3.6.5 Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

Zahajovací rozvaha je sestavena k 1. 3. 2020, ke dni zahájení podnikání. K tomuto dni činí aktiva a pasiva společnosti 600 000 Kč a jsou ve formě finančních prostředků na bankovním účtu. Majitelé do společnosti vložili 600 000 Kč ve formě základního kapitálu.

Tab. 20: Zahajovací rozvaha ke dni 1. 3. 2020

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha ke dni 1. 3. 2020			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	600 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	600 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Rezervní fondy a fondy ze zisku	
Oběžná aktiva	600 000	Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Krátkodobý finanční majetek	600 000	Bankovní úvěry a výpomoci	
Aktiva celkem	600 000	Pasiva celkem	600 000

Plánovaná rozvaha je sestavena na první tři roky podnikání v realistické variantě. Společnost nedisponuje dlouhodobým majetkem, neboť pořizované spotřebiče a vybavení neměli hodnoty vyšší jak 40 000 Kč. Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami zboží a surovin a ke konci rozvahového dne, a také krátkodobým finančním majetkem, který je na bankovním účtu a v pokladně.

Pasiva tvoří splacený základní kapitál ve výši 600 000 Kč. Společnost má na konci roku krátkodobé závazky vůči zaměstnancům za prosincovou mzdu, a také vůči pojišťovnám za sociální a zdravotní pojištění, které odvádí za zaměstnance. Cizí zdroje obsahují též bankovní úvěr. Další část pasiv tvoří výsledek hospodaření za běžné účetní období, který v prvních dvou letech podnikání vychází ve ztrátě. V třetím roce podnikání začne cukrárna tvořit zisk.

Tab. 21: Plánovaná rozvaha

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva (Kč)	Rok		
	1.	2.	3.
Dlouhodobý majetek			
Oběžná aktiva	224471	87696	1469709
Zásoby	67601	68538	680463
Krátkodobý finanční majetek	156870	19158	789246
Aktiva celkem	224471	87696	1469709
Pasiva (Kč)			
Vlastní kapitál	-183630	-194128	1325871
Základní kapitál	600000	600000	600000
VH minulých let		-783630	-10498
VH běžného účetního období	-783630	-10498	736369
Cizí zdroje	408101	281824	143838
Krátkodobé závazky	57500	57500	57500
Bankovní úvěry a výpomoci	350601	224324	86338
Pasiva celkem	224471	87696	1469709

Následující plánovaný výkaz zisků a ztrát zachycuje očekávané náklady a výnosy podniku za tři kalendářní roky. Vyjadřuje výsledek hospodaření cukrárny za jednotlivé roky a udává, zda dosáhla zisku či ztráty. V prvním roce podnikání je cukrárna ve ztrátě 783 630 Kč, a to z důvodu zakládání, vybavení a rozjezdu samotného podnikání. V druhém roce je podnik stále ve ztrátě, která činí 10 498 Kč. Třetí rok podnikání je pro cukrárnu zlomový a začíná vykazovat zisk.

Tab. 22: Výkaz zisků a ztrát

(Zdroj: vlastní zpracování)

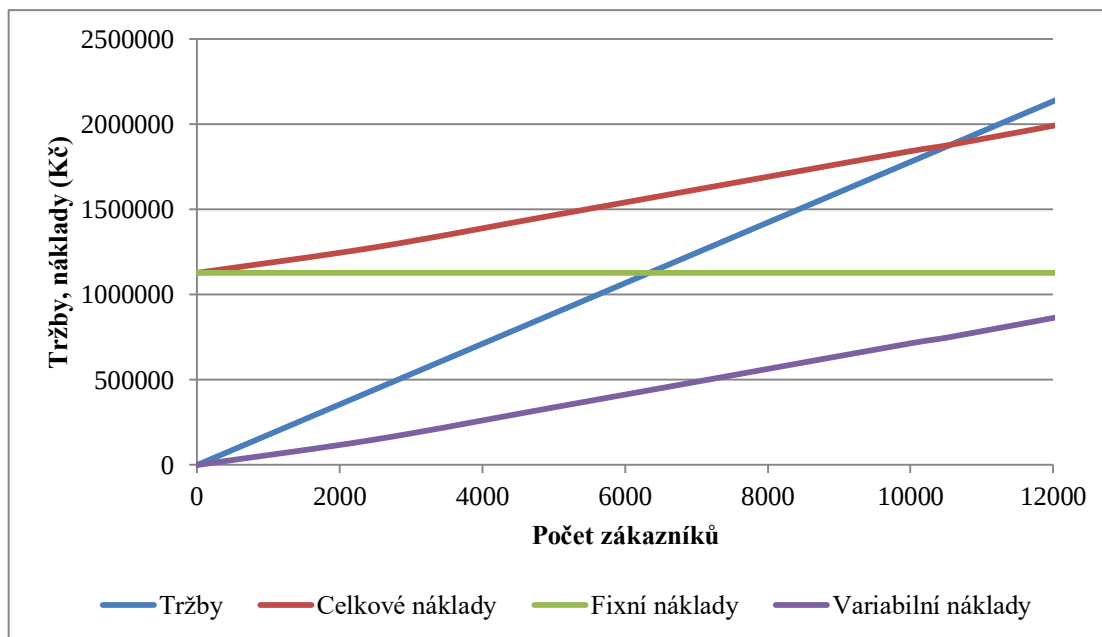
Položky	1. rok (6 měsíců)	2. rok	3. rok
Tržby za prodané zboží	501 060	1 685 688	3 096 888
Výkonová spotřeba	922 984	980 988	1 484 388
Přidaná hodnota	-421 924	704 700	1 612 500
Osobní náklady	345 000	690 000	690 000
Ostatní provozní výnosy	–	–	–
Ostatní provozní náklady	–	–	–
Provozní výsledek hospodaření	-766 924	14 700	922 500
Finanční výnosy	–	–	–
Finanční náklady	16 706	25 198	13 403
Finanční výsledek hospodaření	16 706	25 198	13 403
VH před zdaněním	-783 630	-10 498	909 097
Daň z příjmů PO (19%)	–	–	172 728
VH po zdanění	-783 630	-10 498	736 369

3.6.6 Bod zvratu

Při zjišťování bodu zvratu vycházíme z ročních fixních nákladů, variabilních nákladů a výnosů. Roční fixní náklady činí 1 128 240 Kč. Celkové tržby činí 501 060 Kč a jsou dány součinem průměrné útraty a očekávaným počtem zákazníků. Průměrná útrata byla stanovena na 178 Kč a v prvním roce podnikání je očekávána návštěvnost 2 520 zákazníků. Variabilní náklady jsou stanoveny rozdílem mezi průměrnou útratou a marží, kdy marže činí 60 % průměrné útraty. Prostřednictvím bodu zvratu je zjišťováno, kolik zákazníků musí uskutečnit nákup v cukrárně, aby nebyla společnost ve ztrátě. Bod zvratu vypočítáme následovně:

$$BZ = \frac{FN}{pj - vj} = \frac{1\,128\,240}{178 - 71,2} = 10\,564$$

Bod zvratu je 10 564 zákazníků. Od tohoto počtu obslužených zákazníků začne být cukrárna zisková. Bodu zvratu dosáhne cukrárna zhruba v polovině třetího roku podnikání.



Graf 24: Bod zvratu
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.7 Zhodnocení rizik z podnikatelského plánu

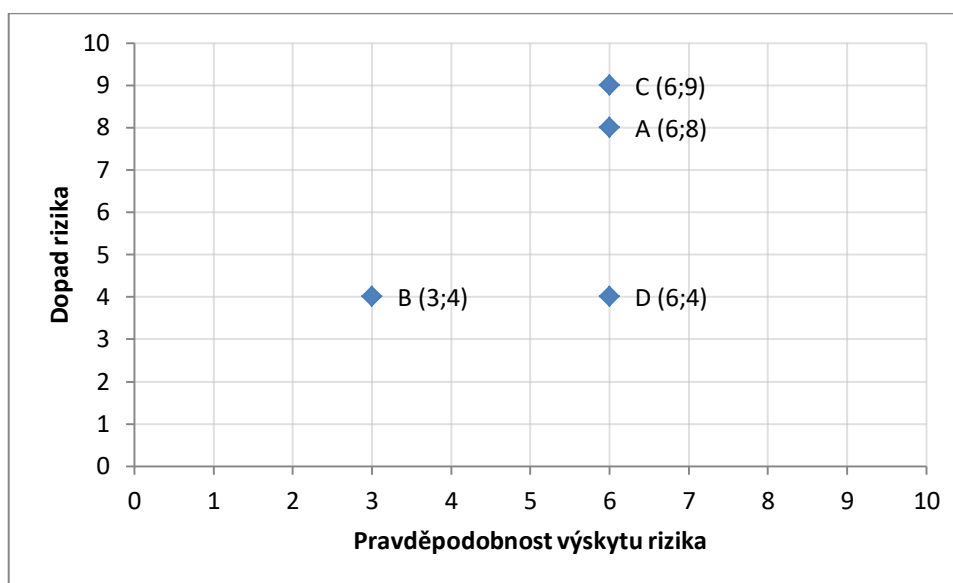
K hodnocení rizik podnikatelského plánu bude využita skórovací metoda. Prvním úkolem této metody je identifikace rizik, čehož bylo dosaženo v Tab. 16 v části hrozby. Další krok zahrnuje ohodnocení jednotlivých rizik. U každého rizika je stanovena pravděpodobnost výskytu a také jeho dopad, na škále od 1 do 10. Závěrem tohoto kroku je stanovení hodnocení, které je dáno součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadem rizika. Poslední krok zahrnuje vytvoření návrhů na opatření ke snížení rizika. Následující tabulka znázorňuje hodnocení jednotlivých rizik. Rizika dosahující hodnot 0-33 jsou běžná rizika a hodnot 34-66 nabývají závažná rizika. Lze pozorovat, že rizika B, D patří mezi běžná rizika a rizika A, C patří mezi závažná rizika.

Tab. 23: Hodnocení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika	Hodnocení rizika
A	Nedostatečná propagace	6	8	48
B	Růst ceny surovin	3	4	12
C	Nedostatečný zájem ze strany zákazníků	6	9	54
D	Přehřátý trh práce	6	4	24

Mapa rizik

Níže je znázorněna mapa rizik dle hodnot dopadu rizika a možnosti výskytu rizika. Identifikovaná rizika A, C se nachází v kvadrantu kritických hodnot. Riziko B leží v kvadrantu bezvýznamných hodnot a riziko D leží v kvadrantu běžných hodnot. Největší pozornost je třeba věnovat kvadrantu kritických hodnot.



Graf 25: Mapa rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy na opatření ke snížení kritických rizik

Nedostatečná propagace

Propagace ještě před otevřením může být podpořena osobním pozváním známých, kteří v obci žijí. Osobní pozvání působí více vřele než událost na sociální síti a může mít na potenciální zákazníky větší vliv. Propagace bude dále podpořena soutěžemi na sociálních sítích, ve smyslu sdílejte událost, odpovězte správně na otázku a vyhraďte poukaz na konzumaci v určité hodnotě nebo ochutnávku nového produktu zdarma nebo možnost vybrat nový týdenní speciál, čímž je cíleno na vyšší sledovanost jednotlivých profilů a komunikaci se zákazníky.

Nedostatečný zájem ze strany zákazníků

Toto riziko lze ovlivňovat prostřednictvím časté interakce se zákazníky cukrárny. Také díky vybudování přátelských vztahů se zákazníky, aby se nebáli sdílet své názory či

připomínky. Zjišťováním jejich názorů ať už osobně či online se snažit nasbírat co možná nejvíce zpětných vazeb, aby bylo možné se případně v průběhu přizpůsobovat jejich přáním. Další možností je pořádání společenských akcí, ať už pro maminky nebo studenty. Případně speciální nabídky nebo množstevní akce.

3.8 Časový harmonogram

Harmonogram realizace projektu zahrnuje jednotlivé kroky, které je třeba vykonat k založení a spuštění provozu cukrárny. Zahájení celého projektu je naplánováno na 3. 2. 2020 a finální otevření cukrárny je plánováno 1. 7. 2020. Začátek realizace podnikatelského plánu zahrnuje počáteční fázi příprav na založení cukrárny. Následuje hledání vhodných prostor, komunikace s majitelem objektu, domluvení podmínek pronájmu a výsledkem bude podpis nájemní smlouvy. Dále budou provedeny kroky potřebné k založení společnosti s ručením omezeným.

Po vykonání předchozích kroků následuje vytvoření plánu rekonstrukce včetně jejího zahájení. Zhruba v polovině doby rekonstrukce dojde k sestavení menu cukrárny a volbě vhodných dodavatelů. Ještě před dokončením rekonstrukce se očekává zajištění úvěru od banky. Současně s nákupem a instalací potřebného vybavení bude zahájena propagace cukrárny, která bude probíhat měsíc před jejím otevřením. Týden před spuštěním propagace budou zajištěny reklamní letáky. Dalším bodem harmonogramu jsou finální úpravy objektu a nakoupení zásob potřebných pro zajištění chodu cukrárny. Je počítáno i s časovou rezervou, která je vyhrazena na zkoušku vybavení cukrárny a na dokončení předchozích kroků, které nebyly dokončeny ve stanoveném termínu. Závěrečným krokem této části je samotné otevření cukrárny.

Závěrečnou část harmonogramu tvoří očekávané pořízení dodatečného vybavení v druhém roce podnikání a zlomovým bodem je třetí rok podnikání, kdy dojde k dosažení bodu zvratu.

Tab. 24: Harmonogram realizace do bodu zvratu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Začátek	Konec
Začátek realizace podnikatelského plánu	03. 02. 2020	01. 03. 2020
Zajištění vhodných prostor	02. 03. 2020	08. 03. 2020
Podepsání nájemní smlouvy	09. 03. 2020	15. 03. 2020
Založení s.r.o.	09. 03. 2020	09. 04. 2020
Plán rekonstrukce	23. 03. 2020	29. 03. 2020
Rekonstrukce	01. 04. 2020	31. 05. 2020
Sestavení menu	11. 05. 2020	17. 05. 2020
Výběr dodavatelů	18. 05. 2020	24. 05. 2020
Zajištění úvěru od banky	18. 05. 2020	31. 05. 2020
Příprava reklamních letáků	27. 05. 2020	31. 05. 2020
Nákup a instalace vybavení	01. 06. 2020	10. 06. 2020
Propagace	01. 06. 2020	30. 06. 2020
Finální úpravy	08. 06. 2020	14. 06. 2020
Nákup zásob	15. 06. 2020	21. 06. 2020
Časová rezerva	22. 06. 2020	30. 06. 2020
Otevření cukrárny	01. 07. 2020	
Pořízení a instalace dalšího vybavení	01. 04. 2021	07. 04. 2021
Dosažení bodu zvratu	01. 07. 2020	13. 05. 2022

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé kroky harmonogramu realizace po otevření cukrárny.

Tab. 25: Harmonogram realizace po otevření cukrárny

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2020											
Název činnosti		2		3		4		5		6		7
Začátek realizace podnikatelského plánu												
Zajištění vhodných prostor												
Podepsání nájemní smlouvy												
Založení s.r.o.												
Plán rekonstrukce												
Rekonstrukce												
Sestavení menu												
Výběr dodavatelů												
Zajištění úvěru od banky												
Příprava reklamních letáků												
Nákup a instalace vybavení												
Propagace												
Finální úpravy												
Nákup zásob												
Časová rezerva												
Otevření cukrárny												

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení cukrárny v okrese Brno-venkov, která se bude věnovat poctivé domácí výrobě dezertů, dortů a zákusků a bude poskytovat příjemné prostředí pro posezení s přáteli. Pro naplnění toho cíle byly provedeny všechny dílčí cíle. Tento cíl byl splněn. Po vypracování podnikatelského plánu vzešly následující skutečnosti.

Hlavní strategií firmy byla zvolena cesta diferenciaci. Podnik bude klást velký důraz na užívání kvalitních a dle možností i lokálních surovin. Nová cukrárna se bude od konkurence odlišovat v oblasti produktu. Na rozdíl od konkurence bude nabízet kombinaci tradičních českých a zahraničních dezertů a každý týden bude ke stálé nabídce přidán speciální dezert. V nabídce nápojů nebudou k dispozici slazené nápoje typu Coca-Cola, ale pouze domácí ovocné limonády a voda s ovocem.

Důvod, proč podnikat v tomto oboru, přinesl marketingový průzkum, ze kterého bylo zjištěno, že 86 % dotazovaných navštěvuje cukrárny, avšak nejčastěji v nejbližším městě. Byla zjištěna pozitivní náklonnost k realizaci projektu, kdy 90 % dotazovaných by zřízení cukrárny v obci uvítalo. Je zde tedy řada potenciálních zákazníků, kteří by mohli cukrárnu navštěvovat. Pozitivně působí také fakt, že se každoročně zvyšuje počet podniků působících v tomto oboru.

Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným a to díky účasti dvou majitelů, možnosti budování značky podniku, kvůli způsobu ručení a možnosti případného prodeje podniku.

V provozním plánu jsou popsány výrobní prostory, dodavatelé a skladování zásob. Marketingový plán popisuje volbu produktů, stanovení jejich ceny, způsob distribuce a propagace. Z organizačního plánu je zřejmé, že v podniku budou působit pouze oba majitelé a v případě potřeby bude využita pomoc rodinných příslušníků nebo budou přijati brigádníci.

Nejvíce vypovídající částí je finanční plán, který obsahuje vyčíslení důležitých finančních hodnot spojených s podnikáním. Základní kapitál společnosti tvoří vklady majitelů v hodnotě 600 000 Kč. Pro udržení kladných zůstatků finančních prostředků

bude využit úvěr pro začínající podnikatele v hodnotě 400 000 Kč při úrokové sazbě 8,9 % p. a. Úvěr bude splácen po dobu 3 let a měsíční splátka bude činit 12 701 Kč.

Stanovené cash flow je vypracováno na tři roky podnikání v realistické variantě a v prvním roce podnikání je vyčísleno i pro jednotlivé měsíce. Po dobu tří let bude podnik vykazovat kladnou hodnotu cash flow. Bodu zvratu bude dosaženo po dovršení návštěvnosti 10 564 zákazníků. O tohoto bodu začne podnik vykazovat zisk. V rámci této realistické varianty bude podnik dosahovat zisku po třetím roce podnikání a to ve výši 736 369 Kč.

Mezi největší rizika patří možnost nedostatečná propagace a nedostatečný zájem ze strany potenciálních zákazníků, což může být podpořeno pořádáním společenských či kulturních akcí, které budou cílit na cílový segment zákazníků, zjišťováním zpětné vazby od zákazníků a snahou přizpůsobit se jejich požadavkům, dále soutěžemi pořádanými na sociálních sítích, díky čemuž budou zákazníci častěji sledovat profily na sociálních sítích.

Po zhodnocení všech faktorů, z nichž nejvýznamnější představuje skutečnost, že podnikatelský plán začne tvořit zisk v třetím roce podnikání, lze konstatovat životaschopnost a realizovatelnost podnikatelského plánu v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B., a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-726-1120-8.

HISRICH, R. D., PETERS M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

ISBN 978-80-247-1545-2.

ISBN 978-80-247-4372-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky*

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PASCH, O. *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3177-0.

Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71797-30-8.

SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 336 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení.

Internet

Businessinfo.cz: Daň z příjmů [online]. CzechTrade, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-90889.html>

Businessinfo.cz: Zákonné pojištění [online]. CzechTrade, 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dane/zakonne-pojisteni.html>

Česká národní banka: Aktuální nastavení základních měnověpolitických nástrojů [online]. Česká národní banka, 2019. Dostupné také z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#facility

Český statistický úřad: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2018 [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2018>

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

Český statistický úřad: Průměrné spotřebitelské ceny potravin - územní srovnání [online]. 2019. Dostupné také z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=1673&pvoc=&katalog=31779&pvo=CEN11A&z=T>

Český statistický úřad: Průměrný věk a věkové složení obyvatel v Jihomoravském kraji v roce 2017 [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerny-vek-a-vekove-slozeni-obyvatel-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017> (bilance, 2017)

Český statistický úřad: Spotřeba potravin - 2017 [online]. 2018. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2017>

Dtest: Když chcete platit [online]. 2018. Dostupné také z: <https://www.dtest.cz/clanek-6983/kdyz-chcete-platit>

Eltržby.cz: Co potřebuji [online]. AMSP ČR - EET Vyrobil Simopt, 2019. Dostupné také z: <http://www.eltrzby.cz/cz/co-potrebuji>

E-sro.cz: Náklady na založení společnosti [online]. 2018. Dostupné také z: <http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>

Frigomat: Založení cukrárny krok za krokem [online]. CESK, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.frigomat.cz/zalozeni-cukrarny/>

Hygienická stanice hlavního města Prahy: Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být? [online]. hygpraha.cz, 2016 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: http://www.hygpraha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

Jak podnikat: Živnosti řemeslné [online]. Jana Konečná, 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-remeslne.php>

Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO: 7512 Pekaři, cukráři (kromě šéf cukrářů) a výrobci cukrovinek [online]. cz-isco [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.cz-isco.cz/isco/7512-pekari-cukrari-krome-sefcukraru-a-vyrobci-cukrovinek/>

Livenet-IT: CENÍK - Internet [online]. Livenet, 2019. Dostupné také z: <http://www.lin.cz/cenik/>

Metodická podpora regionálního rozvoje: Rozšířená SWOT analýza [online]. 2014 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - leden 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

Ministerstvo vnitra České republiky: Statistiky - Počty obyvatel v obcích [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

Newsfeed.cz: Facebook v ČR hlásí přes 5,2 milionů uživatelů [online]. 2018. Dostupné také z: <https://newsfeed.cz/facebook-v-cr-hlasi-pres-52-milionu-uzivatelu/>

O2: Mobilní tarify [online]. O2 Czech Republic, 2019. Dostupné také z: <https://www.o2.cz/podnikatel/volani-z-mobilu>

Podnikatel.cz: O kolik se zvedne minimální a zaručená mzda v roce 2019? [online]. Internet Info, 2019. Dostupné také z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/o-kolik-se-zvedne-minimalni-a-zarucena-mzda-v-roce-2019/>

Podnikatel.cz: Podívejte se na nabídku půjček pro začínající podnikatele [online].
Internet Info, 2019. Dostupné také z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-na-nabidku-pujcek-pro-zacinajici-podnikatele/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Konkurenční mapa přímé konkurence.....	50
Obr. 2: Logo společnosti	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT matice.....	33
Tab. 2: Vývoj počtu obyvatel v obci Mokrá-Horákov	36
Tab. 3: Rozložení obyvatel podle věku a pohlaví k 31. 12. 2017.....	37
Tab. 4: Obyvatelé dle ekonomické aktivity v obci Mokrá-Horákov, dle SLDB 2011 ...	38
Tab. 5: Ekonomické ukazatele FO a PO v I 56 dle CZ-NACE (2012-2016).....	42
Tab. 6: Poskytovatelé úvěru pro začínající podnikatele	46
Tab. 7: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů.....	49
Tab. 8: Hodnocení faktorů ovlivňující volbu cukrárny (produkt/služba).....	60
Tab. 9: Hodnocení faktorů ovlivňující volbu cukrárny (doplňkové služby)	61
Tab. 10: Shrnutí interních zdrojů a schopností	71
Tab. 11: SWOT matice ke zhodnocení faktorů projektu.....	72
Tab. 12: Výběr strategie	73
Tab. 13: Zřizovací výdaje pro založení společnosti.....	84
Tab. 14: Vybavení provozovny.....	85
Tab. 15: Provozní náklady – realistická varianta	86
Tab. 16: Zakázková výroba	88
Tab. 17: Předpokládané roční tržby	88
Tab. 18: Cash flow pro realistickou variantu v 1. roce podnikání.....	89
Tab. 19: Cash flow - realistická varianta.....	90
Tab. 20: Zahajovací rozvaha ke dni 1. 3. 2020	90
Tab. 21: Plánovaná rozvaha.....	91
Tab. 22: Výkaz zisků a ztrát	92
Tab. 23: Hodnocení rizik	93
Tab. 24: Harmonogram realizace do bodu zvratu.....	96
Tab. 25: Harmonogram realizace po otevření cukrárny	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel v obci Mokrý-Horákov	37
Graf 2: Vývoj spotřeby cukrářských výrobků (2012-2017)	43
Graf 3: Vývoj průměrné ceny vybraných potravin v Jihomoravském kraji (2012-2018)	44
Graf 4: Vývoj průměrné ceny másla v Jihomoravském kraji (2012-2018).....	45
Graf 5: Návštěvnost cukráren dle respondentů	55
Graf 6: Návštěvnost cukráren dle místa	55
Graf 7: Oblíbenost cukrárny dle respondentů	56
Graf 8: Zájem o novou cukrárnu v obci	56
Graf 9: Preference dezertů v cukrárně.....	57
Graf 10: Preference nápojů v cukrárně.....	58
Graf 11: Oblíbený druh dezertu	58
Graf 12: Faktory ovlivňující volbu cukrárny (produkt/služba).....	59
Graf 13: Faktory ovlivňující volbu cukrárny (doplňkové služby)	60
Graf 14: Služba objednání dortu	61
Graf 15: Četnost návštěv budoucí cukrárny	62
Graf 16: Útrata během jedné návštěvy cukrárny	63
Graf 17: Důležitost faktoru cena	63
Graf 18: Preference způsobu komunikace	64
Graf 19: Důvod zkoušky nového podniku.....	65
Graf 20: Segmentace zákazníků dle pohlaví.....	65
Graf 21: Segmentace zákazníků dle věku.....	66
Graf 22: Segmentace zákazníků dle sociálního statusu.....	67
Graf 23: Segmentace zákazníků dle místa bydliště.....	67
Graf 24: Bod zvratu.....	93
Graf 25: Mapa rizik	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Splátkový kalendář

Příloha I: Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je určen pro obyvatele obce Mokrá-Horákov.

Jsem studentkou magisterského studia na škole Vysoké učení technické v Brně, obor Řízení a ekonomika podniku a výstupy z dotazníku jsou určeny pro zpracování diplomové práce, která se zabývá tématem **Podnikatelský plán pro založení cukrárny v obci Mokrá-Horákov**.

Předpokládaná doba vyplnění není delší než 15 minut. Odpovědi prosím kroužkujte, pokud není zadáno jinak. Děkuji za váš čas a ochotu.

Yveta Otrusínková

1. Navštěvujete cukrárny? Pokud odpovíte ne, pokračujte k otázce č. 3
 - Ano
 - Ne

2. Kde nejčastěji navštěvujete cukrárny?
 - V místě svého bydliště
 - V okolních vesnicích
 - V nejbližším městě
 - Jinde.....

3. Máte svoji oblíbenou cukrárnu? Pokud ano, jakou?
 - Ano.....
 - Ne

4. Uvítali byste cukrárnu v obci Mokrá-Horákov?
 - Ano
 - Ne

5. Jaké dezerty byste v cukrárně uvítali? (možnost označit více odpovědí)
 - Tradiční zákusky (např. větrník, indiánek, špička, ovocný košíček, laskonka)
 - Cheesecake (dezert tvořený ze dvou vrstev: krusta z rozdrobených sušenek a sýrová (tvarohová) vrstva)
 - Mirror glaze (dezerty se zrcadlovou polevou)
 - Panna cotta (smetanový dezert zdobený ovocem, karamellem či čokoládou)
 - Tiramisu (italský dezert s mascarpone krémem, kávou, cukrářskými piškoty)
 - Ovocné řezy

- Dorty (krémové, potažené marcipánem, ovocné, čokoládové)
- Vafle, palačinky
- jiné.....

6. Jaké nápoje byste v cukrárně uvítali? (možnost označit více odpovědí)

- Káva (espresso, cappuccino, caffè latte)
- Čaj (ovocný, černý, zelený)
- Domácí limonády
- Limonády lahvové (např. Coca-cola, 7UP, džus)
- Limonády točené (např. kofola, malinovka/žlutá)
- Voda lahvová (perlivá, neperlivá)
- Džbánek vody s citrónem
- Víno
- Pivo
- Alkohol (rum, vodka, fernet apod.)
- jiné.....

7. Jaký je Váš oblíbený dezert/zákusek? Odpověď prosím vypište a/nebo pokud nevíte přesný název, popište složení dezertu

-

8. Které faktory Vás nejvíce ovlivňují při volbě cukrárny? Ohodnoťte prosím na škále 1-5. (1 = velmi důležité, 5 = nejméně nedůležité)

Produkty, služby	1	2	3	4	5
Kvalita a chuť zákusků					
Velký výběr zákusků					
Homemade dezerty (domácí výroba)					
Zdravé bio výrobky					
Nové a netradiční chutě					
Chuť kávy a jiných nápojů					
Příjemná obsluha					
Rychlost objednávky					

Doplňkové služby	1	2	3	4	5
Příjemné prostředí					
Dětský koutek					
Připojení k wifi					
Posezení na zahradce v letních měsících					
Nabídka zmrzliny v letních měsících					

9. Využili byste možnost objednání dortů? (např. na rodinnou oslavu, narozeniny)

- Ano
- Ne

10. Jak často navštěvujete cukrárny?

- 1x měsíčně
- 2x měsíčně
- 3x měsíčně
- 4x měsíčně
- vícekrát měsíčně

11. Kolik zhruba utratíte za celý nákup během jedné návštěvy cukrárny?

- Méně než 50 Kč
- 51 – 100 Kč
- 101 – 150 Kč
- 151 – 200 Kč
- 201 – 250 Kč
- 251 – 300 Kč
- 301 a více Kč

12. Je pro Vás cena důležitým faktorem při volbě cukrárny?

- Ano
- Ne

13. Jakou formu byste se rádi dozvěděli o akčních nabídkách či novinkách cukrárny?

- Přímé kanály (telefonicky, prostory cukrárny)
- Nepřímé kanály (www stránky, sociální sítě, reklamní letáky formou pošty)

14. Co Vás nejčastěji přiměje vyzkoušet nový podnik?

- Doporučení známých
- Reklama na sociálních sítích
- Vlastní průzkum
- Webové stránky
- Jiné.....

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

16. Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

17. Jaký je Váš sociální status?

- Student/studentka
- Zaměstnanec
- Podnikatel
- Matka/otec na mateřské dovolené
- Důchodce/důchodkyně
- Nezaměstnaný/nezaměstnaná

18. V jakém městě nebo obci v současné době žijete?

- Horákov
- Mokrá
- Jiné.....

Příloha II: Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
					400 000 Kč
1	7	12 701 Kč	2 967 Kč	9 734 Kč	390 266 Kč
1	8	12 701 Kč	2 894 Kč	9 807 Kč	380 459 Kč
1	9	12 701 Kč	2 822 Kč	9 879 Kč	370 580 Kč
1	10	12 701 Kč	2 748 Kč	9 953 Kč	360 627 Kč
1	11	12 701 Kč	2 675 Kč	10 026 Kč	350 601 Kč
1	12	12 701 Kč	2 600 Kč	10 101 Kč	340 500 Kč
2	1	12 701 Kč	2 525 Kč	10 176 Kč	330 325 Kč
2	2	12 701 Kč	2 450 Kč	10 251 Kč	320 074 Kč
2	3	12 701 Kč	2 374 Kč	10 327 Kč	309 746 Kč
2	4	12 701 Kč	2 297 Kč	10 404 Kč	299 343 Kč
2	5	12 701 Kč	2 220 Kč	10 481 Kč	288 862 Kč
2	6	12 701 Kč	2 142 Kč	10 559 Kč	278 303 Kč
2	7	12 701 Kč	2 064 Kč	10 637 Kč	267 666 Kč
2	8	12 701 Kč	1 985 Kč	10 716 Kč	256 951 Kč
2	9	12 701 Kč	1 906 Kč	10 795 Kč	246 155 Kč
2	10	12 701 Kč	1 826 Kč	10 875 Kč	235 280 Kč
2	11	12 701 Kč	1 745 Kč	10 956 Kč	224 324 Kč
2	12	12 701 Kč	1 664 Kč	11 037 Kč	213 287 Kč
3	1	12 701 Kč	1 582 Kč	11 119 Kč	202 168 Kč
3	2	12 701 Kč	1 499 Kč	11 202 Kč	190 966 Kč
3	3	12 701 Kč	1 416 Kč	11 285 Kč	179 681 Kč
3	4	12 701 Kč	1 333 Kč	11 368 Kč	168 313 Kč
3	5	12 701 Kč	1 248 Kč	11 453 Kč	156 860 Kč
3	6	12 701 Kč	1 163 Kč	11 538 Kč	145 323 Kč
3	7	12 701 Kč	1 078 Kč	11 623 Kč	133 699 Kč
3	8	12 701 Kč	992 Kč	11 709 Kč	121 990 Kč
3	9	12 701 Kč	905 Kč	11 796 Kč	110 194 Kč
3	10	12 701 Kč	817 Kč	11 884 Kč	98 310 Kč
3	11	12 701 Kč	729 Kč	11 972 Kč	86 338 Kč
3	12	12 701 Kč	640 Kč	12 061 Kč	74 277 Kč
4	1	12 701 Kč	551 Kč	12 150 Kč	62 127 Kč
4	2	12 701 Kč	461 Kč	12 240 Kč	49 887 Kč
4	3	12 701 Kč	370 Kč	12 331 Kč	37 556 Kč
4	4	12 701 Kč	279 Kč	12 422 Kč	25 134 Kč
4	5	12 701 Kč	186 Kč	12 515 Kč	12 619 Kč
4	6	12 713 Kč	94 Kč	12 619 Kč	0 Kč
Celkem		457 248 Kč	57 248 Kč	400 000 Kč	