



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ROZVOJ CUKRÁRNY

BUSINESS PLAN FOR CONFECTIONERY DEVELOPEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MONIKA RÉBLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Réblová Monika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr pro rozvoj cukrárny

v anglickém jazyce:

Business Plan for Confectionery Development

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.
- SRPOVÁ, J., et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-802-4741-031.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-802-4724-096.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.04.2012

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je návrh strategie malé cukrárny. Práce navrhuje změny, které by pomohly cukrárně v jejím dalším rozvoji. Nejdříve je práce zaměřena na teoretické poznatky, které jsou následně v praktické části využity při analýze současného stavu.

Abstract

The main aim of the diploma thesis is to design a strategy for small Patisserie. It attempts to suggest changes that would help sweet shop in future development. At first is diploma thesis focused on theoretical knowledge, which are subsequently used in the practical part for analyzing the current state.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, cukrárna, analýza, rozvoj cukrárny

Key words

Business plan, confectionery, analysis, development of confectionery

Bibliografická citace:

RÉBLOVÁ, M. *Podnikatelský záměr pro rozvoj cukrárny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 103 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. Května 2012

.....

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíl práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Podnikatelský záměr.....	12
2.1.1 Definice podnikatelského plánu.....	12
2.1.2 Účel podnikatelského plánu.....	14
2.1.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	16
2.1.4 Struktura podnikatelského plánu	17
2.2 Analýza prostředí.....	21
2.2.1 Analýza obecného okolí.....	23
2.2.2 Analýza oborového okolí.....	25
2.2.3 Analýza interního prostředí	30
2.3 Způsoby financování.....	35
3 Analýza současného stavu	38
3.1 Popis podniku	38
3.1.1 Organizační struktura.....	38
3.1.2 Lokalita a prostory cukrárny	39
3.2 Analýza obecného okolí	40
3.2.1 Sociální faktory.....	40
3.2.2 Legislativní faktory.....	43
3.2.3 Ekonomické faktory.....	45
3.2.4 Politické faktory.....	46
3.2.5 Technické a technologické faktory	47
3.2.6 Ekologické faktory.....	48
3.3 Analýza oborového okolí.....	49

3.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	49
3.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	50
3.3.3	Hrozba substitučních produktů	50
3.3.4	Intenzita konkurence uvnitř odvětví	51
3.3.5	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
3.4	Marketingový mix.....	54
3.4.1	Produkt.....	54
3.4.2	Cena	55
3.4.3	Distribuce.....	55
3.4.4	Propagace.....	56
3.5	SWOT analýza.....	56
3.5.1	Silné stránky	57
3.5.2	Slabé stránky.....	57
3.5.3	Příležitosti	58
3.5.4	Hrozby	58
4	Vlastní návrhy řešení.....	60
4.1	Výrobní plán	61
4.1.1	Výrobní prostory	62
4.2	Organizační plán.....	64
4.2.1	Výrobní proces.....	67
4.2.2	Výběrové řízení.....	68
4.3	Marketingový plán.....	68
4.3.1	Propagace a reklama	69
4.3.2	Distribuce výrobků	71
4.3.3	Cenová politika výrobků.....	72
4.4	Finanční plán	73

4.4.1	Investice do přestavby a vybavení	73
4.4.2	Investice do marketingu	75
4.4.3	Způsob financování.....	77
4.4.4	Prognóza prodeje	79
4.4.5	Plán nákladů.....	79
4.4.6	Plán výnosů a nákladů	84
4.4.7	Oportunitní náklady	87
4.5	<i>Harmonogram realizace</i>	88
4.6	<i>Analýza rizik</i>	89
4.6.1	Identifikace rizik	90
4.6.2	Hodnocené rizik	92
4.6.3	Řešení rizik	93
Závěr		97
Seznam grafů, obrázků a tabulek		102
Seznam příloh		104

Úvod

Jsem jeden z lidí, kteří mají rádi sladké, a když chci svoji potřebu uspokojit v nejbližší cukrárně, tak obvykle nejsem s jejich sortimentem spokojená, ba naopak jsem spíše zklamaná. Právě zmíněný fakt, byl prvotním podnětem zaměřit se ve své práci na cukrárnu.

Cukrárny už dávno nejsou to, co bývaly. Dříve na vás po příchodu do cukrárny z plných vitrín zářily krásně lákavé poctivé zákusky. Tyto zákusky byly vytvořeny od hospodyň, které pekly se vší láskou a z poctivých surovin. V dnešní době přijdete do cukrárny a bohužel leckde pohlížíte i na poloprázdnou chladicí vitrínu s vystavenými čtyřmi druhy podobného mírně oschlého cukroví, které ve vás již nevzbudí příjemně navozený pocit, kdy sedíte u lahodné vonící kávy a vynikajícího zákusku, po kterém máte chuť si dát další. V takovém případě z daného obchodu odejdete s prázdnou. Bude to mít pro vás však jednu výhodu a to takovou, že vaše peněženka zůstane stále stejně plná. Může také nastat druhá situace, kdy v prodejně narazíte na naoko lákající zákusky. Tyto tzv. „lákače“ jsou však vyrobeny s co nejnižšími náklady a co nejvyšší trvanlivostí, do kterých se místo klasického vajíčka přidává sušený žloutek a mnoho dalších stabilizátorů, které umožní dortu vydržet nezkazit se i měsíc. Tyto nepřirodní suroviny způsobí, že po požití zákusku neucítíte lahodnou příchut' jednotlivých surovin, ale sníte něco, co nedokážete přesně popsat, nevybavíte si ani, jak daná věc chutnala. Jediné co o dané věci můžete jistě říct je, že to bylo pěnové, nebo příliš máslové a často hodně sladké, ale specifickou chuť nikdy nepopíšete, protože to ani nelze! Kam se poděly dobré a poctivé domácí produkty, po kterých jste měli chuť si je dát znovu? Když to mohlo jít dříve, proč to nelze dnes? S tímto problémem se setkává i subjekt, který jsem si pro tuto práci vybrala. Pro vybranou cukrárnu proto vytvořím podnikatelský záměr, pomocí něhož naleznu slabá místa, která jsou zapotřebí změnit, následně navrhnou vhodné změny vedoucí ke zlepšení aktuální situace.

1 Vymezení problému a cíl práce

Cukrárna pro mnoho jedinců znamená místo relaxace a příjemně strávené chvíle u šálku vonící kávy linoucí se do širokého prostoru, kterou doprovází výborná chuť sladkého dezertu. Cukrárna je právě ten typ podniku, který slouží pro uspokojení chuťových smyslů. Na trhu se nachází velké množství podniků nabízející služby cukráren či kaváren. V současné době však není lehké objevit to správné místo pro uspokojení svých smyslů. Člověk musí navštívit několik podniků, než nalezne pravou cukrárnu, která ho nechce obelstít umělými náhražkami, ale nabídne mu poctivý zákusek s neodolatelnou chutí. Když už se taková najde, velice rád se do ní každý vrátí. Tyto myšlenky mě dovedly ke zvolené cukrárně, která se potýká s příliš nezajímavým sortimentem produktů a tedy i nízkou návštěvností, přestože se nachází ve velmi výhodné lokalitě. Protože pečení a dobré zákusky mají moji oblibu, chtěla bych se nyní na vybranou cukrárnu zaměřit.

Cíl práce

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím podnikatelského plánu navrhnout změny ve vybraném subjektu, které by vedly k jeho rozkvětu. Pro dosažení cíle je zapotřebí nejdříve zvolenou cukrárnu a její okolí analyzovat, zhodnotit současný stav a nalézt příležitosti, které by umožnily její rozvoj.

2 Teoretická východiska práce

V teoretické části diplomové práce jsou popsány informace týkající se tvorby, způsobu a zásad pro vypracování podnikatelského záměru. Jsou zde uvedeny i základní důvody, kvůli kterým je třeba podnikatelský plán sestavit.

2.1 Podnikatelský záměr

Základní podstatu plánování uskutečňují všichni a to každý den. Velmi často jde o automatické jednání, které člověka vede k určitému cíli. Nemusí se jednat o žádný složitý postup, pravděpodobně tento proces ani většina nepovažuje za předem stanovený plán. Za plánování lze považovat i pouhé stanovení večerního programu či celého harmonogramu dne. Podnikání je samozřejmě mnohem komplikovanější než naplánování turistického výletu, proto je sestavení podnikatelského plánu o to náročnější (jak na čas, tak i na detailnost). Mnoho podnikatelských plánů se sestavuje zejména před založením podniku, plánování je však důležitým prvkem nejen na počátku, ale i v celém průběhu životního cyklu podnikání.

2.1.1 Definice podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, často označován anglickým názvem business plan nebo jinými českými termíny jako podnikatelský záměr či podnikatelský projekt, je základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích. Je možné jej označit jako strategickou volbu. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie. Lze ho nazvat také taktickým plánem a současně prostředkem k získání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu tedy úloha externí a interní. V úloze externí vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především s potenciálními investory či bankami. V úloze interní působí jako nástroj řízení podniku. Business plan je možno považovat i za určitou formu komunikace s okolím, která si klade za cíl přesvědčit například banku o přednostech podniku a ukázat, co je na podnikové aktivitě zajímavého, aby svolila k poskytnutí úvěru.

Potenciální zájemci v něm naleznou informace, které jim umožní odhad očekávaného úspěchu respektive zisku a s ním spojená rizika. Lze říci, že podnikatelský plán představuje formu, jak „prodat své podnikání“, přesvědčit zainteresované, popřípadě potenciálně zainteresované okolí o tom, že podnik nabízí výrobky a služby, které jsou lepší než konkurenční a jejich realizace na trhu bude přinášet zisk zhodnocující vložený kapitál. V rámci podniku se jedná o plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit jako je výzkum a vývoj nových a inovovaných výrobků a technologií, zásobování, výroba, skladování, logistika, organizace práce, marketing, financování, řízení lidských zdrojů a mnoho dalších aktivit. Plán se tedy skládá z několika dílčích specializovaných částí. Aby byla zajištěna celková kvalita plánu, musí být jednotlivé části vzájemně sladěny. Jedním z východisek podnikatelského záměru je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu. Významnou součástí je proto finanční plán, na jehož základě věřitelé zjišťují schopnost podniku dostát svým závazkům. (10)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (8)

Podnikatelský plán upřesňuje představy podnikatele do budoucna. Jeho zpracování vyžaduje nápad, odvahu a pružnost. Často bývá výsledkem týmové práce, do které je vhodné zahrnout řídicí pracovníky i externí specialisty. (12)

Pokud se podnikatel domnívá, že podnikatelský plán je dokument, který slouží jen jako podklad k úspěšnému získání bankovního úvěru a dle toho přistupuje k jeho vypracování, potom dělá strategickou chybu. Business plan není jen rozpracování obchodní a finanční oblasti. Je to určitá forma jízdního řádu, kterou sdělujeme stakeholderům (vlastníkům, investorům a všem zainteresovaným osobám), že naše strategické cíle jsou reálné, splňují podmínku SMART¹ a dokážeme je naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu se zjistí, jestli si autor věří a zda ví,

¹ Podmínka SMART znamená, že cíle musí být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), reálně proveditelné (realistic) a časově ohraničené (timeable).

jak stanovených cílů dosáhnout. Pokud člověk nepochopí princip podnikatelského plánu, znamená to, že nepochopil elementární základy řízení podniku. (14)

2.1.2 Účel podnikatelského plánu

Důvodů, proč sestavit podnikatelský plán, existuje hned několik. Tento informační dokument potřebují interní i externí uživatelé. Prvotně by měl sloužit pro podnikatele k interním účelům. Často však v celé své šířce bývá sestavován teprve ve chvíli, kdy ho po podnikateli požaduje banka či jiný investor.

Interním uživatelům pomůže plán k lepšímu stanovení cílů, utřídění myšlenek, vyhodnocení rizik a zjištění finančních možností. Podnikatel si ujasní dílčí kroky, které bude muset provést v jednotlivých oblastech, na jaký segment zákazníků se zaměří a jak své zákazníky osloví. Plán je důležitý zejména v situacích, kdy se podnik zakládá nebo se zamýšlí velké změny podstatně ovlivňující chod podniku. Ať už jde o jakékoli investice např. do nových technologií, výzkumu a vývoje, založení dceřiné společnosti, přeměny společnosti či spojení společnosti. Potřebný je z velké míry pro začínajícího podnikatele, který disponuje přitažlivým nápadem. Svoji vizi podrobněji rozepíše do podnikatelského plánu, odkud zjistí potřebu finančních prostředků a možnosti jejich zhodnocení. Následně osloví investora, jenž bude chtít vědět, co podnikatel dělá, co nabízí a co potřebuje. Některé firmy vytváří stručný výtah podnikatelského plánu i pro své zaměstnance, kteří se tak mohou lépe seznámit s podnikovými cíli a v souladu s nimi plnit jejich zadané dílčí cíle. (8)

Externí subjekty (banky, obchodní andělé, státní instituce, jiné soukromé osoby) ho využívají pro zjištění, zda je podnik schopen náročný projekt reálně uskutečnit. Posuzují ho z hlediska rentability a návratnosti vložených finančních prostředků. V této situaci je nutné přesvědčit banku či jiné potenciální investory, kteří jsou zapotřebí pro financování podnikatelského plánu, o výhodnosti a budoucí úspěšnosti projektu. Proto je důležité věnovat velkou pozornost kvalitě zpracování plánu. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr může výrazně přispět k získání potřebného kapitálu. (9)

Vypracováním podnikatelského záměru lze dosáhnout mnoha přínosů. Jedním z nich je detailní informovanost získaná z analýz, s jejichž pomocí se stanoví slabiny a příležitosti k zlepšení aktuálního stavu. Je možné se dozvědět o schopnostech konkurence v okolí a konkurenceschopnosti vlastního podniku. Zjistí se také rizika, na která by bylo nutné se nejvíce zaměřit, aby neohrožovala realizaci projektu. S pomocí plánu lze predikovat finanční toky, určit potřebné finanční prostředky a zvolit optimální způsob financování. Zkrácený plán umožní informovat zaměstnance o záměrech podniku v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu a sdílet společné hodnoty. (12)

S pomocí podnikatelského plánu si podnikatel odpoví na otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak se tam dostane? (3)

- **Kde se nyní nachází**

Jde o porozumění vlastním výrobkům a službám a tedy i konkurenční výhody. Zjištění, zda jsou výrobky a služby podle zákazníků lepší nebo horší než u konkurence. Určení, kdo je cílovým zákazníkem a proč. Jaké jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

- **Kam se chce dostat**

Stanovení podnikových cílů. Jak jsem uvedla již výše, cíle by měly splňovat podmínku SMART.

- **Jak se tam dostane**

Vytvoření strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů. Vypracování marketingového plánu a finančního rozpočtu. (3)

„Je samozřejmé, že se skutečnost od plánů, resp. prognóz mnohdy liší; přínos plánování však není v tom, že se splní prognózy, ale v tom, že při zahájení podnikání se kvantifikují rizika a přínosy podnikání. Uvědomíte si své slabé a silné stránky, silné budete rozvíjet, slabé odstraňovat respektive je překonávat.“ (13)

2.1.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není bránit autorům projektu v jejich kreativní tvorbě, ale jde o to, že investor bude mít pravděpodobně na svém stole mnoho dalších podobných projektů, jejichž autoři chtějí na investora také zapůsobit a získat jeho finanční podporu. Z toho důvodu je vhodné, aby se podnikatelský plán držel následujících charakteristik:

- **Reálnost** – projekt musí být zpracován tak, aby byl reálně proveditelný.
- **Pravdivost** – aby byl projekt reálně proveditelný, musí zahrnovat pravdivé informace.
- **Srozumitelnost** – aby projekt pochopili všichni zainteresovaní čtenáři (interní i externí), je třeba se vyjadřovat jednoduše, raději nepoužívat zdlouhavá nesrozumitelná souvětí a nezabíhat do příliš technických detailů. Kde je to vzhledem k přehlednosti vhodné, sestavit tabulku či graf. Myšlenky uvádět stručně. Nešetřit však místem tam, kde je nutné vědět o podstatných informacích osvětlující důležité souvislosti.
- **Logika** – myšlenky a skutečnosti obsažené v plánu musí na sebe navazovat, uvedená tvrzení si nesmějí vzájemně odporovat.
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán vychází z minulosti a současnosti a rozvíjí představy do budoucna. Předpovídání budoucího vývoje je komplikované, proto je žádoucí identifikovat možná rizika, zjistit jejich významnost a navrhnout metody vedoucí ke snížení rizik, čímž dosáhneme zvýšení důvěryhodnosti podnikatelského záměru.
- **Číselné vyjádření** – banka či jiný investor, který podnikatelský záměr hodnotí, v dokumentu hledá zejména číselné vyjádření, které pro něj má největší vypovídací hodnotu.
- **Inovativnost** – podnikatelský projekt by měl prokázat, že zákazníkovi přinese přidanou hodnotu. Výrobek či služba musí uspokojit potřeby zákazníků lépe než doposud a lépe než konkurence. (13)

2.1.4 Struktura podnikatelského plánu

Všechny firmy nejsou stejné, proto nelze striktně přiřadit všem stejný postup, kterého by se měly držet. Každý plán je tedy individuálně sestaven dle specifických podmínek. Forma celého dokumentu se odvíjí zejména od toho, k čemu a komu je plán určen. Některé základní body by však podnikatelský plán měl obsahovat.

Základní struktura podnikatelského plánu by se podle Vojtěcha Korába měla skládat z následujících částí:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- popis podniku,
- analýza prostředí,
- výrobní/obchodní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. (3)

Titulní strana

Titulní strana je stručným výkladem obsahu podnikatelského plánu. Obvykle se zde uvádí informace jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů, kontakty, identifikační číslo organizace (IČO), datum zápisu do obchodního rejstříku, popis podniku, předmět podnikání, způsob financování i jeho struktura. (3)

Exekutivní souhrn

Většinou se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Tato kapitola má být stručným shrnutím nejdůležitějších informací. Zahrnuje hlavní myšlenku podnikatelského záměru, cíle, kterých se má dosáhnout, silné stránky, očekávání, stručný finanční plán, o jaký typ investice se jedná a kolik finančních prostředků bude zapotřebí. Cílem exekutivního souhrnu je vzbudit zájem čtenáře,

aby pokračoval ve studování celého dokumentu. Tato část je pro investory jednou z nejdůležitějších. Pokud investora nezaujme již exekutivní souhrn, je jasné že jeho podporu vyjádřenou finančními prostředky podnikatel nikdy neuvidí. (3)

Popis podniku

Pokud se sepisuje podnikatelský plán pro interní účely, je zřejmě zbytečné zahrnovat do dokumentu údaje o podniku, které každý dostatečně zná, nebo by alespoň znát měl. Pro externího čtenáře (banku nebo jiného investora) jsou však přehledné základní informace o podniku nepostradatelnou částí. Tato část by měla obsahovat podrobný popis podniku, kde se investor dozví o názvu podniku (plném obchodním jménu), právní formě (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost a jiné), základním jmění, místě sídla, velikosti podniku. Dále by měla definovat strategii podniku, cíle a způsoby k jejich dosažení. Pokud se nejedná o nově zakládanou společnost, potom by bylo vhodné uvést historii, strategicky významné milníky a dosažené úspěchy. (3)

Analýza prostředí

Analyzování provádíme prakticky každý den, jedná se o neoddělitelnou součást lidského jednání. V podnikatelském plánu je ovšem analýza prostředí mnohem strukturovanější a formalizovanější. Už jen samotný nápad např. založit si podnik je spojen s možná neuvědomovanou analýzou situace. Člověk, který má před sebou určitou vizi, kterou by chtěl zrealizovat, jistě nejdříve zjistí, zda jeho představa již není někde ve světě zavedena do praxe. Ohlíží se tedy kolem sebe a studuje okolní prostředí. Nejen začínající podnikatel, ale i fungující společnost zjišťují, jaké faktory je na trhu ovlivňují, respektive budou ovlivňovat. Pro provedení strukturovanější analýzy je vhodné a také běžné rozlišit analýzu vnějšího a vnitřního okolí. Podrobněji se budu těmito analýzám věnovat v následující kapitole. (3)

Thaddeus Malloya uvádí několik důvodů, proč je dobré analyzovat okolí:

- aby firma věděla, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí,
- aby firma efektivně reagovala na neustále měnící se okolí a mohla v něm přežít,
- aby se firma dívala na organizaci jako celek,

- aby podnik mohl analyzovat své vnitřní možnosti,
- aby se předešlo překvapení od konkurentů,
- aby podnik mohl vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity. (5)

Výrobní/obchodní plán

V této části podnikatelského plánu by měl být rozepsán celý výrobní proces. Popis potřebných strojů a zařízení, používané materiály a jejich dodavatelé. Pokud podnikatel vyrábí produkt sám, měl by do popisu veškerých výrobních procesů zahrnout informace o subdodavatelích dovážejících jednotlivé komponenty. Přičemž by měl zmínit i proč odebírá právě od vybraných subdodavatelů. V případě, kdy se nejedná o výrobní podnik, nazve autor tuto část „obchodní plán“. Obchodní plán bude místo charakteristiky výrobních procesů obsahovat informace o nákupu zboží, důležitých dodavatelích, skladovacích prostorech apod. Půjde-li o poskytování služeb, bude zde popsán celkový proces poskytování služeb a vazby na subdodavatele. Je vhodné přiložit seznam produktů, které podnik vyrábí respektive, které plánuje uvést na trh, a ohodnotit jejich konkurenceschopnost. Ku prospěchu mohou vést i různé certifikáty, s kterými podnik disponuje. (3)

Marketingový plán

Zejména u zakládajícího podniku se vypracovává tzv. marketingový mix (jinak také zvaný 4P). V marketingovém mixu se rozvíjí myšlenky o čtyřech marketingových nástrojích: produktu (Product), místě prodeje a distribuci (Place), ceně (Price) a propagaci (Promotion). Charakterizují se zde produkty a služby, které podnik nabízí, jejich vlastnosti a výhody. Jak bude podnikatel výrobky a služby nabízet, zda půjde cestou kamenné prodejny, elektronického obchodu, přímého prodeje prostřednictvím týmu prodejců či jinými způsoby. Dále se určuje cenová politika, platební podmínky a případné slevy. V neposlední řadě zahrnuje marketingový plán způsob propagace, tedy jak se zákazníci dozvědí o nabízených produktech a službách. (3)

„Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (4)

Organizační plán

V organizačním plánu je popsána forma vlastnictví, informace o managementu, klíčových vedoucích pracovnících, jejich specializace, kvalifikace, zkušenosti a dovednosti, popis pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců. Důležitým prvkem je organizační struktura podniku, pro lepší přehlednost často vypracována i graficky, která zobrazuje nadřízenost, podřízenost a celkovou hierarchii. Popis organizace podniku by měl zejména externím subjektům stručně a výstižně osvětlit správnost rozložení a optimální využití zdrojů v podniku až po posledního pracovníka. (3)

Hodnocení rizik

Každý podnikatelský záměr, ačkoli je podložen různými analýzami i od specializovaných odborníků, nese určitou míru nejistoty, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto by měla být součástí všech podnikatelských plánů analýza rizik, která se snaží předcházet negativním příčinám a eliminovat nepříznivé důsledky. Potom, co podnikatel z předešlých analýz zjistí své slabé stránky a hrozby, vyplynou z nich i rizika, kterým musí, respektive bude muset podnik čelit. Stanoví se rizika ohrožující společnost největší mírou a ta jsou dále analyzována. Klíčová rizika se podrobně rozeberou a připraví se metody k jejich eliminaci. Pro analýzu a hodnocení rizik je v současné době dostupná široká škála metodik i softwarových nástrojů. Pro potenciálního investora je vyhodnocení rizik a metody vedoucí k jejich eliminaci jasným ukazatelem toho, že podnikatel si plně uvědomuje možná rizika a je připraven jim čelit. (3)

Finanční plán

Finanční plán často završuje tvorbu podnikatelského plánu. Dalo by se říci, že se jedná o spojovací článek mezi představami vlastníků popřípadě managementu a realitou. Ověřuje, zda je projekt reálně proveditelný, zároveň se snaží přesvědčit investora o jeho výnosnosti. Při tvorbě finančního plánu je často vhodné oslovit externího poradce eventuelně využít speciální software. V každém případě však nelze tuto část přenechat jiným subjektům bez přítomnosti autora podnikatelského záměru (vlastník, manager aj.), protože právě on zná nejlépe toky financí a dokáže modelovat

možné varianty budoucího vývoje. Nejen finanční, ale i jiné plány je třeba neustále upravovat dle aktuálních interních a externích podmínek. Finanční plán je jedním z důležitých a s ohledem na náročnost zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. (3)

Přílohy

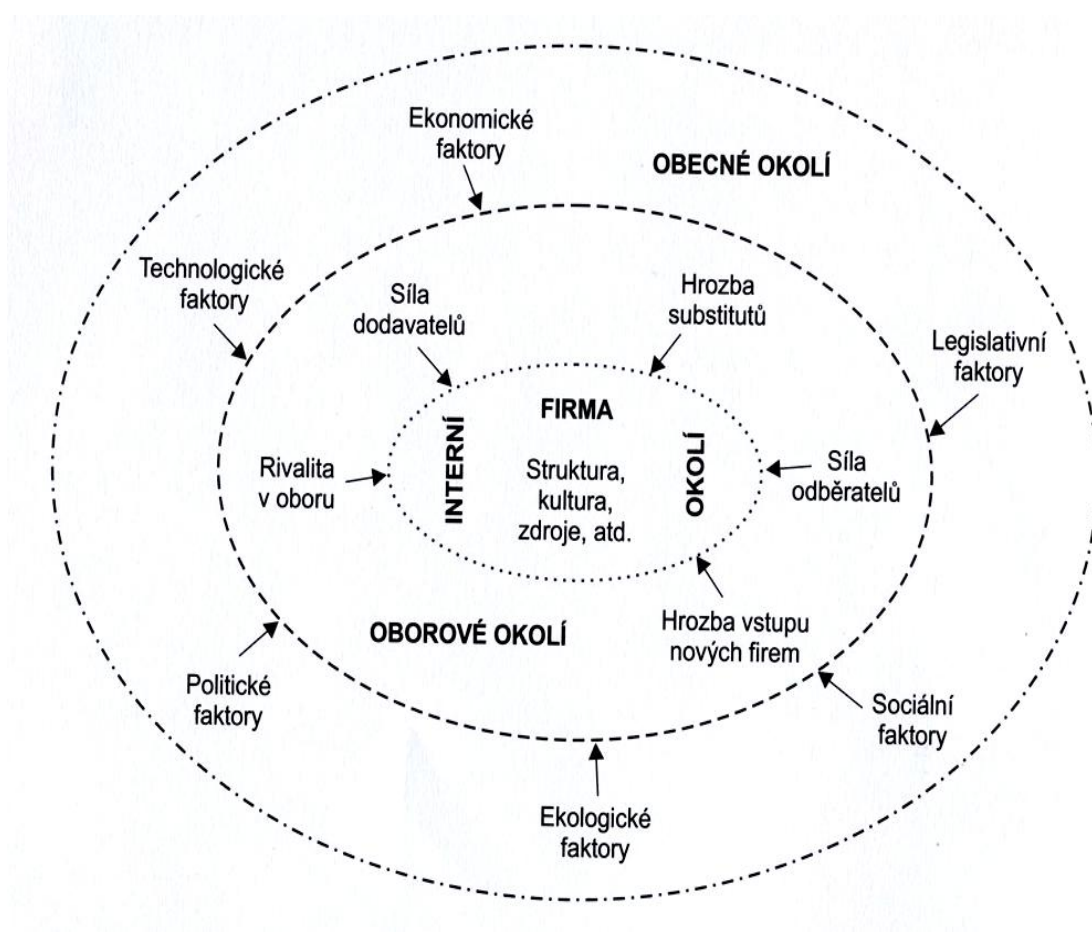
Jedná se o doplňující informace, které nelze zahrnout do samotného textu podnikatelského plánu. Proto se ve vlastním textu vyskytují odkazy na jednotlivé přílohy. Příkladem těchto informativních dokumentů může být výpis z obchodního rejstříku, vyplněný dotazník od zaměstnanců či zákazníků, výsledky průzkumu trhu, plánovaný ceník produktů, kapitálová struktura podniku, podrobné finanční podklady, obsáhlé interní dokumenty podniku, patenty, certifikáty a jiné. (3)

2.2 Analýza prostředí

Pochopení podstaty důležitých faktorů okolí je velmi složitý proces. A to zejména díky velkému množství vlivů působících na podnik, které mají rozdílnou váhu, důležitost, rozsah a odlišné vzájemné souvislosti. Okolí podniku udává „pravidla hry“, které představují příležitosti a současně omezení a rizika. Je třeba analyzovat, co prostředí umožňuje, podporuje, zakazuje, od čeho odrazuje či jaké jsou předpoklady pro uplatnění. Vše co je (ne)možné nebo (ne)přijatelné závisí na mnoha faktorech daných okolím. Snížení negativních činitelů stále měnícího se prostředí lze dosáhnout identifikací tohoto okolí právě pomocí strategické analýzy. Jejím cílem není zpracovat nejobsáhlejší seznam vlivů, protože ten by nesplnil její účel. Důraz je však třeba dát na komplexní přístup a zachycení podstatných vzájemných vztahů a souvislostí. (7)

Při analýze prostředí monitorují strategičtí pracovníci okolí firmy tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Pokud analýzu tvoří fungující podnik, je nezbytné určit, zda se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla aktuální strategie vytvořena. Pokud se předpoklady významně změnily nebo prostředí nabízí nové příležitosti popřípadě hrozby, musí být strategie upravena. (5)

Aby podnikatel mohl zjistit, v jakém postavení na trhu se nachází a co ho ovlivňuje, potřebuje analyzovat vnější a vnitřní okolí firmy. Uvedené analýzy, které budu jednotlivě dále rozebírat, jsou přehledně zobrazeny na obrázku níže. Analýzy se budou postupně zpracovávat směrem od vnějšího okolí až po vnitřní okolí podniku. Zejména proto, že v analýze vnějšího prostředí se mohou objevit omezení, která musí být respektována. Interní analýza by měla mimo jiné zjistit, zda je podnik schopen se s daným vnějším omezením vyrovnat. Hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn v podniku jsou ve většině případů způsobeny vlivem faktorů vnějšího okolí. Teprve na druhém místě je ovlivňován vnitřním okolím. (1)



Obrázek 1: Podnikatelské okolí společnosti (Zdroj: (5))

2.2.1 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí (jinak také označované za makrookolí) posuzuje vnější faktory (na mezinárodní, národní a regionální úrovni), které na podnik působí a zjišťuje, jak ho ovlivňují. Tyto faktory vznikají mimo podnik. Podnik tedy nemá možnost je přímo ovlivnit. Svým rozhodnutím však na ně může aktivně reagovat, připravit se na možné alternativy, a tím ovlivnit směr svého vývoje. Pro analýzu obecného prostředí se nejčastěji využívá PESTE analýza (kde se sloučilo hledisko politické a legislativní). Kromě tvaru PESTE se analýza obecného okolí uvádí i v podobných modifikacích jako SLEPT, SLEPTE, PEST či PESTLE. Název je složen z anglických slov Social (sociální), Legislative (legislativní), Economic (ekonomické), Political (politické), Technological/Technical (technologické/technické), Ekological factors (ekologické faktory). (5)

P (Political) – politické a legislativní faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky zejména zákony a kontrolou jejich dodržování. Politické a legislativní faktory ovlivňují veškeré podniky prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulacemi exportu a importu, cenovou politikou, environmentálními regulacemi a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu spotřebitelů, výrobců, zaměstnavatelů, podnikatelských subjektů či životního prostředí. Ze všech známých zákonů a podobných regulací je zřejmé, že aktivity vlády a jiných orgánů vytváří pro společnosti na jedné straně hrozby, na straně druhé však s sebou přináší i příležitosti. Stát se snaží podporovat export, malé a střední podnikání, výzkum a vývoj. Po vstupu do Evropské unie v roce 2004 se následně otevřela také možnost čerpat dotace z fondů Evropské unie. (1)

Pro využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie implementuje Ministerstvo průmyslu a obchodu v současném programovacím období 2007-2013 patnáct operačních programů. Programy jsou zaměřeny zejména na podporu infrastruktury pro průmyslový výzkum a vývoj, zavádění inovací, spolupráce mezi podniky a výzkumnými institucemi, obnovitelných zdrojů energie a na podporu malého a středního podnikání. (21)

E (Economic) – ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. Základním ukazatelem stavu makroekonomického okolí je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst vede celkově ke zvýšené spotřebě. Úroveň úrokové míry má vliv na výnosnost podniku a skladbu použitých finančních prostředků. Vysoká míra inflace se může negativně odrazit v investiční činnosti a bude eliminovat ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje zejména konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Mezi uvedenými ekonomickými faktory existují úzké vazby. Pro tvorbu strategie je třeba zjistit jejich souvislosti a vazby, odhadnout a predikovat jejich další vývoj. (7)

S (Social) – sociální faktory

Sociální hledisko odráží vlivy spojené s demografickými charakteristikami (jako je věková struktura, populace, etnická skupina), kulturou (životní úroveň, náboženství, zvyky a tradice, hodnoty a postoje) a vzděláním (dosažená kvalifikace). Sociální aspekty mohou ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách tak stranu nabídky. Například díky růstu životní úrovně některých sociálních skupin vznikají nové trhy, jako je prodej luxusního sportovního vybavení. (1)

T (Technological/Technical) – technické a technologické faktory

Vývoj, výzkum a inovace jsou pro existenci zejména výrobních podniků velmi důležité. Aby podnik nebyl příliš zastaralý, musí se aktivně podílet na neustálých inovacích. Technika a technologie se vyvíjí velice rychlým tempem, proto podnik nemůže ustrnout na jednom místě, ale musí neustále změny v okolním prostředí sledovat a dokázat se jim přizpůsobit. Pokud podnik dokáže předvídat vývoj technického pokroku, disponuje jedním z významných faktorů zaručujících úspěšnost.

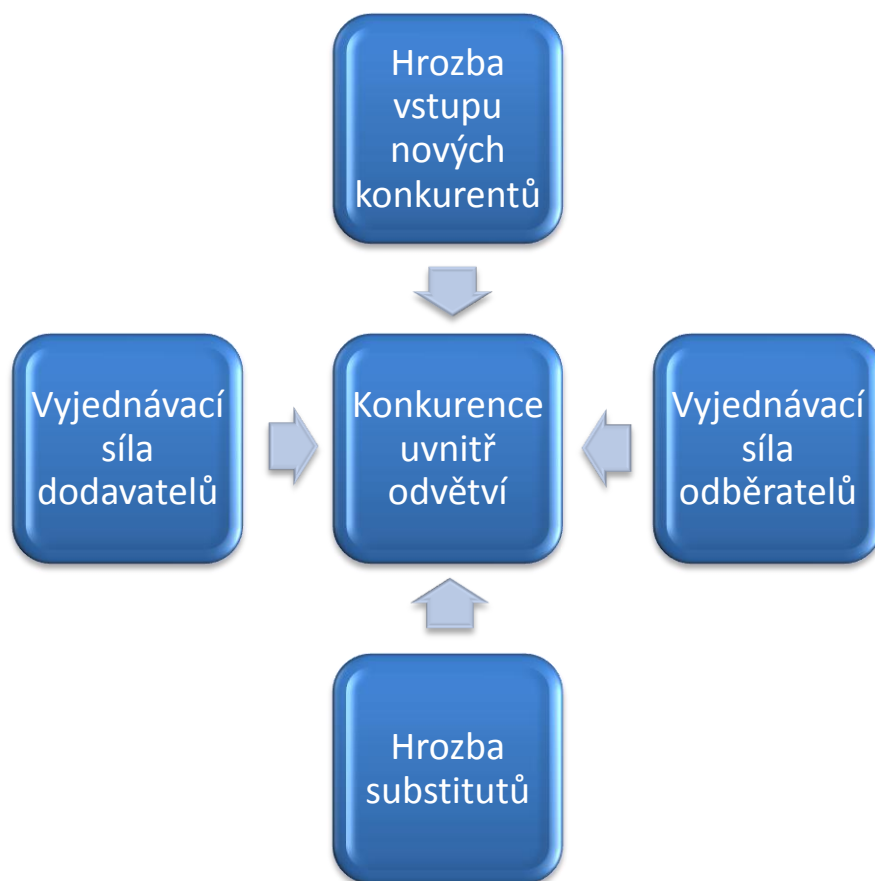
E (Ekological) – ekologické faktory

Stále se zvyšující důraz na problematiku životního prostředí v současnosti má a stále bude mít významný dopad na většinu odvětví. Zejména díky působení ekologických faktorů (globální oteplování, znečišťování životního prostředí apod.) a vyčerpávání dostupných přírodních zdrojů se poslední dobou vyvíjí stále větší tlak

na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Tento environmentálně zaměřený trend přináší nutnost zabývat se ekologičtější výrobou, používáním přírodních materiálů, alternativními způsoby balení, novými formami recyklací, likvidací obalů a zastaralých (technicky či fyzicky) produktů. Podniky pod rostoucím nátlakem regulátorů, investorů a zákazníků musí dokumentovat a omezovat dopad své činnosti na životní prostředí. (7)

2.2.2 Analýza oborového okolí

Oborové okolí (nazývané také mikrookolím) je část podnikatelského prostředí, kde se podnik přímo střetává s jinými tržními subjekty, jako jsou dodavatelé, konkurenti a zákazníci. K analýze oborového okolí se mnohdy využívá Porterův model, podle kterého je charakter a stupeň konkurence závislý na vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací síle odběratelů, hrozbě existence substitutů, hrozbě nových konkurentů a soupeřivosti uvnitř odvětví. Všech pět konkurenčních sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Vzájemné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty. Aby byla strategie účinná, je třeba nejdříve analyzovat zdroje těchto sil. Znalost zdrojů konkurenčního tlaku odkrývá přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho k případné změně odvětvové pozice a poukazuje na místa, kde se zdají být odvětvové trendy nejvíce důležité, ať už jako příležitosti nebo hrozby. Pochopení struktury odvětví je základním bodem strategické analýzy. Vzájemná závislost uvedených pěti faktorů je znázorněna v Porterově modelu konkurenčního prostředí na následujícím obrázku. (6)



Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: (6))

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou vyjednávat tím, že budou hrozit vyšší cenou nebo sníží kvalitu poskytovaných statků a služeb. Způsobí tak odběratelům vyšší náklady a následné snížení zisku. Skupina dodavatelů má převahu, pokud požadovaný produkt nabízí jen několik málo společností a zřídka se nalezne dostupný substitut. Čím je produkt důležitějším vstupem pro odběratelovo podnikání, tím síla dodavatele graduje. Takový vstup může být zásadní pro úspěšnost výrobního procesu či kvalitu. Síla se stupňuje v případě, kdy se produkt nedá skladovat a odběratel si tak nemůže vytvořit potřebnou zásobu. Vyjednávací síla dodavatele roste také v situaci, kdy by podnik musel vynaložit vysoké náklady na přestup k jinému dodavateli. Vzato z jiného pohledu, podnik může svoji pozici posílit například zpětnou integrací a rizikového dodavatele odstranit.

Vyjednávací síla odběratelů

Aby podnik mohl vůbec fungovat, musí své výrobky a služby někomu prodávat a k tomu potřebuje odběratele. Kupující však mohou působit i jako hrozba, když tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, lepší servis apod., protože tyto nároky zvyšují výrobní náklady.

Většina odvětví prodává své produkty nikoli jedinému odběrateli, ale skupině různých odběratelů. Vyjednávací vliv této skupiny odběratelů je jednou z hlavních konkurenčních sil určující potenciální ziskovost odvětví. Skupina odběratelů je silná pokud je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství vzhledem k celkovému objemu prodeje. Případně-li velká část prodeje na jednoho odběratele, stoupá tím i jeho důležitost. Síla odběratelů také roste, pokud jim nehrozí velké přechodové náklady. Jsou-li přechodové náklady malé, mohou si odběratelé neustále vybírat, od koho budou odebírat a svoji volbu měnit dle aktuálně výhodné nabídky. Silný je i odběratel, který vykazuje znatelnou hrozbu zpětné integrace. Aby podnik předešel ztrátě odběratele díky jeho zpětné integraci, je často tlačěn ke snížení cen. Vyjednávací pozici také posiluje odběratel, který je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách či výrobních nákladech. S plnou informovaností má větší šanci na získání optimální ceny a může odporovat dodavatelovým tvrzením, že na jiném místě nekoupí levněji.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud iniciativní podnikatel vidí na trhu volné atraktivní místo pro podnikání, snaží se na trh vstoupit, získat podíl na trhu a vytvořit tak větší konkurenční prostředí. Což vede ke stlačování cen nebo růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu a reakcemi stávajících konkurentů. Jsou-li překážky vstupu na trh vysoké nebo nový konkurent očekává ostrou reakci od stávajících konkurentů, je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví malá. Michael Porter ve své knize uvádí několik hlavních překážek vstupu do odvětví:

- **Úspory z rozsahu** - jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Úspory z rozsahu

odrazují potenciální konkurenty tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem produkce a čelili silné reakci ze strany stávajících firem, nebo s malým rozsahem produkce a potýkali se s cenovým znevýhodněním.

- **Diferenciace produktu** - znamená, že zavedené společnosti mají již známé fungující značky a věrnost zákazníků, kterou získali dřívější reklamou, servisem, diferenciací v produkci nebo jednoduše tím, že byli v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy vynakládat vysoké výdaje na překonání existující loajality zákazníků.
- **Kapitálová náročnost** - další vstupní překážkou je potřeba investovat velké finanční prostředky za účelem získání konkurenceschopnosti. Zejména je-li nezbytné investovat finance do riskantní a nenávratné počáteční reklamy či do výzkumu a vývoje. Počáteční kapitál nemusí být nezbytně nutný jen na nákup výrobního zařízení, ale i na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob či počáteční krytí ztrát. Protože investice do založení podniku jsou velice riskantní, odrazí se to také na úrokové míře, kterou investoři stanoví. To vše představuje výhody pro stávající konkurenci.
- **Přechodové náklady** - jedná se o jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit, přechází-li od jednoho dodavatele k jinému. Jsou-li tyto náklady vysoké, musí nově vstupující firma nabídnout zjevné zvýhodnění v ceně či kvalitě produktu, aby zákazník změnil dodavatele.
- **Přístup k distribučním kanálům** - čím víc jsou distribuční kanály omezené, o to víc je existující konkurenti svírají u sebe a způsobují obtížnější vstup do odvětví. Stávající konkurenti mohou s distribučními kanály udržovat kontakty založené na dlouhodobých vztazích, kvalitních službách či výhradním právem (kdy daný kanál je spojován pouze s určitým výrobcem). Někdy je přístup k distribučním kanálům natolik uzavřený, že je zapotřebí vytvořit zcela nový distribuční kanál.
- **Nákladové zvýhodnění nezávislé na úsporách z rozsahu** - výhoda v nižších nákladech mimo úspor z rozsahu může být způsobena například vlastnictvím technologie výroby (zahrnuje know-how, patenty, výrobní tajemství), výhodným

přístupem k surovinám, výhodnou polohou, vládními podporami či nabytými znalostmi a zkušenostmi.

- **Vládní politika** - vláda může omezovat nebo i znemožnit vstup do odvětví prostřednictvím udělování licencí, přístupu k surovinám či závaznými normami (týkající se např. znečištění, bezpečnostních a technických požadavků, návykových látek).
- **Očekávaná odvěta** - hrozbu vstupu také mohou ovlivnit reakce stávajících konkurentů. Očekává-li se, že budou reagovat silně agresivně, může potenciálně nový konkurent své rozhodnutí změnit a nakonec do odvětví nevstoupit. Za faktory signalizující odvetná opatření můžeme považovat minulé zkušenosti s ráznou odvetou, podniky s velkými vlivy na distribuční kanály a zákazníky a pod. (6)

Hrozba substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu i s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty jsou odlišné produkty, které mohou splnit stejnou potřebu jako produkt v daném odvětví. Existující substituty tedy limitují potenciální výnosy. Proto se podnikatel musí soustředit nejen na své konkurenty v odvětví, ale i na dostupné substituty.

Rivalita uvnitř odvětví

K soupeření uvnitř odvětví dochází z důvodu pocíťovaného tlaku od ostatních konkurentů, nebo z důvodu příležitosti, kterou podnikatel vidí k vylepšení své pozice na trhu. Konkurenti mezi sebou bojují na základě ceny nebo necenových faktorů jako je kvalita, design, image, diferenciacce, servis a další.

Jakmile se určí síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny, je podnik schopen poznat své přednosti a nedostatky. Na jejich základě následně vytvoří účinnou konkurenční strategii, která bude spočívat v ofenzivních či defenzivních krocích, které povedou k obhájení pozice proti všem pěti konkurenčním silám.

2.2.3 Analýza interního prostředí

V analýze interního prostředí se hodnotí veličiny, které se nachází uvnitř podniku. Na rozdíl od externích faktorů, může podnik interní faktory vlastní činností přímo ovlivnit. Cílem vnitřní analýzy je zjistit v čem je podnik silný a v čem naopak pokulhává. K tomu se využívají podpůrné nástroje, kterých existuje široká škála. Některé nástroje se zabývají interními faktory z obecného hlediska (př. model 7S, firemní funkce/zdroje), jiné se zaměřují více na konkrétní skupinu vnitřních faktorů (př. portfoliové matice, analýza marketingového mixu). (3)

V závislosti na velikosti a informovanosti o zkoumaném podniku jsem se rozhodla zaměřit se na analýzu marketingového mixu, kterou následně využiji u hodnocení současného stavu podniku.

Marketingový mix je chápán jako soubor taktických marketingových nástrojů, které používají podniky k dosažení marketingového cíle (tedy uspokojení potřeb zákazníka). Zahrnuje vše, co může podnik udělat, aby ovlivnil poptávku po svých produktech. Klasická základní podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi proměnnými tzv. 4P: Product (produkt), Price (cena), Place (umístění, distribuce), Promotion (propagace). Tyto nástroje vyžadují, aby podnikatel (popřípadě marketingový odborník) vytyčil, jaký produkt bude poskytovat, stanovil jeho charakteristiky, cenu, způsob distribuce a metody jeho propagace. Mnohé činnosti, které na první pohled v nástrojích marketingového mixu chybí, jsou ve skutečnosti v jednom z nich obsaženy (viz obrázek 3). Využívá se i varianta s 5P (kde se navíc počítá s pojmem People tedy lidé) či 7P (zahrnující Physical evidence (vzhled) a Processes (procesy)). Není však tak důležité, zda bychom měli mít čtyři, pět, sedm, nebo deset P, jde spíše o to, jaký rámec je pro tvorbu marketingové strategie nejužitečnější. (4)



Obrázek 3: Marketingový mix (Zdroj: (4))

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje veškeré proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a aby byly splněny marketingové cíle. Koncepce tzv. 4P se však na trh dívá z hlediska prodávajícího a ne z hlediska kupujícího. Kupující tedy nemusí vidět nabídku tak optimisticky jak prodávající. Proto je možné nástroje 4P přetransformovat z hlediska kupujícího na 4C, kde se jedná o Customer value (hodnota pro zákazníka), Cost (náklady), Convenience (pohodlí) a Communication (komunikace). Zákazníky tedy zajímají celkové náklady, které musí vynaložit na získání produktu, používání a jeho likvidaci. Chtějí, aby pro ně byly produkty co nejpohodlnější. V neposlední řadě požadují dvousměrnou komunikaci. Kdo tvoří strategickou analýzu, měl by se proto nejdříve zamyslet nad zákazníky a 4C a teprve na jejich základě formovat 4P. (4)

SWOT analýza

Završením strategické analýzy je sestavení tzv. SWOT analýzy, která vychází z provedených vnějších a vnitřních analýz. Hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities). Jak bylo zmíněno již dříve, z interních faktorů, které může podnik svou činností ovlivnit, vychází silné a slabé stránky. Naopak z externích faktorů, které podnik přímo ovlivnit nemůže (pouze se na ně může připravit a dokázat reagovat), se dozvíme o příležitostech a hrozbách. SWOT analýza tedy představuje souhrnné vyhodnocení projektu. Dobře vypracovaná strategie by měla neutralizovat očekávané hrozby z vnějšího prostředí, využít dostupných příležitostí, těžit ze silných stránek a odstraňovat stránky slabé. (11)

Jak uvádí Vojtěch Koráb, silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby lze hledat v možných zdrojích uvedených v následujících tabulkách 1 a 2. (3)

Tabulka 1: Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku (Zdroj (3))

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize "tah na branku"	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužená, nízká likvidita

Tabulka 2: Náměty pro hledání příležitostí a hrozeb podniku (Zdroj: (3))

Oblast	Příležitosti	Hrozby
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní "hráči"	Silná rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní niky	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

2.3 Způsoby financování

Z podnikatelského plánu by mělo vyplynout, jaký typ finančních zdrojů připadá na financování projektu v úvahu. Obecně platí, že dlouhodobý majetek má být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek (okamžitě spotřebovaný majetek) zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelských záměrů je většinou třeba spíše dlouhodobých zdrojů finančních prostředků. Mezi dlouhodobé zdroje lze zařadit například bankovní úvěr, leasing, rizikový kapitál, obchodní anděle, prvotní emisi cenných papírů, dotace či vlastní zdroje. Pokud je to možné, je vhodné financovat plán nejdříve z interních zdrojů, kam patří například nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku nebo odpisy. Interní finanční prostředky ovšem často nemusí stačit, proto se dále využívá externích zdrojů, které jsou však již pro podnik nákladnější. (3)

Vzhledem ke zkoumané společnosti se dále zaměřím pouze na úvěr, leasing a dotace.

Bankovní úvěr

Z hlediska podniku je bankovní úvěr cizím zdrojem financování. Lze jej rozdělit na dlouhodobý a krátkodobý bankovní úvěr. Mezi krátkodobé bankovní úvěry patří například kontokorentní úvěr, lombardní úvěr nebo směnečný úvěr. Jsou často omezeny pouze na financování provozního kapitálu (zásob, pohledávek a provozních nákladů). K jejich získání většinou není třeba podnikatelský plán. Za dlouhodobé bankovní úvěry se považuje například úvěr hypoteční či investiční. (3)

Obchodní úvěr

Obchodní úvěr poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Běžnější variantou je dodavatelský úvěr, ve kterém se dohodne odklad platby za provedenou dodávku produktů a služeb o dohodnutý počet dnů. Jde tedy o prodloužení lhůty splatnosti. Úvěr odběratelský představuje přijetí zálohy od odběratele. Využívá se zejména v odvětví s velmi dlouhou průběžnou dobou výroby, jako je tomu např. u stavebnictví. (2)

Leasing

Podstatou leasingu je pronájem věci, přičemž poplatky za užívání sjednané věci jsou daňově uznatelným nákladem. Leasing se vyskytuje ve dvou formách,

a to jako finanční nebo operativní (také zvaný provozní). Finanční leasing představuje pořízení dlouhodobého majetku formou pronájmu, kdy podnik po skončení doby pronájmu majetek odkoupí. Pronajímáný majetek se dle českých účetních standardů nevykazuje v rozvaze, proto ani závazky vůči leasingové společnosti nejsou v rozvaze uvedeny, tudíž se nenavýšuje zadlužení podniku. Po ukončení pronájmu však najímaný majetek přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný, ztrácí tedy výhodu možného uplatnění odpisů. Operativní leasing představuje pronájem věci, kdy po skončení pronájmu se věc vrací zpět pronajímateli. Majetek tedy stále zůstává vlastnictvím pronajímatele. Tato forma leasingu se využívá k pronájmu věcí, které podnikatel potřebuje na kratší dobu než je jejich životnost. Zakoupením věci by proto došlo ke zbytečnému vázání finančních prostředků. (3)

Dotace

Doposud aktuální se zde nabízí operační program Podnikání a inovace pro období 2007-2013, které představuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční prostředky pocházejí částečně ze strukturálních fondů Evropské unie (85%) a částečně ze státního rozpočtu (15%). Finanční prostředky z operačního programu Podnikání a inovace se vyplácí ve formě nevratných dotací, zvýhodněných úvěrů a záruk. Operační program Podnikání a inovace představuje patnáct programů podpory. Jedná se o následující programy:

- *Progres* - cílem programu je pomocí podpory ve formě podřízených úvěrů umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých a středních podniků.
- *Start* - program podporuje (v rámci bezúročného úvěru) realizaci podnikatelských záměrů fyzických i právnických osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem.
- *Záruka* - program nabízí zvýhodněné záruky pro realizace podnikatelských projektů malých a středních podniků zaměřených na investice.
- *Rozvoj* - cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím podpory zavádění progresivních technologií.

- *ICT a strategické služby* - cílem programu je pomocí dotací podpořit konkurenceschopnost a růst ICT sektoru a podpora vybraných strategických služeb.
- *ICT v podnicích* - program usiluje o zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím kvalitativně vyššího využití jejich potenciálu v oblasti pořizování a rozšiřování informačních systémů.
- *Eko-energie* - cílem programu je stimulovat aktivitu podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výroby a vyššího využití obnovitelných a druhotných zdrojů.
- *Inovace* – smyslem programu je stimulovat a zvýšit inovační aktivitu podniků v oblasti výroby i služeb.
- *Potenciál* - programu podporuje zavádění a zvyšování kapacit podniků pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity.
- *Spolupráce* - program je zaměřen na podporu vzniku a rozvoje kooperačních odvětvových seskupení (klastry, technologické platformy a další kooperační projekty) a na rozvoj konkurenční výhody díky zkvalitňování vazeb mezi výzkumem, vysokými školami a podnikatelskou sférou.
- *Prosperita* - program podporuje zakládání a rozvoj subjektů infrastruktury pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace zaměřené na realizaci nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb.
- *Školící střediska* - cílem programu je zaměřit investice do infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů v podnicích a institucích, které poskytují služby pro podnikatelské subjekty v oblasti dalšího profesního vzdělávání.
- *Nemovitosti* - program zde podporuje projekty, které se zaměřují na zkvalitnění infrastruktury pro podnikání.
- *Poradenství* - cílem programu je zlepšit kvalitu a dostupnost poradenských, informačních a vzdělávacích služeb pro malé a střední podniky a současně tím zvýšit jejich konkurenceschopnost.
- *Marketing* - cílem programu je posílit mezinárodní konkurenceschopnost malých a středních podniků prostřednictvím individuálních a společných účastí na zahraničních veletrzích a výstavách. (21)

3 Analýza současného stavu

3.1 Popis podniku

Analyzovaná cukrárna nechtěla být přímo jmenována, a to ani její majitel. Proto se bude v následujícím textu označovat názvem Cukrárna X. Vybraná cukrárna se nachází v centru města, kde se vyskytují i jiné cukrárny, proto bylo umožněno její lokaci zveřejnit.

Název podnikatele: Cukrárna X

Místo podnikání: Centrum
Šternberk
785 01

Forma podnikání: Podnikatel s živnostenským oprávněním

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Cukrárna X byla ve městě Šternberk otevřena v roce 1998. Předmětem její činnosti je nákup zboží (zejména cukrářských výrobků) za účelem dalšího prodeje. Je otevřena po celý rok. V letních měsících poskytuje kromě nabídky zákusků, studených a teplých nápojů, kopečkové zmrzliny i zmrzlinu točenou, kterou si lze dopřát také v přistavené letní terase.

3.1.1 Organizační struktura

V cukrárně X působí pouze majitelka cukrárny, jedna prodavačka a jedna pomocná síla na úklid. Majitelka cukrárny se stará o veškeré činnosti důležité k zajištění chodu cukrárny prakticky sama. Pracovnice zaměstnaná na prodej pracuje v cukrárně

vždy, když majitelka potřebuje zajistit další povinnosti související s fungováním cukrárny. Poradenské a účetní služby jsou zajišťovány externí účetní. Organizační struktura je proto velice jednoduchá.



Obrázek 4: Organizační struktura cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.2 Lokalita a prostory cukrárny

Cukrárna se nachází na velmi výhodném místě a to přímo v centru města Šternberka. Šternberk je jedním z kulturních měst, kde lze navštívit atraktivní památky a kulturní zařízení zajímavé zejména pro turisty (např. hrad Šternberk, bývalý Augustiánský klášter, chrám Zvěstování Panny Marie, výstavu Expozice času, mezinárodní závody na trati Ecce Homo apod.). Díky kulturním zajímavostem, které se nachází ve většině případů právě v centru města, se nabízí analyzovaná cukrárna jako další vhodný cíl, kam turisté mohou zavítat.

Dům v centru města, ve kterém je cukrárna X umístěna, patří do vlastnictví majitelky cukrárny. V přízemí domu se nachází cukrárna a pronajímané kancelářské prostory. Pro cukrárnu i kancelářské prostory byl vybudován bezbariérový přístup. Přízemní prostory cukrárny jsou rozděleny na tři části, a to na část prodejní, sklad a sociální zařízení. Orientační přízemní prostory domu lze zhlédnout v příloze č. 1. V prodejní části se nachází několik chladících vitrín na dorty, zákusky a jiné cukroví, které oddělují prostor pro obsluhu. Protože má prodejní část přilákat zákazníky, je vymalována červeno-oranžovou barvou, která podporuje chuť k jídlu. Za prodejní částí se nachází sklad potravin a sociální zařízení. Pro větší pohodlí maminek s dětmi

je v zadní části prodejny umístěn dětský koutek. Ratolest si tak ukrátí dlouhou chvíli a maminkám to přidá na spokojenosti. Veškeré přízemní prostory jsou vybaveny klimatizačním zařízením. V letních měsících je také využíván prostor před domem jako letní terasa pro hosty cukrárny. Protože zde není vybudována žádná oddělená část, platí v cukrárně již několikátým rokem zákaz kouření. Bylo tak rozhodnuto zejména na základě přání maminek s dětmi, jež cukrárnu navštěvují.

3.2 Analýza obecného okolí

Analýzou obecného okolí se posoudí vnější faktory, které na podnik působí a jak ho ovlivňují. Tyto faktory vznikají mimo podnik. Podnik tedy nemá možnost je přímo ovlivnit. Svým rozhodnutím však na ně může aktivně reagovat, připravit se na možné alternativy, a tím ovlivnit směr svého vývoje. Pro posouzení obecného okolí podniku bude využita SLEPTE analýza hodnotící sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické, technologické a environmentální faktory.

3.2.1 Sociální faktory

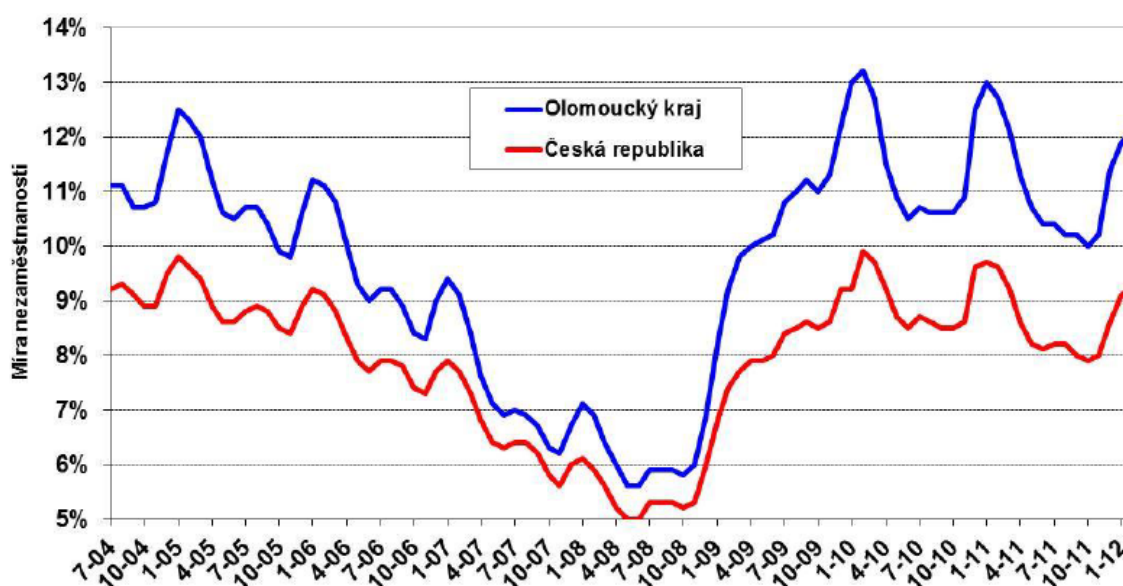
Cukrárna je umístěna v Olomouckém kraji, ve kterém žije 639 946 obyvatel. Z toho ve městě Šternberk žije 23 751 obyvatel. Údaje jsou zaznamenány k datu 26. 3. 2011. (23)

Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji se v loňském roce pohybovala na úrovni 21 643 Kč (průměrná mzda v celorepublikovém měřítku se nacházela ve výši 24 319 Kč). V mezikrajském srovnání obsadil Olomoucký kraj 4. nejhorší místo (za krajem Karlovarským, Pardubickým, a Zlínským). Přičemž strukturální statistiky uvádí, že dvě třetiny zaměstnanců mají mzdu nižší než je celostátní průměr. (22)

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky klesala míra nezaměstnanosti od ledna roku 2011 z hodnoty 9,7 % až do října na 7,9 %. Do prosince

postupně vzrostla na 8,6 %. V letošním roce se prozatím držela registrovaná míra nezaměstnanosti o pár desetín procent níže než v roce 2011. Na konci února 2012 ukazovala statistika 9,2 % (únor 2011: 9,6 %). Oproti celorepublikovému měřítku se Olomoucký kraj se svou krajskou mírou nezaměstnanosti nachází přibližně o dvě procenta výše. Vývoj nezaměstnanosti České republiky jako celek i samostatného Olomouckého kraje v posledních sedmi letech je uveden v grafu 1 níže. Olomoucký kraj v prosinci loňského roku předběhl kraj Moravskoslezský (11,9 %) a stal se tak krajem s druhou nejvyšší nezaměstnaností (12,1 %) v České republice hned za krajem Ústeckým (13,9 %). (32)

Díky vysoké nezaměstnanosti nemají zaměstnavatelé důvod své zaměstnance přeplácat, v některých případech spíše vhodně odměnit, mohou za ně totiž snadno získat náhradu.



graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a ČR (Zdroj: (32))

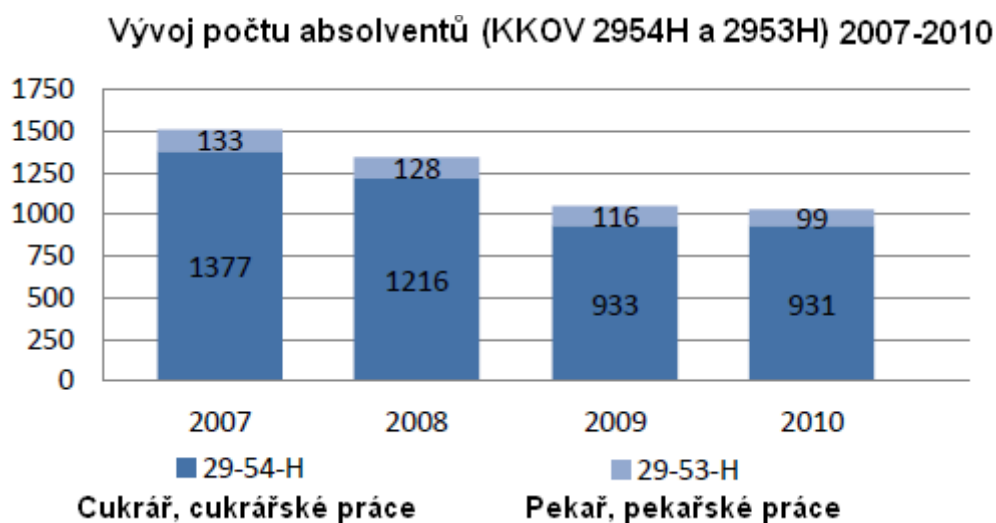
V užším zaměření na okres Olomouc se registrovaná míra nezaměstnanosti pohybovala klesající tendencí od ledna 2011 z hladiny 11,5 % do prosincové hodnoty 10,1 %. (30)

Úroveň vzdělání je pro uplatnění na trhu práce rozhodující. Zatímco v nedávné době bylo získání středního vzdělání s maturitou dostačující a vysokoškolské vzdělání

bylo vyhrazeno úzké elitě obyvatelstva, v současné době je získání středoškolského vzdělání minimálním požadavkem a vysokoškolské vzdělání se stává standardem. Rostoucí podíl mladých absolventů nastal zejména díky dynamickému zvyšování počtu vysokých škol a jejich kapacit. Počet vzdělaných osob v ČR se tak každým rokem zvyšuje. V roce 2011 činil podíl osob ve věku 15 a více let s dosaženým vysokoškolským vzděláním 12,4 %. Podíl osob s dosaženým středním vzděláním bez maturity má spíše snižující se charakter, ve sledovaném období činil 32,8 %. Oproti tomu se zvyšuje podíl osob s dosaženým středním vzděláním s maturitou, který se pohybuje na úrovni 30,9 %. Podíl osob se základním vzděláním a bez něj se vyskytuje ve výši 18 %. U zbylé procentuální části nebyla zjištěna úroveň vzdělání. V Olomouckém kraji se s ohledem na drobné odchylky procentuální zastoupení vzdělaných osob téměř shoduje (vzdělání základní a neukončené 18,8 %, střední bez maturity 35 %, střední s maturitou 30,5 %, vysokoškolské 11,7 %). (23)

Protože se absolventi oboru cukrář řadí do skupiny středoškolsky vzdělaných osob s výučním listem (popř. s maturitou), jejich procentuální zastoupení vzhledem k celkovému počtu všech skupin je podle výše uvedených statistik příznivé.

Pokud se však statistiky zaměří pouze na obor cukrář, potom již jejich úspěch není tak vítězoslavný. Počet absolventů v oboru cukrář v posledních letech totiž klesá. Klesající trend absolventů oboru cukrář a pekař (pro období 2007-2010) lze zhlédnout na obrázku 5. (25) V roce 2011 přitom statistiky zaznamenaly další pokles, a to na 921 absolventů v oboru cukrář. (18)



Obrázek 5: Vývoj počtu absolventů v oboru cukrář a pekař (Zdroj: 25)

V případě, že by se vzal v úvahu obecný vývoj středoškolsky vzdělaných osob, vyvodil by se pozitivní závěr, že počet vzdělaných cukrářů jakožto absolventů střední školy s výučním listem či maturitou se zvyšuje. Pro cukrářnu by růst absolventů znamenal větší možnost výběru z kvalifikovaných osob vyučených v oboru cukrář.

S ohledem pouze na obor cukrář se však situace naprosto mění. Pro cukrářnu znamená klesající trend absolventů v oboru cukrář menší možnost volby na pozici hlavního cukráře.

3.2.2 Legislativní faktory

Česká republika 1. května roku 2004 vstoupila do Evropské unie (dále jen EU). Získala tak své zastoupení ve všech institucích tohoto společenství, do kterého je zapojeno 27 států. Jako každá členská země má i Česká republika právo aktivně se podílet na částečném rozhodování. EU dává důraz na problematiku související s rozvojem hospodaření. Za posledních několik desítek let se odstranilo mnoho překážek mezi národními ekonomikami států EU a vytvořil se jednotný trh, který umožňuje volný pohyb kapitálu, osob, služeb a zboží. Díky společnému trhu můžeme lépe využít výhody, které představuje otevřená ekonomika, tj. vstup do EU zajistil s jednotným trhem i svobodu pohybu. Uvolnění pohybu zboží bylo dosaženo zrušením cla, které bránilo v rozvoji spolupráce mezi podniky v různých (nyní) členských státech. Zmizely tak kontroly na většině hranic mezi členskými státy. Místo toho byly posíleny kontroly na vnějších hranicích EU, tedy v místech, kde členské státy EU sousedí s nečlenskými. Odstranění překážek přineslo, pro dodávky určené za hranice státu, podstatný nárůst vzájemného obchodování. Zpřístupnily se možnosti volného nakupování a dovozu zboží pro osobní potřebu ze všech členských zemí, díky čemuž značně vzrostlo obchodování mezi nimi. A také díky EU postupně docházelo ke změnám legislativních podmínek, norem a standardů. V posledních letech je také patrná snaha podpory podnikání a investic. Důkazem toho jsou fondy EU, ze kterých může Česká republika v období 2007–2013 čerpat přes 26 mld. EUR. Ministerstvo průmyslu a obchodu představuje v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro období 2007-2013 celkem 15 programů podpory. Peníze pocházejí částečně ze strukturálních fondů EU (85 %) a částečně ze státního rozpočtu (15 %). (21)

Z Operačního programu Podnikání a inovace jsou peníze vypláceny ve formě nevratných dotací, zvýhodněných úvěrů a záruk. Šanci mají projekty realizované na území celé České republiky mimo hlavního města Prahy. Vstup do Evropské unie přinesl pozitiva (jako jsou dotace) ale také jistá negativa a zpřísnění, které lze (vzhledem ke zkoumanému subjektu) upozorovat i ve zvýšených provozních a hygienických požadavcích. Jedná se například o Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin.

Nejen EU ale i vláda činí kroky vedoucí k usnadnění podnikatelské činnosti. Může se jednat například o snižování sazby daně z příjmů právnických osob (dále jen DPPO). V roce 1993 byla sazba DPPO ve výši 45 %, postupem času stále klesala až do roku 2010, kdy se zastavila na aktuálních 19 %. Sazba daně z příjmů fyzických osob činí 15 % ze základu daně již od roku 2010. Opět byl také novelizován zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Nejdůležitější změnou, která nabyla účinnosti k 1. 1. 2012, je zvýšení snížené sazby daně z 10 % (v roce 2011) na 14 %, základní sazba daně zůstává stejná jako v roce 2010 tedy ve výši 20 %. V roce 2013 se předpokládá sjednocení obou sazeb na 17,5 %. (27) Pro analyzovanou Cukrárnu X by to znamenalo opětovné zvýšení cen prodáváných výrobků.

V České republice se podnikající fyzické (tedy i analyzovaná cukrárna) a právnické osoby řídí zejména zákonem č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku (upravuje především postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy) a zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (upravuje základní podmínky podnikání).

V rámci legislativních faktorů tedy cukrárnu limitují zákony v aktuálním znění, které ji určují podmínky podnikání. Vnitrostátní zákony si také vynucují odvádění daní (daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, daň z nemovitosti apod.), díky kterým se jí snižuje objem dosažených financí. Na druhou stranu jí mohou být státní orgány k nápomoci při rozvoji podnikání, jako je tomu např. u dotací na pořízení nebo rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku souvisejícího se vznikem či rozvojem podnikání.

3.2.3 Ekonomické faktory

Z makroekonomického hlediska existuje mnoho skutečností, které by mohly podnikání ovlivnit. Může se jednat například o hrubý domácí produkt (dále jen HDP), inflaci, zahraniční obchod, devizové kurzy, úrokové sazby a další ukazatele.

V loňském roce měl HDP rostoucí charakter. V úhrnu za rok 2011 ve srovnání s předešlým rokem vzrostl o 1,7 %, dosahoval tedy 3 807 mld. Kč. O růst ekonomiky se zasloužilo zejména odvětví zpracovatelského průmyslu. Pozitivním vlivem na růst HDP přispěl také zahraniční obchod. (29)

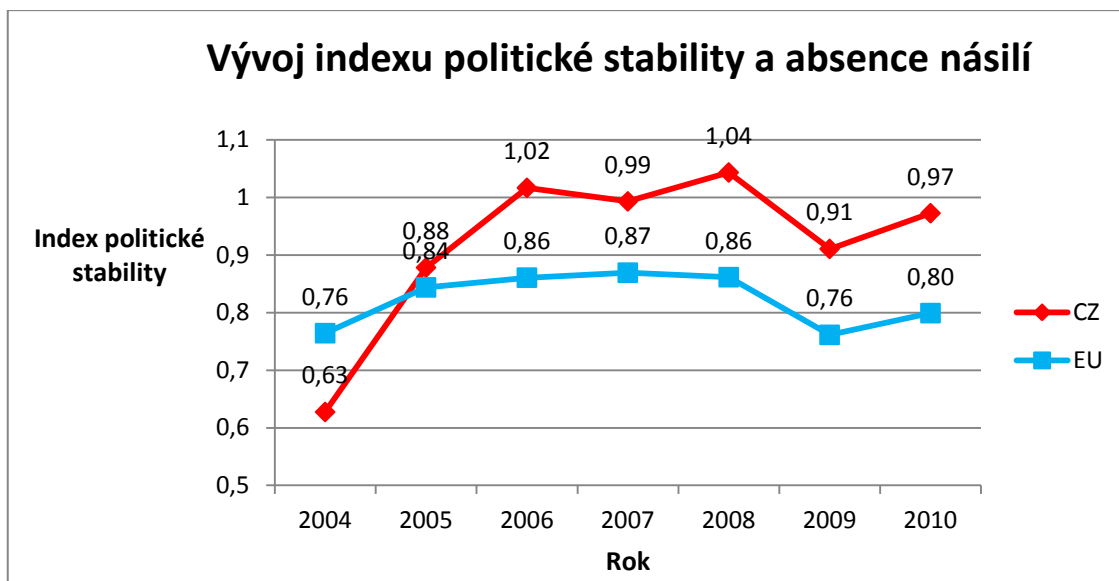
Průměrná meziroční míra inflace se v roce 2011 pohybovala kolem hladiny 1,9 %, což je o 0,4 % více než v loňském roce. Růst spotřebitelských cen zaznamenala většina druhů potravin, zemní plyn, elektřina, vodné a stočné, pohonné hmoty, kolejová osobní doprava, mimo jiné se také zvýšily poplatky za pobyt ve zdravotnických zařízeních. Naopak na snižování cenové úrovně působil zejména pokles cen oděvů, obuvi a ceny alkoholických nápojů. V lednu 2012 zrychlil meziroční růst spotřebitelských cen na 3,5 % a postupně se dál po desetínách zvyšuje. Dominantní vliv na růst spotřebitelských cen měly i nadále ceny za bydlení, potraviny a nealkoholické nápoje. (16)

Důležitými ekonomickými faktory, které na cukrárnu mohou působit, jsou úrokové sazby. Zejména z toho důvodu, že ovlivňují poptávku po úvěrech a současně s tím i investice. Úrokové sazby určuje Centrální banka (tedy Česká národní banka). Od základních úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou se potom odvíjí úrokové sazby komerčních bank. Pokud by se majitelka cukrárny rozhodla rozvíjet své podnikání a investovala např. do nových technologií, bylo by zapotřebí vzít si úvěr od některé z nabízených bank (v případě, že by nemohla využít dotace z fondů Evropské unie). Jedním z hlavních kritérií, podle kterých by se rozhodovala, by byla právě úroková sazba. Čím nižší by komerční banka stanovila úrokovou sazbu, tím atraktivnější by byl úvěr v dané bance. Pochopitelně se musí vzít v potaz také výdaje související s poskytnutím úvěru (př. poplatky za sjednání úvěru, konzultace, změna podmínek, poplatky za dřívější splacení, fixní a pohyblivá úroková sazba apod.), které mohou ovlivnit konečný výběr banky.

3.2.4 Politické faktory

V České Republice proběhly v roce 2010 volby do Poslanecké sněmovny, Senátu a zastupitelstev obcí. Volební účast obyvatel byla relativně vysoká (např. účast ve volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky činila 62,6 %), v ní se také odrazil názor voličů na danou politickou situaci. Do Poslanecké sněmovny se opět dostalo pět stran, změna však nastala v jejich struktuře, kdy se do hry dostaly zcela nové strany jako je TOP 09 či Věci veřejné zatímco nejsilnější dvě strany Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) a Občanská demokratická strana (ODS) ztratily ze všech stran nejvíce hlasů. V Poslanecké sněmovně získaly většinu pravicové a středové strany. Pozoruhodná je i jedna z nejstarších českých politických stran, Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová (KDU-ČSL), která se poprvé od sametové revoluce nedostala do Poslanecké sněmovny. (28)

Stabilitu státu lze posoudit např. dle indexu politické stability a absence násilí, který měří pravděpodobnost destabilizace vlády nebo její svržení neústavními či násilnými prostředky včetně domácího násilí a terorizmu. Index posuzuje mnoho veličin, jako jsou např. sociální nepokoje, teroristická hrozba, etnické napětí, kontrola korupce, politický teror, stabilita vlády apod. Ukazatele odráží statistický souhrn odpovědí velkého počtu respondentů (občanů i podniků) a odborných šetření, které provádí ústavy zabývající se průzkumem, skupiny expertů, nevládní a mezinárodní organizace. Index je součástí výzkumu, jež realizuje Institut Světové Banky. Hodnota indexu politické stability a absence násilí se pohybuje v rozmezí od -2,5 do 2,5. Vysoká hodnota znamená vysokou politickou stabilitu státu a nízkou míru násilí, naopak nízká hodnota indexu znamená politickou nestabilitu státu a vysokou míru násilí. Vývoj indexu politické stability a absence násilí lze zhlédnout v grafu 2. Podle uvedeného grafu je ČR politicky stabilní zemí. Od roku 2005 dokonce vykazuje ještě lepší hodnoty než je průměr zemí EU. (26)



Graf 2: Vývoj indexu politické stability a absence násilí ČR a zemí EU (Zdroj: vlastní zpracování na základě dat dostupných z (26))

3.2.5 Technické a technologické faktory

Technika a technologie jsou v poslední době velice silným faktorem ovlivňující veškeré subjekty. V současné době je např. počítač vyrobený před třemi roky často považován za zastaralý a výkonově nedostačující. Nejen ekonomické subjekty se proto musí ustavičně přizpůsobovat novým trendům a stále své produkty a služby inovovat. Kdo si neuvědomí či nebude chtít přijmout silný vliv moderních technologií, ten může dopadnout jako dříve úspěšná společnost Kodak, jež nyní nedokázala udržet krok se silnou konkurencí a nátlak na neustále novější a sofistikovanější stroje a zařízení. Současné trendy ovlivňují pochopitelně i gastronomická zařízení jako jsou cukrárny, kde využívání moderních technologií přináší efektivnější a úspornější provoz a tím způsobuje snižování nákladů (např. na čas a energii). Protože analyzovaná Cukrárna X ve většině případů jen přeprodává hotové výrobky, nevlastní přístroje nutné pro výrobu cukrárenských výrobků v takové míře jako je tomu u cukráren s vlastní výrobou. Je však každodenně závislá na mycí, chladicí a mrazicí technice, bez kterých by byl provoz cukrárny mnohem složitější.

Od technologie zpracování surovin zaměřené na používání synteticky vyrobených aditiv a jiných náhražkových přísad se v současné době mírně ustupuje.

Moderní gastronomie se nyní zaměřuje především na kvalitu a čerstvost zpracovaných surovin. Dává také přednost rychlé, jednoduché a zejména kreativní úpravě pokrmů.

V rámci tohoto trendu se vytvořil nový pojem „Coffee to GO“, jedná se o kávu s sebou v uzavíratelném pohárku. Coffee to GO si lze v současné době pořídit nejen v automatu na kávu, ale dokonce i v „kávovém okénku“ jako je Coffee to GO v Brně pod Velkým Špalíčkem.²

3.2.6 Ekologické faktory

Životní prostředí se díky mnoha vlivům neustále zhoršuje. Množství obyvatel společně s ohroženými druhy zvířat a chráněnými oblastmi roste. Zásahu na negativním dopadu životního prostředí mají veškeré subjekty (podniky, elektrárny, doprava i náš každodenní život). Ekologičtější chování subjektů je proto vynucováno zákony, nařízením vlády, vyhláškami či jinými závaznými předpisy. V ČR spadá legislativní stránka a dozor nad životním prostředím zejména pod Ministerstvo životního prostředí. Zároveň jsme usměřňováni dalšími požadavky od EU. Mezi hlavní priority EU v oblasti životního prostředí patří ochrana ohrožených druhů a přírodních stanovišť a efektivnější využívání přírodních zdrojů. Právní předpisy vydané Ministerstvem životního prostředí zahrnují oblasti jako je vodní hospodářství, odpadové hospodářství, ochrana ovzduší, ochrana přírody, územní plánování a stavební řád, posuzování vlivů na životní prostředí, nakládání s chemickými látkami, prevence závažných havárií, prevence znečišťování, energetika, hluk či prevence klimatu. (19) Obdobné právní předpisy eviduje i EU. (33) Výše uvedené oblasti buď přímo či nepřímo ovlivňují podnikání v ČR, které se právními předpisy musí řídit. Vytváří se tak nátlak na racionalizaci spotřeby energie a efektivnější využívání přírodních zdrojů. Aktuální environmentální směr nutí podniky zabývat se ekologičtější výrobou, alternativními způsoby balení, minimalizací vzniku odpadů a jejich opětovné použití, novými formami recyklací, likvidací obalů a odsloužených produktů. Vzhledem k rostoucímu nátlaku regulátorů, investorů a zákazníků jsou podniky nuceny omezovat a dokumentovat dopad své činnosti na životní prostředí. Odpovědný přístup podniků k životnímu prostředí je novým trendem, který je třeba stále více respektovat.

² Coffee to GO v Brně pod Velkým Špalíčkem lze nalézt na internetovém portále: <http://coffeetogo.impnet.cz/index.php>.

Společenská odpovědnost firem zahrnuje širokou škálu aktivit sahající od oblasti ekonomické (př. pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli), sociální (př. bezpečnost na pracovišti, vzdělání, kulturní rozvoj zaměstnanců, boj proti diskriminaci) až po oblast environmentální (jde o minimalizaci dopadů na životní prostředí např. snižování obalových materiálů, odpadů, recyklace). Důvodů k takovému chování existuje několik, může jím být dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda, zvýšení kvality produktů a služeb, zvýšení loajality zaměstnanců či ekonomická motivace. Podniky totiž věří, že jejich odpovědný přístup ocení i zákazníci, kteří jim tak dají přednost před konkurencí.

V rámci státních ekologických opatření či doporučení se majitelka cukrárny X řídí zejména ekologicky šetrným chováním. Zajišťuje odvoz nebezpečného odpadu do sběrného dvora a třídí odpad tak, aby mohl být zpracován na další materiál a tedy neskončil jako škodlivý odpad hromadící se na skládkách. Dodržováním pokynů třídění majitelka cukrárny nepřispívá k hromadění škodlivých odpadů, ba naopak se podílí na ochraně životního prostředí.

3.3 Analýza oborového okolí

Oborové okolí Cukrárny X bude analyzováno na základě Porterova modelu konkurenčního prostředí, podle kterého je konkurenceschopnost podniku ovlivňována vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů, hrozbou existence substitutů, hrozbou nových konkurentů a soupeřivostí uvnitř odvětví.

3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaná cukrárna odebírá zboží od pěti až deseti odběratelů. Jejich počet se průběžně mění v závislosti na aktuálně nabízených produktech a jejich ceně. Obchodní vztah váže s různými odběrateli na objednávky zákusků, zmrzliny, káv a doplňkového sortimentu jako jsou čaje, bonboniéry a jiné cukrovinky. U svých dodavatelů se zaměřuje zejména na dostupnost a cenovou náročnost.

Protože se v centru města nachází i další cukrárny, zaměřila se majitelka spíše na otázku ceny. Kvalitu řeší zejména u kávových produktů, kde odebírá od jednoho stálého dodavatele. Cukrárna se tedy snaží udržet s dodavatelem kávy dobrý obchodní vztah. Ostatní produkty majitelka odebírá od velkoobchodů typu Maneo. Tito dodavatelé nemají příliš velký vliv na podnikání cukrárny, a to zejména díky velké konkurenci firem nabízejících běžný doplňkový sortiment zboží (jako jsou čaje, bonboniéry a drobné cukrovinky). Smluvní síla dodavatelů je tedy nízká. Jediný, s kým je udržován dlouhodobější obchodní vztah, je prodejce kávy. V případě nutnosti (např. kvůli velkému nátlaku ceny či nedodržení smluvních podmínek) by bylo možné i jej zaměnit za jiného dodavatele.

3.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

V současné době cukrárna obsluhuje pouze zákazníky v místě svého sídla, tedy ve městě Šternberk. Lidé ze Šternberka a blízkého okolí tímto představují klíčové zákazníky pro úspěšnou budoucí existenci. Jakýkoli odliv či jiný pokles těchto jednotlivých spotřebitelů by mohl znamenat citelnou finanční ztrátu. Veškerá vyjednávací síla tedy leží výhradně na nich. Cukrárna X tímto nestojí před hrozbou velkého odběratele, který by si mohl diktovat podmínky pro odběr výrobků. Nehrozí jí ani kolaps způsobený odchodem velkého odběratele, na kterém by mohl být závislý její budoucí vývoj. Na druhou stranu jsou pro ni všichni zákazníci důležití. Protože je vyjednávací síla rozprostřena na mnoho malých zákazníků, je důležité zaměřit se na to, co zákazníci očekávají a požadují, aby byli spokojeni a znovu se do cukrárny vraceli.

Veškeré poznatky o struktuře a množství zákazníků získala majitelka cukrárny svým dlouhodobým pozorováním.

3.3.3 Hrozba substitučních produktů

Cukrárna nabízí teplé nápoje, studené nápoje, zákusky, dorty, kopečkovou zmrzlinu a z ní vyrobené poháry, bonboniéry, čokolády a jiné drobné cukrovinky. V letních měsících je sortiment rozšířen o točenou vanilkovou a čokoládovou zmrzlinu. Hrozbu substituce pocítuje majitelka Cukrárny X v rozrůstajícím se sortimentu

dovážených sladkostí s delší dobou trvanlivosti, nabízených v řetězcích supermarketů a hypermarketů (např. mražené dorty a řezy). Podobnou hrozbu obnáší pekárenské produkty, jako jsou makové buchty, koláče, štrúdl a jiné sladké pečivo nabízené v pekárnách a obchodních řetězcích umístěné poblíž cukrárny. Právě obchodní řetězce, které se ve městě Šternberk čím dál více rozšiřují, disponují několika výhodami. Člověk zde může zakoupit téměř vše, a pokud jde kolem pečiva, lákají ho vůně právě rozpečeného pečiva a jejich neodolatelná křupavost. Obchodní řetězce jsou si vědomy tohoto silného působení a snaží se ze svých pekáren na prodejnách co nejvíce vytěžit. Ani vyhláška Ministerstva zemědělství, podle kterého se rozmražené a dopečené pečivo nemůže považovat za čerstvé a cedulky oznamující, že jsou dané produkty rozmražené polotovary, neodrazují zákazníky od jejich koupě. Další možnost substituce skýtá naprosto neobsluhovaný segment trhu v podobě belgických pralinek, oříšků či sušených plodů máčených v čokoládě a jiných polevách. V této oblasti by byla pro cukrárnu konkurentem běžná nabídka supermarketů v podobě balených čokoládových produktů, jako jsou např. bonboniéry.

V Cukrárně X je nejvíce žádaná káva a kávové speciality. Substituční hrozbou nabídky káv by mohla být čajovna disponující mnohem větším sortimentem čajů, než jsou nabízeny v analyzované cukrárně. Ve městě Šternberk se doposud žádná čajovna však nevyskytla, prozatím tedy pro majitelku nepředstavuje hrozbu.

3.3.4 Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Poznatky uvedené v této kapitole jsem zjistila vlastním pozorováním, konverzací se zákazníky a samotným testováním produktů.

Ve městě Šternberk se nachází tři cukrárny, jedna prodejna zákusků spojená s maloprodejem smíšeného zboží a tři kavárny. Většina kaváren a cukráren se nachází v centru města. Je zde tedy největší konkurence, ale zároveň největší koncentrace lidí. Vzhledem k požadavku majitelky na zachování utajení jména cukrárny budu i ostatní cukrárny označovat jinými názvy. Mimo analyzovanou cukrárnu se tedy ve Šternberku nachází dvě cukrárny, a to Cukrárna A a Cukrárna B. Žádná z uvedených cukráren nevyrábí vlastní produkty, jde pouze o nákup a následný prodej. Produkty jednotlivých cukráren se pohybují přibližně na stejné cenové hladině

Cukrárna A není umístěna přímo v centru města. Lidé, kteří si jdou nakoupit do centra, by se museli do cukrárny dopravit vozidlem případně pěšky (cukrárna je vzdálená přibližně 10 minut od centra). Cukrárna A je však dostupnější pro obyvatele, kteří bydlí v její lokalitě (tedy dál od centra). Z jednoho pohledu se může zdát umístění mimo centrum jako nevýhoda. Z druhého pohledu však Cukrárna A nemá tolik konkurentů umístěných v bezprostřední blízkosti. Nabídka Cukrárny A je většinou složena z patnácti druhů různého cukroví. Jedná se o běžné sladké produkty, které jsou dostupné i v ostatních cukrárnách. Dort si zde lze pořídit pouze na objednávku. Interní prostředí cukrárny je čisté ale prosté, neoplývá velkou krásou, kvůli které by zavítali zákazníci právě do těchto míst.

Cukrárna B se nachází přímo v centru města. Je tedy umístěna v lokalitě, kde se soustřeďuje větší množství lidí. Protože si polohou téměř sousedí s ostatními cukrárnami a prodejnou zákusků, síla vzájemné konkurence je zde větší. Cukrárna B nabízí o něco pestřejší sortiment než Cukrárna A. Lze si zde vybrat z více druhů cukroví. Ve výběru jsou i dva druhy dortů. Nabídka sladkých produktů se příliš neliší od jiných běžných cukráren. Vyskytují se zde produkty, které člověk již několikrát za svůj život ochutnal. Lze usoudit, že Cukrárna B sází na jistotu osvědčených produktů. Některé nabízené produkty ovšem zklamou svojí chutí. Působí jako levná náhražka, která jen vzhledem napodobila kvalitní produkt. Cukrárna mimo jiné nabízí kopečkovou zmrzlinu a produkty z ní vytvořené (zejména zmrzlinové poháry). Od jarního období do konce léta prodává současně zmrzlinu točenou. Vnitřní prostředí cukrárny je příjemné. V letních měsících je posezení možné i ve venkovních prostorách před cukrárnou.

Maloprodejna smíšeného zboží s oddělenou částí pro prodej zákusků je taktéž umístěna v centru města. Ve vnitřních prostorách prodejny zákusků se nenachází žádné posezení pro zákazníky. Zákazníci zde tedy mohou sladké cukroví pořídit, ale ne konzumovat. Spotřebitel požadující sladký produkt a místo k posezení proto nemůže být zde uspokojen. V sortimentu prodejny lze nalézt jak běžně dostupné zákusky, tak i zákusky, které se v ostatních místních cukrárnách nenabízí. Dort lze ve většině případů zakoupit pouze na objednávku. Na prodejně je dostupný katalog předdefinovaných dortů s jejich složením, nebo si může zákazník stanovit, z čeho má být dort vyroben a jak má vypadat. V rámci několikaletého testování mohu

potvrdit, že zákusky z této prodejny jsou ve většině případů chutnější než v místních cukrárnách. Negativní zprávou pro tuto prodejnu je, že její produkty v poslední době ztrácí na kvalitě.

Protože je Cukrárna A umístěna mimo centrum města a nenabízí dostatečně atraktivní produkty k tomu, aby přilákala zákazníky z centra města, nepovažuje se za tak silného konkurenta jako tomu je u Cukrárny B a prodejny spojené s maloobchodem smíšeného zboží. Cukrárnu B lze považovat za silného konkurenta, který nabízí širší sortiment produktů. Chuťově vydatnější jsou však zákusky v prodejně spojené se smíšeným zbožím. Jejím negativem je ale absence míst k sezení. Často se ve zmíněných cukrárnách objevují zákusky, které zákazníka opticky nalákají, o to horší je následné zjištění kvality a chuti požívaného výrobku. Konzument dokáže s jistotou říct, že zákusek byl sladký a pěnový, ale již nedokáže popsat jeho chuť. Veškeré příměsi a konzervační látky, které se do zákusků dávají, aby se snížily náklady a prodloužila trvanlivost, způsobují univerzální nebo zcela nepřirodní chuť produktu.

3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že stávající prodejci jsou napojeni na různé výrobce v blízkém okolí a další možný výrobce s diferencovanými produkty, který by mohl zásobovat nově příchozího konkurenta, se v příhodné vzdálenosti nevyskytuje, je vstup nového konkurenta nepravděpodobný. Konkurent by mohl získat převahu jedinečnou lokalitou, protože většina stávajících cukráren je umístěna v blízkosti centra města. Měl by však nevýhodu v nižší koncentraci osob. Částečným konkurentem (pouze na oblast nápojů) by se mohla stát čajovna, která doposud ve Šternberku není založena. Největší hrozbou by byla domácí cukrářka, která by veškeré cukrárny převálcovala svými čerstvými a poctivými produkty, které by měly jistě velký úspěch, ale na zkoumaném trhu stále chybí.

3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je chápán jako soubor taktických marketingových nástrojů, které zahrnují vše, co může podnik udělat, aby ovlivnil poptávku po svých produktech. Základní podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi proměnnými tzv. 4P: Product (produkt), Price (cena), Place (umístění, distribuce), Promotion (propagace).

3.4.1 Produkt

Cukrárna běžně nabízí teplé nápoje, studené nápoje, zákusky, dorty, kopečkovou zmrzlinu a z ní vyrobené poháry, bonboniéry, čokolády a jiné drobné cukrovinky. V letních měsících je sortiment rozšířen o točenou vanilkovou a čokoládovou zmrzlinu, kterou si lze dopřát i s ostatními produkty v přistavené letní terase. Žádný z produktů se v cukrárně nevyrábí, všechny jsou nakupovány od různých dodavatelů. Nejvíce si zde (dle názoru majitelky cukrárny) zákazníci chválí výbornou chuť kávy, kterou doprovází příjemně obsluhující personál. Z kávových nápojů cukrárna nabízí espresso (piccollo, standard), cappuccino, café laté, vídeňskou kávu, alžírskou kávu a frappé. Z teplých nápojů dále nabízí různé druhy ovocných a zelených čajů, horkou čokoládu a svařené víno. Ze studených nápojů je možné vybrat si z různých druhů ovocných džusů, minerálních vod, likérů (vaječný likér, Malibu, Fernet Stock, griotka, Amundsen, Magister), aperitivů (Bohemia Sekt, Martini) a lihovin (rum, vodka, slivovice, Absinth). Poněkud kvalitně horší se zde jeví nabídka zákusků a dortů. Nabízené dorty jsou pouze všeobecně známé a leckde prodávané výrobky jako je například Sacher dort či Marlenka. Jiný druh dortu je možné zakoupit pouze na objednávku alespoň pět kalendářních dnů dopředu. Výběr zákusků je zde velice omezený. Většinou si zde může zákazník vybrat z deseti až patnácti druhů zákusků. Jedná se o běžně dostupné zákusky, které lze zakoupit i v jiných cukrárnách. Těmito produkty jsou zejména špičky, laskonky, pařížské rohlíčky, ovocné košíčky, větrníky, věnečky, linecké, trubičky, kremrole, punčový řez, bílková roláda a další tři druhy řezů (např. řez čokoládový, ořechový či ovocný), které se různě střídají. Cukrárna nenabízí výrobek, který by ostatní místní cukrárny ve svém sortimentu neměly. Kvalita těchto výrobků je srovnatelná s Cukrárnou A a Cukrárnou B. Prodejna zákusků spojená s prodejnou smíšeného zboží ovšem poskytuje kvalitnější cukroví. Pro zákazníky,

kterí si chtějí cukroví odnést s sebou domů, je tedy rozumnější navštívit právě zmíněnou prodejnu.

3.4.2 Cena

Majitelka Cukrárny X dává přednost dostupnosti a cenové přijatelnosti produktů. Kvalitu produktů sleduje zejména u nabídky káv. Opomíjené jsou zákusky, dorty, zmrzlina a jiné cukrovinky, ke kterým je přístupováno spíše z pohledu ceny. Je tedy možné si zde zakoupit relativně cenově nízký zákusek. Požitek z něj však není zaručen, ba naopak se zřejmě neočekává. Není vždy pravda, že čím nižší cena, tím horší produkt, ale v případě Cukrárny X bych se k této obecně platné větě přiklonila. Pokud si člověk koupí produkt, který ho ničím nezaujme, je velice pravděpodobné, že při příští volbě se pro ten stejný znovu nerozhodne. Majitelka cukrárny se tak dostává do začarovaného kruhu, kdy se zákusky přestávají prodávat a zůstávají na prodejně čím dál delší dobu. S každou hodinou stárnutí se snižuje jejich kvalita a každý pozdější zákazník nebude o nic víc s takovým produktem spokojen a při příští návštěvě si zákusek pravděpodobně nezakoupí. Proto lze očekávat, že odbyt takových produktů klesne postupem času na minimum. Když už jednou má zákazník nedůvěru v daný produkt, potom se velmi obtížně nabývá jeho důvěra zpět. Předpokládám, že tento závěr nebyl cílem majitelky cukrárny a plně doufám, že si daný stav uvědomí a co nejdříve svoji strategii změní.

3.4.3 Distribuce

Cukrárna X je umístěna v centru města Šternberka. Protože je umístěna ve velmi výhodné lokaci, zejména z důvodu největší koncentrace osob, dokáže obsloužit jak místní obyvatele, tak obyvatele okolních vesnic, kteří cestují do Šternberka za účelem nákupu, stravování, sportovních a jiných aktivit.

Cukrárna ve středu města představuje přímou distribuční cestu (přímý prodej konečnému spotřebiteli), jedná se však o jediné odbytíště. Cukrárna nemá založen vlastní internetový portál, její produkty tedy nelze objednat jinak než na prodejně (kromě telefonické objednávky). Majitelka ve svém vlastnictví neeviduje vozidlo

určené k rozvozu objednávek, ani tento rozvoz jiným způsobem nerealizuje. V případě jakékoli objednávky je proto zapotřebí si pro požadované produkty dojet či dojet.

3.4.4 Propagace

Průběžně tři roky po svém otevření byla cukrárna propagována v inzertních časopisech Šternberské oko a Novinky Šternberského regionu. Protože si majitelka cukrárny nevedla (ani stále nevede) statistiku o příchozích zákaznících, nedokáže říct, zda zákazníci navštívili její cukrárnu z důvodu propagace, zájmu o nově otevřenou cukrárnu, nebo z jiných důvodů. V současné době cukrárna neinzeruje v žádných novinách či časopisech. Po městě nejsou umístěny ani žádné poutače, které by do cukrárny zákazníky lákaly.

Jak bylo uvedeno již dříve, Cukrárna X nemá založen vlastní internetový portál. Majitelka se tak rozhodla z důvodu úzkého sortimentu nabízeného zboží, které ve své prodejně nevyrábí, ale pouze předprodává konečným spotřebitelům. Tímto však přichází o potenciální zákazníky, kteří hledají tento druh poskytovaných produktů a služeb na internetu. Může se jednat například o turisty, kteří si před cestou do Šternberka budou chtít vyhlédnout pěkné místo k posezení u šálku dobré kávy a sladkosti. V tomto případě je ovšem výhodou umístění cukrárny v centru města, přes které prochází většina turistů.

3.5 SWOT analýza

Pomocí provedené strategické analýzy (analýzy obecného okolí, oborového okolí a marketingového mixu) budou nyní identifikovány silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) analyzované Cukrárny X.

3.5.1 Silné stránky

Za velkou výhodu považují již několikrát zmíněné umístění cukrárny přímo v centru města, díky kterému cukrárna nejvíce těží. Dovolím si říci, že právě zvolená lokace se značnou koncentrací lidí přináší mnohem větší návštěvnost než by tomu bylo mimo centrum.

Protože majitelka vlastní dům, ve kterém se cukrárna nachází, je ušetřena nákladů na nájem, které by v současné době neunesla, a došlo by k uzavření cukrárny.

Síla dodavatelů a odběratelů je na nízké úrovni, cukrárnu tedy nemohou ohrozit eventuální nátlakové podmínky dodavatelů či velkého odběratele.

Další silnou stránkou je zde nabídka káv, kterou si většina zákazníků pochvaluje současně s příjemným obsluhujícím personálem. Příjemnou atmosféru se v cukrárně podařilo vybudovat i přesto, že jednotliví zaměstnanci nejsou členové jedné rodiny.

Výhodou je také vybavený dětský koutek a bezbariérový přístup, jenž ocení zejména maminky s dětmi navštěvující cukrárnu v převažujícím zastoupení.

Silnou stránkou je i minimalizace skladových zásob, čímž se majitelka snaží omezovat vázání kapitálu a rychle se kazící produkty.

Za výhodu lze také považovat prostou organizační strukturu, ze které jasně vychází rozdělení úkolů a povinností vyplývající z nich.

3.5.2 Slabé stránky

Přestože jde o cukrárnu je velmi slabou stránkou nabízený sortiment zákusků, dortů a zmrzliny. Nejen že zde nejsou žádné produkty vyráběné a pouze se dováží, ale zejména jim chybí nápaditost, chuť a kvalita. Tento stav způsobuje nízký počet zákazníků, který není dlouhodobě udržitelný. Majitelka bude muset v co nejbližším časovém horizontu změnit svoji strategii nebo dojde k ukončení činnosti cukrárny.

Z jednoho pohledu cukrárna nečelí hrozbě v podobě velkého odběratele, který by si mohl určovat podmínky, na druhou stranu však postrádá zákazníka s větším odběrem zboží, jenž by zvýšil zisk.

Slabá stránka se dále nachází v marketingové podpoře, která je velice chabá, dalo by se říci nulová. Cukrárna nemá založenou vlastní internetovou stránku ani o ní majitelka doposud neuvažovala. Informační panely, letáky či jiné poutače,

které by lákaly zákazníky do cukrárny, se nikde po městě nevyskytují. Kontakt, nabízený sortiment zboží a jiné podrobnosti lze zjistit pouze na prodejně cukrárny. Majitelka v cukrárně nepořádá ani žádné nárazové akce, které by zvýšily návštěvnost. Slabou stránkou je tedy absence jakékoli iniciativy a rozvoje podnikání. Konkurenceschopnost Cukrárny X je tedy na nízké úrovni.

3.5.3 Příležitosti

Ve městě Šternberk stále neexistuje trh s pralinkami. Nabízí se tedy příležitost zaplnit tuto nevyužitou mezeru a nabídnout obyvatelům města Šternberka a okolních obcí nový produkt. Podle mého názoru by jej ocenilo velké množství spotřebitelů. Navíc by tento výrobek přilákal další zákazníky, kteří by jej mohli využít jako vhodný dárkový předmět pro rodinné příslušníky či jiné známé.

Protože se Šternberk zahrnuje do Evropskou unií podporovaných regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti, naskýtá se zde stále (do roku 2013) příležitost využít veřejné podpory a investovat do vybavení cukrárny. Investice by byla podpořena odpovídajícím dotačním programem. Majitelka by tak mohla pořídit stroje a zařízení například pro vlastní výrobu domácí kopečkové či točené zmrzliny a vlastní poctivou výrobu zákusků a jiného cukroví, které na místním trhu velmi chybí.

Vzhledem k faktu, že je v Olomouckém kraji vysoká nezaměstnanost a nízká průměrná hrubá mzda, lze zde získat levnou kvalifikovanou pracovní sílu.

3.5.4 Hrozby

Největší hrozbou by byl příchod nového konkurenta v podobě domácí cukrářky, která by ve Šternberku začala péct a prodávat domácí poctivé zákusky, rolády, dorty a jiné sladké. Díky nim by se stala tak zásadní konkurencí, že by většina cukráren ve městě musela ukončit svoji činnost. Pokud by jedna z kaváren poskytovala kromě nabídky nápojů i omezený sortiment sladkého, mohla by představovat podobnou hrozbu. Kavárna by mohla odebírat již hotové výrobky, které by ovšem musely vyvolat takovou poptávku, že by velká část zákazníků preferovala omezený výběr výtečného sladkého v kavárně před širším avšak méně chutným a ne moc zajímavým sortimentem v cukrárně.

V rámci rostoucí inflace, vysoké nezaměstnanosti a nízkým mzdám v Olomouckém kraji, může nastat situace, kdy lidé budou více šetřit a snižovat návštěvnost cukrárny, což by zasáhlo její existenci.

Hrozbu je také neustálé zvyšování daní, zejména nižší sazby daně vztahující se v tomto případě na potraviny. Se zvyšující se daní se zvyšuje i cena hotového produktu. Pro spotřebitele to znamená stále vyšší výdej ze své peněženky.

Výše zmíněné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou stručně uvedeny v následující tabulce 3.

Tabulka 3: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• Poloha • Dům v osobním vlastnictví • Síla dodavatelů a odběratelů • Nabídka káv • Příjemný personál • Dětský koutek • Bezbariérový přístup • Minimalizace skladových zásob • Organizační struktura	• Nabídka cukrářských výrobků • Strategie • Množství zákazníků • Absence velkého odběratele • Internetové stránky • Marketing
Příležitosti	Hrozby
• Mezera na trhu – nabídka pralinek • Dotace z fondů Evropské unie • Levná kvalifikovaná pracovní síla	• Vstup nového konkurenta na trh • Inflace • Nezaměstnanost • Vyplacené mzdy • Legislativní změny

Z provedených analýz vyplynulo, že se cukrárna potýká s mnoha závažnými slabými stránkami. Nabízí se však i jisté příležitosti, které dávají cukrárně otevřené dveře k růstu. K překonání svých slabých stránek by měla využít a maximalizovat příležitosti.

4 Vlastní návrhy řešení

Z provedených analýz Cukrárny X vyšly na povrch zejména problémové oblasti, na které bych se nyní chtěla zaměřit, ve snaze vylepšit aktuální postavení cukrárny. S využitím silných stránek, příležitostí a eliminací slabých stránek a hrozeb navrhuji možné řešení, které by pomohlo cukrárně v jejím potenciálním rozvoji.

Nejdříve bych se zaměřila na cukrárnu jako takovou. Protože veškeré cukrárny ve městě Šternberk nabízené produkty nevyrábí, ale pouze přeprodávají od různých dodavatelů, konkurují si navzájem nabízeným (téměř shodným) sortimentem, cenou, prostředím a přístupem k zákazníkům. Příležitost se tedy naskýtá ve větší diferenciaci produktů od ostatních konkurentů a to například alespoň částečnou vlastní výrobou. Jak již bylo dříve řečeno, v bezprostředním okolí chybí firma s přímou výrobou kvalitních cukrářských výrobků a příjemným prostředím. Konkurence nenabízí zboží jiného druhu či kvality, které by nebylo možné sehnat ve většině okolních hypermarketů (mimo prodejnu zákusků spojenou s maloprodejem smíšeného zboží, která nabízí kvalitnější výrobky). Navrhla bych proto změnu z cukrárny fungující pouze jako nákup a následný prodej na cukrárnu s vlastní výrobou. Za pomoci vlastní kreativity a kvality by se vytvářel diferencovaný sortiment zboží, jehož náklonnost by si podle mého názoru získal u většiny zákazníků. Cukrárna by se tímto mohla dostat na zcela rozdílnou a pochopitelně vyšší úroveň čerstvosti a kvality. Byla by tak svým vlastním vládcem nad kvalitou čerstvě vyprodukovaných výrobků. Stala by se tak první a jedinou cukrárnou s vlastnoručně vyráběnými produkty ve městě Šternberk a mohla by plně uspokojit prozatím špatně obsluhovaný místní trh.

Jak již bylo výše zmíněno, dům, v němž se cukrárna nachází, patří do vlastnictví majitelky cukrárny. Přízemí domu tvoří z jedné části cukrárna a z druhé části ji majitelka pronajímá pro kancelářské účely. Protože má majitelka výhradní právo rozhodovat o nakládání s vlastními prostory, doporučila bych jí přeměnit kancelářské prostory na výrobní plochu pro cukrářské účely. Hotové výrobky by se tak mohly dostat k prodejnímu pultu okamžitě.

Pokud by se majitelka nechtěla pouštět do vybudování vlastní cukrárenské výroby, doporučila bych ji alespoň rapidní změnu v kvalitě dodavatele zákusků a dortů. I přesto, že by se jednalo o odběr z mnohem větší vzdálenosti, než se k ní doposud dováží. Pokud by zastávala názor, že dražší zákusky se zde nebudou kupovat, může zpočátku vyzkoušet jen několik málo druhů kvalitních a velmi chutných výrobků, na kterých by zjistila, zda má smysl rozšiřovat vybraný druh produktů či ne. V každém případě bych navrhla odebírat kvalitní švýcarské, německé či belgické pralinky, které se ve Šternberku doposud neprodávají. Zaplnila by tím malou mezeru na trhu a zabránila vstupu dalších konkurentů na lokální trh.

4.1 Výrobní plán

Za jeden z cílů cukrárny bych stanovila výrobu kvalitních produktů z co nejvíce přírodních surovin. Vlastní výroba by tedy byla zaměřena na výrobky z dostupných čerstvých surovin, přičemž kvalita by byla řízena přímo vlastní výrobou a ne dodavatelem. Pro dosažení výborné chuti a kvality by cukrárna pracovala především se základními přírodními surovinami, nikoli s instantními přípravky (průmyslově předpřipravenými směsmi), nepoužívala by žádné náhražky. Hlavní směr, kterým by se cukrárna ubírala, by měl představovat zejména poctivý obsah a působivá forma. V okolí města Šternberka se nabízí suroviny, které by k vlastní výrobě mohly být využity. Například vejce by mohla cukrárna odkupovat z domácích vesnických chovů, med od vyhlášených místních včelařů, ořechy a ovoce od okolních sadařů a mouku z místního šternberského mlýna. V příloze č. 2 je uveden seznam dodavatelů různých surovin a jejich aktuální nabízené ceny. Dle změny cen se budou současně měnit i dodavatelé. Aby cukrárna ještě podtrhla přírodnost surovin, mohla by v letních měsících najmout brigádníky na výrobu domácích marmelád a kompotů. Přes letní dny by se také nabízela výroba domácích (ne dosud kupované) vanilkové a čokoládové zmrzliny, která by se mohla podávat zároveň i v podobě různých zmrzlinových pohárů.

V příloze č. 3 je uveden návrh produktů, které by se mohly v cukrárně vyrábět a prodávat.

Prozatím (do doby než budou výrobní prostory v provozu) by se mohla majitelka cukrárny zaměřit na rozšíření sortimentu výrobků a dostat se tak k pokrytí dosud nezabraného trhu s pralinkami a máčenými suchými plody. Kvalitní švýcarské, německé či belgické pralinky by mohla odebírat např. od společnosti Gold Pralines, Leonidas či Arko.

Mým záměrem je tedy výroba domácích cukrářských produktů především dortů, zákusků, minizákusků, koláčků a cukroví. Dorty budou rozděleny do několika druhů a to na klasické, dětské (s dětským motivem, postavičkami, dle pohádkové či filmové předlohy,...), ovocné, firemní, svatební a speciální. Speciálním dortem se rozumí dort, který bude vytvořen dle představy zákazníka a surovin, které bude v dortu požadovat. Ve výběru zákusků budou různé druhy rolád, řezů, lineckého, koláčů i nepečených variant jako je například tiramisu. Veškeré zdobení (př. růžičky, vizitky, zvířátka, postavičky aj.) se budou modelovat z vlastně vyrobeného pravého mandlového marcipánu. Sortiment vyráběných produktů by byl volen dle dostupných surovin aktuálního období. V zimním období by se například nabízely jablkové, ořechové, medové, makové, kakaové či tvarohové dezerty (případně ovocné z vlastních kompotů). V letním období by se dle aktuální sklizně objevovaly zákusky zejména z čerstvých ovocných plodů.

Cukrárna by navrženou změnou nedosáhla jen vlastního prospěchu, ale i okolí by díky ní posílilo. Šternberský mlýn, místní vesnické chovy, včelaři či sadaři by měli větší odbyt a tím i zisk. Současně by se zvýšila v okrese Šternberk zaměstnanost, ačkoli by se vzhledem k počtu obyvatel jednalo jen o velmi malé procento.

4.1.1 Výrobní prostory

Prostory přízemí domu by byly po změně rozděleny na pět částí, a to na část prodejní, dvě výrobní místnosti, sklad a sociální zařízení pro hosty odděleně od sociálního zařízení pro personál. Protože kancelářské prostory nejsou nijak s prostory cukrárny propojeny, bylo by nejen vhodné ale i nutné zbudovat vchod

mezi výrobnou a skladem. Změněné prostory přízemí domu pro cukrárnu s vlastní výrobou by vypadaly dle přílohy č. 4.

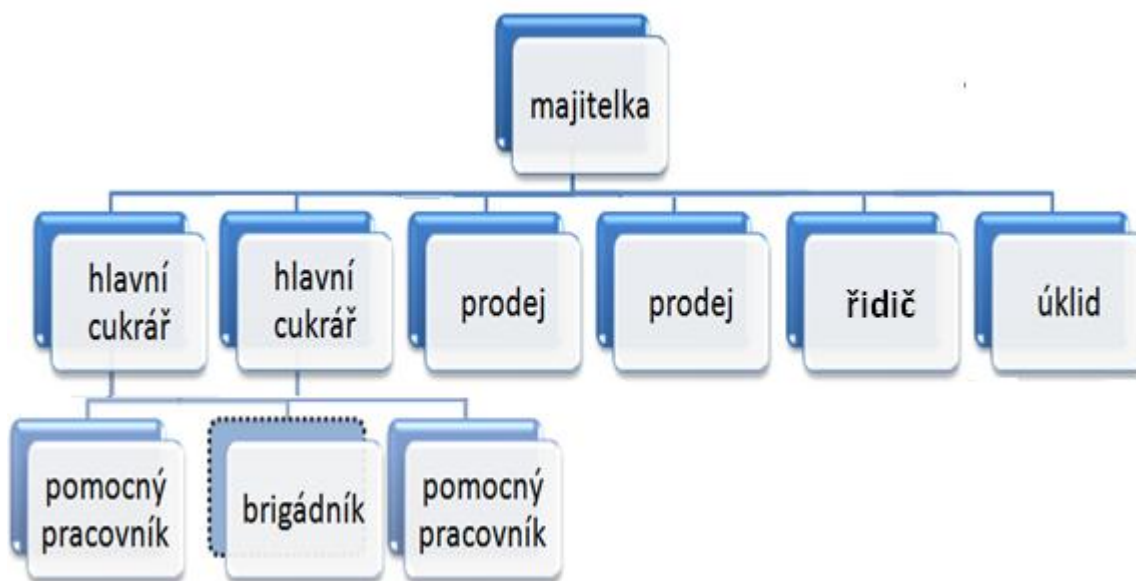
Výrobní prostory by bylo vhodné vybavit následujícím technickým zařízením: Sofistikované elektronicky řízené celonerezové horkovzdušné pece s několika zásuvy pro plechy, které splňují nároky pekařských i cukrářských provozů na kvalitní a ekonomické pečení. Pracovní stoly, hnětače těst, posuvné servírovací a regálové vozíky, transportní vozíky a termoporty na přepravu produktů, chladicí teploměry, myčky, lednice, mrazničky, cukrářské a zmrzlinové vitríny, gastronádoby. Strukturu gastro zařízení by konzultací s majitelkou navrhla vybraná společnost zaměřená na profesionální gastro technologii. Z vhodných společností se nabízí například AGR GASTRO s.r.o., GastroRex s.r.o., PROMOS ALFA spol. s r.o. či TeS spol. s r. o. CHOTĚBOŘ. Společnost pomůže majitelce cukrárny s výběrem vhodné technologie s ohledem na předpokládané zatížení jednotlivého gastro zařízení a s ohledem na finanční možnosti. Poradí majitelce správné dispoziční uspořádání veškerého zařízení tak, aby bylo praktické, jednoduché a v souladu s hygienickými požadavky. Vybraná společnost dopraví objednané gastro spotřebiče přímo na prodejnu, odborně nainstaluje, odzkouší, předvede a zaškolí personál. Od zvolené společnosti se bude očekávat poradenství, návrhy řešení, studie a projekty zhotovené odbornými projektanty. Studie a projekty se budou vyžadovat v půdorysných i 3D prezentacích včetně plánů stavebních úprav jako jsou rozvody odpadů, vzduchotechniky a to i s jejich kalkulacemi.

Pro výrobu cukrářských produktů nebude tak důležité nespočetné množství profesionálního zařízení, které by se pravděpodobně do výrobních prostor ani nevešly, ale dokonalé řemeslné zpracování, které se neobejde bez ručního umění, fantazie, nápadu a jedinečnosti cukrářských tvůrců. Po cukrářích se bude očekávat kreativnost, schopnost přemýšlet nad samotnou výrobou produktu, správnou technikou a budou si také muset uvědomit, zda jejich vytvořený produkt není jen ekonomické plýtvání drahých surovin. Proto bude zapotřebí, aby navštěvovali odborné semináře a kurzy zaměřené na cukrářskou výrobu.

Vstup do Evropské unie byl podmíněn zvýšenými provozními a hygienickými požadavky. V prostorách cukrárny budou proto zajištěna veškerá nutná opatření pro splnění požadavků Evropské unie. Jedná se například o Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin. (17) Majitelka cukrárny podle tohoto nařízení zajistí, aby na všech stupních výroby, zpracování a distribuce byly potraviny pod její kontrolou a byly plněny příslušné hygienické požadavky stanovené v tomto nařízení.

4.2 Organizační plán

Po navrhované změně by majitelka Cukrárny X měla zaměstnávat dva hlavní cukráře, dva pomocné pracovníky ve výrobě, dvě prodavačky, řidiče a jednu paní na úklid. Protože se ve druhém roce po otevření cukrárny s vlastní výrobou očekává nárůst zákazníků, počítá se s přijetím třetí prodavačky. Účetní služby by se nadále outsourcovaly od externí účetní. V případě zvýšené poptávky zákazníků by se přijalo další nezbytné množství cukrářů a pomocných pracovníků, aby byla pokryta celková poptávka a potřeby zákazníků. V letních měsících by se na dohodu o provedení práce přijali brigádníci na výrobu domácích marmelád a kompotů. Organizační struktura je přehledněji zpracována níže na obrázku 6.



Obrázek 6: Organizační struktura po navržené změně (Zdroj: vlastní zpracování)

Kompetence majitelky cukrárny:

- řízení koncepce a vývoj firmy,
- administrativní práce,
- kalkulace cen a zajištění potřebné reklamy,
- odběratelsko-dodavatelské vztahy,
- řízení zásob,
- vedení pracovního týmu (cukrářů, pomocných pracovníků, prodavačů a uklízečky),
- tvorba plánu činností pro následující pracovní den.

Náplň práce hlavních cukrářů:

- organizace pomocných pracovníků ve výrobě,
- rozdělení úkolů pomocným pracovníkům a dohled nad nimi,
- zajištění surovin ve skladu, pořádek a přehled nad skladovými zásobami,
- zpracování cukrářských produktů (dortů, řezů, zákusků a jiného cukroví),
- příprava těst,
- zdobení.

Náplň práce pomocných pracovníků:

- příprava těst, náplní a polev,
- příprava marcipánu,
- úklid pracovních ploch,
- obsluha mycího zařízení,
- další povinnosti dle hlavního cukráře.

Řidič bude mít na starosti odvoz zboží na učená místa. Bude odpovědný za řádné předání produktů, které bude stvrzeno podpisem odběratele.

Pracovnice určená na úklid bude odpovědná za čistotu veškerých prostor cukrárny a výroby. Tyto služby bude v prodejních prostorech vykonávat zejména po otevírací době cukrárny a ve výrobních prostorech po ukončení výrobních činností.

Předpokládá se, že hlavní cukráři budou vyučeni ve svém oboru a průběžně budou navštěvovat kurzy a školení zaměřené na cukrářskou výrobu, její postupy zpracování, uchovávání (surovin, jednotlivých částí meziproduktů před jeho dohotovením a hotových výrobků) a dodržování hygienických předpisů. Hlavní cukráři budou podávat veškeré potřebné instrukce zaškoleným pomocným pracovníkům.

V současné době jsou zaměstnanci a externí účetní ohodnoceni dle tabulky 4. Stávající prodavačka bude i v následujících letech ohodnocena stejným způsobem. Nárůst zaměstnanců v prvních třech letech od otevření cukrárny s vlastní výrobou se předpokládá dle tabulky 5. Je zde zaznamenáno také zvýšené ohodnocení u pracovníce určené na úklid a externí účetní. Jak pracovníci na úklid, tak externí účetní se s rozšířením cukrárny zvýší i množství práce, proto vzrostlo i jejich ohodnocení. Mzdy pracovníků ve výrobě byly konzultovány s majitelkou cukrárny Madlen v Olomouci. Hlavním cukrářům se v průběhu prvních třech let bude zvyšovat mzda každý rok o 1 000 Kč, a to zejména z důvodu nabití větších zkušeností a z důvodu motivace zaměstnanců. Pomocným pracovníkům a nově přijaté prodavačce se druhý rok zvýší mzda o 1 000 Kč ze stejného důvodu. Po dva měsíce budou v letním období přijati také brigádníci na dohodu o provedení práce.

Tabulka 4: Současné ohodnocení zaměstnanců a externí účetní (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Výše odměny (za měsíc v Kč)
Prodavačka	10 000
Pracovnice na úklid	3 000
-----	-----
Externí účetní	5 000

Tabulka 5: navýšené Navýšení odměn oproti původnímu stavu (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Navýšení odměn (za měsíc v Kč) oproti původnímu stavu		
	1. rok	2. rok	3. rok
Hlavní cukrář	13 000	14 000	15 000
Pomocný pracovník	9 000	10 000	10 000
Prodavačka	9 000	10 000	10 000
Řidič	10 000	10 000	10 000
Pracovnice na úklid	1 000	1 000	1 000
Brigádník	4 000	4 000	4 000
-----	-----	-----	-----
Externí účetní	1 500	1 500	1 500

4.2.1 Výrobní proces

Každý den by majitelka cukrárny sestavila dle poptávaného zboží plán výroby pro následující pracovní den a oznámila jej hlavnímu cukráři. Hlavní cukrář udělá vše proto, aby byl následující pracovní den schopen bez problémů zahájit výrobu. Současně naplánuje harmonogram výroby tak, aby se požadované poptávané množství produktů stihlo vyrobit s efektivně využitým časem. Na příkaz hlavního cukráře připraví pomocní pracovníci (ráno v den výroby) potřebné suroviny a přístroje potřebné k výrobě produktů. V den výroby budou pomocní pracovníci na pokyn cukráře tvořit korpusy, náplně a polevy. Hlavní cukrář bude na veškeré postupy dohlížet, kontrolovat je, postará se o dokončení výrobků, jejich zdobení (i tyto práce může ovšem delegovat na své pomocníky). Na konci směny se hotové výrobky uloží do chladících vitrín, ostatní produkty si převezmou koneční spotřebitelé, cateringové společnosti a další smluvení odběratelé. Nedokončené výrobky (př. upečená těsta či náplně určená k delšímu uležení a následnému plnění) se nechají odležet ve skladovacích prostorech do dalšího dne. Potřebné suroviny se budou u dodavatelů objednávat dle počtu zákaznických objednávek. Například dvakrát za týden se objednájí suroviny podléhající brzké zkáze (mléko, vejce, jogurty, ovoce, máslo apod.). Aby sklad nebyl příliš zaplněn, tak se jednou za dva týdny nakoupí suroviny, které nejsou natolik náchylné na datum

spotřeby (cukr, kakao, olej a apod.). Mouku bude v určených termínech dodávat přímo místní mlýn Šternberk.

4.2.2 Výběrové řízení

Nábor pracovních sil by probíhal krátkým pohovorem zaměřeným na předchozí pracovní zkušenosti (pokud jsou), očekávanou pracovní náplň a platového ohodnocení. Následoval by test znalostí, zručnosti a schopností, který by probíhal v pracovních prostorech cukrárny. Tento test pro pozici hlavního cukráře i pomocnou sílu by organizovala sama majitelka cukrárny.

Vlastním průzkumem jsem zjistila, že se v Olomouckém kraji nachází šest škol nabízející přímo studijní program cukrář. Jedná se o Střední odbornou školu gastronomie a potravinářství v Jeseníku, Odborné učiliště a Praktickou školu v Mohelnici, Střední odbornou školu Litovel, Střední odbornou školu obchodu a služeb v Olomouci, Střední školu na Svatém Kopečku, Střední školu gastronomie a služeb v Přerově. Vzhledem k současnému stavu, kdy většina cukráren pouze nakupuje a následně prodává výrobky jiné společnosti či drobných cukrářů předpokládám, že získání vyučeného cukráře by neměl být příliš velký problém. Majitelka cukrárny by se rovněž mohla inspirovat na soutěžích cukrářů konané v průběhu celého roku. Kde by mohla oslovit úspěšné iniciativní jedince a nabídnout jim práci ve své cukrárně. Může se jednat například o soutěž “Gastro Junior - Nowaco Cup 2012“, která je určena pro studenty středních škol s gastronomickým zaměřením do věku 21 let, Moravský pohár 2012 určený pro žáky SOU a SOŠ či “Cukrář České republiky 2012“, kde věková hranice účastníků je minimálně 21 let. (15)

4.3 Marketingový plán

Protože majitelka cukrárny nevyužívá žádnou formu propagace, bylo by vhodné cukrárnu více zviditelnit. Obzvlášť při vybudování vlastní cukrářské výroby.

4.3.1 Propagace a reklama

Po dva týdny před zahájením provozu nové výroby v cukrárně X bych doporučila odstartovat kampaň v lokálním rádiu. Mohlo by se jednat o Rádio Impuls, Rádio Haná, ČRo1 - Radiožurnál nebo Rádio Rubi. Z hlediska počtu posluchačů, kteří rozhlasová rádia v Olomouckém kraji poslouchají, se jako nejlepší jeví Rádio Impuls. Podle agentury STEM/MARK a Median se právě Rádio Impuls umístilo (v analyzovaném období 2011 v rámci Olomouckého kraje) na první příčce v počtu posluchačů. (24) Kampaň by mohla být založena na kompenzačním obchodu. Smluvené rádio by cukrárně poskytlo bezplatnou reklamu a cukrárna by mu na oplátku věnovala do sjednané soutěže cenu pro vítěze. Po dohodě s vedením rádia by mohl být na postu hlavní ceny soutěže jeden z nově nabízených domácích dortů nebo balíček cukroví na vánoce. Případně by mohla být soutěž menšího charakteru a vítězové by získali drobnější výhru každý den v jednom smluveném týdnu. Požadavkem by byla propagace Cukrárny X, která by probíhala v hlavním rozhlasovém čase. Propagace v rádiu a cukrářská odměna pro vítěze by odpovídaly stejné cenové hodnotě.

Pro rozšíření informací o nově nabízených službách by se dále měsíc před otevření vlastní výroby využily městské vitríny (systém citylight), které upoutají pozornost a přivedou do cukrárny další zákazníky. Majitelka by se také mohla osobně zaangažovat a informovat potenciální perspektivnější zákazníky (např. hotely v nedalekém městě Olomouc).

Protože by se po navržené změně poskytovaly produkty zcela na jiné úrovni, bylo by vhodné, aby se cukrárna se svým úžasným sortimentem ukázala i na internetu. O Cukrárně X by se tak mohli spotřebitelé dozvědět z pohodlí svých domovů. Odkaz na její stránky by bylo důmyslné umístit i na internetový portál města Šternberka, kam zavítá většina turistů. Na internetových stránkách cukrárny by mohla být umístěna elektronická kniha dojmů, přání a stížností, z které by vyšlo najevo, co se zákazníkům líbí, jak jsou spokojeni s nabízenými výrobky, a co by bylo vhodné zlepšit. Návrh možného vzhledu vlastních internetových stránek lze zhlédnout v příloze č. 5

Jakékoli reklamy na internetu, které se snaží být, co nejvíce na očích, jsou v konečném součtu docela drahé. Navrhla bych proto zaregistrovat cukrárnu do internetových katalogů typu www.firmy.cz (katalog určený k vyhledávání firem

všech oborů). Velkou výhodou je zde registrace zdarma. Navíc bude možno cukrárnu dohledat i na serveru www.mapy.cz, kde bude k dispozici její kontakt a odkaz na vlastní stránky. Dále bych ji zaregistrovala do katalogů www.najisto.cz, <http://katalog.olomouc.cz>, <http://volny-cas.sluzby.cz> a na server www.cukrarny-kavarny.cz. Pokud se zadá do vyhledávače (např. www.google.cz, www.seznam.cz, ...) slovo „cukrárny“ popř. „cukrárny Olomouc“, ve většině odkazů již bude cukrárna uvedena. Kdo bude poté hledat cukrárny v olomouckém kraji, vznikne velká pravděpodobnost, že na Cukrárnu X v mnoha internetových odkazech narazí. Protože takto o cukrárně bude vědět více lidí, lze očekávat vyšší návštěvnost.

Další vhodnou formou propagace jsou vizitky. Potřebné budou při osobním kontaktu se zákazníkem, zejména pokud se bude jednat o cateringovou společnost či hotel. Současně by se nacházely na pultu v cukrárně. Hlavní výhodou je jejich nízká cena. Na internetu lze vybrat z různých předdefinovaných stylů nebo si nahrát vlastní grafickou úpravu. Sestavení grafické úpravy odborným pracovníkem dle přání zákazníka stojí kolem 300 Kč. Výroba se podle požadavků pohybuje od 1 Kč – 3 Kč za kus. Při větším odběru se cena mírně snižuje. Z počátku bych doporučila objednat 200 až 300 kusů vizitek. V případě velkého zájmu by se chybějící vizitky dotiskly. Pro úpravu vizitek bych volila jednoduchý výstižný styl. Na jedné straně by mohla být fotografie exteriéru nebo interiéru cukrárny. Není nutné vizitku zbytečně přehlcovat, postačí název cukrárny, adresa, telefonní kontakt a odkaz na internetové stránky. V úvahu by přicházela ještě informace ve stylu „vlastní výroba zákusků a dortů“ případně „prodej belgických pralinek“. Vizitky by mohly vypadat například dle následujícího obrázku 7.



Obrázek 7: Návrh vizitek (Zdroj: vlastní zpracování)

Majitelka by také mohla zvážit jednu z velmi poutavých forem marketingu, čímž je guerilla marketing. Náklady na něj nebývají velké. O to větší však bývá zaujetí lidí, kteří se s ním setkají. Základem úspěchu je dobrý nápad, kreativita, důvtip, moment překvapení a někdy i špetka drzosti. Za nízké náklady lze díky dobrému nápadu vzbudit velkou míru pozornosti. V rámci guerilla marketingu by se mohly nechat vytisknout například visačky na auta. Nebo lístečky, kterým by se olepila lavička (případně několik laviček) v centru města. Visačky a lístečky by měly podobnou funkci jako vizitky, byl by zde zejména kontakt na cukrárnu. Kolemjdoucí by si mohl lísteček z lavičky odejmout a nechat si ho. Návrh guerilla marketingových aktivit je přiložen v příloze č. 6

4.3.2 Distribuce výrobků

Ve většině případů si budou zákazníci (zejména koneční spotřebitelé) vyzvedávat své objednávky přímo na prodejně cukrárny. K větším odběratelům (hotely, maloprodejny, cateringové společnosti apod.) se budou produkty rozvážet vlastním vozem. V případě že by některý z konečných spotřebitelů požadoval rozvoz na určené místo, bylo by možné tento rozvoz uskutečnit do blízkého okolí (přibližně 30 km) za sjednaný příplatek.

Velice využívanou metodou je také nechat si zabalit vybrané produkty a odnést si je domů. Tuto možnost využívá spousta zákazníků jak místních, tak z okolních obcí. Zákazník si připlatí pouze za papírovou krabičku, do které se zákusky, dort či pralinky uloží.

V případě úspěchu cukrárny s vlastní výrobou by se dalším průzkumem trhu zjistila vhodná lokalita pro založení druhé prodejny (např. v nedalekém městě Uničov či Litovel).

Na internetových stránkách cukrárny by se mohli zákazníci dozvědět jak o samotné cukrárně, tak o jejím nabízeném sortimentu produktů, které by si mohli přes uvedené telefonické spojení objednat. Případně by se na vlastních internetových stránkách založila další kategorie nazvaná „objednávky“, kde by si každý navolil požadované produkty, počet kusů a datum zhotovení. Hned v úvodu kategorie „objednávky“ budou jasně stanoveny její podmínky. Například, že se objednávky musí podávat minimálně týden dopředu, u abnormálních objednávek (př. cukroví na svatbu) alespoň dva týdny dopředu. Po osobní či telefonické domluvě by bylo možné dohodnout se i na kratším termínu v případě, že se sejde více shodných objednávek nebo požadované produkty budou zrovna v plánu výroby.

4.3.3 Cenová politika výrobků

Je zapotřebí zohlednit fakt, kdy se v našem případě jedná pouze o budoucí možný plán zahájení výroby (která bude často specifická a přizpůsobená na míru zákazníka). Není proto již nyní vybrán sladký favorit, který by jasně přinášel dlouhodobě vysoké zisky. Lze ovšem uvést alespoň očekávání, že se za tahouna projeví domácí zmrzlina s čerstvým ovocem. Postupně by se také mohl rozvinout prodej narozeninových či svatebních dortů. Z počátku se pochopitelně veškeré produkty budou nacházet ve stádiu „zavádění na trh“, což bude vyžadovat značné finanční vstupy. Vysoké finanční vstupy však trápí každého začínajícího či rozvíjejícího výrobce. Také proto se očekává, že se ze zavádějících produktů stane později jistota do budoucna. Po třech měsících výroby se průzkumem trhu zjistí, jaké druhy výrobků nejvíce prosperují a jaké jsou prostory pro marže.

Cenová politika se bude z určité části odvíjet od konkurence. Nejdříve se uskuteční kalkulace surovin na daný výrobek, připočte se vložená práce, spotřebovaná energie a marže. Z této kalkulace vyjde částka, která se pravděpodobně bude blížit ceně u konkurence. Pokud se budou nabízet výrobky s vyšší cenou než konkurence, bude to zaručeně z důvodu vyšší vložené kvality. Ceny produktů se nebudou násilně snižovat podle konkurence na úkor chuti a kvality. Předpokládá se, že zákazník požadující kvalitní produkt bude ochoten si za vyšší kvalitu připlatit.

V příloze č. 7 jsou uvedeny tři zvolené výrobky a kalkulace jejich surovin. Stejným způsobem se postupovalo i u dalších zvolených osmnácti produktů. Na základě konzultace s majitelkou cukrárny Madlen v Olomouci a majitelkou cukrářské výroby Katrin se k vykalkulovaným surovinám připočetla marže 130 %. V příloze č. 8 je uveden seznam jednotlivých výrobků, výrobní a prodejní cena.

4.4 Finanční plán

V této části podnikatelského plánu jsou rozebrány výše navrhované změny a finanční zatížení, které by přinesla jejich realizace. Současně je zde uveden možný způsob financování těchto změn. Finanční plán dále zahrnuje kalkulace nákladů, tržeb a zhodnocení, zda jsou navrhované změny rentabilní.

4.4.1 Investice do přestavby a vybavení

Strukturu gastro zařízení by konzultací s majitelkou sestavila vybraná společnost zaměřená na profesionální gastro technologii. Z vhodných společností se nabízí například AGR GASTRO s.r.o., GastroRex s.r.o., PROMOS ALFA spol. s r.o. či TeS spol. s r. o. CHOTĚBOŘ. Majitelka cukrárny předloží svůj seznam požadovaných přístrojů a zařízení a společnost jí doporučí odpovídající zařízení s ohledem na předpokládané zatížení a finanční možnosti. Poradí majitelce správné dispoziční uspořádání veškerého zařízení tak, aby bylo praktické, jednoduché a v souladu s hygienickými požadavky. Předběžné kalkulace možných zařízení jsou uvedeny pod textem v tabulce 6. Většina strojů a zařízení je z hygienických důvodů vybrána

z nerezů. Ceny jsou přebrány převážně z uveřejněných produktových ceníků společnosti AGR GASTRO s.r.o. a GASTROZONE spol. s r.o.

Tabulka 6: Základní vybavení výrobních prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

Název zařízení	Cena za kus v Kč	Počet kusů	Celkem v Kč
Celonerezové horkovzdušné pece se 4 zásuvy pro plechy	16 000	2	32 000
Lednice	22 000	1	44 000
Mraznice	25 000	1	25 000
Myčka nádobí	42 000	1	42 000
Mikrovlnná trouba	38 300	1	38 300
Stůl mycí se dvěma lisovanými dřezy, posuvnými dvířky a zásuvkami 1600x600x900mm + baterie	35 100	1	35 100
Odkapávač nádobí	1 500	2	3 000
Servírovací vozík třípolicový	4 100	2	8 200
Transportní regálové vozíky (př. na odkládání plechů)	5 200	3	15 600
Nerezové umyvadlo s baterií	6 900	1	6 900
Zásobník	9 200	2	18 400
Elektrický sporák stolní (4 plotýnky)	12 100	2	24 200
Stůl pracovní se 2 policemi 2000x600x900mm	13 400	2	26 800
Nástěnná digestoř	34 200	1	34 200
Celonerezový skříňový stůl, se zásuvkami a s křídlovými dvířky (délka plochy 2 m)	21 600	2	43 200
Plocha neutrální – 2 varianty	20 600 16 300	1	36 900
Skříňe na nádobí	22 800	4	91 200
Nástěnná skříňka	8 200	2	16 400
Police	1 800	6	10 800
Termoport na přepravu produktů	9 600	1	9 600
Hnětač a míchač (5 litrů)	12 800	1	12 800
Univerzální robot	26 200	1	26 200
Celkem	600 800		

Kromě základního finančně náročnějšího cukrářského vybavení bude třeba zajistit i drobné cukrářské potřeby jako jsou různé druhy pečících forem, formičky

na zdobení, síta, hrnce apod. Seznam drobných cukrářských potřeb je uveden v příloze č. 9. Předpokládané finanční zatížení uvedených cukrářských pomůcek činí 61 050 Kč.

Požadovaná cena za poradenství, studie a projekty v půdorysných i 3D prezentacích včetně plánů stavebních úprav (např. vzduchotechnika) se předpokládá na 13 000 Kč. Tato cena byla konzultována se společností společnosti AGR GASTRO s.r.o. Rozvody vzduchotechniky a zabudování klimatizačního zařízení se odhadují na 72 000 Kč. Odhad byl vytvořen na základě konzultace s firmou Air Technology s.r.o. Protože v kancelářských prostorech byl položen koberec, bude nutné nechat zhotovit vhodnou kuchyňskou podlahu. Cena za nákup protiskluzových dlaždic a jejich pokládku je odhadována podle katalogových cen společnosti Unomarket. Po rekonstrukci bude nutné výrobní prostory znovu vymalovat. Není třeba najímat speciální firmu. Postačí brigádník, kterému se zakoupí barva, ochranná fólie na podlahu, váleček, štětec a držák na váleček. Veškeré potřebné náklady na přestavbu jsou shrnuty v tabulce 7.

Tabulka 7: Náklady na úpravy výrobních prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Zpracování projektu	13 000
Vzduchotechnika	72 000
Dlaždice a obklady	50 000
Pokládka podlahy	12 000
Bílá barva (5l)	550
Fólie, váleček, štětec, držák na váleček	360
Brigádník	1 000
Celkem	148 910

4.4.2 Investice do marketingu

V marketingových aktivitách je navržen pronájem citylight vitrín, tvorba vlastních internetových stránek a tisk vizitek. Přibližné finanční nároky na tyto marketingové aktivity jsou uvedeny v tabulce 8.

V ceně pronájmu citylight vitrín je zahrnut tisk reklamního plakátu, odborná instalace a po ukončení pronájmu odborná deinstalace reklamního plakátu. Seznam společností nabízející pronájem citylight vitrín, které uveřejnili svůj ceník na svých internetových stránkách a poskytují služby pro Olomoucký kraj, je uveden v příloze č. 10.

Tvorbu webových stránek bych navrhla zadat studentu Janu Koláři bydlícímu nedaleko města Šternberka. Jan Kolář nabízí tvorbu internetových stránek za přijatelné 4 000 Kč. Na rozdíl od ostatních profesionálních společností tvořící webové stránky, které nabízí své služby od 10 000 Kč. V případě, že se zadají požadavky na obsahovou a vizuální stránku, potom je kvalita srovnatelná a dojde navíc k velké úspoře nákladů. Podrobnější informace o Janu Koláři a tvorbě webových stránek lze nalézt na adrese <http://www.jankolar.com>. Registrace do katalogů www.najisto.cz, <http://katalog.olomouc.cz>, <http://volny-cas.sluzby.cz> a na server www.cukrarny-kavarny.cz je poskytována zdarma.

V případě objednání 250 kusů vizitek s plnobarevnou přední stranou, zadní stranou bez potisku, vlastní úpravou textu a designu na matný druh papíru by vyšla celková cena na 119 Kč plus 163 Kč doprava do 21 dnů (dodání do 14 dnů stojí 307 Kč, do 3 dnů 587 Kč). Cena byla vytvořena dle okamžité kalkulačky na internetových stránkách společnosti Vistaprint.

Tabulka 8: Náklady na marketing (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Pronájem citylight vitrín (na 1 měsíc)	4 800
Tvorba webových stránek	4 000
Tvorba, tisk a dodání vizitek (250ks)	282
Celkem	9 082

Očekává se, že vyrobené produkty se budou také rozvážet. Proto je třeba pořídit automobil vhodný k tomuto účelu. Na základě konzultace s lokálním autosalonem HÉGR a.s. byl k rozvozním účelům vybrán automobil Škoda Roomster v hodnotě 317 500 Kč. Autosalon požaduje zaplatit mimořádnou leasingovou splátku (předem)

ve výši 30 000 Kč. Zbylá částka byla rozpočtena na jednotlivé měsíční splátky. K automobilu bylo sjednáno také pojištění v celkové hodnotě 60 660 Kč.

Protože bude majitelka kromě hostinské činnosti provádět i živnost Pekařství, cukrářství, musí se k této živnosti ohlásit na živnostenském úřadě. Za ohlášení další živnosti zaplatí správní poplatek 500 Kč.

Pro realizaci navržených změn (marketing, rekonstrukce, vybavení výrobních prostor a pořízení cukrářských pomůcek) by bylo v celkovém úhrnu dle tabulky 9 zapotřebí 850 342 Kč.

Tabulka 9: Celková potřeba financí (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Vybavení výrobních prostor	600 800
Rekonstrukce	148 910
Drobné cukrářské potřeby	61 050
Marketing	8 082
Mimořádná leasingová splátka	30 000
Ohlášení další živnosti: Pekařství, cukrářství	500
Celkem	850 342

Drobné cukrářské potřeby, marketingové aktivity, leasingovou splátku a správní poplatek za ohlášení další živnosti Pekařství, cukrářství by byla majitelka cukrárny schopna financovat z vlastních zdrojů. Základní cukrářské vybavení a rekonstrukce prostor by v úhrnu činilo 749 710 Kč. Tuto částku by bylo nutné uhradit z cizích zdrojů.

4.4.3 Způsob financování

Protože majitelka cukrárny nedisponuje natolik velkými finančními rezervami, aby pokryla potřebné prostředky pro veškeré navrhované změny, bylo by nutné získat finance z cizích zdrojů. Stále se jako atraktivní nabízí podporované programy z Evropské unie vyhrazené pro období 2007-2013. V rámci Operačního programu Podnikání a inovace by se vzhledem k analyzované cukrárně dalo zaměřit na program Progres. Cílem programu Progres je pomocí podpory ve formě podřízených úvěrů

umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů, pro které je bariérou nižší vlastní kapitálová vybavenost nebo omezená možnost poskytnout zajištění úvěru. Způsobilé výdaje, ke kterým může být čerpán podřízený úvěr, musí být vynaloženy na pořízení nebo rekonstrukci (případně pořízení a rekonstrukci) dlouhodobého hmotného majetku souvisejícího se vznikem či rozvojem podnikání. Zásadní podmínka přijatelnosti projektu je, že stavební práce projektu nesmí být zahájeny a smlouvy s dodavateli strojů a zařízení nesmí být uzavřeny před datem podání žádosti o úvěr. Podpora je poskytována ve formě podřízeného úvěru a to až do výše 20 mil. Kč (maximálně však 75 % předpokládaných způsobilých výdajů) s pevnou úrokovou roční sazbou 3 %. Podřízený úvěr lze splatit maximálně do 9 let. Přitom splátky lze odložit až o tři roky. V průběhu doby, kdy jsou splátky odloženy (období podřízenosti), splácí příjemce podpory pouze úrok. Poskytovatelem úvěru je Českomoravská záruční a rozvojová banka. Žádost o podporu lze zaslat nejpozději do 31. 12. 2012. Formulář žádosti o podporu a pokyny pro jeho předložení jsou k dispozici na internetové adrese Českomoravské záruční a rozvojové banky (www.cmzrb.cz). (31)

V případě zamítnutí žádosti o poskytnutí podřízeného úvěru by musela majitelka cukrárny zvážit některou z nabídek běžných úvěrů. Tato varianta by však přinesla mnohem větší vynaložení finančních prostředků. Z aktuálních nabídek se jako nejlukrativnější jeví neúčelový hypoteční úvěr od mBanky, která nabízí pevnou úrokovou sazbu 6,34 % p. a. Úroky, které by si banka naúčtovala, by tedy vyšly na více jak dvakrát větší částku než u dotačního programu Progres.

V případě využití dotačního programu Progres pro 75 % uznaných způsobilých výdajů při pevné úrokové sazbě 3 % p. a. je v příloze č. 11 uveden pětiletý splátkový kalendář. Pro porovnání finanční výhodnosti je v příloze č. 12 uveden splátkový kalendář neúčelového hypotečního úvěru od mBanky s poskytovanou úrokovou mírou 6,34 % p. a., kde se vychází ze stejného základu jako v případě využití programu Progres. Splátkový kalendář pro úhradu 100 % způsobilých výdajů formou neúčelového hypotečního úvěru od mBanky je uveden v příloze č. 13.

4.4.4 Prognóza prodeje

V tabulce 10 a 11 je sestavena prognóza prodeje v kusech a korunách na budoucí tři roky. Prognózy jsou sestaveny na základě očekávaného prodeje vybraných produktů (viz příloha č. 14) a jejich vykalkulovaných prodejních cen (viz příloha č. 8). Plán je sestaven ve třech variantách jako prognóza optimistická, pesimistická a pravděpodobná (střední hodnota). U pesimistické varianty se ve druhém roce očekává 20 % nárůst odbytu oproti roku prvnímu. Ve třetím roce potom 10 % nárůst odbytu oproti roku druhému. U optimistické varianty se v druhém roce předpokládá 40 % nárůst odbytu oproti roku prvnímu. Ve třetím roce potom nárůst 20 % oproti roku druhému.

Tabulka 10: Prognóza prodeje vyrobených výrobků v kusech (Zdroj: vlastní zpracování)

Prognóza prodeje vyrobených produktů za rok	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická varianta	67734 ks	81282 ks	89412 ks
Optimistická varianta	82244 ks	115142 ks	138172 ks
Pravděpodobná varianta	74990 ks	98212 ks	113793 ks

Tabulka 11: prognóza prodeje vyrobených výrobků v korunách (Zdroj: vlastní zpracování)

Prognóza prodeje vyrobených produktů za rok	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická varianta	2 478 120 Kč	2 980 956 Kč	3 293 436 Kč
Optimistická varianta	3 148 252 Kč	4 411 740 Kč	5 303 704 Kč
Pravděpodobná varianta	2 819 196 Kč	3 696 348 Kč	4 304 580 Kč

4.4.5 Plán nákladů

Při využití dotačního programu Progres se očekávají roční náklady na výrobu a provoz výroby dle tabulek 12, 13 a 14. Při využití úvěru jsou náklady vypočteny v tabulkách 15, 16 a 17. Náklady na tři budoucí tři roky jsou kalkulovány jako pesimistická, optimistická a pravděpodobná varianta. Náklady na suroviny jsou vykalkulovány dle přílohy č. 14. Spotřeba elektrické energie, vodné a stočné byly

odborně odhadnuty na základě konzultace s majitelkou cukrárny Madlen. Kalkulace mzdových nákladů je uvedena v příloze č. 15. Odpisy strojů, zařízení a technického zhodnocení jsou zpracovány v příloze č. 16. Odpisy a jiné nákladové položky stejně jako tržby se vztahují pouze na výrobu vlastních výrobků a jejich provoz. Hodnotí se, co je třeba vynaložit na realizaci výroby a její provoz a jaké zisky vyrobené produkty přináší. Kalkulují se tedy změny, které nastanou při realizaci výroby. Proto se do nákladů nezahrnují odpisy budovy či daň z nemovitosti. S těmito položkami se již před změnou počítalo a jejich výše se nezměnila.

Konzultací s autosalonem HÉGR a.s. byl sestaven leasingový splátkový kalendář (na pět let) pro automobil Škoda Roomster (vhodný pro realizování rozvozu) v hodnotě 317 500 Kč. Autosalon požaduje zaplatit mimořádnou leasingovou splátku (předem) 30 000 Kč. Majitelka tuto částku bude muset zaplatit ihned, do nákladů se dostane postupným rozpuštěním (po dobu pěti let). Jednotlivé splátky byly stanoveny na 4 792 Kč za měsíc. Pojištění vozidla na jeden měsíc činí 1 011 Kč. Spotřeba pohonných hmot je závislá na četnosti rozvozu. V prvním roce se vychází z predikce 1 400 ujetých kilometrů za měsíc. V dalších letech se z důvodu očekávaného zvýšení prodeje zvyšuje i počet najetých kilometrů. Spotřeba pohonných hmot je následně vypočtena na základě spotřeby vybraného automobilu (7 litrů na 100 km), aktuálních cen pohonných hmot na trhu a predikce ujetých kilometrů.

Drobné kapitálové prostředky (hnětač, univerzální robot, transportní vozíky a termoport) se neodpisují, proto jsou uvedeny přímo v nákladech. Ostatní vybavení výroby (pracovní linky, zabudované spotřebiče apod.) tvoří jeden celek a je postupně vkládáno do nákladů formou odpisů.

Tabulka 12: Náklady na výrobu a provoz výroby v 1. roce při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při programu Progres)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	1. rok	1. rok	1. rok
Suroviny	749 366	948 889	851 439
Elektřina	120 000	120 000	120 000
Vodné, stočné	24 000	24 000	24 000
Mzdy (+ sociální (SP) a zdravotní pojištění (ZP))	1 057 120	1 057 120	1 057 120

Odpisy			
- stroje a zařízení	110 964	110 964	110 964
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Mimořádná leasingová splátka-rozpouštění	500	500	500
Úrok z úvěru	15 421	15 421	15 421
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	45 864	45 864	45 864
Drobné cukrářské potřeby	61 050	61 050	61 050
Marketing	8 082	8 082	8 082
Drobné kapitálové prostředky	72 400	72 400	72 400
Ohlášení živnosti (Pekařství, cukrářství)	500	500	500
Náklady celkem	2 340 002	2 539 525	2 442 075

Tabulka 13: Náklady na výrobu a provoz výroby ve 2. roce při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při programu Progres)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	2. rok	2. rok	2. rok
Suroviny	902 013	1 330 055	1 116 034
Elektřina	120 000	120 000	120 000
Vodné, stočné	24 000	24 000	24 000
Mzdy (+ SP a ZP)	1 282 240	1 282 240	1 282 240
Odpisy			
- stroje a zařízení	104 359	104 359	104 359
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Úrok z úvěru	12 202	12 202	12 202
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	65 520	65 520	65 520
Náklady celkem	2 585 069	3 013 111	2 799 090

Tabulka 14: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 3. roce při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při programu Progres)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	3. rok	3. rok	3. rok
Suroviny	997 747	1 599 764	1 301 067
Elektřina	120 000	12 000	12 000
Vodné, stočné	12 000	12 000	12 000
Mzdy (+ SP a ZP)	1 314 400	1 314 400	1 314 400
Odpisy			
- stroje a zařízení	104 359	104 359	104 359
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Úrok z úvěru	8 886	8 886	8 886
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	72 072	72 072	72 072
Náklady celkem	2 716 199	3 222 216	2 923 519

Tabulka 15: Náklady na výrobu a provoz výrobní v 1. roce při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při úvěru)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	1. rok	1. rok	1. rok
Suroviny	749 366	948 889	851 439
Elektřina	120 000	120 000	120 000
Vodné, stočné	24 000	24 000	24 000
Mzdy (+ SP a ZP)	1 057 120	1 057 120	1 057 120
Odpisy			
- stroje a zařízení	110 964	110 964	110 964
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Úrok z úvěru	43 751	43 751	43 751
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Mimořádná leasingová splátka	500	500	500
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	45 864	45 864	45 864

Drobné cukrářské potřeby	61 050	61 050	61 050
Marketing	8 082	8 082	8 082
Drobné kapitálové prostředky	72 400	72 400	72 400
Ohlášení další živnosti (Pekařství, cukrářství)	500	500	500
Náklady celkem	2 368 332	2 567 855	2 470 405

Tabulka 16: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 2. roce při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při úvěru)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	2. rok	2. rok	2. rok
Suroviny	902 013	1 330 055	1 116 034
Elektřina	120 000	24 000	24 000
Vodné, stočné	24 000	24 000	24 000
Mzdy (+ SP a ZP)	1 282 240	1 282 240	1 282 240
Odpisy			
- stroje a zařízení	104 359	104 359	104 359
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Úrok z úvěru	35 160	35 160	35 160
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	65 520	65 520	65 520
Náklady celkem	2 608 027	2 940 069	2 726 048

Tabulka 17: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 3. roce při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (Kč) (Při úvěru)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
	3. rok	3. rok	3. rok
Suroviny	997 747	1 599 764	1 301 067
Elektřina	120 000	120 000	120 000
Vodné, stočné	24 000	24 000	24 000
Mzdy (+ SP a ZP)	1 314 400	1 314 400	1 314 400

Odpisy			
- stroje a zařízení	104 359	104 359	104 359
- budova-technické zhodnocení	5 063	5 063	5 063
Úrok z úvěru	26 009	26 009	26 009
Leasingové splátky-vozidlo	57 540	57 540	57 540
Pojištění	12 132	12 132	12 132
Pohonné hmoty	72 072	72 072	72 072
Náklady celkem	2 733 322	3 335 339	3 036 642

4.4.6 Plán výnosů a nákladů

Plán výnosů a nákladů spojených s výrobou a jejím provozem je kalkulován pro případ využití programu Progres i pro případ využití úvěru. Oba tyto způsoby jsou sestaveny v optimistické, pesimistické a pravděpodobné variantě.

Plán výnosů a nákladů při využití programu Progres pro budoucí tři roky je uveden v tabulce 18, 19 a 20.

Tabulka 18: Plán výnosů a nákladů pro 1. rok při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 1. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	2 478 120	3 148 252	2 819 196
Náklady za rok	2 340 002	2 539 525	2 442 075
Zisk před zdaněním	138 118	608 727	377 121
Daň (15%)	20 718	91 309	56 568
Zisk po zdanění	117 400	517 418	320 553

Tabulka 19: Plán výnosů a nákladů pro 2. rok při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 2. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	2 980 956	4 411 740	3 696 348
Náklady za rok	2 585 069	3 013 111	2 799 090
Zisk před zdaněním	395 887	1 398 629	897 258
Daň (15%)	59 383	209 794	134 589
Zisk po zdanění	336 504	1 188 835	762 669

Tabulka 20: Plán výnosů a nákladů pro 3. rok při využití programu Progres (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 3. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	3 293 436	5 303 704	4 304 580
Náklady za rok	2 716 199	3 318 216	3 019 519
Zisk před zdaněním	577 237	1 985 488	1 285 061
Daň (15%)	86 586	297 823	192 759
Zisk po zdanění	490 652	1 687 665	1 092 302

Plán výnosů a nákladů při využití úvěru pro budoucí tři roky je uveden v tabulkách 21, 22 a 23.

Tabulka 21: Plán výnosů a nákladů pro 1. rok při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 1. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	2 478 120	3 148 252	2 819 196
Náklady za rok	2 368 332	2 567 855	2 470 405
Zisk před zdaněním	109 788	580 397	348 791
Daň (15%)	16 468	87 060	52 319
Zisk po zdanění	93 320	493 338	296 472

Tabulka 22: Plán výnosů a nákladů pro 2. rok při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 2. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	2 980 956	4 411 740	3 696 348
Náklady za rok	2 608 027	2 940 069	2 726 048
Zisk před zdaněním	372 929	1 471 671	970 300
Daň (15%)	55 939	220 751	145 545
Zisk po zdanění	316 990	1 250 920	824 755

Tabulka 23: Plán výnosů a nákladů pro 3. rok při využití úvěru (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční plán výnosů a nákladů pro 3. rok (Kč)	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Pravděpodobná varianta
Roční tržby	3 293 436	5 303 704	4 304 580
Náklady za rok	2 733 322	3 335 339	3 036 642
Zisk před zdaněním	560 114	1 968 365	1 267 938
Daň (15%)	84 017	295 255	190 191
Zisk po zdanění	476 097	1 673 110	1 077 747

Pokud se porovnává program Progres s úvěrem, je zde úspora nákladů ve všech namodelovaných letech v úrocích z úvěru.

Z plánu výnosů a nákladů vychází, že se bude generovat zisk již v prvním roce i u pesimistické varianty (pesimistická varianta 117 400 Kč za rok při programu Progres, pesimistická varianta 93 320 Kč za rok při úvěru). Je tedy evidentní, že zavedení vlastní výroby je ziskové. Ziskovost již v prvním roce je způsobena zejména posunutím splátek o tři roky, tedy do doby, kdy již bude cukrárna schopna splátky bez problémů financovat.

V kalkulacích se uvažují tržby pouze za vlastní vyrobené produkty, stejně jako náklady související pouze s výrobou výrobků a jejich provozem. Protože se v souvislosti se zavedením výroby předpokládá nárůst zákazníků, nebude se generovat zisk jen z vyrobených produktů, ale navýší se i tržby za ostatní

nakupované zboží (káva, čaj, voda apod.). V celkovém úhrnu by proto byl zisk (z vlastních výrobků i nakoupeného zboží) ještě vyšší.

4.4.7 Oportunitní náklady

Tím, že majitelka cukrárny zruší pronájem kancelářských prostor a přemění je na prostory výrobní, získává příjmy z výrobní činnosti, ale zároveň ztrácí příjmy z pronájmu. Pokud by se posuzovaly náklady a výnosy z pronájmu s náklady a výnosy z výrobní činnosti, porovnával by se zisk dle tabulky 24. Současné náklady na kancelářské prostory jsou pouze za elektřinu (36 000 Kč/rok) a vodné a stočné (10 800 Kč/rok). Příjmy z pronájmu činí 10 000 Kč za měsíc.

Tabulka 24: Porovnání zisku z pronájmu a z vlastní výroby (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pronájem kancelářských prostor (Kč)			Vlastní výroba (při programu Progres, pesimistická varianta) (Kč)		
	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Roční tržby	120 000	120 000	120 000	2 478 120	2 980 956	3 293 436
Náklady za rok	46 800	46 800	46 800	2 340 002	2 585 069	2 716 199
Základ daně	73 200	73 200	73 200	138 118	395 887	577 237
Daň (15 %)	10 980	10 980	10 980	20 718	59 383	86 586
Zisk po zdanění	62 220	62 220	62 220	117 400	336 504	490 652

Z tabulky 24 vychází, že vlastní výroba (při využití programu Progres) je již v prvním roce zavedení výhodnější než pouhý pronájem, a to i u pesimistické varianty. Majitelka tak získá v prvním roce (v případě pesimistické varianty) o 55 180 Kč víc než v případě pronájmu kancelářských prostor. Ve třetím roce dokonce o 428 432 Kč více.

Ekonomický zisk by byl nižší o oportunitní náklady 62 220 Kč

4.5 Harmonogram realizace

Aby byly jednotlivé kroky navržených změn sladěné a vzájemně na sebe navazovaly, sestavila jsem harmonogram jednotlivých činností. Časový plán navržených změn je zobrazen Ganttovým diagramem v příloze č. 17.

Nejdříve by majitelka cukrárny mohla oslovit několik podniků zaměřujících se na návrh, prodej a instalaci gastro zařízení, kterým by sdělila svoji představu o vybavenosti výrobních prostor. Oslovené podniky by sestavily strukturu, předpokládané jednotlivé ceny a celkovou kalkulaci za poradenství, projekty, gastro zařízení, jejich instalaci a zaškolení. Vybrána by byla společnost nabízející výhodnější cenu s hledem na kvalitu výrobků a služeb. Ještě před uzavřením smlouvy s vybranou společností by bylo nutné podat žádost o úvěr Českomoravské záruční a rozvojové bance, přes kterou by mohla majitelka získat podřízený úvěr v rámci operačního programu Progres. Vybraná gastro společnost by následně vypracovala podrobné projekty a prezentace pro výrobní prostory. Po schválení konečného projektu výrobních prostor by se vybavení objednalo. Pokud by bylo zboží skladem, termín dodání by se pohyboval do jednoho týdne od potvrzení objednávky. V opačném případě se termín dodání prodlužuje na dva až čtyři týdny. Předpokládá se, že veškeré vybavení nebude skladem, proto v časovém harmonogramu počítám s nejdelším termínem čtyř týdnů.

Kdykoli v průběhu roku by mohla majitelka cukrárny projevit vlastní iniciativu a oslovit úspěšné mladé cukráře, kteří by mohli uspokojit svoji tvůrčí činnost právě u ní. Po dokončení rekonstrukce a vybavení výrobních prostor by se uskutečnilo výběrové řízení. Ti co uspějí, se stanou oficiálními zaměstnanci, ihned budou informováni o zaměstnaneckých právech a povinnostech a odborně zaškoleni ohledně zacházení s novým vybavením ve výrobních prostorech. Následně se zejména ve výrobních prostorech provede generální úklid.

Měsíc před zahájením oficiálního prodeje vlastních domácích zákusků, dortů a jiného sladkého se začnou postupně realizovat marketingové aktivity. Nejdříve budou k vidění poutače na městských citylight vitrínách, poté se zahájí reklamní kampaň

v místním rádiu. Na základě vlastních nápadů, případně s pomocí odborných poradců, se vytvoří propagační vizitky. Dále se nechají vytvořit vlastní internetové stránky cukrárny a na tyto stránky bude odkazovat mnoho internetových katalogů, do kterých bude cukrárna bezplatně zaregistrována. Internetové stránky a registrace do bezplatných internetových katalogů by měly být dokončeny ještě před zahájením ostatních propagačních činností. Zejména z důvodu odkazování jednotlivých marketingových aktivit na vlastní internetové stránky cukrárny a tím i pro větší informovanost zákazníků, kteří se například doslechnou o místní cukrárně z rádia či jiného informačního kanálu a budou se o ní chtít dozvědět více informací z internetového portálu.

Ještě před samotným zahájením výroby bude zapotřebí navázat kontakty s místními prodejci domácích produktů (včelař, sadař, mlýn apod.). Majitelka společně s hlavními cukráři sestaví výrobní plán (seznam produktů, recepty, harmonogram,...) a rozdělí jednotlivé úkoly. Na základě výrobního plánu se nakoupí potřebné suroviny a zahájí se prvotní výroba vlastních produktů. Následující den započne prodej po domácku vyrobených poctivých sladkých produktů.

Realizace navržených změn by dle časového harmonogramu vyjádřeného za pomoci Ganttova diagramu přiloženého v příloze č. 11 měla trvat přibližně dva měsíce.

4.6 Analýza rizik

Ať už jde o zahájení či rozvoj podnikání, vždy jsou různé aktivity spojeny s jistými riziky. Tento fakt je nutné si uvědomit, identifikovat možná rizika a připravit se na ně. V aktuální kapitole proto uvedu rizika, která souvisí s navrženými změnami, a možné způsoby eliminace jmenovaných rizik.

4.6.1 Identifikace rizik

Nízká poptávka

Nízká návštěvnost i přes veškeré provedené změny by byla pro cukrárnu velkou hrozbou. Nízké příjmy by nepokryly investice do výrobních prostor a vybavení. Majitelka cukrárny by tedy nebyla schopná splácet své dluhy a v konečném výsledku by musela svou činnost ukončit.

Nenavázání vztahu s dodavateli

Mohlo by se stát, že některý z místních potenciálních dodavatelů by nebyl schopen dodávat cukrárně své produkty. Může tomu tak být například díky omezené produkci, která by byla v dané chvíli plně uspokojována jinými odběrateli. Častým příkladem je také nedostatek úrody v daném roce.

Neúspěch marketingových aktivit

Nezanedbatelná částka finančních prostředků bude vložena do marketingových aktivit. Může se však stát, že reklama nebude dostatečně efektivní a zákazníky nezaujme. Nenaplnil by se tedy předpoklad zvýšení objemu prodeje a tím i zvýšení tržeb.

Neuspokojivý personál

Dobrá strategie, dobrý produkt a příjemné prostředí se nevytvoří ihned. Vybudovat je lze pomalu, velice rychle je lze ovšem zkazit zejména nevhodným personálem ať už se jedná o servis či samotnou výrobu. Pokud se nachází neschopný personál ve výrobě, potom o výrobek není zájem. Pokud se nachází chyba v obsluhujícím personálu, následuje nechuť zákazníků navštívit cukrárnu podruhé. Obě dvě varianty vedou ke stejnému výsledku tedy nízké návštěvnosti a šíření negativních informací.

Nezískání podřízeného úvěru

Investice do přestavby a vybavení výrobních prostor jsou mnohem vyšší než je schopna majitelka cukrárny vlastními prostředky uhradit. Pokud nebude schválena žádost o podřízený úvěr, muselo by se zažádat o běžný úvěr,

který by znamenal mnohem větší výdej finančních prostředků a vázání dluhů na delší časové období.

Nová konkurence

Provoz cukrárny by mohl znepríjemnit příchod nové konkurence, která by se zaměřila na kvalitu a originalitu vyrobených vlastních produktů. Doposud se na lokálním trhu nevyskytuje producent poctivých kvalitních výrobků ani prodejce pralinek. Pokud by však záraz přišli na trh dva podobní výrobci, byl by to na tak malý trh docela velký konkurenční boj.

Nevhodná struktura produktů

Pokud prodejce nemá představu o svých potenciálních zákaznících a jejich požadavcích, má malou šanci na úspěch. V případě, že struktura produktů bude nedostatečná či nevhodně zkombinována, očekávaná poptávka se nedostaví a cukrárna se dostane opět na mrtvý bod.

Porucha zařízení

Cukrárna s vlastní výrobou je závislá na určitém technickém vybavení, bez kterého by byl provoz v současné době téměř nemožný nebo velmi ztížený. Jedná se například o chladicí, mrazicí či mycí zařízení, pečicí trouby apod. V případě závažnější poruchy některého zařízení by mohlo dojít k citelnému omezení provozu.

Časový nesoulad s plánem

Při realizaci naplánovaných aktivit se může stát a často se stává, že se doba jejich provedení prodlužuje. Pokud se tento fakt stane u aktivit, na které jsou navázány další činnosti, způsobí to prodlení celého projektu.

Chybování projektových návrhů

Vypracování stavebních projektů a plánů pro rozvržení gastro přístrojů vyžaduje pečlivost a čas. Na druhou stranu se od nich očekává rozmístění a využití prostor tak, aby byly efektivní a přispívaly k plynulému chodu výroby. Postupem času se ukáže, zda bylo toto očekávání splněno či nikoli.

4.6.2 Hodnocené rizik

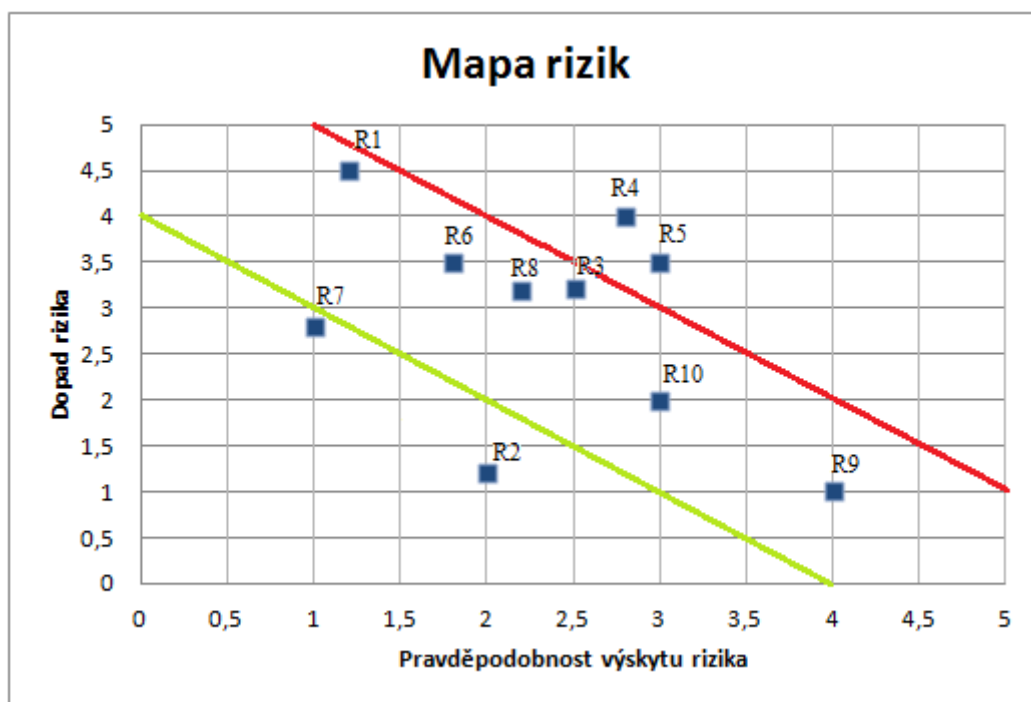
Uvedená rizika nyní vlastním odhadem ohodnotím dle pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu (viz tabulka 26). S pomocí těchto hodnot vypočítám stupeň významnosti rizika. Hodnoty dopadu, pravděpodobnosti výskytu rizika a významnost rizika jsou uvedeny v tabulce 25. Rizika a jejich významnost následně zaznamenám do mapy rizik (viz graf 3).

Tabulka 25: Stupnice dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu/dopad	Hodnota
Velmi malá/nevýznamný	0,1 - 1
Malá/ý	1,1 - 2
Střední	2,1 - 3
Vysoká/významný	3,1 - 4
Velmi vysoká/velmi významný	4,1 – 5

Tabulka 26: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost	Dopad	Významnost rizika
R1	Nízká poptávka	1,2	4,5	5,4
R2	Nenavázání vztahu s dodavateli	2	1,2	2,4
R3	Neúspěch marketingových aktivit	2,5	3,2	8
R4	Neuspokojivý personál	2,8	4	11,2
R5	Nezískání podřízeného úvěru	3	3,5	10,5
R6	Nová konkurence	1,8	3,5	6,3
R7	Nevhodná struktura produktů	1	2,8	2,8
R8	Porucha zařízení	2,2	3,2	7,04
R9	Časový nesoulad s plánem	4	1	4
R10	Chybování projektových návrhů	3	2	6



Graf 3: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak lze vidět výše na mapě rizik, zelená a červená křivka odděluje jednotlivé oblasti významnosti rizik. Body nacházející se nad červenou křivkou značí klíčová rizika, kterým je třeba věnovat největší pozornost. V našem případě jde o riziko přijetí nevhodného personálu a riziko nezískání úvěru z dotačního programu Podnikání a inovace. Rizika nacházející se v oblasti mezi zelenou a červenou křivkou se považují za závažná rizika. V tomto případě jde o většinu identifikovaných rizik, které je třeba eliminovat. V oblasti pod zelenou křivkou se nachází zanedbatelná rizika. Zde jde pouze o volbu nevhodné struktury produktů a nenavázání vztahu s místními dodavateli. Přestože se rizika označují jako zanedbatelná, je důležité s nimi počítat a neopomíjet je.

4.6.3 Řešení rizik

Nízká poptávka

Jeden z hlavních cílů je spokojený zákazník. Aby se vědělo, co zákazníci požadují, je důležité s nimi komunikovat. Zpětnou vazbu od zákazníků lze získat

například prostřednictvím dotazníku nebo knihy přání a stížností. Odkud by se majitelka cukrárny dozvěděla, zda jsou zákazníci spokojeni a pokud ne tak proč.

Nenavázání vztahu s dodavateli

Pokud by místní dodavatelé měli plné kapacity, musela by se majitelka cukrárny poohlédnout v širším okolí o dodavatelích podobné kvality. Větší vzdálenost by pravděpodobně vyžadovala vyšší náklady na dopravu. Jak jsem zmínila již dříve, jedná se o zanedbatelné riziko, které není životně ohrožující. Je třeba však s tímto rizikem počítat a mít v záloze kontakty i na vzdálenější dodavatele.

Neúspěch marketingových aktivit

Riziku, že marketingové aktivity budou neúspěšné, je třeba předcházet. Pro účinný marketing je nutné zapojit originalitu a důvtip tak, aby byl výsledek chytlavý. Velice vhodným nástrojem by byl právě guerilla marketing, do kterého by se nemuselo vkládat ani tolik finančních prostředků.

Neuspokojivý personál

I z dobrého receptu lze vytvořit ne příliš lákavý produkt. Proto je důležitý vhodný cukrář, který projeví tvůrčí iniciativu, zručnost a zapálení do cukrářské výroby. Aby se majitelka cukrárny vyvarovala přijetí nevhodného personálu, musí věnovat velkou pozornost výběrovému řízení a zaměstnance dostatečně motivovat. Pokud by se i přesto vybraný personál nejevil jako správná volba, bylo by zapotřebí opětovně zrealizovat výběrové řízení v co nejkratším časovém termínu.

Nezískání podřízeného úvěru

Pro uznání žádosti o poskytnutí programu Progres je zapotřebí splnit veškeré požadované kritéria jako je oblast podnikání, velikost podniku, účel finančních prostředků, jejich struktura apod. V tomto ohledu by měla být cukrárna vhodným kandidátem, protože základní uvedená kritéria splňuje. Při přípravě žádosti by bylo vhodné poradit se se specializovanou firmou na danou problematiku. Zvýší se tím šance na úspěch.

Nová konkurence

Zabránit tomuto riziku není možné. Protože je na místním trhu stále volné pole působnosti, je možné zatlačit na realizaci vlastní výroby v co nejkratším časovém horizontu, aby se nepokrytý trh nezaplnil jiným poskytovatelem stejných produktů. V případě, že se na trhu objeví nový konkurent, je nutné udržovat dobrou kvalitu, přijatelnou cenovou hladinu a přicházet stále s něčím co konkurent nemá.

Nevhodná struktura produktů

Pro vyvarování nevhodné struktury produktů si musí majitelka cukrárny vyhradit čas, který bude společně s hlavním cukrářem věnovat k sestavení prvotních druhů produktů a jejich receptů. Aby majitelka přilákala zájem zákazníků, měla by se zaměřit zejména na produkty, které se na místním trhu doposud nevyskytovaly. Většina zákazníků vyhledává poznání něčeho nového, co na jiném místě nedostane. Vhodným nástrojem by byl průzkum trhu, z kterého by vyplynulo, co si místní trh žádá a co mu zde schází. Z výsledků průzkumu trhu by se mohla majitelka cukrárny inspirovat a využít tyto poznatky při sestavování nabídky produktů

Porucha zařízení

Aby se předešlo problémům při poruše důležitého zařízení či jiné nenadálé události, je podstatné mít sjednané pojištění. Pro minimalizaci rizika závažnější poruchy zařízení je nutné provádět pravidelné kontroly a údržbu zařízení. Vhodné je také udržovat si určitou finanční rezervu pro případ nutnosti koupě nového zařízení. Nebude se tak čelit nepříjemné situaci, kdy důležitý stroj bude mimo provoz, náhradní nebude k dispozici a finanční rezervy na pořízení druhého budou na úrovni 0 Kč.

Časový nesoulad s plánem

Je důležité tvořit harmonogram vždy s ohledem na pesimistické trvání daných činností a zakomponovat do něj rezervy. Nelze plánovat pouze optimisticky s tím, že se projekt zajisté nějakým způsobem stihne. Velká pravděpodobnost časového nesouladu s plánem uvedená v tabulce 10, která se projevila i v mapě rizik, je vysoká z důvodu neznalosti časové odezvy ohledně žádosti podřízeného úvěru. Zpětná odezva se v plánu očekává okolo jednoho měsíce. Tento termín je ovšem pouze předpokladem,

protože jej nelze přesně predikovat. S velkou pravděpodobností se může stát, že rozhodnutí o podřízeném úvěru přijde mnohem později než za jeden měsíc, riziko delší časové odezvy však nelze ovlivnit.

Chybování projektových návrhů

Nejdříve je důležité vybrat si věrohodnou a pozitivně hodnocenou společnost zaměřující se na gastro služby. Majitelka cukrárny může eliminovat riziko nesprávně sestavených projektových návrhů tím, že na ně bude průběžně dohlížet a požadovat jejich podobu. Při jakýchkoli pochybnostech musí vyžadovat jasné zdůvodnění vypracovaných projektů a vzájemně je konzultovat.

Závěr

Tato práce si v úvodu klade za cíl navrhnout takové změny, které by způsobily rozkvět Cukrárny X. Pro sestavení návrhů bylo nejdříve nutné seznámit se s teoretickými poznatky jednotlivých autorů a analyzovat vybranou cukrárnu a její okolí z různých pohledů. Při analýzách Cukrárny X se projevilo několik nedostatků, ale i jisté příležitosti, které by mohla využít právě pro potlačení vlastních slabin. Její výhodná lokalita a jistá mezera na trhu se přímo vybízí k uchopení a posílení vlastní pozice na trhu. Návrhová část se proto věnuje zejména změně z pouhého prodejce na vlastní výrobu, která je postavená na poctivých surovinách dostupných z místních sadů, chovů či mlýna. Strategie tak podporuje nejen rozvoj samotné cukrárny ale i místních prodejců základních surovin (jako je mouka, ovoce, vejce, med apod.). Základním smyslem je poskytnout zákazníkům kvalitní čerstvé domácí produkty, díky kterým se budou rádi znovu vracet. Navržen byl také prodej pralinek, díky čemuž by se využila a možná i zaplnila mezera na lokálním trhu.

Dále se návrhy věnovaly marketingové podpoře, která se aktuálně nachází na bodu mrazu. V případě realizace navrhovaných změn by cukrárna potřebovala využít marketing o to víc. Zákazníci tím zjistí, že se zde děje něco nového, co by je mohlo zajímat a do cukrárny zavítají i tací, jež ji z různých důvodů doposud nenavštěvovali. Velice zajímavou a poutavou formou nesoucí nízké náklady by byl guerilla marketing. Jinak byly za běžné marketingové podpory navrženy vizitky, výměnný obchod s lokálním rádiem, vlastní internetové stránky a registrace do bezplatných internetových katalogů firem. V případě, že bude zákazník hledat cukrárny ve Šternberku či v Olomouckém kraji na internetu (jak tomu zejména v poslední době u mladých lidí či turistů bývá), najde zde Cukrárnu X i s jejím odkazem na vlastní stránky.

Protože majitelka cukrárny nedisponuje dostatečnými prostředky na pokrytí veškerých změn, byl navržen jako cizí zdroj financování dotační program Progres, díky kterému by získala výhodný podřízený úvěr s nízkou pevnou úrokovou mírou. Protože se všemi činnostmi souvisí jistá rizika, byla provedena jejich analýza zaměřená na realizaci změn a možné způsoby eliminace identifikovaných rizik.

Finanční plán zhodnotil náklady související s výrobou vlastních produktů, provozem výroby a výnosy z vlastních prodaných výrobků. Z prognózy jednotlivých

kalkulací se zjistilo, že zavedení vlastní výroby je rentabilní, a to i v případě pesimistické varianty.

Pevně věřím, že pokud bude cukrárna vyrábět vlastní poctivé výrobky a svůj sortiment průběžně obměňovat, budou zákazníci tuto cukrárnu opakovaně navštěvovat a šířit dobré jméno cukrárny.

Důležité je dostat se do podvědomí lidí (myšleno v dobrém slova smyslu) a přilákat je z rukou konkurence k vlastním produktům. Jedním z cílů práce je tedy proniknout na trh cukráren a ukázat jim co je opravdový domácí produkt. Jsem přesvědčená, že navrhovaná strategie má šanci na trhu obstát.

Informační zdroje

Knižní zdroje

1. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
2. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
3. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
4. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
5. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.
6. PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
7. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
8. SRPOVÁ, J., et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-802-4741-031.
9. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-802-4733-395.
10. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-807-4003-363.
11. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
12. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-802-4724-096.
13. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

14. *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 2005 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.
15. *Kalendář akcí* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://akc.cz/typ-akce/vse?kdy=2012>.
16. *Míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
17. *Nariadení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:13:34:32004R0852:CS:PDF>.
18. *Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Tisk/Tisk.aspx?KodStranky=5.1.02&kv=1&so=29&o=18001&Stranka=~ / TematickyKatalog/DStranka.aspx>.
19. *Platná legislativa* [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/_C1256E7000424AC6.nsf/Categories?OpenView.
20. *Podnikání a inovace* [online]. [cit. 2011-12-04]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace>.
21. *Programy Operačního programu Podnikání a inovace*. [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument25432.html>.
22. *Průměrné mzdy v roce 2011 v olomouckém kraji* [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/052f8fcc11c3cce3c12579bc003ba596/\\$FILE/Mzdy2011.pdf](https://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/052f8fcc11c3cce3c12579bc003ba596/$FILE/Mzdy2011.pdf).
23. *Předběžné výsledky: Sčítání lidu, domů a bytů 2011* [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/950049F8F7/\\$File/pvcr.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/950049F8F7/$File/pvcr.pdf).
24. *RadioProjekt IV. Q. 2010 + I. Q. 2011: Situace v regionech je vyrovnaná* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: http://www.radiotv.cz/p_radio/r_obchod/radioprojekt-iv-q-2010-i-q-2011-situace-v-regionech-je-vyrovnana/.

25. *Sladování vzdělávací nabídky s potřebami trhu práce* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <www.nuov.cz/file/131_1_1/>.
26. *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>>.
27. *Užitečné tabulky* [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/?as_id=ms04jvjvi2eum35729vtnjrsq5>.
28. *Výsledky voleb* [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <<http://www.volby.cz/>>.
29. *Vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/A=1>>.
30. *Vývoj nezaměstnanosti od července 2004* [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004/?_piref37_240420_37_240419_240419.statse=2000000000011&_piref37_240420_37_240419_240419.statsk=2000000000017&_piref37_240420_37_240419_240419.send=send&_piref37_240420_37_240419_240419.stat=2000000000018&_piref37_240420_37_240419_240419.obdobi=B&_piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=140000&ok=Vybrat>.
31. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/podpora_podnikani/program_progres_III/PROGRES_Vyzva_III_2._prodlouzeni_od_02012012.pdf>.
32. *Zpráva o situaci na regionálním trhu práce* [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/ol_statistika_kraj.pdf>.
33. *Životní prostředí* [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/index_cs.htm>.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a ČR.....	41
Graf 2: Vývoj indexu politické stability a absence násilí ČR a zemí EU.....	47
Graf 3: Mapa rizik.....	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikatelské okolí společnosti	22
Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	26
Obrázek 3: Marketingový mix	31
Obrázek 4: Organizační struktura cukrárny.....	39
Obrázek 5: Vývoj počtu absolventů v oboru cukrář a pekař	42
Obrázek 6: Organizační struktura po navržené změně	64
Obrázek 7: Návrh vizitek	71

Seznam tabulek

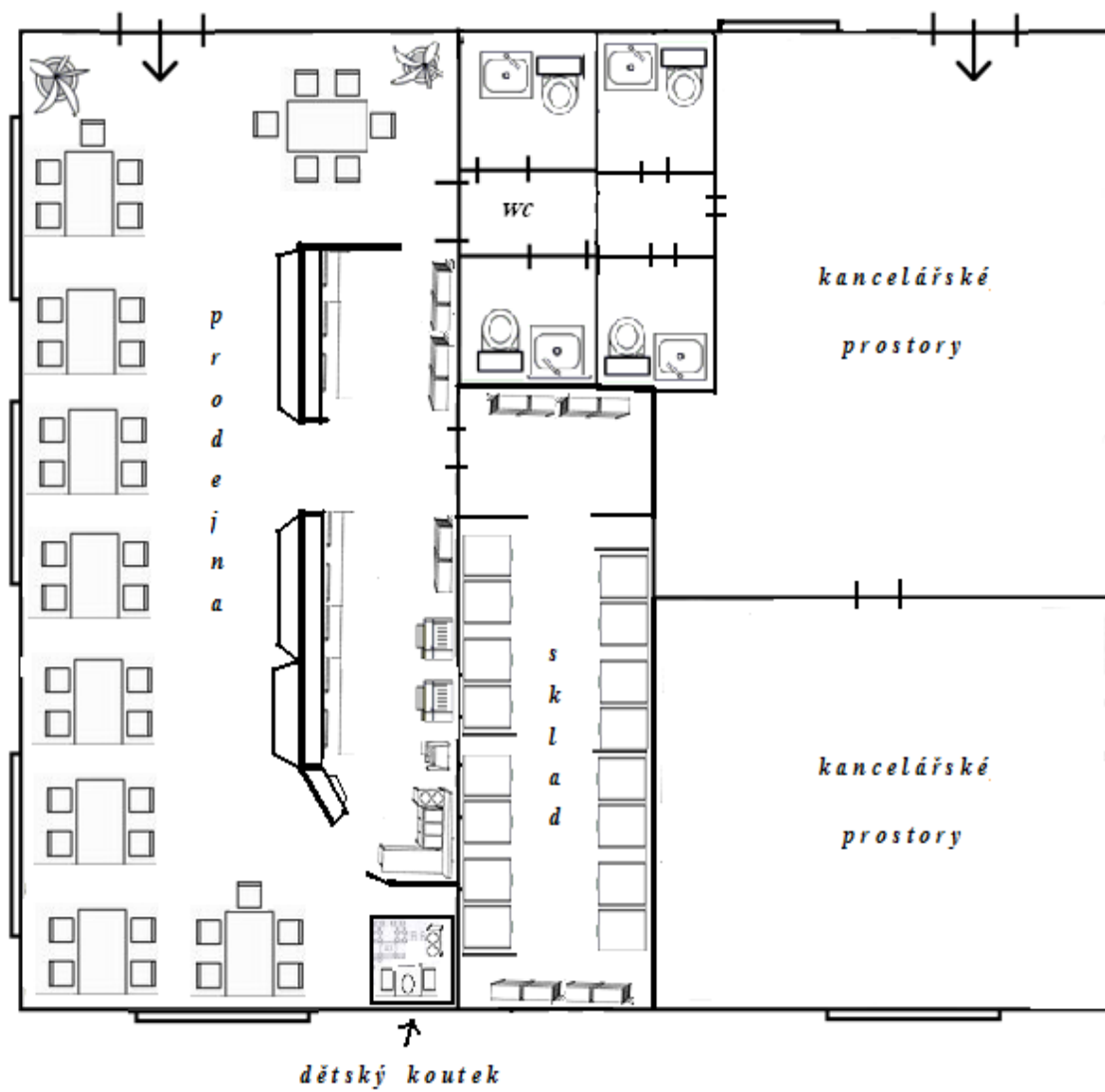
Tabulka 1: Náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku	33
Tabulka 2: Náměty pro hledání příležitostí a hrozeb podniku.....	34
Tabulka 3: SWOT analýza	59
Tabulka 4: Současné ohodnocení zaměstnanců a externí účetní	66
Tabulka 5: navýšené Navýšení odměn oproti původnímu stavu	67
Tabulka 6: Základní vybavení výrobních prostor	74
Tabulka 7: Náklady na úpravy výrobních prostor	75
Tabulka 8: Náklady na marketing.....	76
Tabulka 9: Celková potřeba financí.....	77
Tabulka 10: Prognóza prodeje vyrobených výrobků v kusech.....	79
Tabulka 11: prognóza prodeje vyrobených výrobků v korunách	79
Tabulka 12: Náklady na výrobu a provoz výrobní v 1. roce při využití programu Progres	80

Tabulka 13: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 2. roce při využití programu Progres	81
Tabulka 14: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 3. roce při využití programu Progres	82
Tabulka 15: Náklady na výrobu a provoz výrobní v 1. roce při využití úvěru.....	82
Tabulka 16: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 2. roce při využití úvěru.....	83
Tabulka 17: Náklady na výrobu a provoz výrobní ve 3. roce při využití úvěru.....	83
Tabulka 18: Plán výnosů a nákladů pro 1. rok při využití programu Progres	84
Tabulka 19: Plán výnosů a nákladů pro 2. rok při využití programu Progres	85
Tabulka 20: Plán výnosů a nákladů pro 3. rok při využití programu Progres	85
Tabulka 21: Plán výnosů a nákladů pro 1. rok při využití úvěru.....	85
Tabulka 22: Plán výnosů a nákladů pro 2. rok při využití úvěru.....	86
Tabulka 23: Plán výnosů a nákladů pro 3. rok při využití úvěru	86
Tabulka 24: Porovnání zisku z pronájmu a z vlastní výroby	87
Tabulka 25: Stupnice dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika	92
Tabulka 26: Hodnocení rizik	92

Seznam příloh

Příloha č. 1:	Přízemní prostory domu
Příloha č. 2:	Seznam dodavatelů surovin a jejich nabízené ceny
Příloha č. 3:	Návrh produktů
Příloha č. 4:	Přízemní prostory domu po změně
Příloha č. 5:	Návrh internetových stránek
Příloha č. 6:	Návrh guerilla marketingu
Příloha č. 7:	Kalkulace surovin u vybraných produktů
Příloha č. 8:	Seznam vybraných produktů a jejich ceny
Příloha č. 9:	Drobné cukrářské vybavení
Příloha č. 10:	Společnosti nabízející pronájem citylight vitrín
Příloha č. 11:	Splátkový kalendář při využití programu Progres (75% výdajů)
Příloha č. 12:	Splátkový kalendář při využití úvěru od mBanky (75% výdajů)
Příloha č. 13:	Splátkový kalendář při využití úvěru od mBanky (100% výdajů)
Příloha č. 14:	Prognózy prodeje pro jednotlivé výrobky
Příloha č. 15:	Navýšení mezd oproti původnímu stavu
Příloha č. 16:	Odpisy strojů, zařízení a technického zhodnocení
Příloha č. 17:	Časový harmonogram navržených změn

Příloha č. 1: Přízemní prostory domu



Příloha č. 2: Seznam dodavatelů surovin a jejich nabízené ceny

Dodavatelé cukru	Kč/kg
Agrana	14
Cukrovar Dobruška	15
Cukrovar Vrbátky a.s.	12
Tereos TTD, a.s.	14
závod Hrušovany	15

Dodavatelé kakaa	Karton 14 ks po 100g	Kč/100g
Allmond s.r.o.	336	24
Anna Křížanová	350	25
CARLA s. r. o.	308	22

Dodavatelé mléka	Kč/litr
Ekofarma Rybář	19
Hanácká zemědělská a.s.	15
Libor Tomášek	15
Petr Mareš	17
Skalagro, a.s.	14
ZD Bohuňovice s.r.o.	13

Dodavatelé mléčných výrobků (máslo, jogurt, tvaroh, smetana)
Hollandia Karlovy Vary a.s.
MADETA a.s.
MILTRA B s.r.o.
Mlékárna Olešnice
Moravia Lacto a.s.
OLMA

Kde je to možné, tak se upřednostňuje společnost OLMA. Tento dodavatel sídlí nejblíže cukrárně a poskytuje kvalitní produkty. Ostatní mlékárny se vybírají podle aktuální nabízené ceny.

Dodavatelé medu	Kč/kg
Dagmar Holúbková	105
František Slepánek	100
Hedvika Krupková	98
Ivo Kropáček	90
Jaroslav Juráň	110
Milan Štěpán	100

Dodavatelé ořechů	Kč/kg
Alena Kuchejdová	100
Antónie Nášelová	95
Helena Racílová	80
Martin Vávra	75
Zdenka Boukalová	75
Zdenka Majtnerová	80

Dodavatelé ovoce (jablka)	Kč/kg
Helena Homoláková	15
Hospodářství ve Dvoře	20
Ing. Jan Herman	16
Ing. Petr Halámek	18,5
Ivana Mejstříková	15
Prodejna Sady Lučice	16
Vladimír Čepl	20

Dodavatelé vajec	Kč/ks
AGRO Rozstání, družstvo	3
Anna Hořavová	2
Farma Monika Dimitrovová	2,5
František Čouka	3,2
Hospodářství ve Dvoře	3
Vítězslav Maus	2
Zdena Krutilová	2

Mouku bude cukrárna odebírat od **mlýna ve Šternberku**, který vyrábí kvalitní produkt a sídlí ve stejném městě jako cukrárna. Náklady spojené s dodáním suroviny budou levnější. Mouku by Šternberský mlýn dodával cukrárně za 10 Kč/ kg.

Alkoholické nápoje by se odebíraly od dodavatele ADAM VELKOOBCHOD, s.r.o. Dodavatel sídlí přímo ve městě Šternberk. Objednané zboží bude proto dodané téměř okamžitě.

Ostatní suroviny jako je krupice, salko, citron apod. jsou kalkulovány podle cen lokálního velkoobchodu Tesco Stores ČR a.s.

Příloha č. 3: Návrh produktů

Motýlek cappuccino



Pařížské srdíčko



Tiramisu



Minidezert třech barev



Kávoový minizákusek



Mini zákusek cherry



Čokoládové srdíčko



Vanilkový soudek



Domácí profiterole



Mandlová bábovička



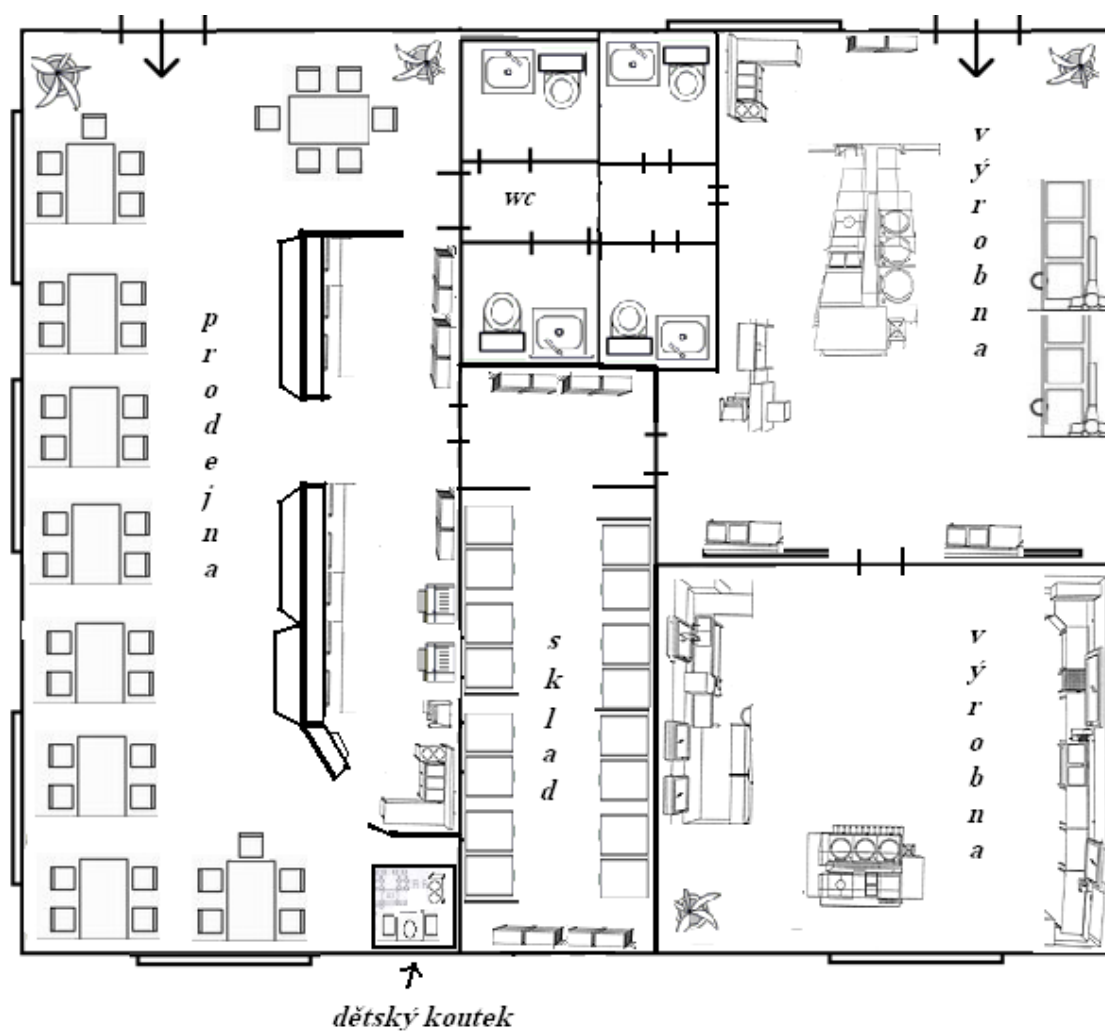
Svatební dort potažený domácím
marcipánem



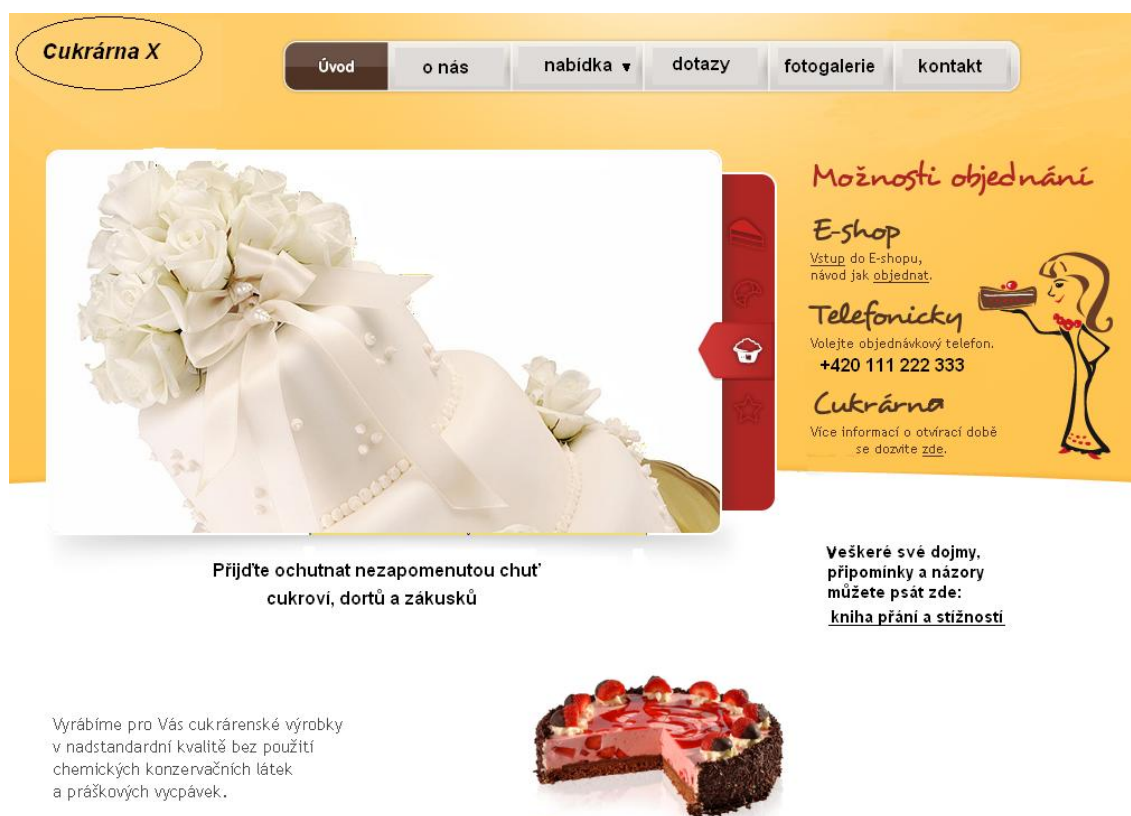
Čtvercový dort s kaskádou



Příloha č. 4: Přízemní prostory domu po změně

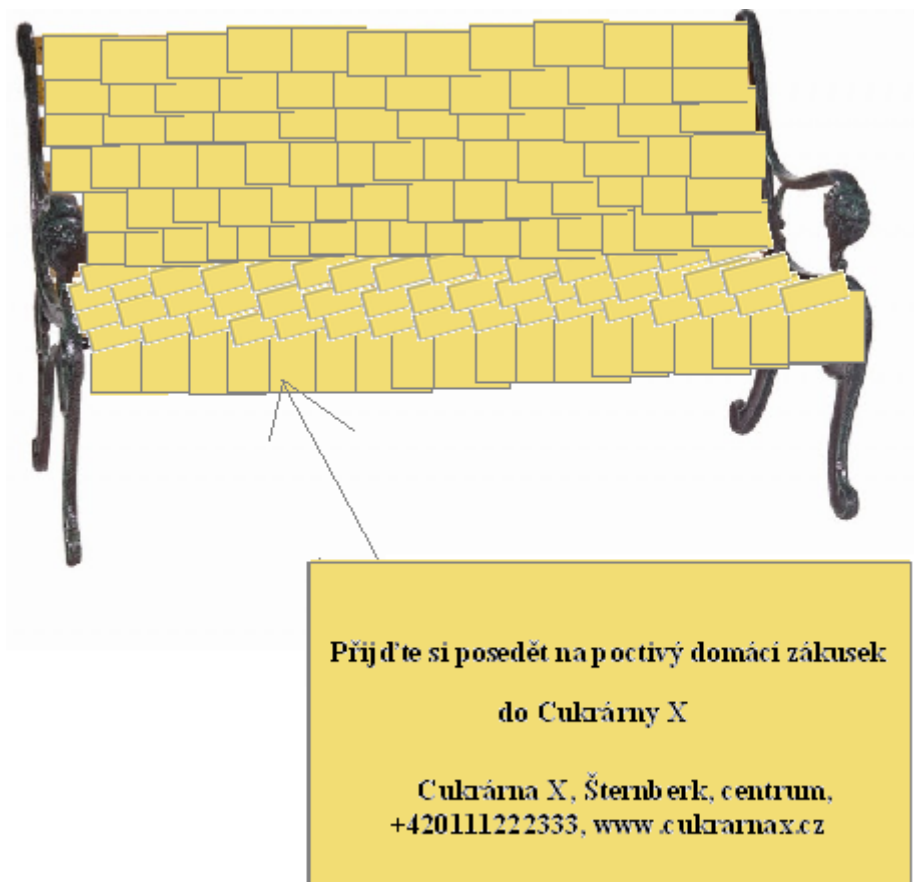


Příloha č. 5: Návrh internetových stránek



Příloha č. 6: Návrh guerilla marketingu

Lísteček na lavičku



Visačka na auto



Příloha č. 7: Kalkulace surovin u vybraných produktů

Medové řezy	Kč
500 g másla	40
3 vejce	6
200 g cukru	2,4
400 g hladké mouky	4
600 ml mléka	7,8
50 g medu	4,5
100 g krupice	0,8
200 g salka	11,5
100 g ořechů	7,5
1 dcl rumu	17,2
celkem	101,7
Kč/ks	5,085

Čokoládový dort	Kč
400 g hladké mouky	4
400 g cukru	4,8
350 g másla	28
5 vajec	15
200 g kakaa	44
13 g prášku do pečiva	0,65
300 ml mléka	3,9
1 dcl rumu	17,2
200 g šlehačky	14
celkem	131,55
Kč/ks	9,396429

Plech pojme $4 \times 5 = 20$ kusů zákusků (ve tvaru obdélníku)

Průměr kulaté dortové formy je 24 cm. Dort se rozdělí na 14 kusů.

Malé Jablečné muffiny	Kč
300 g hladké mouky	3
150 g cukru	1,8
13 g prášku do pečiva	0,65
citrón	4,3
2 vejce	6
100 ml mléka	1,3
500 g jablek	7,5
celkem	24,55
Kč/ks	2,045833

Stanovené suroviny jsou rozpočteny na formu s 12 důlky na malé muffiny.

Příloha č. 8: Seznam vypraných produktů a jejich ceny

Výrobky	Výrobní cena (Kč/ks)	Marže (%)	Prodejní cena (Kč/ks)
Zmrzlina kopečková (50ml)	4,3	130	10
Čtverec s ovocem	6,9	130	16
Dort čokovišeň	227	130	523
Dort ricotta	196	130	451
Jablkový dort	112	130	258
Kávový minizákusek	9,6	130	23
Limetkový cheesecake	141,5	130	326
Linecké (50g)	2,1	130	5
Nepečená roláda	5,8	130	14
Ořechový řez	6,8	130	16
Panna cotta	10,3	130	24
Pařížské srdíčko	9	130	21
Pudinkové košíčky	5	130	12
Tiramisu	9,6	130	23
Tvarohovo-ovocný oválek	7	130	17
Vanilkový soudek	7,8	130	18
Medové řezy	5,1	130	12
Čokoládový dort	132	130	304
Malé Jablečné muffiny	2,1	130	5
Svatební dort potažený domácím marcipánem	4026	160	10468
Čtvercový dort s kaskádou	2865	160	7449
Dvoupatrový svatební dort s čokoládou	1758	160	4571

Příloha č. 9: Drobné cukrářské vybavení

Název vybavení	Cena v Kč
Tyčový mixér	2 100
Nerez kuchyňská váha do 15 kg	5 340
Varná konvice s nastavitelnou teplotou (do 2 litrů)	2 900
Teploměry pro lednice a mrazáky (4 ks)	330
Zdobítka a plnicí sáčky	430
Váleček	350
Silikonové stěrky všech druhů (7 ks)	1 020
Lopatky + kráječky dortů a zákusků a těst + špachtle (6 ks)	2 140
Štětečky a mašlovačky (5 ks)	180
Dortové (10 ks), mřížkové (3 ks) a pečící podložky (10 ks)	3 650
Gastro sada 10 různých kusů hrnců	5 900
Sada nádob s odměrkou (3 ks)	400
Sada nerezových misek	550
Sada 3 teflonových pánví	1 200
Sada hlubokých plechů (10 ks) a úzkých plechů (10 ks)	4 900
Sada gastro vysokých plechů (5 ks)	8 400
Sada příborů (40 ks)	860
Příborník	120
Sada uzavíratelných sklenic (10 ks)	600
Sada skladovacích nádob (10 ks)	2 000
Sad dezertních talířů (20 ks)	500
Standartní menší sada (20 ks) a větší sada talířů (20 ks)	1 200
Sada hlubokých talířů (20 ks)	600
Sada 20 misek	520
Formy na dezerty (20 ks)	880
Silikonové formy (10 ks)	2 250
Dortové (5 ks), koláčkové (12 ks) a koláčové formy (5 ks)	1 740
Formičky a vykrajovátko (15 druhů)	1 580
Síto na mouku a síto s ručkou, jemné a hrubé síto	1 780
Cedník jemný a hrubý	1 260
Držák na nože + sada pěti gastro nožů + keramické nože (2 ks) + škrabka	2 720
Kleště na zákusky (2 ks)	160
Trychtýř (3 ks)	420
Otvírák na konzervy	300
4 druhy struhadel	450
Sada vařeček	150
Šlehací metly – malá, střední, velká	370
Naběračka – malá, střední velká	350
Odpadkový koš nerez	450
Celkem	61 050

Příloha č. 10: Společnosti nabízející pronájem citylight vitrín

Seznam poskytovatelů venkovních reklam - citylight v Olomouckém kraji, které zveřejnili svůj ceník na svých internetových stránkách		
	Pronájmu za měsíc (Kč)	Tisk + služby (Kč)
ARES CZ s.r.o.	3 000	1 800
YASHICA s.r.o	4 000	2 000
BARTH - media a. s.	6 000	neurčeno
euroAWK s. r. o.	6 500	neurčeno
FALCON media s.r.o.	8 200	2 000
Cena tisku propagačního materiálu je závislá na požadavcích zákazníka, odvíjí se od materiálu, rozměrů apod. Podrobný ceník těchto služeb již na internetových stránkách společností obvykle není dostupný. A pokud je uveden, tak je jen orientační.		

Příloha č. 11: Splátkový kalendář při využití programu Progres (75% výdajů)

Úvěr (program Progres) při úrokové sazbě 3 % p. a. se splatností 5 let pro 75 % uznatelných výdajů						
Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Nesplacený úvěr	
					562283,00	75 % výdajů
1	1	10103	1405,71	8697,29	553585,71	
1	2	10103	1383,96	8719,04	544866,67	
1	3	10103	1362,17	8740,83	536125,84	
1	4	10103	1340,31	8762,69	527363,15	
1	5	10103	1318,41	8784,59	518578,56	
1	6	10103	1296,45	8806,55	509772,01	
1	7	10103	1274,43	8828,57	500943,44	
1	8	10103	1252,36	8850,64	492092,80	
1	9	10103	1230,23	8872,77	483220,03	
1	10	10103	1208,05	8894,95	474325,08	
1	11	10103	1185,81	8917,19	465407,89	
1	12	10103	1163,52	8939,48	456468,41	
2	1	10103	1141,17	8961,83	447506,58	
2	2	10103	1118,77	8984,23	438522,35	
2	3	10103	1096,31	9006,69	429515,65	
2	4	10103	1073,79	9029,21	420486,44	
2	5	10103	1051,22	9051,78	411434,66	
2	6	10103	1028,59	9074,41	402360,25	
2	7	10103	1005,90	9097,10	393263,15	
2	8	10103	983,16	9119,84	384143,30	
2	9	10103	960,36	9142,64	375000,66	
2	10	10103	937,50	9165,50	365835,16	
2	11	10103	914,59	9188,41	356646,75	
2	12	10103	891,62	9211,38	347435,37	
3	1	10103	868,59	9234,41	338200,96	
3	2	10103	845,50	9257,50	328943,46	
3	3	10103	822,36	9280,64	319662,82	
3	4	10103	799,16	9303,84	310358,98	
3	5	10103	775,90	9327,10	301031,87	
3	6	10103	752,58	9350,42	291681,45	
3	7	10103	729,20	9373,80	282307,66	
3	8	10103	705,77	9397,23	272910,43	
3	9	10103	682,28	9420,72	263489,70	
3	10	10103	658,72	9444,28	254045,43	
3	11	10103	635,11	9467,89	244577,54	

3	12	10103	611,44	9491,56	235085,98	
4	1	10103	587,71	9515,29	225570,70	
4	2	10103	563,93	9539,07	216031,62	
4	3	10103	540,08	9562,92	206468,70	
4	4	10103	516,17	9586,83	196881,88	
4	5	10103	492,20	9610,80	187271,08	
4	6	10103	468,18	9634,82	177636,26	
4	7	10103	444,09	9658,91	167977,35	
4	8	10103	419,94	9683,06	158294,29	
4	9	10103	395,74	9707,26	148587,03	
4	10	10103	371,47	9731,53	138855,50	
4	11	10103	347,14	9755,86	129099,63	
4	12	10103	322,75	9780,25	119319,38	
5	1	10103	298,30	9804,70	109514,68	
5	2	10103	273,79	9829,21	99685,47	
5	3	10103	249,21	9853,79	89831,68	
5	4	10103	224,58	9878,42	79953,26	
5	5	10103	199,88	9903,12	70050,14	
5	6	10103	175,13	9927,87	60122,27	
5	7	10103	150,31	9952,69	50169,58	
5	8	10103	125,42	9977,58	40192,00	
5	9	10103	100,48	10002,52	30189,48	
5	10	10103	75,47	10027,53	20161,95	
5	11	10103	50,40	10052,60	10109,36	
5	12	10135	25,27	10109,73	0,00	
		606212	43929	562283		

Splátka, úmor, úrok a nesplacený úvěr jsou uvedeny v Kč.

Příloha č. 12: Splátkový kalendář při využití úvěru od mBanky (75% výdajů)

Neúčelová hypotéka od mBanky při pevné úrokové sazbě 6,34 % p. a. se splatností 5 let pro 75 % uznatelných výdajů						
Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Nesplacený úvěr	
					562283,00	75 % výdajů
1	1	10960	2970,73	7989,27	554293,73	
1	2	10960	2928,52	8031,48	546262,25	
1	3	10960	2886,09	8073,91	538188,33	
1	4	10960	2843,43	8116,57	530071,76	
1	5	10960	2800,55	8159,45	521912,31	
1	6	10960	2757,44	8202,56	513709,74	
1	7	10960	2714,10	8245,90	505463,84	
1	8	10960	2670,53	8289,47	497174,38	
1	9	10960	2626,74	8333,26	488841,12	
1	10	10960	2582,71	8377,29	480463,83	
1	11	10960	2538,45	8421,55	472042,28	
1	12	10960	2493,96	8466,04	463576,23	
2	1	10960	2449,23	8510,77	455065,46	
2	2	10960	2404,26	8555,74	446509,72	
2	3	10960	2359,06	8600,94	437908,78	
2	4	10960	2313,62	8646,38	429262,40	
2	5	10960	2267,94	8692,06	420570,34	
2	6	10960	2222,01	8737,99	411832,35	
2	7	10960	2175,85	8784,15	403048,20	
2	8	10960	2129,44	8830,56	394217,64	
2	9	10960	2082,78	8877,22	385340,42	
2	10	10960	2035,88	8924,12	376416,30	
2	11	10960	1988,73	8971,27	367445,03	
2	12	10960	1941,33	9018,67	358426,37	
3	1	10960	1893,69	9066,31	349360,05	
3	2	10960	1845,79	9114,21	340245,84	
3	3	10960	1797,63	9162,37	331083,47	
3	4	10960	1749,22	9210,78	321872,70	
3	5	10960	1700,56	9259,44	312613,26	
3	6	10960	1651,64	9308,36	303304,90	
3	7	10960	1602,46	9357,54	293947,36	

3	8	10960	1553,02	9406,98	284540,38	
3	9	10960	1503,32	9456,68	275083,70	
3	10	10960	1453,36	9506,64	265577,06	
3	11	10960	1403,13	9556,87	256020,19	
3	12	10960	1352,64	9607,36	246412,83	
4	1	10960	1301,88	9658,12	236754,71	
4	2	10960	1250,85	9709,15	227045,57	
4	3	10960	1199,56	9760,44	217285,13	
4	4	10960	1147,99	9812,01	207473,11	
4	5	10960	1096,15	9863,85	197609,26	
4	6	10960	1044,04	9915,96	187693,30	
4	7	10960	991,65	9968,35	177724,95	
4	8	10960	938,98	10021,02	167703,93	
4	9	10960	886,04	10073,96	157629,96	
4	10	10960	832,81	10127,19	147502,77	
4	11	10960	779,31	10180,69	137322,08	
4	12	10960	725,52	10234,48	127087,60	
5	1	10960	671,45	10288,55	116799,04	
5	2	10960	617,09	10342,91	106456,13	
5	3	10960	562,44	10397,56	96058,58	
5	4	10960	507,51	10452,49	85606,09	
5	5	10960	452,29	10507,71	75098,37	
5	6	10960	396,77	10563,23	64535,14	
5	7	10960	340,96	10619,04	53916,10	
5	8	10960	284,86	10675,14	43240,96	
5	9	10960	228,46	10731,54	32509,41	
5	10	10960	171,76	10788,24	21721,17	
5	11	10960	114,76	10845,24	10875,93	
5	12	10933	57,46	10875,54	0,00	
		657573	95290	562283		

Splátka, úmor, úrok a nesplacený úvěr jsou uvedeny v Kč.

Příloha č. 13: Splátkový kalendář při využití úvěru od mBanky (100% výdajů)

Neúčelová hypotéka od mBanky při pevné úrokové sazbě 6,34 % p. a. se splatností 5 let pro 100 % uznatelných výdajů						
Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Nesplacený úvěr	
					749710,00	100 % výdajů
1	1	14613	3960,97	10652,03	739057,97	
1	2	14613	3904,69	10708,31	728349,66	
1	3	14613	3848,11	10764,89	717584,77	
1	4	14613	3791,24	10821,76	706763,01	
1	5	14613	3734,06	10878,94	695884,08	
1	6	14613	3676,59	10936,41	684947,66	
1	7	14613	3618,81	10994,19	673953,47	
1	8	14613	3560,72	11052,28	662901,19	
1	9	14613	3502,33	11110,67	651790,52	
1	10	14613	3443,63	11169,37	640621,15	
1	11	14613	3384,62	11228,38	629392,76	
1	12	14613	3325,29	11287,71	618105,05	
2	1	14613	3265,66	11347,34	606757,71	
2	2	14613	3205,70	11407,30	595350,41	
2	3	14613	3145,43	11467,57	583882,84	
2	4	14613	3084,85	11528,15	572354,69	
2	5	14613	3023,94	11589,06	560765,63	
2	6	14613	2962,71	11650,29	549115,34	
2	7	14613	2901,16	11711,84	537403,50	
2	8	14613	2839,28	11773,72	525629,79	
2	9	14613	2777,08	11835,92	513793,86	
2	10	14613	2714,54	11898,46	501895,41	
2	11	14613	2651,68	11961,32	489934,09	
2	12	14613	2588,49	12024,51	477909,57	
3	1	14613	2524,96	12088,04	465821,53	
3	2	14613	2461,09	12151,91	453669,62	
3	3	14613	2396,89	12216,11	441453,51	
3	4	14613	2332,35	12280,65	429172,85	
3	5	14613	2267,46	12345,54	416827,32	
3	6	14613	2202,24	12410,76	404416,55	
3	7	14613	2136,67	12476,33	391940,22	
3	8	14613	2070,75	12542,25	379397,97	
3	9	14613	2004,49	12608,51	366789,46	
3	10	14613	1937,87	12675,13	354114,33	
3	11	14613	1870,90	12742,10	341372,23	

3	12	14613	1803,58	12809,42	328562,82	
4	1	14613	1735,91	12877,09	315685,72	
4	2	14613	1667,87	12945,13	302740,60	
4	3	14613	1599,48	13013,52	289727,08	
4	4	14613	1530,72	13082,28	276644,80	
4	5	14613	1461,61	13151,39	263493,41	
4	6	14613	1392,12	13220,88	250272,53	
4	7	14613	1322,27	13290,73	236981,80	
4	8	14613	1252,05	13360,95	223620,86	
4	9	14613	1181,46	13431,54	210189,32	
4	10	14613	1110,50	13502,50	196686,82	
4	11	14613	1039,16	13573,84	183112,98	
4	12	14613	967,45	13645,55	169467,43	
5	1	14613	895,35	13717,65	155749,78	
5	2	14613	822,88	13790,12	141959,66	
5	3	14613	750,02	13862,98	128096,68	
5	4	14613	676,78	13936,22	114160,46	
5	5	14613	603,15	14009,85	100150,61	
5	6	14613	529,13	14083,87	86066,74	
5	7	14613	454,72	14158,28	71908,45	
5	8	14613	379,92	14233,08	57675,37	
5	9	14613	304,72	14308,28	43367,09	
5	10	14613	229,12	14383,88	28983,21	
5	11	14613	153,13	14459,87	14523,34	
5	12	14600	76,73	14523,27	0,00	
		876767	127057	749710		

Splátka, úmor, úrok a nesplacený úvěr jsou uvedeny v Kč.

Příloha č. 14: Prognózy prodeje pro jednotlivé výrobky

	Množství kusů					Prodejní cena					Cena surovin			
Zmrzlina	1.rok	2.rok	3. rok			1.rok	2.rok	3. rok			1.rok	2.rok	3. rok	
pesimistická	3500	4200	4620	litrů		700000	840000	924000	Kč		15050	18060	19866	Kč
optimistická	4500	6300	7560	litrů		900000	1260000	1512000	Kč		19350	27090	32508	Kč
pravděpodobná	4000	5250	6090	litrů		800000	1050000	1218000	Kč		17200	22575	26187	Kč
Medové řezy														
pesimistická	4300	5160	5676	ks		51600	61920	68112	Kč		21930	26316	28947,6	Kč
optimistická	5300	7420	8904	ks		63600	89040	106848	Kč		27030	37842	45410,4	Kč
pravděpodobná	4800	6290	7290	ks		57600	75480	87480	Kč		24480	32079	37179	Kč
Čokoládový dort														
pesimistická	300	360	396	ks		91200	109440	120384	Kč		39600	47520	52272	Kč
optimistická	400	560	672	ks		121600	170240	204288	Kč		52800	73920	88704	Kč
pravděpodobná	350	460	534	ks		106400	139840	162336	Kč		46200	60720	70488	Kč
Malé Jablečné muffiny														
pesimistická	3500	4200	4620	ks		17500	21000	23100	Kč		7350	8820	9702	Kč
optimistická	4500	6300	7560	ks		22500	31500	37800	Kč		9450	13230	15876	Kč
pravděpodobná	4000	5250	6090	ks		20000	26250	30450	Kč		8400	11025	12789	Kč
Dort čokovišeň														
pesimistická	300	360	396	ks		156900	188280	207108	Kč		68100	81720	89892	Kč
optimistická	400	560	672	ks		209200	292880	351456	Kč		90800	127120	152544	Kč
pravděpodobná	350	460	534	ks		183050	240580	279282	Kč		79450	104420	121218	Kč
Dort ricotta														
pesimistická	300	360	396	ks		135300	162360	178596	Kč		58800	70560	77616	Kč
optimistická	400	560	672	ks		180400	252560	303072	Kč		78400	109760	131712	Kč
pravděpodobná	350	460	534	ks		157850	207460	240834	Kč		68600	90160	104664	Kč

Jablkový dort														
pesimistická	300	360	396	ks		77400	92880	102168	Kč		33600	40320	44352	Kč
optimistická	400	560	672	ks		103200	144480	173376	Kč		44800	62720	75264	Kč
pravděpodobná	350	460	534	ks		90300	118680	137772	Kč		39200	51520	59808	Kč
Pařížské srdíčko														
pesimistická	4200	5040	5544	ks		88200	105840	116424	Kč		37800	45360	49896	Kč
optimistická	5200	7280	8736	ks		109200	152880	183456	Kč		46800	65520	78624	Kč
pravděpodobná	4700	6160	7140	ks		98700	129360	149940	Kč		42300	55440	64260	Kč
Limetkový cheesecake														
pesimistická	300	360	396	ks		97800	117360	129096	Kč		42450	50940	56034	Kč
optimistická	400	560	672	ks		130400	182560	219072	Kč		56600	79240	95088	Kč
pravděpodobná	350	460	534	ks		114100	149960	174084	Kč		49525	65090	75561	Kč
Linecké (50g)														
pesimistická	7500	9000	9900	ks		37500	45000	49500	Kč		15750	18900	20790	Kč
optimistická	8500	11900	14280	ks		42500	59500	71400	Kč		17850	24990	29988	Kč
pravděpodobná	8000	10450	12090	ks		40000	52250	60450	Kč		16800	21945	25389	Kč
Minizákusek kávový														
pesimistická	4200	5040	5544	ks		96600	115920	127512	Kč		40320	48384	53222,4	Kč
optimistická	5200	7280	8736	ks		119600	167440	200928	Kč		49920	69888	83865,6	Kč
pravděpodobná	4700	6160	7140	ks		108100	141680	164220	Kč		45120	59136	68544	Kč
Nepečená roláda														
pesimistická	5300	6360	6996	ks		74200	89040	97944	Kč		30740	36888	40576,8	Kč
optimistická	6300	8820	10584	ks		88200	123480	148176	Kč		36540	51156	61387,2	Kč
pravděpodobná	5800	7590	8790	ks		81200	106260	123060	Kč		33640	44022	50982	Kč
Ořechový řez														
pesimistická	4300	5160	5676	ks		68800	82560	90816	Kč		29240	35088	38596,8	Kč
optimistická	5300	7420	8904	ks		84800	118720	142464	Kč		36040	50456	60547,2	Kč

pravděpodobná	4800	6290	7290	ks		76800	100640	116640	Kč		32640	42772	49572	Kč
Panna cotta														
pesimistická	4200	5040	5544	ks		100800	120960	133056	Kč		43260	51912	57103,2	Kč
optimistická	5200	7280	8736	ks		124800	174720	209664	Kč		53560	74984	89980,8	Kč
pravděpodobná	4700	6160	7140	ks		112800	147840	171360	Kč		48410	63448	73542	Kč
Pudinkové košíčky														
pesimistická	5300	6360	6996	ks		63600	76320	83952	Kč		26500	31800	34980	Kč
optimistická	6300	8820	10584	ks		75600	105840	127008	Kč		31500	44100	52920	Kč
pravděpodobná	5800	7590	8790	ks		69600	91080	105480	Kč		29000	37950	43950	Kč
Čtverec s ovocem														
pesimistická	4300	5160	5676	ks		68800	82560	90816	Kč		29670	35604	39164,4	Kč
optimistická	5300	7420	8904	ks		84800	118720	142464	Kč		36570	51198	61437,6	Kč
pravděpodobná	4800	6290	7290	ks		76800	100640	116640	Kč		33120	43401	50301	Kč
Tiramisu														
pesimistická	5300	6360	6996	ks		121900	146280	160908	Kč		36570	43884	48272,4	Kč
optimistická	6300	8820	10584	ks		144900	202860	243432	Kč		43470	60858	73029,6	Kč
pravděpodobná	5800	7590	8790	ks		133400	174570	202170	Kč		40020	52371	60651	Kč
Vanilkový soudek														
pesimistická	6000	7200	7920	ks		108000	129600	142560	Kč		46800	56160	61776	Kč
optimistická	7000	9800	11760	ks		126000	176400	211680	Kč		54600	76440	91728	Kč
pravděpodobná	6500	8500	9840	ks		117000	153000	177120	Kč		50700	66300	76752	Kč
Tvarohov-ovocný oválek														
pesimistická	4300	5160	5676	ks		73100	87720	96492	Kč		30100	36120	39732	Kč
optimistická	5300	7420	8904	ks		90100	126140	151368	Kč		37100	51940	62328	Kč
pravděpodobná	4800	6290	7290	ks		81600	106930	123930	Kč		33600	44030	51030	Kč
Svatební dort potažený domácím marcipánem														
pesimistická	10	12	14	ks		104680	125616	146552	Kč		40260	48312	56364	Kč

optimistická	14	20	24	ks		146552	209360	251232	Kč		56364	80520	96624	Kč
pravděpodobná	12	16	19	ks		125616	167488	198892	Kč		48312	64416	76494	Kč
Čtvercový dort s kaskádou														
pesimistická	12	15	17	ks		89388	111735	126633	Kč		34380	42975	48705	Kč
optimistická	15	21	26	ks		111735	156429	193674	Kč		42975	60165	74490	Kč
pravděpodobná	14	18	22	ks		104286	134082	163878	Kč		40110	51570	63030	Kč
Dvoupatrový svatební dort s čokoládou														
pesimistická	12	15	17	ks		54852	68565	77707	Kč		21096	26370	29886	Kč
optimistická	15	21	26	ks		68565	95991	118846	Kč		26370	36918	45708	Kč
pravděpodobná	14	18	22	ks		63994	82278	100562	Kč		24612	31644	38676	Kč
Celkem	1. rok	2. rok	3. rok			1. rok	2. rok	3. rok			1. rok	2. rok	3. rok	
pesimistická	67734	81282	89412	ks		2478120	2980956	3293436	Kč		749366	902013	997746,6	Kč
optimistická	82244	115142	138172	ks		3148252	4411740	5303704	Kč		948889	1330055	1599764	Kč
pravděpodobná	74990	98212	113793	ks		2819196	3696348	4304580	Kč		851439	1116034	1301067	Kč

Příloha č. 15: Navýšení mezd oproti původnímu stavu

Zaměstnanec	1. rok	
	Výše odměny/měsíc (Kč)	Celkem (Kč)
Hlavní cukrář (2x)	13 000	26 000
Pomocný pracovník (2x)	9 000	18 000
Prodavačka (1x)	10 000	10 000
Řidič	10 000	10 000
Pracovnice na úklid	1 000	1 000
SP a ZP (34%)		21 760
Celkem za měsíc		86 760
Brigádník 2x (2 měsíce/rok)	8 000	16 000
Celkem za rok		1 057 120

Zaměstnanec	2. rok	
	Výše odměny/měsíc (Kč)	Celkem (Kč)
Hlavní cukrář (2x)	14 000	28 000
Pomocný pracovník (2x)	10 000	20 000
Prodavačka (2x)	10 000	20 000
Řidič	10 000	10 000
Pracovnice na úklid	1 000	1 000
SP a ZP (34%)		26 520
Celkem za měsíc		105 520
Brigádník 2x (2 měsíce/rok)	8 000	16 000
Celkem za rok		1 282 240

Zaměstnanec	3. rok	
	Výše odměny/měsíc (Kč)	Celkem (Kč)
Hlavní cukrář (2x)	15 000	30 000
Pomocný pracovník (2x)	10 000	20 000
Prodavačka (2x)	10 000	20 000
Řidič	10 000	10 000
Pracovnice na úklid	1 000	1 000
SP a ZP (34%)		27 200
Celkem za měsíc		108 200
Brigádník 2x (2 měsíce/rok)	8 000	16 000
Celkem za rok		1 314 400

Příloha č. 16: Odpisy strojů, zařízení a technického zhodnocení

Odpisy investičního majetku

Způsob odpisování zařízení a přístrojů je rovnoměrné. Gastro zařízení bude zařazeno do druhé odpisové skupiny. Bude tedy odepisováno 5 let.

Rok	Vstupní cena (Kč)	Odpis (Kč)	Zůstatková cena (Kč)
2012	528400	110 964	417 436
2013		104 359	313 077
2014		104 359	208 718
2015		104 359	104 359
2016		104 359	0

Název zařízení	Cena /ks (Kč)	Kusy	Celkem (Kč)
Investiční majetek, který je dodán jako celek. Spotřebiče jsou zabudované			
Celonerezové horkovzdušné pece se 4 zásuvy	16 000	2	32 000
Lednice	22 000	1	44 000
Mraznice	25 000	1	25000,00
Myčka nádobí	42 000	1	42 000
Mikrovlnná trouba	38 300	1	38 300
Stůl mycí se dvěma lisovanými dřezy	35 100	1	35 100
Odkapávač nádobí	1 500	2	3 000
Elektrický sporák stolní	12 100	2	24 200
Stůl pracovní se 2 policemi	13 400	2	26 800
Nerezové umyvadlo s baterií	6 900	1	6 900
Nástěnná digestoř	34 200	1	34 200
Celonerezový skříňový stůl	21 600	2	43 200
Plocha neutrální – 2 varianty	20 600	1	
	16 300	1	36 900
Skříň na nádobí	22 800	4	91 200
Nástěnná skříňka	8 200	2	16 400
Police	1 800	6	10 800
Zásobník	9 200	2	18 400
Celkem			528 400
Drobné kapitálové prostředky. Neodpisují se			
Termoport na přepravu produktů	9 600	1	9 600
Hnětač a míchač (5 litrů)	12 800	1	12 800
Univerzální robot	26 200	1	26 200
Servírovací vozík třípolicový	4 100	2	8 200
Transportní regálové vozíky	5 200	3	15 600
Celkem			72 400

Odpisy technického zhodnocení

Budova je rovnoměrně odepisována. Odpisová skupina 5. Cena (pořizovací), ze které se odpisy počítají, činí 1 653 185 Kč.

Rok	Vstupní cena (Kč)	sazba	Odpis (Kč)	Zůstatková cena (Kč)		
1998	1 653 185	1	16532	1 636 653		
1999		3,4	56208	1 580 445		
2000		3,4	56208	1 524 237		
2001		3,4	56208	1 468 028		
2002		3,4	56208	1 411 820		
2003		3,4	56208	1 355 612		
2004		3,4	56208	1 299 403		
2005		3,4	56208	1 243 195		
2006		3,4	56208	1 186 987		
2007		3,4	56208	1 130 779		
2008		3,4	56208	1 074 570		
2009		3,4	56208	1 018 362		
2010		3,4	56208	962 154		
2011		3,4	56208	905 945		
				148 910	Technické zhodnocení	
				1 054 855		
2012	1 802 095	3,4	61271	993 584		5063
2013		3,4	61271	932 313		5063
2014		3,4	61271	871 042		5063
2015		3,4	61271	809 770		5063
2016		3,4	61271	748 499		5063
2017		3,4	61271	687 228		5063
2018		3,4	61271	625 957		5063
2019		3,4	61271	564 686		5063
2020		3,4	61271	503 414		5063
2021		3,4	61271	442 143		5063
2022		3,4	61271	380 872		5063
2023		3,4	61271	319 601		5063
2024		3,4	61271	258 329		5063
2025		3,4	61271	197 058		5063
2026		3,4	61271	135 787		5063
2027		3,4	61271	74 516		5063
2028		3,4	61271	13 244		
2029		3,4	13244	0		

Příloha č. 17: Časový harmonogram navržených změn

