

Projekt založení podniku služeb s cukrářskými výrobky ve Zlíně

Bc. Kamila Mičáková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Mičáková**
Osobní číslo: **M120663**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení podniku služeb s cukrářskými výrobky ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se založení podniku.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu v oblasti nabídky a poptávky po cukrářských výrobcích na místním trhu Zlín.
- Na základě analýz stanovte kritéria pro vytváření podnik.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení založení podniku služeb s cukrářskými výrobky.
- Proveďte ekonomické zhodnocení tohoto projektového řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOLÁŘOVÁ, Monika. Velká kniha pro podnikání. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

RUSKIN-BRAUN, Ian. Marketing Your Service Business. London: Thorogood Publishing, 2005. ISBN 1 85418 311 7.

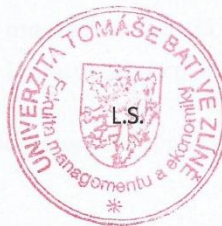
SUTTON, Garrett. Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in. 1st ed. in BZK Press. Minden, NV: BZK Press, 2012, 241 s. ISBN 978-1-937832-01-8.

Živnostenské podnikání: a další předpisy regulující podnikání: živnostenské úřady, obsahové náplně živností, investiční pobídky, Hospodářská a Agrární komora ČR, podpora podnikání, uznávání odborné kvalifikace, cestovní ruch, zastavárny, volný pohyb služeb: podle stavu k 3.2.2014. Ostrava: Sagit, 2014, 256 s. ISBN 978-80-7488-042-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2015

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt založení nového podniku služeb s cukrářskými výrobky ve Zlíně. Teoretická část je věnována problematice podnikání a jeho formám, struktuře a obsahu podnikatelského plánu, dále analytickým metodám, které jsou použity v práci, a závěr teoretické části je věnován problematice financování podniku. V praktické části je provedena analýza trhu a jsou aplikovány definované analytické metody. Obsahem praktické části je dále zpracování konkrétního podnikatelského plánu k založení nového podniku, který vychází ze zpracovaných analýz. Závěrem diplomové práce je provedeno ekonomické zhodnocení projektu.

Klíčová slova: podnikatelský plán, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, dotazníkové šetření, společnost s ručením omezeným

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to propose a project of company foundation with confectionery in Zlin. The theoretical part is focused on business and its forms, structure and content of the business plan, as well as analytical methods that are used in the thesis, and the conclusion of the theoretical part is focused on financing. In the practical part is the market analysis and applied defined analytical methods. The other content of the practical part is processing of a specific business plan for starting a new business that comes from processed analyzes. At the end of the thesis is economic evaluation of the project.

Keywords: business plan, SWOT analysis, Porter five forces analysis, survey research, limited company

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas věnovaný vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za veškerou podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK, PODNIKÁNÍ A JEHO FORMY	12
1.1 PODNIK.....	12
1.2 PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ.....	12
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	12
1.4 PODNIKÁNÍ FYZICKÉ OSOBY - ŽIVNOST.....	13
1.5 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB – OBCHODNÍ KORPORACE.....	14
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	16
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	16
2.1.1 Titulní strana	17
2.1.2 Obsah	18
2.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu	18
2.1.4 Exekutivní souhrn (realizační resumé)	18
2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti a podniku	19
2.1.6 Cíle podniku a vlastníků	20
2.1.7 Analýza trhu.....	21
2.1.8 Analýza konkurence	22
2.1.9 Výrobní plán.....	23
2.1.10 Marketingový plán.....	23
2.1.11 Realizační (organizační) projektový plán	24
2.1.12 Finanční plán	24
2.1.13 Hodnocení rizik	25
2.1.14 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu	25
2.1.15 Přílohy.....	26
3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI.....	27
3.1 SWOT ANALÝZA	27
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	28
3.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
4 FINANCOVÁNÍ PODNIKU.....	31
4.1 VLASTNÍ ZDROJE	31
4.2 CIZÍ ZDROJE	32
5 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36

6.1	ANALÝZA TRHU S CUKRÁŘSKÝMI VÝROBKÝ	36
6.2	ANALÝZA TRHU Z MAKROEKONOMICKÉHO HLEDISKA ZAMĚŘENÁ NA ZLÍNSKÝ KRAJ	42
6.3	ANALÝZA POPTÁVKY MÍSTNÍHO TRHU	47
6.4	APLIKACE PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	52
6.4.1	Existující konkurence	52
6.4.2	Nová konkurence	55
6.4.3	Kupující	56
6.4.4	Dodavatelé	56
6.4.5	Substituty	57
6.5	SWOT ANALÝZA	58
6.6	ZÁVĚR Z ANALYTICKÝCH METOD (KRITÉRIA PRO VYTVÁŘENÝ PODNIK)	59
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU S CUKRÁŘSKÝMI VÝROBKÝ	62
7.1	TITULNÍ STRANA	62
7.2	ÚVOD	62
7.3	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	63
7.4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A JEJÍCH CÍLŮ	65
7.4.1	Umístění podniku	66
7.4.2	Personální zajištění	67
7.4.3	Cíle podniku	71
7.5	ANALÝZA TRHU	71
7.6	ANALÝZA KONKURENCE	72
7.7	VÝROBNÍ PLÁN	73
7.8	MARKETINGOVÝ PLÁN	74
7.9	FINANČNÍ PLÁN	78
7.9.1	Zdroje financování	78
7.9.2	Náklady na zahájení provozu společnosti	78
7.9.3	Provozní náklady	79
7.9.4	Odpisy	80
7.9.5	Tržby	81
7.9.6	Výsledek hospodaření	82
7.10	HODNOCENÍ RIZIK	84
7.11	ČASOVÝ HARMONOGRAM	85
8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	87
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Motivy, které vedou člověka k podnikání, jsou různé. Může jít o nespokojenost v současném zaměstnání, touha mít více peněz, být nezávislý nebo touha „živit se“ tím, co ho baví a splnit si tak svůj sen.

Mým snem je mít cukrárnu, kde budou nabízeny vlastní výrobky dle vlastní receptury, která bude nabízet nové služby, jejíž prostory budou moderně a vkusně zařízeny a lidé se v ní budou cítit dobře. Proto jsem se rozhodla vybrat si jako téma diplomové práce zpracování podnikatelského plánu na tento typ podniku, vyhledat a zpracovat potřebné informace a následně ověřit si životaschopnost takového podniku v současných ekonomických podmínkách.

Cílem této diplomové práce je tedy zpracování projektu založení nového podniku služeb s cukrářskými výrobky – cukrárny ve Zlíně.

Nejprve budou zpracovány teoretické poznatky z oblasti podnikání, popsána struktura a obsah podnikatelského plánu, definovány analytické metody, které budou využity v praktické části a popsány zdroje financování podniku.

V praktické části budou provedeny analýzy tržního prostředí, a to analýza trhu s cukrářskými výrobky, analýza trhu z makroekonomického hlediska zaměřená na Zlínský kraj a dále je prostřednictvím dotazníkového šetření provedena analýza poptávky po cukrářských výrobcích ve Zlíně.

Dalšími analytickými metodami, které budou využity pro analýzu současného stavu, jsou Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Po zhodnocení zpracovaných analýz, jakožto podkladů pro zakládání podniku, bude druhá půlka praktické části věnována návrhu konkrétního podnikatelského plánu.

Závěrem práce bude provedeno ekonomického zhodnocení navrhovaného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navržení projektu založení podniku poskytujícího služby ve Zlíně. Bude zpracován podnikatelský plán na založení cukrárny s vlastní výrobou jako nového ekonomického subjektu a ověření jeho životaschopnosti v současných podmínkách na trhu. Jako dílčí cíl lze stanovit provedení analýzy současného stavu trhu a poptávky, jakožto výchozího bodu pro zpracování podnikatelského plánu. Po zpracování projektové části bude provedeno ekonomické zhodnocení projektu pomocí vybraných ukazatelů rentability a zadluženosti.

K dosažení hlavního cíle bude využito těchto metod:

- analýza současného stavu trhu
- dotazníkové šetření
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- SWOT analýza

V práci bude provedena analýza trhu s cukrářskými výrobky a provedení makroekonomické analýzy Zlínského trhu. Prostřednictvím dotazníkového šetření bude provedena analýza poptávky na místním trhu.

Pro zjištění intenzity síly jednotlivých konkurenčních subjektů bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil.

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a případných hrozeb bude provedena SWOT analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK, PODNIKÁNÍ A JEHO FORMY

V právní úpravě podnikání nastala od 1.1.2014 velká změna, a to v souvislosti s platností Zákona o obchodních korporacích, který nahradil Obchodní zákoník. Současně vešel v platnost Nový občanský zákoník, který nahradil Občanský zákoník, a který také částečně upravuje problematiku podnikání, např. definuje osobu podnikatele.

1.1 Podnik

„Podnik je základní jednotka, ve které je realizována výroba nebo která poskytuje služby.“ Je to instituce vytvořená k výkonu podnikatelské činnosti, tedy k podnikání. Podnik je funkčně a právně samostatný subjekt zakládaný podnikatelem za cílem dosahování zisku, prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků (Meluzín T. a V., 2007, s. 9).

1.2 Podnikatel a podnikání

Definice podnikatele podle Nového občanského zákoníku zní: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“ (Nový občanský zákoník, 2014, s. 50).

Základní rysy podnikání:

- snaha o dosažení zisku,
- uspokojování potřeb zákazníků, jejichž prostřednictvím se dosahuje zisku,
- riziko – uspokojování potřeb zákazníků výrobky a službami prostřednictvím trhu, přičemž při této činnosti čelí podnikatel riziku, snahou podnikatele je riziko snížit na přijatelnou úroveň volbou vhodné strategie a politiky podniku,
- počáteční vklad kapitálu do podnikání – vlastní nebo cizí, jeho velikost závisí na předmětu podnikání a jeho rozsahu (Meluzín T. a V., 2007, s. 8).

1.3 Právní formy podnikání

V České republice je možno vybrat si z několika právních forem podnikání. Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba. Typy forem podnikání upravuje

Zákon o obchodních korporacích. Při výběru vhodné formy podnikání se doporučuje zvážit některé faktory jako je počet zakladatelů, požadavky na základní kapitál, rozsah ručení za závazky z podnikání, administrativní a daňové zatížení, a další (Kolářová, 2013, s. 12).

Podnikání fyzické osoby

Podnikající fyzickou osobou je občan, který má živnostenský list, případně se přihlásí jako zemědělec, a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona a dalších zákonů, jako jsou daňové zákony, zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění a další (iPodnikatel, © 2011 - 2014).

Podnikání právnické osoby

„Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jeho právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou. Právnická osoba vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku“ (Nový občanský zákoník, 2014, s. 12 - 22).

Právnické osoby jsou definovány Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace (iPodnikatel, © 2011 - 2014).

1.4 Podnikání fyzické osoby - živnost

Živnostenský zákon definuje živnost jako: “Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Živnostenské podnikání, 2014, s. 5).

Dále tento zákon stanovuje všeobecné a zvláštní podmínky provozování živnosti. Všeobecnými podmínkami provozování živnosti jsou plná svéprávnost a bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná způsobilost a dále jiná způsobilost, pokud to zákon vyžaduje (Živnostenské podnikání, 2014, s. 9).

Živnosti se dělí na ohlašovací (řemeslné, vázané, volné) a koncesované. Ohlašovací živnosti mohou být provozovány na základě ohlášení při splnění stanovených podmínek, živnost vzniká dnem ohlášení (Živnostenské podnikání, 2014, s. 12 - 16).

Koncesované živnosti jsou provozovány na základě koncese. Živnost vzniká dnem nabytím právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny zásadně obory, u kterých je zvláště vysoké riziko ohrožení života, zdraví, majetku

a zákonem chráněných veřejných zájmů (Živnostenské podnikání, 2014, s. 17; iPodnikatel, © 2011 - 2014).

1.5 Podnikání právnických osob – obchodní korporace

Dle Zákona o obchodních korporacích jsou obchodními korporacemi obchodní společnosti a družstva. Osobními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, kapitálovými společnostmi jsou společnost s ručením omezených a akciová společnost. Dále mezi společnosti patří také evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. „Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost“ (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 5).

Obchodní korporace se zakládají společenskou smlouvou. U kapitálových společnostech vyžaduje společenská smlouva formu veřejné listiny. Obchodní korporace vzniká zápisem společnosti do obchodního rejstříku (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 6).

Veřejná obchodní společnost

„Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně“ (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 18).

Podíly společníků jsou stejné a každý společník má jeden hlas, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni společníci. Pokud není ve společenské smlouvě dohodnuto jinak, k rozhodování ve věcech společnosti je třeba souhlasu všech společníků. Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem. Minimální výše základního kapitálu není u této společnosti stanovena (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 18 - 19).

Komanditní společnost

„Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně – komanditista, a alespoň jeden společník neomezeně – komplementář“ (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 20).

Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře na polovinu, pokud neurčí společenská smlouva jinak. Část zisku připadající společnosti se po zdanění rozdělí mezi komanditisty v poměru jejich podílů. Ztrátu komanditisté nenesou. Minimální základní kapitál je ve výši vkladové povinnosti komanditisty (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 21).

Společnost s ručením omezeným

“Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění” (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 22).

Ze zákona je minimální výše vkladu 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí jinak. “Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, pokud společenská smlouva neurčí jinak” (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 23 - 25).

Tuto společnost může založit jediný zakladatel, v tomto případě se jedná o jednočlennou společnost. Působnost nejvyššího orgánu vykonává v jednočlenné společnosti její společník (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 6).

Akciová společnost

„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílil se na úpisu akcií, je zakladatel. Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč“ (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 36 - 37).

Družstvo

„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání, má nejméně tři členy“. Družstvo se zakládá ustavující schůzí, kde se vedle přijetí stanov zvolí členové orgánů družstva a schválí způsob splnění základního členského vkladu. Této schůze se může zúčastnit osoba, která podala přihlášku do zakládaného družstva, přičemž má jeden hlas (Zákon o obchodních korporacích, 2012, s. 76).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán pomůže lépe odhalit slabiny a silné stránky podnikatelského nápadu, může také umožnit předejít riziku možného neúspěchu hned na počátku života společnosti (Srpková, Řehoř, 2010, s. 55).

Při sestavování podnikatelského plánu je objasněno, jaké kroky musí být učiněny v jednotlivých oblastech, kolik bude potřeba finančních prostředků a kde budou získány a jak se zhodnotí investovaný kapitál. „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností“ (Srpková, 2007, s. 11).

Rozsah, struktura, části a sestavování podnikatelského plánu určuje vedení společnosti, závisí na její velikosti a charakteru, velikosti trhu, konkurenci a dalších faktorech (Smetana, Krátká, 2009, s. 140).

V podnikatelském plánu musí být vymezen okruh výrobků nebo služeb, které budou nabízeny, musí být identifikován vhodný trh a potenciální zákazníci a konkurence. Dále je nutné zvážit kapitálovou náročnost a způsoby financování podnikání. Finanční plán by měl být součástí podnikatelského plánu (Srpková, Řehoř, 2010, s. 56).

Podnikatelský plán má zpravidla dvojí využití, a to jako vnitřní dokument, který slouží jako podklad pro řízení firmy a dále má externí uplatnění v případě, že firma chce využít pro financování cizí kapitál. Součástí tohoto plánu je i zakladatelský rozpočet, který specifikuje finanční prostředky potřebné pro zahájení podnikatelské činnosti (Smetana, Krátká, 2009, s. 139).

Při sestavování podnikatelského plánu je nutno vycházet z informací o trhu, o konkurenci, z platných zákonů a předpisů, statistických údajů a výsledků vlastních analýz a propočtů (Smetana, Krátká, 2009, s. 140).

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální, ale některé atributy by měl obsahovat každý podnikatelský plán (Koráb, Režňáková, 2007, s. 36).

Koráb a Režňáková (2007, s. 36) uvádí, že podnikatelský plán by se měl skládat z následujících základních částí:

- titulní strana,

- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy, podpůrná dokumentace.

Srpová (2011, s. 14) navíc doporučuje, aby podnikatelský plán zahrnoval obsah, úvod, účel a pozici dokumentu, popis podnikatelské příležitosti a cíle podniku a vlastníků, dále analýzu trhu rozděluje na analýzu potenciálních trhů a analýzu konkurence, ostatní části plánu jsou shodné s Korábem.

Fotr a Souček (2005, s. 305) člení podnikatelský plán do šesti základních částí, a to:

- realizační resumé,
- charakteristika podniku a jejich cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěru technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

2.1.1 Titulní strana

Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, měly by zde být uvedeny údaje jako je název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku, povaha podnikání, způsob financování a jeho struktura (Koráb, Režňáková, 2007, s. 36). Dále také logo, pokud již existuje, jména klíčových osob a zakladatelů, datum založení a podobně (Srpová, 2011, s. 15).

Srpová (2011, s. 15) doporučuje uvést prohlášení o důvěrnosti informací typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

2.1.2 Obsah

Další částí by měl být podle Srpové (2011, s. 15) obsah. Ten by měl být samozřejmostí, usnadňuje vyhledávání v plánu, měl by být krátký, maximálně na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu zobrazujeme pouze nadpisy první až třetí úrovně, protože zobrazení dalších úrovní by již činilo obsah nepřehledným.

2.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

V úvodu se doporučuje uvést, pro koho je podnikatelský plán napsán, například pro investora. Co se týče pozice dokumentu, je možno uvést, že se jedná o první verzi dokumentu, kde se na některých kapitolách stále pracuje a uvést dobu, do které budou tyto detaily doplněny. Tím se předejde situacím, kdy čtenář plánu bude dohledávat chybějící informace související s rozpracovanými kapitolami, přičemž se tyto informace objeví v druhé verzi dokumentu. Proto je nutné seznámit čtenáře hned v úvodu, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které budou ještě některé kapitoly upřesněny či doplněny nebo zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu (Srpová, 2011, s. 15).

2.1.4 Exekutivní souhrn (realizační resumé)

Tato kapitola se zpracovává až na závěr samotného podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek a jejím účelem je maximálně podnítit zájem potenciálních investorů. Jedná se o shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – jeho hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhled na několik let. Cílem je vzbudit v čtenáři zvědavost, aby pokračoval v čtení celého dokumentu (Koráb, Režňáková, 2007, s. 36).

Srpová (2011, s. 16) dále podotýká, že shrnutí by nemělo nahrazovat úvod, ale mělo by obsahovat zhuštěný popis toho, co je na následujících stranách podnikatelského plánu rozpracováno podrobněji. Jako osnova shrnutí mohou být uplatněny tyto body:

- Jaké produkty budou poskytovány? Proč jsou lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a jaký je užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům a ke konkurenci.
- Jaké jsou klíčové osobnosti a jejich realizované úspěchy?
- Kvantitativní finanční informace, např. kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů a další.

Rozsah shrnutí je odvislý od charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu (Srpová, 2011, s. 16).

Autoři Fotr a Souček (2005, s. 305 – 306) nahrazují předchozí kapitoly definované Srpovou a Korábem do jedné části podnikatelského plánu nazvané realizační resumé, jehož součástí by měla být základní identifikace podniku (název a adresa, telefonní číslo, kontaktní osoby); charakteristika produktu nebo služby, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci; popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit a distribučních cest, které chce využít k dosažení těchto trhů; strategické zaměření na období tří až pěti let; zhodnocení manažerských zkušeností a schopností klíčových pracovníků; finanční aspekty, jako jsou odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu. Toto resumé by mělo nastínit základní charakteristiky podniku i projektu ve stručné a přesvědčivé formě v maximálním rozsahu dvou až tří stran.

2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

Zde se uvádí, v čem je viděna podnikatelská příležitost, např. nalezená mezera na trhu, objevený nový technický princip, aj. Je nutné přesvědčit čtenáře, že je právě vhodný okamžik k realizaci tohoto nápadu a že jsou pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Dále je třeba uvést, kdo daný výrobek či službu potřebuje, a vyjádření v podobě tržeb a zisku. Je třeba zaměřit zejména na popis produktu, tj. výrobku nebo služby, konkurenční výhody tohoto produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, 2011, s. 16).

Popis produktu by měl zahrnovat jak fyzický vzhled výrobku, tak popis toho jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Je vhodné uvést, zda se jedná o nový výrobek, nebo o výrobek, který je již na trhu nabízen, dále jaké služby doplňují nabídku výrobku, a zda budou zajišťovány samostatně nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Je nutné vyjadřovat se tak, aby popisu porozuměl i laik, to znamená, vyhýbat se odborným výrazům při technickém popisu, tyto podrobné informace uvést v příloze. Pokud je nabízena služba, uvést, v čem spočívá, jak funguje, jak bude tato služba poskytována a která zařízení či vybavení vyžaduje (Srpová, 2011, s. 16 - 17).

Výrobek, ať již produkt nebo služba, musí mít konkurenční výhodu. Je tedy nutné prokázat, že se jedná o lepší nabídku pro zákazníka, zajímavější koncepci, profesionálnější servis, a podobně (Srpová, 2011, s. 17).

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, pokud produkt přinese užitek pro zákazníka, ujasňuje, proč by zákazníci měli nakupovat právě tento výrobek a ne od konkurence. Z toho vyplývá, že je nutné vědět, kdo jsou nebo budou naši zákazníci, na které trhy se budeme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál (Srpová, 2011, s. 17).

Podle Fotra a Součka (2005, s. 306) by v této části měla být vystihnuta jak minulost společnosti, tak její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií pro jejich dosažení. Součástí této části by měla být historie podniku, důležité charakteristiky produktů nebo služeb, sledované cíle, a to jak strategické, tak specifické cíle jednotlivých oblastí podniku. Stanovené cíle by měly být reálné a současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě.

Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, úspěchů, strategie, cíle a cesty k jejich dosažení (Koráb, Režňáková, 2007, s. 37).

„Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky a služby,
- umístění, lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku, organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení, předchozí praxe či reference“ (Koráb, Režňáková, 2007, s. 37).

2.1.6 Cíle podniku a vlastníků

Zde přesvědčujeme čtenáře, že právě daný podnik a právě v tuto chvíli je schopen úspěšně realizovat podnikatelský projekt, který je předkládán. Subjekty poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu podniku rozhoduje především její vedení, proto budou investoři důkladně prověřovat vedení a zaměstnance podniku. V této kapitole je nutné zaměřit se na cíle společnosti, cíle vlastníků a manažeru společnosti, další pracovníky společnosti a její poradce (Srpová, 2011, s. 17).

Dále je vhodné definovat vizi společnosti a její cíle. Formulace cílů by měly být krátké a trochu reklamně zaměřené, např. do pěti let se staneme největším dodavatelem výrobku XY v České republice. Cíle by měly být stanoveny asi na pět let s konkretizací na jeden až dva roky (Srpová, 2011, s. 18).

V této části je také vhodné popsat organizační strukturu firmy, kolik zaměstnanců bude společnost mít, s jakou kvalifikací a věkové složení. „Úkoly jednotlivých zaměstnanců se uvádí v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky – popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává, odborné požadavky, organizační začlenění pracovního místa - vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kompetence - odborné, delegované pravomoci. Dále je zde uváděno vzdělání a dosavadní zkušenosti klíčových osobností, zejména v řídicích funkcích, jakou roli budou hrát jednotlivé osobnosti a vlastníci ve společnosti při jejím založení a růstu a jak se jejich role bude měnit v období“. Investoři mají zkušenosti, že projekty končí mnohdy neúspěchem proto, že nejsou důsledně prodiskutovány cíle společnosti, vlastníků i klíčových manažerů (Srpková, 2011, s. 18).

Doporučuje se jmenovitě uvést nejdůležitější firemní poradce – daňové, právní či reklamní agentury, je to považováno za důkaz profesionality. Dále je vhodné uvést, jakými úkoly byli poradci pověřeni, v jaké časovém rozsahu, jakou formu bude mít spolupráce s nimi a výše nákladů, které bude jejich práce vyžadovat (Srpková, 2011, s. 18).

Fotr a Souček (2005, s. 306 -307) dále v této kapitole doporučují vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů; stanovení klíčových řídicích pozicí s výhledem na dva až tři roky; základní přístup k řízení společnosti. Také tito autoři říkají, že kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a zároveň dodávají, že se jedná také o jeden z prvních aspektů, které posuzují.

Koráb a Režňáková (2007, s. 38) doporučují výše uvedené informace uvést v kapitole nazvané „Organizační plán“. Navíc zde doporučují popsat formu vlastnictví nového podniku, v případě obchodní korporace je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a údaje o obchodních podílech.

2.1.7 Analýza trhu

Pro realizaci úspěšného podnikatelského plánu musí existovat trh, který bude mít zájem o dané produkty, případně o jejich inovace. Investoři se velmi zajímají o fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. „Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musí být prokázána existence těchto potenciálních trhů. Souží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících.“ Je vhodné uvést informace jak o celkovém trhu, tak o cílovém trhu. Mu-

síme určit, co je celkový trh, a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V rámci této kapitoly je vhodné uvést zejména takové skupiny zákazníků, které mají z výrobku nebo služby značný užitek, mají k výrobku nebo poskytované službě snadný přístup, jsou ochotny za produkt nebo službu zaplatit (Srpová, 2011, s. 19).

Je tedy důležité vymezit cílový trh a popsat jeho charakteristické znaky, abychom mohli výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím dosáhnout většího úspěchu. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu na něj každému zvolenému zákazníkovi, je tedy nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin a trh tak segmentovat, např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, podle regionů, oborů, nákupních motivů, apod. Z těchto tržních segmentů pak vybrat jeden nebo více, které jsou pro podnik nejzajímavější a ty budou tvořit hledaný cílový trh. Pro ověření, zda byly segmenty vybrány správně, můžeme použít kritéria jako velikost segmentu, růst segmentu, možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům, dosažitelnost zákazníků, shoda produktu a potřeby zákazníků a síla konkurence. Při volbě cílových skupin musíme myslet na to, aby daná cílová skupina byla schopna výrobek či službu zaplatit. Následně se snažíme o tomto trhu získat příslušné informace, a to jsou konkrétní čísla a fakta o objemu a růstu trhu, o požadavcích a chování zákazníků (Srpová, 2011, s. 20).

Koráb a Režňáková (2007, s. 36 – 37) také doporučují zařadit zde přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky, apod., jimiž může být podnikání ovlivněno.

2.1.8 Analýza konkurence

Při zpracování podnikatelského plánu je důležité provést důkladnou analýzu konkurence, a to jak skutečných konkurentů, kteří působí na stejných cílových trzích nebo prodávají stejné produkty, tak potenciálních konkurentů, kteří mohou přijít v budoucnu. Konkurenty je vhodné rozdělit na hlavní, kteří na daném trhu hrají velmi významnou roli a vedlejší, a prozkoumat jejich přednosti a nedostatky. Podstatné je vyhodnotit všechny hlavní konkurenty podle kritérií, např. dle obrátu, růstu, podílu na trhu, výrobků a služeb zákazníků, jejich zákazníků, cen, prodejních cest, sídla, dostupnosti, a podobně (Srpová, 2011, s. 21). Analýza konkurence obsahuje analýzu konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti, jejich silné a slabé stránky a identifikaci možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku (Koráb, Režňáková, 2007, s. 36 - 37).

2.1.9 Výrobní plán

Zde je zachycen celý výrobní proces. Je nutné uvést popis potřebných strojů a zařízení k výrobě, používané materiály a jejich dodavatelé, informace o již uzavřených smlouvách. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat obchodní plán a bude obsahovat informace o nákupu zboží, skladovacích prostorech atd. U podniku poskytujícího služby bude tato kapitola obsahovat popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů. Dále je vhodné připojit seznam produktů, které podnik vyrábí nebo které má v plánu uvést na trh a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. Pokud podnik disponuje certifikáty jakosti, budou zde také uvedeny (Koráb, Režňáková, 2007, s. 37 - 38).

2.1.10 Marketingový plán

Tato část obsahuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány, dále jsou zde uvedeny odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit rentabilitu podniku (Koráb, Režňáková, 2007, s. 38).

Marketingová strategie řeší tři okruhy problémů:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpková, 2011, s. 22).

Východiskem pro výběr cílového trhu společnosti je segmentace trhu na základě jeho velikosti, kupní síly, podle kterých určíme hodnotu segmentu (Srpková, 2011, s. 22).

Prostřednictvím segmentace trhu lze mnohem lépe uspokojovat potřeby každé skupiny zákazníků (Ruskin-Brown, 2005, s. 15).

Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu, cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Při určování tržní pozice produktu jsou nejprve identifikovány možné konkurenční výhody produktu, na jejichž základě lze pozici budovat, poté je vybrána optimální konkurenční výhoda, která je důležitá pro spotřebitele, ale zároveň je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci. Nakonec je zvolen efektivní způsob komunikace

a propagace této výhody. Následuje rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici (Srpková, 2011, s. 22 - 23).

Marketingový plán se zaměřuje na trh a obsahuje nástroje, postupy a úkoly, jak dosáhnout stanovených cílů. Dále obsahuje opatření, která je nutné realizovat a důsledky těchto opatření v oblasti výnosů a nákladů (Smetana, Krátká, 2009, s. 141).

2.1.11 Realizační (organizační) projektový plán

Realizační projektový plán představuje časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Musí být určeny všechny důležité kroky a aktivity, které je nutno v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky, kterých má být dosaženo a termíny jejich dosažení (Srpková, 2011, s. 27).

Fotr a Souček (2005, s. 308) doporučují uvést tyto informace až na závěr podnikatelského plánu jako shrnutí základních aspektů, které jsou rozvedeny v jednotlivých částech podnikatelského plánu. Z časového plánu realizace projektu by měly být zřejmé informace o době výstavby, o době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

2.1.12 Finanční plán

Finanční plán určuje potřebné objemy investic a ukazuje, jak je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi:

1. předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem minimálně na tři roky, zde jsou zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady,
2. vývoj hotovostních toků (cash-flow) s výhledem na tři roky,
3. odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu (Koráb, Režňáková, 2007, s. 38).

Finanční plán představuje vyjádření předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupy finančního plánu tvoří plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování, a jiné (Srpková, 2011, s. 28).

Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy prokážeme příznivý vývoj

finanční situace, zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a doporučuje se provést výpočet bodu zvratu (Srpková, 2011, s. 29 - 30).

2.1.13 Hodnocení rizik

Obsahuje popis největších rizik, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tyto rizika je třeba analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. „Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit“ (Koráb, Režňáková, 2007, s. 38).

Analýza rizik kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace umožní i přípravu opatření, které bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane a také vzhledem k příčinám rizika, mohou být navržena preventivní opatření, které pomohou snížit význam daného rizika (Srpková, 2011, s. 32).

Rizika lze dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější, podle věcné náplně na rizika technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční a jiná (Srpková, 2011, s. 32).

Analýzu rizik lze provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Expertní hodnocení faktorů rizika je odborným odhadem jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům podniku. Významnost rizika posoudíme buď podle pravděpodobnosti jejich výskytu, nebo dle intenzity negativního vlivu. Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují (Srpková, 2011, s. 32).

Mezi opatření na snížení rizika řadíme diverzifikace, tj. rozšiřování výrobního programu produkty různé povahy, dělení rizika mezi více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci projektu, transfer rizika na jiné subjekty, tj. na dodavatele, odběratele a jiné prostřednictvím uzavírání dlouhodobých smluv, pojištění a jiné (Srpková, 2011, s. 32 - 33).

Dále je vhodné v této kapitole podnikatelského plánu identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského plánu za pomoci SWOT analýzy (Srpková, 2011, s. 31). Problematice této analýzy se více věnuji v samostatné kapitole dále.

2.1.14 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

Fotr a Souček (2005, s. 307 – 308) opět sdružuje informace uvedené v kapitolách od výrobního plánu až po finanční plán do jedné části nazvané „Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu.“ V této kapitole by měly být shrnuty zá-

kladní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, zaměřené na výrobní program, analýzu trhu a konkurence, marketingovou strategii, velikost výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů, umístění výrobní jednotky a pracovních sil, finančně-ekonomické analýzy a finanční plány, analýza rizika projektu.

2.1.15 Přílohy

Zde jsou uvedeny materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu, např. výpis z obchodního rejstříku, fotografie produktů, životopisy klíčových pracovníků, výkresy výrobků, propočty kritických bodů a jiné (Koráb, Režňáková, 2007, s. 38; Fotr, Souček, 2005, s. 308).

Rozsah stran příloh závisí na konkrétním případě, měly by zde být zařazeny dokumenty jako výpis z obchodního rejstříku, analýzy trhu, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, důležité smlouvy a další (Srpková, 2011, s. 33).

Smetana a Krátká (2009, s. 140) definují podnikatelský plán oproti předchozím autorům z jiného pohledu, podnikatelský plán by podle těchto autorů měl být:

- stručný a přehledný,
- logický – myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat,
- realistický a věrohodný – uváděné údaje musí být pravdivé a nesmí si navzájem odporovat,
- rozepsaný na kratší časové úseky – měsíce, týdny, dny,
- orientovaný na budoucnost – vystižení trendů a směrů dalšího vývoje.

Sutton (2012, s. 11) vystihuje problematiku podnikatelského plánu následovně: Úspěšné podnikatelské plány mapují klíčové otázky navrhovaného podnikání – kdo, co, kdy, proč a kde – které Vám pomohou zjistit „jak“. Kdo jsou hlavní „hráči“? Kdo jsou vlastníci, zaměstnanci, poradci, zákazníci, konkurence a pro koho je podnikatelský plán určen? Čeho chcete dosáhnout? Jaká je Vaše výhoda? Co budete nabízet? Co budete vyrábět? Kdy začalo nebo začne Vaše podnikání? Kdy chcete dosáhnout dílčích cílů? Proč podnikáte? Proč budou zákazníci chtít Váš výrobek nebo službu? Kde je podnik umístěný? Kde je cílový trh? Kde se nachází nové příležitosti? A nakonec, jak se dostanete z pozice, kde jste teď, tam kde chcete být?

3 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

Níže budou detailněji popsány analytické metody, které budou použity v této práci: SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a marketingový výzkum.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. SWOT představuje zkratku složenou z počátečních písmen slov z angličtiny:

- strengths – přednosti, silné stránky,
- weaknesses - nedostatky, slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby (Konečný, 2012, s. 109).

Konečný (2012, s. 109) doporučuje začít nejdříve analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak z makroprostředí, tak mikroprostředí firmy. Po provedení této analýzy, doporučuje pokračovat analýzou SW, zaměřenou na vnitřní prostředí firmy.

Analýza příležitostí a hrozeb umožňuje zdůraznit atraktivní příležitosti, které mohou přinést výhody, přičemž je nutné zamyslet se nad problémy, které budou muset být řešeny. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, naopak hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou (Srpková, 2011, s. 31).

Analýza silných a slabých stránek je tvořena analýzou externího a interního mikroprostředí firmy. Externí mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingové prostřednictví jako zprostředkovatelé služeb, logistické firmy, reklamní agentury a dále do externího mikroprostředí zahrnujeme veřejnost - místní komunita, odborná veřejnost, vláda, média a různé nátlakové skupiny. Interní mikroprostředí zahrnuje výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které existují a určují rámec, v nichž se může činnost podniku pohybovat (Vašítková, 2008, s. 62 - 63).

Každá společnost má však svá vlastní specifika, která pro ni mohou být v dané situaci silnou nebo slabou stránkou, proto je nutné v každé společnosti svou situaci správně analyzovat a dobře vyhodnotit (Vašítková, 2008, s. 63).

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil stanovuje rámec pro zkoumání konkurentů podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Pro účely podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, ve kterých je třeba posuzovat hrozby ze strany existující konkurence a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku (Koráb, Režňáková, 2007, s. 49 – 50).

Jde o:

- vnitřní konkurenci – konkurence ve stejném typu nebo oblasti podnikání, síla a intenzita konkurence mezi jednotlivými podniky závisí na počtu podniků, které působí v daném sektoru,
- novou konkurenci – subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám, odhadovat riziko tohoto druhu konkurence není jednoduché,
- zpětnou integraci (síla kupujícího při vyjednávání o ceně) – zpětná integrace v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciálních odběratel se rozhodne do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby zajišťovat vlastními silami, tyto faktory obsahují požadavky na kvalitu, kupující je citlivý na cenu,
- dopřednou integraci (síla dodavatelů při vyjednávání o ceně) – dopředná integrace v odběratelském řetězci je obrácený případ – dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele, tedy zákazníka a stává se jeho konkurencí,
- riziko konkurence substitutů – ohrožení našich produktů na trhu jinými příbuznými produkty, které námi doposud nabízené produkty nahrazují, čím více substitučních výrobků existuje, tím bude mít konkurence menší sílu (Koráb, Režňáková, 2007, s. 49 – 50; Kermally, 2006, s. 40 - 41).

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře, ale dosáhnout zisku. „Pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví určuje strukturu odvětví. Konfigurace Porterových pěti sil okamžitě napoví, jak odvětví funguje a jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota“ (Magretta, 2012, s. 45).

Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčové otázky: Co se děje v odvětví, která z mnoha věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání, čemu by měla být věnována pozornost (Magretta, 2012, s. 44).

„Každá z Porterových pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady nebo na obojí a tím méně přitažlivé odvětví bude pro aktéry, kteří v něm působí“ (Magretta, 2012, s. 45).

3.3 Marketingový výzkum

„Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět kroků:

- definování problému a výzkumných cílů,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- analýzu a vyhodnocení informací,
- prezentaci výsledků“ (Vašítková, 2008, s. 84).

Definování problému a výzkumných cílů usměrňuje celý proces marketingového výzkumu, určuje, co chceme zkoumat. Získávání informací vyžaduje vymezení potřebných informací a zdrojů pro jejich získávání. Výzkum může využít sekundární a primární údaje (Srpková, Řehoř, 2010, s. 194).

Sekundární informace jsou údaje, které již byly nashromážděny pro jiné účely. Tyto informace mají tu výhodu, že jsou téměř okamžitě dostupné a levné. Na druhou stranu mohou být příliš všeobecné, nepřesné a neaktuální, dále je nutné vědět, kde takovéto informace hledat. Ve většině případů však sekundární zdroje nemohou poskytnout všechny informace, které potřebujeme. Zdroje sekundárních informací mohou plynout z interních a externích zdrojů. Informacemi z interních zdrojů mohou být účetní záznamy, marketingová databáze, předešlé průzkumy nebo informace z ostatních funkčních oblastí firmy. Externí zdroje mohou představovat publikace vydávané orgány státní správy – statistické ročenky, zprávy ze sčítání lidu a jiné, dále komerční zdroje – od společností, které se zabývají komerčním výzkumem, nebo informace z periodických publikací či knih (Srpková, Řehoř, 2010, s. 194).

Primární informace jsou zcela nové údaje, které se získávají pro konkrétní účel. U těchto informací lze využít různé metody jejich sběru, přičemž volba metody závisí především na povaze řešeného problému. Mezi nejčastější metody patří pozorování, experiment a dotazování (Srpková, Řehoř, 2010, s. 195).

Pozorování představuje sběr informací optickým sledováním, pomocí osob či přístrojů, relevantních lidí, činností a situací. Výhodou této metody je, že umožňuje získat informace, které lidé nejsou ochotni poskytnout, touto metodou však není možné zachytit některé jevy, jako jsou postoje nebo pocity člověka (Srpková, Řehoř, 2010, s. 195).

Metoda experimentu umožňuje zjišťovat vztah mezi příčinami a důsledky v oblasti marketingu. Při experimentu se hodnotí, které faktory ovlivňují určité činnosti, snažíme se odhalit rozhodující faktory a zjišťovat velikost jejich vlivu (Srpková, Řehoř, 2010, s. 195).

Nejběžnějším způsobem získávání primárních informací je dotazování. Jde o sběr informací na základě odpovědí zkoumaných osob prostřednictvím kladení otázek v dotazníku. Výhodou dotazování je její přizpůsobivost, nenáročnost a nižší náklady než u předchozích dvou metod. Největší nevýhodou této metody je však neochota odpovídat na otázky a nízká návratnost dotazníků. Dotazování lze provádět osobním rozhovorem, telefonicky, písemně poštou nebo elektronicky (Srpková, Řehoř, 2010, s. 196).

Základním nástrojem této metody sběru informací je dotazník. Jedná se o soubor otázek, na které respondenti odpovídají. Rozlišujeme dva druhy otázek:

- uzavřené – respondentovi je dána možnost výběru z předepsaných variant odpovědí,
- otevřené – odpověď je zcela na dotazovaném (Srpková, Řehoř, 2010, s. 196).

Srpková a Řehoř (2010, s. 196) doporučují tuto strukturu dotazníku: název výzkumného úkolu a účel, pro který se informace získávají, název firmy, která organizuje výzkum, otázky týkající se cílů průzkumu a otázky zaměřené na identifikaci respondenta, vhodné je i poděkovat za ochotu spolupracovat. Dotazník by měl být srozumitelný a jednoznačný, zaměřený na problematiku.

Shromážděné informace je třeba zpracovat a analyzovat a získat z nich užitečné údaje a poznatky pro použití při řešení marketingových problémů (Srpková, Řehoř, 2010, s. 196).

4 FINANCOVÁNÍ PODNIKU

Není nic neobvyklého, že při zahájení podnikatelské činnosti převyšují náklady výnosy a podnikatel tak vykazuje ztrátu. Při sestavování zakladatelského rozpočtu je nutné tuto skutečnost respektovat a možné rizika minimalizovat přesným odhadem potřeb finančních prostředků a zajištěním potřebné výše zdrojů financování (Veber, Srpová, 2008, s. 96).

Výši kapitálu ovlivňuje zejména oborové zaměření firmy a objem produkce. Výše počátečního kapitálu závisí také na zvolené právní formě podnikání. Při zakládání a dalším rozvoji firmy lze využít různé finanční zdroje. Mezi nejčastější členění patří členění z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí (Veber, Srpová, 2008, s. 106).

4.1 Vlastní zdroje

Do vlastních zdrojů můžeme zahrnout vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku (Veber, Srpová, 2008, s. 106).

Vklady vlastníků

„Prakticky žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu osob, které se rozhodnou podnikat.“ Je nutné také zohlednit zákonné požadavky na minimální výši základního kapitálu. Vklady vlastníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika, protože v případě likvidace podniku se nároky majitelů vypořádávají jako poslední. Vlastní kapitál vložený do podnikání je pozitivním signálem pro poskytovatele cizího kapitálu, protože vyznačuje ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku (Veber, Srpová, 2008, s. 107 - 108).

Zisk - samofinancování

Výhodou použití zisku při financování je, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se finanční riziko podniku plynoucí se zadlužením. Na druhou stranu, zisk není z časového pohledu zcela stabilním zdrojem (Veber, Srpová, 2008, s. 108).

Odpisy

Hlavní funkcí odpisů je zabezpečit proces postupného přenosu ceny majetku do nákladů a tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Odpisy představují stabilní interní finanční zdroj, nepodléhají zdanění. Částku odpisů získává podnik inkasem tržeb v cenách prodané produkce, poté sám rozhoduje, na co bude tato částka využita – na krytí provoz-

ních potřeb, splátky dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje (Veber, Srpová, 2008, s. 108).

4.2 Cizí zdroje

Do cizích zdrojů můžeme zahrnout úvěry, popř. půjčky, leasing, faktoring a forfaiting, dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál (Veber, Srpová, 2008, s. 106).

Úvěry

Úvěry jsou velmi frekventované zdroje cizího kapitálu. Lze je rozdělovat z řady hledisek – finanční, spočívají v poskytnutí peněžní částky v určité výši a úvěry obchodní – ty si poskytují účastníci obchodních vztahů (Veber, Srpová, 2008, s. 109).

Finanční (bankovní) úvěry - cenou za poskytnutí úvěru je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním, např. bankovní poplatky. Výši úroku ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti kapitálu. Úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a snižují tak daňový základ (Veber, Srpová, 2008, s. 109).

Obchodní úvěry - nejběžnějším obchodním úvěrem je úvěr dodavatelský – odklad platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dnů. Úvěr odběratelský, formou záloh od odběratelů, se poskytuje v některých odvětvích s velmi dlouhou průběžnou dobou výroby (Veber, Srpová, 2008, s. 110).

Leasing

Leasing je třístranný vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem, kdy pronajímatel nakoupí majetek od dodavatele, stává se jeho majitelem a pronajme ho za úplatu nájemci (Hrdý, Horová, 2009, s. 75).

Leasing členíme na operativní - provozní a finanční. Operativní leasing představuje krátkodobý pronájem, kdy pronajímatel poskytne předmět leasingu nájemci na dobu určitou a po skončení doby pronájmu se předmět vrací zpět pronajímateli. Doba leasingu je obvykle kratší než doba životnosti předmětu leasingu a nájemné většinou nepokrývá jeho pořizovací cenu. Finanční leasing představuje dlouhodobý pronájem, jehož doba se blíží době životnosti a po skončení pronájmu přechází předmět nájmu do vlastnictví nájemce (Hrdý, Horová, 2009, s. 76).

Faktoring

„Faktoring představuje prodej krátkodobé pohledávky podniku před lhůtou její splatnosti faktorovi – specializované finanční instituci nebo bance.“ Faktor si za tento odkup strhne provizi, zákazníkovi jsou peníze za pohledávku ihned vyplaceny, a faktor na sebe bere riziko spojené s odkupem pohledávky (Hrdý, Horová, 2009, s. 80).

Forfaiting

„Forfaiting představuje odkoupení dlouhodobých a střednědobých pohledávek před lhůtou splatnosti forfaitrem.“ Používá se především v zahraničním obchodě většinou na investiční celky dodávané na dodavatelský úvěr. Vzhledem k vysokému riziku platební neschopnosti dlužníka v zahraničí je vyžadováno obvykle ručení třetí osobou, nejčastěji bankou (Hrdý, Horová, 2009, s. 81).

Dluhopisy

„Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka – emitenta vůči majiteli - věřiteli.“ V dluhopisu se zavazuje dlužník, že ve stanovené lhůtě splatí nominální hodnotu a dále bude vyplácet úrok a další odměny svým věřitelům. Úrok z dluhopisů je položkou snižující zisk pro účely zdanění a placený úrok je zpravidla nižší než dividenda z akcií (Veber, Srpová, 2008, s. 110).

Tiché společenství

Tiché společenství představuje závazek tichého společníka poskytnout podnikateli smluvný vklad do jeho podnikání, podnikatel má závazek k placení části čistého zisku tichému společníkovi. Tiché společenství musí být podloženo písemnou smlouvou, ve které musí být dohodnutý rozsah účasti tichého společníka na zisku a ztrátě stejný (Kolářová, 2013, s. 90).

Rizikový kapitál

Fond rizikového kapitálu – investor vstupuje do podniku formou navýšení základního kapitálu a tím získá podnik potřebné zdroje. Po několika letech je kapitálový podíl fondu rizikového kapitálu odprodán a investice se vrací zpět do fondu (Veber, Srpová, 2008, s. 110).

5 ZÁVĚR Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byl charakterizován podnik, podnikání a jeho formy dle současných zákonných podmínek, dále byla provedena literární rešerše problematiky podnikatelského plánu, definována analýza SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil a marketingový výzkum. Poslední část teoretické části byla věnována financování podniku.

Na základě těchto poznatků budou v praktické části nejprve provedeny analýzy trhu za využití definovaných metod. Po vyhodnocení výsledků těchto analýz bude vypracován projekt podnikatelského plánu, který bude obsahovat, na základě vyhodnocení dostupných informací z literatury, tyto části:

- titulní strana,
- úvod,
- exekutivní souhrn,
- charakteristika společnosti a jejich cílů,
- analýza trhu,
- analýza konkurence,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- časový harmonogram.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly bude provedena analýza trhu s cukrářskými výrobky a analýza trhu z makroekonomického hlediska, poté bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil, dále budou zpracovány a vyhodnoceny údaje získané dotazníkovým šetřením a bude provedena SWOT analýza.

6.1 Analýza trhu s cukrářskými výrobky

Před samotnou analýzou je třeba nejprve zařadit obor podnikání v rámci klasifikace ekonomických činností CZ-NACE rev. 2, která je aktuálně v platnosti. Tato klasifikace je využívána ve statistických údajích zpracovávaných Českým statistickým úřadem.

Výroba cukrářských výrobků patří podle CZ-NACE rev. 2 do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků. „Některé činnosti jsou zařazeny do zpracovatelského průmyslu (např. ty, které jsou prováděné v pekárnách, cukrárnách a řeznictvích prodávajících svoji vlastní produkci), i když by tyto činnosti mohly být považovány za maloobchodní činnost ve vlastních prodejnách výrobce. Pokud však dochází pouze k minimálnímu zpracování, které nepředstavuje skutečnou přeměnu, je jednotka zařazena do obchodu (sekce G)“. Skupina 10.7 zahrnuje výrobu pečiva, makaronů, nudlí a podobných výrobků (Klasifikace ekonomických činností, © 2014).

10.71 Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých

Třída 10.71 zahrnuje výrobu pekařských a cukrářských výrobků, z cukrářských výrobků to jsou koláče, dorty, vdolky, vafle a podobně (Klasifikace ekonomických činností, © 2014).

Tato třída nezahrnuje výrobu trvanlivého pečiva a těstovin a ohřívání pekařských a cukrářských výrobků pro okamžitou spotřebu (Klasifikace ekonomických činností, © 2014).

10.72 Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků

Třída 10.72 zahrnuje výrobu trvanlivých cukrářských výrobků, sucharů, sušenek a výrobu trvanlivých sladkých a slaných výrobků jako čajového pečiva, krekrů, preclíků a podobně (Klasifikace ekonomických činností, © 2014).

Dále provozování cukrárny je nutno zařadit dle CZ-NACE rev. 2 do sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, oddílu 56 Stravování a pohostinství, zde do skupiny 56.1 Stra-

vování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních a třídy 56.10, jež nese stejný název.

56.10 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních

Třída 56.10 zahrnuje poskytování stravování zákazníkům, kteří sedí a jsou obsluhováni nebo se obsluhují sami podle nabídky (Klasifikace ekonomických činností, © 2014).

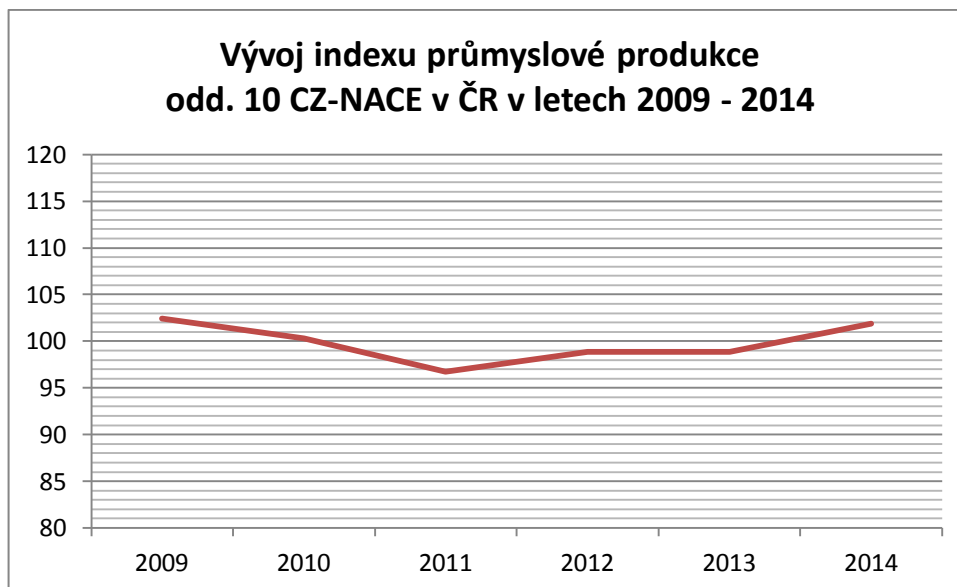
Nyní bude provedena analýza vybraných ukazatelů dle klasifikace CZ-NACE.

Index průmyslové produkce stanovuje míru aktivity a objemu výroby průmyslového sektoru, bude provedena analýza průmyslové produkce v oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků za období 2009 – 2014, kdy stejné období přecházejícího roku je rovno 100. Výroba potravinářských výrobků patří v rámci zpracovatelského průmyslu stále ke klíčovým oddílům. Vývoj oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků nevykazuje tak výrazně zasažení ekonomickou krizí, zde dochází k poklesu hodnot se zpožděním a to s klesající tendencí až do roku 2011. V roce 2012 dochází k mírnému růstu v meziročním srovnání o 2,2. V roce 2013 dochází prakticky ke stagnaci, respektive k poklesu o pouhé 0,1. Pro rok 2014 se již jedná o rostoucí tendenci s meziročním nárůstem o 3,1.

Tabulka 1. Index průmyslové produkce (meziroční indexy) v ČR v letech 2009 – 2014

Kategorie CZ-NACE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
10 Výroba potravinářských výrobků	102,4	100,3	96,7	98,9	98,8	101,9
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování						

Vývoj indexu průmyslové produkce oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků vyjádřený v tabulce je zobrazený v následujícím grafu.



Obrázek 1. Vývoj indexu prům. produkce odd. 10 Výroba potravinářských výrobků v ČR v letech 2009 – 2014 (ČSÚ, vlastní zpracování)

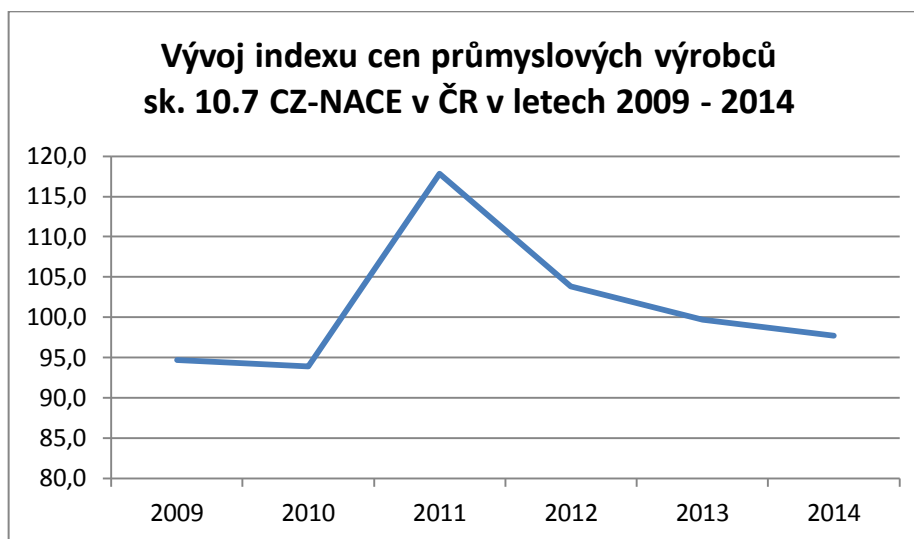
Dále se zaměřím na index cen průmyslových výrobců, jakožto na důležitý indikátor cenového vývoje, který je vypočítáván v soustavě cenových indexů v České republice, a to na vývoj indexu cen průmyslových výrobců skupiny 10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky v letech 2009 až 2014, kdy stejné období se rovná 100. Vývoj cen potravinářské produkce je z velké míry ovlivňován cenou agrární produkce, která závisí na výši a kvalitě sklizně v konkrétním roce. Vedle ceny vstupů je dalším faktorem tlak obchodních řetězců na nezvyšování cen, za které nakupují od výrobců potravinových výrobků.

Vývoj indexu cen průmyslových výrobců má kolísavý trend. Ve sledovaném období bylo dosaženo maxima v roce 2011 a to v souvislosti s růstem cen obilí, která se promítá do ceny mouky, jakožto hlavní suroviny pro výrobu. Poté se index cen průmyslových výrobců stále snižuje, v roce 2014 dosáhl hodnoty 97,7, což může být zapříčiněno již zmiňovaným tlakem obchodním řetězců, při ostrém konkurenčním prostředí.

*Tabulka 2. Index cen průmyslových výrobců ve skupině 10.7 CZ-NACE v ČR
v letech 2009 – 2014*

Kategorie CZ-NACE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky	94,7	93,9	117,8	103,8	99,7	97,7
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování						

Vývoj indexu cen průmyslových výrobců skupiny 10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky vyjádřený v tabulce je zobrazený v následujícím grafu.



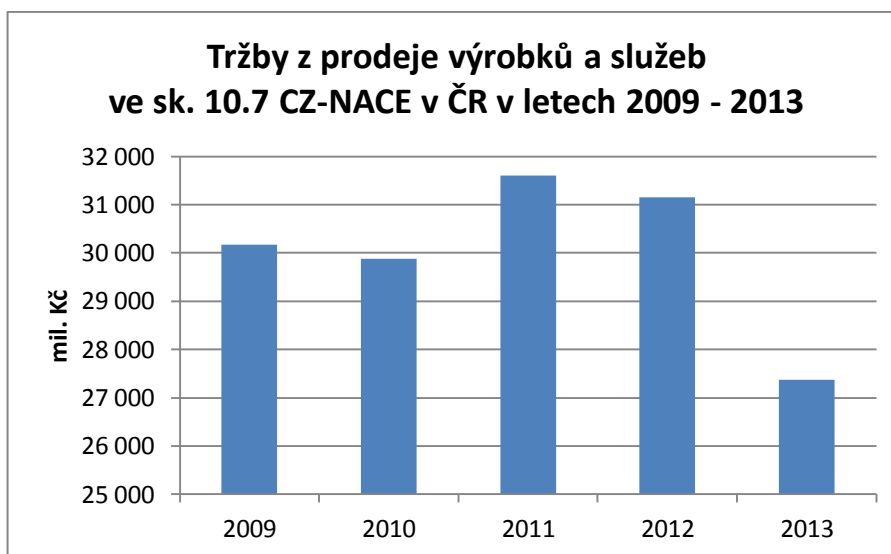
Obrázek 2. Vývoj indexu cen průmyslových výrobců sk. 10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky v ČR v letech 2009 – 2014 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Dále bude provedena analýza tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a to ve skupině 10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky v České republice.

Výše tržeb v roce 2009 a 2010 je ještě ovlivněna dopadem ekonomické krize. V roce 2011 dochází k růstu, což je spojeno s již zmiňovaným zvýšeným cenovým indexem v návaznosti na růst cen obilí, potažmo mouky. V roce 2012 i 2013 dochází k poklesu tržeb, který je způsoben jak snížením produkce, tak snížením cenového indexu v těchto letech, jak ukazují předchozí dvě tabulky, respektive grafy.

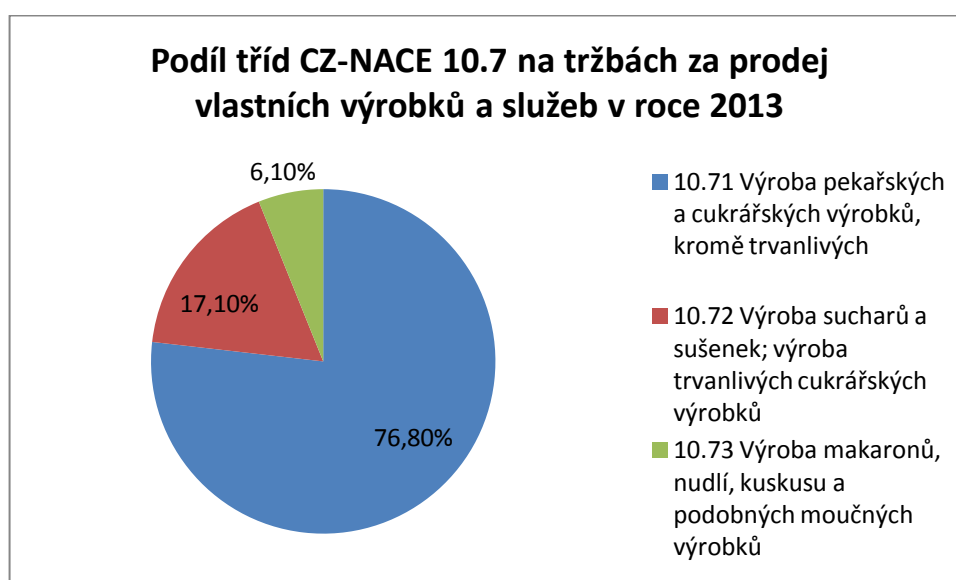
Tabulka 3. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve skupině 10.7 CZ-NACE v ČR v letech 2009 – 2013 v mil. Kč

Kategorie CZ-NACE	2009	2010	2011	2012	2013
10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky	30 168	29 882	31 598	31 152	27 371
Zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2013, vlastní zpracování					



Obrázek 3. Tržby z prodeje výrobků a služeb ve sk. 10.7 CZ-NACE v ČR v letech 2009 – 2013 (Panorama potravinářského průmyslu 2013, vlastní zpracování)

76,8 % tržeb z prodeje výrobků a služeb ve skupině 10.7 Výroba potravinářských výrobků tvořila v roce 2013 třída 10.71 Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých. Třída 10.72 Výroba sucharů a sušenek, výroba trvanlivých cukrářských výrobků tvořila 17,1 %, nejmenší podíl na tržbách této skupiny měla v roce 2013 třída 10.73 Výroba makaronů, nudlí, kuskusu a podobných moučných výrobků, a to 6,1 %.



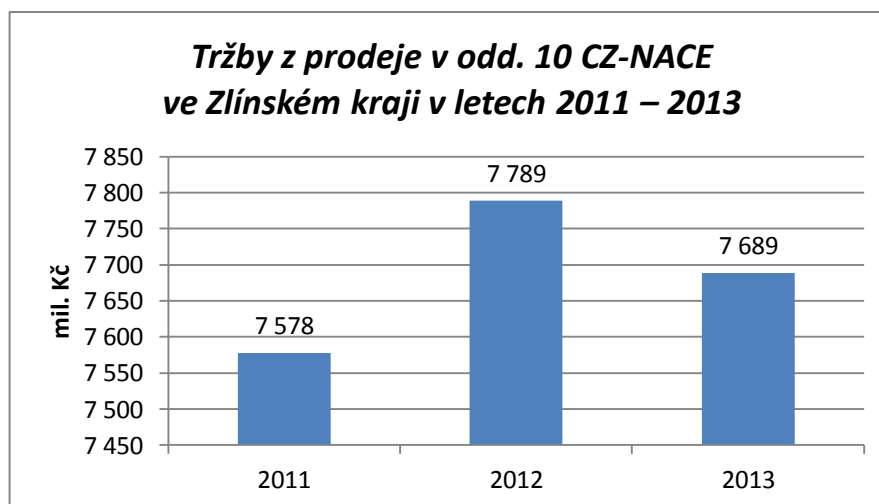
Obrázek 4. Podíl tříd CZ-NACE 10.7 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013 (Panorama potravinářského průmyslu 2013, vlastní zpracování)

Dále bude provedena analýza tržeb z prodeje vlastních výrobků oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků CZ-NACE ve Zlínském kraji v letech 2011 - 2013.

Tabulka 4. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v oddílu 10 CZ-NACE ve Zlínském kraji v letech 2011 – 2013 v mil. Kč

Kategorie CZ-NACE	2011	2012	2013
10 Výroba potravinářských výrobků	7 578	7 789	7 689
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování			

V oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků dochází nejprve k růstu tržeb v roce 2012 na 7 789 mil. Kč, což je o 211 mil. Kč více než v roce 2011. V roce 2013 však dochází k poklesu tržeb v tomto oddílu CZ-NACE o 100 mil. Kč oproti roku 2012.



Obrázek 5. Tržby z prodeje v odd. 10 CZ-NACE ve Zlínském kraji v letech 2011 – 2013 v mil. Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)

Z uvedených analýz trhu s cukrářskými výrobky vyplývá, že současný vývoj trhu není příliš příznivý pro vstup nového podniku do oboru tohoto podnikání. Jedná se o obor, který je závislý na surovinách, jejichž ceny se odvíjí od agrární produkce. Dále také obchodní řetězce tlačí na cenu výrobků a tím dochází ke snižování tržeb. Na druhou stranu ale dochází k růstu produkce potravinářských produktů. Zde se nachází potenciál k využití nastupujících trendů nových cukrářských výrobků ze zahraničí, které k nám v poslední době přicházejí. To lze zaznamenat také zvýšeným počtem televizních pořadů zaměřených na tuto tematiku.

Problematice nových trendů se věnuje také článek v časopise Dorty snů, který tyto trendy, resp. vlny nových trendů shrnuje za poslední roky. Nejprve se jednalo o vlnu muffinů

a cupcakes, následovaly cookies a cheesecaky. Před pár měsíci se jednalo o příliv makronek a dnes jsou největší senzací popcakes neboli také cake pops – dortová lízátko, ale popularita těchto produktů je teprve v začátcích. Jedná se koule z těsta vytvořeného z rozdrobeného piškotového korpusu, spojeného čokoládou či krémem a dalších ingrediencí dle vlastní chuti. Tyto koule se po vytvarování nastrčí na špejle či speciální tyčinky, nechají se vychladit a poté se zpravidla máčí v čokoládě a zdobí dle vlastní chuti a fantazie (Popcakes - nová sladká senzace, 2015).

Článek také uvádí, že dnes jsou moderní netradiční sladkosti, ale nesmí se však zapomínat na důležitost kvalitních surovin. Jsou také často požadovány zdravější alternativy na méně kalorické dezerty, každý správný cukrář však říká, že nejlepší jsou právě dezerty z poctivých surovin – s cukrem, tukem, vejci, moukou, aby byly dorty a ostatní sladké výrobky takové, jak mají být (Popcakes - nová sladká senzace, 2015).

Dalším, zatím málo známým trendem, který se k nám dostává, jsou naked cakes, tzv. nahé dorty. Jedná se o dorty naplněné krémem, jejichž povrch se ničím nezakrývá (bez potahu fondánem, krémem či čokoládou), naplněné dorty se pouze ozdobují ovocem, květinami či čokoládovými dekoracemi. Jedná se o výrobek vhodný pro ty, kteří nemají rádi sladký fondán či přemíru krému, na druhou stranu, tento dort musí být rychle spotřebován, aby nedocházelo k osychání nezakrytého dortového korpusu (Tallóšiová D., 2015).

6.2 Analýza trhu z makroekonomického hlediska zaměřená na Zlínský kraj

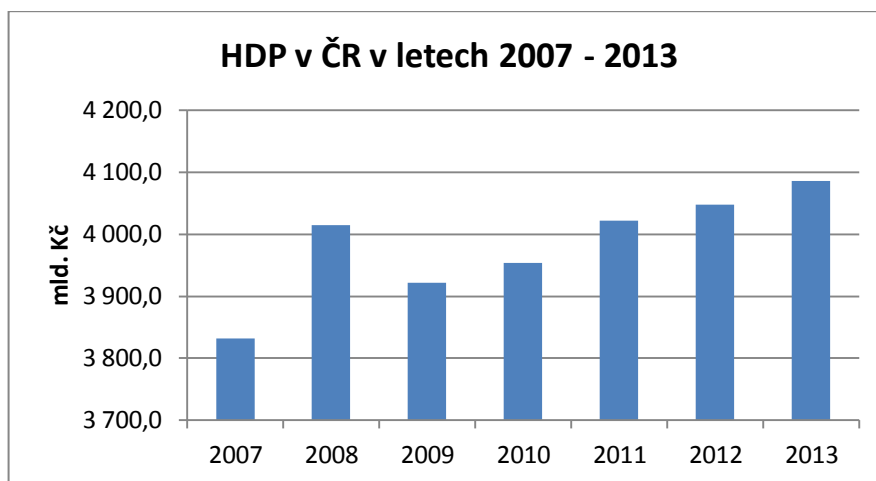
V rámci analýzy trhu bude nejprve věnována pozornost vývoji HDP České republiky a Zlínského kraje v letech 2007-2013.

Tabulka 5. HDP ČR a Zlínského kraje v letech 2007 – 2013 v mld. Kč

HDP	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČR	3 831,8	4 015,3	3 921,8	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3
Zlínský kraj	177,3	191,1	186,9	184,9	189,2	190,6	193,2
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování							

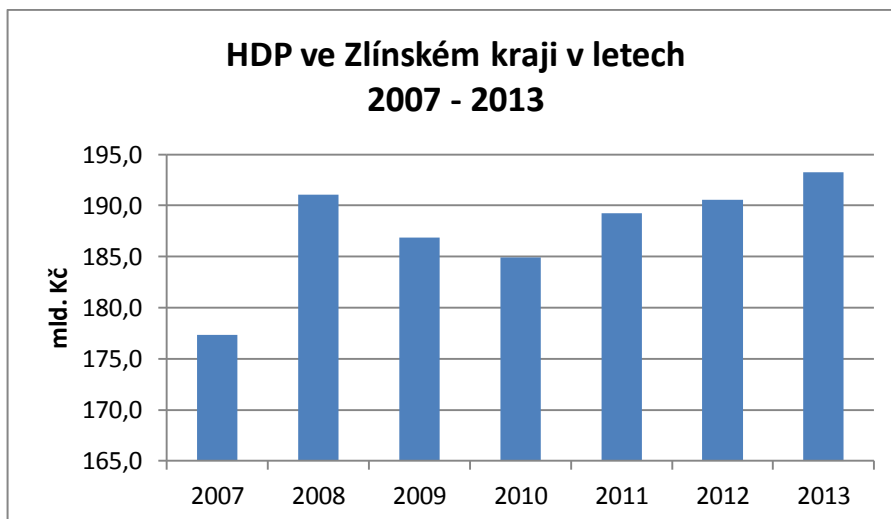
HPD České republiky mělo až do roku 2008 stoupající trend, kdy v tomto roce bylo HDP ve výši 4 015,3 mld. Kč. V tomto roce bohužel zasáhla celosvětová hospodářská krize,

proto bylo HDP v roce 2009 o 93,5 mld. Kč nižší. V roce 2010 již docházelo k mírnému oživení ekonomiky a HDP oproti předchozímu roku se zvýšilo o 31,9 mld. Kč na 3 953,7 mld. Kč. V následujících letech rostoucí trend pokračuje, a to s meziročním nárůstem o 68,7 mld. Kč v roce 2011, 25,3 mld. Kč v roce 2012 a 38,6 mld. Kč v roce 2013. Odhadované HDP pro rok 2014 je ve výši 4 266,4 mld. Kč, tj. meziroční nárůst o 180,1 mld. Kč.



Obrázek 6. HDP v ČR v letech 2007 – 2013 v mld. Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)

HDP Zlínského kraje je také do roku 2008 stoupající, s meziročním nárůstem o 13,8 mld. Kč. V následujících dvou letech po hospodářské krizi je HDP ve Zlínském kraji klesající. V roce 2009 je HDP ve výši 186,9 mld. Kč, tj. pokles o 4,2 mld. Kč oproti roku 2008 a i v roce 2010 je HDP stále klesající o 2 mld. Kč oproti předchozímu roku. Až v roce 2011 dochází k pozitivnímu obratu růstu HDP na 189,2 mld. Kč, tj. o 4,3 mld. více než v roce 2010. V roce 2012 dochází k mírnému nárůstu HDP, tj. o 1,4 mld. Kč oproti předchozímu roku na 190,6 mld. Kč. V roce 2013 bylo HDP opět vyšší o 2,6 mld. Kč v meziročním srovnání. Údaj o výši HDP pro Zlínský kraj za rok 2014 není dosud znám.



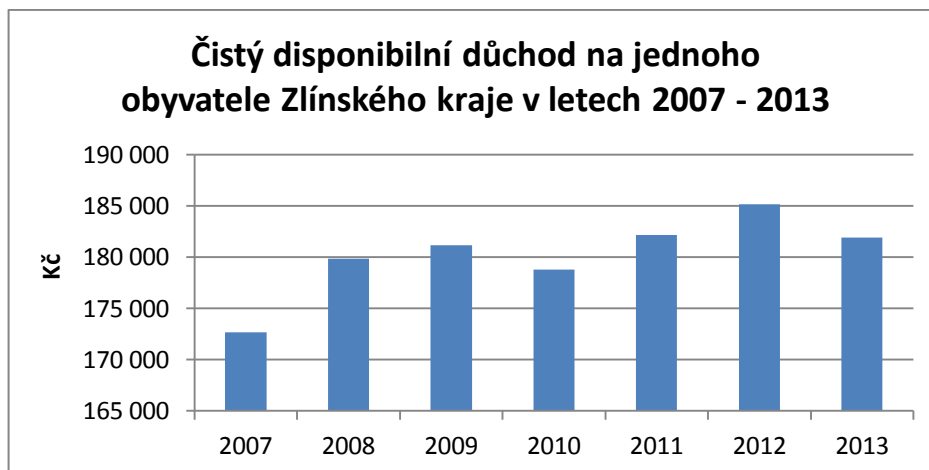
Obrázek 7. HDP ve Zlínském kraji v letech 2007 – 2013 v mld. Kč
(ČSÚ, vlastní zpracování)

Dále je nutno analyzovat koupěschopnost obyvatel ve Zlínském kraji. K tomuto účelu bude vycházet z dostupných informací Českého statistického úřadu a to z čistého disponibilního důchodu vyjádřeného na jednoho obyvatele Zlínského kraje.

Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele má ve sledovaném období kolísavou tendenci. Výše čistého disponibilního důchodu je rostoucí až do roku 2009, poté dochází v roce 2010 k poklesu o 2 358 Kč, tento pokles je zapříčiněn vlivem hospodářské krize. V roce 2011 i 2012 dochází opět k růstu, a to o 3 386 Kč v roce 2011 a o 2 968 Kč v roce 2012. V roce 2013 dochází opět k poklesu o 3 237 Kč oproti roku 2012.

Tabulka 6: Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele ve Zlínském kraji v letech
2007 – 2013 v Kč

Údaj	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele	172 688	179 838	181 129	178 771	182 157	185 135	181 898
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování							



Obrázek 8. Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele Zlínského kraje v letech 2007 – 2013 v Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)

Dalším údajem, který je vhodné zanalyzovat je vydání domácností na nákup cukrářských výrobků. Bohužel tento údaj nelze na stránkách Českého statistického úřadu dohledat ve vyjádření na obyvatele Zlínského kraje, proto budu vycházet z údajů za obyvatele České republiky v letech 2010 - 2013.

Tabulka 7. Průměrné peněžní vydání domácností na osobu za rok v Kč

Vydání domácností	2010	2011	2012	2013
Cukrářské výrobky	241	248	256	239
Stravovací služby v restauracích, kavárnách, apod.	3 418	3 484	3 595	3 543

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Za rok 2010 domácnosti průměrně vydaly na osobu 241 Kč za nákup cukrářských výrobků. V roce 2011 to bylo o 7 Kč více, to je 248 Kč. V roce 2012 dochází k nárůstu o 8 Kč na 256 Kč. V roce 2013 však dochází k poklesu na 239 Kč, to je meziroční rozdíl 17 Kč a jedná se o nejnižší hodnotu za sledované období.



Obrázek 9. Průměrné peněžní vydání na osobu za rok na cukrářské výrobky (ČSÚ, vlastní zpracování)

Pro analýzu pro provoz cukrárny je také důležitý údaj o vydání na stravovací služby v restauracích, kavárnách a podobných zařízeních, protože podstatná část zákazníků zakoupený výrobek konzumuje přímo na místě spolu s dalšími produkty, nejčastěji kávou a za využití služeb obsluhy.

Průměrné peněžní vydání domácností na osobu na stravovací služby v restauracích, kavárnách a podobných zařízeních je za rok 2010 ve výši 3 418 Kč, v roce 2011 dochází k nárůstu o 66 Kč, tj. 3 484 Kč. V roce 2012 byla částka průměrného vydání na stravování v restauracích, kavárnách a podobných zařízeních ve výši 3 595 Kč, což je meziroční nárůst o 111 Kč. V roce 2013 dochází k poklesu o 50 Kč na 3 543 Kč.



Obrázek 10. Průměrné peněžní vydání na osobu za rok na stravovací služby v restauracích, kavárnách apod. (ČSÚ, vlastní zpracování)

Ačkoliv v posledním sledovaném roce 2013 dochází k poklesu vydání jak na cukrářské výrobky, tak na stravovací služby v restauracích, kavárnách a podobných zařízeních, nejedná se, vzhledem k průměrům za rok o vysoké částky, které by meziročně činily výrazný rozdíl ve vydání domácností.

6.3 Analýza poptávky místního trhu

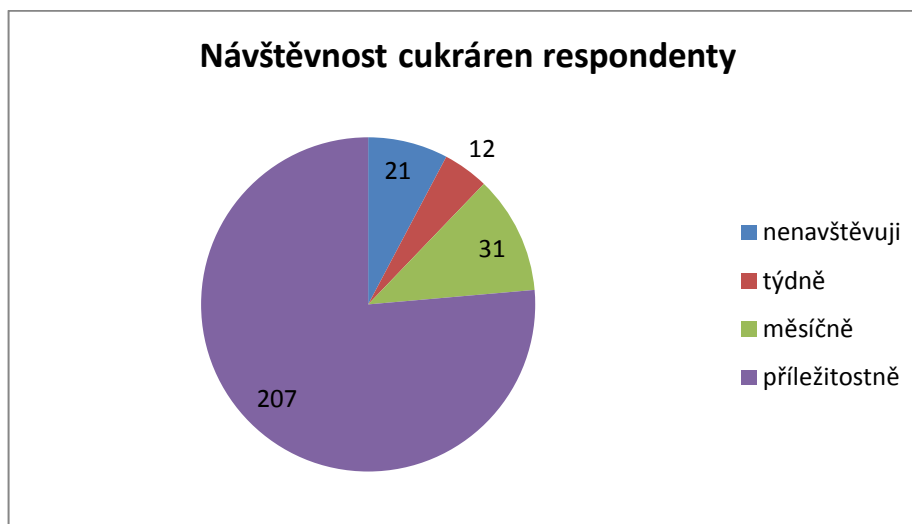
V rámci analýzy poptávky na místním trhu bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník, prostřednictvím jehož byly získány primární informace, je součástí této práce jako příloha P I. Dotazník byl distribuován v období od 10. do 31. března 2015 elektronickou formou prostřednictvím služby Google Forms a také tištěnou formou, přičemž byl určený pro respondenty, kteří žijí nebo se pravidelně zdržují ve Zlíně za účelem studia či zaměstnání. V dotazníkovém šetření odpovědělo celkem 277 respondentů. Šest dotazníků však muselo být z šetření vyloučeno z důvodu nedostatečného vyplnění nebo vyplnění více možností u otázek, u kterých to nebylo možné. Konečný počet dotazníků vhodných pro vyhodnocení je tedy 271, což je 97,8 % správně vyplněných dotazníků.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z toho 12 uzavřených s možností volby odpovědi a 3 otevřené otázky.

Vyhodnocení jednotlivých otázek:

- a) V otázce č. 1 bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 44 mužů a 227 žen.
- b) V druhé otázce byl zjišťován věk respondentů. Ve věku do 20 let se zúčastnilo 11 respondentů, 21 – 40 let 216 respondentů, 41 – 60 let 34 respondentů a respondentů starších než 60 let se zúčastnilo 10.
- c) Třetí otázka byla zaměřena na převažující ekonomickou činnost respondentů. Odpovědělo 115 studentů, 116 zaměstnaných osob, 3 nezaměstnané osoby, 9 osob samostatně výdělečně činných, 9 osob v důchodu a 19 maminek na mateřské dovolené.
- d) Ve čtvrté otázce bylo zjišťováno, v jak velké obci či městě respondenti žijí. V obci do 2,5 tis. obyvatel 93 respondentů, v malém městě od 2,5 tis. do 10 tis. obyvatel 38 respondentů, ve městě od 10 tis. do 50 tis. obyvatel 62 respondentů a ve městě s více než 50 tis. obyvateli odpovědělo 78 respondentů.

- e) Pátá otázka měla za cíl zjistit, zda respondenti navštěvují cukrárny a v jaké četnosti. 21 respondentů odpovědělo, že cukrárny nenavštěvuje, 12 respondentů navštěvuje pravidelně (jedenkrát týdně), 31 respondentů s četností asi jedenkrát za měsíc a 207 respondentů odpovědělo, že cukrárny navštěvuje příležitostně.



Obrázek 11. Návštěvnost cukráren respondenty (vlastní zpracování)

- f) V otázce č. 6 bylo zjišťováno, zda mají dotazovaní ve Zlíně svou oblíbenou cukrárnu, a pokud ano, uvést také její konkrétní název. 192 dotazovaných odpovědělo ne, tedy že svou oblíbenou cukrárnu nemá, v tomto případě mohli respondenti následující tři otázky přeskočit a pokračovat až otázkou č. 9. Ano odpovědělo 79 respondentů. Zde uvedlo 27 respondentů jako svou oblíbenou cukrárnu EisCafe Delikana, dále 25 respondentů cukrárnu Zlíňanka, 17 respondentů cukrárnu Dino, 3 respondenti uvedli kafiřnu Zlaté Zrnko, a dále po dvou preferencích obdržely cukrárna U Šarmanů, cukrárna Panarama na Jižních Svazích, cukrárna Adria Grande, Maruška a Slunečnice obdržely po jednom „hlasu“.
- g) Sedmá otázka byla zaměřena na zjištění důvodů, proč právě uvedenou cukrárnu zvolili respondenti jako svou oblíbenou. Jednalo se o otevřenou otázku, proto zde někteří respondenti uváděli i více důvodů.

U cukrárny EisCafe Delikana, respondenti nejvíce oceňují velký výběr nabízených zákusků, moderní prostředí, příjemnou obsluhu, příznivé ceny, rozšířenou nabídku občerstvení, jako jsou snídaně a některá teplá jídla, minerálku ke kávě zdarma, umístění cukrárny přímo v centru města, dále respondenti oceňují domácí limonády, obměňování sortimentu, prodej makronek, netradičních zákusků a domácích limonád.

U cukrárny Zlíňanka si respondenti nejvíce cení jejich točené zmrzliny, dále tuto cukrárnu respondenti nejčastěji volí z důvodu dlouholeté tradice, výborných zákusků a pohárů, chválí obsluhu a klidné prostředí.

U cukrárny Dino je nejvíce ceněna zmrzlina, tradice cukrárny, příznivé ceny, pěkné prostředí a příjemná atmosféra, dále dobré umístění cukrárny, zmrzlinové poháry, kvalita a nabídka zákusků.

U cukrárny u Šarmanů respondenti zmínili tyto přednosti jako domácí zákusky, příjemnou obsluhu a prostředí, otevírací dobu během víkendu.

Cukrárna Maruška je pak u respondentů nejvíce ceněna za čerstvé zákusky a vstříčný personál.

U cukrárny Panorama na Jižních Svazích jsou to domácí zákusky a příjemná obsluha, letní terasa a dětský koutek.

U cukrárny Adria Grande ve Zlatém Jablku jsou respondenty oceňovány výborné zákusky.

V Kafirně Zlaté zrno na ulici Kvítková, jsou nejvíce ceněny domácí dorty a zákusky, dále výborná káva a ochotná obsluha, hezké prostředí a příznivé ceny.

- h) V osmé otázce měli respondenti vyjádřit, co se jim naopak na jejich oblíbené cukrárně nelíbí, či co by zde změnili.

Co se týče cukrárny EisCafe Delikana bylo nejčastěji odpovězeno, že nic, respondenti jsou spokojeni se současným stavem, nicméně dále byla nejčastěji zmiňována malá vstřícnost obsluhy a její lepší řešení, z důvodu nemožnosti objednání zákusků od stolu, ale pouze u pultu, dále se některým respondentům nelíbí neútulný vzhled interiéru, ocenili by větší soukromí a zvětšení uliček mezi stoly, dále je vytýkána chuť kávy a absence dětského koutku.

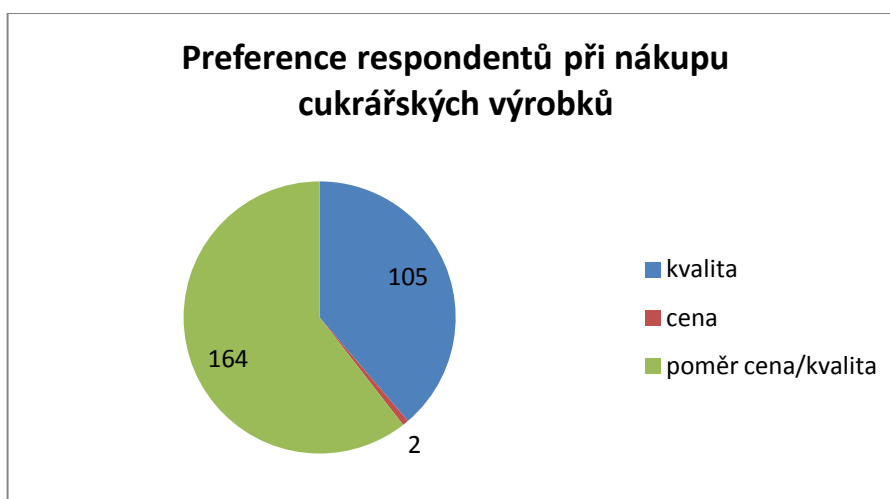
U cukrárny Zlíňanka se dotazovaným nelíbí interiér cukrárny, její současná poloha na ulici Zarámí, dále by uvítali nabídku více druhů pohárů s čerstvým ovocem, mini zákusky a dětský koutek. Nicméně i zde bylo často odpovězeno, že není třeba nic měnit.

U cukrárny Dino se zákazníkům nelíbí tmavý a malý interiér, zahrádka na rušné ulici, uvítali by obměnu sortimentu, obsluhu zákazníků u stolu, dětský koutek, moderní zákusky a nabídku slaneho občerstvení jako chlebičky či slané koláče.

- i) Otázka č. 9 již byla opět určena pro všechny respondenty. Jednalo o otevřenou otázku, kdy měli dotazovaní vypsát, co jim chybí na klasických cukrárnách, jaké doposud znají.

U této otázky bylo nejčastější odpovědí, že nic, případně že respondenti nevědí, co by se dalo změnit. Nicméně našli se i kreativnější dotazovaní, kteří nejčastěji uváděli, že jim chybí soukromí, kdy jsou stoly příliš blízko u sebe a útulnější prostředí, dále jsou zákazníci poměrně citliví na obsluhu cukrárny, kdy uváděli příjemnější a vstřícnější obsluhu. Také by rádi uvítali lepší nabídku sortimentu a jeho obměnu, a to domácích dortů a zákusků, čerstvých produktů, moderních a zdravých zákusků, originalitu a kreativitu u výrobků, sestavení pohárů „na míru“ či prozákaznický servis.

- j) Cílem desáté otázky bylo zjistit preference dotazovaných, zda si výrobky zakoupené v cukrárně nechávají raději zabalit s sebou a poté je konzumují v pohodlí doma či jinde nebo preferují konzumaci přímo v cukrárně s využitím dalších služeb. Výrobky s sebou si nechává raději zabalit 107 respondentů, 164 respondentů konzumuje zakoupené výrobky raději přímo v cukrárně.
- k) U otázky č. 11 měli dotazovaní zvolit, zda u cukrářských výrobků preferují kvalitu, cenu nebo volí poměr kvalita/cena. 105 respondentů volí kvalitu, pouze dva dotazovaní volí cenu jako hlavní faktor a nejvíce dotazovaných, tj. 164 volí „zlatý střed“, tj. poměr kvality/ceny.

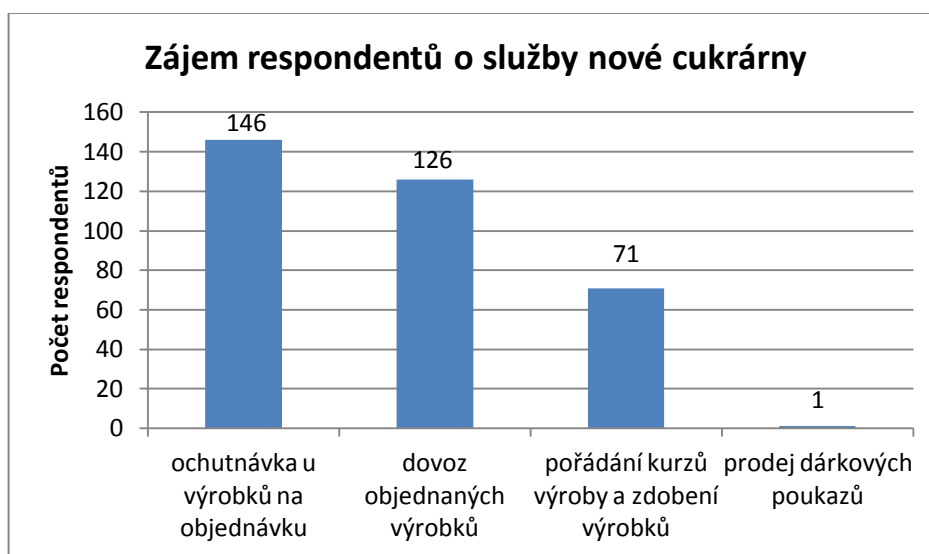


Obrázek 12. Preference respondentů při nákupu cukrářských výrobků (vlastní zpracování)

- l) U otázky č. 12 bylo cílem zjistit, zda si cukrářské výrobky respondenti vyrábí sami doma nebo jejich rodinní příslušníci či je vždy kupují nebo zaleží na příležitosti,

ke které cukrářský výrobek potřebují nebo jaké mají aktuální časové možnosti. 39 dotazovaných vždy cukrářské výrobky kupuje, stejný počet dotazovaných si vyrábí cukrářské výrobky vždy sám nebo rodinný příslušník a u 193 dotazovaných záleží na příležitosti či na časových možnostech.

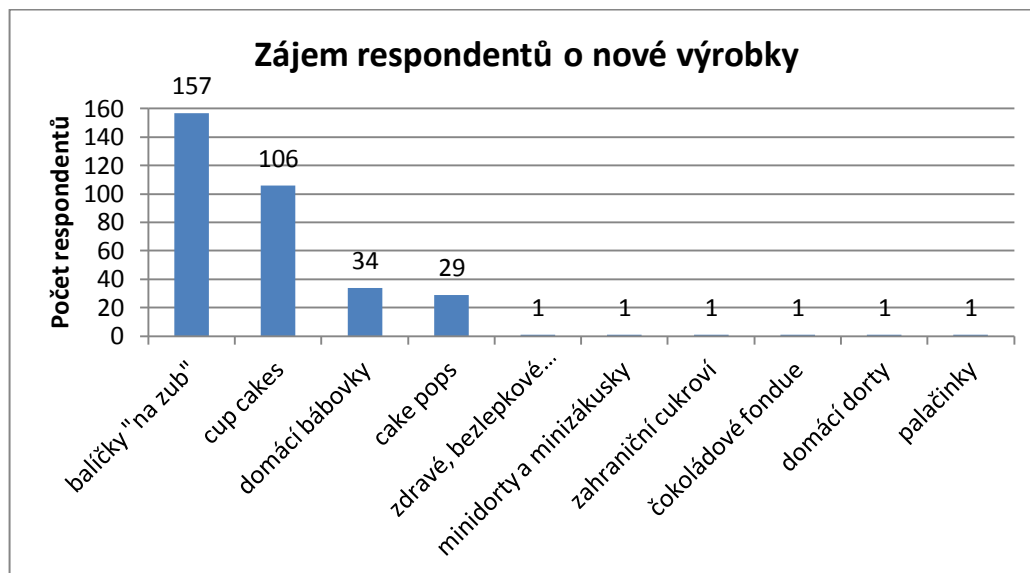
- m) Otázka č. 13 měla u respondentů zjistit zájem o novou cukrárnu. Pozitivní je, že 148 respondentů odpovědělo, že ano, pouhých 9 respondentů, že ne a 114 dotazovaným je to jedno, zda tu bude nová cukrárna otevřena či ne.
- n) Otázkou č. 14 bylo zjišťováno, o jaké služby by měli respondenti u nové cukrárny zájem. Zde měli možnost volit více možností z nabízených, či napsat vlastní návrh. Největší zájem by byl o možnost ochutnávky u výrobků na objednávku, tuto odpověď zaškrtnulo 146 respondentů, dále možnost dovozu objednaných výrobků, tu zvolilo 126 dotazovaných a zájem o pořádání kurzů výroby a zdobení dortů a zákusků by mělo 71 dotazovaných. Jediným návrhem od respondenta na jiné služby je prodej dárkových poukazů.



Obrázek 13. Požadované služby nové cukrárny (vlastní zpracování)

- o) Poslední otázka č. 15 měla za cíl zjistit zájem respondentů o výrobky, které nejsou v cukrárnách zcela běžně prodávány. Také u této otázky měli dotazovaní možnost volit více možností nebo mohli napsat vlastní návrh na výrobek, o který by měli zájem. Nejčastěji volenou variantou byla možnost prodeje balíčků „na zub“, které by obsahovaly několik malých zákusků, tuto možnost odpovědělo 157 respondentů, dále 106 respondentů projevilo zájem o Cup Cakes (zdobené muffiny), 34 dotazovaných o domácí bábovky a 29 respondentů o dortová lízátká Cake Pops. Dalšími

návrhy jsou zdravé zákusky, domácí dorty, palačinky, bezlepkové a nepečené zákusky, mini dorty a mini zákusky zhotovené na zakázku, zahraniční cukroví či čokoládové fondue.



Obrázek 14. Zájem respondentů o nové výrobky (vlastní zpracování)

6.4 Aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, Porterův model se zaměřuje na pět sil konkurenčního prostředí: existující konkurence, nová konkurence, dodavatelé, kupující a hrozba substitutů. Níže se zaměřím na identifikaci těchto sil v daném podnikatelském prostředí.

6.4.1 Existující konkurence

Vzhledem k plánovanému umístění podniku v městě Zlíně, v areálu Svitů jsem se zaměřila na přímou konkurenci, která se nachází v centru města a nepřímou konkurenci, která se nachází v nejbližším okolí, v okruhu cca 500 m. Přímou konkurenci představují cukrárny, nepřímou konkurenci představují kavárny a restaurační zařízení, které také nabízejí, byť v omezené míře, cukrářské výrobky, nejčastěji medovník či tiramisu, zmrzlinové poháry a palačinky.

Mezi přímou konkurenci lze zařadit:

Eiscafe Delikana, Zlín, Tř. T. Bati 193

Společnost Delikana se zabývá vlastní výrobou cukrářských výrobků, dortů a zmrzlin dle vlastní receptury. V nabídce mají dále také široký sortiment zákusků, dortů, zmrzlinové

poháry, míchané nápoje, italskou kávu, francouzské palačinky a saláty. Nabízí také možnost francheasingové spolupráce, přičemž tyto provozovny také zásobují (Eiscafe Delikana, © 2015).

Systém výroby a prodeje je zaměřen především na čerstvost a kvalitu výrobků z tradičních čerstvých surovin. Všechna prodejní místa jsou průběžně denně zásobována a výroba funguje nepřetržitě sedm dní v týdnu (Eiscafe Delikana, © 2015).

Otevírací doba: pondělí – neděle 7:30 – 20:00 (Eiscafe Delikana, © 2015)

Zlínská pobočka je otevřena od 10.07.2014. V této cukrárně je možnost platby kartou, v interiéru cukrárny mají speciální business boxy pro obchodní schůzky, naopak zde není dětský koutek, který byl zrušen.

Cukrárna Dino, Zlín, Tř. T. Bati 3118

Cukrárna Dino vznikla v roce 1991. Vyrábí zákusky, dorty, zmrzliny, poháry, minidezerty a semifredové dorty, vyrobené z kvalitních a nejlepších ingrediencí. Cukrárna se nachází v těsné blízkosti již zmiňované EisCafe Delicana (Cukrárna Dino, © 2015).

Otevírací doba: pondělí – pátek 9:00 – 19:00, sobota – neděle 9:00 – 18:00 (Cukrárna Dino, © 2015).

Cukrárna Zlíňanka, Zlín, Zarámí 4077

Cukrárna vznikla 1. listopadu 1969. Zlíňanka je ochranná známka udělená Úřadem průmyslového vlastnictví ČR majitelům cukrárny poté, co přešla do soukromých rukou v roce 1991. Zlíňanka nabízí tradiční točenou zmrzlinu, široký výběr pohárů, zákusků, bonboniér, dárkových košů. Zmrzlina i veškeré poháry jsou originálními recepturami majitelky Zlíňanky. Dále cukrárna nabízí palačinky, chlebičky, toasty, panini, koktejly, kávu, čaj, horké mošty a zhotovení dortů na zakázku (Cukrárna Zlíňanka, © 2015).

Otevírací doba: pondělí – pátek 9:00 – 18:00, sobota – neděle 10:00 – 18:00 (Cukrárna Zlíňanka, © 2015).

Jednoznačnou výhodou této cukrárny je dlouholetá tradice a proslulá tradiční točená zmrzlina. Částečnou nevýhodou je současná lokalita na ulici Zarámí.

Cukrárna U Majců, Zlín, Školní 85/15

Tato cukrárna nabízí zákusky, teplé i studené nápoje, zhotovení dortů na zakázku (Cukrárna U Majců, © 1996 – 2015).

Otevírací doba: pondělí – pátek 8:00 – 18:00, sobota – neděle zavřeno (Cukrárna U Majců, © 1996 – 2015)

Cukrárna u Majců nemá vlastní webové ani Facebookové stránky, což je v dnešní době důležitý komunikační prostředek se zákazníky. Podnik se dá dohledat pouze z internetového katalogu Firmy.cz (Cukrárna U Majců, © 1996 – 2015).

Cukrárna a kavárna Maruška, Zlín, Vodní ul.

Tato cukrárna nabízí širokou nabídku dortů, minidezertů, pohárů s pravou šlehačkou a zmrzlin od firmy Adria Gold, chlebičků a kávy, zajistí také zákusky rozmanitých druhů na večírky, firemní oslavy nebo party a svatby (Cukrárna Maruška, © 2015).

Ani tato cukrárna nemá své webové stránky, pouze Facebookové. Nelze na nich však dohledat přesnou adresu ani otevírací dobu, tyto údaje lze dohledat pouze na internetových firemních katalogích (Cukrárna Maruška, © 2015).

Otevírací doba: pondělí – sobota 9:00 – 19:00, neděle 11:00 – 19:00 (Cukrárna Maruška, © 2015).

Cukrárna a kavárna Adria Grande, Zlaté Jablko, Zlín, nám. Míru 174

Zde nabízí širokou škálu káv Vergnano, zákusky dle italských receptur, velký výběr zmrzlin a zmrzlinových pohárů a dalších výrobků ruční výroby. Velkou výhodou této cukrárny je atraktivní umístění v obchodním centru Zlaté Jablko a bonusové věrnostní karty, dále je zde také dětský koutek pro maminky s dětmi (Zlaté jablko – Adria Grande, © 2014).

Otevírací doba: pondělí – neděle 9:00 – 21:00 (Zlaté jablko – Adria Grande, © 2014).

Pekařství a cukrářství Kolář, Zlín, Rašínova 183

Obchod, kavárna i výroba této společnosti se nachází na jednom místě. Veškerý sortiment se vyrábí ručně. Prioritou je kvalita produktů a dále příjemné a kvalitní prostředí prodejny, aby se zákazníci při nákupu cítili co nejlépe (Pekařství a cukrářství Kolář, © 2011 – 2013).

Z cukrářských výrobků nabízí zákusky, rautové zákusky k různým slavnostním příležitostem, dorty, vánoční a velikonoční cukroví, dále balený sortiment sněhového pečiva a korpusů pro vlastní zpracování (Pekařství a cukrářství Kolář, © 2011 – 2013).

Otevírací doba: pondělí – pátek 7:00 – 19:00, sobota 8:00 – 18:00, neděle 13:00 – 18:00 (Pekařství a cukrářství Kolář, © 2011 – 2013).

Agrodružstvo Roštění - cukrárna, Zlín, Dlouhá 5616

Tento podnik nabízí široký sortiment pečiva a zákusků z družstevní pekárny, příjemné posezení při kávě značky Segafredo, a dětský koutek. Součástí je i prodej sušených plodů a kopečkové zmrzliny značky CARTE D'OR (Agrodružstvo Roštění, © 2010).

Otevírací doba: pondělí – pátek 6:30 – 17:00, sobota 6:30 – 11:00 (Agrodružstvo Roštění, © 2010)

Nepřímá konkurence

Z důvodu velkého množství kavárenských a restauračních zařízení, které představují nepřímou konkurenci, jsem zvolila kritérium blízkosti těchto podniků v okruhu cca 500 m. Seznam těchto konkurentů je uveden v příloze P III.

I přes stanovení tohoto kritéria je zde stále hrozba 22 podniků kavárenského a restauračního typu. Dále je ve Zlíně osm cukráren, představujících hrozbu přímé konkurence.

Vzhledem k vysokému počtu, jak přímo, tak nepřímo konkurujících podniků, je síla současné konkurence vysoká.

6.4.2 Nová konkurence

Vstup nové konkurence, co se týče cukrárny s vlastní výrobou, je limitován zejména požadavky živnostenského zákona na odbornost u živnosti řemeslné, kam cukrářství spadá, dále hygienickými předpisy a požadavky a finanční náročností na vybavení. V případě cukrárny, kdy jsou výrobky nakoupeny u dodavatelů a dále prodávány jsou to také hygienické požadavky, ale již mírnějšího charakteru než u výroby, dále vhodně zvolené umístění provozovny, kvalita nabízených výrobků a služeb.

V současné době nejsou známky toho, že by v centru Zlína měl být vybudován podnik přímé konkurence, ani žádný podnik nepřímé konkurence z hlediska stanoveného kritéria.

V budoucnosti by se mohlo jednat o riziko vstupu nové přímé či nepřímé konkurence v souvislosti plánovaným vybudováním multifunkčního centra 24-25-26 Fabrika v areálu Svit, kde součástí takového centra je vždy nějaké restaurační a kavárenské zařízení.

Sílu nové konkurence lze klasifikovat jako nízkou, a to z důvodu náročných bariér vstupu u přímé konkurence a u nepřímé konkurence je to vysoký počet již existujících konkurujících podniků.

6.4.3 Kupující

Kupujícími – zákazníky jsou zejména lidé, kteří mají rádi cukrářské a sladké výrobky obecně. Kupující lze rozdělit do několika skupin, a to např. na skupinu těch kupujících, kteří si zakoupí výrobky s sebou a skupinu zákazníků, kteří budou výrobky konzumovat přímo v provozovně, dále lze zákazníky rozdělit dle věku či současné činnosti, např. maminky s dětmi, studenti, důchodci, apod., přičemž každá tato skupina zákazníků bude klást odlišné požadavky na nabízený sortiment i služby.

Síla kupujících je vysoká z důvodu existence vysokého počtu konkurujících podniků. Proto musí být kladen důraz na spokojenost zákazníka ve všech směrech, aby zákazník neměl důvod odcházet nebo se vracet ke konkurenci.

6.4.4 Dodavatelé

Na dodavatele bude kladen vysoký důraz zejména na kvalitu dodávaných produktů, dále možnosti stanovení cenových a platebních podmínek, flexibilitu dodávek zboží, apod.

Jako z hlavních dodavatelů lze oslovit společnost Almeco Skyba, s.r.o., Zlín – Lípa, která se specializuje na prodej sortimentu pro cukráře, pekaře, zmrzlináře a podobné obory. Kromě surovin pro výrobu dále nabízí také obalové materiály, které lze opatřit vlastním logem i přizpůsobit designem (Sortiment firmy Almeco, © 2015).

Dále jako dodavatele nápojů lze zvolit společnost Lesko – velkoobchod nápojů, s.r.o., který nabízí pružné zásobování ze svého centrálního skladu ve Zlíně – Lípě do 24 hodin, pro operativní nákupy ve vlastní režii lze využít také jejich pobočky cash & carry ve Zlíně – Rybníkách (Lesko – velkoobchod nápojů, s.r.o., © 2008).

Pro běžné zajišťování surovin i dalšího sortimentu ve vlastní režii lze využít obchodní řetězec Makro Cash & Carry s.r.o., který má svou pobočku ve Zlíně v Malenovicích. V tomto řetězci je možné nakupovat po provedení klientské registrace podnikatele.

Dále musí být vybrán vhodný dodavatel chlebičků, jako žádaného „protipólu“ ke sladkým produktům, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Chlebičky musí být dodávány denně čerstvé.

Lze předpokládat, že také každý dodavatel usiluje o svého zákazníka a dále vzhledem k velkému počtu přepravních společností, jako PPL, DPD, apod., jejichž dodací lhůta je zpravidla jeden den, je možné využít i služeb dodavatelů ve vzdálenějších krajích České republiky, není proto bezpodmínečně nutné využívat pouze dodavatelů v okolí či regionu.

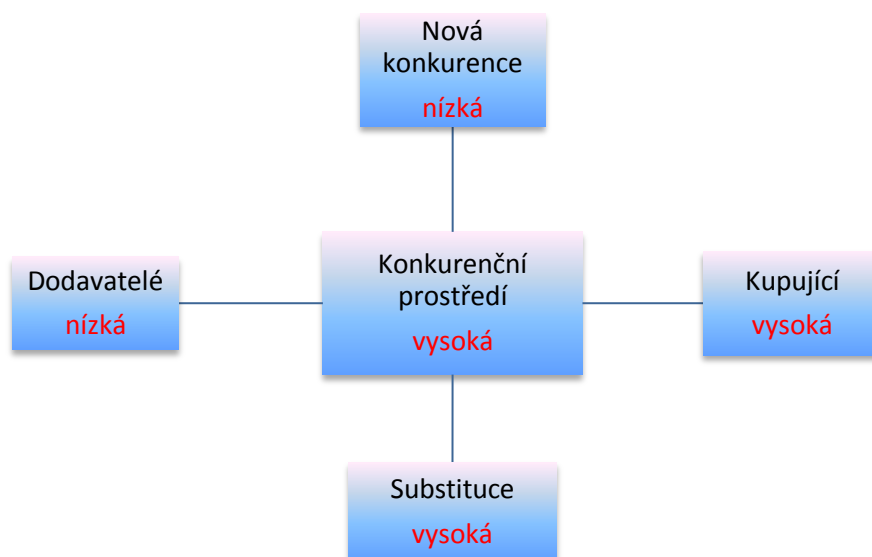
Kromě stálých dodavatelů se nabízí také možnost nákupů ve vlastní režii v běžných obchodních řetězcích, síla dodavatelů je proto nízká.

6.4.5 Substituty

Substituty v daném oboru mohou představovat zejména klasické cukrovinky a zmrzliny, které lze zakoupit v běžných obchodech, dále substituční výrobky prodávané v restauracích a kavárnách, popsány v nepřímé konkurenci-

Další hrozbou substitutů v obchodních řetězcích a supermarketech, kromě cukrovinek, je prodej balených zákusků. U těchto produktů bývá zpravidla nižší cena, výrobky bývají méně kvalitní z důvodů nahrazování kvalitních surovin levnějšími a dále mohou obsahovat konzervační látky, aby prodlužovaly jejich trvanlivost. Síla substitutů je proto vysoká.

Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je znázorněno v obrázku níže. Síla současného konkurenčního prostředí je vysoká, stejně tak jako síla kupujících a síla substitutů. Tím může vzniknout tlak na cenu prodávaných produktů, který může být vyvíjen zejména ze strany kupujících a substitutů. Vysoká síla současné konkurence naopak vytváří neatraktivní prostředí pro vstup nové konkurence, jejíž síla je tak nízká. Nízká síla konkurence vytváří prostor pro vyjednávání lepších cenových i jiných podmínek.



Obrázek 15: Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

6.5 SWOT analýza

Na základě doporučení v teoretické části začnu v rámci SWOT analýzy nejprve analýzou vnějšího prostředí, tj. příležitostí a hrozeb.

Příležitosti

- rozšiřování sortimentu a služeb
- nové trendy v cukrářství
- oslovení nových tržních segmentů
- pořádání akcí zaměřených na různé příležitosti (např. den dětí, apod.)
- získání dotace na mzdy zaměstnanců

Příležitosti nového podniku spatřuji zejména v rozšiřování sortimentu a služeb v návaznosti na nové trendy v cukrářství a dále na požadavky zákazníků. Jak vyplývá z dotazníku, respondentům chybí nové a moderní výrobky. Tím bude možno oslovit také nové tržní segmenty, jejichž poptávka není uspokojena klasickým modelem cukrárny, v budoucnu vidím také příležitost v možnosti oslovení určitého okruhu kaváren jako odběratelů výrobků našeho podniku a tím také rozšíření povědomí o našem podniku v širší veřejnosti. Nemalou příležitostí je pořádání akcí v rámci různých příležitostí zaměřených zejména na děti všech věkových kategorií jako silnou skupinu zákazníků. Z hlediska snižování nákladů, zejména při startu podnikání, je to pak příležitost získání dotací na mzdy při zaměstnání určitých skupin lidí.

Hrozby

- vstup nového konkurenta
- nezájem zákazníků
- konkurence žen, které pečou dorty a zákusky v domácnosti pro určitý okruh lidí
- hygienické předpisy a jejich změny
- legislativní změny

Velkou hrozbou, nejen podniku v cukrářství, je vstup nového konkurenta a odchod stávajících zákazníků, dále také nezájem zákazníků o nový podnik. Nesmí se opomenout také konkurence v podobě žen, které pečou dorty a zákusky v domácnosti pro určitý okruh lidí, ty jsou často vyhledávány, kvůli nižší ceně, kterou mohou nabídnout a očekávané vysoké kvalitě. Další hrozbou pro podnik jsou legislativní změny a změny v hygienických předpi-

sech, které mohou znamenat dodatečné náklady či hrozbu ukončení podnikání při jejich nesplnění.

Silné stránky

- tradiční domácí výrobky a postupy
- použití kvalitních surovin
- atypické dorty na objednávku
- rozvoz objednávek
- příjemné prostředí
- ochota vyjít vstříc zákazníkovi

Mezi silné stránky nového podniku patří zejména sortiment tradičních domácích výrobků, za využití kvalitních surovin a tradičních postupů výroby. Dále výroba atypických dortů na objednávku s možností dovozu na místo určení, a to zejména u svatebních dortů, kdy bude dort přímo instalován na svatební tabuli v den konání svatby. V návaznosti na poznatky získané z dotazníků musí být silnou stránkou podniku vytvoření příjemného prostředí cukrárny s příjemnou obsluhou s ochotou vyjít vstříc zákazníkovi.

Slabé stránky

- málo zkušeností v oboru i podnikání
- nedostatek vlastních zdrojů financování – zadluženost
- provozování podnikání prostřednictvím odpovědného zástupce
- nedůvěra zákazníků v nový podnik

Mezi slabé stránky podniku patří zejména málo zkušeností v oboru i podnikání, nedostatek vlastních zdrojů financování a s tím spojené zadlužení podniku. Z důvodu absence praxe i vzdělání v daném oboru je to pak provozování podnikání prostřednictvím odpovědného zástupce, které představují další náklady za úhradu odpovědnosti na základě smluvního vztahu. Dále mezi slabou stránku nového podniku patří nedůvěra zákazníka, protože mnoho respondentů v dotazníku zmiňovalo právě tradici v navštěvování daného podniku.

6.6 Závěr z analytických metod (kritéria pro vytvářený podnik)

Po provedení vybraných analýz byly zjištěny následující výsledky, které budou sloužit jako výchozí informace pro zakládání podniku.

Závěr z kapitoly 6.1 Analýza trhu s cukrářskými výrobky:

- index průmyslové produkce odd. 10 Výroba potravinářských výrobků v roce 2014 roste, jako jediný z analyzovaných položek, další tři analyzované položky charakterizující cukrářský trh v daných letech klesají
- současný tržní vývoj není příliš příznivý pro vstup nového podniku, některé údaje však ještě nejsou zveřejněny za rok 2014 a dále je zde potenciál nastupujících nových trendů u cukrářských výrobků, který přichází ze zahraničí

Závěr z kapitoly 6.2 Analýza trhu z makroekonomického hlediska – Zlínský kraj:

- HDP, jak v ČR, tak ve Zlínském kraji roste
- čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele ve Zlínském kraji klesá
- vydání domácností na cukrářské výrobky i na stravovací služby mírně klesá

Závěr z kapitoly 6.3 Analýza poptávky místního trhu:

- zákazníci svým současným oblíbeným cukrárnám vytýkají málo soukromí a prostoru u posezení, absenci dětských koutků, nedostatečnou nabídku čerstvých a moderních dezertů
- respondenti projevili v dotazníku zájem jak o nové výrobky, tak nabízené služby, z nových výrobků jsou to zejména balíčky „na zub“ s malými zákusky, cup cakes, domácí bábovky a cake pops, u služeb se jedná zejména o ochutnávku u výrobků na objednávku a dovoz objednaných výrobků
- z výsledků dotazníků vyplývá, že zákazníkům v současné nabídce chybí kvalitní domácí výrobky, nové moderní dezerty a obměňování sortimentu

Závěr z kapitoly 6.4 Porterův model pěti konkurenčních sil:

- vysoká síla je vykazována u stávajících konkurentů, substituční výrobků a u zákazníků
- za nízkou lze považovat sílu nové konkurence a sílu dodavatelů

Závěr z kapitoly 6.5 SWOT analýza:

- příležitostmi pro nový podnik jsou zejména nové trendy v cukrářství a rozšiřování sortimentu a služeb
- největšími hrozbami ohrožující podnik je nezájem zákazníků a vstup nového konkurenta, či konkurence žen, které pečou doma

- mezi silné stránky podniku patří zejména nabídka tradičních domácích výrobků a nabídka rozvozu objednávek jako konkurenční výhody
- slabými stránky je zejména málo zkušeností podnikatele v oboru i podnikání a provozování podnikání prostřednictvím odpovědného zástupce

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU S CUKRÁŘSKÝMI VÝROBKAMI

Na základě poznatků z literatury uvedených v teoretické části v kapitole 2, bude mít projekt podnikatelského plánu tyto části:

- titulní strana,
- úvod,
- exekutivní souhrn,
- charakteristika společnosti a jejich cílů,
- analýza trhu,
- analýza konkurence,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- časový harmonogram.

7.1 Titulní strana

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

Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Zlín

Charakteristika podniku: Cukrárna s vlastní výrobou produktů k přímému prodeji i na objednávku

Zakladatel a jednatel společnosti: Eva XY, nar. xx.x.xxxx

Kontaktní údaje: email: e.xy@email.cz, tel.: 774 xxx xxx

7.2 Úvod

Obsahem tohoto podnikatelského plánu je projekt založení podniku s cukrářskými výrobky. Podnik bude disponovat vlastní výrobou domácích dortů a zákusků, jak k přímému prodeji, tak na objednávku.

V podnikatelském plánu je charakterizována společnost a její cíle, včetně popisu umístění podniku a personálního zajištění a je provedena analýza trhu a konkurence. Projekt dále obsahuje marketingový a finanční plán, kde jsou vyčísleny náklady podniku, odpisy, průběh splácení úvěru a tržby. Závěr projektu obsahuje hodnocení rizik, časový harmonogram projektu a jeho ekonomické zhodnocení.

7.3 Exekutivní souhrn

Snahou podniku je odlišit se od klasického modelu cukráren, jaké jsou doposud známy, a to zejména prostřednictvím nabízeného sortimentu vlastní výroby i receptury, příjemného prostředí cukrárny a nabízených služeb.

Podnik je založen jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 350 000 Kč. Živnostenské oprávnění bude získáno prostřednictvím odpovědného zástupce, který je vyučen v oboru cukrář nebo má v tomto oboru praxi šest let, za což mu bude vyplácena odměna 2 000 Kč měsíčně.

Provoz cukrárny bude zajištěn pěti zaměstnanci, z toho čtyřmi na hlavní pracovní poměr a jedním na dohodu o provedení práce. V prvním roce bude využito nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a to příspěvku na mzdy z Úřadu práce. Příspěvek bude čerpán na dva zaměstnance ve výši 18 000 Kč a 12 000 Kč, tj. 30 000 Kč měsíčně. Příspěvek se poskytuje až na devět měsíců, což představuje úsporu mzdových nákladů 270 000 Kč.

Společnost má povinnost vést účetnictví, které bude zpracováváno externí účetní, která si za každou zpracovanou účetní položku účtuje 20 Kč, tj. při běžném provozu společnosti asi 5 500 Kč za měsíc.

Cíle podniku jsou stanoveny na období pěti let. V prvním roce si společnost klade za cíl vybudovat základnu stálých zákazníků, v druhém roce pak zajistit stabilní pozici na trhu a dosáhnout zisku alespoň 300 tis, v následujících letech si společnost klade za cíl zvyšovat rentabilitu podniku a být žádanou a vyhledávanou cukrárnou v lokalitě.

Analýza trhu byla provedena z makroekonomického hlediska, přičemž byly zjištěny tyto výsledky. HDP ve Zlínském kraji roste, ale čistý disponibilní důchod jednotlivých členů domácností v tomto kraji klesá, stejně tak jako výdaje na cukrářské výrobky. Co se týče samotného trhu s cukrářskými výrobky, vykazují analyzované údaje klesající charakter. Klesá index cen průmyslových výrobců, který je způsobený tlak obchodních řetězců, při-

čemž v souvislosti s klesajícími cenami klesají také tržby. Proto je nutno využít příležitostí vyplývajících z přílivu nových trendů v cukrářství ze zahraničí.

Z analýzy poptávky, která byla provedena prostřednictvím dotazníku, vyplývá, že nová cukrárna je respondenty ve Zlíně žádaná. Respondenti, resp. potenciální zákazníci, žádají v takovéto cukrárně nové výrobky a jejich obměňování, příjemné prostředí, příznivé ceny a také nové služby.

Podnik má ve městě Zlíně osm přímých konkurentů. V plánované lokalitě podnikání však žádného přímého konkurenta společnost nemá, pouze konkurenty nepřímé, uvedené v příloze P III.

Z vlastních zdrojů bude podnik financován ze základního kapitálu 350 000 Kč, z cizích zdrojů podnik využije bankovního úvěru ve výši 750 000 Kč s délkou splácení 6 let.

Náklady na zahájení podnikání jsou ve výši 822 643 Kč a zahrnují zřizovací výdaje, rezervu na stavební úpravy prostoru k podnikání, výdaje na nákup majetku, výdaje na propagaci podniku, výdaje na nákup pracovních oděvů pro zaměstnance, zpracování povinné dokumentace HACCP odborníkem a vstupní proškolení BOZP a PO zaměstnanců.

Výše provozních nákladů v prvním roce je 1 041 720 Kč. Tyto náklady zahrnují mzdy vč. odvodů sociálního a zdravotního pojištění snížené o příspěvek z Úřadu práce, platbu účetní a garantovi, nájemné včetně energií, platbu za telefonní paušál a internet, pojištění, nákup pohonných hmot k automobilu, silniční daň, manka a škody z provozní činnosti a rezervu na drobné neplánované nákupy.

V dalších letech, kdy již není využito příspěvků na mzdy, jsou provozní náklady ve výši 1 475 940 Kč.

Soubor hmotného majetku společnosti v hodnotě 730 745 Kč je zařazen do druhé odpisové skupiny, je tedy odepisován 5 let, a to rovnoměrným způsobem.

Průměrné týdenní tržby podniku se předpokládají ve výši 59 785 Kč za prodané vlastní výrobky, zboží i služby. Denní návštěvnost cukrárny se předpokládá v počtu 70 zákazníků. Jedná se o realistickou variantu předpokládaných prodejů. Společnost předpokládá meziroční růst tržeb o 5 %.

Mezi rizika, která nejvíce ohrožují zakládaný podnik, patří možný nezájem ze strany zákazníků, vysoká míra substituce cukrářských výrobků, změny v hygienických předpisech a legislativní změny, z nichž by mohly plynout dodatečné náklady. Dále je zde riziko, že

nebude získán příspěvek na mzdy z Úřadu práce, který představuje vysokou úsporu na mzdové náklady v prvním roce, na druhou stranu je zde také riziko zaměstnání nekvalitních pracovníků najatých z Úřadu práce. Všeobecným rizikem jsou živelné pohromy.

Přípravné fáze projektu se předpokládají v délce asi 2,5 měsíců. Poté může být zahájen provoz cukrárny.

7.4 Charakteristika společnosti a jejích cílů

Na základě analýzy poptávky ve Zlíně, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, je potencionálními zákazníky žádán podnik, ve kterém se budou lidé cítit dobře, s dostatkem prostoru u stolečků pro zajištění patřičného soukromí, kam mohou vzít také své děti, které se zabaví v dětském koutku. V tomto podniku musí být nabízeny kvalitní domácí a moderní dezerty a nabízeny služby jako ochutnávka produktů při objednávce a rozvoz objednaných produktů, zejména svatebních dortů. Dále je vhodné využití potenciálu, který se nabízí s přicházejícími novými trendy ze zahraničí, a to jak u hotových výrobků, tak v nových technologiích při přípravě či zdobení finálního produktu.

V rámci podnikatelského plánu bude založena společnost s ručením omezeným, s jediným zakladatelem (společníkem). Společnost s ručením omezeným byla zvolena proto, že společník ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Při podnikání formou živnosti ručí podnikatel celým svým majetkem.

Do podnikání bude vloženo zakladatelem 350 tis. Kč v hotovosti, další finanční prostředky potřebné pro zahájení a počáteční provoz podnikání budou řešeny formou úvěru.

Ačkoliv dle Zákona o obchodních korporacích nemá společnost povinnost tvořit rezervní fond, jako tomu bylo dříve dle Obchodního zákoníku, bude společnost rezervní fond vytvářet ve výši 10 % ze zisku.

Pro provoz cukrářské výroby je nutné řemeslné živnostenské oprávnění. Pro získání tohoto oprávnění je dle živnostenského zákona nutné vzdělání v oboru nebo praxe v oboru v délce šesti let. Protože podnikatel nespĺňuje ani jednu tuto podmínku, bude podnikání provozováno prostřednictvím odpovědného zástupce, tzv. garanta. Garant musí splňovat všeobecné a zvláštní podmínky pro získání živnosti, tj. být vyučen v oboru cukrář nebo mít dostatečnou doložitelnou praxi. Odpovědný zástupce je ke společnosti ve smluvním vztahu s měsíční odměnou 2.000 Kč.

V rámci živnosti „cukrářství“ je podnikatel oprávněn k výrobě a prodeji pekařských a cukrářských výrobků, ale i k doplňkové činnosti, což je např. prodej kávy, čaje a nealko nápojů k bezprostřední spotřebě na provozovně, v níž je předmětná živnost provozována.

Plánovaná otevírací doba cukrárny je stanovena následovně:

Pondělí – pátek 9:00 – 19:00, Sobota 10:00 – 15:00, Neděle 11:00 – 16:00

Jedná se celkem o 60 provozních hodin.

7.4.1 Umístění podniku

Počet potenciálních zákazníků je ve Zlíně vysoký a to hned z několika důvodů, jedná se o krajské město, kde mnoho osob dojíždí z okolí do zaměstnání a škol, k vyřizování záležitostí na okresní či krajské úřady, dále je zde Univerzita T. Bati, Krajská nemocnice T. Bati apod.

Aby byl podnik úspěšný, je nutné jeho vhodné umístění v lokalitě, kde bude vysoká koncentrace potenciálních zákazníků, místo musí být snadno přístupné jak při využití hromadné dopravy, tak při využití osobní vozidel, tzn., že v blízkosti cukrárny by mělo být parkoviště, dále by bylo vhodné, aby bylo možné umístit zahrádku pro provoz v létě. Prostor provozovny musí být dostatečně velký, jak pro samotnou cukrárnu - prodejnu, tak pro výrobu, zejména z hlediska hygienických požadavků, sklad surovin, dále zde musí být prostor pro malé zázemí a šatnu zaměstnanců. Součástí najímaného prostoru musí být také WC, oddělené pro zaměstnance a pro zákazníky cukrárny a připojení na rozvod vody.

Jak vyplývá z analýzy konkurence, největší koncentrace konkurence je ve středu města v okolí náměstí Míru. Proto bylo zvoleno plánované umístění provozovny v areálu Svitů, kde podnik nemá v blízkém okolí přímého konkurenta, pouze konkurenty nepřímé a to zejména Palačinkárnu Crepe Café a Svoboda Březík ACafé. Detailnější problematice konkurence podniku se věnuje kapitola 6.4.1, 7.6 a příloha P III.

Kromě malého ohrožení konkurencí v okolí, spatřuji výhodu umístění České pošty a Krajského úřadu v areálu, dále knihovnu, turisty navštěvované muzeum, navíc je zde dobrá dopravní dostupnost z hlediska veřejné hromadné dopravy, patrové parkoviště pro osobní automobily, v blízkosti se nachází vlakové i autobusové nádraží a další podniky jako je obchod smíšeného zboží, drogerie, masna, lékárna, květinářství či banka.

7.4.2 Personální zajištění

Provoz cukrárny bude zajištěn šesti osobami: podnikatelkou, cukrářem, vedoucím pracovníkem obsluhy, pracovníkem obsluhy, jednou pomocnou silou a externí účetní.

Dle zákona č. 258/2000 Sb. musí mít každý pracovník zejména v potravinářství, ale i dalších službách zdravotní průkaz, který dokladuje zdravotní bezúhonnost (tj. že pracovník netrpí žádnou infekční chorobou). Zdravotní průkaz vystavuje praktický lékař a zpravidla se vydává na dobu neurčitou (Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství, © 2007 – 2014).

Níže jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých pracovních míst. Výše hrubých mezd byla určena s přihlédnutím k aktuální výši průměrných mezd na dané pozici.

Ředitelka

Toto místo bude obsazeno přímo podnikatelkou, která bude zároveň vykonávat funkci jednatelky.

Vzdělání: VŠ – obor Podniková ekonomika, roční praxe v restauračním provozu

Náplň práce: účast na výrobě dezertů a dortů, komunikace s dodavateli, objednávání a zajišťování surovin, personalistika, přijímání telefonických objednávek, rozvoz objednávek, správa webových a Facebookových stránek, telefonická a emailová komunikace se zákazníky, řešení operativních záležitostí vzniklých při chodu podniku

Typ úvazku: Hlavní pracovní poměr

Hrubá mzda: 18 000 Kč

Cukrář/cukrářka

Požadavky: vyučení v oboru, zdravotní průkaz, řidičský průkaz sk. B, trestní bezúhonnost, spolehlivost, pečlivost, kreativita

Náplň práce: výroba veškerých dezertů a dortů, sledování skladových zásob surovin, úklid výrobních prostor, rozvoz objednávek

Typ úvazku: Hlavní pracovní poměr

Hrubá mzda: 15 500 Kč

Obsluha – číšník/servírka - vedoucí

Požadavky: vyučení v oboru nebo praxe v oboru alespoň dva roky, zdravotní průkaz, trestní bezúhonnost, příjemné vystupování, spolehlivost, pečlivost

Náplň práce: obsluha zákazníků, inkaso tržeb, přijímání objednávek v provozovně, úklid prodejních prostor, sledování skladových zásob zboží na prodejně (nápoje, káva, cukrovinky, apod.)

Typ úvazku: Hlavní pracovní poměr

Hrubá mzda: 13 500 Kč

Obsluha – číšník/servírka

Požadavky: vyučení v oboru nebo praxe v oboru alespoň jeden rok, zdravotní průkaz, trestní bezúhonnost, příjemné vystupování, spolehlivost, pečlivost

Náplň práce: obsluha zákazníků, inkaso tržeb, přijímání objednávek v provozovně, úklid prodejních prostor

Typ úvazku: Zkrácený úvazek (poloviční úvazek)

Hrubá mzda: 7 500 Kč

Pomocná síla

Požadavky: zdravotní průkaz, trestní bezúhonnost, řidičský průkaz sk. B, časová flexibilita, spolehlivost, pečlivost

Náplň práce: úklid prodejních i výrobních prostor, pomocné práce ve výrobě, rozvoz objednávek

Typ úvazku: brigádně na základě dohody o provedení práce

Hrubá mzda: 65 Kč/hod, dle odpracovaných hodin, max. 10 000 Kč měsíčně a 300 hodin ročně

Pomocná síla bude vykonávat práci v rozsahu dle dohody s cukrářem a podnikatelkou, přičemž směny v zaměstnání budou určovány s týdenním předstihem dle potřeby, tj. dle objednávek, naplánovaných akcí, období, apod.

Měsíční náklady na mzdy včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění jsou uvedeny v tabulce níže. Pro výpočet měsíční mzdy pomocné síly bylo počítáno s průměrem odpracovaných 30 h měsíčně, bude záležet na skutečných odpracovaných hodinách. V ročním

součtu se však musí zohledňovat zákonná podmínka odpracovaných maximálně 300 hodin ročně.

Tabulka 8. Měsíční mzdové náklady v Kč

Pracovník	HM	Odvody SP a ZP	Výdaje na mzdové náklady
Ředitelka	18 000	6 120	24 120
Cukrář	15 500	5 270	20 770
Vedoucí obsluha	13 500	4 590	18 090
Obsluha	6 500	2 210	8 710
Pomocná síla	1 950	0	0
Celkem	55 450	18 190	71 690
Zdroj: Vlastní zpracování			

Měsíční náklady včetně povinných odvodů sociálního a zdravotního pojištění interních zaměstnanců, kteří se budou přímo podílet na provozu cukrárny, jsou ve výši 71 690 Kč.

Dále bude pro externí zpracování účetní agendy smluvně zajištěná účetní.

Účetní

Požadavky: Živnostenský list pro vedení účetnictví, znalost potřebných zákonů, trestní bezúhonnost, pečlivost, spolehlivost

Náplň práce: zpracování komplexní účetní agendy společnosti, zhotovení daňových příznání

Typ úvazku: externí pracovník, na základě smluvního vztahu

Úhrada: 20 Kč/zúčtovaná položka, měsíčně cca 5 500 Kč

Služby účetní budou hrazeny na základě faktury vystavené každý měsíc. Úhrada těchto služeb se počítá 20 Kč za každou zúčtovanou položku, to je při běžném provozu společnosti s ručením omezeným cca 5 500 Kč za měsíc.

Celkové náklady na personální zajištění včetně externího zpracování účetnictví jsou ve výši 77 190 Kč.

Při zaměstnání osob vedených v evidenci Úřadu práce se nabízí možnost využití příspěvku na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. Jedná se o tzv. společensky účelná pracovní místa, která se obsazují uchazeči o zaměstnání vedených v evidenci Úřadu práce. Příspěvky se poskytují na osoby dlouhodobě nezaměstnané s délkou evidence nad devět měsíců,

osoby pečující o dítě ve věku do 10 let nebo osoby starší 50 let s délkou evidence nad pět měsíců, osoby mladé do 30 let nebo osoby zdravotně postižené s délkou evidence nad tři měsíce a osoby, kterým je potřeba věnovat zvýšenou péči z jiného důvodu bránícího jejich vstupu na volný trh práce (Aktivní politika zaměstnanosti, © 2015).

Měsíční výše příspěvku pro rok 2015 ve Zlínském kraji je až do výše skutečně vyplacených mzdových nákladů (vč. částky za pojistné na veřejné zdravotní pojištění, na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, které za sebe zaměstnavatel odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance), maximálně 12 000 Kč měsíčně. V případě absolventa mladšího 30 let bez praxe v oboru (podmínkou je nástup na pracovní pozici ve vystudovaném oboru) maximálně 18 000 Kč měsíčně. V případě osoby, která je nepřetržitě v evidenci déle než 12 měsíců, maximálně 15 000 Kč měsíčně. Příspěvek se poskytuje až po dobu 9 měsíců (Aktivní politika zaměstnanosti, © 2015).

V případě využití tohoto příspěvku a zaměstnání výše uvedených osob, lze až na 9 měsíců snížit celkové mzdové náklady. Při zaměstnání absolventa v oboru cukrář lze získat dotaci na mzdu ve výši 18 000 Kč a dále by bylo možné získat dotaci na mzdu vedoucí obsluhy do výše 12 000 Kč. V tabulce níže jsou zobrazeny mzdové náklady při využití těchto příspěvků.

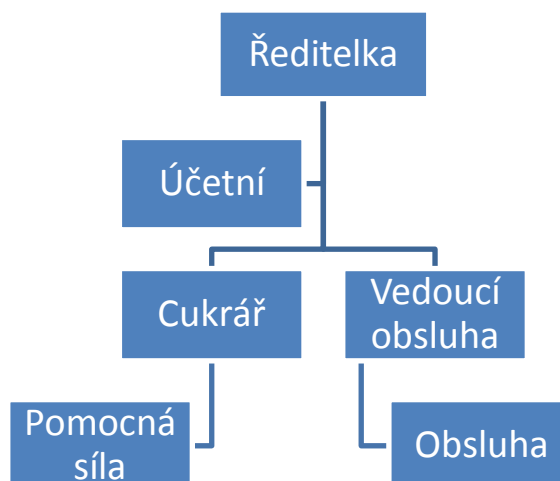
Tabulka 9. Měsíční mzdové náklady v Kč při využití příspěvku z ÚP

Pracovník	HM	Odvody SP a ZP	Příspěvek z ÚP	Výdaje na mzdové náklady
Ředitelka	18 000	6 120	0	24 120
Cukrář	15 500	5 270	18 000	2 770
Vedoucí obsluha	13 500	4 590	12 000	6 090
Obsluha	6 500	2 210	0	8 710
Pomocná síla	1 950	0	0	0
Celkem	55 450	18 190	30 000	41 690

Zdroj: Vlastní zpracování

Při čerpání příspěvků na mzdy jsou měsíční mzdové náklady po dobu devíti měsíců ve výši 41 690 Kč, po započtení služeb externí účetní jsou výdaje na personální zajištění 47 190 Kč. Za devět měsíců čerpání příspěvku se tak jedná o úsporu nákladů ve výši 270 000 Kč.

V diagramu níže (Obrázek 16) je znázorněna organizační struktura společnosti.



Obrázek 16. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

7.4.3 Cíle podniku

Do jednoho roku:

- vybudovat základnu stálých zákazníků, a to jak v prodeji stálé nabídky, tak v prodeji atypických dortů a dezertů na objednávku

Do dvou let:

- zajistit stabilní pozici na trhu
- rozšiřovat portfolio stálých zákazníků
- dosáhnout zisku alespoň 300 tis.

Do tří let:

- dosáhnout rentability podniku alespoň na doporučené hodnoty

Do pěti let:

- stát se žádanou a vyhledávanou cukrárnou v lokalitě
- maximalizovat rentabilitu podniku

7.5 Analýza trhu

Analýza trhu s cukrářskými výrobky byla provedena v kapitole 6.1, analýza trhu z makroekonomického hlediska zaměřená na Zlínský kraj byla provedena v kapitole 6.2 a analýza poptávky byla provedena v kapitole 6.3.

Hlavní výsledky provedených analýz jsou následující:

Produkce potravinářských výrobků v roce 2014 má rostoucí charakter v meziročním srovnání. Bohužel další analyzované indikátory cukrářského trhu jsou klesající. Index cen průmyslových výrobců kategorie 10.7 CZ-NACE se od roku 2011 meziročně snižuje vlivem tlaku obchodních řetězců na ceny. V návaznosti na tento údaj se snižují také tržby v této kategorii sledované za celou Českou republiku. Ve Zlínském kraji jsou tržby za potravinářské výrobky ve sledovaném roce klesající.

Z makroekonomického hlediska analyzovaného trhu roste HDP jak v České republice, tak ve Zlínském kraji. Navzdory rostoucímu HDP je však čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele Zlínského kraje v posledním sledovaném roce klesající a v předchozích sledovaných letech vykazuje spíše kolísavý vývoj. Výdaje jednotlivých členů domácností ve Zlínském kraji jsou mírně klesající na stravovací služby, výdaje přímo na cukrářské výrobky vykazují největší meziroční pokles za sledované čtyřleté období.

Z analýzy poptávky, která byla provedena prostřednictvím dotazníků, vyplývá, že většina lidí navštěvuje cukrárny příležitostně, přičemž nemá svoji oblíbenou cukrárnu a zakoupené výrobky konzumuje nejraději přímo v cukrárně, u těchto výrobků je pro nákup rozhodující poměr ceny a kvality. Většina z dotazovaných by také uvítala otevření nové cukrárny, kde by byly nabízeny nové výrobky jako tzv. balíčky „na zub“, cup cakes, domácí bábovky či cake pops a také byly poskytovány služby jako rozvoz objednávek či ochutnávka při objednávce výrobků.

7.6 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla provedena v kapitole 6.4 v rámci aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Bylo identifikováno osm konkurentů, kteří nejvíce ohrožují zakládaný podnik:

Eiscafe Delikana

Cukrárna Dino

Cukrárna Zlíňanka

Cukrárna U Majců

Cukrárna a kavárna Maruška

Cukrárna a kavárna Adria Grande

Pekařství a cukrářství Kolář

Agrodružstvo Roštění – cukrárna

První tři uvedené cukrárny byly také nejčastěji zmiňovány jako oblíbené podniky v rámci analýzy poptávky. Detailnější specifikace jednotlivých podniků se nachází také v kapitole 6.4.

7.7 Výrobní plán

Základní vybavení, jež je nutné pořídit pro výrobu produktů je uvedeno v tabulce níže (Tabulka 10). Celková cena vybavení bez DPH je 244 500 Kč, tj. cena s DPH 295 845 Kč.

Dodavatel vybavení nabízí zpracování projektu výroby včetně potřebných dokumentů – přípojek zařízení a podobně zdarma, dále provádí také montáž a servis zakoupeného vybavení.

Tabulka 10. Náklady na pořízení vybavení výroby v Kč bez DPH

Položka	Cena
Kuchyňská váha	1 500
Chladicí stůl dvoudveřový	27 000
Stůl nerezový velký	7 500
Stůl nerezový malý	6 000
Lednice malá	8 000
Lednice velká 2 ks	29 000
Konvektomat na 7 plechů	63 000
Šlehač a hnětač	11 000
Ruční šlehač	1 500
Vařič stolní	17 000
Dřez nerezový 2 ks	16 000
Regál nerezový čtyřpolicový 2 ks	18 000
Myčka na nádobí	15 000
Airbrush sada	2 000
Nádobí a kuchyňský inventář	4 000
Formy na dorty a bábovky	3 000
Zdobící a modelovací pomůcky	5 000
Odpadkové koše nášlapné 2 ks	5 000
Montáž zařízení	5 000
Celkem	244 500
Zdroj: vlastní zpracování	

Cukrárna bude vyrábět sortiment vlastních výrobků, který je uveden v příloze P IV. Dále bude nabízet sortiment studených a teplých nápojů a chlebiček, tyto položky budou nakupovány od dodavatelů a jsou také uvedeny v této příloze.

Ceny nabízených produktů byly stanoveny na základě kalkulací spotřebovaných vstupů, s přihlédnutím k prodejním cenám u konkurence. Ceny vstupů byly počítány z běžných cen, protože zatím nejsou známy konkrétní podmínky jednotlivých dodavatelů.

Výroba bude probíhat od pondělí do pátku od 7:00 do 15:30, aby byly čerstvé výrobky vydávány do prodeje, přičemž při výrobě sortimentu k přímému prodeji musí být zohledněny učiněné objednávky na výrobky.

Z nabízeného sortimentu jsou, dle popisu v příloze P IV, výrobky určené pouze k přímému prodeji, výrobky které lze zakoupit pouze po předchozí objednávce a dále výrobky, které budou vyráběny jak k přímému prodeji, tak také s možností objednávky.

U výrobků na objednávku lze využít dalších služeb, a to možnost ochutnávky předem nebo dovozu objednaného sortimentu.

Ochutnávku je nutné realizovat po předchozí domluvě. Tato služba je zpoplatněna částkou 200 Kč za dvě osoby (největší zájem o tuto službu se předpokládá u objednávky svatebních dortů). Při realizaci objednávky pak bude tato částka odečtena od celkové ceny.

Podmínky rozvozu objednaných výrobků jsou následující:

Při ceně objednávky nad 1 000 Kč je rozvoz ve Zlíně realizován zdarma, při ceně objednávky do 1 000 Kč je zpoplatněn částkou 150 Kč.

Mimo Zlín je rozvoz zpoplatněn částkou 7 Kč za kilometr, přičemž se hradí cesta k zákazníkovi i zpět.

Dostupnost rozvozu je možná od pondělí do pátku v otevírací dobu provozovny, v sobotu od 9 do 12 h. Požadavek dovozu je nutné sdělit při učinění objednávky.

7.8 Marketingový plán

Aby vešla nová cukrárna do povědomí široké veřejnosti, je nutné využít vhodné prvky propagace, a to nejen při zahájení provozu, ale také po celou dobu života podniku. Základem nejen při obchodní komunikaci je předávání kontaktů prostřednictvím vizitek, dále je nutné umístění prezentace podniku na internet, aby byla společnost snadno dohledatelná.

Také je nutné odlišit firemní automobil od ostatních prostřednictvím profesionálního polepu.

Vizitky

Jako první musí být vyhotoveny vizitky, ať už pro kontakty s potenciálními zákazníky, tak dodavateli či jinými obchodními partnery.

Tvorba a tisk vizitek bude proveden místní společností ABC. Zhotovení návrhu jednostranné vizitky stojí 400 Kč, samotný tisk vizitek stojí 1,50 Kč/ks. Pro zahájení podnikání bude zhotoveno 800 ks vizitek, tj. 1 200 Kč plus 400 Kč za návrh, to je celkem 1 600 Kč.

Registrace do internetových katalogů firem

Registraci do internetových katalogů firem bude provedena ještě před zahájením samotného provozu cukrárny. Mnoho potenciálních zákazníků nepoužívá pouze globální vyhledávače jako google.com či seznam.cz, ale pro hledání konkrétních podniků či požadovaných služeb využívá právě těchto katalogů. Zde se uvádějí základní informace o podniku, nabízených službách a sortimentu, otevírací době, dále přesná adresa podniku, kontakt a webové stránky. Registrace do uvedených katalogů je zdarma a je zveřejněna po kontrole administrátorem.

Bude provedena registrace do těchto nejznámějších katalogů:

- Firmy.cz
- Najisto.cz
- Edb.cz

Webové stránky

V současné době je již prakticky nutností, aby každá společnost měla své webové stránky, jejímž prostřednictvím bude sdělovat informace svým zákazníkům. Na webových stránkách společnosti budou umístěny kontakty – telefon pro objednávky a informace, formulář pro přímé odeslání poptávky či dotazu, adresa provozovny vč. mapy, stálá nabídka dezertů a nápojů včetně cen, informace o sortimentu na objednávku, přímý odkaz na Facebookové stránky podniku a další aktuální informace umístované operativně.

Webové stránky budou vytvořeny prostřednictvím přednastavené služby při zvolení firemní prezentace. Výhodou této služby je rychlé vytvoření webových stránek ve vlastní režii

při výběru ze stovek hotových šablon, dostačující klíčové vlastnosti a dále garantovaná prémiová podpora. Cena této služby je 2 999 Kč za rok.

Dále je nutná registrace a zakoupení vlastní domény, a to z důvodu vyšší důvěryhodnosti návštěvníků stránek a také pro případný snazší přechod provozu webových stránek k jinému poskytovateli. Cena domény s koncovkou .cz při zakoupení přes stejnou společnost je 499 Kč za rok.

Facebookový profil podniku

Sociální síť Facebook je v dnešní době velmi silné médium a v rámci firemní propagace se jedná o velmi levný, rychlý a jednoduchý způsob komunikace se zákazníky. Registrace firemního Facebookového profilu je zdarma. Při zřízení tohoto profilu musí být zvolena kategorie a podkategorie, dále uvedeny informace o podniku, nabízeném sortimentu a službách, kontakty, adresa, webové stránky, možnosti parkování.

Komunikace se zákazníky, resp. fanoušky profilu - stránky, poté co označí stránku jako „To se mi líbí“, probíhá zveřejňováním příspěvků na tzv. zdi. Zde mohou být uveřejňovány jakékoliv informace a aktuality s cílem co nejvíce zaujmout fanouška stránky, potažmo široký okruh uživatelů Facebooku prostřednictvím sdílení příspěvku. Tyto služby jsou zdarma.

Dále je možno využít placené propagace příspěvku či celé stránky. Při placené propagaci je vybrán okruh uživatelů, kterým bude stránka či příspěvek zobrazován dle lokality, věku či zájmů a nastavena denní částka určená k propagaci.

Stránka bude propagována prostřednictvím placených příspěvků týden před zahájením samotného provozu a týden po zahájení provozu. Denní částka určená pro propagaci bude 150 Kč, tj. 2 100 Kč celkem. Při této částce Facebook udává odhadovaný počet fanoušků 20 – 60 za den, za dva týdny je to tedy 280 – 840 fanoušků získaných placeným příspěvkem. Poté se předpokládá efekt „řetězové“ propagace oslovenými fanoušky prostřednictvím vkládání příspěvků, sdílením polohy, příspěvků, apod. Placená propagace stránky či konkrétního příspěvku pak bude dále využívána průběžně s vyhrazenou částkou 750 Kč za měsíc, tj. například pětidenní propagace s denní částkou 150 Kč.

Reklama v regionálním časopise

Během měsíce od zahájení bude také uveřejněn reklamní článek v regionálním časopise, který je doručován do domácností na Zlínsku jedenkrát měsíčně. Výhodou inzerce v tomto

časopise je, že se jedná o časopis se zajímavostmi a informacemi z blízkého okolí a ne o reklamní tiskovinu jako takovou, tím, že je tento časopis distribuován zdarma, je často umístěn v čekárnách u lékařů, kadeřnictví apod., čímž se zvyšuje pravděpodobnost zaujetí inzerátem, další výhodou časopisu oproti klasickým letákům je distribuce časopisu do všech schránek (při roznosu letáků je na většině schránek vylepena informace o nezájmu o reklamní letáky), a také přijatelná cena inzerce.

Cena inzerce formátu 1/16 je 2 740 Kč bez DPH, tj. 3 315 Kč vč. DPH.

Polep firemního vozidla

Dále v rámci propagace je nutné nechat na firemní vozidlo aplikovat reklamní polep. Toto bude provedeno místní společností DD s. r. o. Tento podnik provede jak návrh polepu, tak jeho výrobu i aplikaci, která trvá maximálně jeden den. Předběžná cena základního polepu na užitkový automobil, který zahrnuje polep víka motoru, předních dveří, boční strany a nárazníku je 5 000 Kč bez DPH, tj. 6 050 vč. DPH. Grafický návrh polepu je vytvořen zdarma.

Služby fotografa při focení produktů

K výše uvedeným propagačním nástrojům je třeba vlastních podkladů ve formě profesionálních fotografií vlastních dezertů, prostor provozovny apod.

K focení produktů byla vybrána místní fotografka ze Zlína, která nabízí focení produktů (1 – 3 záběry) za 50 Kč/ks a to včetně grafických úprav. Nafocení základních produktů představuje cca 15 ks, tj. celkem 750 Kč.

Tabulka 11. Náklady na marketingovou propagaci při zahájení podnikání

Položka	Kč
Vizitky	1 600
Registrace do katalogů firem	0
Webové stránky	2 999
Doména	499
Propagace facebookové stránky	2 100
Inzerce v regionálním časopise	3 315
Polep automobilu	6 050
Služby profesionálního fotografa	750
Celkem	17 313
Zdroj: Vlastní zpracování	

7.9 Finanční plán

Finanční plán zobrazuje zdroje financování zakládaného podniku, jeho předpokládané náklady pro zahájení činnosti společnosti i náklady pro běžný provoz. V rámci této kapitoly jsou také vyčísleny odpisy na jednotlivé roky a tržby provozovaného podniku.

7.9.1 Zdroje financování

Z vlastních prostředků podnikatele bude vložen základní kapitál ve výši 350 000 Kč. Potřebná výše úvěru byla stanovena na 750 000 Kč (viz příloha P VII Zakladatelský rozpočet). Bude využito bankovního podnikatelského úvěru pro podnikatele a malé firmy se zajištěním od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Doba splácení úvěru je šest let s úrokovou sazbou 6,8 %. Průběh splácení je znázorněn v Tabulce 12. Na úrocích bude za dobu splácení zapláceno 188 262 Kč.

Tabulka 12. Průběh splácení úvěru v Kč

Rok	PS úvěru	Anuita	Úrok	Úmor	KS úvěru
1	750 000	156 377	51 000	105 377	644 623
2	644 623	156 377	43 834	112 543	532 080
3	532 080	156 377	36 181	120 196	411 884
4	411 884	156 377	28 008	128 369	283 515
5	283 515	156 377	19 279	137 098	146 417
6	146 417	156 377	9 960	146 417	0
Celkem	x	938 262	188 262	750 000	x
Zdroj: Vlastní zpracování					

7.9.2 Náklady na zahájení provozu společnosti

Mezi náklady, které je nutno vynaložit při startu podnikání patří zřizovací výdaje na založení společnosti s ručením omezením, jejichž detailnější popis je uveden v tabulce níže (Tabulka 13). Počítá se s rezervou ve výši 50 000 Kč na stavební úpravy, zejména v prostorách výroby z hlediska požadavků hygieny, tj. např. obklady prostoru, změny elektrické a vodovodní instalace, apod. Další položkou je vybavení provozovny a to vybavení výroby cukrárny, které bylo popsáno v kap. 7.7, vybavení samotné prodejny cukrárny, které je popsáno v příloze P V. Dále pořízení notebooku, mobilního telefonu a ojetého automobilu, pro rozvoz objednávek a provádění nákupu surovin, a to Citroen Berlingo rok výroby 2006, který je včetně chladicího zařízení. Započítány jsou také náklady na propagaci specifikované v kapitole 7.8 Marketingový plán, nákup pracovních oděvů pro zaměst-

nance, tj. pracovní kalhoty a tričko pro cukráře, pro obsluhu tričko s límečkem, které bude opatřeno logem cukrárny a dále je zde započítán nákup prostředků na úklid. Mezi požadavky provozování potravinářského provozu patří také zpracování dokumentace HACCP, tj. Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points), jedná se o jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin a jeho zavedení je povinné. Uvedená dokumentace bude zpracována externí společností. Dále se nesmí opomenout náklady na povinné vstupní školení zaměstnanců Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Uvedené náklady jsou v celkové výši 822 643 Kč.

Tabulka 13. Náklady na zahájení provozu společnosti v Kč

Náklady	Položka	Kč
Zřizovací výdaje	Vystavení zdravotního průkazu	150
	Výpis z rejstříku trestů	100
	Výpis z katastru nemovitostí	100
	Vyřízení živnosti	1 000
	Poplatek notáři	5 000
	Zápis do OR	6 000
Stavební úpravy	Obklady prostoru, změny el. a vodovodní instalace, apod.	50 000
Vybavení	Výrobna	295 845
	Prodejna	274 900
Další majetek	Notebook, mobilní telefon, automobil	160 000
Marketing	Propagace uvedená v marketingovém plánu	17 313
Ostatní	Pracovní oděvy, prostředky na úklid, apod.	5 000
HACCP	Zpracování dokumentace externí firmou	4 235
Školení	Vstupní BOZP a PO	3 000
Celkem	x	822 643
Zdroj: Vlastní zpracování		

7.9.3 Provozní náklady

Provozní náklady společnosti jsou uvedené níže (Tabulka 14), tyto náklady jsou v prvním roce provozu rozpočítány na jednotlivá čtvrtletí. Zahrnují mzdové náklady včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění, kdy v prvních devíti měsících po nábore zaměstnanců je využito příspěvku na mzdy z Úřadu práce (viz kapitola 7.4.2 Personální zajištění), platby účetní, jejíž služby jsou řešeny externě a odměny garantovi. Dále nájemné provozovny a zálohy na energie, výdaje na telefonní paušál a mobilní internet přijímaný prostřednic-

tvím USB Modemu od stejné společnosti. K zakoupenému automobilu je nutné hradit povinné ručení, které zahrnuje připojištění čelního skla a tzv. pojištění sedadel, silniční daň a nakupované pohonné hmoty pro vozidlo. Provozovna je pojištěna proti škodám a dále je hrazeno ze zákona povinné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, které se hradí pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Také je nutné zahrnout případné manka a škody z provozní činnosti a neplánované drobné nákupy. Výše nákladů na provoz je v prvním roce 1 041 720 Kč.

Tabulka 14. Provozní náklady společnosti v prvním roce provozu v Kč

Položka	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
Mzdy zaměstnanců vč. odvodů SP a ZP	65 810	125 070	125 070	155 070	471 020
Platba účetní	16 500	16 500	16 500	16 500	66 000
Odměna garantovi	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Nájemné	60 000	90 000	90 000	90 000	330 000
Energie	11 200	16 800	16 800	16 800	61 600
Telefonní paušál	1 000	1 500	1 500	1 500	5 500
Internet	400	600	600	600	2 200
Povinné ručení	1 350	2 000	2 000	2 000	7 350
Pojištění provozovny	850	1 250	1 250	1 250	4 600
Zákonné poj. odpovědnosti zaměstnavatele	555	1 665	1 665	1 665	5 550
Nákup PHM	3 000	4 500	4 500	4 500	16 500
Silniční daň	0	0	0	2 400	2 400
Manka a škody z provozní činnosti	2 500	7 500	7 500	7 500	25 000
Neplánované drobné nákupy	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Celkem	174 165	278 385	278 385	310 785	1 041 720
Zdroj: Vlastní zpracování					

7.9.4 Odpisy

Další nákladovou položkou jsou odpisy. Majetek bude odepisován jako soubor movitých věcí uvedených v příloze P VI, který zahrnuje vybavení cukrárny jako celku v hodnotě 570 745 Kč, osobní automobil v hodnotě 150 000 Kč, mobilní telefon v hodnotě 2 000 Kč a notebook v hodnotě 8 000 Kč, tj. celkem 730 745 Kč. Byla zvolena metoda rovnoměrných odpisů při zařazení do druhé odpisové skupiny, tzn. doba odepisování pět let. Účetní odpisy jsou shodné s daňovými. Průběh odpisů znázorňuje tabulka (Tabulka 15).

Tabulka 15. Průběh odpisů v Kč

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky
1	650 363	80 382	80 382
2	487 772	162 561	242 873
3	325 181	162 561	405 564
4	162 590	162 561	568 155
5	0	162 560	730 745
Zdroj: Vlastní zpracování			

7.9.5 Tržby

Při odhadu tržeb je zohledněno výsledků z provedených analýz. Z analýzy trhu s cukrářskými výrobky vyplynulo, že průměrná útrata za cukrářské výrobky za osobu za poslední čtyři roky je ve výši 246 Kč. Dále z analýzy poptávky místního trhu vyplynulo, že nejvíce osob navštěvuje cukrárny příležitostně, na základě těchto informací budeme tedy předpokládat, že každá osoba navštíví cukrárnu třikrát do roka s průměrnou útratou 82 Kč. Klasické složení nákupu hosta cukrárny představuje zpravidla jednu kávu a/nebo jiný nápoj a dezert či chlebiček.

Nákupy jednotlivých zákazníků cukrárny se liší. Zejména pokud zákazník konzumuje cukrářské výrobky na místě a zakoupí si také nápoj, nebo zda si nechá výrobky pouze zabalit s sebou nebo zda zvolí objednání dortu či jiného dezertu na objednávku.

Tržby v cukrárně jsou ovlivňovány sezónností, v létě je to například zvýšený prodej zmrzliny, dále se očekává zvýšený prodej při různých svátcích a příležitostech, jako je Valentýn, den dětí, den vysvědčení apod.

Kapacita cukrárny pro sedící hosty je 30 míst. Odhadovaná denní návštěvnost je 70 zákazníků konzumujících výrobky přímo v cukrárně s předpokládanou průměrnou útratou 82 Kč. Dále se předpokládá produkce výrobků na objednávku a prodej výrobků s sebou. U dortů potažených fondánem se tak počítá průměrná objednávka jedné svatební sady za týden, tj. patrový dort a dva dorty pro maminky o celkové váze 8 kg a tři dorty o průměrné váze 2,5 kg, tj. dort o průměru 24 cm. Po zaokrouhlení na celé kilogramy je to výroba a prodej 16 kg potahovaného dortu. U ostatních dortů, jejichž cena je stanovena na kilogramy se vychází obdobně, s průměrnou váhou 2,5 kg dortu velikosti 24 cm, což je nejběžnější velikost pro dorty, vynásobenou předpokládaným prodejem množství kusů. Před-

pokládané týdenní tržby a objemy prodeje jednotlivých produktů jsou znázorněny v Tabulce 16. Z týdenních tržeb se předpokládá, že částka 40 180 Kč bude utržena za útratu „sedících“ hostů cukrárny, částka 18 605 bude utržena za výrobky na objednávku či z přímého prodeje a částka 1 000 Kč průměrně se počítá za služby rozvozu a ochutnávky.

Tabulka 16. Týdenní tržby a objemy prodeje

Položka	Průměrná cena za jednotku v Kč	Prodej jednotek za týden	Týdenní tržby v Kč
Dezert porce	35	392	13 720
Pohár	35	49	1 715
Dort potažený fondánem	350	16	5 600
Dort krémový	300	3	900
Dort smetanový	250	8	2 000
Pařížský a sachr dort	400	3	1 200
Medovník velký	380	7	2 660
Medovník malý	190	12	2 280
Řez mandarinkový	290	3	870
Roláda s mascarpone	220	5	1 100
Bábovka celá	120	8	960
Kopečková zmrzlina	10	100	1 000
Káva	40	245	9 800
Nápoj	29	420	12 180
Chlebíček	20	70	1 400
Balíček na zub	40	35	1 400
Ostatní (rozvoz, ochutnávky)	x	x	1 000
Celkem	x	x	59 785
Zdroj: Vlastní zpracování			

7.9.6 Výsledek hospodaření

Při uvedených předpokládaných průměrných tržbách a jejich meziročním růstem o 5 %, je dosahováno těchto výsledků, jež zobrazuje tabulka 17:

Tabulka 17. Plánovaný výsledek hospodaření v letech 1 – 5 v Kč

Rok	1	2	3	4	5
VH provozní	247 228	-200 704	-128 815	-53 330	25 929
VH finanční	-51 000	-43 834	-36 181	-28 008	-19 279
VH za běžnou činnost	158 945	-244 538	-164 995	-81 338	5 386
VH mimořádný	0	0	0	0	0
VH za účetní období	158 945	-244 538	-164 995	-81 338	5 386
VH před zdaněním	196 228	-244 538	-164 995	-81 338	6 650
Zdroj: Vlastní zpracování					

Hned v prvním roce podnikání je dosaženo zisku, což je způsobeno úsporou mzdových nákladů při využití příspěvků z Úřadu práce, kterou poskytuje v délce devíti měsíců. V dalších letech jsou již mzdové náklady hrazeny společností v plné výši a podnik tedy, zvýšením těchto nákladů, dosahuje ztráty ve druhém, třetím, i čtvrtém roce podnikání. S příspěvkem na mzdy v rámci nástrojů aktivní politiky nelze kalkulovat v uvedených pěti letech z těchto důvodů. Příspěvek se dává na nového zaměstnance, vedeného v evidenci uchazečů o zaměstnání, tzn. každý rok přijmout nového zaměstnance a propustit původního, což by představovalo vysokou fluktuaci zaměstnanců, která by mohla způsobit další problémy i náklady, např. se zaškolováním, apod. Dále se mohou nástroje aktivní politiky změnit, a příspěvek na mzdy již nebude poskytován, případně může být poskytován v jiné výši. V pátém roce podnikání i při plně hrazených mzdových nákladech je již dosaženo mírného zisku ve výši 5 386 Kč po zdanění.

Tabulka 18. Plánovaný cash-flow v letech 1 – 5 v Kč

Rok	1	2	3	4	5
CF provozní	304 300	-71 086	31 746	108 411	189 769
CF investiční	-730 745	0	0	0	0
CF finanční	885 650	-75 260	-120 196	-128 369	-138 362
CF celkový	459 205	-146 346	-88 450	-19 958	51 407
Zdroj: Vlastní zpracování					

V prvním roce je celkový cash-flow kladný, i přes záporný investiční cash-flow spojený s výdaji na dlouhodobý majetek podniku. Finanční cash-flow je v následujících letech záporný z důvodu umořování úvěru. Ačkoliv provozní peněžní tok je od třetího roku kladný, ve třetím a čtvrtém roce jej převyšuje záporný finanční cash-flow, takže celkový cash-flow

je také záporný. Kladného celkového cash-flow společnost dosahuje až v pátém roce podnikání.

Kompletní plánované účetní výkazy společnosti na období pěti let jsou součástí přílohy P VIII.

7.10 Hodnocení rizik

Rizika ohrožující projekt založení cukrárny jsou zejména:

- nezájem ze strany zákazníků,
- vysoká míra substituce výrobků,
- změny v hygienických předpisech a legislativní změny,
- nezískání příspěvku na mzdy z ÚP,
- špatná kvalita zaměstnanců,
- živelné pohromy (požár, povodně).

Při otevření nového podniku hrozí riziko, že zákazníci nebudou mít o tento podnik zájem a budou stále navštěvovat své oblíbené podniky, ani by zkusili něco jiného. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů má zájem o novou cukrárnu ve Zlíně, na druhou stranu při dotazu na oblíbenou cukrárnu často zmiňovali, svou oblíbenou cukrárnu navštěvují z tradice. Podnik v cukrářství ohrožuje také velké množství substitučních výrobků, ať už se jedná o klasické cukrovinky, či balené cukrářské výrobky ze supermarketu. Proto musí podnik produkovat takové výrobky, které budou zejména svou chutí jedinečné, tak aby zákazník neuspokojoval svou chuť na sladké pouze obyčejnou tabulkou čokolády, ale volil výrobky podniku.

Každá společnost podnikající v potravinářství podléhá nařízením a předpisům hygieny. Ty je nutno pečlivě dodržovat a sledovat jejich změny. Změny v těchto předpisech mohou znamenat dodatečné náklady, v krajních případech zavření podniku. To se platí také o legislativních předpisech a jejich změnách.

Podnik využívá v prvním roce podnikání příspěvků na mzdy z Úřadu práce, z čehož vyplývají dvě rizika. První riziko, představuje možnost, že příspěvek na mzdu zaměstnance nebude podnikateli jako zaměstnavateli přiznán. Druhé riziko spojené s touto problematikou, může být kvalita zaměstnanců získaných z evidence uchazečů Úřadu práce.

Jako poslední kategorii rizik, které ohrožují kterýkoliv podnik, jsou živelné pohromy, např. požár, povodně, apod. Tyto události mnohdy nelze ovlivnit a lze jim mnohdy těžko předcházet. Pro minimalizaci těchto rizik je provozovna pojištěna.

7.11 Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu znázorňuje Tabulka 19. Prvním krokem projektu bude založení společnosti s ručením omezeným a její zapsání do obchodního rejstříku, to trvá asi jeden měsíc. Ihned po založení společnosti začne probíhat jednání s bankou o úvěru a zpracování projektové dokumentace, která je nutná pro stavební úřad kvůli kolaudaci provozovny a pro hygienickou stanici a hasičský sbor, tyto orgány pak musí vyjádřit souhlas s vykonáváním činnosti v dané provozovně. Dalším krokem jsou stavební úpravy v předpokládané délce trvání jeden týden, následuje vybavení provozovny také v délce jednoho týdne. Poté musí být provozovna zkolaudována a musí být udělen souhlas s provozováním činnosti v provozovně také od hygienické stanice a hasičského sboru. Souběžně bude probíhat v délce jednoho týdne výběrové řízení zaměstnanců. Po výběru zaměstnanců musí být zahájeno vyřizování příspěvku na mzdy z Úřadu práce na dotčené zaměstnance a až poté mohou být uzavřeny pracovní smlouvy. Následuje nákup surovin a příprava provozovny na zahájení provozu, který zahrnuje důkladný úklid celé provozovny, rozmístění posezení apod. Zahájení provozu se předpokládá v druhé půli března.

Tabulka 19. Časový harmonogram projektu

Popis činnost	Délka trvání											
	Leden				Únor				Březen			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Založení společnosti s ručením omezením a zápis do OR	■	■	■	■								
Jednání s bankou o úvěru a jeho získání				■	■	■						
Zpracování projektové dokumentace provozovny					■							
Stavební úpravy provozovny						■						
Vybavení provozovny							■					
Kolaudace provozovny, souhlas hygienické stanice a hasičského sboru								■				
Nábor zaměstnanců							■	■				
Uzavření pracovních smluv									■			
Nákup surovin										■		
Příprava provozovny na zahájení provozu										■		
Zahájení provozu											■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

8 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Pro ekonomické zhodnocení projektu bylo využito vybraných ukazatelů rentability a zadluženosti. Ukazatele rentability by měly dosahovat nejméně 3,2 %, což je v současné době nejvyšší úrok nabízený soukromými bankami u termínovaných vkladů, jakožto bezrizikové varianty investování.

Pro výpočet rentability aktiv, který ukazuje, jak efektivně byl v podniku vytvořen zisk, bez ohledu na to z jakého zdroje byl vytvořen, bylo využito zisku před daněmi a úroky (EBIT). Rentabilita aktiv je v prvním roce 20,82 %, to vysoce převyšuje požadovanou minimální hodnotu. Bohužel v druhém, třetím i čtvrtém roce dosahuje rentabilita aktiv záporných hodnot. V pátém roce podnikání je rentabilita aktiv 10,02 %, tj. o 6,82 % nad požadovanou hodnotou.

Tabulka 20. Výpočet rentability aktiv

Rok	1	2	3	4	5
EBT	196 228	-244 538	-164 996	-81 338	6 650
Úroky	51 000	43 834	36 181	28 008	19 279
EBIT	247 228	-200 704	-128 815	-53 330	25 929
Aktiva	1 187 653	884 072	598 880	389 173	258 725
ROA	20,82	-22,70	-21,51	-13,70	10,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota rentability vlastního kapitálu, která zobrazuje, jak efektivně jsou zhojovány prostředky vložené do podnikání, je v prvním roce ve výši 30,28 %. Od druhého roku podnikání však nabývá vysoce záporných hodnot, ve čtvrtém roce podnikání je to dokonce -239,45 %. V pátém roce podnikání však dochází opět ke kladným výsledkům, a to v hodnotě 13,69 %, to je 10,49 % nad požadovanou hodnotou.

Tabulka 21. Výpočet rentability vlastního kapitálu

Rok	1	2	3	4	5
EAT	158 945	-244 538	-164 996	-81 338	5 386
Vl. kapitál	524 840	280 302	115 306	33 968	39 354
ROE	30,28	-87,24	-143,09	-239,45	13,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musí být v podniku vytvořeny, aby bylo dosaženo 1 Kč zisku. Rentabilita tržeb v prvním roce dosahuje 7 %, od druhého roku

podnikání jsou však již vykazovány záporné hodnoty, v pátém roce podnikání je rentabilita tržeb jen 0,2 %.

Tabulka 22. Výpočet rentability tržeb

Rok	1	2	3	4	5
EAT	158 945	-244 538	-164 996	-81 338	5 386
Tržby	2 271 830	2 385 422	2 504 693	2 629 928	2 761 424
ROS	7,00	-10,25	-6,59	-3,09	0,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu, optimální stav je, když je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu. V prvním roce podnikání je míra zadluženosti vlastního kapitálu v doporučených hodnotách a to ve výši 1,26. Od druhého roku jsou pak hodnoty tohoto ukazatele vyšší než doporučené, a to i v pátém roce podnikání, kdy je opět dosahováno zisku.

Tabulka 23. Výpočet míry zadluženosti vlastního kapitálu

Rok	1	2	3	4	5
Cizí zdroje	662 813	603 770	483 574	355 205	219 371
Vl. kapitál	524 840	280 302	115 306	33 968	39 354
Zadluženost vl. kapitálu	1,26	2,15	4,19	10,46	5,57

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti neboli věřitelského rizika ukazuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji, čím vyšší jsou hodnoty, tím je vyšší riziko pro věřitele. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je ve výši 35 – 50 %. Podnik vykazuje již od prvního roku podnikání vyšší zadluženost, než jsou doporučené hodnoty. V prvním roce je to pouze o 5 % více, než jsou doporučené hodnoty a také v dalších letech mají tyto hodnoty rostoucí charakter.

Tabulka 24. Výpočet míry celkové zadluženosti

Rok	1	2	3	4	5
Cizí zdroje	662 813	603 770	483 574	355 205	219 371
Aktiva	1 187 653	884 072	598 880	389 173	258 725
Celková zadluženost	55,81	68,29	80,75	91,27	84,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově se v prvním roce odráží úspora mzdových nákladů ze získaných příspěvků na mzdy, kdy ukazatele jak rentability, tak zadluženosti dosahují doporučených nebo lepších hodnot, kromě ukazatele zadluženosti, ten i v prvním roce vykazuje hodnoty vyšší než doporučené. Poté zpravidla od druhého do čtvrtého roku podnikání dochází k negativním výsledkům vybraných ukazatelů, z důvodu zvýšených mzdových nákladů. V pátém roce již společnost vykazuje malý zisk, ale i přesto vykazují ukazatele rentability tržeb, zadluženosti vlastního kapitálu a celkové zadluženosti negativních výsledků.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt podnikatelského plánu na založení nového podniku služeb s cukrářskými výrobky. Jak jsem uvedla v úvodu, je mým snem mít cukrárnu s vlastními výrobky, a proto jsem si chtěla v této práci ověřit, zda by podnikatelský plán na podnik v tomto oboru realizovatelný.

Nejprve bylo třeba nastudovat teoretické poznatky, ze kterých by bylo možné dále čerpat. Proto obsahuje teoretická část nejprve informace o podnikání a jeho formách, dále byla zpracována literární rešerše na strukturu a obsah jednotlivých částí podnikatelského plánu, definovány analýzy využití v práci a nastíněna problematika financování podniku.

V praktické části byla nejprve provedena analýza trhu s cukrářskými výrobky. Vliv na ceny potravinářské produkce je ovlivňován cenou agrární produkce, která dále souvisí s výší a kvalitou sklizně v daném roce. Dalším faktorem, který ovlivňuje cenu, je tlak vyvíjený obchodními řetězci, kteří chtějí cenu co nejnižší. Právě z tohoto důvodu je index cen průmyslových výrobců ve skupině 10.7 CZ-NACE v ČR za poslední rok klesající, stejně tak jako tržby této skupiny, které klesají od roku 2011. Tržby z prodeje potravinářských výrobků klesaly v roce 2013 také ve Zlínském kraji. Z analýzy tedy vyplývá, že současné podmínky vývoje trhu s cukrářskými výrobky nejsou vhodné pro nový podnik podnikající v tomto oboru, ačkoliv v tomto oboru přicházejí vlny nových trendů ze zahraničí, kterých by se dalo pro svůj rozvoj využít.

Také podmínky makroekonomického vývoje nejsou příliš příznivé. HDP v ČR i Zlínského kraje je v posledních letech rostoucí, ale čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele ve Zlínském kraji je klesající. Stejně tak průměrné peněžní vydání domácností za cukrářské výrobky a stravovací služby v restauracích, kavárnách, a podobných zařízeních. Na osobu za rok bylo v roce 2013 průměrně vydáno 239 Kč za cukrářské výrobky.

Co se týče analýzy poptávky, byly zjištěny cenné informace prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejdůležitější poznatky z dotazníku jsou následující. 99,9 % dotazovaných navštěvuje cukrárny, z toho největší část (82,8 %) je navštěvuje příležitostně. Dále většina respondentů odpověděla, že nemá svou oblíbenou cukrárnu, což by byla příležitost pro nově otevíranou cukrárnu. V dotazníku měli respondenti také zhodnotit co se jim líbí a naopak nelíbí na své oblíbené cukrárně, což znamenalo opět zjistit vhodné příležitosti pro nově otvíranou cukrárnu. Pozitivní je také zjištění, že pouze pro dva dotazované je při nákupu výrobků rozhodující cena, pro 38,7 % dotazovaných je rozhodujícím faktorem kvalita

a pro 60,5 % je rozhodující pro koupi ideální poměr mezi cenou a kvalitou. Respondenti také projevíli zájem o navrhované nové služby cukrárny jako je rozvoz objednávek či ochutnávka, a také o navrhované nové výrobky, nejčastěji to byl tzv. balíček minizákusků „na zub“.

V rámci analýz byla také zpracována analýza konkurenčních sil, prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýza SWOT.

Dále již byl zpracován konkrétní návrh podnikatelského plánu, který se snaží věrně zobrazit současné podmínky pro podnikání. Byly vyčísleny jak náklady, které je nutné vynaložit před zahájením provozu, tak běžné provozní náklady, dále odpisy, potřeba úvěru a předpokládané tržby. U provozních nákladů bylo využito příspěvků na mzdy, čímž bylo dosaženo výrazné úspory na mzdových nákladech.

Byly zpracovány plánované účetní výkazy na období pěti let a spočítáno jejich ekonomické zhodnocení, resp. zhodnocení projektu. Jak v jednotlivých výkazech, tak také v již provedených výpočtech, se projevuje výrazná úspora na mzdových nákladech v prvním roce. V prvním roce podnik dosahuje jak zisku, tak kladného cash-flow, což může navodit „iluzi“ na úspěšné podnikání společnosti. V dalších letech však již společnost hradí plné mzdové náklady a zvýšením těchto nákladů společnost vykazuje ztrátu a záporné cash-flow. Tuto skutečnost kopírují také výsledky ukazatelů rentability a zadluženosti, které byly v závěru práce vypočítány. Celková zadluženost podniku dokonce dosahuje vysokých hodnot nad doporučení již od prvního roku podnikání. Současně není dosaženo ani cílů, které si společnost stanovila.

Vzhledem k těmto skutečnostem a s ohledem na výsledky analýz, jež byly provedeny, proto není vhodné tento projekt za současných podmínek realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Agrodružstvo Roštění* [online]. © 2010 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.agrorosteni.cz/index.php>
- Aktivní politika zaměstnanosti. *Integrovaný portál MPSV* [online]. © 2015, 3.4.2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/aktivni_politika_zamestnanosti
- Cukrárna Dino* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://cukrarna-dino.cz/>
- Cukrárna Maruška. *Facebook.com* [online]. 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Cukr%C3%A1rna-Mar%C5%A1ka/265840360171704>
- Cukrárna U Majců (Zlín). *Firmy.cz* [online]. © 1996 - 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2246232-cukrarna-u-majcu-zlin.html>
- Cukrárna Zlínanka* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.zlinanka.cz/index.html>
- Český statistický úřad [online]. © 2015, 18.3.2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- Eiscafe Delikana* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://delikana.cz/#1>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HRDÝ, Milan a Michaela Horová, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- IPodnikatel.cz Portál pro začínající podnikatele: Pomůžeme Vám vydělat peníze* [online]. © 2011 - 2014 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/>
- KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Český statistický úřad [online]. © 2014, aktualizace 18.9.2014 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29

- KOLÁŘOVÁ, Monika, 2013. *Velká kniha pro podnikání. 2.*, aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.
- KONEČNÝ, Jiří, 2012. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3187-712.
- KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LESKO - *Velkoobchod nápojů, s.r.o.* [online]. 2008 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.lesko-zlin.cz/>
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN, 2007. *Základy ekonomiky podniku*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 119 s. ISBN 978-80-214-3472-1.
- Nový občanský zákoník 2014: rejstřík : 2012 : redakční uzávěrka 26.3.2012*. Ostrava: Sagit, 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8.
- Panorama potravinářského průmyslu 2013* [online], 2014. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/panorama_2013.pdf
- Pekařství a cukrářství Kolář* [online]. © 2011 - 2013 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.pekarstvi-kolar.cz/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- Popcakes - nová sladká senzace, 2015. *Dorty snů*. 3., 1/2015.
- RUSKIN-BRAUN, Ian, 2005. *Marketing Your Service Business*. London: Thorogood Publishing. ISBN 1 85418 311 7.
- SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ, 2009. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 160 s. ISBN 978-80-7373-054-3.
- Sortiment firmy Almeco* [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.almeco.cz/>
- SRPOVÁ, Jitka, 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SUTTON, Garrett, 2012. Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in. in BZK Press. Minden, NV: BZK Press, 241 s. ISBN 978-1-937832-01-8.
- TALLOŠIOVÁ, Denisa, 2015. Nahá, ale krásná. *Dorty snů*. 3., 1/2015.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- Zákon o obchodních korporacích 2014: rejstřík : 2012 : redakční uzávěrka 1.3.2013*. Ostrava: Sagit, 112 s. ISBN 978-80-7208-921-5.
- Zlaté jablko - Adria Grande. *Zlaté jablko* [online]. 2014 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.zlatejablko.cz/obchod/22/adria-grande>
- Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. *SEVT* [online]. © 2007 - 2014 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.sevt.cz/produkt/zdravotni-prukaz-pracovnika-v-potravinarstvi-14806005/>
- Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání : 2014 : redakční uzávěrka 3.2.2014*. Ostrava: Sagit, 256 s. ISBN 978-80-7488-042-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EAT Čistý zisk (po zdanění)

EBIT Zisk před úroky a daněmi

EBT Zisk před úroky

HM Hrubá mzda

KS Konečný stav

OR Obchodní rejstřík

PC Pořizovací cena

PHM Pohonné hmoty

PO Požární ochrana

PS Počáteční stav

SP Sociální pojištění

ROA Rentabilita aktiv

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROS Rentabilita tržeb

ÚP Úřad práce

ZP Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Vývoj indexu prům. produkce odd. 10 Výroba potravinářských výrobků v ČR v letech 2009 – 2014 (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	38
<i>Obrázek 2. Vývoj indexu cen průmyslových výrobců sk. 10.7 Pekařské, cukrářské a jiné moučné výrobky v ČR v letech 2009 – 2014 (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obrázek 3. Tržby z prodeje výrobků a služeb ve sk. 10.7 CZ-NACE v ČR v letech 2009 – 2013 (Panorama potravinářského průmyslu 2013, vlastní zpracování)</i>	40
<i>Obrázek 4. Podíl tříd CZ-NACE 10.7 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013 (Panorama potravinářského průmyslu 2013, vlastní zpracování)</i>	40
<i>Obrázek 5. Tržby z prodeje v odd. 10 CZ-NACE ve Zlínském kraji v letech 2011 – 2013 v mil. Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obrázek 6. HDP v ČR v letech 2007 – 2013 v mld. Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obrázek 7. HDP ve Zlínském kraji v letech 2007 – 2013 v mld. Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obrázek 8. Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele Zlínského kraje v letech 2007 – 2013 v Kč (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obrázek 9. Průměrné peněžní vydání na osobu za rok na cukrářské výrobky (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obrázek 10. Průměrné peněžní vydání na osobu za rok na stravovací služby v restauracích, kavárnách apod. (ČSÚ, vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obrázek 11. Návštěvnost cukráren respondenty (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obrázek 12. Preference respondentů při nákupu cukrářských výrobků (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 13. Požadované služby nové cukrárny (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 14. Zájem respondentů o nové výrobky (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 15: Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 16. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obrázek 17. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Obrázek 18. Věk respondentů (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Obrázek 19. Hlavní činnost respondentů (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obrázek 20. Bydliště respondentů (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obrázek 21. Preference respondentů jediné cukrárny (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Obrázek 22. Preference respondentů konkrétních cukráren (vlastní zpracování)</i>	106

<i>Obrázek 23. Preference respondentů na místo spotřeby zakoupených cukrářských výrobků (vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>
<i>Obrázek 24. Preference respondentů na původ cukrářských výrobků (vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>
<i>Obrázek 25. Zájem respondentů o novou cukrárnu ve Zlíně (vlastní zpracování)</i>	<i>108</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Index průmyslové produkce (meziroční indexy) v ČR v letech 2009 – 2014.....</i>	37
<i>Tabulka 2. Index cen průmyslových výrobců ve skupině 10.7 CZ-NACE v ČR v letech 2009 – 2014</i>	38
<i>Tabulka 3. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve skupině 10.7 CZ-NACE v ČR v letech 2009 – 2013 v mil. Kč</i>	39
<i>Tabulka 4. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v oddílu 10 CZ-NACE ve Zlínském kraji v letech 2011 – 2013 v mil. Kč.....</i>	41
<i>Tabulka 5. HDP ČR a Zlínského kraje v letech 2007 – 2013 v mld. Kč</i>	42
<i>Tabulka 6: Čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele ve Zlínském kraji v letech 2007 – 2013 v Kč</i>	44
<i>Tabulka 7. Průměrné peněžní vydání domácností na osobu za rok v Kč</i>	45
<i>Tabulka 8. Měsíční mzdové náklady v Kč.....</i>	69
<i>Tabulka 9. Měsíční mzdové náklady v Kč při využití příspěvku z ÚP</i>	70
<i>Tabulka 10. Náklady na pořízení vybavení výrobní v Kč bez DPH</i>	73
<i>Tabulka 11. Náklady na marketingovou propagaci při zahájení podnikání</i>	77
<i>Tabulka 12. Průběh splácení úvěru v Kč.....</i>	78
<i>Tabulka 13. Náklady na zahájení provozu společnosti v Kč</i>	79
<i>Tabulka 14. Provozní náklady společnosti v prvním roce provozu v Kč</i>	80
<i>Tabulka 15. Průběh odpisů v Kč.....</i>	81
<i>Tabulka 16. Týdenní tržby a objemy prodeje.....</i>	82
<i>Tabulka 17. Plánovaný výsledek hospodaření v letech 1 – 5 v Kč</i>	83
<i>Tabulka 18. Plánovaný cash-flow v letech 1 – 5 v Kč.....</i>	83
<i>Tabulka 19. Časový harmonogram projektu</i>	86
<i>Tabulka 20. Výpočet rentability aktiv.....</i>	87
<i>Tabulka 21. Výpočet rentability vlastního kapitálu</i>	87
<i>Tabulka 22. Výpočet rentability tržeb</i>	88
<i>Tabulka 23. Výpočet míry zadluženosti vlastního kapitálu</i>	88
<i>Tabulka 24. Výpočet míry celkové zadluženosti</i>	88
<i>Tabulka 25. Náklady na vybavení prodejny cukrárny v Kč.....</i>	113
<i>Tabulka 26. Soubor hmotného majetku pro účely odepisování v Kč</i>	114
<i>Tabulka 27. Zakladatelský rozpočet v Kč.....</i>	115
<i>Tabulka 28. Plánovaná rozvaha podniku v letech 1, 2, 3 v Kč.....</i>	116

Tabulka 29. <i>Plánovaná rozvaha podniku v letech 4, 5 v Kč</i>	117
Tabulka 30. <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty podniku v letech 1 – 5 v Kč</i>	118
Tabulka 31. <i>Plánované cash flow podniku v letech 1 – 5 v Kč</i>	119

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

P II Vyhodnocení otázek dotazníku neuvedených v práci

P III Nepřímá konkurence podniku

P IV Nabídka Cukrárny XY, s. r. o.

P V Vybavení prodejny cukrárny

P VI Soubor odepisovaného majetku

P VII Zakladatelský rozpočet

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Ráda bych Vás požádala o pár minut věnovaných vyplnění mého dotazníku, zaměřeného na cukrárny a výrobky v nich nabízené. Tyto informace budou využity výhradně pro účely mé diplomové práce, kterou je navrhnutí podnikatelského plánu pro novou cukrárnu s vlastními výrobky.

Dotazník je určený pro respondenty, kteří žijí nebo se pravidelně zdržují ve Zlíně (studium, zaměstnání). Děkuji Vám za jeho vyplnění.

Bc. Kamila Mičáková, studentka Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzita T. Bati ve Zlíně

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Váš věk:

- Do 20 let (včetně)
- 21 – 40
- 41 – 60
- 60 a více

3. Vaše zaměstnání nebo momentálně převažující činnost:

- Student
- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- V důchodu
- Na mateřské dovolené
- OSVČ

4. Kde žijete:

- Na vesnici do 2,5 tis. obyv.
- V malém městě od 2,5 tis. obyv. do 10 tis. obyvatel
- Ve městě od 10 tis. do 50 tis. obyv.
- Ve městě s více než 50 tis. obyvateli

5. Navštěvujete cukrárny? Jak často?

- Nenavštěvuji
- Pravidelně (1x týdně)
- Asi 1x měsíčně
- Příležitostně

6. **Máte ve Zlíně svoji oblíbenou cukrárnu? Pokud ano, uveďte, prosím, konkrétní název.** Pokud je Vaše odpověď ne, následující dvě otázky přeskočte a pokračujte otázkou č. 9.

- Ano, _____
- Ne

7. **Uveďte, prosím, proč (z jakých důvodů) je právě tato cukrárna Vaší nejoblíbenější:**

8. **I přesto, že je tato cukrárna Vaše oblíbená, co byste na ní změnili či vylepšili:**

9. **Co Vám chybí na klasických cukrárnách, které doposud znáte?**

10. **Výrobky z cukrárny raději:**

- Konzumuji přímo v cukrárně s dobrou kávou
- Nechám si zabalit s sebou

11. **Při nákupu hotových cukrářských výrobků upřednostňujete:**

- Kvalitu
- Nejnižší cenu
- „zlatý střed“ - dobrá kvalita za přijatelnou cenu

12. **Cukrářské výrobky, zákusky, cukroví apod.:**

- Vždy si vyrábím (připravím) sám/sama, případně někdo blízký v rodině
- Vždy kupuji
- Záleží na příležitosti nebo momentálních časových možnostech

13. **Uvítali byste ve Zlíně novou cukrárnu s kvalitními domácími výrobky?**

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

14. **O jaké služby byste měli zájem?**

- Možnost ochutnávky u výrobků na objednávku
- Možnost dovozu objednaných výrobků domů nebo do zaměstnání
- Pořádání kurzů výroby a zdobení dortů a zákusků
- Jiné, uveďte: _____

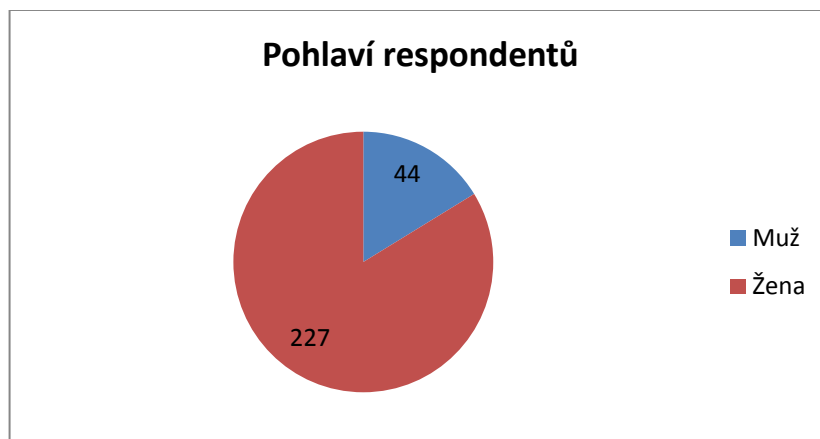
15. **O jaké výrobky, kromě klasických běžně prodávaných, byste měli zájem?**

- Domácí bábovky
- Dortová lízátká cake pops

- Cup cakes (zdobené muffiny)
- Balíčky „Na zub“, které by obsahovaly několik malých zákusků ke kávě
- Jiné, uveďte: _____

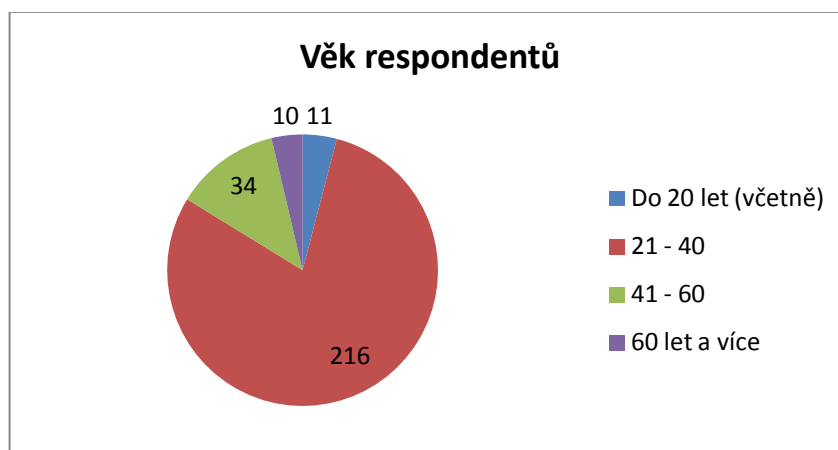
PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ OTÁZEK DOTAZNÍKU NEUVEDENÝCH V PRÁCI

Otázka č. 1



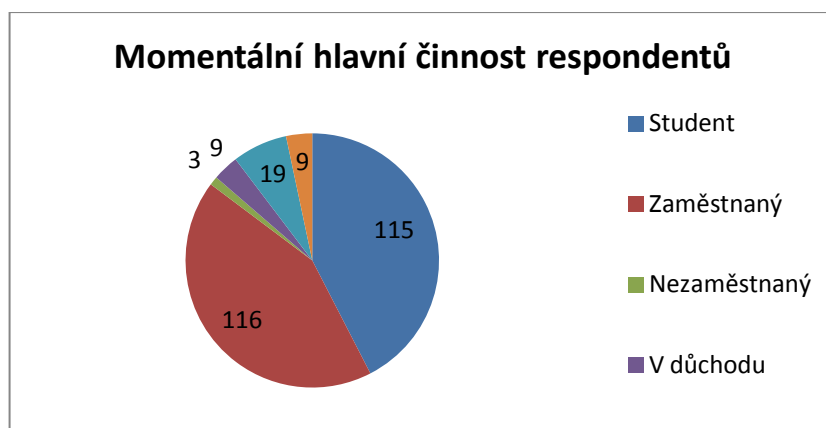
Obrázek 17. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 2



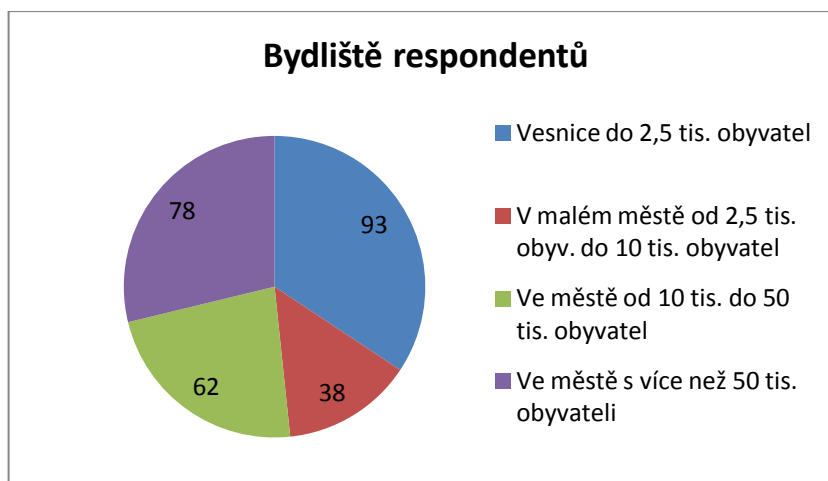
Obrázek 18. Věk respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 3



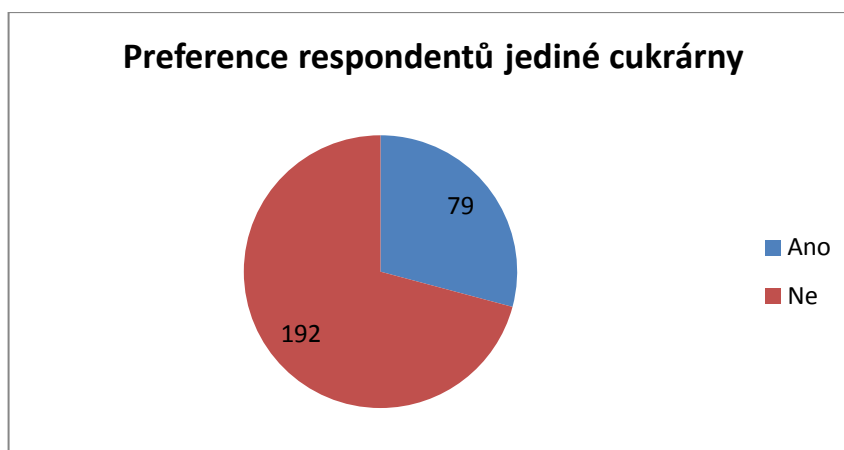
Obrázek 19. Hlavní činnost respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 4

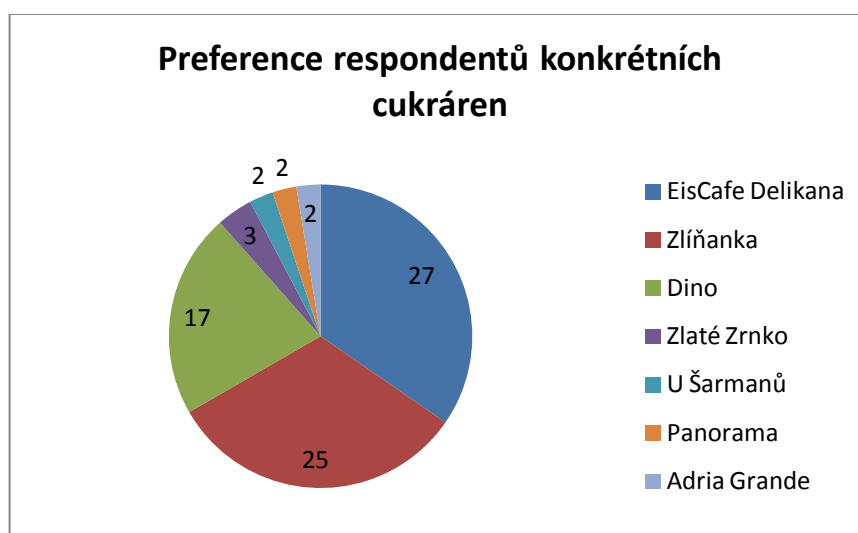


Obrázek 20. Bydliště respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 6



Obrázek 21. Preference respondentů jediné cukrárny (vlastní zpracování)



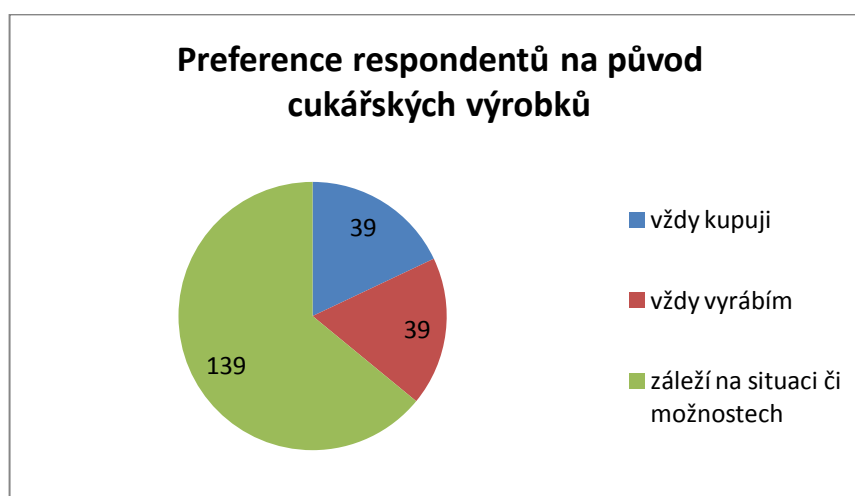
Obrázek 22. Preference respondentů konkrétních cukráren (vlastní zpracování)

Otázka č. 10



Obrázek 23. Preference respondentů na místo spotřeby zakoupených cukrářských výrobků (vlastní zpracování)

Otázka č. 12



Obrázek 24. Preference respondentů na původ cukrářských výrobků (vlastní zpracování)

Otázka č. 13



*Obrázek 25. Zájem respondentů o novou cukrárnu ve Zlíně
(vlastní zpracování)*

PŘÍLOHA P III: NEPŘÍMÁ KONKURENCE PODNIKU

Nepřímá konkurence podniku v okruhu cca 500 m:

Svoboda Březík ACafé, Zlín, J. A. Bati 5648,

Palačinkárna Crepe Café Zlín, J. A. Bati 7031,

Café Blok 12 a kinotéka V Rohu, J. A. Bati 5637,

Kavárna R21, budova 21 mrakodrapu, areál Svit,

Prašád restaurace pro zdraví, Vavrečkova 5262,

Kavárna Ernestinka, nám. Práce 1099, budova Tržnice u OD Prior,

Kavárna Skládanky, OD Prior,

Devítka restaurace a bowling, nám. Práce 1099,

Bartys Food, nám. Práce 1099,

Restaurace Canada Pub, Gahurova 5265,

Star Club Flip, Gahurova 5265,

Restaurace Barley Zlín, ul. Mostní 138,

Denní kavárna, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Lobby Bar, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Steak house Legenda, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Česká restaurace, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Toskánská restaurace, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Pizzeria Bowling a Bar, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Mexická restaurace Rancho, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Restaurace Bohémia, Hotel Moskva, nám. Práce 2512,

Restaurace a kavárna Hotelu Garni, nám. TGM 1335,

Quick CaféBar, nám. TGM 1335.

PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA CUKRÁRNY XY, S. R. O.

Dezerty a dorty vlastní výroby:

Cena dortů obsahuje základní zdobené dle druhu (např. 5 ks růží nebo 1 figurka, nápis, více za příplatek)

- *Dort potažený fondánem* 350 Kč/kg

Pouze na objednávku, objednávka nejméně týden předem, u svatebních dortů alespoň dva týdny předem

- *Dort krémový s ořechy a čokoládou* 300 Kč/kg

Pouze na objednávku, objednávka alespoň tři dny předem

- *Dort smetanový se sezónním ovocem* 250 Kč/kg

Pouze na objednávku, objednávka alespoň tři dny předem

- *Pařížský dort průměr 24 cm* 400 Kč

Pouze na objednávku, objednávka alespoň tři dny předem

- *Sacher dort průměr 24 cm* 400 Kč

Pouze na objednávku, objednávka alespoň tři dny předem

- *Roláda s mascarpone krémem a ananasem, cca 18 porcí,* 220 Kč

Pouze na objednávku, objednávka alespoň dva dny předem

- *Lehký řez s mandarinkami, obdélník cca 15 porcí,* 290 Kč

Pouze na objednávku, objednávka alespoň dva dny předem

- *Cake pops* 29 Kč/ks

Pouze na objednávku, objednávka alespoň tři dny předem

- *Domácí medovník velký (1600 g), malý (800 g)* 380Kč, 190 Kč

Přímý prodej nebo objednávka alespoň dva dny předem

- *Medovník porce* 35 Kč

Přímý prodej

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Smetanový dort se sezónním ovocem porce</i> 	45 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Roláda s mascarpone krémem a ananasem porce</i> 	20 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bábovka – mramorovaná, jogurtovo-citronová, banánová (1000g)</i> 	120 Kč
Přímý prodej nebo objednávka alespoň dva dny předem	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bábovka porce</i> 	15 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sachr dort porce</i> 	39 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pařížský dort porce</i> 	39 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lehký řez s mandarinkami porce</i> 	25 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cup cakes</i> 	29 - 75 Kč/ks
Přímý prodej nebo objednávka od 12 ks alespoň tři dny předem	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pohár dle denní nabídky</i> 	35 Kč
Přímý prodej	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Balíčky „na zub“ (obsah 5 ks minizákusků)</i> 	40 Kč/balíček
Přímý prodej	
Nápoje:	
Espresso	35 Kč
Vídeňská káva	45 Kč
Latte Macchiatto	45 Kč
Cappuccino	39 Kč
Frappé	40 Kč

Čaj (ovocný, černý, zelený) 25 Kč

Horká čokoláda 35 Kč

0, 25 l Bonaqua (jemně perlivá, neperlivá) 20 Kč

0,33 l Kofola 29 Kč

0,25 l Coca-cola, Coca-cola Light 29 Kč

0,25 l Fanta 29 Kč

0,20 l Džus Snipp 35 Kč

Ostatní:

Kopečková zmrzlina 10 Kč/kopeček

Chlebiček (šunkový, salámový) 20 Kč

PŘÍLOHA P V: VYBAVENÍ PRODEJNY CUKRÁRNY

*Tabulka 25. Náklady na vybavení
prodejny cukrárny v Kč*

Položka	Cena
Chladicí vitrína 2 ks	70 180
Chladicí vitrína otočná	42 350
Mrazicí box na zmrzlinu	30 250
Pákový kávovar	48 400
Myčka na stolní nádobí	24 200
Dřez nerezový	2 420
Stolní nádobí	6 600
Registrační pokladna	8 000
Židle 30 ks	15 000
Stoly 10 ks	20 000
Dětský koutek	2 500
Ostatní drobné vybavení	5 000
Celkem	274 900
Zdroj: Vlastní zpracování	

PŘÍLOHA P VI: SOUBOR ODEPISOVANÉHO MAJETKU

Tabulka 26. Soubor hmotného majetku pro účely odepisování v Kč

Položka	PC
Vybavení výroby	295 845
Vybavení prodejny	274 900
Automobil	150 000
Mobilní telefon	2 000
Notebook	8 000
Celkem	730 745
Zdroj: Vlastní zpracování	

PŘÍLOHA P VII: ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET

Tabulka 27. Zakladatelský rozpočet v Kč

Náklady na zahájení provozu společnosti	822 643
Mzdy vč. odvodů SP a ZP	41 690
Platba účetní	5 500
Odměna garantovi	2 000
Nájemné	30 000
Energie	5 600
Zásoby	95 000
Pojištění	4 915
Ostatní náklady	6 200
Počáteční potřeba kapitálu	1 013 548
Rezerva na provozní kapitál (5%)	50 677
Celková potřeba kapitálu	1 064 225
Základní kapitál	350 000
Chybějící finanční prostředky	714 225
Úvěr	750 000
Rozpočet nákladů a výnosů na rok	
Tržby	2 271 830
Provozní náklady	1 041 720
Zásoby	902 500
Odpisy	80 382
Úroky	51 000
Náklady celkem	2 075 602
Zisk před zdaněním	196 228
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	37 283
Čistý zisk	158 945
Rozdělení příjmů (Cash flow)	
Čistý zisk	158 945
Odpisy	80 382
Příděl do rezervního fondu (10 %)	15 895
Splátka jistiny	125 000
Pro potřeby podnikatele	98 432
Oportunitní úrok 4,29 % (0,0429 x 0,85 x 350 000)	12 763
Čistý výsledek podnikání	85 669

Doba splácení celkového investovaného kapitálu je 5,9 let (938 262/158 945).

Zdroj: Vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÉ ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI
XY, S. R. O.**

Tabulka 28. Plánovaná rozvaha podniku v letech 1, 2, 3 v Kč

Rozvaha roku 1			
aktiva		pasiva	
Dlouhodobý majetek	650 363	Vlastní kapitál	524 840
DHM	650 363	Základní kapitál	350 000
Brutto	730 745	Rezervní fond	15 895
Korekce	80 382	VH běžného období	158 945
Netto	650 363	VH minulých let	0
Oběžný majetek	537 290	Cizí zdroje	662 813
Zásoby	95 000	Bankovní úvěry	644 623
Finanční majetek	442 290	Krátkodobé závazky	108 973
Celkem aktiva	1 187 653	Celkem pasiva	1 187 653
Rozvaha roku 2			
aktiva		pasiva	
Dlouhodobý majetek	487 872	Vlastní kapitál	280 302
DHM	487 872	Základní kapitál	350 000
Brutto	730 745	Rezervní fond	15 895
Korekce	242 873	VH běžného období	-244 538
Netto	487 872	VH minulých let	158 945
Oběžný majetek	396 200	Cizí zdroje	603 770
Zásoby	90 660	Bankovní úvěry	532 080
Finanční majetek	305 540	Krátkodobé závazky	71 690
Celkem aktiva	884 072	Celkem pasiva	884 072
Rozvaha roku 3			
aktiva		pasiva	
Dlouhodobý majetek	325 181	Vlastní kapitál	115 306
DHM	325 181	Základní kapitál	350 000
Brutto	730 745	Rezervní fond	15 895
Korekce	405 564	VH běžného období	-164 996
Netto	325 181	VH minulých let	-85 593
Oběžný majetek	273 699	Cizí zdroje	483 574
Zásoby	92 660	Bankovní úvěry	411 884
Finanční majetek	181 039	Krátkodobé závazky	71 690
Celkem aktiva	598 880	Celkem pasiva	598 880
Zdroj: Vlastní zpracování			

Tabulka 29. Plánovaná rozvaha podniku v letech 4, 5 v Kč

Rozvaha roku 4			
aktiva		pasiva	
Dlouhodobý majetek	162 590	Vlastní kapitál	33 968
DHM	162 590	Základní kapitál	350 000
Brutto	730 745	Rezervní fond	15 895
Korekce	568 155	VH běžného období	-81 338
Netto	162 590	VH minulých let	-250 589
Oběžný majetek	226 583	Cizí zdroje	355 205
Zásoby	91 480	Bankovní úvěry	283 515
Finanční majetek	135 103	Krátkodobé závazky	71 690
Celkem aktiva	389 173	Celkem pasiva	389 173
Rozvaha roku 5			
aktiva		pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	39 354
DHM	0	Základní kapitál	350 000
Brutto	730 745	Rezervní fond	15 895
Korekce	730 745	VH běžného období	5 386
Netto	0	VH minulých let	-331 927
Oběžný majetek	258 725	Cizí zdroje	219 371
Zásoby	90 200	Bankovní úvěry	146 417
Finanční majetek	168 525	Krátkodobé závazky	72 954
Celkem aktiva	258 725	Celkem pasiva	258 725
Zdroj: Vlastní zpracování			

Tabulka 30. Plánovaný výkaz zisku a ztráty podniku v letech 1 – 5 v Kč

Rok	1	2	3	4	5
Tržby	2 271 830	2 385 422	2 504 693	2 629 928	2 761 424
Náklady na vlastní výrobky a prodané zboží	902 500	947 625	995 007	1 044 757	1 096 995
Přidaná hodnota	1 369 330	1 437 797	1 509 686	1 585 171	1 664 429
Odpisy	80 382	162 561	162 561	162 561	162 560
Provozní náklady	1 041 720	1 475 940	1 475 940	1 475 940	1 475 940
Provozní VH	247 228	-200 704	-128 815	-53 330	25 929
Nákladové úroky	51 000	43 834	36 181	28 008	19 279
Finanční VH	-51 000	-43 834	-36 181	-28 008	-19 279
Daň z příjmů za běžnou činnost	37 283	0	0	0	1 264
VH za běžnou činnost	158 945	-244 538	-164 996	-81 338	5 386
VH za účetní období	158 945	-244 538	-164 996	-81 338	5 386
VH před zdaněním	196 228	-244 538	-164 996	-81 338	6 650
Kumulovaný VH	158 945	-85 593	-250 589	-331 927	-326 541
Zdroj: Vlastní zpracování					

Tabulka 31. Plánované cash flow podniku v letech 1 – 5 v Kč

Rok	1	2	3	4	5
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	196 228	-244 538	-164 996	-81 338	6 650
Odpisy dlouhodobého majetku	80 382	162 561	162 561	162 561	162 560
Vyúčtované nákladové úroky	51 000	43 834	36 181	26 008	19 279
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	327 610	-38 143	33 746	107 231	188 489
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	108 973	-37 283	0	0	1 264
Změna stavu zásob	-95 000	4 340	-2 000	1 180	1 280
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	341 583	-71 086	31 746	108 411	191 033
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-37 283	0	0	0	-1 264
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	304 300	-71 086	31 746	108 411	189 769
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-730 745	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-730 745	0	0	0	0
Změna základního kapitálu	350 000	0	0	0	0
Změna úvěru	644 623	-112 543	-120 196	-128 369	-137 098
Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	-108 973	37 283	0	0	-1 264
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	885 650	-75 260	-120 196	-128 369	-138 362
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	459 205	-146 346	-88 450	-19 958	51 407

Zdroj: Vlastní zpracování