



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU PRO ROZŠÍŘENÍ
FIRMY**

THE PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR DEVELOPMENT OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavλίna Peňázová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Peňázová Pavlína

Účetnictví a daně (6202R049)

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

Návrh podnikatelského záměru pro rozšíření firmy

v anglickém jazyce:

The Proposal of Business Plan for Development of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretické poznatky vztahující se ke zpracování podnikatelského plánu

Analýza současného stavu v odvětví

Návrh podnikatelského plánu pro rozšíření činnosti firmy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

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

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

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. a J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce je návrhem podnikatelského záměru pro rozšíření malé firmy paní Věry Krejčí, která podniká na trhu s pečivem. Podnikatel se rozhodl otevřít novou provozovnu v Chrasti u Chrudimi v Pardubickém kraji. Práce se zabývá segmentací trhu, analýzou silných a slabých stránek provozovny a podniku jako celku a také zmapováním konkurenčního prostředí. Návrh podnikatelského plánu vychází z analýz vnějších a vnitřních faktorů působících na firmu, které zároveň hodnotí i z finančního pohledu. Tento návrh dále reaguje na možná rizika spojená s podnikáním ve zvolené oblasti.

Abstract

This thesis is a business proposal for the expansion of a small bakery run by Mrs. Krejci. Mrs. Krejci decided to open a new shop in Chrast u Chrudimi in the Pardubice region. This thesis deals with market segmentation and analyzes the strengths and weaknesses of the shop as well as the company as a whole. It also monitors rival companies in the area. The business plan proposal is based on the analysis of internal and external factors which have an effect on the company as well as the company's financial situation. This proposal also takes into account the possible risks involved in managing a business in the chosen area.

Klíčová slova

podnikatelský plán, malý podnik, finanční plán, nová prodejna, trh s pekařskými výrobky, Pardubický kraj

Key words

business plan, small company, financial plan, new shop, market with bakery products, region Pardubice

Bibliografická citace

PEŇÁZOVÁ, P. *Návrh podnikatelského záměru pro rozšíření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 68 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 15. 5. 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Vladimíře Kučerové, PhD. za výbornou pedagogickou a odbornou pomoc, a také za poskytnutí cenných rad při zpracování mé bakalářské práce.

V Brně dne 15. 5. 2016

.....

podpis autora

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
2 TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE KE ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	12
2.1 Podnikatel v zákonech.....	12
2.2 Podnikatelský plán	17
2.2.1 Analýza odvětví	19
2.2.2 SLEPT analýza	19
2.2.3 SWOT analýza.....	20
2.2.4 Porterova analýza.....	22
2.2.5 Popis nové provozovny.....	24
2.2.6 Analýza rizik.....	24
2.2.7 Marketingový mix.....	25
2.3 Segmentace trhu	26
2.4 Finanční plán	27
2.5 Daňová evidence	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ODVĚTVÍ	29
3.1 Charakteristika trhu.....	29
3.2 Segmentace trhu	31
3.3 SLEPT analýza.....	32
3.4 Porterova analýza	38
3.5 SWOT analýza	41
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ROZŠÍŘENÍ ČINNOSTI FIRMY	43
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá možností rozšíření podnikatelské činnosti paní Věry Krejčí. Pekařství a cukrářství paní Věry Krejčí je malý podnik, který spolu s dalšími malými podniky tvoří velký podíl na počtu podnikatelských subjektů v České republice, jde o tzv.: „základny podnikání“.

Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí, že podíl malých a středních podniků je 99,8% z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů.

Všichni podnikatelé museli při své cestě za dokonalým podnikem překonat spoustu nástrah a překážek, které jim do cesty stavěli zákonodárci, zákazníci a konkurenti. Slabou stránkou malých podniků je především to, že často nemohou nebo nezvládají konkurovat velkým a silným společnostem, které jsou obvykle schopné stlačit ceny na minimum, i když v některých případech na úkor kvality, a stále dosahovat zisku. Malý podnikatel, který si zakládá na tom, že využívá kvalitní zdroje, jako je pekárna paní Věry Krejčí, odebírá suroviny už mnoho let od stejných a spolehlivých dodavatelů. Zakládá si nejen na kvalitě surovin, ale také na podpoře dalších malých podniků v okolí. Mouku odebírá pekárna z mlýna z Poličky, máslo a mléko z mlékárny v Hlinsku. Tím, že suroviny odebírá z nejbližšího okolí, minimalizuje náklady na dopravu základních surovin.

Často jediným způsobem, jak se bránit konkurenci, je získat konkurenční výhodu - odlišit od konkurentů firmu a hlavně produkty a služby, které vyrábí nebo poskytuje. Aby firma mohla konkurenční výhodu získat, musí dobře znát trh, na kterém působí. Je důležité, aby firma využívala všechny dostupné informace o konkurentech a z nich vytěžila to nejdůležitější pro získání konkurenční výhody, i kdyby to znamenalo ukončení výroby určitého produktu a zahájení výroby jiného.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Pekárenské produkty patří do skupiny vysokoobrátkového zboží denní spotřeby. Podle údajů ČSÚ průměrná roční spotřeba chleba v kg na obyvatele se pohybuje kolem 50 kg a obdobně je tomu i u pšeničného pečiva. U trvanlivého pečiva je tato průměrná spotřeba podstatně nižší, jedná se o cca 8 kg na osobu a rok. Vzhledem k tomu, že pečivo lze jen velmi obtížně nahradit či vyškrtnout z našeho jídelníčku, lze předpokládat, že se jedná o odvětví s dlouhodobě udržitelnou poptávkou. Navíc tento druh výroby technologicky umožňuje přizpůsobit nabízený sortiment aktuálním trendům v oblasti výživy, jako je bezlepkové pečivo, celozrnné pečivo, využívání jiných druhů mouky než je mouka pšeničná a podobně.

Potenciál v této oblasti podnikání potvrzuje i ekonomický vývoj pekárny Věry Krejčí, která již nyní prodává své pečivo ve 14 podnikových prodejnách a zvažuje možnost rozšíření o další prodejnu, což je předmětem této bakalářské práce.

Pekárna pod vedením paní Věry Krejčí funguje od 28. 7. 1992. Od těch dob se pekárna rozrostla a v současné době zaměstnává 60 zaměstnanců. Průměrný roční obrát jedné provozovny je 2 000 000 Kč.

V pekárně funguje výroba jako třísměnný provoz, kdy zaměstnanci pečou čerstvé pečivo, chléb a jemné pečivo do 14 vlastních prodejen. Pekárna nabízí velké množství produktů, které dodává i do některých restaurací a ubytovacích zařízení v okolí. Významným mezníkem pro firmu byla smlouva o dodávce pečiva do obchodních řetězců společností AHOLD Czech Republic a.s., která se stala velkým odběratelem pečiva a chleba a pekárna musela zavést i celodenní nedělní provoz, aby byla schopna uspokojit objednávky jednotlivých prodejen Albert v okolí.

Tradiční chléb paní Věry Krejčí obdržel v roce 2011 známku Regionální potravina. Škvarková placka, kterou pekárna vyrábí, vyhrála v roce 2012 soutěž MLS Pardubického kraje.

Podnikatel chce, aby se jeho podnik i nadále rozvíjel a plánuje otevření nové provozovny. Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu, který bude podkladem pro otevření nové prodejny pečiva v Chrasti u Chrudimi.

Dílním cílem bakalářské práce je zpracovat kvalitní průzkum trhu a to v oblasti zákazníků, umístění provozovny a zmapování konkurence v dané lokalitě, protože znalost konkurenčního prostředí a zákazníků je pro fungování podniku klíčovým

faktorem. V rámci průzkumu jsem využila metodu pozorování, kde jsem uplatnila i své vlastní zkušenosti s prodejem v jedné z prodejen. Dále jsem využila rozhovory s klíčovými pracovníky ve stávajících prodejnách. Získané poznatky jsem analyzovala, a s využitím metody indukce a dedukce vyvodila závěry pro své návrhy řešení.

Nedílnou součástí řešení byla i segmentace trhu. Segmentace trhu je důležitá pro určení potřeb potenciálních zákazníků.

Paní Věra Krejčí vsází především na své dlouholeté zkušenosti s výrobou a vedením prodejen a také na svůj instinkt.

Při návrhu podnikatelského plánu jsem využila SLEPT analýzu. Tato analýza je založena na zkoumání ekonomických, politických, legislativních, technologických a sociálních faktorů působících ve společnosti. Je důležitá pro vyhodnocení podmínek k podnikání, koupěchtivosti zákazníků a jejich nákupních možností.

K analýze odvětví je využita Porterova analýza, která napomáhá analyzovat odvětví podnikání a jeho rizika. Výhodou této analýzy je, že poskytne ucelený pohled na stávající i potenciální konkurenty, kupující, dodavatele surovin a v neposlední řadě bere v úvahu i substituty daného produktu. Pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují chod provozovny i celého podniku je využita SWOT analýza.

2 TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE KE ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této části práce jsou uvedeny teoretické poznatky, podle kterých je zpracován podnikatelský plán pro firmu paní Věry Krejčí, která podniká na trhu s pečivem. Tato firma se rozhodla rozšířit síť svých prodejen do Chrasti u Chrudimi.

2.1 Podnikatel v zákonech

Pojem podnikatel je vymezen v §420 odstavci 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Zákon říká, že podnikatel je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Aby zákon chránil spotřebitele je za podnikatele považován každý, kdo uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností a také osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele (1).

Živnost

Majitelka pekárny provozuje svoji činnost na základě živnostenského oprávnění, které jí bylo uděleno na dobu neurčitou v roce 1992.

Definice živnosti

Živnostenský zákon, stejně jako občanský zákoník, definuje živnost jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (2).

Živností podle toho zákona není:

- a) provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- b) využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, chráněných zvláštními zákony, jejich původci nebo autory,
- c) výkon kolektivní správy práva autorského a práv souvisejících s právem autorským podle zvláštního právního předpisu,
- d) restaurování kulturních památek nebo jejich částí, které jsou díly výtvarných umění nebo uměleckořemeslnými pracemi,
- e) provádění archeologických výzkumů (2).

A dále živností není například činnost lékařů, zubních farmaceutů, veterinárních lékařů, advokátů, notářů, soudních exekutorů, auditorů, daňových poradců a tak dále. Tyto fyzické osoby podnikají na základě zvláštních zákonů (2).

Živností není ani činnost bank, pojišťoven a jim podobných institucí, ani výroba, distribuce a přenos elektřiny a plynu, výzkum, výroba a distribuce léčiv ani například provozování rozhlasového a televizního vysílání (2).

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, pokud splní zákonem stanovené podmínky. Vzhledem k tomu, že investor je fyzická osoba, zaměřím se na podmínky, které musí splňovat fyzická osoba (2).

Podmínky provozování živnosti

Podmínky, které musí fyzická osoba splnit, aby mohla na území České republiky provozovat živnost, se dělí na všeobecné a zvláštní podmínky (2).

Všeobecné podmínky provozování živnosti

Plná svéprávnost nebo přivolení soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti je první všeobecnou podmínkou. Další všeobecnou podmínkou je bezúhonnost (2).

Svéprávnost, dříve nazývána jako způsobilost k právním úkonům, je způsobilost nabývat pro sebe vlastním právním jednáním práva a zavazovat se k povinnostem (právně jednat) (1).

Plnou svéprávnost člověk nabývá v den svých 18. narozenin. Do té doby byl způsobilý činit jen takové úkony, které jsou přiměřené jeho věku a volní vyspělosti. V určitých případech může být soudem svéprávnost omezena, nikoliv zcela zrušena (1).

V živnostenském zákoně se za bezúhonnou osobu nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchán v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na osobu nehledí, jako by nebyla odsouzena (2).

Bezúhonnost občan České republiky prokáže výpisem z evidence Rejstříku trestů. Žádost o výpis z Rejstříku trestů se podává elektronicky, a to způsobem umožňujícím dálkový přístup (2).

Zvláštní podmínky provozování živnosti

- a) Odborná způsobilost.
- b) Jiná způsobilost.

Obě tyto způsobilosti lze prokázat doklady o odborné způsobilosti a kvalifikaci jako je například výuční list (2).

Zákon také stanovuje, která fyzická a právnická osoba nemůže živnost provozovat. Jedná se například o osobu, na jejíž majetek byl vypsán konkurs (2).

Rozdělení živností

1) OHLAŠOVACÍ

- Řemeslné (pekařství, řeznictví, uzenářství, cukrářství, pedikúra, ...)
- Vázané (zpracování tabákových výrobků, oční optika, ...)
- Volné (velkoobchod, maloobchod, chov zvířat, lesnictví, ...)

2) KONCESOVANÉ (výroba a úprava lihovin, provoz cestovní kanceláře, výroba výbušnin a zbraní, silniční motorová doprava,...) (2).

Živnosti ohlašovací mohou být provozovány pouze na základě ohlášení při splnění stanovených podmínek (2).

Živnosti koncesované mohou být provozovány pouze na základě udělené koncese a je nutné prokázat odbornou způsobilost (2).

Odbornou způsobilost je možné prokázat například dokladem o řádném ukončení středního vzdělání, tedy výučním listem nebo maturitním vysvědčením, dále dokladem o ukončení vyššího nebo vysokoškolského studia, certifikátem a podobně. (2)

Výčet jednotlivých druhů živností je uveden v přílohách živnostenského zákona.

Pekařství paní Věry Krejčí je provozováno na základě uděleného živnostenského oprávnění. Konkrétně se jedná o živnost ohlašovací řemeslnou, proto se blíže zaměřím na způsob založení živnosti a na náklady na založení.

Živnostenské oprávnění

Oprávnění provozovat živnost vzniká ve většině případů právnickým osobám, již zapsaným v obchodním rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:

- a) u ohlašovacích živností dnem ohlášení,
- b) u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (2).

Aby mohla fyzická nebo právnická osoba provozovat živnost, musí mít platné živnostenské oprávnění, které podnikatel prokazuje výpisem z živnostenského rejstříku. Do vydání výpisu se prokazuje stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese. Živnostenské oprávnění obecně nemůže být přeneseno na jinou osobu (2).

Zánik živnostenského oprávnění

- Smrtí podnikatele.
- Zánikem právnické osoby.
- Na základě rozhodnutí živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění.
- Uplynutím doby, na kterou bylo živnostenské oprávnění uděleno (2).

Živnost ohlašovací – řemeslná

Povinností FO nebo PO, která chce provozovat ohlašovací živnost, je ohlášení této skutečnosti živnostenskému úřadu (2).

V ohlášení je FO povinna uvést své jméno a příjmení, státní občanství, bydliště, rodné číslo, místo narození a rodné příjmení, sídlo, předmět podnikání, identifikační číslo osoby (pokud bylo přiděleno) a provozovnu, kde bude provozování živnosti zahájeno po vzniku živnostenského oprávnění (2).

Ohlášení FO podá prostřednictvím jednotného registračního formuláře pro fyzické osoby na obecním živnostenském úřadě. Dále je nutné ohlásit provozování živnosti na správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně do 8 dnů od zápisu do živnostenského rejstříku.

Za ohlášení živnosti, při vstupu do živnostenského podnikání zaplatí podnikatel 1000 Kč. Úhrada může být provedena v hotovosti, poštovní poukázkou nebo bankovním převodem.

Pokud podnikatel splní všechny podmínky, které mu živnostenský zákon ukládá, živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku do 5 pracovních dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis, kterým podnikatel prokazuje svoje živnostenské oprávnění.

Živnostenský rejstřík

V živnostenském rejstříku najdeme informace, které jsou podnikatelé povinni živnostenskému úřadu oznamovat. Je to informační systém veřejné správy, který je veřejně přístupný. Správcem tohoto rejstříku je Živnostenský úřad České republiky a provozovateli jsou obecní a krajské živnostenské úřady (2).

Drobné podnikání

Živnostenská činnost je často nazývána drobným podnikáním a živnostník je drobným podnikatelem (3).

Podniky můžeme dělit podle velikosti na malé střední a velké. „*Mezi základní kritéria pro posouzení velikosti podnikatele patří počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikosti aktiv/majetku)*“ (3, s. 4).

Za malou a střední firmu je považována taková firma, která má sídlo na území České republiky, nezaměstnává více než 250 zaměstnanců a její obrat za poslední účetně uzavřený kalendářní rok nepřesáhl 40 milionů EUR nebo majetek nepřesahuje 27 milionů EUR a splňuje alespoň dvě z následujících kritérií:

1. „management je nezávislý a manažer je většinou majitelem firmy;
2. základní kapitál je splacen a držen jednou nebo několika individuálními osobami;
3. oblast působení firmy je lokální, ale trh, kde působí tato firma, nemusí být vždy lokální;
4. firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy“
(3, s. 5).

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, někdy nazývaný podnikatelský záměr, je písemný materiál zpracovaný podnikatelem nebo osobou pověřenou vypracováním, který popisuje všechny klíčové vnější a vnitřní faktory, které se založením a následným chodem podniku souvisí (4). Podnikatelský plán pomáhá podnikateli objektivně zhodnotit, zda do projektu investovat či nikoliv.

Výhodou sestavení podnikatelského plánu je především to, že podnikatel musí přemýšlet do budoucnosti a ucelovat si představy jak a kam směřuje jeho podnikání (4). Podnikatelský plán ale nikdy není plánem konečným. I během realizace svého podnikatelského záměru podnikatel musí brát v úvahu změny okolního prostředí, ať už legislativní, ekonomické nebo technologické (4).

Zpracovaný podnikatelský plán neslouží pouze samotnému majiteli firmy, ale také manažerům a i případný externí investor bude po podnikateli podnikatelský záměr vyžadovat (4).

Kvalitní podnikatelský plán zahrnuje analýzu rizik, které mohou podnikatele na cestě za vysněným cílem potkat. Podnikatelské riziko nelze eliminovat úplně, ale díky analýze rizik se možnost úspěchu zvyšuje. Pokud by firma přehlížela rizika spojená s realizací projektu, mohlo by se stát, že projekt bude ztrátový a následná náprava situace by mohla firmu stát nemalé finanční prostředky (5).

Struktura podnikatelského plánu pro existující podnik

- Titulní strana,
- obsah plánu,
- kontaktní informace,
- základní údaje o podniku (celé jméno a typ společnosti, identifikační číslo, počet zaměstnanců, počet provozoven),
- vize podniku (cíl podnikatele, co chce změnit, proč sestavuje podnikatelský plán),
- historie podniku (založení podniku, kdy byl zaznamenán největší rozkvět podniku, měnící se organizační struktura podniku),
- organizace podniku (organizační struktura podniku),
- produkty a služby (výstižný popis produktů a doplňkových služeb),
- trhy podniku (geografické vymezení potencionálního trhu, segmenty zákazníků, odhad poptávky po produktech, marketingový mix, SLEPT analýza, SWOT analýza),
- konkurence podniku (Porterův model pěti konkurenčních sil, konkurenční výhoda podniku),
- finanční plán (odhad tržeb na základě srovnávání s již fungující provozovnou, sezónní výkyvy tržeb, rozvaha podniku, plán nákladů a výnosů, plán příjmů a výdajů),
- hodnocení rizik (zhodnocení rizika mínění zákazníků o konzumaci pšeničných výrobků)
- shrnutí (časový plán realizace projektu),
- přílohy (fotografie výrobků, plánek interiéru nové provozovny, propočty nákladů na jednotlivé výrobky) (4).

Požadavky na podnikatelský plán

Každý podnikatelský plán, který firma zpracuje, by měl splňovat základní požadavky, kterými jsou především:

- stručnost a přehlednost (do 50 stran);
- jednoduchost a srozumitelnost;
- vytyčení výhod produktu a jejich užitné hodnoty;
- věrohodnost a reálnost (14).

2.2.1 Analýza odvětví

Pokud chceme, aby se podnik vyvíjel, musíme sledovat současný trh, na kterém působí. Sledování trhu musíme doplnit mapováním konkurentů a potřeb zákazníků, na jejichž poptávce podnikání závisí.

Analýza odvětví napomáhá komplexně zhodnotit vývoj daného oboru, ve kterém společnost působí nebo chce působit.

Do analýzy trhu je vhodné zahrnout i politickou, přírodní a legislativní situaci v momentě sestavování podnikatelského plánu a také předpokládaný vývoj trhu v budoucnosti (4).

2.2.2 SLEPT analýza

Pomocí této analýzy se analyzují faktory okolí, ve kterém podnik působí. Každé písmenko ve slově SLEPT znázorňuje jeden sledovaný faktor.

S – Sociální faktory.

L – Legislativní faktory.

E – Ekonomické faktory.

P – Politické faktory.

T – Technologické faktory (4).

Sociální faktory

Změny v sociálním prostředí významně ovlivňují poptávku po zboží. Pokud dojde ke změně poptávky, dochází ke změně nabídky. Mezi sociální faktory řadíme například životní styl obyvatelstva, vzdělání, demografické faktory, vnímání krajových zvyklostí a také dopad krize na vývoj České ekonomiky (4).

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory, které ovlivňují život podnikatele, můžeme zařadit občanský zákoník, živnostenský zákon, zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty, pracovní právo a podobně (4).

Ekonomické faktory

Při analýze ekonomických faktorů se zaměřujeme na prostředí, ve kterém podnik působí z makroekonomického pohledu. Pro hodnocení ekonomické situace je vhodné využít tzv. magický čtyřúhelník, který se skládá z nezaměstnanosti, růstu HDP, obchodní bilance a míry inflace. Ekonomickou situaci ovlivňují i další faktory jako je například úroková míra, měnová stabilita a podobně (4).

Politické faktory

Pro zhodnocení politických faktorů se zaměřujeme především na formu a stabilitu vlády, která je u moci ve státě působení podniku. Dále musí podnikatel vědět, které úřady a orgány musí navštěvovat nebo s nimi komunikovat. Politické faktory jdou ruku v ruce s faktory legislativními, protože legislativní normy jsou tvořeny politiky státu a subjekt se jimi musí řídit a dodržovat je (4).

Technologické faktory

Každá firma by měla sledovat nové trendy a vývoj vědy a výzkumu v oblasti svého podnikání. Podnikatel taky může dostat podporu od vlády na vědu a výzkum a sám se podílet na zkoumání nových technologiích. Technologie se vyvíjí ve všech oblastech velkou rychlostí, a pokud podnikatel nesleduje trend vývoje technologií, může docházet k tomu, že jeho stroje a zařízení budou zastaralá a neefektivní (4).

2.2.3 SWOT analýza

Jde o postup, který identifikuje a posuzuje význam faktorů z pohledu silných a slabých stránek podniku a zaměřuje se na příležitosti, které může podnik využít, ale také na hrozby, které se mu postaví do cesty (9).

„Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku“ (9, s. 155).

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obr. 1: SWOT matice, vlastní zpracování podle M. Blažkové (9, s. 155)

Silné a slabé stránky obvykle podnik určí ze svých interních analýz a zdrojů. Naopak pro určení příležitostí a hrozeb musí využít analýzy vnější. Ke shromáždění potřebných informací do SWOT analýzy bývá využíván i benchmarking, tedy srovnávání s konkurenty (6).

- ⇒ Silné stránky podniku (strengths) – sem řadíme interní faktory, díky kterým je firma stabilní a silná. Jsou to ty oblasti, ve kterých si je firma 100% jistá a může je použít jako konkurenční výhodu. „*Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu*“ (9, s. 156).
- ⇒ Slabé stránky podniku (weaknesses) – jde o opak silných stránek podniku. Jsou zde zaznamenány faktory, které firma ještě potřebuje zdokonalovat nebo je vytvořit. Pokud slabé stránky převyšují silné stránky firmy, je to alarm pro podnikatele, který mu dává najevo, že firma není efektivní.
Silné a slabé stránky jsou faktory, které může ovlivnit sama firma (9).
- ⇒ Příležitosti podniku (opportunities) – jde o příležitosti, které mohou zajistit růst podniku nebo lepší využití volných zdrojů, které má k dispozici. Příležitostí může být například rychle rostoucí trh, na který podnikatel má možnost proniknout s novým produktem nebo službou, dále může podnik využít dostatek volných pracovních zdrojů a podobně. „*Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat*“ (9, s. 156).
- ⇒ Hrozby podniku (threats) – nepříznivá situace na trhu pro podnikatele vždy představuje překážky, které musí překonat. Firma musí na hrozby podniku reagovat rychle, aby nedošlo k jejímu neúspěchu nebo úpadku. Hrozby musí být co nejdříve minimalizovány, nejlépe však úplně odstraněny (9).
Příležitosti a hrozby jsou faktory externí, které může firma využít, anebo jim musí čelit (9).

2.2.4 Porterova analýza

Porterova analýza bývá nazývána také jako Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (6).

Východiskem pro zpracování Porterova modelu je předpoklad, že firmy působí na určitém trhu a v určitém odvětví. Na základě znalosti odvětví a trhu se zaměřujeme na působení pěti základních činitelů (faktorů).

1. Vyjednávací sílu zákazníků.
2. Vyjednávací sílu dodavatelů.
3. Vstupem nových konkurentů na trh.
4. Hrozbou substitutů.
5. Rivalitou firem, které na daném trhu působí (6).

Vyjednávací síla zákazníků

Výhodou pro zákazníka je to, že může snadno přejít ke konkurenci, protože tento přechod pro něj znamená malé nebo žádné dodatečné náklady. „*Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, tj. v ekonomické terminologii – dané zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky*“ (6, s. 47).

Pokud na trhu existují substituty a podniku se začne měnit poptávka po jeho produkci, měl by se zaměřit především na cenu, aby si svoje zákazníky udržel. Kvalita ve srovnání s cenou nehraje u zákazníků velkou roli (6).

Je nutné si uvědomit i fakt, že zákazník je schopný svým jednáním ovlivňovat vývoj podniku. Pokud mu zboží nebo služba vyhovuje, doporučí ho dalším lidem, a na druhou stranu, pokud není spokojený, výrobek zatratí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vysoká vyjednávací síla dodavatele se může vyskytovat především v případě, kdy jde na daném trhu o velkého dodavatele, dodavatele s dobrým jménem, dlouhou tradicí nebo pokud se na daném trhu vyskytuje jenom omezený počet dodavatelů. Při vybírání dodavatele je užitečné mít shromážděny informace o všech případných dodavatelích, aby měl podnikatel možnost volby. Pokud je zákazníkem poptávané zboží diferencované, musí vybírat obvykle z velice malého počtu dodavatelů, kteří jsou si vědomi toho, že je zákazník ochoten si za jejich zboží připlatit (6).

Vstup nových konkurentů na trh

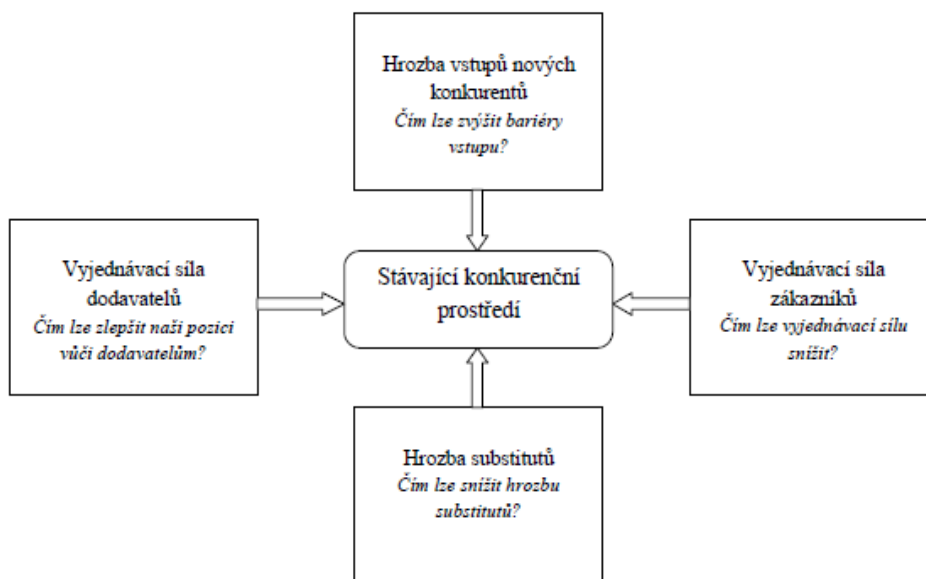
Hrozba vstupu nových konkurentů je snížena například v případě, kdy fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké nebo pokud je samotné odvětví monopolem. Firma se nemusí tolik obávat nových konkurentů, pokud vyrábí produkt, ke kterému je nutné know-how. Zavedené firmy mohou na vstup nového konkurenta reagovat agresivním jednáním. Firmy mohou stlačit ceny na minimum, uzavřít dohody nebo partnerství a tím zhoršit situaci pro konkurenta (6).

Hrozba substitutů

Pokud podnik vyrábí jedinečný produkt, ke kterému je obtížné najít substitut, tak má vyhráno. V případě, kdy vyrábí produkt, který je možné nabídnout ve více obměnách je hrozba substitutů velice velká. Hrozba substitutů je nižší v případě, kdy konkurenční firmy vyrábějí substitut s vyššími náklady nebo pokud vyskytující se substitut nabídku příliš nezvýší (6).

Rivalita firem působících na daném trhu

Za podmínek, kdy se firma vyskytuje na pomalu rostoucím trhu nebo se jedná o úplně nové odvětví, které bude v budoucnu žádáno, může být rivalita firem na velmi vysoké úrovni. Rivalita firem, které na daném trhu působí, může být vysoká i pokud vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty využívat maximálně svoje volné výrobní kapacity nebo pokud jde o odvětví s velice malou ziskovostí a konkurenti se zaměřují především na strategii přežití (6).



Obr. 2: Porterův model konkurenčního prostředí, vlastní zpracování podle M. Křenovského (6, s. 47)

2.2.5 Popis nové provozovny

Podnikatelský plán by měl obsahovat i podrobný popis zamýšlené investice, aby měl investor představu, o jak velkou investici se jedná. V této části je důležité popsat výrobky a služby, které podnik poskytuje, plánované umístění nové provozovny, potřebu lidských zdrojů na provoz a také popis vybavení, které bude pro realizaci projektu nezbytné. Podnikatel při vybírání umístění nové provozovny musí brát na zřetel i konkurenty, kteří v dané oblasti působí (7).

Vždy je jistější investovat do již fungujícího podniku. Fungující podnik už ví, že pro své zboží nebo služby má potřebný odbyt a může předpokládat, že to tak bude i nadále. Také se podnikatel při rozšiřování podniku může opírat o své vlastní zkušenosti a určit si své reálné možnosti (7).

2.2.6 Analýza rizik

Součástí podnikatelského plánu pro růst podniku je také analýza rizik, která se mohou vyskytnout, anebo už existují. Opomíjené riziko může podnikateli přinést ztrátu a neúspěch a to může narušit finanční stabilitu firmy (4).

Rizika mohou nastat například v neschopnosti firmy dostát svým závazkům, nedostatečnou kapacitou výroby, nedostatkem zaměstnanců a podobně.

2.2.7 Marketingový mix

Marketingový mix, někdy označovaný jako 4P, představuje pro podnikatele užitečnou pomůcku ve chvílích, kdy se rozhoduje o svých produktech a jejich realizaci na trhu. Marketingový mix je pro malé podnikatele vhodný způsob, jak formulovat strategii jejich podniku (4).

Označení 4P v sobě zahrnuje:

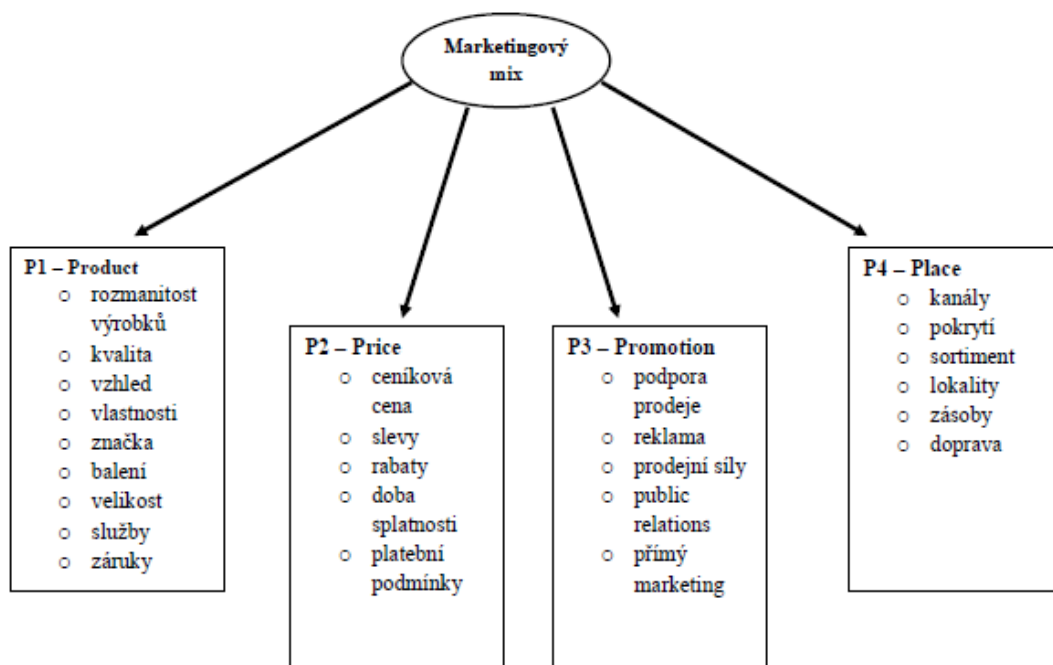
P1 – product (produkt);

P2 – price (cena);

P3 – promotion (komunikace se zákazníkem);

P4 – place (distribuce) (4).

Části marketingu, které spadají do jednotlivých kategorií, jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obr. 3: Marketingový mix, vlastní zpracování podle P. Kotlera a K. L. Kellera (15, s. 56)

2.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem této analýzy je průzkum a poznání trhu, na který chce podnik vstoupit se svým výrobkem nebo službou. Trh je rozdělen na homogenní skupiny zákazníků podle určitého hlediska (8).

Postup provedení segmentace:

- 1) Vymezení velikosti trhu, na kterém bude firma působit,
- 2) zpracování seznamu potřeb potencionálních zákazníků,
- 3) určení homogenních skupin (segmentů),
- 4) zhodnocení chování jednotlivých segmentů,
- 5) odhadnutí velikosti jednotlivých segmentů na základě pozorování (8).

Segmentace trhu se zaměřuje na pochopení podobnosti zákazníků a spotřebitelů, ale zároveň také na sledování zákaznické různorodosti (8).

„Vlastní pojem „segmentace trhu“ může vyjadřovat tři různé, i když vzájemně propojené výklady: segmentaci trhu jako stav, segmentaci trhu jako strategii a segmentaci trhu jako proces“ (8 s. 15).

Segmentace trhu jako stav

V tomto případě jde o pohled na trh z hlediska tržních segmentů. Může nastat situace, kdy je segmentace na trhu velmi vysoká a tomu říkáme fragmentace trhu. *„Výraz segmentace trhu tedy označuje daný stupeň diferenciací spotřebitelů z hlediska jejich vztahu k dané kategorii produktů, případně k dalším marketingovým nástrojům“ (8 s. 15).*

Segmentace trhu jako strategie

Tento výklad říká, že segmentace trhu je totožná s cíleným marketingem. Jde o strategii založenou na segmentaci trhu (8).

Segmentace trhu jako proces

„Segmentace trhu jako proces znamená nalézání a poznávání takových skupin zákazníků, segmentů, kteří splňují dvě základní podmínky:

- a) Zákazníci, spotřebitelé uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu – segmenty jsou co nejvíce homogenní a*
- b) Segmenty mezi sebou jsou naopak svými tržními projevy na daném trhu zřetelně odlišné – segmenty jsou zřetelně heterogenní“ (8 s. 16).*

2.4 Finanční plán

Nedílnou součástí podnikatelského plánu tvoří plán finanční, který promítá podnikatelský záměr do finančních toků. Při vypracování finančního plánu je dobré brát v úvahu různé alternativy budoucího vývoje. Podnikatel se musí zaměřit na všechny možné náklady, které při realizaci podnikatelského záměru nastanou nebo mohou nastat (4).

„Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.*
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech.*
- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu“ (4, s. 38).*

Při sestavování finančního plánu musíme brát na zřetel, která čísla jsou přebrána z historických dat podniku, která data jsou současná a která data jsou odhadována na základě předpokladů budoucího vývoje (4).

Pro plánovanou provozovnu bude sestaven výhled příjmů a výdajů na 3 roky. Kalkulace výdajů obsahuje výdaje pravidelně se opakující (nájem, pojištění, energie, mzda pracovníků, obalový materiál) a výdaje počáteční, které souvisí se zařízením a vybavením provozovny (stavební úpravy, provozní náklady, nákup vybavení).

Odhad tržeb bude stanoven na základě srovnávání s jinou provozovnou.

Součástí finančního plánu je cash-flow tvořené přímou metodou, která je vhodná především pro malé podniky, které vedou daňovou evidenci. Přímá metoda výpočtu cash-flow představuje sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za dané období (4).

Cash-flow přímou metodou je vypočteno jako stav peněžních prostředků na počátku sledovaného období, ke kterému jsou přičteny příjmy období a odečteny výdaje. Výsledkem je konečný stav peněžních prostředků sledovaného období (4). Podnikatel je měsíčním plátcem daně z přidané hodnoty – hodnoty ve finančním plánu jsou uvedeny včetně DPH.

2.5 Daňová evidence

Daňová evidence slouží ke stanovení základu daně a daně z příjmů. V evidenci najdeme údaje o příjmech, výdajích, majetku a dlužích podnikatele (10). *„Zjištění skutečného stavu zásob, hmotného majetku, pohledávek a dluhů provede poplatník k poslednímu dni zdaňovacího období“* (10, s. 22).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ODVĚTVÍ

Situace, která vládne na trhu s pečivem v okolí plánovaného umístění provozovny, je důležitým faktorem, který ovlivňuje budoucí úspěšný nebo neúspěšný vstup na trh. V této části proto primárně zkoumám daný trh a potřeby zákazníků.

3.1 Charakteristika trhu

Paní Krejčí zvažuje rozšíření své působnosti o novou prodejnu v obci Chrast. Chrast leží 13 kilometrů východně od města Chrudim, které se nachází v Pardubickém kraji. V Chrasti žilo k 1. 1. 2015 3133 obyvatel a průměrný věk byl 42 let (11). Velká část obyvatel kupuje chléb a pečivo denně nebo velmi často a na tyto zákazníky se musí podnikatel zaměřit primárně.

Spotřeba potravin je závislá především na fyziologické potřebě konzumenta. Dále je třeba zohledňovat i životní styl a sociální prostředí, ekonomickou úroveň obyvatel dané obce případně ekonomickou situaci celé rodiny zákazníka.

Na základě zkušeností majitele pekárny průměrné denní prodeje pekářenských výrobků v prodejně představují:

- 60 kusů chleba (zahrnuje tradiční kváskový chléb, Borovský pecen, chlebovou veku, chléb se semínky, žitný chléb, škvarkový chléb, sladový chléb, toustový chléb, celozrnný chléb)
- 390 kusů běžného pečiva (zahrnuje rohlíky, housky, housičky, večky, bulky, grahamové večky, plundrkorn).
- 71 kusů speciálního pečiva (celozrnné, žitné, více-zrnné).
- 93 kusů jemného pečiva (zahrnuje všechny druhy koláčů, makovky, buchty, záviny, vánočky).
- 54 kusů koblihů (zahrnuje i plněné kapsy a bavorské vdolky).
- 67 kusů výrobků z rozpečeného polotovaru (18).

Analýza poptávky po výrobcích

Nabízené zboží patří do zboží denní spotřeby. Cenová elasticita výrobků značně závisí na typu produktu a na jeho ceně.

Nejoblíbenějším chlebem zákazníků firmy je tradiční kváskový chléb, který je ve firemní nabídce považován za základní. Poptávka po tomto chlebu je po většinu roku neelastická. Pekárna nabízí ještě dalších 11 druhů chleba. Po těchto produktech je poptávka elastická, protože se jedná o chleby speciální a dražší (18).

Stejná situace se týká pečiva. Mezi základní druhy pečiva patří obyčejný rohlík a houska, z více-zrnného pečiva potom slovikorn. Poptávka po těchto druzích pečiva je každý den, jenom s mírnými odchylkami, stejná. Na druhou stranu poptávka po speciálních druzích pečiva jako je bulka s chia semínky, zlatá špička s kukuřičnou moukou a ovesnými vločkami, kornšpic nebo pečivo s vysokým obsahem vlákniny, je elastická. Při dlouholetém pozorování nákupů zákazníků v již fungující prodejně jsem došla k závěru, že luxusnější a dražší druhy výrobků ať už chleba nebo pečiva, zákazníci kupují nejvíce v období mezi vánočními svátky a Novým rokem. Tento fakt jsem si potvrdila při prozkoumání dodacích listů.

Lze říci, že trh s potravinami bude mít i v budoucnu své stálé odběratele, kteří budou pečivo a jiné pekárenské výrobky vyhledávat.

Příležitost na trhu

Příležitostí je pro podnikatele především fakt, že jeho provozovna se bude nacházet v centru města, které je vzdálené od velkých obchodních řetězců. Za konkurenci v okolí plánované provozovny lze považovat obchod COOP a dvě prodejny s potravinami, které také prodávají pečivo. Pekárna paní Věry Krejčí vsází na své „dobré jméno“, které má. Při rozhovorech se zákazníky prodejny v Borové u Poličky jsem zjistila, že i lidé z okolí Chrudimi si „borovský chléb“ kupují v již fungujících prodejnách ve Skutči a Proseči, když jedou z práce, na chalupu nebo do kempu v Borové u Poličky.

3.2 Segmentace trhu

Cílem segmentace trhu je poznat strukturu trhu, na který chce firma vstoupit. Pomocí segmentace jsou potenciální zákazníci rozděleni do skupin tzv. segmentů (8).

Vymezení velikosti trhu

K 1. 1. 2015 bylo v Chrasti k trvalému pobytu přihlášeno 3133 lidí. Průměrný věk obyvatel byl 42 let (11).

Podnikatel se chce zaměřit především na získání a následné udržení stálých zákazníků. Předpokládám, že v nové provozovně budou nakupovat i lidé z blízkého okolí, kteří budou projíždět náměstím Chrasti.

Potenciální zákazníky rozdělíme do 3 následujících skupin:

- a) Pravidelní zákazníci
 - Ženy nebo muže, kteří nakupují pečivo pro svoji rodinu denně nebo jednou za dva dny.
 - Ženy a muže, kteří se ráno stavují při cestě do práce pro čerstvé pečivo.
- b) Nepravidelní zákazníci
 - Zákazníci, kteří se staví jednou, až dvakrát do týdne nakoupí pečivo a dají si při nákupu kávu a zákusek.
- c) Nahodilí zákazníci
 - Turisté a další náhodně projíždějící lidé, kteří nejčastěji nakupují tradiční kváskový chléb, běžné i jemné pečivo.

Mezi pravidelné zákazníky řadíme především ženy i muže, kteří se do provozovny budou stavovat ráno při cestě do zaměstnání a nakoupí si snídani a svačinu. Při pozorování zákazníků v jiné provozovně pekárny jsem došla k závěru, že tito zákazníci si obvykle koupí obloženou bulku, housky nebo rohlíky, koláč nebo koblih a z doplňkového prodeje salát a nápoj. Za nákup utratí průměrně 50 Kč.

Druhá skupina pravidelných zákazníků nakupuje pečivo po své pracovní době pro rodinu. Takový zákazník utratí v průměru 70 Kč – záleží na počtu členů v domácnosti. Zákazníci nakupující pečivo a chléb po své pracovní době požadují především rychlý nákup základních výrobků, jako jsou rohlíky, chléb a jemné pečivo z rozpečeného polotovaru. Z celkového měsíčního počtu očekávaných zákazníků je stálých zákazníků odhadem 70%. Pravidelný zákazník nakupuje chléb a pečivo denně nebo jednou za dva dny.

Nepravidelní zákazníci jsou především lidé v důchodu, kteří jdou na procházku a staví se na dobrou kávu, dají si zákusek a před odchodem nakoupí pečivo. Takový zákazník očekává především pestrý výběr zákusků a příjemné prostředí. Občasní zákazníci tvoří odhadem 15% z celkového měsíčního počtu zákazníků.

Další skupinou jsou nahodilí zákazníci. Jde o takové zákazníky, kteří se v provozovně stavují poprvé nebo jen jednou za týden, když projíždí Chrástí. V letních měsících to jsou především turisté a lidé, co přijedou navštívit své známé. Nahodilý zákazník požaduje profesionální chování obsluhy, velký výběr zboží, příjemnou atmosféru při nákupu a náležitě ocení teplý chléb. Nahodilí zákazníci tvoří přibližně 10%.

Mezi nahodilé zákazníky lze zařadit i ty, kteří se o provozovně doslechli, nebo o ní četly a rozhodli se jí navštívit. Z nahodilého zákazníka se může stát zákazník pravidelný i nepravidelný.

Nahodilý zákazník vyžaduje rady a doporučení. Je důležité takového zákazníka zaujmout sortimentem a tradičními postupy, které firma dodržuje. Nových zákazníků se do provozovny přijde měsíčně podívat odhadem 5%.

3.3 SLEPT analýza

Pomocí SLEPT analýzy dochází ke zhodnocení sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů a jejich případných změn.

Sociální faktory

V této části SLEPT analýzy je nutné se zaměřit především na velikost populace a její věkovou strukturu a také na výběr pracovníků pro novou provozovnu.

Mezi spotřebitele pekárenských produktů lze zařadit většinu obyvatel od jednoho roku až do konce života. Spektrum potencionálních zákazníků je velmi široké a pekárenské

výrobky mají užitnou hodnotu pro muže i ženy. Nicméně je nutné vyloučit osoby, které trpí zdravotními problémy jako je například intolerance lepku nebo alergie na ořechy, semena, mléko a podobně, protože pekárna prozatím nenabízí žádné pečivo pro speciální výživu. Lze předpokládat, že pečivo a chléb budou lidé kupovat vždy a všude bez ohledu na to, jak vysoké budou mít příjmy, protože pekárenské zboží není zbožím luxusním, ale jedná se o zboží určené k denní spotřebě.

V tabulce je uvedený počet a struktura obyvatel Chrasti za posledních 5 let vždy k 1. 1. daného roku. Počet obyvatel se od roku 2011 do 2013 snižoval. V roce 2014 došlo k mírnému nárůstu, ale v roce 2015 opět počet obyvatel klesl. Počet potenciálních zákazníků se mírně snižuje.

Tab. 1: Počet obyvatel v Chrasti, vlastní zpracování dat Českého statistického úřadu

Rok	Počet obyvatel			Průměrný věk		
	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy
2011	3179	1539	1640	40,9	38,8	42,9
2012	3143	1525	1618	41,5	39,4	43,4
2013	3136	1516	1620	41,6	39,6	43,5
2014	3143	1523	1620	41,6	39,8	40,9
2015	3133	1526	1607	42	40,4	43,6

Legislativní faktory

Legislativní faktory vytváří právní rámec, v němž firma provozuje svou činnost. Vymezují základní podmínky pro fungování firmy. Zákony, kterými se řídí podnikatelská činnost v oboru podnikání, jsou především:

- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon.
- 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.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- 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.

Z výše uvedených zákonů a vyhlášek plynou pro podnikatele povinnosti, které musí dodržovat. Živnostníci, kteří podnikají na trhu s potravinami, musí patřičně označovat potraviny. V prodejnách společnosti jsou informace přehledně sepsány v deskách, které mají zákazníci k dispozici a mohou si tam přečíst složení všech nabízených produktů. Samozřejmostí je, že musí být řádně proškoleni i zaměstnanci.

Provozovna musí být ohlášena alespoň tři dny před svým otevřením na živnostenském úřadě.

Dle stavebního zákona musí být podán návrh o změně užívání stavby, pokud prostory dříve sloužily například jako sklad, kanceláře a podobně. Návrh změny užívání je schválen, pokud Krajská hygienická stanice usoudí, že stavba je k plánovanému účelu vhodná. Krajská hygienická stanice zkoumá především vybavení, prostor a dispozice prostor.

V nové provozovně musí být umístěny i přístroje sloužící k hašení ohně, aby byla zajištěna požární bezpečnost.

Podnikatel musí dodržovat řadu zákonů, mezi které patří především zákon číslo 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků.

V prodejně musí být zaměstnancům k dispozici WC, které musí být umístěno tak, aby se z WC přímo nevstupovalo do prostor, kde se s potravinami manipuluje. Prodejna, kde jsou místa k sezení, musí být vybavena i WC pro zákazníky. V plánované provozovně bude k sezení 8 míst, proto stačí jedna společná toaleta pro muže i ženy. Kdyby bylo k sezení 10 a více míst, musí být zajištěny WC pro muže a ženy zvlášť.

Systém kritických bodů HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*)

„Zavedení systému kritických bodů HACCP ukládá Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, Vyhláška č.137/2004 Sb. a její novela –

Vyhláška 602/2006 Sb. všem, kteří vyrábějí nebo uvádějí na trh (prodávají) jídlo a nápoje. Splnění tohoto úkolu sledují a kontrolují příslušné hygienické stanice“ (17).

Jde o systém, který vede k minimalizaci nebo k naprostému vyloučení hrozících onemocnění nebo k odvrácení poškození zdraví konzumentů potravin. Systém je založen na znalosti kritických bodů – tedy těch bodů, kde hrozí největší pravděpodobnost kontaminace potravního řetězce a to buď mikrobiologická, chemická nebo fyzikální. Tyto body pak slouží jako kontrolní místo, které je kontrolováno a vyhodnocováno tak, aby byla kontaminace vyloučena. Lze sem zařadit například dodržování technologických postupů týkající se chlazení potravin, mražení a křížení čisté a nečisté části provozu (17).

Systém HACCP si provozovatel může buď zpracovat sám, nebo si ho může nechat zpracovat od odborných firem. Je třeba brát v úvahu fakt, že systém podléhá trvalé verifikaci a validaci s následnou aktualizací (17).

V provozovnách pekárny jde především o měření teploty v chladicí vitríně se zákusky a se saláty a salámy z doplňkového prodeje a v mrazáku, kde jsou skladovány polotovary k následnému rozpečení. Mezi kritický bod, který zamezuje kontaminaci potravin, patří styk beden s pečivem s podlahou. Bedna s pečivem nikdy nemůže být v přímém kontaktu s podlahou v prodejně, proto jsou k převozu beden využívány speciální vozíky.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů podnikatele ovlivňuje především výše daňových sazeb, míra inflace, výše HDP a jeho vývoj a nezaměstnanost.

Podnikatel prodává své výrobky konečným spotřebitelům včetně daně z přidané hodnoty ve výši 15%. Kdyby tato sazba byla nižší, byly by nižší i ceny pro zákazníky.

Jako příklad můžeme uvést nejprodávanější chléb pekárny, který stojí v prodejnách 32 Kč.

Tato cena se skládá z nákladů na výrobu, které činí 12,88 Kč, marže, která je 14,95 Kč a z DPH, které činí 4,17 Kč.

Další důležitou makroekonomickou veličinou je inflace, která zobrazuje všeobecný růst cenové hladiny v čase. To znamená, že zobrazuje míru znehodnocení měny ve vymezeném období.

Inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen se podle informací zveřejněných Českou národní bankou, na konci roku 2015 nacházela hluboko pod inflačním cílem a přiblížila se k nule. Ke snížení inflace došlo zastavením meziročního růstu cen potravin a také poklesem cen pohonných hmot (16). Pro podnik je nízká inflace příznivá, protože nemá za následek zdražování vstupních surovin a tedy ani výsledných produktů.

Pro podnikatele je důležitý vývoj ceny vstupních surovin na světových trzích, především vývoj ceny pšenice, která je obsažena ve všech vyráběných produktech, vyjma žitného chleba. Cena potravinářské pšenice se na světovém trhu pohybuje okolo 3700 Kč za tunu. Česká národní banka předpokládá růst cen potravin a tím i zvýšení inflace (18).

Z indexu spotřebitelských cen, zveřejněném na stránkách Českého statistického úřadu, vyčteme váhy jednotlivých pekárenských výrobků. Váha jednotlivých položek je určena podílem výdajů na daný statek nebo službu z celkových výdajů domácností, což představuje význam zboží českých spotřebitelů. Z celkové váhy výdajů ve spotřebitelském koši je podíl chleba 6,971434 ‰, běžné pečivo má váhu 7,085194 ‰ a jemné pečivo 3,844498 ‰ (11).

Podle údajů zveřejněných Ministerstvem financí České Republiky hrubý domácí produkt od roku 2013 dynamicky roste. Ve 2. čtvrtletí roku 2015 je reálný HDP meziročně vyšší o 4,4 % a oproti 1. čtvrtletí se zvýšil o 1,0 %. Tento údaj zobrazuje příznivý stav české ekonomiky. Musíme brát však na vědomí, že růst české ekonomiky je z velké části způsoben jednorázovým faktorem a tím je čerpání prostředků z fondů EU – v roce 2015 končí lhůta pro využití prostředků z programu na roky 2007-2013. Dalším významným, avšak časově omezeným, faktorem je propad světové ceny ropy, který měl vliv na zvýšení nabídky (12). Ministerstvo práce a sociálních věcí předpokládá pro rok 2016 pokles tempa růstu HDP na 2,4 % až 3,2 % (13). V dalších letech se předpokládá celkové zpomalení ekonomiky. HDP je odvozován od skutečnosti, jak lidé utrácí své peněžní prostředky a dle odhadů budou lidé v následujících letech šetřit více, než tomu bylo doposud.

Vzhledem k tomu, že je Česká Republika exportní země a je závislá na vývozu zboží do Německa, je pro naši zemi důležité především to, kolik prostředků lidé budou utrácet v sousedním Německu.

Důležitým ekonomickým faktorem je také nezaměstnanost. Nezaměstnanost je pro občana jeden z nejdůležitějších ukazatelů. Pokud je občan dlouhodobě nezaměstnaný a tím pádem zvyšuje tuto veličinu, neprojevuje se to dobře na jeho psychické ani zdravotní stránce. Od začátku roku 2015 klesl podíl nezaměstnaných osob ze 7,7 % na nyníjších 5,9 % (říjen 2015) (13). Zvýšení zaměstnanosti zvyšuje koupěschopnost obyvatelstva a to pro podnik paní Věry Krejčí představuje vidinu vyšších tržeb a zisku. Pokud se na snižující nezaměstnanost podíváme z jiného pohledu, může to pro nás znamenat vyšší mzdové náklady při náboru nových pracovníků, protože budou požadovat za práci vyšší mzdu, než tomu bylo na počátku roku 2015. Pekárna musí přijmout do provozovny minimálně dvě nové prodavačky a jednoho brigádníka. Není jasné, zda nebude podnik muset přijmout i nové zaměstnance do výroby, jelikož nová provozovna zvýší odbyt vyráběného pečiva.

Politické faktory

Situace v České Republice je dlouhodobě stabilní. Česká Republika je členem Evropské unie a Severoatlantické Aliance. Členství v Evropské unii znamená pro Českou Republiku především posílení mezinárodního postavení a bezpečnosti.

Díky členství v EU může Česká Republika čerpat prostředky z fondů Evropské unie. Z fondů Evropské unie Česká Republika čerpá přibližně dvakrát tolik, než do něj vkládá. Členství v EU přináší občanům České Republiky řadu práv, mezi které patří například právo pobývat a usazovat se ve všech členských státech EU, právo pracovat v institucích EU, vyšší ochrana vlastnických práv a posílení práv českého spotřebitele. V rámci dotačních programů jsou podporovány malé a střední podniky. Důraz je kladen na posílení konkurenceschopnosti například zlepšováním technologie výroby nebo podporu zaměstnanosti.

Pro rok 2016 jsou plánovány volby do krajských zastupitelstev, které ovlivní politické směřování jednotlivých krajů.

Současná vláda se soustředí na podporu průmyslu, zejména přílivu přímých zahraničních investic jako je například výstavba logistického centra Amazon.

Ministerstvo práce a sociálních věcí zvýšilo od 1. 1. 2016 minimální mzdu z původních 9 200 Kč na nyníjších 9 900 Kč. Na základě schváleného zákona o ukončení důchodového spoření dojde k ukončení II. důchodového pilíře. Vláda poskytla těm,

kterí pobírají alespoň částečný důchod z českého důchodového pojištění, mimořádný jednorázový příspěvek ve výši 1200 Kč.

Dalším krokem vlády bylo schválení elektronické evidence tržeb, která se bude v tomto roce týkat hotelů a restaurací.

Mezi politické faktory, které podnikatele ovlivňují, patří především systém daně z přidané hodnoty. Podnikatelé musí od 1. 1. 2016 podávat kontrolní hlášení, což zvyšuje náklady na administrativu.

Technologické faktory

Pro firmu nepatří tento faktor v této chvíli mezi nejdůležitější. K pečení chleba využívá parní pec, o kterou se zaměstnanci perfektně starají. Kváskový chléb byl už v dávných dobách pečen systémem zapaření a pekárna chce tuto techniku zachovat. Neznamená to ale, že by tyto faktory byly opomíjeny. V pekárně nepotřebují jenom parní pec, mají i pec elektrickou a spoustu jiných strojů, které zastarávají. Když budou mít přehled o technologických možnostech, které trh nabízí, bude pro ně jednodušší se v nabídce trhu zorientovat a vybrat správnou technologii, až jejich stroje budou zastaralé a nedostačující.

3.4 Porterova analýza

Na první pohled se může zdát, že nabídka pečiva je v Chrasti už dostatečná, nicméně pečivo je zde prodáváno pouze v obchodech se smíšeným zbožím, ale specializovaná prodejna s pečivem tu chybí.

Konkurenční výhodou pro naši firmu je především otevírací doba provozovny, která je plánovaná od 4:30h ráno do 16:00h.

Předpokládám tedy, že lidé, kteří pojedou brzy do práce, se rádi staví pro čerstvý křupavý rohlík a výborný koláč, jako je tomu v ostatních provozovnách pekárny. Navíc jako doplňkový prodej, budou nabízeny i pomazánky, obložené bulky, pití, jogurty a salámy. Zákazníci jistě ocení, že si nemusí večer připravovat nic na snídani, když v plánované prodejně nakoupí skoro vše, na co budou mít ráno chuť.

Vyjednávací síla zákazníků

Firma paní Věry Krejčí se bude orientovat především na konečné spotřebitele. Firma má jednotnou cenovou politiku ve všech svých prodejnách a dle zkušeností jsou ceny zákazníky akceptovány, proto i v plánované provozovně budou ceny stejné.

Samozřejmostí je, že pekárna chce, aby byli její zákazníci spokojeni, ale pokud ztratí jednoho konečného spotřebitele, tedy zákazníka, neznamená to pro ni takovou újmu, kterou by utrpěla, pokud by přišla o nějakého významného velkoodběratele.

Pro zákazníky nepředstavuje přechod ke konkurenci žádné dodatečné náklady, proto je cílem podnikatele si zákazníky získat a hlavně si jich co nejvíc udržet. K udržení zákazníků slouží podnikateli především každodenní čerstvost produktů, profesionální přístup pracovníků prodejen, stálost nabízených produktů a možnost objednání zboží ve větším množství nebo zamluvení zboží a možnost vyzvednutí kdykoliv během otevírací doby. Podnikatel si zakládá na tom, aby interiér provozovny byl pro zákazníky příjemným místem, kde rádi stráví i chvíle u kávy a zákusku. Důležitý je i výběr prodavaček, které budou ochotné a vstřícné. Podnikatel očekává profesionální přístup, vstřícnost a ochotu zákazníkům vždy poradit s výběrem pečiva. Podnikatel by rád zaměstnal někoho přímo z Chrasti nebo nejbližšího okolí vzhledem k plánované otevírací době.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma funguje na trhu více než 25 let a má své stálé dodavatele. Snaží se podporovat malé podniky z okolí, proto mouku bere z mlýna z nedaleké Poličky, mléčné výrobky z mlékárny v Hlinsku a zboží pro doplňkový prodej z Chrudimi a Pardubic. S dodavatelem mouky má paní Věra Krejčí sjednané pravidelné odběry určitého objemu mouky do roku 2017. Na základě této dohody nemůže podnikatel změnit dodavatele klíčové suroviny ještě bezmála 2 roky. Síla tohoto dodavatele je tedy značná, což pro podnikatele představuje i hrozbu, protože pokud dodavatel zvýší cenu suroviny, podnikatel jí bude muset akceptovat a zboží odebírat do skončení smlouvy. Podnikatel tím, že odebírá suroviny a výrobky od firem z blízkého okolí minimalizuje náklady na dopravu.

Vstup nových konkurentů na trh

Pekárenských firem je v okolí Chrasti hned několik. Mezi nejvýznamnější konkurenty lze zařadit firmy United Bakeries a.s., Pekárna Hrubý a Hradecká Pekárna s.r.o., které dodávají své výrobky do COOP marketu, který je v blízkosti plánovaného umístění provozovny. Pekárna Věry Krejčí vsází na to, že bude jediný obchod výhradně s pečivem ve městě. Nicméně bariéra vstupu pro nové konkurenty není nepřekonatelná, proto je třeba předpokládat vstup nových konkurentů. Na trh tedy mohou vstoupit již fungující firmy z okolí, ale také může jít o naprosto nový subjekt.

Hrozba substitutů

V oboru podnikání není substitut, který by pro naši firmu představoval velkou hrozbu. Běžné pečivo a chléb může být nahrazeno například suchary, rýžovými chleby nebo knäckebroty, ovesnými kašemi, müsli, tortillami a pita chleby a podobně. Na základě rozhovorů se zákazníky již fungujících prodejen v Borové a Poličce je zřejmé, že substituty nevyhledávají. Pokud ano, tak jen na určitou dobu a po té se zase vrátí zpět k běžnému pečivu nebo jeho výživově hodnotnější verzi a tou je pečivo celozrnné.

Rivalita firem

V Pardubickém kraji je v současné době 34 firem, které podnikají v oblasti pekárenské činnosti (zcela nebo částečně) (18).

Nejvýznamnější podíl na trhu v tomto regionu má firma United Bakeries a.s., která dodává své zboží i do velkých potravinových řetězců a je největším dodavatelem pečiva a pekárenských výrobků pro COOP market v Chrasti. Dalším velikánem je v Pardubickém kraji společnost Nopek a.s.. Nopek a.s. sídlí ve Svitavách a na základě prověřování konkurence v okolí plánované provozovny vyšlo najevo, že Nopek a.s. nedodává své výrobky do námi zkoumané lokality.

3.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsem vyhodnotila silné a slabé stránky nové provozovny, příležitosti a hrozby jak z pohledu nové prodejny, tak firmy jako celku.

Tab. 2: SWOT analýza nové provozovny a firmy jako celku, vlastní zpracování

S – Strengths (silné stránky) • Umístění provozovny (náměstí, blízko hlavního průjezdu obcí, v blízkosti autobusové zastávky) • Možnost většího odběru pečiva na akce za zvýhodněné ceny • Přátelský a ochotný personál (ideálně někdo z obyvatel Chrasti) • Otevírací doba (Po – Pá 4:30 – 16:00h, sobota 6:00 – 11:00h) • Doplnkový prodej (nealkoholické nápoje, studená kuchyně, káva) • Široký sortiment výrobků • Denní nabídka zákusků a dortů (lze i objednat) • Produkty bez umělých barviv, bez škodlivých konzervačních látek • Zkušenost podnikatele s prodejem pečiva • Regionální značka • Znamá a stabilní firma	W – Weaknesses (slabé stránky) • Vzdálenost provozovny od výroby (32 km) • Omezené kapitálové zdroje • Žádná nabídka pečiva pro speciální diety (bez lepku, bez laktózy,...) • Zboží s krátkou trvanlivostí • Neschopnost vyrovnat se cenám velkovýroben • Provozovna umístěna v pronajatých prostorech
O – Opportunities (příležitosti) • Slevové akce pro stálé zákazníky (zvýhodnění) • Dodávat zboží do restaurací a hotelů v Chrasti a okolí • Rozšíření nabídky o speciální pečivo (bezlepkové, dia,...) a nové druhy pečiva (bulka s konopným semínkem, chia chléb,...)	T – Threats (hrozby) • Velká konkurence v okolí • Možnost příchodu nového konkurenta na trh • Nadsazení očekávaných tržeb a následná neschopnost firmy dostát svým závazkům • Snížení zájmu o produkty ze strany zákazníků • Nedostatečná kapacita výroby • Špatná úroda obilí

	• Provoz provozovny v pronajatých prostorech (hrozí ukončení nájmu ze strany pronajímatele nebo změna majitele nemovitosti a s tím může souviset změna podmínek v nájemní smlouvě) • Ztráta zaměstnanců • Zvýšení cen energií a vstupních surovin • Neschopnost firmy uspokojit poptávku všech zákazníků
--	---

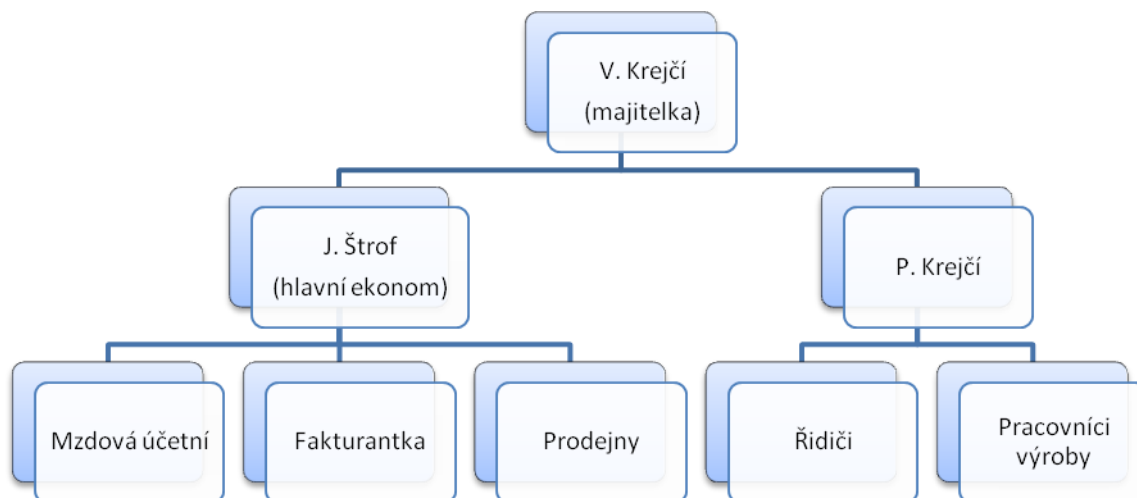
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ROZŠÍŘENÍ ČINNOSTI FIRMY

Návrh podnikatelského plánu je zpracován pro firmu paní Věry Krejčí, která se rozhodla otevřít novou prodejnu s pečivem v Chrasti u Chrudimi. Podnikatelský záměr slouží jako informační materiál, který bude základem pro rozhodnutí podnikatele o realizaci projektu.

Profil firmy:

Jméno firmy:	Věra Krejčí
Sídlo a provozovna společnosti:	Borová 103, 569 82
Identifikační číslo:	18880924
Kontaktní osoba:	Věra Krejčí
Telefon:	461 743 141
Právní forma podnikání:	Fyzická osoba, podnikatel
Druh živnosti:	Ohlašovací řemeslná
Vznik oprávnění:	28. 7. 1992, na dobu neurčitou
Předmět podnikání:	Pekařství, cukrářství
Stávající počet provozoven:	14
Počet zaměstnanců:	60
E-mail:	pekarna@pekarnaborova.cz

Organizační struktura podniku



Obr. 4: Organizační struktura podniku, vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů (18)

Produkty a služby

Pekárna paní Věry Krejčí nabízí široký sortiment produktů. Mezi nejoblíbenější produkty zákazníků se řadí kváskový chléb, který obdržel známku Regionální potravina. Kváskový chléb neobsahuje žádné konzervační látky. Skládá se pouze s žitného kvasu, který je pro pekárnu bohatstvím, dále obsahuje pšeničnou a žitnou mouku, kmín, sůl a vodu (18).

Dalším oblíbeným výrobkem jsou pšeničné rohlíky. Denně je v prodejně prodáno průměrně 390 kusů běžného pečiva, mezi které řadíme rohlíky, housky, housičky, bulky, banketky a večky. Všechny tyto výrobky jsou ze stejného těsta a liší se pouze tvarem, posypem a gramáží. Výběr zákazníka záleží na jeho preferencích.

Pekárna je po okolí proslulá také svými motanými kynutými koláči, které nabízí s makovou, tvarohovou, povidlovou, švestkovou a jablkovou náplní. Každý den mají zákazníci na výběr ze tří náplní.

Nová provozovna bude nabízet všechny zavedené druhy pečárenských výrobků. Podnikatel plánuje nový druh speciálního pečiva – bulku s konopným semínkem. Konkurence pečivo s konopným semínkem prozatím nenabízí, což je pro firmu výhoda.

V provozovně bude, tak jako ve všech již fungujících provozovnách, nabízen doplňkový prodej nápojů, salátů, moštů, mléčných výrobků a uzenin.

Trhy podniku

Firma vstupuje na trh v Chrasti u Chrudimi, kde nabídka pekárenských výrobků není rozsáhlá. Konkurence pekárenských výrobků ve městě je, ale nenachází se zde žádný obchod zaměřený přímo jen na prodej pečiva a zákusků. V Chrasti žije okolo 3200 obyvatel a městem vede průjezd z okolních vesnic a měst do Chrudimi, Pardubic, Hrochova Týnce a podobně, proto předpokládám velké množství potenciálních zákazníků, kteří do prodejny budou chodit nakupovat. Výhodou je i blízkost autobusové zastávky, protože lidé si budou moci zpříjemnit čekání na spoj posezením v nové provozovně u kávy nebo čaje a zároveň si mohou při čekání nakoupit čerstvé pečivo.

Konkurence podniku

Konkurencí pro plánovanou provozovnu je především obchod s potravinami COOP market a malý obchod s potravinami. Oba tyto obchody se nacházejí na náměstí v Chrasti, stejně jako prostory pro naši plánovanou provozovnu. COOP market odebírá zboží od firmy United Bakeries a.s., Pekárny Hrubý a Hradecké Pekárny s.r.o.. Nicméně ve městě není obchod zaměřený speciálně na pečivo, proto chce podnikatelka zaplnit mezeru trhu a provozovnu tam otevřít.

Marketingový mix

Marketingový mix, nazýván také jako 4P, analyzuje 4 faktory a to umístění a distribuce, produkt, cenu produktů a komunikaci se zákazníkem.

1P – Place (Umístění a distribuce)

Provozovna bude umístěna v centru města Chrast, na náměstí. Náměstí je dobře přístupné a prochází jím hlavní silnice ze Skutče na Chrudim a Pardubice. Na náměstí jsou k dispozici i parkovací místa pro zákazníky prodejny. V Chrasti žilo k 1. 1. 2015 celkem 3133 obyvatel. V okolí plánované provozovny je několik obchodů a obchůdků, ze kterých je pro naši provozovnu konkurentem především COOP market a malý obchod s potravinami.

Plánovaná provozovna bude zásobena čerstvým zbožím minimálně 2x denně. Doprava bude zajištěna dodávkami, kdy každý řidič má svůj okruh prodejen, kterým musí dovézt zboží. Plánovanou provozovnu bude mít na starost řidič, který zásobuje prodejnu v Proseči a ve Skutči.

2P – Price (Cena)

Ceny produktů jsou ve všech provozovnách společnosti stejné, proto ani tato provozovna nebude výjimkou. Ceny se odvíjí od nákladů na jednotlivé výrobky a marže, kterou stanovil podnikatel. Marže je na všech produktech stejná a to 116%. Tuto marži si podnikatel stanovil po prozkoumání cen konkurence. Vzhledem k tomu, že firma je plátcem DPH, je v ceně zboží zároveň zahrnuta i daň z přidané hodnoty.

Konečná cena pro zákazníka = náklady na výrobek + marže 116% + DPH

Seznam produktů s prodejními cenami je uveden v příloze číslo I.

Primárním cílem firmy není být levnější, než konkurence, ale nabízet výrobky z kvalitních a lokálních surovin. Cena výrobku zahrnuje vždy náklady na spotřebované suroviny, přímé mzdy pracovníků výroby i nepřímé mzdy a dále ostatní náklady, mezi které řadíme náklady na energie, pronájem, údržbu strojů a zařízení a podobně.

Zákazníci budou své nákupy moci zaplatit pouze v hotovosti. Prodejna nebude přijímat platební karty ani stravenky. V případě objednávky většího objemu zboží nebo zákusků může prodávčka po zákazníkovi požadovat složení zálohy na zboží. V takovém případě bude zákazníkovi vždy vystaveno potvrzení o přijetí zálohy, které předloží při vyzvednutí zboží (18).

3P – Product (Produkt)

Pekárna nabízí v současné době 8 druhů bílého pečiva, 12 druhů chleba, 7 druhů speciálního pečiva, 9 druhů sladkého pečiva a 3 druhy koblih (18).

Mezi běžné bílé pečivo jsou zařazeny rohlíky, housky, housičky, bulky, banketky, večky, plundrkorny a grahamové večky (18).

Nejoblíbenější chleba zákazníků je tradiční kváskový chléb z parní pece, který se pyšní známkou Regionální potravina. Pekárna nabízí ale i jiné druhy chleba jako je chléb královský, žitný, škvarkový, celozrnný, toustový, se lněným semínkem, kořenový chléb, párty chléb, borovský pecen, sládkův chléb a chlebová večka (18).

Do speciálního pečiva jsou zařazeny výrobky obsahující celozrnnou nebo jinou specifickou moukou (kukuřičná, sójová,...). Konkrétně jde o slovikorny, zlaté špičky, chia bulky, žitné bulky, bulky se lněným semínkem, mamma mia a kornšpice (18).

Zákazníci v jiných provozovnách pekárny mají v oblibě také sladké pečivo, které pekárna vyrábí. Do skupiny sladkého nebo jemného pečiva jsou zařazeny koláče, šátečky, makovky, záviny s náplní, muffiny, špaldové chlebičky, vánočky a cereální koláče. Další kategorií zboží jsou koblihy, kam spadají klasické koblihy s meruňkovou marmeládou, dále koblihy s pudinkem a čokoládou a také plněné kapsy a bavorské vdolky (18).

V plánované provozovně budou nabízeny všechny výše vyjmenované druhy pečiva, chleba a sladkého pečiva. Všechny výrobky nejsou nabízeny všechny dny v týdnu, například špaldové muffiny jsou jenom v úterý a čtvrtek, cereální koláče a šátečky jenom ve středu, kornšpice jenom v pátek, Zlaté špičky ve středu a v pátek a podobně.

Součástí pekárny je i cukrárna, proto si zákazníci mohou pochutnat přímo v prodejně na dobré kávě a zákusku. Cukrárna, která je součástí pekárny paní Věry Krejčí, vyrábí tradiční zákusky, mezi které patří například: pařížské tyčinky, bombičky, indiáni, štafetky, rolády, řezy, linecké cukroví, dortíčky, laskonky a tak dále. V nabídce je také několik druhů dortů, které jsou zákazníkům zhotoveny na objednávku.

Pekárna plánuje zavedení nového druhu speciálního pečiva – bulku s konopným semínkem. Při pozorování konkurence jsem zjistila, že podobný druh pečiva není v Chrasti dosud nabízen (18).

4P – Promotion (Propagace)

Při výběru komunikačních kanálů musíme brát v úvahu finanční možnosti firmy, proto pro komunikaci a reklamu je zvolen internet, informační letáky a vývěsní štít prodejny.

K propagaci bude vytvořen informační leták o plánovaném otevření nové provozovny, kde budou uvedeny všechny důležité informace, jako je například umístění provozovny, otevírací doba, nabídka produktů a upozornění na slevovou akci (10 a více rohlíků za 2 Kč). Tento leták bude před otevřením vystaven na facebookových stránkách Chrasti, umístěn do výlohy provozovny a roznesen do schránek domů a bytů v Chrasti.

Návrh informačního letáku:

Otevíráme novou prodejnu.
Přijďte se podívat a ochutnat!
Těšíme se na Vás!



Kdy: 1. září 2016

Kde: Chrast – náměstí

Otevírací doba:

Pondělí - pátek	4:30 – 16:00
Sobota	6:00 – 11:00
Neděle	Zavřeno

Obr. 5: Informační leták, vlastní zpracování

Finanční plán

Firma zaznamenává příjmy a výdaje do daňové evidence a je měsíčním plátcem DPH. Všechny ceny ve finančním plánu jsou uvedeny včetně DPH.

Rozpočet je určen specifikací finančních zdrojů, které musí pokrýt náklady související s vybavením a otevřením nové provozovny. Do rozpočtu zřizovacích výdajů je zahrnuta i rezerva, která bude sloužit ke krytí dodatečných nákladů nebo k vyrovnaní plánovaného a skutečného zisku v prvních měsících provozu. Rozpočet zahrnuje i náklady spojené se samotným fungováním provozovny, kam je nutné zahrnout odhady mezd pracovníků, obalový materiál, energie a podobně.

Dodávka zboží bude probíhat vždy 2x denně, kdy řidiči přivezou čerstvě upečený chléb, pečivo i jemné pečivo. Zákazníci, kteří navštíví provozovnu v brzkých ranních hodinách, si mohou zakoupit obvykle ještě vlažný chléb a dokonale křupavé pečivo. Počáteční výdaje na vybavení prodejny a propagaci jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3: Rozpočet výdajů podniku před zahájením provozu, vlastní zpracování

Rozpočet výdajů podniku před zahájením provozu	Finanční částka (včetně DPH)
Výmalba prostor	6 000 Kč
Kauce + nájemné	30 000 Kč
Rezerva sloužící ke krytí dodatečných nákladů	34 000 Kč
Propagace	
Vývěsní štít provozovny	2 300 Kč
Informační letáčky do schránek	1 500 Kč
Vybavení prodejny	
Chladicí vitrína na zákusky a doplňkový prodej	26 500 Kč
Výkladní vitrína na zboží	15 000 Kč
Kávovar	18 000 Kč
Prodejní deska	3 000 Kč
Pokladní zásuvka + počítač	10 000 Kč
Malý trezor	1 500 Kč
Prodejní stěna (na umístění kávovaru, nádobí, regál na chléb)	21 800 Kč
Trouba na rozpékání zmražených polotovarů	21 000 Kč
Stoly (2 ks) a židle (8 ks) pro zákazníky	8 000 Kč
Nádobí (tácky, talíře, hrnky, skleničky,...)	2 000 Kč
Myčka na nádobí	6 500 Kč
Rychlovarná konvice	500 Kč
Vybavení skladovacích prostor	
Nerezový stůl	7 500 Kč
Police nerezová	1 500 Kč
Lednice	6 000 Kč
Mikrovlnná trouba pro personál	1 500 Kč
Dřez + vodovodní baterie	2 500 Kč
Pultový mrazák k uchování rozpékaných polotovarů	8 000 Kč
Kráječ	8 000 Kč
Váha	1 000 Kč

Šatní skříně pro zaměstnance (2 kusy)	3 200 Kč
Ostatní vybavení	
Drobný hmotný majetek (kalkulačka, telefon,...)	2 000 Kč
Materiál (obaly, čisticí prostředky, odpadkové koše a pytle,...)	4 000 Kč
Toalety (pro zaměstnance a zákazníky)	7 000 Kč
SUMA	259 800 Kč

Do výdajů na úpravu pronajatých prostor je zahrnuta výmalba, která bude provedena svépomocí. Další položkou je vratná kauce, kterou musí podnikatel složit pronajímateli s prvním nájemným. Rezerva představuje přibližně 15 % z průměrných nákladů na měsíční provoz prodejny.

Propagace otevření provozovny bude probíhat prostřednictvím informačních letáček umístěných do schránek občanů Chrastí. Tyto letáky zpracuje pro podnikatele vedoucí ekonomického úseku. Do částky je zahrnuta i mzda brigádníka, který letáky do schránek roznese. Podnikatel nechá vyhotovit také vývěsní štít provozovny.

Nejnákladnější je samotné vybavení provozovny. Do prodejny musí být umístěny dvě vitríny, které budou sloužit pro vystavení zákusků, doplňkového sortimentu a pekárenských výrobků. Aby si zákazníci mohli v pekárně pochutnat na čerstvě kávě, bude zakoupen i kávovar a rychlovarná konvice. Mezi vitrínami bude prodejní deska, na které bude stát monitor od počítače a pod prodejní deskou bude umístěna pokladna a počítač.

Prodejní stěna představuje místo, ve kterém bude pracovní plocha pro přípravu kávy včetně místa na umístění kávovaru, prostor pro nádobí popřípadě prostor pro doplňkový sortiment a druhá polovina stěny bude tvořena dřevěnými regály na chléb a pečivo. Vzhledem k tomu, že pekárna bude nabízet i zboží z rozpečeného polotovaru, je nutné zakoupit i horkovzdušnou troubu. Aby si zákazníci mohli v prodejně posedět u kávy a zákusku, budou v prodejně 2 stoly, každý se 4 židlemi. Déle je nutné zakoupit nádobí, jako jsou například hrníčky na kávu, talířky, lžičky, skleničky na vodu, tácky na zboží, cukřenky a podobně. Aby zaměstnancům podnikatel urychlil práci, bude pořízena myčka na nádobí.

V provozovně musí být zajištěno i zázemí pro zaměstnance a vybavení skladovacích prostor. Nerezový stůl, na kterém bude umístěn kráječ na uzeniny z doplňkového prodeje a váha. Stůl bude také sloužit jako pracovní plocha na krájení chleba. Na nerezovou polici budou odkládány tácky na zboží a bude na ní umístěna mikrovlnná trouba. K uchování zákusků, salátů pro doplňkový prodej, mléka do kávy, uzenin a podobně bude pořízena lednice. Nutným vybavením pro provoz je i dřez včetně bezdotykové vodovodní baterie. Pro uskladnění mražených polotovarů bude pořízen velký pultový mrazák. Na osobní věci zaměstnanců budou zakoupeny 2 plechové šatní skříně.

Do ostatních nákladů je zařazen drobný hmotný majetek, který je pro provozovnu nezbytný – tedy telefon a kalkulačka). Materiál zahrnuje všechny obaly, štítky, reklamní tašky, čisticí prostředky, odpadkové pytle a podobně.

Další položkou ostatních nákladů jsou nové toalety pro zaměstnance i zákazníky. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na měsíční provoz nové prodejny.

Tab. 4: Průměrné měsíční provozní náklady, vlastní zpracování

Průměrné měsíční provozní náklady	
Nájemné	10 000 Kč
Elektrická energie	2 550 Kč
Vodné a stočné	850 Kč
Odpisy neprodaného zboží	13 100 Kč
Pojištění provozovny a zákonné pojištění zaměstnanců	900 Kč
Mobilní tarif	200 Kč
Pronájem lednice na chlazení nápojů	500 Kč
Osobní náklady (2 prodavačky)	45 400 Kč
CELKEM	73 500 Kč

Osobní náklady

Podnikatel bude v provozovně zaměstnávat dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr a jeden bude zaměstnán na dohodu o provedení práce, kdy může odpracovat 300 hodin za rok. Zaměstnanci budou mít podle zákoníku práce 20 dnů dovolené a brigádník bude sloužit jako náhrada za zaměstnance v době jeho nepřítomnosti. V takovém případě

podnikateli rostou mzdové náklady, protože prodavačce musí zaplatit dovolenou a brigádníkovi smluvenou odměnu.

Příklad výpočtu měsíční mzdy zaměstnance (prodavačka):

Tab. 5: Měsíční mzda zaměstnance, vlastní zpracování

Hrubá mzda	9 900 Kč
Povinné příplatky	1 000 Kč
Práce v noci 32,5h – příplatek 20 Kč/h = 650 Kč	
Práce v sobotu 13h – příplatek 26,90 Kč/h = 350 Kč (zaokrouhleně)	
Přípalky a odměny (měnící se podle objemu tržeb za měsíc)	6 000 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance 25 %	4 225 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance 9 %	1 521 Kč
Super hrubá mzda	22 646 Kč
Základ pro výpočet zálohy na daň	22 700 Kč
Záloha na daň z příjmu	3 405 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Daň po slevě	1 335 Kč
Sociální pojištění za zaměstnance 6,5 %	1 099 Kč
Zdravotní pojištění za zaměstnance 4,5 %	761 Kč
Daňová zvýhodnění	0 Kč
Daňový bonus	0 Kč
Čistá mzda zaměstnance	13 705 Kč

Odhadované příjmy

Příjmy jsou tvořeny z 85 % tržbami za prodej vlastních výrobků a zbylých 15 % představují tržby za prodej doplňkového zboží.

Odhad tržeb je proveden na základě srovnávání plánované prodejny s prodejny fungujícími. Při odhadování tržeb je nutné počítat také s tím, že srovnáváme s prodejny, které fungují již několik let a mají své stálé zákazníky. Odhady tržeb počítají s nižším počtem zákazníků, než ve fungujících provozech.

Od pondělí do pátku se předpokládá 11,5 hodinová otevírací doba (od 4:30h do 16:00h) a v sobotu 5-ti hodinová (od 6:00h do 11:00h). Prodavačky musí být v prodejně vždy

hodinu před otevírací dobou a půl hodiny po zavírací době mají na úklid prostor provozovny (18).

Tab. 6: Odhad tržeb září - prosinec 2016, vlastní zpracování

Odhad tržeb pro měsíce září – prosinec 2016	
Průměrný počet zákazníků za den	125
Průměrná útrata jednoho zákazníka	50 Kč
Průměrná denní tržba	6 250 Kč
Průměrná měsíční tržba (průměrně 26 pracovních dní v měsíci)	162 500 Kč

Tab. 7: Výhled tržeb 2016 - 2019, vlastní zpracování

Výhled tržeb pro část roku 2016 a roky 2017 - 2019				
Rok	2016 (4měsíce)	2017	2018	2019
Předpokládaná roční tržba (v Kč, včetně DPH)	650 000	2 106 000	2 106 000	2 184 000

Otevření provozovny je naplánované na 1. září 2016. V roce 2016 je vypočtena odhadovaná výše tržeb za 4 měsíce provozu při návštěvnosti 125 zákazníky denně, kteří průměrně za jeden nákup utratí 50 Kč.

Na základě pozorování a vlastních zkušeností s prodejem pečiva v již fungující prodejně pekárny mohu říci, že průměrný nákup zákazníků se skládá z ½ chleba za 16 Kč, 6 rohlíků za 14,40 Kč, koláče za 9 Kč a dvou více-zrnných rohlíků za 10, 60 Kč.

Vypozorovala jsem, že od pondělí do pátku většina zákazníků nakupuje, mimo jiné, jen polovinu chleba, ale za to několikrát do týdne. V sobotu naopak častěji zákazníci sáhnou po chlebu celém, aby jim vydržel až do pondělí.

Pro rok 2017 předpokládám zvýšení denního počtu zákazníků o 10 – tedy na 135 zákazníků denně. Jejich průměrná útrata zůstane pravděpodobně nezměněna. Průměrná denní tržba se tak zvýší na 6 750 Kč.

V roce 2018 předpokládám stejný počet zákazníků i jejich útraty jako v roce 2017.

V roce 2019 odhaduji průměrně 140 zákazníků denně a tím se dostávám k průměru návštěvnosti již fungujících prodejen podnikatele provozovaných v malých městech. Průměrná útrata zůstává nezměněná.

Pesimistická varianta odhadu tržeb pro rok 2016

V pesimistické variantě odhadu tržeb dochází ke zpochybnění tržeb plánovaných. Obrat provozovny je v takovém případě nižší, než ve variantě předchozí, ale výdaje, které musí být každý měsíc uhrazeny, zůstávají stejné.

Tab. 8: Pesimistická varianta odhadu tržeb roku 2016

Pesimistická varianta odhadu tržeb pro měsíce září – prosinec 2016	
Průměrný počet zákazníků za den	106
Průměrná útrata jednoho zákazníka	50 Kč
Průměrná denní tržba	5 300 Kč
Průměrná měsíční tržba (průměrně 26 pracovních dní v měsíci)	137 800 Kč

Podnikatel se nedostane do ztráty ani v případě, kdy se průměrná měsíční tržba prodejny v roce 2016 bude pohybovat okolo 137 800 Kč. Těchto tržeb bude dosaženo za předpokladu, že prodejnu navštíví v průměru 106 zákazníků denně a každý z nich za svůj nákup utratí alespoň 50 Kč. Snížením počtu zákazníků klesnou provozovně průměrné denní tržby na 5 300 Kč. Z měsíční tržby 137 800 Kč je podnikatel schopný pokrýt náklady spojené s provozovnou, které činí 73 500 Kč a náklady na výrobu prodávaného pečiva, které představují přibližně 63 800 Kč. Ve chvíli, kdy jsou podnikatelem uhrazeny všechny náklady, vychází měsíční zisk prodejny před zdaněním 500 Kč.

Cash flow – přehled o peněžních tocích

Pomocí přehledu o finančních tocích zjistíme změnu stavu finančních prostředků (v pokladně nebo na bankovním účtu) mezi prvním a posledním dnem zvoleného období.

Firma paní Věry Krejčí je kapitálově dostatečně silná na to, aby mohla z vlastních zdrojů uhradit všechny počáteční i provozní náklady. Výhodou pro podnikatele je fakt,

že většina výrobků je hrazena zákazníky hotově. Podnikatel čeká na platbu zboží pouze při dodání svých výrobků společnosti AHOLD Czech Republic a.s., které zboží fakturuje s určitým datem splatnosti faktury. Převažujícím příjmem hotovosti je snižováno riziko druhotné platební neschopnosti firmy (18).

Cash flow, které zobrazuje toky z provozní činnosti, která představuje výdělečnou činnost podniku. Cash flow je sestaveno pomocí přímé metody, ve které jsou zobrazeny příjmy a výdaje plánované provozovny za rok, podle následujícího vzorce:

Počáteční stav peněžních prostředků
+ příjmy za určité období
– výdaje za určité období
= konečný stav peněžních prostředků

Cash flow z investiční a finanční činnosti není pro prodejnu sestavováno.

Následující tabulka zobrazuje měsíční příjmy a výdaje peněžních prostředků prodejny roce 2016.

Částka počátečního stavu 2 000 Kč představuje vklad hotovosti do pokladny.

Prodejna odvádí své měsíční tržby přímo podnikateli, proto se konečný stav peněžních prostředků ke konci měsíce sníží na velikost vkladu do pokladny, tedy na 2000 Kč (18).

Tab. 9: Cash-flow září - prosinec 2016, vlastní zpracování

Období	Počáteční stav (PS)	+ příjmy	– výdaje	Konečný stav (KS)
1.-30.9. 2016	2000	162 500	73 500	91 000
1.-31.10. 2016	2000	162 500	73 500	91 000
1.-30.11. 2016	2000	162 500	73 500	91 000
1.-31.12. 2016	2000	162 500	73 500	91 000

V následujících tabulkách je zobrazen tok peněžních prostředků z provozní činnosti prodejny v letech 2017 – 2019. V položkách výdajů jsou zahrnuty pouze výdaje spojené

s fungováním prodejny (viz Tab. 4). Ostatní činnosti spojené s tímto podnikáním, včetně dodávek zboží ve výdajích zahrnutý nejsou. Proto je částka příjmů ponížena o výdaje prodejny odváděné majitelce firmy, která tyto finanční prostředky použije na výdaje spojené s fungováním celého podniku (18).

Tab. 10: Cash-flow 2017, vlastní zpracování

PS k 1. 1. 2017	2 000
+ příjmy (leden – prosinec)	2 106 000
– výdaje (leden – prosinec)	882 000
= KS k 31. 12. 2017	1 226 000

Tab. 11: Cash-flow 2018, vlastní zpracování

PS k 1. 1. 2018	2 000
+ příjmy (leden – prosinec)	2 106 000
– výdaje (leden – prosinec)	882 000
= KS k 31. 12. 2018	1 226 000

Tab. 12: Cash-flow 2019, vlastní zpracování

PS k 1. 1. 2019	2 000
+ příjmy (leden – prosinec)	2 184 000
– výdaje (leden – prosinec)	882 000
= KS k 31. 12. 2019	3 068 000

Hodnocení rizik

Je důležité vymezit i základní rizika, která mohou nastat při zařizování nebo fungování provozovny.

Mezi klíčové riziko řadíme neschopnost firmy dostát svým závazkům vůči dodavatelům, odběratelům a zaměstnancům. Případné snížení likvidity by pro firmu znamenalo ohrožení existence. Například při neschopnosti dostát závazku vůči společnosti AHOLD Czech Republic a.s. by paní Věra Krejčí přišla o jednoho z velkých odběratelů a tím pádem i o značný zdroj příjmů. Pokud by taková situace nastala, byl

by podnikatel nucen řešit tento problém například finančními výpomocemi od bankovních institucí.

Dalším rizikem, které může nastat při rozšiřování podniku, je nedostatečná kapacita výroby a nedostatek zaměstnanců. Toto riziko je možné odstranit přijetím dalších zaměstnanců. V případě nedostatečné kapacity je řešením přikoupení další parní pece. Na investici do parní pece by musel být zpracován další podnikatelský záměr, který by firma předložila bankovní instituci při žádosti o poskytnutí úvěru na nové vybavení výroby. Pec, která by vyhovovala délce sázení chleba, by si podnikatel musel nechat zhotovit specializovanou firmou přímo na zakázku na základě svých požadavků a cena takovéto pece by se vyšplhala ke 2 500 000 Kč (18).

Může nastat i situace, kdy podnikatel nebude spokojený s pracovníky v prodejně. I když projdou výběrovým řízením, může se stát, že si lidé budou stěžovat na jejich chování, vystupování a vstřícnost nebo vztah k práci. V takové situaci by podnikatel musel některého pracovníka v prodejně vyměnit, protože personální obsazení provozoven je pro paní Věru Krejčí velice důležité.

Pracovní smlouva, uzavřená mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, bude obsahovat i informaci o možnosti ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele v případě, kdy zaměstnanec nebude dosahovat vyhovujících pracovních výsledků anebo jeho chování k zákazníkům, nadřízeným a spolupracovníkům bude hrubé nebo jinak nevhodné. Zaměstnanec bude vždy nejprve písemně upozorněn na problém a bude mít stanovený čas k jeho odstranění. Pokud ve stanovené době k nápravě nedojde, může s ním paní Věra Krejčí rozvázat pracovní poměr výpovědí. Zaměstnanci bude předložena k podpisu i dohoda o hmotné odpovědnosti za svěřenou hotovost a zboží.

Dalšími riziky, která se mohou během existence a fungování podniku vyskytnout, jsou rizika spojená s krádeží nebo poškozením majetku, kterému může dojít cizím zaviněním nebo živelnou pohromou. K eliminaci těchto nepředvídatelných rizik slouží pojištění majetku proti poškození majetku cizím zaviněním nebo pojištění proti živelným pohromám. Tyto druhy pojištění nabízí v současné době celá řada pojišťoven, jako je například: Kooperativa, Česká pojišťovna a Allianz a podobně.

Během fungování provozovny by se podnikatel mohl setkat také s nezájmem zákazníků o jeho produkty, tedy s nízkou poptávkou po zboží. Podnik může do jisté míry ovlivnit, zda zákazník dá přednost konkurenci či nikoliv. Pro takovéto případy je vypracován

marketingový plán. V případě, že by sestavený marketingový plán byl neefektivní, bude nutné zaměřit se na silné stránky podniku, znovu je analyzovat a marketingový plán upravit nebo přepracovat.

Dalším rizikem, které může nastat, je hrozba výskytu zdravotních problémů zákazníků po konzumaci pekárenských výrobků nebo zboží z doplňkového prodeje. Pokud má zákazník podezření, že jeho zdravotní stav se zhoršil po konzumaci výrobků z prodejny pekárny, může dát podnět k prošetření výrobku nebo potraviny Krajské hygienické stanici. KHS může ke spolupráci přizvat i Státní veterinární správu (pokud jde o potravinu živočišného původu) anebo Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci (v případě potravin neživočišného původu). Instituce zapojené do šetření postupují podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a podle zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. V případě potvrzení závadnosti výrobku hrozí podnikateli sankce v podobě finanční pokuty, nařízení povinné sanitace a dezinfekce nebo zákaz uvádění potravin na trh. V nejzávažnějších případech může dojít i k uzavření provozovny. Podnikatel proto musí i nadále dbát na dodržování a kontrolu hygienických podmínek ve výrobě a zároveň musí dbát na správný výběr spolehlivých dodavatelů.

Při provozu může dojít i ke zranění zaměstnance. Pokud by úraz zaměstnance činil práce neschopným, byla by tato situace řešena výpomocí brigádníka. Podnikatel platí povinné úrazové pojištění za zaměstnance 4x ročně. Celková zaplacená suma představuje 5,6 % z objemu mezd, což představuje přibližně 100 000 Kč ročně (18).

Rizikem pro podnikatele je i špatná úroda obilí. Snížení množství vypěstovaného obilí může znamenat nárůst ceny základní suroviny potřebné pro výrobu pekárenských výrobků. Podnikatel se tomuto riziku snaží předcházet uzavřením smlouvy se svým stálým dodavatelem, kde je určena fixní cena, za kterou mouku nakupuje.

Prodejna bude umístěna v pronajatých prostorech. V takovém případě hrozí podnikateli nečekané ukončení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele nebo může dojít ke změně majitele nemovitosti, který by požadoval jiné podmínky nájmu. Podnikatel se tomuto riziku bude bránit uzavřením doložky k nájemní smlouvě, ve které bude s pronajímatelem dohodnuta alespoň roční výpovědní lhůta.

Shrnutí – časový plán realizace projektu

Zrealizování podnikatelského plánu je dlouhodobý proces, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků.

Prvním krokem k úspěchu je samotná příprava projektu. V této části plánu je třeba se zaměřit na nejdůležitější otázky „Kdy, jak, kde a co?“.

Pro fungování prodejny je nutné uzavření nájemní smlouvy s pronajímatelem vybrané nemovitosti. Ve smlouvě budou ujednány podmínky nájmu, nájemné a datum jeho úhrady. Nájemce a pronajímatel se smlouvou zároveň uzavřou i dohodu, na základě které bude nájemce moci provádět v pronajatých prostorách úpravy.

Po sepsání nájemní smlouvy je nutná podat návrh o změně užívání stavby příslušnému stavebnímu úřadu.

Dalším krokem k proveditelnosti podnikatelského plánu je fyzická úprava pronajatých prostor. Prostory prodejny se budou muset vymalovat a po té vybavit vitrínami, stolky, prodejní stěnou a podobně.

Během úprav prodejny bude probíhat výběrové řízení, ve kterém podnikatel vybere dva zájemce o zaměstnání, se kterými následně uzavře pracovní smlouvu dle platných předpisů. Jednoho ze zaměstnanců určí osobou, která zodpovídá za činnost provozovny. Po uzavření pracovních smluv musí podnikatel nahlásit nové zaměstnance zdravotní pojišťovně, Okresní správě sociálního zabezpečení, musí splnit registrační povinnost plátce daně a dále je povinen se přihlásit k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.

Aby mohlo dojít ke schválení užívání prostor pro prodej pečiva, musí budoucí provozovna splňovat požadavky dle Nařízení Evropského parlamentu a rady č. 852/2004 o hygieně potravin. Pro další postup je nutné zpracovat potřebnou dokumentaci, která obsahuje technickou a výkresovou část. Tato dokumentace je předložena příslušné hygienické stanici (KHS Pardubického kraje – územní pracoviště Chrudim) a také příslušnému hasičskému záchrannému sboru (ZHS Pardubického Kraje).

Krajská hygienická stanice vydá rozhodující stanovisko, které je předáno stavebnímu úřadu, který vydá kolaudační souhlas.

Následuje dohoda o zvýšení odběru zboží se stávajícími dodavateli doplňkového zboží a základních surovin pro výrobu pečiva.

Podnikatel musí otevření nové provozovny nahlásit živnostenskému úřadu.

Týden před otevřením prodejny budou rozneseny do schránek informační letáky o plánovaném otevření provozovny. V tomto týdnu budou provedeny finální úpravy prostor.

Otevření provozovny je plánováno na 1. září 2016.

Tab. 13: Časový plán realizace projektu, vlastní zpracování

Časový plán realizace projektu	
1. 3. – 29. 4. 2016	Příprava projektu
29. 4. 2016	Uzavření nájemní smlouvy
2. 5. 2016	Návrh na změnu užívání stavby
1. 6. 2016	Zahájení oprav a úprav prostor, vybavení provozovny
2. 6. 2016	Zpracování dokumentace pro KHS a ZHS
4. 7. 2016	Výběr nových zaměstnanců
11. 7. 2016	Předložení dokumentů KHS a ZHS Pardubického kraje
29. 7. 2016	Uzavření pracovních smluv
1. 8. 2016	Nahlášení zaměstnanců na jednotlivých institucích
2. 8. 2016	Přihlášení k zákonnému pojištění zaměstnavatele
5. 8. 2016	Dohoda s dodavateli o zvýšení objednávek
22. 8. 2016	Oznámení nové provozovny živnostenskému úřadu
24. 8. 2016	Roznos informačních letáků do schránek
25. 8. 2016	Finální úprava provozovny
1. 9. 2016	Otevření provozovny

Přílohy

- Prodejní ceny jednotlivých výrobků.
- Označení Regionální potravina.
- Fotografie vybraných výrobků.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro rozšíření malého pekařství paní Věry Krejčí o novou prodejnu v Chrasti u Chrudimi. Prodejna bude, stejně jako 14 stávajících prodejen, nabízet široký sortiment pekárenských výrobků vlastní výroby. V prodejně bude možné zakoupit také doplňkový sortiment, jako jsou například saláty, jogurty, máslo, mošty a podobně.

Vzhledem k tomu, že v okolí plánované provozovny není žádný podnik zaměřený především na prodej pečiva lze předpokládat, že prodejna si najde své stálé zákazníky a bude prosperovat jako všechny stávající provozovny podnikatele. Zákazníci, kteří nakupují výrobky pro vlastní potřebu, jsou konečnými spotřebiteli nabízeného zboží. Spokojenost zákazníků a udržení kvality nabízených produktů jsou hlavní cíle podnikatele. Za konkurenční výhodu považuje podnikatel především brzkou otevírací dobu a vysokou kvalitu prodáváných produktů.

Prodejna bude otevřena 1. září 2016. Od data otevření provozovny do konce roku 2016 byly tržby odhadnuty na 650 000 Kč, z čehož průměrné provozní náklady představují 294 000 Kč. Tržby byly odhadnuty na základě srovnání s jinou prodejnou paní Věry Krejčí. Při odhadu očekávaného počtu zákazníků a tržeb bylo zohledněno, že existující prodejna již má své stálé zákazníky a odbyt. Za den provozovnu navštíví průměrně 125 zákazníků. Každý zákazník zaplatí za svůj nákup průměrně 50 Kč. Průměrná denní tržba pro rok 2016 byla vypočtena na 6 250 Kč. Pokud se prodejně podaří dosáhnout předpokládaných tržeb z prodeje vlastních výrobků a doplňkového zboží, bude podnikatel schopen hradit náklady spojené s provozem.

Provozovna bude umístěna na náměstí města Chrast, proto bude nepřehlédnutelná a dobře přístupná zákazníkům. Z tohoto důvodu, kromě vývěsního štítu prodejny a informační tabule bude nová prodejna propagována prostřednictvím letákové akce. Roznos letáků proběhne týden před otevřením nové provozovny a jeden leták bude umístěn i do výlohy provozovny. Jako další místo propagace bude zvolena sociální síť www.facebook.com a plánované otevření provozovny bude v Chrasti vyhlášeno rozhlasem. Zákazníci budou moci využívat stálou slevovou akci na nákup rohlíků, kdy při nákupu 10 a více rohlíků zakoupí kus za 2 Kč, místo 2,40 Kč. V průběhu roku budou probíhat akční nabídky na vybrané druhy produktů.

Největším rizikem je pro pekárnu jako celek neschopnost dostát svým závazkům vůči odběratelům, dodavatelům a zaměstnancům. Pro plánovanou provozovnu je největším rizikem nezájem zákazníků o nabízené produkty.

Návrhem a zhodnocením podnikatelského plánu pro rozšíření pekárny o prodejnu v Chrasti byl naplněn cíl bakalářské práce a vypracovaný návrh považuji za realizovatelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (2) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.
- (3) KORÁB, Vojtěch. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5039-4.
- (4) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (5) FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- (6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- (7) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993, 7, 134 s. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.
- (8) KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
- (9) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (10) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.
- (11) ČSÚ: *Český statistický úřad*. [online]. 05. 02. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- (12) MFČR: *Ministerstvo financí České Republiky* [online]. © 2005-2013 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>
- (13) MPSV: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz>
- (14) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- (15) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- (16) ČNB. *Česká národní banka* [online]. [Praha]: Česká národní banka, © 2003-2015
[cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz>
- (17) SYSTÉM KRITICKÝCH BODŮ HACCP. *Systém kritických bodů HACCP*
[online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.haccpexpres.cz>
- (18) ŠTROF, J. *Rozhovor*. Firma Věra Krejčí, Borová 103. 3. 2. 2016.
- (19) METODIKY A LOGA. *Regionální potravina* [online]. [cit. 2015-04-27].
Dostupné z: <http://www.regionalnipotravina.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

DPH Daň z přidané hodnoty

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

HDP Hrubý domácí produkt

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

PS Počáteční stav peněžních prostředků provozovny

KS Konečný stav peněžních prostředků provozovny

EU Evropská Unie

ČR Česká Republika

ČSÚ Česká statistický úřad

KHS Krajská hygienická stanice

ZHS Záchranný hasičský sbor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: SWOT matice, vlastní zpracování podle M. Blažkové (9, s. 155)	21
Obr. 2: Porterův model konkurenčního prostředí, vlastní zpracování podle M. Křenovského (6, s. 47)	24
Obr. 3: Marketingový mix, vlastní zpracování podle P. Kotlera a K. L. Kellera (15, s. 56)	25
Obr. 4: Organizační struktura podniku, vlastní zpracování dle vnitropodnikových materiálů (18)	44
Obr. 5: Informační leták, vlastní zpracování	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Počet obyvatel v Chrasti, vlastní zpracování dat Českého statistického úřadu..	33
Tab. 2: SWOT analýza nové provozovny a firmy jako celku, vlastní zpracování	41
Tab. 4: Průměrné měsíční provozní náklady, vlastní zpracování	51
Tab. 5: Měsíční mzda zaměstnance, vlastní zpracování	52
Tab. 6: Odhad tržeb září - prosinec 2016, vlastní zpracování	53
Tab. 7: Výhled tržeb 2016 - 2019, vlastní zpracování.....	53
Tab. 8: Pesimistická varianta odhadu tržeb roku 2016.....	54
Tab. 9: Cash-flow září - prosinec 2016, vlastní zpracování	55
Tab. 11: Cash-flow 2018, vlastní zpracování	56
Tab. 12: Cash-flow 2019, vlastní zpracování	56
Tab. 13: Časový plán realizace projektu, vlastní zpracování	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Seznam výrobků (18)

Příloha II: Logo Regionální potravina (19)

Příloha III: Fotografie nejprodávanějších výrobků (18)

Příloha I: Seznam výrobků (18)

Název výrobku	Váha	Prodejní cena
CHLÉB		
Chléb – kváskový (pšenično-žitný)	1150 g	32 Kč
Borovský pecen	1500 g	46 Kč
Chléb lněný	750 g	22,50 Kč
Chlív královský	500 g	26,90 Kč
Chléb škvarkový	500 g	26,90 Kč
Chléb veka	650 g	18,90 Kč
Chléb kořenový	500 g	22 Kč
Sládkův chléb	500 g	31 Kč
Chlív celozrnný	500 g	26,70 Kč
Chléb žitný	370 g	16,10 Kč
Škvarková placka	150 g	9,90 Kč
Grahamová veka	250 g	12,60 Kč
Toustový chléb	500 g	24,10 Kč
PEČIVO		
Rohlík	44 g	2,40 Kč
Banketka	33 g	2 Kč
Houska	100 g	5,90 Kč
Houstička, bulka	44 g	3,20 Kč
Veka	320 g	15,50 Kč
VÍCEZRNNÉ, CELOZRNNÉ PEČIVO		
Mama Mia	60 g	7 Kč
Pohánek	60 g	3,60 Kč
Kornšpic	80 g	6,90 Kč
Slovikorn	55 g	5,30 Kč
Zlatá špička	90 g	6,90 Kč
Plundrkorn	50 g	5,30 Kč
Inulík	200 g	16,40 Kč
Chia bulka	90 g	11 Kč
JEMNÉ PEČIVO		
Koláč s náplní	80 g	9 Kč
Šáteček	56 g	6 Kč
Makovka, loupák	80 g	5,60 Kč
Koblih (s marmeládou, s pudinkem, donut)	50 g	6,60 Kč
Bavorský vdolek	80 g	9 Kč
Koblih nugát	50 g	7,80 Kč
Tvarohový sen	90 g	13 Kč
Vánočka	380 g	31,10 Kč
Závin (mák, jablko, arašídy, skořice)	250 g	25,50 Kč
Kulatý koláč	340 g	31,10 Kč

MRAŽENÉ POLOTOVARY		
Croissant	60 g	8,20 Kč
Hřebeny	65 g	7,50 Kč
Hřebínek	25 g	4,30 Kč
Šátky	65 g	8,20 Kč
Řezy	150 g	13,40 Kč
Slané listové	65 g	8,90 Kč
Rohličky	100 g	9,90 Kč
Listové s párkem	100 g	10,90 Kč
Pleten s pekanovými ořechy	150 g	17,10 Kč
OSTATNÍ		
Strouhanka	500 g	15,50 Kč

Příloha II: Logo Regionální potravina (19)



Příloha III: Fotografie nejprodávanějších výrobků (18)



