



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MALÉ SPOLEČNOSTI

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUDMILA KOLÁŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TAMARA MAZLOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kolářová Ludmila, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský plán pro založení malé společnosti

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Establishment of Small Company

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 978-80-251-0592-X.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠIMAN, J. a P. PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tamara Mazlová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 17.05.2013

Abstrakt

Předmětem mé diplomové práce je tvorba podnikatelského plánu pro realizaci prodejny potravin, zaměřené na prodej pečiva. Prodejna bude poskytovat svým zákazníkům širokou nabídku pečiva, dále vlastní výrobky studené kuchyně a jiné zboží.

Teoretická část mé diplomové práce je věnována stručné definici podnikatelského plánu, obecným charakteristikám podnikání a možných typů společností a také základním požadavkům na zpracování podnikatelského plánu.

V návrhové části diplomové práce jsou zpracovány analýzy aktuální situace na trhu. Následně je vypracován konkrétní podnikatelský plán pro založení prodejny pečiva. Součástí této kapitoly je i hodnocení rizik a finanční plán budoucího podniku.

V závěru je zhodnoceno naplnění cílů a verifikace hypotéz.

Abstract

This thesis deals with creation of business plan for realization of food shop which concentrates on selling pastries. This shop will offer a wide range of pastries to its customers, own cold food and another products as well.

The theoretical part of my thesis is devoted to simply definition of business plan, general characteristics of business and possible types of companies and also to basic requirements for processing of business plan.

In the next part there are processed analysis of actual situation at the market. Subsequently there is compiled specific business plan for establishment of bakery shop. As a part of this chapter there is evaluation of risks as well and the business plan of future company.

At the end of this thesis there are valorized filing of the aims and verification of the hypothesis.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení nového podniku, podnikání, prodejna pečiva

Keywords

Business plan, establishment of a new company, entrepreneurship, pastry shop

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

KOLÁŘOVÁ, L. *Podnikatelský plán pro založení malé společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tamara Mazlová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Letovicích dne 20. května 2013

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Tamaře Mazlové, Ph.D. za její cenné rady a odborné vedení, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Dále bych touto cestou ráda poděkovala mé rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytli nejen k úspěšnému dokončení této práce, ale i během celého studia.

Obsah

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod | 11 |
| Vymezení problému a cíl práce | 12 |
| 1. Teoretická východiska práce | 13 |
| 1.1. Definice podnikatele | 13 |
| 1.2. Právní formy podnikání..... | 13 |
| 1.2.1. Základní rozdělení právních forem podnikání..... | 13 |
| 1.2.2. Podnikání fyzických osob..... | 14 |
| 1.2.3. Podnikání právnických osob..... | 14 |
| 1.3. Co je podnikatelský plán? | 15 |
| 1.4. Analýza tržního prostředí..... | 17 |
| 1.4.1. Makroekonomické okolí..... | 18 |
| 1.4.2. Mikroekonomické okolí..... | 19 |
| 1.5. Struktura podnikatelského plánu..... | 24 |
| 1.5.1. Titulní list..... | 25 |
| 1.5.2. Exekutivní souhrn..... | 25 |
| 1.5.3. Popis podniku (popis podnikatelské příležitosti)..... | 25 |
| 1.5.4. Analýza odvětví..... | 26 |
| 1.5.5. Výrobní/obchodní plán..... | 26 |
| 1.5.6. Organizační plán..... | 26 |
| 1.5.7. Marketingový plán..... | 27 |
| 1.5.8. Finanční plán..... | 27 |
| 1.5.9. Ukazatele rentability..... | 30 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------|-----------|
| 1.5.10. | Ukazatelé zadluženosti..... | 31 |
| 1.5.11. | Hodnocení rizik..... | 32 |
| 2. | Analytická část..... | 34 |
| 2.1. | Předmět podnikání..... | 34 |
| 2.2. | Analýza tržního prostředí..... | 34 |
| 2.2.1. | Pekařský trh..... | 34 |
| 2.3. | Makroekonomické okolí..... | 35 |
| 2.3.1. | SLEPT analýza..... | 36 |
| 2.4. | Mikroekonomické okolí..... | 43 |
| 2.4.1. | Místo podnikání..... | 43 |
| 2.4.2. | Marketingový průzkum..... | 45 |
| 2.4.3. | Porterova analýza konkurenčních sil..... | 50 |
| 2.4.4. | Analýza zákazníků..... | 51 |
| 2.4.5. | Analýza konkurentů..... | 52 |
| 2.4.6. | Analýza dodavatelů..... | 53 |
| 2.4.7. | „7S faktorů“..... | 54 |
| 2.4.8. | SWOT analýza..... | 56 |
| 3. | Návrhová část..... | 58 |
| 3.1. | Titulní list..... | 58 |
| 3.2. | Exekutivní souhrn..... | 59 |
| 3.3. | Popis podniku..... | 59 |
| 3.4. | Analýza odvětví..... | 60 |
| 3.5. | Výrobní/obchodní plán..... | 60 |

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------|-----------|
| 3.6. | Organizační plán | 60 |
| 3.6.1. | Pracovně právní vztahy..... | 61 |
| 3.7. | Marketingový plán | 61 |
| 3.8. | Finanční plán..... | 65 |
| 3.8.1. | Zakladatelský rozpočet | 65 |
| 3.8.2. | Výkaz zisků a ztrát ve třech variantách | 69 |
| 3.8.3. | Rozvaha - hospodářský výsledek..... | 72 |
| 3.8.4. | Přehled o peněžních tocích – cash flow | 75 |
| 3.8.5. | Výpočet ekonomických ukazatelů | 77 |
| 3.9. | Hodnocení rizik..... | 79 |
| 3.10. | Harmonogram realizace..... | 82 |
| 4. | Závěr | 83 |
| | Použité zdroje | 85 |
| | Seznam tabulek, grafů a obrázků..... | 89 |
| | Přílohy..... | 91 |

Úvod

Snad největší hodnotou euroatlantické demokratické civilizace je svoboda člověka. To, že člověk nežije jako otrok nebo nevolník, není rozdělen na kasty nebo stavy a má svobodný a rovnoprávný přístup ke všem možnostem, které nabízí svobodný svět, dnes bereme jako samozřejmost. Ne vždy tomu tak je i v jiných místech naší zeměkoule. Tato prvotně politická svoboda je ruku v ruce spojená se svobodou ekonomickou, jejímž nejvlastnějším vyjádřením je svoboda podnikání.

I naše republika se tak mohla historicky nedávno přihlásit k demokracii západního světa a možnost rozvoje svobodného podnikání byla dána již prvními zákony. Za uplynulých více jak dvacet let pak prošlo u nás podnikání a vše, co s tím souvisí, mnoha legislativními změnami. V dnešní době, kdy všeobecná finanční krize sužuje hlavně rozvinuté ekonomiky, se však musí především drobné a střední podnikání vypořádat s mnoha problémy.

Většina z nás má v sobě touhu se osamostatnit a vybudovat vlastní podnik či úspěšnou firmu. Jen málo z nás ale najde odvahu se do takového projektu pustit. Pro úspěšné podnikání počáteční chuť a nadšení nestačí. Takový, mnohdy i životní krok, musí stát na pevných základech. Je třeba si jasně uvědomit a vyhodnotit klady a negativa našeho plánu a k hodnocení přistupovat realisticky, a ne s hlavou v oblacích díky vidině rychlého a snadného zisku. Jedním ze „základních kamenů pro úspěšnou stavbu našeho úspěchu“ je kvalitní podnikatelský plán. Jeho vypracování je třeba věnovat patřičnou pozornost.¹

¹WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9. str. 11

Vymezení problému a cíl práce

Hlavním úkolem a cílem je vytvoření podnikatelského plánu, který bude základním podkladem pro úspěšnou realizaci mého podnikatelského záměru, otevřít prodejnu pečiva v Letovicích. Prodej bude mimo pečivo rozšířen o produkty studené kuchyně vlastní výroby a ostatní především potravinářské zboží. Podnikatelský záměr otevření prodejny vychází z motivace využít nedostatečnou nabídku produktů, které zákazníci postrádají, když potřebují rychle a levně nakoupit svačinu do práce či do školy.

Pro rozhodnutí o reálnosti tohoto záměru je třeba znát možné překážky a rizika, kterých je třeba se vyvarovat.

Zpracování podnikatelského plánu v praktické části mé diplomové práce vychází z teoretických východisek, která budou popsána v teoretické části práce. Ve své práci využiji výsledky zjištěné pomocí SLEPT analýzy, SWOT analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, dále provedu marketingový průzkum, finanční plán a zhodnotím možná rizika projektu.

Podnikatelský záměr otevření prodejny vychází z motivace budoucího majitele využít nedostatečnou nabídku produktů, které zákazníci postrádají, když potřebují rychle a levně nakoupit svačinu do práce či do školy.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Definice podnikatele

Pojem podnikatel vymezuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Podnikatelem podle § 2 odst. 2 tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.²

1.2. Právní formy podnikání

Veškerá podnikatelská činnost je právně ošetřena. Několik desítek základních právních norem vytváří obecné právní prostředí pro podnikání v České republice. Říkají nám, kdo může podnikat, jakou formou, na základě čeho, nebo jak ukončit podnikatelskou činnost.

Nejvýznamnější jsou:

- ✓ obchodní zákoník,
- ✓ občanský zákoník,
- ✓ zákoník práce,
- ✓ zákon o konkurzu,
- ✓ zákon o živnostenském podnikání,
- ✓ celní a daňové zákony.³

1.2.1. Základní rozdělení právních forem podnikání

„Z právního pohledu rozlišujeme dvě základní formy podnikání:

- 1) Podnikání fyzických osob – pro účely podnikání se za fyzickou osobu považuje:
 - ✓ osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu,
 - ✓ osoba dobrovolně zapsaná v obchodním rejstříku,

² DVOŘÁČEK, T. *Podnikatelský plán pro založení maloobchodní prodejny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010

³ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha, 2010,

- ✓ osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů (např. auditoři, notáři, daňoví poradci, lékaři, stomatologové, soudní exekutoři).
- 2) Podnikání právnických osob – pro účely podnikání se za právnickou osobu považují:
- ✓ osobní společnost, tj. veřejná obchodní společnost a komanditní společnost,
 - ✓ kapitálové společnosti, tj. společnost s ručením omezeným a akciová společnost,
 - ✓ družstva.⁴

1.2.2. Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je ve své podstatě nejjednodušší formou podnikání. Typickým rysem je osobní angažovanost podnikatele při realizaci podnikatelských aktivit. Mezi charakteristické rysy podnikání fyzických osob patří:

- ✓ nízké nároky na kapitál (počáteční kapitál není podmínkou, není povinný zápis do obchodního rejstříku, obecně nižší administrativní náklady),
- ✓ vlastní odbornost podnikatele k výkonu podnikání,
- ✓ neomezené ručení za závazky vyvolané podnikáním (podnikatelé, fyzické osoby za závazky ručí celým svým osobním majetkem),
- ✓ samostatnost a podnikání vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost⁵

1.2.3. Podnikání právnických osob

Druhým nejčastějším typem podnikání, hned po podnikání fyzických osob neboli živnostníků, je podnikání právnických osob. Právnická osoba podniká v podobě obchodních společností.

K tomu, aby právnická osoba mohla začít podnikat, musí si založit živnost. Po založení živnosti si podnikatel založí společnost. Společnost je nutné do 90 dnů nechat zapsat do obchodního rejstříku, a teprve poté dochází ke vzniku společnosti (začíná fungovat jako právnická osoba).⁶

Pro tento případ byla jako nejvhodnější právní forma podnikání zvolena společnost s ručením omezeným, která je definována Zákonem č. 513/1991 Sb.

⁴ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha, str.34

⁵ Živnostenský zákon: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. *Business center.cz: zákony* [online]. [cit. 2012-12-04].

⁶ ŠEBKOVÁ, Michela. *Podnikatelský web: Podnikání právnických osob* [online]. [cit. 2013-05-07].

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. Společnost může mít od jednoho do padesáti společníků. Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. Její výhoda spočívá v omezeném ručení za závazky společnosti, relativně nízké hodnotě minimálního základního jmění a malé administrativní náročnosti. Jistým způsobem společnost s ručením omezeným subjektivně posunuje úroveň podnikání od fyzické osoby výše k profesionálnějšímu přístupu. Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je v tomto případě nutnost vedení účetnictví.

Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází především z obchodního zákoníku. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanov jinak, takové omezení je však vůči třetím osobám neúčinné. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd. Pro jednatele platí zákaz konkurence, který již nelze podle jedné novely obchodního zákoníku zmírnit. I zde však platí "Kde není žalobce, není ani soudce" a v praxi je tento zákaz často porušován.

Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti jejího rozhodování spadají některé podstatné skutečnosti. Zejména se jedná o jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov a schvalování účetní uzávěrky. Valná hromada může jmenovat i členy dozorčí rady, což je nepovinný, zřídkakdy zřizovaný orgán společnosti s ručením omezeným.⁷

1.3. Co je podnikatelský plán?

Autoři mnoha knih popisují podnikatelský plán jako písemný dokument, který je zaměřený na budoucí vývoj podniku. Lhotský ve své knize uvádí, že v podnikatelském plánu jde ve stručnosti o odpovědi na otázky typu „kdo jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme?“, a to tím způsobem, aby se stal jasným a srozumitelným návodem pro úspěšnou realizaci obchodní koncepce podniku.⁸ První rysy podnikatelského plánu se ale objevují podstatně dříve. A to tehdy, když v nás začne tzv. hlodat myšlenka anebo

⁷ Společnost s ručením omezeným. *Business center.cz: zákony*[online]. [cit. 2012-12-04].

⁸ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, str. 16

nápad, která, jak píše Veselý a Wojnarová, začíná zpravidla slovy „Co kdyby...?“. Naše představy, které směřují k nějakému cíli, je pak třeba pečlivě zvážit. Autoři také uvádí, že v první fázi musí podnikatelský plán reálně odpovědět na zásadní otázky možné úspěšnosti. Je nezbytné, aby si samotný podnikatel dokázal odpovědět na otázky, jako jsou: „Je moje myšlenka reálná? Mám konkrétní představu o její realizaci? Kde a jak získám zákazníky? Jaká je konkurence a mohu jí konkurovat? Bude pro mě realizace mého záměru zisková? Mohu získat úvěr a budu ho moci splatit?“ Nebojme se toho, že naše první verze se ukáže nereálná nebo že záměr neprojde ani naší vlastní kritikou. Povede nás to k nutnosti hledat v projektu rezervy, zvažovat více variant, a tak najít tu nejlepší. Reálnou úvahou můžeme výrazně ušetřit čas a peníze a také si uvědomovat rizika a vazby podnikatelské činnosti. To vše zvyšuje reálnou šanci našeho podnikatelského záměru na úspěch.⁹

Možná nás napadne otázka „*A proč vlastně?*“, nebo „*Pro koho je podnikatelský plán?*“. Odpověď je jednoduchá: „*Pro mě!!!*“. Především je dobré mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat, nastavit si reálný časový horizont atd. Staré úsloví „*Lepší dělat chyby na papíře než na trhu*“ nám nesporně ušetří čas i peníze. Podnikatelský plán je jasnou mapou budoucnosti našeho podniku. Umožňuje nám prověřit své plány s realitou, a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá nám plánovat výdaje a také získávat lepší podmínky od dodavatelů či leasingových společností. Díky každodenním starostem často nejsme schopni vidět možné příležitosti pro rozvoj svého podniku.¹⁰

V knize „Podnikatelský plán“ se autoři shodují na tom, že ať už nás vede k rozhodnutí založit nový podnik nebo zajistit rozvoj stávajícího podniku cokoliv, budou každé serióznější úvahy od samotného počátku propojeny s čísly. Tedy s penězi, neboť ono občas vysmívané rčení, že „o peníze jde až v první řadě“, je v případě podnikání pravdivé. Přitom ve fázi prvotních úvah a „hraní“ si s čísly není třeba disponovat velkými znalostmi z oblasti financí, i když samozřejmě zvládnutí finančních základů a získání finančního „nadhledu“ je vhodné v každé situaci. Na začátku jde především o zdravý selkový rozum, že konkrétní čísla budou odvozena především z intuice a odhadů, v lepším případě budou podložena nějakou zkušeností z podobných „podniků“. Často však budou

⁹ VESELÝ, Ivo a Eva WOJNAROVÁ. *Zpracováváme podnikatelský plán*, 2000, str.8

¹⁰ *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha, .str. 35,36

čísla stanovena na základě jednoduchého úsudku typu „*Kolik zákazníků by mohlo asi můj produkt za tuto cenu v určitém časovém intervalu koupit?*“.

V reálu často noví podnikatelé při zakládání svého podniku plánují a rozvažují v několika etapách, přičemž první etapa, jak již bylo zmíněno, je logicky zaměřena na jednoduché a pružné úvahy osvědčující racionalitu a životaschopnost svého záměru. Primární snaha o ověření životaschopnosti je logická a podnikatelský záměr slouží jako studie proveditelnosti.

Je tedy rozumné v rámci prvotních úvah, mají-li být jejich výsledky racionální a dále proveditelné:

- ✓ mít jasno v otázce **produktu a služby**, kterou chceme a skutečně jsme schopni nabízet,
- ✓ mít představu **komu a jak** jsme schopni náš produkt prodat, a to v míře promyšlenější a oponované (nejlépe nějakou jinou osobou) nad úroveň pouhého nadšení a vlastního přesvědčení tvůrce. Není třeba hned organizovat marketingový průzkum. Stačí seriózní přístup tvůrce plánu a cílevědomá snaha využít a vyhodnotit maximum dostupných informačních zdrojů,
- ✓ mít reálnou představu v otázce **organizace podnikání** – tedy jak a kde budeme produkt nebo službu výrobně či realizačně zajišťovat, skladovat či připravovat k prodeji apod. – abychom byli schopni odhadnout základní zdroje včetně lidských a náklady s nimi a vlastním procesem spojené,
- ✓ mít představu o **konkrétních kritických faktorech úspěchu a rizicích** spojených s realizací záměru, tedy o šancích i hrozbách pro úspěšný rozjezd a následné úspěšné provozování podniku.¹¹

1.4. Analýza tržního prostředí

Analyzování je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského počínání. Většina z nás analyzuje v podstatě na každém kroku. Příprava podnikatelského plánu, respektive každého plánu, je podložena výstupy analýzy, která v přípravě plánování bývá strukturovanější a formalizovanější než analýza při každodenním rozhodování. Už samotný nápad založit anebo rozšířit podnik byl spojen s určitou analýzou situace.¹²

¹¹ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str.45

¹² tamtéž, str. 47

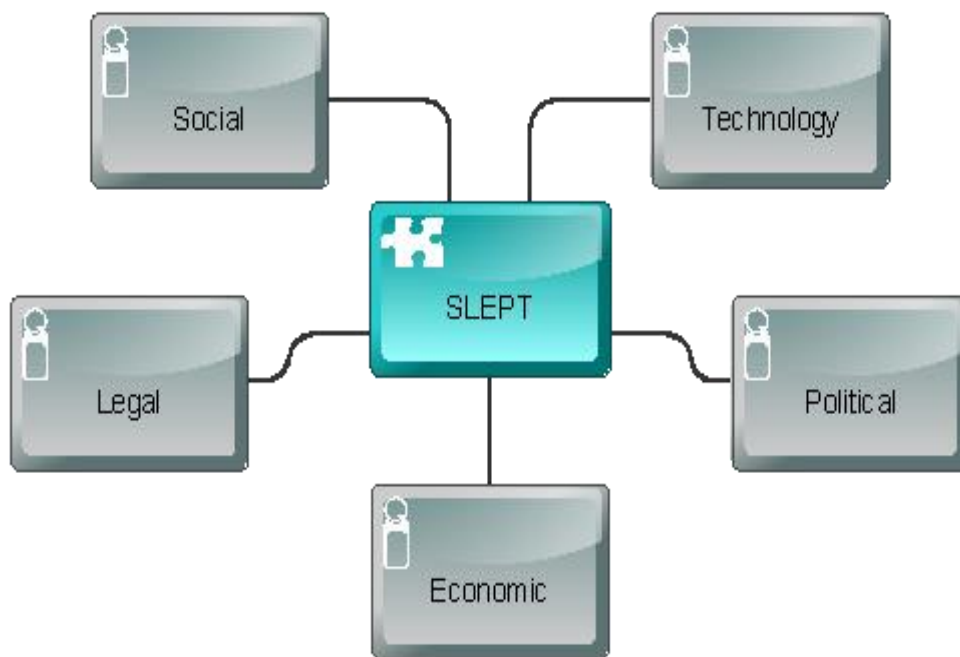
Okolí podniku (podnikatelské prostředí) významným způsobem ovlivňuje rozhodování jeho manažerů, a to bez ohledu na velikost podniku, jeho právní formu, odvětví působení, předmět podnikání nebo fázi životního cyklu. Podnik se při své činnosti musí vlivům okolí přizpůsobit, naopak možnost podniku ovlivnit okolí je velmi nízká anebo téměř žádná.¹³

1.4.1. Makroekonomické okolí

Makroprostředí vytváří společný a jednotný rámec pro podnikání všem podnikatelským subjektům působícím na území daného státu. Možnost podniku jej ovlivnit je prakticky nulová. Z hlediska finančního řízení a rozhodování podniků je třeba sledovat především vývoj politického, legislativního a ekonomického okolí podniku.¹⁴

SLEPT analýza

Tato analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. SLEPT analýza je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou organizaci/firmu.¹⁵



Obrázek 1: Obecné schéma PESTEL, zdroj: *Analýza SLEPT* [online].¹⁶

¹³ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha 2010, str. 28-29

¹⁴SLEPT Analýza. TOMÁŠ HAJÍČEK. <http://www.vseomarketingu.estranky.cz> [online]. 30. 11. 2010. [cit. 2012-12-05]

¹⁵ tamtéž [cit. 2012-12-05]

¹⁶*Ict-123.com: Analýza SLEPT* [online]. [cit. 2013-05-06]

Struktura všeobecně uznávaných prvků makroprostředí podniku je následující:

- ✓ **politické okolí** – odráží se v něm vliv zájmů členů politických stran, a to koaličních i opozičních. Na podnikání má vliv i komunální politika a lobbing (prosazování zájmů určité skupiny).
- ✓ **legislativní okolí** – určuje podmínky podnikání prostřednictvím právních norem. Zákony stanoví, jaké chování podniků je přípustné. V řadě zemí se lze opřít o judikaturu nezávislých soudů, resp. využití precedens pro řešení analogických kauz.
- ✓ **ekonomické okolí** – má pro podnikání zásadní význam. Pro finanční řízení jsou podstatné především následující faktory a jejich vývoj:
 - základní makroekonomické veličiny, tj. hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, kurs domácí měny, vnější ekonomická pozice dané země, zadluženost,
 - úrokové sazby, přičemž zvyšování úrokových sazeb zvyšuje obvykle cenu peněz, resp. výnosy z vkladů, a z toho plyne tlak na posilování domácí měny a naopak,
 - hospodářský cyklus a ekonomický růst,
 - ceny výrobních faktorů.
- ✓ **sociální a demografické okolí** – v tomto směru ovlivňují podnikání zejména kulturní trendy (zdravý životní styl, enviromentalismus, apod.), náboženství, životní standardy, kulturní tabu, věková struktura obyvatelstva a jeho vzdělání, atd.
- ✓ **technologické okolí** – je podstatné z hlediska aktuální i perspektivní dostupnosti technologií a zahrnuje například kvalitu infrastruktury anebo úroveň propojení vědy a praxe.¹⁷

1.4.2. Mikroekonomické okolí

Mikroprostředí je podniku „nejblíže“ a proto má na něho velmi silný vliv. Analýza mikroprostředí by měla být pro podnik samozřejmostí. Zmíněná analýza se soustředí na:

- ✓ nejvýznamnější podniky působící v odvětví (konkurenty), včetně uvedení jejich významu,

¹⁷ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze, 2010, str. 28, 29

- ✓ výkon odvětví – historie a výhled do budoucna (např. podíl odvětví na HDP, prodej ve fyzikálních jednotkách apod.),
- ✓ citlivost odvětví na změnu hospodářské situace (závislost na hospodářském cyklu),
- ✓ intenzitu stávající konkurence v daném odvětví a zhodnocení hrozby vstupů nových konkurentů, resp. substitučních výrobků (je třeba zohlednit přímou a nepřímou konkurenci),
- ✓ hlavní dodavatele pro dané odvětví, včetně zhodnocení vyjednávací síly dodavatelů vůči podnikům v odvětví,
- ✓ hlavní odběratele daného odvětví a jejich vyjednávací sílu.¹⁸

Marketingový průzkum (analýza trhu a poptávky)

Náplní marketingového průzkumu je získání informací, analýza a hodnocení o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.¹⁹

Marketingový průzkum poskytuje informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Marketingový průzkum trhu je pouze část marketingového výzkumu. Výzkum trhu je chápán jako komplexnější a dlouhodobější proces, při kterém se porovnávají a vyhodnocují výsledky z různých zdrojů a dochází k hlubším analýzám a souvislostem.²⁰

Porterův model konkurenčního prostředí

Pro analýzu mikroprostředí se využívá zejména Porterova modelu konkurenčního prostředí. Porterův model určuje konkurenční tlaky, tedy rivalitu na trhu (viz obrázek č. 2). Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.²¹

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, respektive na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

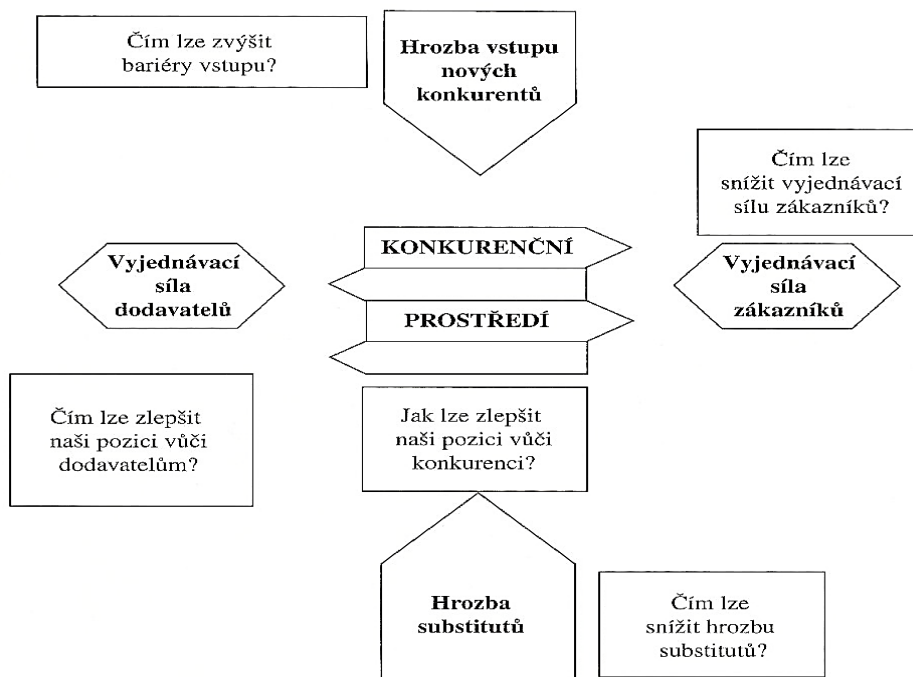
¹⁸ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze 2010, str.28,29

¹⁹FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha, 2005, str. 35

²⁰ *Marketingový výzkum: Marketingový průzkum* [online]. <http://www.intelmarketing.cz>. [cit. 2013-05-07]

²¹ Porterův model konkurenčních sil. [Http://www.ownway.eu](http://www.ownway.eu) [online]. [cit. 2012-12-07]

- ✓ vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers),
- ✓ vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers),
- ✓ hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry),
- ✓ hrozbou substitutů (threat of substitutes),
- ✓ rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).²²



Obrázek 2: Porterův model pěti sil, zdroj: KERŤOVSKÝ, M. *Strategické řízení*, 2002²³

Analýza zákazníků

V této analýze je třeba věnovat pozornost otázkám typu:

- ✓ Co se nakupuje na trhu?
- ✓ Proč se to nakupuje?
- ✓ Jaké jsou motivy zákazníků?
- ✓ Kdy se zboží nakupuje a kolik se ho nakupuje?
- ✓ Kde se uskutečňují nákupy?

Je třeba mít na paměti, že různé trhy mají i různé zákazníky.

²² KERŤOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha, 2002

²³ tamtéž

Analýza konkurentů

Konkurenční faktory budou značně ovlivňovat náš tržní podíl, a proto je nutné jim věnovat patřičnou pozornost. V náročných podmínkách tržní ekonomiky nemůže být úspěšná firma, která nezná dobře svoji konkurenci. Proto je důležité pečlivě specifikovat rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu, poznat jejich sílu (celkový prodej, podíl na trhu, atd.), poznat jejich silné a slabé stránky, jejich cíle a jejich chování. Užitečné je také znát možnou reakci konkurence na náš projekt.²⁴

SWOT analýza

Další metodou analýzy mikroprostředí firmy je SWOT analýza, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.

Název vychází z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu.

Díky SWOT analýze dokážete komplexně vyhodnotit fungování vaší firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a proto byste ji měli vykonat a její výstupy zohlednit při každém dalším plánování strategie podniku.²⁵

Analýza „7S faktorů“ Mc Kinsey

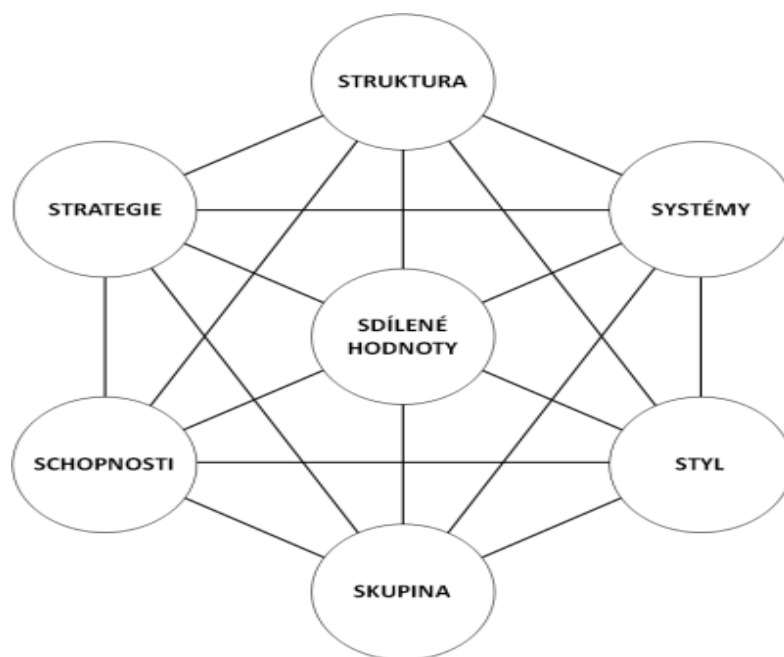
Model 7S patří k významným analýzám vnitřního prostředí firmy. Tento model v sobě zahrnuje 7 základních faktorů (aspektů), které vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutné hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy:

- ✓ **strategie** - stanovená vize firmy a způsob, jak toho má být dosaženo,
- ✓ **struktura** - funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílených informací,
- ✓ **systemy řízení** - v daném modelu jsou systémy řízení prostředky, procedury a systémy, které nám pomáhají posunovat firmu daným směrem,

²⁴ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha 2005, str.35,36

²⁵ Můj ipodnikatel: Marketing, SWOT analýza. [Http://www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz) [online]. [cit. 2012-12-07].

- ✓ **styl manažerské práce** - styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů,
- ✓ **spolupracovníci** - spolupracovníky se míní lidé, řídicí a řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace či chování vůči firmě. Je ovšem nutné rozlišit mezi kvantifikovatelnými (systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace, rozvoj zaměstnanců, atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (morálka, postoje, loajalita vůči firmě, atd.),
- ✓ **schopnosti** - schopnostmi je v podstatě míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízení,
- ✓ **sdílené hodnoty** - odrážejí základní skutečnosti, ideu, principy respektované pracovníky a některými dalšími firmami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.²⁶



Obrázek 3: Rámec „7S faktorů“ Mc Kinsey, zdroj: <https://managementmania.com> ²⁷

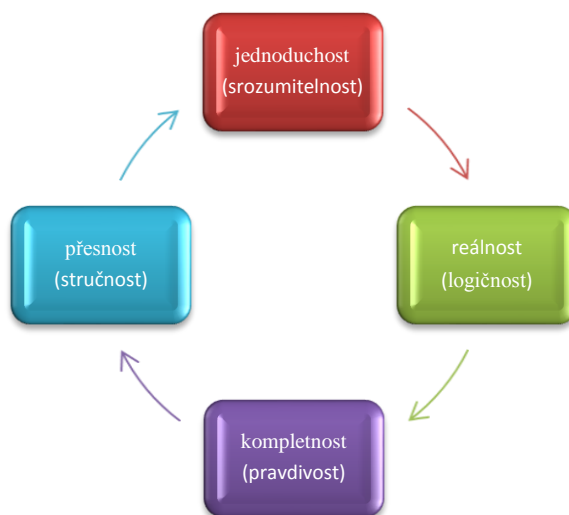
²⁶ Strategie firmy: Strategická analýza model "7S". <http://www.koucinkfirem.eu/> [online]. [cit. 2012-12-07].

²⁷ McKinsey 7S. <https://managementmania.com> [online]. 18.06.2012 [cit. 2013-01-17].

1.5. Struktura podnikatelského plánu

V literatuře je uvedeno mnoho podob podnikatelského plánu, protože podnikatelský plán je pro každou společnost individuální záležitostí. Jsou však atributy, které musí obsahovat každý podnikatelský plán.

Důležité je, že podnikatelský plán je součástí plánovacího procesu v podniku. Jedná se o neustále se opakující proces. Plánovací proces je znázorněn na obrázku č. 4., ze kterého se může zdát, že požadavky na vypracování podnikatelského plánu jsou protichůdné. Plán má být jednoduchý a zároveň srozumitelný. Měl by být přesný a přitom stručný. Také je požadována reálnost a zároveň logičnost podnikatelského plánu. V neposlední řadě musí splňovat podmínku pravdivosti a kompletnosti. Jde však jen o základní požadavky, které jsou podmínkou k tomu, aby plán byl skutečně dobrý a zaměřený na výsledky.



Obrázek 4: Podnikatelský plán jako součást plánovacího procesu, zdroj: KORÁB, V. Podnikatelský plán²⁸

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“²⁹

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor nebo banka kládou na jeho obsah a strukturu jiné požadavky. Někteří investoři pro úsporu času požá-

²⁸ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007,

²⁹ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, 2011

dují podnikatelský plán formou prezentace. Naopak banky vyžadují řadu dalších dokumentů a informací.³⁰

1.5.1. Titulní list

Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Je doporučeno také uvést, že: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

1.5.2. Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn neboli shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi.

Rozsah exekutivního souhrnu závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.³¹

1.5.3. Popis podniku (popis podnikatelské příležitosti)

Zde objasníme, v čem spatřujeme naši podnikatelskou příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Musíme uvést, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak bude naše myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku.

Při čtení této kapitoly se čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

³⁰ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, 2011, str.14

³¹ Podnikatelský plán a strategie: [Http://www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) [online]. [cit. 2012-12-04].

- ✓ popis produktu (výrobku nebo služby),
- ✓ konkurenční výhodu produktu,
- ✓ užitek produktu pro zákazníka.

Mnozí zakladatelé firem se neprávem domnívají, že jejich nápad nemá konkurenci. To se stává jen výjimečně. Je sice možné, že neexistují konkurenční výrobky se stejným technickým řešením anebo se stejným funkčním principem, zpravidla však existují konkurenční nabídky, které řeší stejné problémy nebo uspokojují stejné potřeby zákazníků, ale jiným způsobem.³²

1.5.4. Analýza odvětví

Do této části podnikatelského plánu patří analýza konkurenčního prostředí stávajícího nebo budoucího podniku, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Součástí této kapitoly je i detailní analýza odvětví z hledisek vývojových trendů a historických výsledků. Je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě nesmí chybět ani analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.³³

1.5.5. Výrobní/obchodní plán

Tato část podnikatelského plánu by měla popisovat výrobní proces. Pokud bude celou anebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „Obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude v této části popsán proces poskytovaných služeb.³⁴

1.5.6. Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví, informace o managementu podniku a dále příslušné právní formy podnikání. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Vše znázorňuje or-

³² Podnikatelský plán a strategie: [Http://www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) [online]. [cit. 2012-12-04].

³³ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno:2007, str. 36,37

³⁴ tamtéž, str. 38

ganizační struktura podnikání. Obsah a význam této části v podnikatelském plánu závisí na typu podnikání a velikosti podniku.³⁵

1.5.7. Marketingový plán

Tato část definuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Uvádí se zde také odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následovně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.³⁶

1.5.8. Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Stanovuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán reálný jako celek. Finanční plán se zabývá třemi důležitými oblastmi:

- ✓ předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem minimálně na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady,
- ✓ vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích letech,
- ✓ odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.³⁷

Růčková ve své knize uvádí, že plánování obecně lze charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout. Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán.

U finančního plánování je potřeba si uvědomit, že je nezbytným prvkem finančního řízení, který směřuje k finančnímu cíli. Proto určuje směr, který má být zajištěn díky příslušným opatřením již v současnosti. I to je jeden z důvodů pro důkladné zpracování finanční analýzy. Je-li finanční plánování realizováno dlouhodobě a korektně, má také schopnost snižovat finanční riziko. Finanční plán musí být součástí dlouhodobého firemního plánu, což znamená, že se v něm odrážejí všechny složky firemního plánu ve vazbě na hlavní cíle firmy při zabezpečování stability. Finanční plán také prověřuje proveditelnost a obchodní úspěšnost ostatních částí firemního plánu.³⁸

³⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno:2007, str. 38, 86.

³⁶ tamtéž, str. 38,39

³⁷ tamtéž, str.39

³⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011.

Zdroje financování

V knize Podnikatelský plán se píše, že zdroje financování majetku podniku jsou obsahem strany pasiv v rozvaze podniku a jejich skladba je označována jako finanční struktura podniku. Vedle pojmu finanční struktura podniku se můžeme setkat i s pojmem kapitálová struktura podniku. Tato část rozvahy zachycuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován jeho fixní majetek a část oběžného majetku, která má trvalý charakter. Vzhledem k tomu, že tento majetek by měl být financovaný dlouhodobými zdroji financování, pojem kapitálová struktura vyjadřuje strukturu dlouhodobého kapitálu podniku. Z toho vyplývá, že kapitálová struktura je pouze částí finanční struktury podniku.

Základní členění finančních zdrojů je na vlastní anebo cizí kapitál, a také na krátkodobé a dlouhodobé zdroje financování.³⁹

Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje představují výši vkladů vlastníků do podnikání (základní kapitál, případně rezervní fond) a hospodářské výsledky vytvořené podnikatelskou aktivitou a ponechané vlastníky pro rozvoj podniku, především pak pro investování. Vlastní kapitál je trvalým a zároveň dlouhodobým zdrojem financování.⁴⁰

Pokud máte vzhledem k obratu, konkurenci a riziku podnikání dostatečný vlastní kapitál, budete dojem spolehlivého partnera. Navíc pokud máte předvídatelné společníky, nebo pokud jste jediným společníkem vy, je řízení společnosti jednodušší. Také se můžete domluvit na nižších podílech, a tím snížit náklady na financování. Pokud ale společníci tlačí na vyšší podíly, mohou se z vlastního kapitálu stát velmi drahé peníze.⁴¹

Cizí zdroje financování (cizí kapitál)

Cizí zdroje představují výši závazků podniku vůči dalším osobám mimo podnik, které se na jeho podnikání podílejí. Především jde o dodavatele, banky, ale i stát, individuální investory a další. Cizí kapitál je pro podnik důležitý pro zajištění jeho dalšího růstu. Úspěch podniku vyjádřený jeho růstem je možné s využitím půjčených peněz dosáhnout

³⁹KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str. 130

⁴⁰tamtéž, str. 130

⁴¹Firemní finance: Výhody a nevýhody vlastních zdrojů. [Http://firmy.finance.cz](http://firmy.finance.cz) [online]. [cit. 2013-01-24].

rychleji, než by byl podnik schopen dosáhnout pouze při financování vlastními finančními zdroji.⁴²

Obecně platí, že cizí kapitál je do určité míry zadlužení levnější než vlastní, protože finanční instituce požadují méně než společníci a úroky si můžete odečíst od základu daně (takto je možné uplatnit úroky z úvěrů, které nepřevyšují dvojnásobek vlastního kapitálu, to neplatí pro banky a pojišťovny).

Ale pozor: vysoké zadlužení může vést k insolvenčnímu ustanovení věřitelského výboru, který začne rozhodovat o vašem podnikání. Více o insolvenčnímu v průvodci zánikem podniku. Zadlužení také může vést k vyšší úrokové míře nebo dokonce k nemožnosti čerpat další úvěry.⁴³

Poměr mezi dlouhodobým a krátkodobým cizím kapitálem

Krátkodobý cizí kapitál by měl být použit k financování těch složek majetku, kterými lze rychle a s minimálními náklady dluh splatit. To mohou být např. likvidní aktiva jako peníze, splatné pohledávky, hotové výrobky. Dlouhodobý kapitál by měl krýt dlouhodobý (investiční) majetek.

Přebytek oběžného majetku nad krátkodobým cizím kapitálem je čistý pracovní kapitál. Je to částka volných prostředků, která podniku zbude po uhrazení všech běžných závazků. Je-li tomu opačně, jedná se o nekrytý dluh.⁴⁴

Plánování rozvahy

Na prvním místě při sestavování rozvahy je třeba dbát na dodržení bilanční rovnice *majetek = kapitál*. Sestavení rozvahy zahrnuje:

- ✓ naplánování položek rozvahy odvoditelných z hodnoty plánovaných tržeb/výnosů. To se týká zejména plánování hodnot oběžného majetku a krátkodobých závazků,
- ✓ naplánování ostatních položek rozvahy, které se týkají plánování hodnot dlouhodobého majetku a dlouhodobého vlastního i cizího kapitálu.⁴⁵

⁴² KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str.130,131

⁴³ Firemní finance: Výhody a nevýhody cizích zdrojů. [Http://firmy.finance.cz](http://firmy.finance.cz) [online]. [cit. 2013-01-24].

⁴⁴ Podniková ekonomika: Financování cizích zdrojů. [Http://www.miras.cz](http://www.miras.cz) [online]. [cit. 2013-01-24].

⁴⁵ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: 2010, str.166

Rozvaha neboli bilance vypovídá o tom, kterou součástí majetku, popř. cizího kapitálu, je plánováno financovat podnikatelskou činnost. Rozvaha je nezbytnou součástí účetní závěrky, ale také finančního plánu.

Rozvaha podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (tzv. rozvahovému dni) a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku.

Rozvahu by měl podnikatel sestavovat ideálně několikrát ročně, aby zjistil, jaké druhy majetku a v jakém složení vlastní nebo jaký je poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Rozvaha je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Obsah, forma a rozsah rozvahy je určena účetními standardy.⁴⁶

Soustava poměrových ukazatelů komplexně analyzuje výkonnost i finanční pozici podniku, resp. jejich vzájemné vazby, a proto je považována za jádro finanční analýzy.

Poměrové ukazatele jsou podle svého zaměření uspořádány do pěti skupin, které jsou vnímány jako rovnocenné.

Zjištěné hodnoty poměrových ukazatelů se interpretují zejména na základě:

- ✓ porovnání hodnot analyzovaného období s hodnotami plánovanými, doporučenými anebo konkurenčními,
- ✓ porovnání dynamiky vývoje hodnot s hodnotami plánovanými, doporučenými nebo konkurenčními.⁴⁷

1.5.9. Ukazatele rentability

Hodnotí ziskovost podniku. Čím jsou vyšší, tím lépe.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE je velmi frekventovaným ukazatelem, neboť měří míru zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání majiteli (hodnota zisku po zdanění připadající na jednu korunu vlastního kapitálu). Hodnota tohoto ukazatele by měla být podstatně vyšší (respektování vlivu rizika) než míra bezrizikové investice na finančním trhu (státní dluhopisy, pokladniční poukázky nebo termínované a pojištěné vklady u bank).⁴⁸

$$ROE = \frac{EAT \text{ (hospodářský výsledek po zdanění)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\%)$$

⁴⁶ Rozvaha - přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí: [Http://www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz): [online]. [cit. 2013-01-28].

⁴⁷ tamtéž, [online]. [cit. 2013-01-28].

⁴⁸ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha, 2010, str.144

Rentabilita celkových aktiv ROA

Ukazatel ROA poměřuje „čistý“ zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (vlastních, cizích, krátkodobých anebo dlouhodobých zdrojů). Hodnota ukazatele ROA se hodnotí srovnáním s odvětvovým průměrem. Je to významný ukazatel pro hodnocení managementu.⁴⁹

$$ROA = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (\%)$$

Rentabilita vloženého kapitálu

Jde o nejdůležitější ukazatel, který nám umožňuje hodnotit hrubou finanční výkonnost podniku. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \quad (\%)$$

EBIT (Earnings before Interest and Taxes). Zisk před zdaněním (v účetní metodice odpovídá zhruba provoznímu hospodářskému výsledku).⁵⁰

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS informuje o tom, kolik korun zisku po zdanění (EAT) vyprodukuje 1 koruna tržeb. Vyjadřuje hodnotu ziskové marže, resp. účinnost řízení nákladů.⁵¹

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (\%)$$

1.5.10. Ukazatelé zadluženosti

Finanční stabilita podniku (společně s rentabilitou) je základním ukazatelem měřícím jeho finanční zdraví. Ukazatele zadluženosti měří výši zadlužení podniku (poměr cizího kapitálu na hodnotě celkového kapitálu), schopnost splácet náklady na cizí kapitál a

⁴⁹SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia..* Brno, 2006, str.52,53

⁵⁰ tamtéž, str. 52,53

⁵¹ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi.* Vyd. 1. Praha, 2010, str.144

celkově signalizují zájem vlastníků podniku o zapojení vlastních peněžních prostředků do podnikání.

Zadluženost podniku

Jestliže se zvyšuje podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, znamená to růst zadluženosti podniku a to přináší riziko dodavatelů cizího kapitálu, ale také akcionářů. Ukazatel zadluženosti slouží jako pomocník pro dodržování zlatého pravidla vyrovnání rizika.⁵²

$$\text{Zadluženost podniku} = \frac{\text{cizí kapitál (dluhy)}}{\text{celkový kapitál}}$$

Úrokové krytí

Vypočtená hodnota nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Úrokové krytí ukazuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. V zahraničí je doporučenou hodnotou označován trojnásobek anebo i více.⁵³

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Poměr cizího a vlastního kapitálu

Ukazatel je klíčový především pro věřitele podniku. Ukazuje ochotu a schopnost majitele podniku zapojit do podnikání vlastní kapitál a tak snižovat finanční riziko.⁵⁴

$$\text{Poměr vlastního a cizího kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

1.5.11. Hodnocení rizik

V této kapitole plánu se popisují největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, rizika ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je nutné 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.⁵⁵

⁵² ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha, 2010, str. 148

⁵³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha, 2011, str. 59

⁵⁴ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze, 2010, str. 149

⁵⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, 2007, str. 38

Riziko je pojem, který je spojován v souvislosti s nejednoznačností určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Obecně lze konstatovat, že se nejedná pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik.⁵⁶

Každý podnikatelský záměr, byť podložený sebelepšími analýzami, daty a výzkumy v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky budou odlišné od výsledků, které jsou očekávány. Proto by měla být součástí každého podnikatelského plánu analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. V zásadě existují čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika:

- ✓ **identifikace rizikových faktorů** – tedy důsledné promyšlení toho, jaké důvody mohou mít za následek, že se náš záměr „zvrhne jinam“, než bychom chtěli.

Možné rizikové oblasti pro analýzu rizik:

- produkt – rizika plynoucí z vysoké ceny, útlum poptávky, kvality,
 - produktivita – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů,
 - obchody – rizika vyplývající z neplnění plánovaných obrátů,
 - management – riziko špatného vedení,
 - zdroje – riziko nedostatečných zdrojů,
 - cash flow – riziko ztráty likvidity, riziko chybějících peněžních prostředků, příliš konzervativní anebo příliš agresivní finanční řízení,
 - makroekonomická rizika – rizika spojená se zvýšením úrokových sazeb, daňová rizika, kurzová rizika.
- ✓ **kvalifikace rizik** – s využitím vhodných technik anebo selského rozumu provést kvantifikování, číselné vyjádření rizika, tzn. odhadnout pravděpodobnost výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků,
 - ✓ **plánování krizových scénářů** – vývoj a příprava strategií, plánů a postupů, politik a procedur podniku v případě eskalace rizikového faktoru, tedy jeho nežádoucího vývoje,
 - ✓ **monitoring a zařazení** – je součástí prováděcí části plánu. Představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů. Tzn. sledování rizikovou analýzou očekávaných, ale i obecně neočekávaných vlivů především externího prostředí.⁵⁷

⁵⁶ RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno, 2007, str. 48

⁵⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str.89-91

2. Analytická část

V této části diplomové práce analyzuji současnou situaci na trhu s pečivem, tedy na potravinářském trhu. Provedu marketingový výzkum, dále pro analýzu okolí podniku použiji SLEPT analýzu, Porterův model konkurenčních sil, analýzu zákazníků, konkurentů a dodavatelů a SWOT analýzu.

2.1. Předmět podnikání

Předmětem podnikatelského záměru je provoz prodejny pečiva. V prodejně se kromě pečiva budou prodávat i bagety a obložené chlebíčky, které se budou připravovat na místě.

Jestliže se v budoucnosti potvrdí úspěšnost tohoto záměru, plánuje se rozšíření sítě prodejen do okolních měst (např. Boskovice, Blansko, Jevíčko a Svitavy).

2.2. Analýza tržního prostředí

2.2.1. Pekařský trh

V uplynulých letech prošel celý pekařský obor dynamickým rozvojem. Sektor je dnes plně privátní, z velké části ovládan českým kapitálem. Výrobu zajišťuje 60 velkých průmyslových pekáren a přibližně 700 středních a malých provozoven.

Obnovené řemeslné pekárny doplnily a oživily nabídku průmyslových pekáren, prostřednictvím nových technologií, surovin a přísad reagovali pekaři na rychle se měnící tržní prostředí a spotřebitelské preference. Nabídka pekařského sortimentu je velmi bohatá, co se týče množství druhů, surovinového složení, originálních tvarů a hmotností, regionálních specialit a v poslední době bio sortimentu, a proto si zákazník může skutečně vybrat. Prodej je zajištěn, především ve městech, prakticky sedm dnů v týdnu, 360 (365) dnů v roce. Stejně dynamickým procesem prošel i pekařský trh. Nyní se přibližně dvě třetiny pekařské produkce prodávají prostřednictvím supermarketů a hypermarketů nadnárodních obchodních řetězců. Okolo 10-15 % se realizuje přes vlastní prodejny (pekařské speciálky) výrobců a již jen zhruba 20 % pekařských výrobků nakupují spotřebitelé na tzv. nezávislém trhu (samoobsluhy, večerky, stánky...)⁵⁸

⁵⁸ DRÍZAL, Jaromír. Vývoj pekařského trhu za posledních 20 let. In: [Http://www.retailinfo.cz](http://www.retailinfo.cz) [online]. 11.02.2011 [cit. 2013-02-20]

Hlavní hráči na trhu

Těžko by se našel „tvrdší“ a více konkurenční trh, než je ten s pekařskými výrobky v České republice. Nadnárodní obchodní řetězce v nelítostném souboji o každého zákazníka využívají převisu nabídky nad poptávkou a díky dominantnímu postavení tlačí výrobce k ústupkům.⁵⁹

Aktuální situace na trhu

Hlavní trend pekařského trhu v posledních letech nebyl bohužel v oblasti inovací a nového sortimentu, ale byly to jednoznačně úspory. Spotřebitelé se orientovali na levnější výrobky a lépe s nimi v domácnostech hospodařili. V poslední době dále zesiloval trend čerstvosti výrobků, kde zejména v hypermarketech obchodníci doplňovali běžný sortiment z pekáren o rozpékané mražené polotovary, nebo nabízeli zboží z vlastních pekáren. Spotřebitelské ceny těchto výrobků dodávaných obchodem byly nesrovnatelně vyšší než běžný sortiment od pekařů. V sortimentní skladbě došlo k poklesu spotřeby chleba, a to na úkor pšeničného pečiva. Hlavním důvodem byly „diskontní ceny“ běžného pečiva v obchodních řetězcích v průběhu celého roku, zejména rohlíků a housek. Přes rostoucí náklady výrobců se jejich odbytové ceny díky drtivému tlaku obchodních řetězců prakticky nezměnily.⁶⁰

Nové trendy

Předpokládá se, že s oživením ekonomiky se začne projevovat větší „hlad“ spotřebitelů po kvalitě, regionálních specialitách a posílí zdravotní aspekty pekařských výrobků. Taková situace bude šancí pro menší pekárny, které toho mohou využít a přilákat zákazníky nikoliv na „sociální ceny“, ale na opravdu vysoce kvalitní, čerstvé a chutné pekařské výrobky. Kdo to pochopí, bude na trhu vítězit.⁶¹

2.3. Makroekonomické okolí

Pro zkoumání makroprostředí je výhodné použít SLEPT analýzu, která má za úkol strukturovat uvažování tak, abychom nezapomněli na žádný z faktorů makroprostředí.

⁵⁹DŘÍZAL, Jaromír. Vývoj pekařského trhu za posledních 20 let. In: [Http://www.retailinfo.cz](http://www.retailinfo.cz) [online]. 11.02.2011 [cit. 2013-02-20]

⁶⁰ tamtéž, [cit. 2013-02-20]

⁶¹ tamtéž, [cit. 2013-02-20]

Cílem je identifikovat všechny podstatné a reálné hrozby a příležitosti vyplývající z různých aspektů světa obklopujícího podnik.⁶²

2.3.1. SLEPT analýza

Sociální faktory

Životní styl zákazníků se neustále mění v důsledku trendů, které jsou zrovna aktuální. V pekařském oboru to platí stoprocentně. V současné době je zákazníky nejžádanější celozrnné pečivo, které vychází především z trendu zdravé výživy.

Další skupinu zákazníků v tomto oboru tvoří i lidé, kteří jsou spíše donuceni k vyhledávání speciální nabídky díky svému zdravotnímu stavu. Jedná se zejména o spotřebitele nemocné celiakií⁶³, cukrovkou atd.

Z demografického hlediska má okres Blansko, kde se nachází Letovice, po okresu Vyškov druhý nejnižší počet obyvatel a to 106 847 obyvatel k 31. 12 2011. Hustota zalidnění je 124 ob. /km².

Aktivní občané tvoří 68,3 % občanů z celkového počtu. Nezaměstnaných je 4965, což tvoří 8,73 % z celkového počtu obyvatel v Blanenském okrese.⁶⁴

Nejsilnější kupní síla pro daný segment trhu se skrývá ve skupině aktivních občanů.

Prodejna bude ve zmíněném okrese otevřena v Letovicích na Masarykově náměstí. Letovice mají přes 6000 obyvatel. Letovický mikroregion tvoří cca 9 % obyvatelstva okresu Blansko, což je přibližně 9600 obyvatel. Průměrná hustota zalidnění je 96/1 km².

Legislativní oblast

V naší zemi je to stále přetrvávající byrokratická složitost a nepřehlednost množství zákonných norem, které kladou na podnikatele často neúnosné požadavky. Jejich naplnění pak představuje pro začínající, ale i stávající podnikatele významný problém, který často nejsou schopni zvládnout bez pomoci dalších poradců či specialistů. V současné době jsme také svědky probíhající diskuse o možném vyšším zdanění (včetně odvodů

⁶²KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str.62,63

⁶³ Celiakie - Celiakie je intolerance na gluten neboli lepek. Celiakie je onemocnění střev, které je v naší populaci relativně rozšířené. U lidí s popsanou intolerancí (nesnášenlivostí) dochází působením lepku ke změně povrchu sliznice tenkého střeva, mizí zde mikrokilky a klky. V důsledku toho se povrch tenkého střeva snižuje, s tím se zmenšuje jeho schopnost trávení a vstřebávání živin. Základem léčby je přísná bezlepková, doživotní dieta, na samém počátku onemocnění i přechodně bezmléčná.
zdroj: *Celiakie ? Co je to Celiakie ?* [online]. www.mlekobezlaktozy.cz. [cit. 2013-05-07].

⁶⁴ Kraje, okresy: Časové řady vybraných ukazatelů - Blansko. [Http://www.czso.cz](http://www.czso.cz): Český statistický úřad [online]. [cit. 2012-12-05].

zákonného pojištění) živnostníků, což by znamenalo faktickou likvidaci mnoha drobných podnikatelů.

Pro úspěšnou realizaci, ale také následně pro rozvoj prodejny, je nutné dodržet zákony a právní předpisy, které stanoví hygienické podmínky pro provoz prodejen potravin. Určují povinné vybavení prodejny a dodržování hygienických předpisů při manipulaci s potravinami apod.

Právní systém v České republice vymezuje povinnosti podnikatelů platnými normami. Nejdůležitější jsou:

- ✓ Živnostenský zákon, č. 455/1991 Sb., (aktuální znění, účinné od 1. 1. 2013)
- ✓ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- ✓ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- ✓ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- ✓ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- ✓ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- ✓ Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- ✓ Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,
- ✓ Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků.

K zahájení provozu prodejny je nutné mít živnostenské oprávnění. Živnostenské oprávnění (dříve živnostenský list - do 1. 7. 2008) musí být v případě společnosti s ručením omezeným vyřízeno pro společnost, tedy pro právnickou osobu. Registrace je nepřenositelná, nelze tedy pro založení společnosti použít živnostenské oprávnění na osobu, i když jde o zakladatele nové společnosti.

V našem případě bude živnostenské oprávnění registrováno pro činnosti, které jsou uvedeny v přílohách č. 1 až č. 4 zákona č. 455/1991 Sb. v aktuálním znění (zmíněný zákon byl mnohokrát novelizován), a to činnosti uvedené v příloze č. 1 – hostinská činnost a příloze č. 4 – výroby, obchod a služby neuvedené.

Provozovna musí být podle živnostenského zákona řádně označena. Musí být uveden název firmy, jméno a příjmení podnikatele a také identifikační číslo. Dále je nutné uvést odpovědnou osobu.

Využívání veřejných prostranství, například pro umístění reklamní tabule (tzv. „áčka“) na chodníku před prodejnou, se řídí místní vyhláškou města Letovice č. 6/2009, kterou

mění a doplňuje obecně závazná vyhláška č. 3/2008, o místních poplatcích ve městě Letovice. V rámci podpory rozvoje místních drobných podnikatelských subjektů se město Letovice rozhodlo pro prominutí poplatků za propagační cedule na chodníku.

Při provozu prodejny s potravinami je nutné splnit požadavky, které stanoví hygienické normy a předpisy, a dále je dodržovat.

Požadavky vychází zejména z předpisu Nařízení (EP) a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin. Dle těchto požadavků je zpracována dokumentace (technická zpráva a výkresová část), tato je předložena všem dotčeným orgánům státní správy. Jde o orgán Hasičského záchranného sboru pro Jihomoravský kraj a o orgán ochrany veřejného zdraví, což je příslušná krajská hygienická stanice (KHS Blansko), která vydá závazné stanovisko pro příslušný stavební úřad pro vydání kolaudačního souhlasu, anebo po provedeném místním šetření – tento postup musí být doplněn příslušným stavebním úřadem, tedy jeho pracovníky. Na základě tohoto je možné zahájit provoz, který je nutné ohlásit na příslušné dozorové orgány - v případě hostinské činnosti je povinností se ohlásit příslušné krajské hygienické stanici v den zahájení činnosti – zákon č. 258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Pro přípravu potravin (v tomto případě baget, chlebičků, atd.) je nutná místnost přípravná vybavená dle sortimentu zpracovávaných surovin - umyvadlo na ruce, dřez na provozní nádobí, dřez na stolní nádobí od hostů a dále technologický dřez pro umytí např. zeleniny. Je nutné počítat s pracovními plochami vyčleněnými pro daný typ činnosti, úložnými prostorami jednak na suché potraviny a dále na potraviny vyžadující chlazení, případně mražení.

Dále v prodejní části je nutné mít chladicí vitrínu, prodejní pult, lednici, pec pro rozpékání pečiva, police na zboží (včetně táců a košů vhodných pro prodej pečiva). V případě, že prodejna nenavazuje přímo na přípravnu, je třeba ji vybavit i umyvadlem na ruce. Pro zaměstnance je nutné mít k dispozici WC (platí zásada, že z WC se nesmí přímo vstupovat do prostor, kde se manipuluje s potravinami) s předsíní vybavenou umyvadlem (platí zásada, že ze záchodu se nesmí vstupovat do prostor, kde se manipuluje s potravinami), dále šatnu, eventuálně prostor pro uložení pracovního a civilního oděvu, úklidovou komoru - uložení úklidových pomůcek vybavenou výlevkou. WC pro zákazníky jsou nutné v případě, že jsou v prodejně místa k sezení (v takovém přípa-

dě platí, že, jeden záchod se počítá do 10 míst k sezení, nad 10 musí být dva dělené pro muže a ženy).

Pro zákazníky v případě konzumace u stolku na stání by bylo dobré mít možnost využití záchodu mimo personální záchod. Je možné toto řešit např. využitím veřejných záchodů umístěných v přijatelné docházkové vzdálenosti. Pakliže by byla prodejna vybavena místy k sezení, je třeba mít pro zákazníky k dispozici v provozovně záchod s možností mytí rukou (toto upravují stavební předpisy, ne hygienické).

Všechny podlahy musí být lehce umyvateľné, stěny za pracovními plochami a zařízeními ZTI (zdravotně technické instalace - tedy dřezy, umyvadla, výlevky) musí být opatřeny omyvatelným povrchem, do všech zařízení ZTI je třeba mít zavedenu teplou a studenou pitnou vodu, každý prostor - místnost musí mít řádné odvětrání - okna nebo ventilátor (veškerá okna určena k odvětrávání musí být vybavena sítěmi proti hmyzu). Osvětlení - zejména pracovní plochy – musí splňovat normu pro intenzitu umělého osvětlení, což je v daném případě 500 lx.

Systém kritických bodů HACCP

Zavedení systému kritických bodů HACCP ukládá Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, Vyhláška č. 137/2004 Sb. a její novela - Vyhláška č. 602/2006 Sb. všem, kteří vyrábějí nebo prodávají na trh jídlo a nápoje. Splnění tohoto úkolu sledují a kontrolují příslušné hygienické stanice.⁶⁵

Systém kritických bodů HACCP si může vypracovat sám provozovatel, nebo se může obrátit na odborné firmy. Potom následuje státní zdravotní dozor, kdy KHS provádí kontroly HACCP a požaduje předložení zmíněných dokumentů.

„Jedná se o systém, jehož kvalifikované používání vede k minimalizaci, popřípadě až k vyloučení možných onemocnění či zdravotních poškození konzumentů potravin.

Systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) stojí na znalostech kritických bodů, tj. bodů, kde je největší možnost, resp. pravděpodobnost, kontaminace potravního řetězce ať již mikrobiologická, chemická či fyzikální. Tyto body se stávají nejdůležitějším kontrolním místem, které je monitorováno a vyhodnocováno, resp. řízeno tak, aby možná kontaminace byla vyloučena (patří sem např. dodržování technologických postupů - tepelné opracování, chlazení, mražení, manipulace se syrovými suro-

⁶⁵ *Haccpexpres: Systém kritických bodů HACCP* [online]. [cit. 2013-03-13].

*vinami, křížení čisté a nečisté části provozu apod.). Úspěšnost systému HACCP je závislá na odborné kompetenci týmu HACCP, přístupu vedení organizace a všech zainteresovaných osob. Cílem práce týmu HACCP, který celý systém buduje, je identifikace kritických bodů a definice možných nebezpečí z pohledu kontaminace potravního řetězce. Systém je budován týmem odborníků kvalifikovaných v oblasti potravních řetězců, a to ze všech pohledů (zdravotní zabezpečení, technologie, management a vlastní provozovatel – výrobce, prodejce apod.) na základě známých principů. Systém podléhá trvalé verifikaci a validaci s následnou aktualizací.*⁶⁶

Na stavebním úřadě musí být ohlášena změna užívání stavby. Změna užívání stavby podléhá oznámení o změně užívání stavby dle § 127 zákona č. 183/2006 Sb. v platném znění. Oznámení o změně užívání se podává na předepsaném formuláři zmíněného zákona (viz příloha č. 2).

K oznámení žadatel dokládá:

- ✓ doklad vlastnictví objektu nebo právo užívat stavbu založené smlouvou (např. nájemní smlouva + souhlas vlastníka se zamýšlenou změnou),
- ✓ půdorysné výkresy objektu – prostor, kterých se změna dotýká, s vyznačením původního a nového způsobu užívání, (může být vyznačeno v původních výkresech, pokud se nedochovaly, pak je třeba zpracovat dokumentaci skutečného provedení stavby),
- ✓ závazné kladné stanovisko Krajské hygienické stanice pro Jihomoravský kraj, Mlýnská 2, Blansko. K žádosti o vydání závazného stanoviska pro změnu užívání bez prováděných stavebních úprav se spolu se žádostí dokládá půdorysný výkres s vyznačením způsobu užívání jednotlivých místností a s vyznačením rozmístění zařízení prodejny a dále průvodní zpráva, kde bude popsán záměr, vybavení, počet pracovníků, provozní doba apod.,
- ✓ závazné kladné stanovisko Hasičského záchranného sboru pro Jihomoravský kraj, Poříčí 22, Blansko. K žádosti o vydání závazného stanoviska pro změnu užívání bez prováděných stavebních úprav se spolu se žádostí dokládá půdorysný výkres s vyznačením způsobu užívání jednotlivých místností a požární posouzení řešených prostor (zpracuje oprávněná osoba odborně způsobilá na úseku požární ochrany).

⁶⁶ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Systém HACCP ve stravovacích provozech: Základní informace o systému kritických bodů HACCP* [online]. [cit. 2013-03-13].

V případě předložení potřebných dokladů a kladných stanovisek vydává stavební úřad souhlas se změnou užívání „od stolu“.

Ekonomická oblast

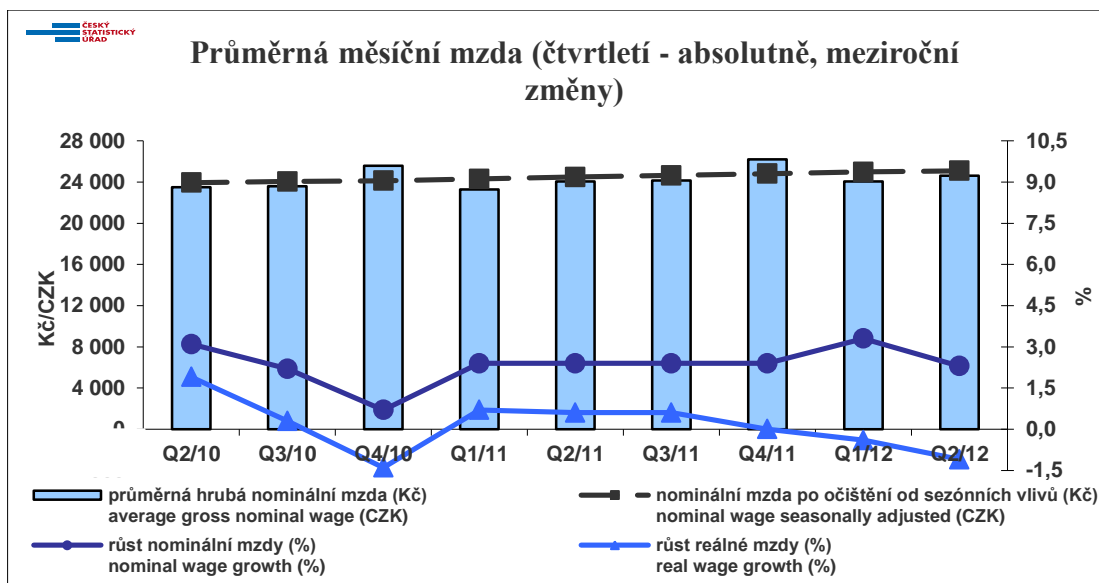
Česká ekonomika se v podstatě v průběhu celého roku 2012 nacházela v mělké recesi. Z ní by sice počátkem letošního roku měla vystoupit, oživování ekonomické aktivity však zřejmě bude velmi pozvolné. HDP by se tak v meziročním srovnání měl zvýšit pouze o 0,1 %. Ekonomika by v roce 2013 měla být nadále tažena přebytkem výkonové bilance, kladný příspěvek čistých vývozu se ale pravděpodobně vyváží záporným příspěvkem hrubých domácích výdajů. K výraznějšímu oživení ekonomické aktivity by mělo dojít až v roce 2014, kdy by HDP mohl vzrůst o 1,4 %, a to při kladném příspěvku jak zahraničního obchodu, tak i hrubých domácích výdajů. Pro rok 2013 se počítá s růstem spotřebitelských cen o 2,1 %, v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,8 %. V obou letech by se tedy měla pohybovat v blízkosti inflačního cíle ČNB, přičemž rizika jak zrychlení inflace, tak i deflace, jsou nízká. Letos je růst spotřebitelských cen výrazným způsobem ovlivněn zvýšením obou sazeb DPH o 1 % k 1. lednu 2013.

Na prodej pečiva má negativně se vyvíjející ekonomická situace v ČR velký dopad. Zejména nárůst nezaměstnanosti, inflace, zdražování surovin v důsledku neúrody, zdražení energií, vývoj minimální a průměrné mzdy, navyšování nutných výdajů domácností. Kupní síla spotřebitelů klesá a lidé na úkor kvality vyhledávají nejnižší ceny. Některé druhy pečiva, jako jsou koláče, koblihy a další jemné pečivo, pak kupují jen minimálně. Zákazníci nakupují pouze základní pečivo, jako je chléb, rohlíky, atd.

Podle údajů Českého statistického úřadu, došlo v minulém roce k poklesu průměrné hrubé měsíční mzdy, a to jak v podnikatelské, tak i nepodnikatelské sféře.

Bohužel v roce 2013 se neočekává pozitivní vývoj. Očekává se, že firmy budou na místo zvyšování platů spíše propouštět a hledat úsporná řešení jejich ekonomické situace.

Narůstající nezaměstnanost bude mít negativní odezvu v kupní síle. Lidé budou šetřit a budou nuceni upřednostňovat cenu na úkor kvality.



Graf 1: Průměrná mzda v ČR, zdroj: <http://www.czso.cz>⁶⁷

Nezaměstnanost

K 31. lednu 2013 bylo v České republice bez práce 585 809 lidí. To je o 40 498 více než na konci loňského prosince. Oproti loňskému lednu přibylo 51 720 nezaměstnaných. Vyplyvá to z údajů Úřadu práce ČR. Podíl nezaměstnaných osob tak dosáhl 8 procent.⁶⁸ Úřady práce evidovaly k 31. lednu 2013 celkem 33 794 volných pracovních míst. Na jedno volné pracovní místo tak nyní připadá průměrně 17,3 uchazeče.⁶⁹

Přístup k finančním zdrojům

Možnosti získání úvěrů jsou v posledním roce mírně snazší, než tomu bylo dříve. Bankovní instituce nabízí mnoho způsobů, jak financovat svůj podnikatelský záměr. Lidé však mají obavy z budoucí nesolventnosti. Prohlubující se hospodářská krize obavy stále umocňuje.

Politické

Důležitou roli v pohledu na podnikání v České republice má „pravícovost“ nebo „levicovost“. Zatímco podstata kapitalismu vznikla na základě svobodného individuálního rozvoje, odpovědnosti, pracovitosti, ale i solidarity s potřebnými, převážně v protestantském západním světě, socialismus je bytostně založen na přerozdělování a centralizaci, v důsledku čehož dochází k oslabování rozvoje individualismu a iniciativy.

⁶⁷ Český statistický úřad: Průměrné mzdy [online]. [cit. 2013-02-22].

⁶⁸ Ministerstvo financí ČR: Makroekonomická predikce České republiky. In: [online]. leden 2013 [cit. 2013-02-28]

⁶⁹ Makroekonomie: Nezaměstnanost v ČR 2013 [online]. [cit. 2013-03-14]

Technologické

V pekařském oboru hrají technologie při výrobě podstatnou roli. Hlavním dodavatelem do provozu bude pekárna, která peče pekařské výrobky již od roku 1930. Pečivo je pro zákazníky daného regionu dobře známé a je velmi oblíbené.

Pro propagaci prodejny lze využít dnes snadno dostupných technologií v oblasti informatiky. Každá firma, která chce uspět na trhu, se v dnešní době neobejde bez vlastních internetových stránek. Dále je možné využít i sociální sítě pro komunikaci se zákazníky.

2.4. Mikroekonomické okolí

Analyzovat prostředí budoucího podniku, znamená zejména posoudit charakteristiky trhu, na němž chceme svoje podnikání realizovat.⁷⁰

2.4.1. Místo podnikání

Letovice jsou město v okrese Blansko. Leží přibližně 40 km severně od Brna na soutoku řek Křetínky a Svitavy. Letovice jsou přirozeným hospodářským, vzdělávacím a kulturním centrem širokého okolí. Městem se staly roku 1936.

V současnosti mají přibližně 6 600 obyvatel. Malebné okolí je dáno polohou mezi svahy okrajových výběžků Dražanské a Českomoravské vysočiny. Nadmořská výška města se pohybuje od 326 m, až po 358 m.⁷¹ Poloha Letovic je patrná na mapě ČR na obrázku 6. Mezi památky města Letovic patří především kostel sv. Prokopa, klášter Milosrdných bratří, zámek a zámecký park. Letovice nabízejí několik možností sportovního vyžití, mezi nimi posilovnu v centru města nebo sportovní halu (24 m x 42 m) s přílehlými volejbalovými kurty (včetně plážového volejbalu). Dále je ve městě letní koupaliště s tobogánem, u jehož areálu je minigolf a 7 venkovních antukových tenisových dvorců.⁷²

Mikroregion Letovicko

Mikroregion Letovicko zahrnuje šestnáct obcí a měst. Patří sem Deštná, Horní Poříčí, Horní Smržov, Křetín, Lazinov, Letovice, Míchov, Pamětice, Petrov, Prostřední Poříčí, Roubanina, Skrchov, Stvolová, Vísky, Vranová, Chrudichromy.⁷³

⁷⁰ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno, 2007, str. 52

⁷¹Region Boskovicko: Mikroregion Letovicko. [online]. [cit. 2013-02-20].

⁷² Portál Letovice: Letovice - základní informace o městě. [Http://www.portalletovice.cz/](http://www.portalletovice.cz/) [online]. [cit. 2013-02-27].

⁷³Region Boskovicko: Mikroregion Letovicko. [online]. [cit. 2013-02-20]



Obrázek 5: Mikroregion Letovicko, zdroj: www.regionboskovicko.cz⁷⁴



Obrázek 6: Mapa ČR, Letovice, zdroj: *Mapa ČR* [online].⁷⁵

⁷⁴Region Boskovicko: Mikroregion Letovicko. [online]. [cit. 2013-02-20]

⁷⁵ *Mapa ČR* [online]. <http://www.obrazky.cz>. [cit. 2013-05-15].

2.4.2. Marketingový průzkum

Tato kapitola je věnována marketingovému průzkumu, který má za úkol zjistit, jaký zájem mají lidé o otevření nové prodejny s pečivem. Cílová skupina zákazníků je velmi obsáhlá, jelikož pečivo je součástí každodenního jídelníčku většiny z nás.

Kvůli jednoduchosti a také nízkým nákladům je zvolena forma průzkumu dotazováním. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu, dále byl rozdáván respondentům, u nichž byla zajištěna návratnost dotazníku a také byla využita forma přímého dotazování na ulici. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Šetření pomocí dotazníku

Dohromady bylo obesláno anebo dotázáno 250 respondentů. Vrátilo se 239 vyplněných dotazníků a 1 nevyplněný. 10 respondentů, kteří obdrželi dotazník přes e-mail, jej neodeslalo zpět.

Dotazník obsahuje 9 jednoduchých otázek, které zjišťují zájem respondentů o prodejnu pečiva v jejich regionu. Dotazníkového šetření se zúčastnili lidé z Letovic, ale i z okolí, tedy z mikroregionu.

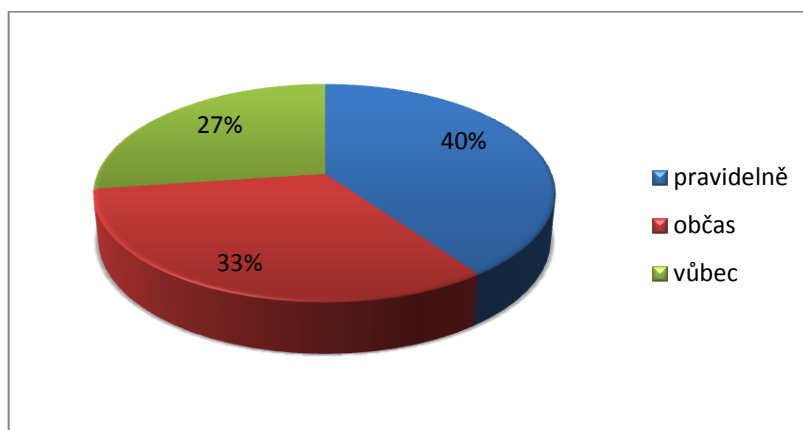
Dotazování se aktivně zúčastnilo 98 mužů a 141 žen. Věkové rozložení respondentů je patrné v následující tabulce.

| Věk | do 25 | 25 - 45 | 45 - 65 | 65 a více | Celkem | Podíl v % |
|--------|-------|---------|---------|-----------|--------|-------------|
| Muži | 12 | 56 | 25 | 5 | 91 | 39% |
| Ženy | 15 | 89 | 28 | 9 | 141 | 61% |
| Celkem | 27 | 145 | 53 | 14 | 232 | 100% |

Tabulka 1: Věkové rozložení respondentů, zdroj: vlastní zpracování autora

Ženy tvoří větší podíl v počtu respondentů. Bylo evidentní, že při oslovení měly o danou problematiku větší zájem a většina neměla s vyplněním dotazníku problém. U mužů jsem se setkala s odmítnutím vyplnění dotazníku podstatně častěji než u žen.

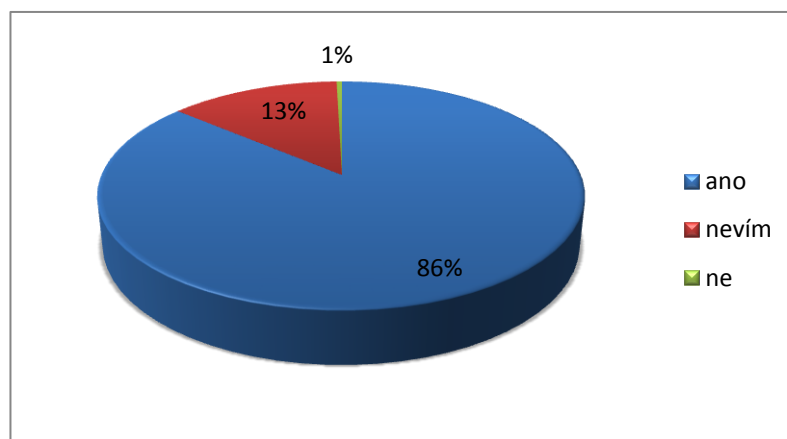
Otázka č. 1: Navštěvujete nějakou specializovanou prodejnu pečiva?



Graf 2: Aktuální návštěvnost prodejen pečiva respondenty, zdroj: vlastní zpracování autora

V současné době nakupuje ve specializované prodejně pečiva pouze 40 % dotazovaných, další, asi třetina, jen občas. Ze zjištěné situace vyplývá, že poměrná část zákazníků se snaží pravidelně anebo alespoň občas dávat přednost nákupu kvalitnějšího pečiva před pečivem ze supermarketu, byť za výhodnější cenu.

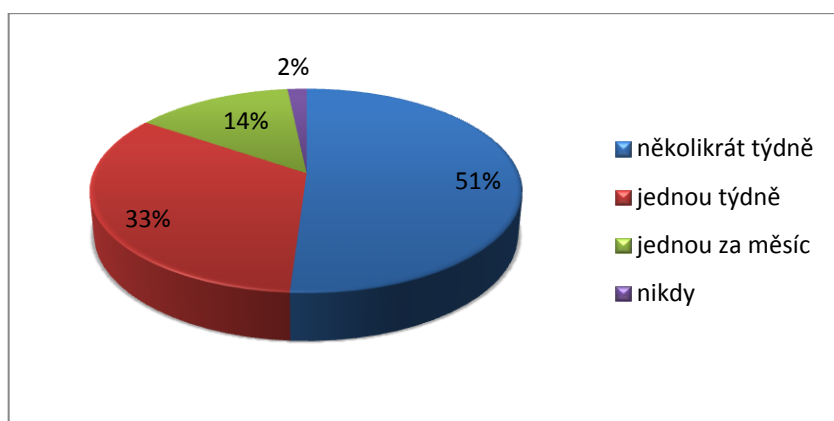
Otázka č. 2: Uvítal/a byste v Letovicích na náměstí prodejnu pečiva?



Graf 3: Zájem o prodejnu pečiva v regionu Letovice, zdroj: vlastní zpracování autora

Respondenti v této části potvrdili, že v Letovicích na náměstí postrádají prodejnu pečiva, která by jim nabízela kvalitní pečivo a zároveň uspokojila jejich poptávku v široké nabídce sortimentu. Z celkového počtu 239 respondentů si přeje prodejnu 206 dotazovaných a další ještě nemají v této otázce jasno. Pouze jeden dotazovaný tuto variantu zamítl.

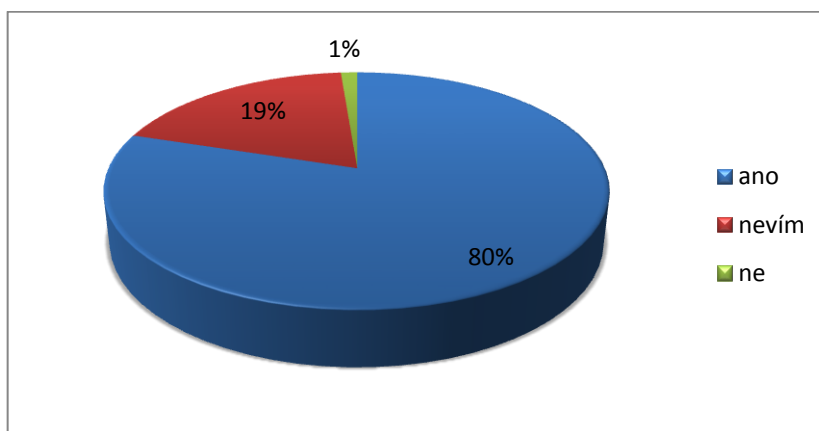
Otázka č. 3: Jak často byste prodejnu pečiva navštěvoval/a?



Graf 4: Návštěvnost respondentů v prodejně pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora

Zhruba polovina dotazovaných uvedla, že by nakupovala v prodejně častěji, než jednou za týden. Z podrobnějšího hlediska šlo v nadpoloviční většině o ženy, což potvrzuje moji původní hypotézu, a sice že ženy nakupují častěji, protože zajišťují potraviny do domácnosti. Pouhá 2 % respondentů odmítají využít nabídky specializované nabídky prodejny s pečivem.

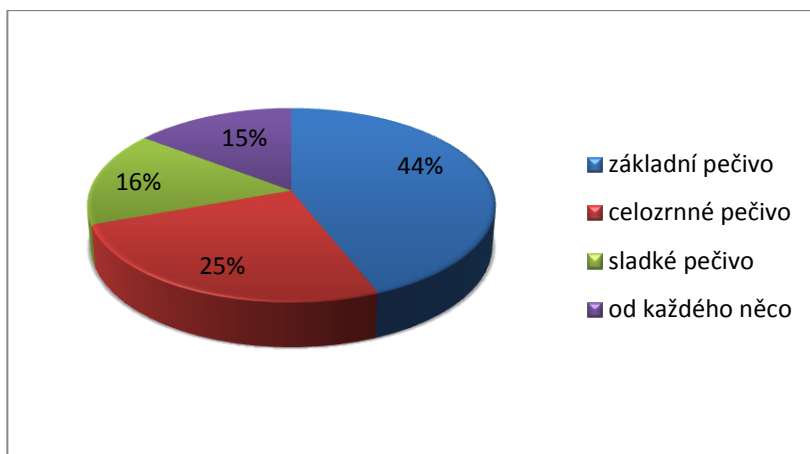
Otázka č. 4: Byl/a byste ochotný/á si za kvalitní pekařské výrobky připlatit?



Graf 5: Preference kvality pečiva oproti ceně, zdroj: vlastní zpracování autora

Dle šetření je většina zákazníků ochotna připlatit si za kvalitní pečivo. Výsledek v této konkrétní oblasti je však jen orientační. Mnoho zákazníků by rádo takto nakupovalo, podle kvality. Ve skutečnosti však často záleží na tom, jak je který zákazník situován a podle toho se pak rozhoduje o svých preferencích až v konkrétní situaci.

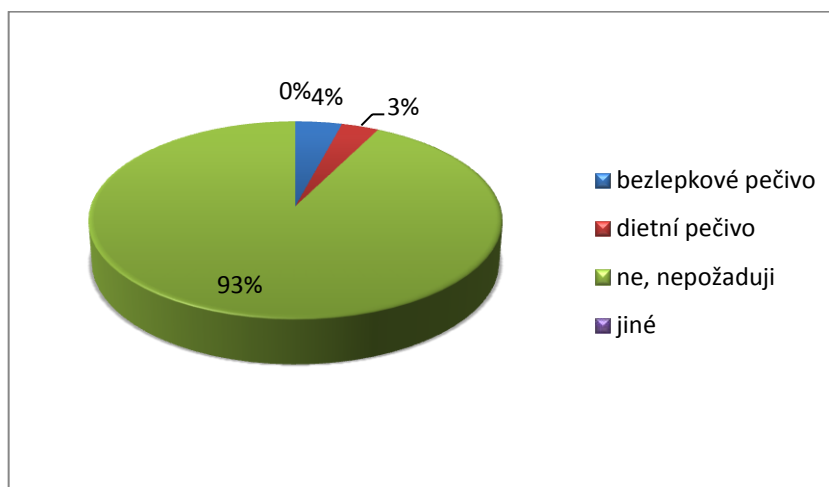
Otázka č. 5: Jaký druh pekařských výrobků byste upřednostnil/a?



Graf 6: Preference druhů pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora

Nejvíce zákazníků pravidelně nakupuje základní druhy pečiva, jako je chléb a bílé pečivo (rohlíky, pletýnky, bagety, atd.). Jedna čtvrtina z dotázaných vyhledává celozrnné pečivo. V této skupině dominovaly ženy, jejich podíl v preferenci celozrnného pečiva tvoří 78 %. Muži v této skupině tvořili výraznou menšinu.

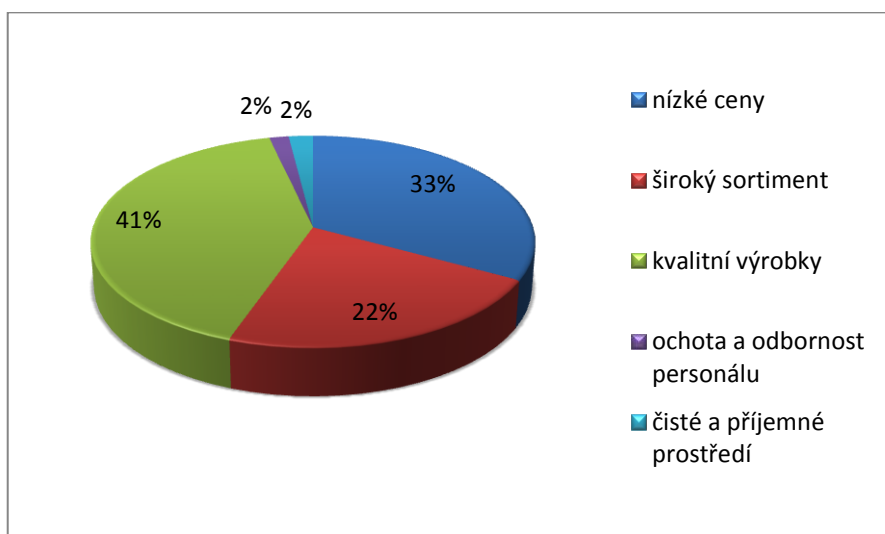
Otázka č. 6: Požadujete nějaké speciální druhy pečiva?



Graf 7: Zájem o speciální druhy pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora

Skupina zákazníků, která především díky zdravotnímu stavu vyžaduje speciální druhy pečiva, je zdanlivě zanedbatelná.

Otázka č. 7: Co pokládáte u prodejny pečiva pro Vás za nejdůležitější?



Graf 8: Nejdůležitější kritéria, zdroj: vlastní zpracování autora

Pro podstatnou část zákazníků hraje roli kvalita a cena pečiva. Vzniká tady boj, zda zvolit kvalitní pečivo, anebo upřednostnit cenu. Samozřejmě, nejlepší kombinace je dosáhnout obojího, u prodeje pečiva je však splnění takové podmínky velmi obtížné.

Nezanedbatelnou skupinu tvoří lidé, kteří upřednostňují široký výběr při svém nákupu.

Nepatrná skupina respondentů volila ochotu a odbornost personálu a také čistotu prostředí. Jednalo se spíše o respondenty starší 65 let. Je zřejmé, že při nákupu pečiva potřebují radu, a to především z důvodu zdravotních potíží. Proto vyhledávají radu obsluhy o složení výrobku. Takové rady se jim v marketech a supermarketech zpravidla nedostává.

Někteří respondenti se při dotazování rozhodovali mezi více variantami. Bylo zřejmé, že je pro ně důležitých hned několik kritérií, která je vedou k rozhodnutí, kde a proč budou nakupovat.

Poslední dvě otázky se týkaly pohlaví a věku respondentů. Bilance těchto dat je uvedena v tabulce č. 1 na začátku této podkapitoly.

Výsledky šetření

Podle výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé by měli zájem o vznik nové prodejny pečiva v Letovicích.

2.4.3. Porterova analýza konkurenčních sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Konkurence, jak jsem již uvedla, je v tomto oboru velká. Do Letovic dodává do prodejen pečivo devět dodavatelů. Proto je velmi nesnadné uspět v tak konkurenčním prostředí. Základem pro úspěch je odlišit se a zajmout zákazníky něčím novým.

Díky vysoké míře konkurence je málo pravděpodobné, že by v Letovicích chtěl otevřít pekařskou prodejnu další z konkurentů.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Díky vysoké konkurenci je rivalita mezi konkurenty výrazná. Každý z nich se snaží ovládnout co největší podíl na trhu, udržet stávající a získat nové zákazníky.

Mezi největší konkurenty patří veškeré prodejny potravin v Letovicích. Největším konkurentem je podniková prodejna pekárny Ledeko a.s., která se nachází na tzv. „hlavním tahu Letovice →Svitavy“ (rychlostní silnice R43). Proto se zde zastavuje mnoho zákazníků, kteří přes Letovice projíždějí. Další výhodou je, že v blízkosti prodejny se nachází plno podniků, jejichž zaměstnanci si sem chodí pravidelně nakupovat svačiny.

Další významný konkurent je prodejna PENNY, která prodává pečivo za diskontní ceny. Prodejna PENNY je asi 10 minut chůze od náměstí. Dále jsou v Letovicích dvě prodejny COOP, které se nachází asi 20 minut chůze od náměstí. Tyto prodejny využívají zejména zákazníci, kteří žijí v jejich blízkém okolí prodejen.

Na náměstí provozují prodejny s potravinami další tři konkurenti. V těsné blízkosti náměstí se nachází prodejna Albert. V nedaleké blízkosti budoucí prodejny pečiva je také v provozu cukrárna a prodejna potravin Bohatcová. V okrajové části Letovic (asi 1,5 km od náměstí) je v provozu ještě jedna soukromá prodejna potravin.

Smluvní síla kupujících

Smluvní síla kupujícího je díky velké konkurenci nezanedbatelná. Pro velkou část zákazníků je na prvním místě cena. Tento neblahý trend vychází z dopadu ekonomické situace v ČR i v celosvětovém měřítku. Jen malá skupina zákazníků nakupuje podle kvality.

Zákazník je dnes díky médiím více informován, v čemž vidím výhodu pro malé poctivé živnostníky, kteří si nedovolí praktiky velkých pekáren (mletí tvrdého pečiva a jeho

opětovné využití jako náhrady mouky, předpékání pečiva s velkým časovým předstihem – čerstvost pečiva je udržena díky chemickým přípravkům, které jsou do pečiva přidány). Zákazníci mohou využít dostupnosti informací a podle nich se rozhodnout, čemu dají přednost.

Smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů se liší. V prodejně se kromě pečiva bude prodávat i jiné zboží. Jde o limonády, cukrovinky, chlebičky, uvažujeme i o jogurtech a uzeninách.

Limonády, které dodávají velké společnosti (Coca-Cola, Pepsi, atd.), mají velkou vyjednávací sílu oproti svým drobným odběratelům.

Naopak u regionálních dodavatelů například uzenin, studené kuchyně (dodavatel pochoutkových salátů) anebo cukrovinek je výhodou smluvní síla odběratele.

Hrozby substitučních produktů

Pro produkty, které budou v prodejně prodávány, existuje mnoho substitutů.

Reálná hrozba možného substitutu například pro chléb je trend domácích pekáren, kde plno zákazníků volí variantu upéct si vlastní produkt doma. Tato varianta byla dříve považována především za ekonomicky výhodnou. V současnosti je ale jasné, že upéct si vlastní chléb v domácí pekárně není levnější, ale právě naopak.

Substituty mohou být i cukrářské výrobky, které mohou zákazníci volit místo koláčů, koblih a dalšího sladkého pečiva, které budeme v prodejně nabízet. Riziko v této oblasti spatřuji v oblíbené cukrárně Delikas (má vlastní výrobu zákusků), která je na náměstí v Letovicích.

2.4.4. Analýza zákazníků

Prodejna bude provozována v pronajatých prostorách na náměstí, které je centrem dění, protože přímo na náměstí se nacházejí autobusové zastávky. Lidé přijíždějí do Letovic za prací, studenti do škol (v těsné blízkosti náměstí se nachází dvě střední školy a také internát) a dále lidé dojíždí k lékaři anebo na úřady.

Největší skupinou zákazníků budou ženy ve věku od 20 do 65 let. To proto, že většinou ženy nakupují pečivo do domácnosti anebo dětem na svačinu. Předpokládá se, že i muži budou mít velké zastoupení, a to především při nákupu svačin do zaměstnání. Další skupinu budou tvořit studenti ve věku 15 – 20 let, kteří v Letovicích studují.

2.4.5. Analýza konkurentů

V následující tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky přímých konkurentů.

| Prodejna | Adresa | Zaměření | Silné stránky | Slabé stránky |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Ledeko s.r.o. | Pražská 970/76 Letovice | Prodej vlastního pečiva | Nízké ceny, čerstvost pečiva, široký sortiment | Krátká otevírací doba, špatná dostupnost z náměstí |
| AHOLD Czech Republic, a.s., prodejna Albert | Českobratrská 150/2 Letovice | Prodej potravin a jiného zboží | Široká nabídka, nízká cena | Nízká kvalita pečiva, polotovary |
| Penny Market, s.r.o. | Pražská 20/25 Letovice | Diskontní prodej potravin a jiného zboží | Nízká cena | Nízká kvalita pečiva, polotovary, špatná dostupnost z náměstí |
| Družstvo JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích, prodejny COOP | Albína Krejčího 2, Letovice Pražská 48, Letovice | Prodej potravin a jiného zboží | Široký výběr pečiva | Špatná dostupnost z náměstí, vyšší cena |
| Potraviny Bohatcová | Masarykovo nám. 36, Letovice | Prodej potravin | Oblíbenost u zákazníků, široký výběr potravin | Vyšší cena, malé prodejní prostory |

Tabulka 2: Analýza silných a slabých stránek konkurentů, zdroj: vlastní zpracování autora

Nová prodejna pečiva bude mít výhodu, že na rozdíl od zmíněných konkurentů nabídne zákazníkům vedle nákupu i možnost konzumace potravin přímo v prodejně. Velkou výhodou je i velmi dobrá pozice na náměstí, v bezprostřední blízkosti autobusových zastávek.

Firma bude nabízet podstatně širší sortiment pekařských výrobků a také vlastních výrobků, jako jsou bagety, chlebičky, obložené chleby, atd. Otevírací doba bude dostateč-

ně dlouhá proto, aby si mohli nakoupit lidé svačiny při cestě do práce anebo nakoupit potraviny po cestě domů.

Hlavním konkurentem bude podniková prodejna Ledeko. Výhodou této prodejny jsou nízké prodejní ceny a také široká nabídka pečiva. Otevírací doba podnikové prodejny Ledeko s.r.o. je od 5:00 do 13:30 hod., což vidím jako negativum, které nevyhovuje zákazníkům, kteří si chtějí nakoupit potraviny na cestě domů z práce.

Další přímý konkurent – prodejna Potraviny Bohatcová nabízí zákazníkům širokou nabídku veškerého potravinářského sortimentu. Prodej je uskutečněn na malém prostoru, který neodpovídá potřebám realizované nabídky. Zákazník má pocit nepřehlednosti nabízeného sortimentu. Jde o zavedený podnik, kde jsou lidé zvyklí nakupovat, a proto jde o významného konkurenta.

2.4.6. Analýza dodavatelů

Zboží, pekařské výrobky a suroviny pro výrobu vlastních výrobků budou nakupovány od smluvních dodavatelů.

Přímí dodavatelé

- ✓ Hlavní přímý dodavatel bude místní pekárna, která bude jediným dodavatelem pečiva (majitel pekárny si nepřál zveřejnění názvu pekárny)
- ✓ Dodavatel pochoutkových salátů a surovin pro výrobu chlebíčků a baget bude firma Antonín Nečas – Lahůdky z Vavřince. Do Letovic dováží své zboží ještě dva dodavatelé studené kuchyně, a to firma pana Lepky z Kunštátu na Moravě a výrobce studené kuchyně KOKR Brankovice s.r.o.
- ✓ Limonády budou dodávány firmou Pivovar Černá Hora, a.s.
- ✓ Mléčné výrobky bude dodávat společnost MILTRA B, s.r.o., Městečko Trnávka anebo firma Mlékárna Olešnice, rolnické mlékařské družstvo,
- ✓ Předpokládaným distributorem tabáku bude společnost GECO, a.s.
- ✓ Obalový materiál bude pro prodejnu dodávat společnost Petr Havíř - velkoobchod, s.r.o. (velkoobchodní prodej papírových a plastových obalů, balicího a kancelářského papíru a kancelářských potřeb).

Nepřímí dodavatelé

- ✓ Mezi nepřímé dodatelé patří především supermarket PENNY, supermarket Albert a Uzeniny Makovec, kde budou nakupovány suroviny pro každodenní výrobu studené kuchyně (zelenina, salámy, máslo, atd.).
- ✓ Cukrovinky budou nakoupeny od různých distributorů.

2.4.7. „7S faktorů“

Model 7S patří k významným analýzám vnitřního prostředí firmy. Tento model v sobě zahrnuje 7 základních faktorů (aspektů), které vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutné hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.⁷⁶

Každý ze sedmi faktorů se nachází na rozdílné úrovni propracovanosti, proto jsou u faktorů určené hodnoty podle toho, na jaké jsou úrovni. Stupnice, která je použita jako hodnotící kritérium je v rozmezí 0 – 10 bodů.

Strategie - cílem záměru je především spokojený zákazník, který se bude do prodejny rád vracet, proto strategie, která zajistí splnění cílů společnosti, bude postavena zejména na kvalitě produktů, které budou v nabídce, a také na kvalitě služeb, které budou v rámci prodeje poskytovány. Jde především o odbornost a příjemnost obsluhy v prodejně, dále o flexibilitu v plnění přání zákazníků a také o různé akční slevy, které budou poskytovány dle sezony (např. předvánoční akce na vánočky a večky, před velikonocemi slevy na mazance, v létě bude výhodnější cena chleba a další slevy, které budou vycházet z aktuální situace na trhu). Snahou bude minimalizace nákladů poskytující možnost dosáhnout příznivých cen. Podstatou je široká nabídka, která uspokojí různé požadavky kupujících. V nabídce bude také několik netradičních speciálních výrobků (lněné zlato, ovsík, aj.).

Nesporným kladem bude čerstvost veškerého pečiva, které nebude dopékáno z polotovarů. V prodejně bude možnost na žádost zákazníka rozpéct pečivo a podávat teplé, např. ke kávě.

Snahou je prodávat výrobky za přijatelné ceny pro všechny skupiny zákazníků.

Hodnota maximální propracovanosti = 10

Struktura – firma bude mít dvojúrovňovou strukturu. Jedná se o vedoucí prodejny a jednu prodavačku. Hodnota propracovanosti = 9

⁷⁶ Strategie firmy: Strategická analýza model "7S". [Http://www.koucinkfirem.eu/](http://www.koucinkfirem.eu/) [online]. [cit. 2012-12-07].

Systémy řízení – v prodejně bude využíván informační systém, který umožňuje zpracování účetnictví, daňové evidence, financí, mezd, fakturace, adresáře, objednávkového systému, skladového hospodářství a další. Hodnota propracovanosti = 6

Styl řízení – organizační struktura je velice jednoduchá. V zásadě bude vedoucí prodejny a jedna prodavačka, které se budou střídat na směny z důvodu, že prodejna bude otevřená již v 5 hod ráno, aby si mohli nakoupit zákazníci svačinu na cestě do práce. Zavírací doba bude v 17 hod. Sobotní prodej bude od 6h do 13h odpoledne. Vedoucí se bude snažit o asertivní chování vůči zaměstnanci. Motivace zaměstnance bude v ohodnocení, které bude vycházet z úspěšnosti prodeje a také z dodržování platných předpisů při prodeji potravin (jedná se zejména o dodržování hygienických předpisů).

Hodnota propracovanosti = 8

Spolupracovníci – své místo v podniku mají i lidské zdroje, které mají výrazný vliv na úspěch podniku. Proto je důležité mít ve firmě spokojené a kvalifikované zaměstnance s dobrou pracovní morálkou. Důležitá je tedy správná motivace zaměstnanců.

Prodavačka do prodejny bude vybírána prostřednictvím osobním pohovorům. Podstatné bude i vzdělání a praxe v oboru. Hodnota propracovanosti = 7

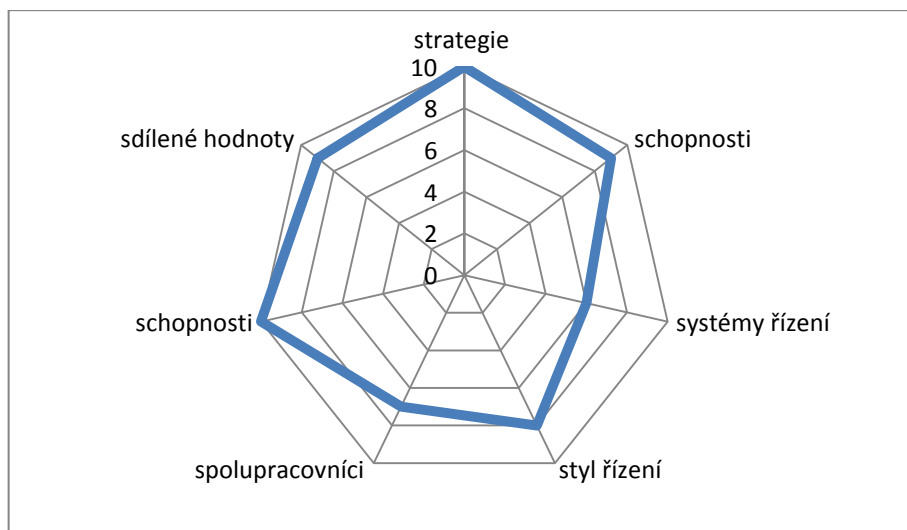
Schopnosti – vedoucí prodejny má ekonomické vzdělání a v oboru pekařství a prodej pečiva pracuje již deset let, v prodejně potravin pracovala sedm let, proto bude vycházet především z praxe.

U prodavačky bude požadována praxe v oboru minimálně 2 roky (prodej potravin) a odpovídající chování k zákazníkům, které bude při prodeji hrát jednu z klíčových rolí.

Hodnota propracovanosti = 10

Sdílené hodnoty – jak jsem již uvedla, jde o to, aby mezi zaměstnancem a vedoucí prodejny byl vztah založený na vzájemné důvěře, ale i vzájemném respektu. Firemní kultura bude nastolena tak, aby na prvním místě byl vždy zákazník a kvalitní služby, které budou v rámci prodeje poskytovány. Hodnota propracovanosti = 9

V následující tabulce je zobrazena dosažená úroveň propracovanosti jednotlivých oblastí analýzy „7S“.



Graf 9: Analýza „7S“, propracovanost jednotlivých oblastí, zdroj: vlastní zpracování autora

2.4.8. SWOT analýza

| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Výborné technologie výrobků dodavatelské pekárny • Pozitivní vnímání výrobků dodavatelské pekárny veřejností • Každodenní čerstvost pečiva • Nabídka speciálního pečiva • Flexibilita ve výrobě podle přání zákazníka (banketky, svatební koláčky, atd.) • Nové odlišné vlastní výrobky | <ul style="list-style-type: none"> • Dopad lidského faktoru na kvalitu pečiva • Zboží s krátkou trvanlivostí • Provoz v nájmu • Nově začínající firma • Nemožnost dosáhnout nízkých cen ve srovnání s obchodními řetězci |
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost a využití nových technologií • Zaměřit se lépe na určité cílové skupiny, jako jsou děti ve školách, senioři ad. • Inspirace v požadavcích kupujících k dalšímu rozvoji • Orientace na nové potenciaální zákazníky (nemocné celiakií, cukrovkou, aj.) | <ul style="list-style-type: none"> • Oslabující kupní síla • Silná konkurence na trhu • Sezónnost • Provoz v pronajatých prostorách • Další konkurenční prodejna pečiva v Letovicích • Zvyšování cen energií • Ztráta dobrého jména v důsledku nekvalitního pečiva • Ztráta zaměstnance |

Tabulka 3: SWOT analýza: zdroj: vlastní zpracování autora

Vyhodnocení SWOT analýzy

Budoucí prodejna pečiva má výhodu, protože pečivo dodavatelské pekárny je v regionu známé a oblíbené pro tradiční technologie, které stále při pečení používá. Vysoký podíl ruční práce při výrobě toto podporuje, ale zároveň s sebou přináší i vysoké riziko nestálosti kvality pečiva.

Prodejna bude prodávat pouze čerstvé pečivo. Nebude nabízet nic, co by pocházelo z polotovarů. Nevýhodou je u většiny pečiva pouze jednodenní minimální trvanlivost.

Zákazníci jistě ocení flexibilitu, s jakou je možná realizace objednávek pečiva, které není v každodenní nabídce, anebo při požadavku většího objemu pečiva. Objednávku bude možné vyřídit zpravidla do druhého dne.

Zájem o některé druhy pečiva není stálý. Výrazně ho ovlivňují sezónní vlivy. Týká se to například sladkého pečiva, kdy před velikonočními a vánočními svátky není zájem o koblihy a koláče, a naopak vzrůstá zájem o vánočky a večky. V letních měsících se výrazně zvýší prodej chleba a rohlíků, což je způsobeno spotřebou pečiva při letním grilování, atd.

Hrozbou pro budoucí podnik v dnešní ekonomické situaci obyvatel je cena pečiva. Velké pekárny, které dodávají pečivo do obchodních řetězců, distribuují své výrobky za ceny, které jsou v podmínkách malého provozu nedosažitelné. Proto je třeba se zaměřit na kvalitu výrobku a služeb s prodejem spojených, které zákazníka osloví i přes vyšší cenu ve srovnání s obchodními řetězci.

Firma má možnost využití moderních technologií při propagaci prodeje, a to především využitím internetu, zejména pak sociálních sítí, které jsou dnes velmi oblíbené u potenciálních zákazníků.

Významnou příležitost oslovit zákazníka bude mít firma především při otevření prodejny. Do nové prodejny přijde mnoho lidí ze zvědavosti, a to je šance přesvědčit zákazníky, aby se rádi vraceli.

V budoucnosti budou požadavky zákazníků inspirací pro rozvoj nabízeného sortimentu, ale i poskytovaných služeb. Rychlá reakce na tyto požadavky, které povedou ke spokojenosti zákazníka, je jedním z prostředků, jak zvládnout konkurenční boj na trhu s pečivem.

3. Návrhová část

3.1. Titulní list

| | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název: | Svačinka |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným /spol. s r.o./ |
| Sídlo společnosti: | Masarykovo náměstí 679 61 Letovice |
| Webové stránky: | www.svacinka.letovice.cz |
| Kontaktní email: | svacinka.let@seznam.cz |
| Kontaktní telefon: | +420 777 799 888 |
| Předpokládané zahájení činnosti: | 1. 1. 2014 |
| Předmět podnikání: | velkoobchod a maloobchod – nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje, výroby, obchod a služby dále neuvedené, hostinská činnost – příprava a prodej pokrmů k přímé konzumaci v prodejně i mimo ni. |
| Forma podnikání: | právnícká osoba |
| Podnikatel: | Bc. Ludmila Kolářová |
| Základní kapitál: | 200 000,- Kč |
| Vlastnické vztahy k prostorám: | nájemní prostory |
| Vize společnosti: | poskytovat kvalitní služby v oblasti prodeje potravin v Letovicích. |

3.2. Exekutivní souhrn

Prodejna pečiva, která má vzniknout na Masarykově náměstí v Letovicích má jednu majitelku Bc. Ludmilu Kolářovou, která bude současně jedinou jednatelkou společnosti. Majitelka má devítiletou praxi v oboru pekařství v pekárně, která bude dodávat výrobky do prodejny.

V prodejně budou pracovat jeden zaměstnanec na plný úvazek a majitelka podniku.

Marketingový průzkum potvrdil zájem potencionálních zákazníků o vznik prodejny se zaměřením na pekařské výrobky.

Firma se zaměří na prodej širokého sortimentu pečiva. Dále bude připravovat bulky, bagety a obložené chleby, které budou v prodeji ke konzumaci v prodejně i mimo ni. Pro doplnění prodeje budou nabízeny saláty, jogurty a uzeniny (v omezeném množství).

Konkurenční výhody:

- ✓ široká nabídka kvalitního pečiva,
- ✓ nabídka baget, obložených chlebíčků a oblažených chlebů vhodných například ke svačině do zaměstnání anebo do školy za výhodné ceny,
- ✓ rychlá realizace speciálních objednávek,
- ✓ možnost konzumace v prodejně,
- ✓ příjemný a ochotný personál,
- ✓ dlouhá otevírací doba.

Cíle společnosti:

- ✓ nabídnout zákazníkovi širokou nabídku pečiva a vlastních výrobků,
- ✓ spokojenost zákazníka,
- ✓ získat stálé zákazníky,
- ✓ následně rozšířit síť prodejen.

3.3. Popis podniku

Pekařské výrobky patří k potravinám, které většina z nás nakupuje každý den. Je to prostředek pro uspokojení jedné z našich základních potřeb. Na první pohled se může jevit toto podnikání jako jednoduché, protože lidé budou jíst stále. Silná konkurence ale dokazuje fakt, že opak je pravdou.

Příležitost pro realizaci tohoto plánu je především v kvalitě poskytovaných služeb a prodáváných výrobků a také v odlišnosti od svých konkurentů. Velké pekárny distribu-

jí své výrobky za nízké ceny, ale vysoká automatizace pekáren se negativně projevuje jak na kvalitě, tak na schopnosti odlišit se od ostatních výrobců. Navíc pečivu, které pochází z těchto „gigantů“, chybí nějaká pomyslná duše, kterou pekaři dají při ruční výrobě pečivu a také vycházející z tradičních osvědčených postupů a technologií.

Výrobky vlastní výroby budou odlišné od standartních výrobků, podnik se zaměří na diferenciaci výrobků.

3.4. Analýza odvětví

Přímí konkurenti byli analyzováni v kapitole 2.4.5. Analýza konkurence. Výsledek analýzy potvrzuje, že konkurence je v tomto oboru veliká. Přesto je však v určitých službách, které zákazníci potřebují, mezera, která dává prostor pro úspěšné uplatnění nového podniku.

3.5. Výrobní/obchodní plán

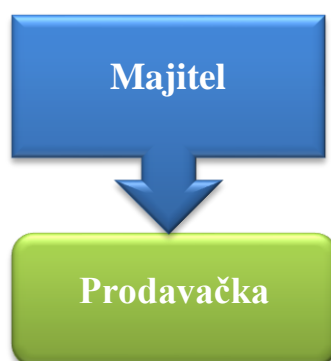
Budoucí zákazník bude mít možnost nakoupit si pečivo, které bude každý den čerstvé a také bude mít odpovídající kvalitu a parametry (podrobný popis pečiva viz příloha č. 4). Dále budou v nabídce každý den výrobky studené kuchyně, které budou připravovány přímo na místě. Prodej bude doplněn o zboží, jako jsou jogurty, uzeniny a pochoutkové saláty. Prodejna bude vybavena stoly ke stání. Zákazník bude moci sníst zakoupené potraviny na místě a k tomu si dát například kávu, čaj nebo limonádu.

| Činnost | Produkt |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| prodej zboží a potravin | pečivo, jogurty, uzeniny, saláty, cukrovinky, limonády, víno, tabákové produkty |
| výroba vlastních výrobků a prodej | bagety, obložené chleby, chlebíčky, svačिनové balíčky do školy a do práce, káva, čaj |

Tabulka 4: popis činností, zdroj: vlastní zpracování autora

3.6. Organizační plán

V prodejně budou dva zaměstnanci – jedna prodavačka a majitelka podniku. Prodavačka bude odpovědná osoba v případě nepřítomnosti majitelky. Obchod bude otevřen pouze ve všední dny od 5h ráno do 17h odpoledne a v sobotu od 6h ráno do 13h odpoledne. U prodavačky bude kladen důraz na znalost produktů, aby uměla zákazníkům poradit při výběru, na příjemné vystupování a na dodržování bezpečnostních, zejména pak hygienických zásad.



Obrázek 7: Organizační struktura, zdroj: vlastní zpracování autora

3.6.1. Pracovně právní vztahy

Majitelka bude zaměstnávat jednoho zaměstnance (prodavačku). Se zaměstnancem bude uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou (pracovní smlouva viz příloha č. 6. Zkušební doba bude 3 měsíce. Prodavačka bude zaměstnána na plný pracovní úvazek (směnný provoz). Zaměstnanec bude proškolen o bezpečnosti práce. Pracovní smlouva bude doplněna doložkou o výši a způsobu placení mzdy. Dále bude k pracovní smlouvě přiložena doložka o hmotné odpovědnosti (příloha č. 7).

3.7. Marketingový plán

Produkt (product)

Na trhu je v současné době velký výběr pečiva. Lidé se však v poslední době stále více zaměřují na to, jaké pečivo a od koho nakupují. Sledují nejen kvalitu a cenu, ale vybírají podle životního stylu anebo zdraví. Vzhledem k vysoké konkurenci, která tlačí ceny pekařských produktů dolů, bude podnikovou strategií především diferenciací vlastních výrobků.

Zákazníci budou moci realizovat své objednávky i telefonicky a domluvit se na termínu vyzvednutí výrobků. Většina objednávek bude realizovatelná do druhého dne.

Nabídka pečiva v prodejně bude zaměřena na všechny cílové skupiny. Hlavní z cílových skupin jsou ženy, které nakupují pečivo do domácnosti. Vybírají pečivo nejen na rodinnou snídani, ale i na svačiny pro děti anebo na večeři. Mají zpravidla plně v kompetenci nákup všeho, co rodina konzumuje. Proto prodej bude zaměřen na základní druhy pečiva, jako je chléb, rohlíky, pletýnky, atd. (podrobný popis pečiva je v příloze č. 4), dále na celozrnné pečivo, to znamená bulky, lněné zlato, ovsíky, raženky, kaiserky,

atd., a v neposlední řadě na sladké pečivo, a to jsou koblihy, vánočky, loupáky, koláče, šátečky, atd. Důraz bude kladen na široký výběr produktů. Zákazník musí mít možnost vybírat z mnoha variant.

Další skupinou jsou děti a studenti, kteří se v prodejně stavují před a po školní výuce. Zejména studenti si nakupují svačiny a malé děti pak hledají něco malého „na zub“. Pro tuto skupinu, ale i pro pracující, kteří chtějí svačinu, se bude každý den připravovat několik druhů plněných baget, plněných rohlíků, chlebíčků a obložených chlebů. Zákazník si může i sám říci, s čím by chtěl bagetu anebo rohlík naplnit podle svého přání.

Odlišnou skupinou budou starší lidé, kteří nakupují pečivo zpravidla pro jednoho nebo dva lidi. Pro tyto zákazníky bude k dispozici menší vánočka (poloviční hmotnost), dále si mohou koupit na přání ½ chleba.

Pro potencionální zákazníky nemocné např. cukrovkou anebo celiakií budou v prodeji produkty, které odpovídají dietnímu režimu daných skupin.

Cena (price)

Konečná cena jednotlivých výrobků anebo zboží bude vycházet z nákladové tvorby cen. Při jejich kalkulaci budou hrát roli i ceny konkurentů na trhu, zejména pak výše cen konkurentů v blízkém okolí.

Při oceňování dovážených výrobků a zboží bude cena tvořena z nákupní ceny, mzdových nákladů a případně nákladů na dovoz.

U vlastních výrobků bude kalkulace konečné ceny stanovena na základě nákladů na suroviny, nákladů na mzdy, energie a nájem.

Kalkulovaný zisk u vlastních výrobků je stanoven ve výši 100% a marže na zboží ve výši 22%. Každý den bude 30 minut před zavírací dobou sleva na produkty s jednodenní trvanlivostí 35% z původní ceny.

Propagační politika (promotion)

Pro začínající podnik, který není v podvědomí lidí, je propagace jedním ze základních bodů pro úspěšný start. První předpoklad je vhodné umístění prodejny, které bude lidem na očích a osloví kolemjdoucí zajímavým logem, poutačem či vitrínou.

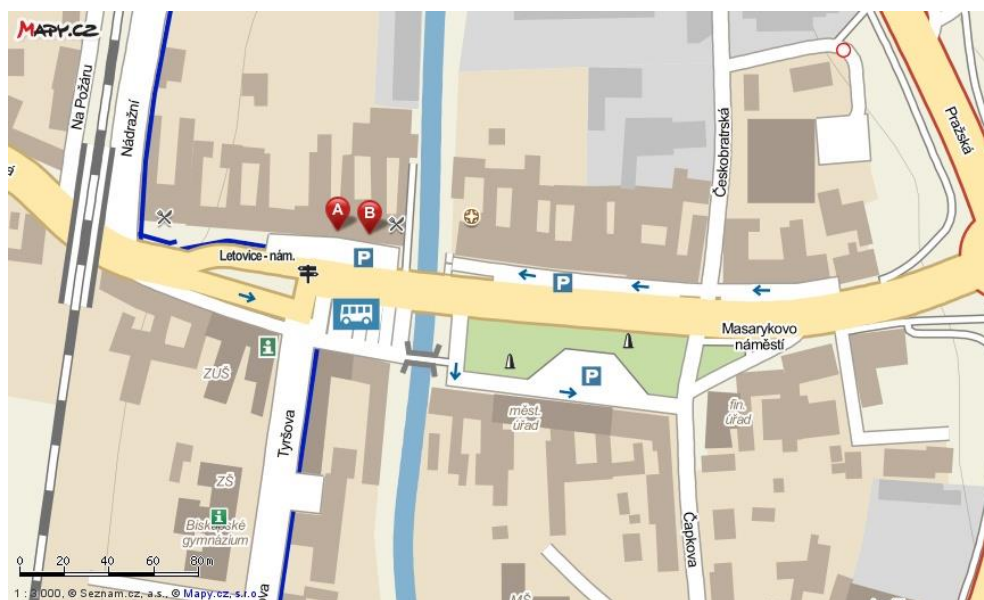
Logo, které firma zvolí, musí probudit v zákazníkovi zájem o to, co mu podnik nabízí. Pro návrh loga společnosti a výrobu poutače bude využito nabídky místní firmy Art reklama s.r.o., která se tímto zabývá.

Další propagace je prostřednictvím internetových stránek, které budou mít funkci katalogu výrobků a také budou informovat zákazníka o nových výrobcích, které budou uváděny na trh. V pravidelných časových intervalech budou upozorňovat zákazníky na akce, které budou probíhat. Jde především o slevy, které budou tvořeny vždy v závislosti na sezoně. Veškeré akce budou prezentovány i pomocí sociální sítě facebook.cz, která se dnes těší oblíbenosti mnoha lidí.

Během provozu prodejny budou probíhat akční slevy vždy v závislosti na sezoně. Například před vánocemi bude sleva na vánočky, večky a štolky. Před velikonoce na mazance a večky. Během prázdnin na chléb a pečivo, které je vhodné ke grilování. Během školního roku bude vhodné nabídnout zákazníkům levnější koblížky anebo koláče ke svačině. Frekvence slev bude týdně a zákazníci tak budou vědět, že se mohou těšit na další akci.

Distribuční politika (place)

Vlastní výrobky a zejména výrobky pekárny bude firma prodávat v prodejně, která bude na Masarykově náměstí v Letovicích. Zákazník bude moci pokrmy konzumovat v prodejně anebo nakupovat pro pozdější konzumaci. Na mapě (obr. 8) jsou označeny body A a B, které jsou vybrány jako vhodné objekty, kde je možné realizovat podnikatelský záměr prodejny s pečivem.



Obrázek 8: Plánované umístění prodejny, zdroj: www.mapy.cz⁷⁷

⁷⁷ Mapa Letovice [online]. <http://www.mapy.cz>. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/print>

Prostory prodejny musí odpovídat několika požadavkům. Prodejní místnost musí být prostorná, tak, aby kromě prodejního prostoru vznikl dostatečný prostor pro dva stoly ke stání, určených k přímé konzumaci potravin v prodejně. Další požadavek vychází z potřeby přípravného prostoru pro výrobu pokrmů, který musí být oddělen od prodejní plochy. K tomu je nutné mít prostory ke skladování potravin a zboží.

Podle požadavků na prodejnu poskytla firma FESCHU Lighting & Design s.r.o. (vybavení a osvětlení pro Vaši prodejnu), se sídlem v Praze, předběžné plány pro realizaci prodejny. Protože jde pouze o předběžný plán (jelikož nejsou dány přesné údaje o prostorách prodejny), získané plány pochází z jiné prodejny. Majitel prodejny, která byla dle těchto plánů realizována, i majitel společnosti FESCHU poskytli souhlas s použitím materiálů v této diplomové práci. Na následujícím obrázku č. 4 je zřejmá představa o rozmístění zázemí určeného pro prodej. Následující plánek nepočítá s možností stolků ke stání, které budou v prodejně sloužit ke konzumaci potravin. Na dalších podkladech, které jsou v příloze č. 5, jsou patrné i prostory určené k přípravě a ke skladování. Dostupné plány slouží pouze k počáteční představě a dále k přehledu o tom, jak bude prodejna vybavena.



Obrázek 9: 3D vizualizace plánované prodejny, zdroj: FESCHU Lighting & Design s.r.o.⁷⁸

⁷⁸ Vybavení a osvětlení pro Vaši prodejnu, FESCHU Lighting & Design s.r.o., Moskevská 659/63, 101 00 Praha 10 Vršovice

3.8. Finanční plán

Před rozhodnutím začít podnikat je důležité zvážit všechna „pro“ a „proti“. Je nezbytně nutné vypracovat podnikatelský záměr, který bude vycházet z průzkumu trhu a současné ekonomické reality. Jeho výsledkem pak je finanční plán, který by měl s jistou mírou pravděpodobnosti dát odpověď na otázku, zda plánovaný podnikatelský záměr bude úspěšný. Tu definitivní odpověď však předem nelze nikdy zjistit, tu přinese až život sám. Nicméně důkladná a odpovědná příprava je nezbytná a může mnohému negativnímu účinně předejít.

3.8.1. Zakladatelský rozpočet

Pro založení podniku je uvažováno pouze s vlastními zdroji - vkladem do základního kapitálu a dlouhodobou půjčkou poskytnutou společníkem /zde se jedná ekonomicky o cizí zdroj, ale fakticky je poskytnut společníkem/. Výhodou je snížení rizikovosti podnikání v případě problémů se splácením cizích zdrojů a vyhnutí se mnohdy zdlouhavému procesu získávání úvěrů.

Výše nákladů na vybavení prodejny vychází z odborných odhadů, dále z aktuální výše poplatků při zakládání společnosti, a z aktuálních cenových nabídek dodavatelů daného vybavení.

Zakladatel – společník a jednatel společnosti v jedné osobě – se rozhodl složit a zapsat základní kapitál v minimální zákonné výši 200 000,-Kč.

Zahajovací rozvaha ke dni vzniku společnosti

| Aktiva | Kč | Pasiva | Kč |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| Pohledávky za upsaný vlastní kapitál | 200 000,00 | Vlastní kapitál | 200 000,00 |
| Stálá aktiva | | Základní kapitál | 200 000,00 |
| DNM | | Kapitálové fondy | |
| DHM | | Výsledek hospodaření minulých let | |
| DFM | | Výsledek hospodaření běžného účetního období | |
| Oběžná aktiva | | Cizí zdroje | |
| Zásoby | | Rezervy | |
| Pohledávky | | Závazky | |
| Finanční majetek | | Bankovní úvěry | |
| Ostatní aktiva | | Ostatní pasiva | |
| Aktiva celkem | 200 000,00 | Pasiva celkem | 200 000,00 |

Tabulka 5: Zahajovací rozvaha společnosti, zdroj: vlastní zpracování autora

V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny počáteční náklady na vybavení prodejny, včetně zakladatelských nákladů pro založení společnosti.

| Zakladatelské náklady | Finanční částka (včetně DPH) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Sepsání zakladatelské listiny u advokáta | 4 000,00 |
| Odměna notářky | 5 000,00 |
| Živnostenský list | 1 000,00 |
| Σ Zakladatelské náklady | 10 000,00 |
| Náklady na propagaci: | |
| Založení webových stránek | 4 600,00 |
| Návrh a výroba loga společnosti, propagační tabule | 4 500,00 |
| Σ Náklady na propagaci | 9 100,00 |
| Vybavení prodejny | |
| Chladicí vitrina | 31 500,00 |
| Neutrální vitrina na pečivo | 17 000,00 |
| Kávovar | 9 800,00 |
| Prodejní pult a police | 14 800,00 |
| Registrační pokladna | 3 500,00 |
| Pekařské koše (2 ks) | 1 000,00 |
| Rozpékací pec | 26 200,00 |
| Konzumační stolky (ke stání 2 ks) | 8 600,00 |
| Nádobí | 2 500,00 |
| Pracovní skříňka se dřezem | 4 700,00 |
| Vybavení skladu a přípravný pokrmů | |
| Nerez stůl | 4 000,00 |
| Nerez stůl se dřezem | 5 100,00 |
| Nádobí pro přípravu studené kuchyně | 1 700,00 |
| Skladový regál STORE-2000x1000x400/4 police (nosnost 100kg/police) | 1 990,00 |
| Chladnička GORENJE RB30914AW | 3 300,00 |
| Vodovodní baterie, umyvadlo | 3 900,00 |
| Vybavení kanceláře | |
| Notebook LENOVO ideapad G580 | 9 200,00 |
| Software - MICROSOFT Office Home and Business 2010, 32-bit/x64 CZ DVD | 7 500,00 |
| Tiskárna, skener, kopírka -HP laserjet | 2 800,00 |
| Kancelářský nábytek IKEA Bazar | 11 000,00 |
| Drobný hmotný majetek (kalkulačka, telefon, atd.) | 2 000,00 |
| Režijní materiál (čisticí prostředky, hygienický spotřební mat., obalový mat., atd.) | 4 200,00 |
| Σ Nákladů na základní vybavení prodejny | 176 290,00 |
| Σ Počáteční náklady celkem | 195 390,00 |

Tabulka 6: Náklady na základní vybavení prodejny, zdroj: vlastní zpracování autora

Počáteční rozvaha

| Aktiva | Kč | Pasiva | Kč |
|--------------------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Pohledávky za upsaný vlastní kapitál | | Vlastní kapitál | 4 610,00 |
| Stálá aktiva | | Základní kapitál | 200 000,00 |
| DNM | | Kapitálové fondy | |
| DHM | | Výsledek hospodaření | -195 390,00 |
| DFM | | Výsledek hosp. za úč. obd. | |
| Oběžná aktiva | | Cizí zdroje | 50 000,00 |
| Zásoby | 50 000,00 | Rezervy | |
| Pohledávky | | Závazky | 50 000,00 |
| Finanční majetek | 4 610,00 | Bankovní úvěry | |
| Pokladna | 2 610,00 | | |
| Běžný účet | 2 000,00 | | |
| Ostatní aktiva | | Ostatní pasiva | |
| Aktiva celkem | 54 610,00 | Pasiva celkem | 54 610,00 |

Tabulka 7: Rozvaha po uhrazení počátečních nákladů, zdroj: vlastní zpracování autora

Rozvaha zachycuje den, kdy je firma připravena zahájit provoz. Byly pořízeny zásoby v ceně 50 000,- Kč, jedná se o zboží a materiál (suroviny) pro přípravu občerstvení, které bude nabízeno k prodeji. Zdrojem pro pořízení zásob je poskytnutá půjčka společníka ve výši 50 000,- Kč. Důvodem poskytnutí půjčky je to, že vložené prostředky na úhradu základního kapitálu byly použity na financování počátečních nákladů. Výsledek hospodaření (-195 390,-Kč) je k rozvahovému dni a představuje pouze celkové počáteční náklady. Těmito náklady jsou služby, poplatky a spotřeba materiálu, jak jsou uvedeny v tabulce č. 6 – počáteční náklady celkem. Náklady na vybavení prodejny jsou i náklady na drobný hmotný majetek. Tento majetek není dlouhodobým majetkem ve smyslu účetních předpisů, který je povinnost odepisovat (tím je majetek s dobou použitelnosti delší než rok a pořizovací cenou nad 40 000,- Kč). Drobný hmotný majetek jsou předměty s dobou použitelnosti delší než jeden rok a s pořizovací cenou do 40 000,- Kč, které jsou do nákladů účtovány přímo při pořízení prostřednictvím účtu 501 - Spotřeba materiálu.

Osobní náklady

Firma bude zaměstnávat dva zaměstnance na plný úvazek na hlavní pracovní poměr - zaměstnanec a společník. Dále bude využívat příležitostně dohody o provedení práce do 300 hodin za rok. Nárok na dovolenou bude 20 dnů dle Zákoníku práce. Zaměstnancům

bude poskytována stravenka na jedno hlavní jídlo za odpracovanou směnu ve výši 70,- Kč, z toho zaměstnanec zaplatí 45%.

Spotřeba materiálu – především jde o režijní materiál (kancelářské potřeby, pracovní pomůcky, úklidové, čisticí a hygienické prostředky, drobný materiál na údržbu).

Odpisy – firma nebude pořizovat žádný majetek nad limit hmotného majetku stanoveného Zákonem o dani z příjmu, ani nebude pořizovat žádný automobil.

Průměrné měsíční náklady

| Druh nákladu | Částka za měsíc/Kč |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|
| Nájemné | 7 000,00 |
| Energie a služby | 5 000,00 |
| Nákup zboží | 199 000,00 |
| Komunikační služby | 500,00 |
| Osobní náklady | 38 000,00 |
| Nákup materiálu | 15 000,00 |
| Pojistné podnikatelských rizik, zákonné pojištění zaměstnanců | 800,00 |
| Náklady na vedení účtu | 250,00 |
| Ostatní náklady | 2 000,00 |
| Σ Průměrných měsíčních nákladů | 267 550,00 |

Tabulka 8: Plánované měsíční náklady společnosti, zdroj: vlastní zpracování autora

Odhadované výnosy

Výnosy budou tvořeny hlavně z tržeb za prodej nakupovaného zboží (cca 90 %) a dále za prodej vlastních výrobků (cca 10 %). Veškeré tržby budou evidovány prostřednictvím registrační pokladny, kde bude provedeno i jejich rozdělení podle sazeb DPH.

Odhad tržeb vychází z průzkumu, který byl proveden v 17 prodejnách pečiva. Odhad počítá s tím, že získané informace pochází z prodejen, které jsou zavedené a mají své stálé zákazníky. Proto první odhady tržeb počítají s nižším počtem zákazníků, než je průměr, získaný z průzkumu.

Vychází se z předpokladu 12hodinové pracovní doby (5h-17h) v pondělí až pátek a 6hodinové v sobotu (7h-13h).

| Základní podklady pro odhad tržeb | |
|-------------------------------------|------------|
| Počet zákazníků/den | 180 |
| Tržba na jednoho zákazníka/den (Kč) | 60,00 |
| Celková tržba/den (Kč) | 10 800,00 |
| Celková tržba/měsíc (Kč) | 270 000,00 |

Tabulka 9: Základní podklady pro odhad tržeb, zdroj: vlastní zpracování autora

3.8.2. Výkaz zisků a ztrát ve třech variantách

Zde je uveden výkaz zisků a ztrát ve variantě optimistické, pesimistické a realistické. Ve všech variantách není placena daň z příjmu. Důvodem je uplatnění daňové ztráty z prvního roku podnikání.

Realistická varianta VZZ

Realistická varianta předpokládá postupné zavedení prodejny na trhu, s mírným zvyšováním tržeb. Ceny prodávaného zboží musí konkurenceschopnost v rámci mikroregionu. Mzda prodavačky se bude odvíjet od základu 12 000,- Kč měsíčně, mzda majitele od 13 000,- Kč měsíčně. Náklady nakupovaných služeb budou rovněž podléhat mírnému meziročnímu růstu.

| Položka (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------|
| Tržba za prodej zboží a výrobků | 2 500 000,00 | 2 650 000,00 | 2 750 000,00 |
| Náklady na prodané zboží a výrobky | 2 050 000,00 | 2 170 000,00 | 2 250 000,00 |
| Obchodní marže | 450 000,00 | 480 000,00 | 500 000,00 |
| Výkony | 280 000,00 | 300 000,00 | 305 000,00 |
| Výkonná spotřeba | 535 000,00 | 350 000,00 | 360 000,00 |
| (z toho počáteční náklady) | 195 390,00 | | |
| Přidaná hodnota | 195 000,00 | 430 000,00 | 445 000,00 |
| Osobní náklady | 410 000,00 | 415 000,00 | 420 000,00 |
| Provozní HV | -215 000,00 | 15 000,00 | 25 000,00 |
| Ostatní finanční náklady | 12 600,00 | 12 000,00 | 10 000,00 |
| VH před zdaněním | -227 600,00 | 3 000,00 | 15 000,00 |
| Daň z příjmu (19%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| VH za účetní období | -227 600,00 | 3 000,00 | 15 000,00 |

Tabulka 10: Predikce VZZ, realistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

HV v prvním roce bez vlivu počátečních nákladů – 32 210,- Kč.

| Výpočet mzdy zaměstnance | Majitel | Prodavačka |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Hrubá mzda | 13 000,00 | 12 000,00 |
| Vyměřovací základ daně | 17 500,00 | 16 100,00 |
| Zálohová daň | 2 625,00 | 2 415,00 |
| Daňová sleva poplatníka | 2 070,00 | 2 070,00 |
| Daň po slevě | 555,00 | 345,00 |
| Sociální pojištění 6,5% | 845,00 | 780,00 |
| Zdravotní pojištění 4,5% | 585,00 | 540,00 |
| Daňové zvýhodnění na děti | 2 234,00 | 0,00 |
| Daňový bonus | 1 679,00 | 0,00 |
| Čistá mzda | 13 249,00 | 10 335,00 |
| Celkové náklady zaměstnavatele | 17 669,00 | 16 080,00 |

Tabulka 11: Mzdy pro realistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora

Optimistická varianta VZZ

Optimistická varianta vychází z výše uvedených měsíčních nákladů a výnosů. Předpokladem je rychlé zavedení prodejny na trhu s využitím všech kladných faktorů (výhodná poloha, novinka v zavedení rychlého občerstvení, vliv reklamy). Průměrná marže je 22 %, v začátku období je měsíční mzda prodavačky 13 000,- Kč, majitele 14 000,- Kč, plus dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Růst jednotlivých položek v meziročním srovnání je v této variantě navyšován v předpokládaném růstu. Zisk začne společnost vytvářet od druhého roku podnikání. Po splacení půjčky společníkovi lze vytvořený zisk investovat do obnovy, popř. modernizace vybavení.

| Položka (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Tržba za prodej zboží a výrobků | 2 916 000,00 | 3 100 000,00 | 3 150 000,00 |
| Náklady na prodané zboží | 2 390 000,00 | 2 540 000,00 | 2 550 000,00 |
| Obchodní marže | 526 000,00 | 560 000,00 | 600 000,00 |
| Výkony | 324 000,00 | 344 000,00 | 350 000,00 |
| Výkonná spotřeba | 549 390,00 | 360 000,00 | 370 000,00 |
| (z toho počáteční náklady) | 195 390,00 | | |
| Přidaná hodnota | 300 610,00 | 544 000,00 | 580 000,00 |
| Osobní náklady | 490 000,00 | 500 000,00 | 510 000,00 |
| Provozní HV | -189 390 | +44 000,00 | +70 000,00 |
| Ostatní finanční náklady | 12 600,00 | 12 000,00 | 10 000,00 |
| VH před zdaněním | -201 990 | +32 000,00 | +60 000,00 |
| Daň z příjmu (19%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| VH za účetní období | -201 990 | + 32 000,0 | +60 000,0 |

Tabulka 12: Predikce VZZ, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

HV v prvním roce bez vlivu počátečních nákladů - 6 600,- Kč.

| Výpočet mzdy | Majitel | Prodavačka |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Hrubá mzda | 14 000,00 | 13 000,00 |
| Vyměřovací základ daně | 18 800,00 | 17 500,00 |
| Zálohová daň | 2 820,00 | 2 625,00 |
| Daňová sleva poplatníka | 2 070,00 | 2 070,00 |
| Daň po slevě | 750,00 | 555,00 |
| Sociální pojištění 6,5% | 910,00 | 845,00 |
| Zdravotní pojištění 4,5% | 630,00 | 585,00 |
| Daňové zvýhodnění na děti | 2 234,00 | 0,00 |
| Daňový bonus | 1 484,00 | 0,00 |
| Čistá mzda | 13 944,00 | 11 015,00 |
| Celkové náklady zaměstnavatele | 18 760,00 | 17 420,00 |

Tabulka 13: Mzdy pro optimistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora

Pesimistická varianta VZZ

Pesimistická varianta zpochybňuje plánované tržby. Snižuje se tak obrat podniku, mzdy jsou v prvním roce cca 10tis. hrubého měsíčně. Ostatní náklady jsou i přes reálnou inflaci drženy na téměř stejné výši vlivem možných úsporných opatření. Ztráta je převáděna na účet Neuhrazená ztráta minulých let a finančně je kryta dlouhodobou bezúročnou půjčkou společníka. Od druhého roku podnikání dochází k mírnému růstu tržeb, což znamená alespoň zastavení ztráty, ale výraznější zvýšení mezd a tvorbu zisku to neumožňuje.

| Položka (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| Tržba za prodej zboží a výrobků | 2 000 000,00 | 2 100 000,00 | 2 270 000,00 |
| Náklady na prodané zboží a výrobky | 1 640 000,00 | 1 700 000,00 | 1 850 000,00 |
| Obchodní marže | 360 000,00 | 400 000,00 | 420 000,00 |
| Výkony | 250 000,00 | 270 000,00 | 300 000,00 |
| Výkonná spotřeba | 530 000,00 | 340 000,00 | 350 000,00 |
| (z toho počáteční náklady) | 195 390,00 | | |
| Přidaná hodnota | 80 000,00 | 330 000,00 | 370 000,00 |
| Osobní náklady | 350 000,00 | 360 000,00 | 360 000,00 |
| Provozní HV | -270 000,00 | -30 000,00 | 10 000,00 |
| Ostatní finanční náklady | 12 600,00 | 10 000,00 | 10 000,00 |
| VH před zdaněním | -282 600 | -40 000,00 | 0,00 |
| Daň z příjmu (19%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| VH za účetní období | -282 600,00 | -40 000,00 | 0,00 |

Tabulka 14: Predikce VZZ, pesimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

HV v prvním roce bez vlivu počátečních nákladů -87 210,- Kč.

| Výpočet mzdy zaměstnance | Majitel | Prodavačka |
|--------------------------------|------------------|-----------------|
| Hrubá mzda | 10 000,00 | 10 000,00 |
| Vyměřovací základ daně | 13 400,00 | 13 400,00 |
| Zálohová daň | 2 010,00 | 2 010,00 |
| Daňová sleva poplatníka | 2 070,00 | 2 070,00 |
| Daň po slevě | 0,00 | 0,00 |
| Sociální pojištění 6,5% | 650,00 | 650,00 |
| Zdravotní pojištění 4,5% | 450,00 | 450,00 |
| Daňové zvýhodnění na děti | 2 234,00 | 0,00 |
| Daňový bonus | 2 234,00 | 0,00 |
| Čistá mzda | 11 134,00 | 8 900,00 |
| Celkové náklady zaměstnavatele | 13 400,00 | 13 400,00 |

Tabulka 15: Mzdy pro pesimistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora

3.8.3. Rozvaha - hospodářský výsledek

Realistická varianta

V prvním roce realistické varianty rozvahy je již promítnuto snížení dlouhodobého cizího zdroje – půjčky společníka z 50 000,- Kč na 34 600,- Kč.

Ve druhém roce realistické varianty začíná tvorba zisku. Jeho výše však zásadním způsobem neovlivňuje rozvahové položky aktiv a pasiv.

Ve třetím roce podnikání je splacena půjčka společníkovi z původní výše 50 000,-Kč na 17 000,-Kč. Neuhrazená ztráta minulých let ve výši -224 600,-Kč je tvořena ztrátou prvního a ziskem z druhého roku podnikání a je z větší části kryta vlastním kapitálem (základním kapitálem 200 000,- Kč +15 000,- Kč výsledkem hospodaření běžného roku).

| Aktiva | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Stálá aktiva | | | |
| DNM | | | |
| DHM | | | |
| DFM | | | |
| Oběžná aktiva | | | |
| Zásoby | 15 000,00 | 17 000,00 | 20 000,00 |
| Pohledávky | | | |
| Finanční majetek | 20 000,00 | 21 000,00 | 20 000,00 |
| Ostatní aktiva | | | |
| Aktiva celkem | 35 000,00 | 38 000,00 | 40 000,00 |
| Pasiva | | | |
| Základní kapitál | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |
| Výsledek hospodaření | -227 600,00 | 3 000,00 | 15 000,00 |
| Výsledek hospodaření min. let | | -227 600,00 | -224 600,00 |
| Cizí zdroje | 62 600 | 62 600 | 49 600 |
| Rezervy | | | |
| Závazky-dlouhodobé | 34 600,00 | 32 600,00 | 17 000,00 |
| Bankovní úvěry | | | |
| Závazky-krátkodobé | 28 000,00 | 30 000,00 | 32 600,00 |
| Pasiva celkem | 35 000,00 | 38 000,00 | 40 000,00 |

Tabulka 16: Predikce rozvahy realistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora

Optimistická varianta

Následující rozvaha zachycuje stav majetku a jeho zdrojů optimistické varianty. V prvním roce roku jsou zásoby ve výši 15 000,- Kč, což je nakoupené zboží včetně obalového materiálu (vratné lahve, přepravky). Finanční majetek je stav hotovosti a běžného účtu nutný k provoznímu financování firmy. Dlouhodobý závazek 10 000,- Kč je dosud nesplacený zůstatek půjčky společníka. Celková výše činila 50 000,- Kč a během prvního roku bylo splaceno 40 000,- Kč. Krátkodobé závazky 31 990,- Kč jsou závazky vůči zaměstnancům, zdravotní pojišťovně, správě sociálního zabezpečení, finančnímu úřadu (daň ze závislé činnosti, daň z přidané hodnoty) a vůči obchodním dodavatelům.

Ve druhém roce podnikání byl vytvořen zisk 32 000,- Kč, který umožnil doplacení zůstatku půjčky společníka (dlouh. závazek) ve výši 10 000,- Kč.

Ve třetím roce podnikání je společnost finančně zcela stabilizovaná, schopná plnit svoje závazky bez cizích finančních zdrojů. Vlastní zdroje jsou schopny překlenout i případné krátkodobé výkyvy nevyrovnaných tržeb.

| Aktiva | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| stálá aktiva | | | |
| DNM | | | |
| DHM | | | |
| DFM | | | |
| Oběžná aktiva | | | |
| Zásoby | 15 000,00 | 20 000,00 | 25 000,00 |
| Pohledávky | | | |
| Finanční majetek | 25 000,00 | 44 010,00 | 102 010,00 |
| Ostatní aktiva | | | |
| Aktiva celkem | 40 000,00 | 64 010,00 | 127 010,00 |
| Pasiva | | | |
| Základní kapitál | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |
| Výsledek hospodaření | -201 990,00 | 32 000,00 | 60 000,00 |
| Výsledek hospodaření min. let | | -201 990,00 | -169 990,00 |
| Cizí zdroje | 41 990 | 34 000 | 37 000 |
| Rezervy | | | |
| Závazky-dlouhodobé | 10 000,00 | 0,00 | 0,00 |
| Bankovní úvěry | | | |
| Závazky-krátkodobé | 31 990,00 | 34 000,00 | 37 000,00 |
| Pasiva celkem | 40 000,00 | 64 010,00 | 127 010,00 |

Tabulka 17: Predikce rozvahy optimistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora

Pesimistická varianta

V prvním roce se firma musí vypořádat s největší ztrátou -282 600,- Kč ze všech roků ve všech uvažovaných variantách. Pro udržení výše zásob (nutno udržet z důvodu nabídky skladby sortimentu) a minimální výše finančních prostředků (12 000,- Kč), musela firma zvýšit cizí zdroj – půjčku od společníka. Z původní výše 50 000,- Kč došlo během roku k navýšení o dalších 36 600,- Kč na celkovou výši 86 600,- Kč. Splácení půjčky tím bude přesunuto na roky, ve kterých začne firma tvořit zisk. Výhodou vlastní půjčky jako cizího zdroje je bezúročnost. Krátkodobé závazky ve výši 23 000,- Kč mají stejné tituly jako v předchozí rozvaze, nižší hodnota je způsobena nižší mzdou a odvody z mezd a DPH.

Ve druhém roce podnikání v této variantě vznikla ztráta -40 000,- Kč, ale je méně jak poloviční oproti prvnímu roku, kde činila -87 200,- Kč. Přesto je jedinou možností přežití firmy cizí zdroj – půjčka společníka, která musela být navýšena na 125 600,- Kč.

Ve třetím roce podnikání se firmě podařilo zastavit dosavadní nepříznivý vývoj a uhradit svoje náklady z vlastních výnosů. Závazek vůči společníkovi za poskytnutí půjčky tak zůstává ve stejné výši jako v předcházejícím roce.

| Aktiva | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| stálá aktiva | | | |
| DNM | | | |
| DHM | | | |
| DFM | | | |
| Oběžná aktiva | | | |
| Zásoby | 15 000,00 | 15 000,00 | 15 000,00 |
| Pohledávky | | | |
| Finanční majetek | 12 000,00 | 12 000,00 | 12 000,00 |
| Ostatní aktiva | | | |
| Aktiva celkem | 27 000,00 | 27 000,00 | 27 000,00 |
| Pasiva | | | |
| Základní kapitál | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |
| Výsledek hospodaření | -282 600,00 | -40 000,00 | 0,00 |
| Výsledek hospodaření min. let | | -282 600,00 | -322 600,00 |
| Cizí zdroje | 109 600 | 149 600 | 149 600 |
| Rezervy | | | |
| Závazky-dlouhodobé | 86 600,00 | 125 600,00 | 125 600,00 |
| Bankovní úvěry | | | |
| Závazky-krátkodobé | 23 000,00 | 24 000,00 | 24 000,00 |
| Pasiva celkem | 27 000,00 | 27 000,00 | 27 000,00 |

Tabulka 18: Predikce rozvahy pesimistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora

3.8.4. Přehled o peněžních tocích – cash flow

Přehled peněžních toků podává informaci o změně stavu financí (pokladna a bankovní účty) mezi prvním a posledním dnem daného roku. Obecně lze říci, že přírůstky majetku současně znamenají úbytek finančních prostředků (např. pořizování materiálu je v podstatě převod financí do zásob) a naopak úbytek majetku způsobuje zvýšení finančních prostředků (např. snížení pohledávek jejich zaplacením znamená současně příjem na běžném účtu). Přesně opačný vliv má zvýšení závazků, které způsobuje zvýšení finančních prostředků, a zase jejich snížení znamená úbytek financí. Hlavní zdrojem kladného peněžního toku je bezesporu tvorba hospodářského výsledku. Pro rychlý rozvoj firmy a především pro nové investice jsou však v peněžním toku firmy často nutné cizí zdroje – revolvingové, překlenovací, provozní nebo investiční úvěry.

Z uvedených údajů v následujících tabulkách je zřejmé, že kladný stav finančních prostředků na konci období je ve variantě realistické a pesimistické zajištěn pomocí cizího zdroje – dlouhodobého závazku-půjčky společníka. V optimistické variantě je tento závazek splacen již ve druhém roce podnikání.

Firma při svém vzniku není kapitálově natolik silná, aby byla schopna zajistit úhradu počátečních nákladů a současně financovat provozní náklady. Dlouhodobý závazek tak umožní platit svoje závazky a neocitnout se v platební neschopnosti. Výhodou peněžního toku společnosti je skutečnost, že veškeré svoje tržby inkasuje hotově, nemusí tudíž čekat na úhrady faktur od svých odběratelů a eliminuje tak riziko druhotné platební neschopnosti.

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------------|--------------|------------|-------------|
| Počáteční stav fin. prostředků | 0 | 20 000,00 | 21 000,00 |
| Účetní zisk nebo ztráta | - 227 600,00 | 3 000,00 | 15 000,00 |
| Změna stavu krát. závazků | 28 000,00 | 2 000,00 | 2 600,00 |
| Změna stavu zásob | - 15 000,00 | - 2 000,00 | -3 000,00 |
| Změna stavu dlouh. závazků | 34 600,00 | - 2 000,00 | - 15 600,00 |
| Zvýšení základního kapitálu | 200 000,00 | 0 | 0 |
| Stav peněžních prostředků na konci období | 20 000,00 | 21 000,00 | 20 000,00 |

Tabulka 19: Predikce cash flow, realistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------------|--------------|-------------|------------|
| Počáteční stav fin. prostředků | 0 | 25 000,00 | 44 010,00 |
| Účetní zisk nebo ztráta | - 201 990,00 | 32 000,00 | 60 000,00 |
| Změna stavu krát. závazků | 31 990,00 | 2 010,00 | 3 000,00 |
| Změna stavu zásob | - 15 000,00 | - 5 000,00 | - 5 000,00 |
| Změna stavu dlouh. závazků | 10 000,00 | - 10 000,00 | 0 |
| Zvýšení základního kapitálu | 200 000,00 | 0 | 0 |
| Stav peněžních prostředků na konci období | 25 000,00 | 44 010,00 | 102 010,00 |

Tabulka 20: Predikce cash flow, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|
| Počáteční stav fin. prostředků | 0 | 12 000,00 | 12 000,00 |
| Účetní zisk nebo ztráta | - 282 600,00 | - 40 000,00 | 0 |
| Změna stavu krát. závazků | 18 000,00 | 1 000,00 | 0 |
| Změna stavu zásob | -15 000,00 | 0 | 0 |
| Změna stavu dlouh. závazků | 91 600,00 | 39 000,00 | 0 |
| Zvýšení základního kapitálu | 200 000,00 | 0 | 0 |
| Stav peněžních prostředků na konci období | 12 000,00 | 12 000,00 | 12 000,00 |

Tabulka 21: Predikce cash flow, pesimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

3.8.5. Výpočet ekonomických ukazatelů

Ukazatele rentability ROA, ROE, ROS a ROI

Ukazatel ROA poměřuje „čistý“ zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (vlastních, cizích, krátkodobých anebo dlouhodobých zdrojů).⁷⁹

ROE je velmi frekventovaným ukazatelem, neboť měří míru zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání majiteli (hodnota zisku po zdanění připadající na jednu korunu vlastního kapitálu).⁸⁰

Ukazatel ROS informuje o tom, kolik korun zisku po zdanění (EAT) vyprodukuje 1 koruna tržeb. Vyjadřuje hodnotu ziskové marže, resp. účinnost řízení nákladů.⁸¹

ROI je nejdůležitější ukazatel, který nám umožňuje hodnotit hrubou finanční výkonost podniku. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.⁸²

| Ukazatel | 2015 | 2016 |
|----------|--------|--------|
| ROA | 49,90% | 47,24% |
| ROE | 16,00% | 30,00% |
| ROS | 1,03% | 1,90% |
| ROI | 12,80% | 24,00% |

Tabulka 22: Ukazatele rentability, zdroj: vlastní zpracování autora

Ukazatele vychází z optimistické varianty. Výpočty jsou provedeny pouze pro druhý a třetí rok, jelikož první rok je ve všech variantách, a tedy i v optimistické variantě, ve ztrátě. Způsoby výpočtu použitých ukazatelů rentability jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce v kapitole 1.5.9. Ukazatele rentability.

Ukazatelé zadluženosti

Finanční stabilita podniku (společně s rentabilitou) je základním ukazatelem měřícím jeho finanční zdraví. Ukazatele zadluženosti měří výši zadlužení podniku (poměr cizího kapitálu na hodnotě celkového kapitálu), schopnost splácet náklady na cizí kapitál a

⁷⁹ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*, 2006, str. 52,53

⁸⁰ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi.*, 2010, str. 144

⁸¹ tamtéž, str. 144

⁸² SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 2006, str. 52,53

celkově signalizují zájem vlastníků podniku o zapojení vlastních peněžních prostředků do podnikání.⁸³

Stejně jako u předchozích ukazatelů rentability bylo použito pro výpočet podkladů optimistické varianty.

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Zadluženost podniku | 0,173 | 0,145 | 0,156 |
| Poměr vl. a ciz. kapitálu | 0,209 | 0,170 | 0,185 |

Tabulka 23: Ukazatelé zadluženosti, zdroj: vlastní zpracování autora

Splacení investice

Pro výpočet návratnosti investice je využito kumulovaného cash flow optimistické varianty. Predikce rozvahy pro optimistickou variantu na pět let je v příloze č. 8.

| Ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Počáteční stav fin. prostředků | 0 | 25 000,00 | 44 010,00 | 102 010,00 | 157 010,00 |
| Účetní zisk nebo ztráta | -201 990,00 | 32 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 500,00 |
| Změna stavu krát. závazků | 31 990,00 | 2 010,00 | 3 000,00 | 0 | 3 000,00 |
| Změna stavu zásob | -15 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | -5 000,00 | 0 |
| Změna stavu dlouh. závazků | 10 000,00 | -10 000,00 | 0 | 0 | 0 |
| Zvýšení ZK | 200 000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stav peněžních prostředků na konci období | 25 000,00 | 44 010,00 | 102 010,00 | 157 010,00 | 220 510,00 |

Tabulka 24: Predikce cash flow na pět let, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora

| | CF optimální | CF optimální kumulované |
|-------------|--------------|-------------------------|
| 2014 | 25 000,00 | 25 000,00 |
| 2015 | 19 010,00 | 44 010,00 |
| 2016 | 58 000,00 | 102 010,00 |
| 2017 | 55 000,00 | 157 010,00 |
| 2018 | 63 500,00 | 220 510,00 |

Tabulka 25: Kumulované cash flow, zdroj: vlastní zpracování autora

Doba splacení investice = $4 + (42990/63500) = 4,677$

Vložená investice bude splacena za 4 roky a 7 měsíců.

⁸³ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8, str.148

3.9. Hodnocení rizik

Riziko je pojem, který je zmiňován v souvislosti s nejednoznačností určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Obecně lze konstatovat, že se nejedná pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik.⁸⁴

Rizika spojená s podnikáním

Rizika spojená s majetkem:

- ✓ krádež majetku,
- ✓ riziko poškození majetku živelnými pohromami.

Rizika spojená s poskytováním služeb zákazníkům:

- ✓ změna legislativy,
- ✓ nezáměr zákazníků v důsledku zvýšení cen,
- ✓ nedostatečné oslovení potenciálních zákazníků.

Rizika spojená s konkurencí:

- ✓ konkurenční ceny,
- ✓ vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu.

Rizika spojená se zaměstnanci

- ✓ riziko neefektivnosti zaměstnance,
- ✓ riziko ztráty zaměstnance,
- ✓ riziko dlouhodobé nemoci zaměstnance.

Každé riziko je třeba ohodnotit na stupnici závažnosti od 1 (nejmenší dopad) do 5 (největší způsobené škody). Dále je třeba každému riziku přiřadit určitou pravděpodobnost výskytu, konkrétně:

VM - velice malá pravděpodobnost výskytu,

M - malá pravděpodobnost výskytu,

S - střední pravděpodobnost výskytu,

V - velká pravděpodobnost výskytu,

ZV - zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu.⁸⁵

⁸⁴ RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno, 2007, str. 48

⁸⁵ ABRAHÁMOVÁ, D. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012.

| | Riziko | Stupeň | Pravděpodobnost |
|----|-------------------------------|--------|-----------------|
| R1 | Krádež majetku, živ. pohromy | 2 | VM |
| R2 | Změna legislativy | 3 | VM |
| R3 | Nezájem zákazníků, konkurence | 5 | S |
| R4 | Vysoké provozní náklady | 4 | S |
| R5 | Dodavatelské riziko | 4 | V |
| R6 | Neefektivnost zaměstnance | 3 | M |

Tabulka 26: Pravděpodobnost výskytu rizik a stupeň závažnosti, zdroj: vlastní zpracování autora

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| 5 | | | R3 | | |
| 4 | | | R4 | | |
| 3 | R2 | | | R5 | |
| 2 | R1 | R6 | | | |
| 1 | | | | | |
| | VM | M | S | V | ZV |

Tabulka 27: Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování autora

V červené nejrizikovější oblasti se pohybují zejména rizika spojené s konkurencí, zákazníky a náklady provozu společnosti. Žluté pole – rizika s nižším stupněm závažnosti, jsou rizika, která se nedají ovlivnit dopředu. V zelené části jsou rizika s nejnižším stupněm závažnosti. V tomto případě jde o rizika spojená s lidskými zdroji.

R1 – krádež majetku, živelné pohromy, bezpečnostní riziko

Jde o rizika, která mohou mít zásadní dopad na existenci podniku, anebo nemusí. Záleží na rozsahu případných vzniklých škod. Eliminovat následky těchto nepředvídatelných rizik je možné vhodným pojištěním proti živelným pohromám, poškození majetku cizím zaviněním, atd.

R2 – změna legislativy

Změna legislativy v dnešní době je poměrně častá. Jedná se především o změny v legislativě, které upravují daňové zatížení podnikatelů. Tyto změny jsou ale z pohledu podnikatele neovlivnitelné a je třeba je akceptovat.

R3 – ztráta zákazníků, konkurenční ceny

Tato dvě rizika jsou pro začínající podnik největší hrozbou. Ztrátu zákazníků, kteří dají přednost konkurenci, může podnik do jisté míry ovlivnit. Je třeba dobrá příprava marketingového plánu. V konkrétním případě bude snahou vysoká diferenciacce výrobků, které budou cíleně připravovány pro různé skupiny zákazníků. Podrobný popis marketingového plánu je v kapitole 3.8. Marketingový plán.

R4 – vysoké provozní náklady

Jde o rizika, která souvisí s předchozími dvěma riziky. Důsledkem nevhodně zvolené ceny, v tomto případě vysoké ceny, je ztráta zákazníků. Proto je důležité neustále monitorovat konkurenční ceny a náklady a pak zvolit vhodnou strategii pro oceňování. Zaměstnanci musí být neustále kontrolováni a motivováni k tomu, aby neplýtvali, kde to není nutné (voda, elektřina, obalový materiál, čisticí prostředky, atd.).

R5 – dodavatelské riziko

Dodavatelské riziko je pro začínající firmu vyšší, jelikož nezná své obchodní partnery. Snížení tohoto rizika je možné uzavřením dodavatelsko-odběratelské smlouvy. Dodavatelsko-odběratelská smlouva může být doplněna doložkou, která stanoví sankce při nedodržení povinností, jež plynou ze smluvního vztahu.

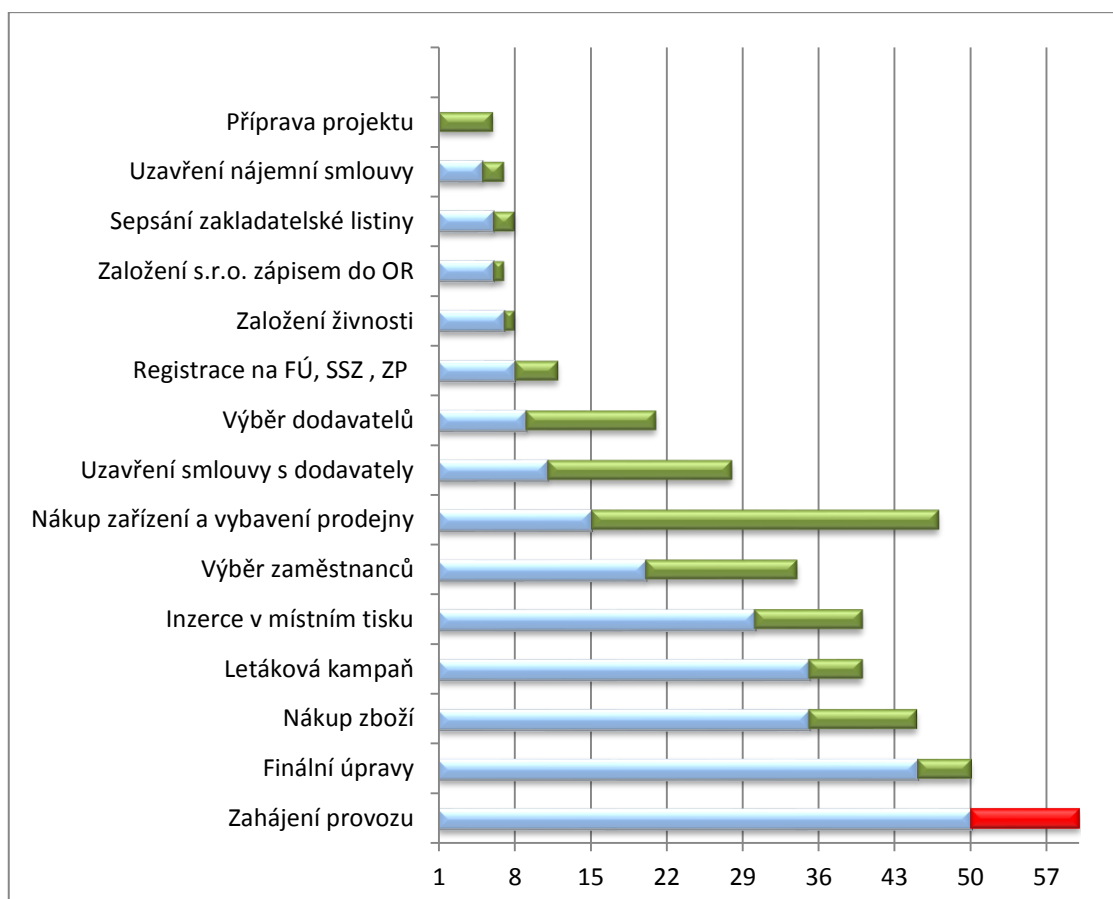
R6 – neefektivnost zaměstnance, ztráta zaměstnance

Neefektivnost zaměstnanců je riziko, které je těžko předvídatelné. Dá se mu částečně předejít pečlivým výběrem, při výběrovém řízení. Je třeba dopředu přesně stanovit požadavky, které musí nový zaměstnanec splňovat. Přesto v oblasti lidských zdrojů dochází k častým selháním, a proto je nutné mít veškeré možné nežádoucí situace, které mohou vzniknout (je možné je předvídat) ošetřeny smluvně (např. krádeže zaměstnanců, nedodržení pracovní morálky, nedodržení bezpečnostních předpisů, nedodržení pracovní doby, poškozování dobrého jména firmy, atd.) Krátkodobé výpadky zaměstnance budou pokrývány pracovní silou, která bude zaměstnána na základě dohody o provedení práce (do 300 hod./rok).

Případná ztráta zaměstnance bude řešena přibráním nové pracovní síly.

3.10. Harmonogram realizace

Realizace projektu bude probíhat v několika krocích, které na sebe navzájem navazují anebo se prolínají. Její podrobnější průběh je patrný z Ganttova diagramu (viz Graf 10). Jako první krok je počítáno s přípravou projektu. Je třeba tuto fázi využít k přesnému vyjádření otázek „Co, kdy a jak?“. Odpovědi budou jasně definovat způsob provedení, pořadí kroků a jejich časové uspořádání – tedy v jakém pořadí a kdy budou realizovány. Po jasném definování těchto otázek může následovat realizace podle určeného pořadí. Po uzavření nájemní smlouvy, založení společnosti Svačinka s.r.o. a registraci na příslušných úřadech bude následovat výběr dodavatelů a uzavření obchodních vztahů. Další fází bude fyzická realizace projektu ve smyslu vybavení prodejny a příprava prodeje. Délka této fáze je plánována asi na měsíc – tedy zhruba na 30 dnů. 20 dnů před zahájením začne marketingová kampaň nové prodejny. Poslední úpravy prodejny budou probíhat 5 dnů před zahájením provozu.



Graf 10: Ganttův diagram realizace projektu, zdroj: vlastní zpracování autora

4. Závěr

Založení nové firmy v dnešní době, která je ve znamení nejisté geopolitické situace, trvající stagnace ekonomiky, nepředvídatelného legislativního vývoje, je velmi zodpovědné rozhodnutí.

Tento krok vyžaduje pečlivou přípravu a znalost dané problematiky. Podnikatelský plán v sobě jako celek obsahuje jednotlivé procesy, které jsou podstatné pro založení nové firmy a pro její následný úspěšný start.

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro založení prodejny pečiva v Letovicích. Prodejna bude nabízet široký výběr pekařských produktů, ale také výrobky vlastní výroby.

Obsahem první části diplomové práce je zevrubný rozbor teoretických východisek pro zpracování praktické části práce, tedy pro vypracování konkrétního podnikatelského plánu.

Další dvě kapitoly jsou věnovány stěžejní praktické části diplomové práce. První kapitola pojednává o provedených analýzách současného stavu a druhá navrhuje konkrétní podobu podnikatelského plánu.

Analýza odvětví byla provedena pomocí SLEPT analýzy.

Oborová analýza byla provedena Porterovou metodou pěti konkurenčních sil. Konkurence v daném oboru je značná, a proto bude snahou nového podniku držet ceny na přijatelné výši. Hlavní strategií však bude diferenciací vlastních výrobků a odpovídající kvalita jak vlastních produktů, tak i ostatního zboží. Odběratelé prodejny jsou koneční zákazníci, kteří nakupují produkty pro vlastní potřebu. Jejich spokojenost je na prvním místě v pořadí cílů, které má firma stanoveny.

V marketingovém plánu jsou definovány strategie, kterými chce společnost dosáhnout svých cílů. Základem pro jeho sestavení je marketingový mix – 4P. Produktem jsou pekařské výrobky a dále vlastní výrobky studené kuchyně. Propagace proběhne pomocí reklamy v místním zpravodaji, prostřednictvím rozhlasu MÚ, dále bude využito sociální síť www.facebook.cz. V mikroregionu proběhne letáková akce před zahájením provozu. Zákazníci mohou také využít výhodné nabídky každý den 30 minut před zavírací dobou, kdy budou zlevněny pekařské výrobky a vlastní výrobky o 35 % z původní ceny. Dle sezony budou probíhat akční nabídky na vybrané produkty.

Finanční plán je proveden ve třech variantách (realistická, optimistická a pesimistická). Ve všech variantách je počítáno s bezúročnou půjčkou společníka, nikoli však s úvěrem, který by byl pro tak malý podnik velkým rizikem. V prvním roce vykáže podnik ztrátu ve všech variantách, v dalších letech však bude ztrátový pouze v pesimistické variantě. Optimistická varianta počítá s navrácením vložených investic do 5 let provozu prodejny.

Při realizaci podnikatelského záměru si je autor dobře vědom všech rizik, která nelze podceňovat, ale která podnikání přináší. Mezi ně patří především ztráta zákazníků, rostoucí provozní náklady i možná rizika ze strany dodavatelů.

Díky výsledkům z provedení vnějších a vnitřních analýz, marketingového průzkumu a především finanční analýzy lze konstatovat, **že podnikatelský záměr je realizovatelný a má šanci v daném prostoru na úspěch.**

Přínosem této diplomové práce bylo nejen využití a osvojení si znalostí získaných studiem na vysoké škole, ale také praktické řešení konkrétního projektu – podnikatelského plánu, který bude následně realizován v praxi.

Použité zdroje

Knižní zdroje

ABRAHÁMOVÁ, D. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

DVOŘÁČEK, T. *Podnikatelský plán pro založení maloobchodní prodejny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu. Praha: CzechInvest, 2005, 98 s. Informace pro podnikatele. ISBN 80-260-2064-2.str. 35,36

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X

KOPECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 47s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VESELÝ, Ivo a Eva WOJNAROVÁ. *Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání)*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 2000, 78 s. ISBN 80-724-8079-0.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Právní předpisy

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby

Zákon 258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon o změně užívání stavby dle § 127 zákona č. 183/2006Sb

Zavedení systému kritických bodů HACCP, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, Vyhláška č. 137/2004 Sb. a její novela - Vyhláška 602/2006 Sb.

Živnostenský zákon, č. 455/1991 Sb., (aktuální znění, účinné od 1. 1. 2013)

Živnostenský zákon: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. *Business center.cz: zákony* [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>

Internetové zdroje

Celiakie ? Co je to Celiakie ? [online]. www.mlekobezlaktozy.cz. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.mlekobezlaktozy.cz/prodejny.htm>

Český statistický úřad: *Průměrné mzdy* [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090312.doc>

DŘÍZAL, Jaromír. Vývoj pekařského trhu za posledních 20 let. In: [Http://www.retailinfo.cz](http://www.retailinfo.cz) [online]. 11.02.2011 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/vyvoj-pekarskeho-trhu-za-poslednich-20-let>

Firemní finance: *Výhody a nevýhody cizích zdrojů*. [Http://firmy.finance.cz](http://firmy.finance.cz) [online]. [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/vlastni-kapital/vyhody-nevyhody/>

HAJÍČEK. [Http://www.vseomarketingu.estranky.cz](http://www.vseomarketingu.estranky.cz) [online]. 30. 11. 2010. [cit. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>

Ict-123.com: Analýza SLEPT [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%B4DzaSLEPT.aspx>

Kraje, okresy: Časové řady vybraných ukazatelů - Blansko. *Http://www.czso.cz: Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-12-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_blansko

Makroekonomie: Nezaměstnanost v ČR 2013 [online]. <http://www.kurzy.cz>. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Mapa ČR [online]. <http://www.obrazky.cz>. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.obrazky.cz/detail?q=mapa%20>

Marketingový výzkum: Marketingový průzkum [online]. <http://www.intelmarketing.cz>. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.intelmarketing.cz/marketingovy-vyzkum/marketingovy-pruzkum-trhu.html>

McKinsey 7S. *Https://managementmania.com* [online]. 18.06.2012 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Ministerstvo financí ČR: Makroekonomická predikce České republiky. In: [online]. leden 2013 [cit. 2013-02-28]. ISSN 1804-7971.

Můj ipodnikatel: Marketing, SWOT analýza. *Http://www.ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2012-12-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Podnikatelský plán a strategie: Postup při sestavování podnikatelského plánu. *Http://www.businessinfo.cz* [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#b1>

Podniková ekonomika: Financování cizích zdrojů. *Http://www.miras.cz* [online]. [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-09.php>

Podniková ekonomika: Financování cizích zdrojů. *Http://www.miras.cz* [online]. [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-09.php>

Portál Letovice: Letovice - základní informace o městě. *Http://www.portalletovice.cz/* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.portalletovice.cz/>

Pracovní smlouva [online]. www.zbynekmlcoch.cz. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/ke-stazeni/pracovni-pravo-vzory/pracovni-smlouva-vzor-zdarma-ke-stazeni>

Region Boskovicko: Mikroregion Letovicko. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.regionboskovicko.cz/cs/letovicko.html>

Rozvaha - přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí: Rozvaha (bilance). *Http://www.ipodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 26 Březen 2012. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/rozvaha-prehled-o-majetku-podniku-a-zdrojich-jeho-kryti.html>

Společnost s ručením omezeným: Shrnutí základních informací o společnostech s ručením omezeným. *Business center.cz: zákony* [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Systém HACCP ve stravovacích provozech: Základní informace o systému kritických bodů HACCP* [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/autorizace/zdravotnicka-zarizeni?highlightWords=Haccp>

Strategie firmy: Strategická analýza model "7S". *Http://www.koucinkfirem.eu/* [online]. [cit. 2012-12-07]. Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>

ŠEBKOVÁ, Michela. *Podnikatelský web: Podnikání právnických osob* [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/podnikani-pravnickych-osob/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Věkové rozložení respondentů, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 45 |
| Tabulka 2: Analýza silných a slabých stránek konkurentů, zdroj: vlastní zpracování autora | 52 |
| Tabulka 3: SWOT analýza: zdroj: vlastní zpracování autora | 56 |
| Tabulka 4: popis činností, zdroj: vlastní zpracování autora | 60 |
| Tabulka 5: Zahajovací rozvaha společnosti, zdroj: vlastní zpracování autora | 65 |
| Tabulka 6: Náklady na základní vybavení prodejny, zdroj: vlastní zpracování autora .. | 66 |
| Tabulka 7: Rozvaha po uhrazení nákladů, zdroj: vlastní zpracování autora | 67 |
| Tabulka 8: Plánované měsíční náklady společnosti, zdroj: vlastní zpracování autora ... | 68 |
| Tabulka 9: Základní podklady pro odhad tržeb, zdroj: vlastní zpracování autora | 68 |
| Tabulka 10: Predikce VZZ, realistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 69 |
| Tabulka 11: Mzdy pro realistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora | 69 |
| Tabulka 12: Predikce VZZ, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora | 70 |
| Tabulka 13: Mzdy pro optimistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 70 |
| Tabulka 14: Predikce VZZ, pesimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 71 |
| Tabulka 15: Mzdy pro pesimistickou variantu, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 71 |
| Tabulka 16: Predikce rozvahy realistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora | 72 |
| Tabulka 17: Predikce rozvahy optimistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora . | 73 |
| Tabulka 18: Predikce rozvahy pesimistické varianty, zdroj: vlastní zpracování autora. | 74 |
| Tabulka 19: Predikce cash flow, realistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora . | 75 |
| Tabulka 20: Predikce cash flow, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora | 76 |
| Tabulka 21: Predikce cash flow, pesimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora | 76 |
| Tabulka 22: Ukazatele rentability, zdroj: vlastní zpracování autora | 77 |
| Tabulka 23: Ukazatelé zadluženosti, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 78 |
| Tabulka 24: Predikce cash flow, optimistická varianta, zdroj: vlastní zpracování autora | 78 |
| Tabulka 25: Kumulované cash flow, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 78 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabulka 26: Pravděpodobnost výskytu rizik a stupeň závažnosti, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 80 |
| Tabulka 27: Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování autora | 80 |
| Tabulka 28: Nabídka výrobků dodavatele pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora | 100 |
| Tabulka 29: Predikce rozvahy pro op. variantu, zdroj: vlastní zpracování autora | 106 |
| | |
| Graf 1: Průměrná mzda v ČR, zdroj: http://www.czso.cz | 42 |
| Graf 2: Aktuální návštěvnost prodejen pečiva respondenty, zdroj: vlastní zpracování autora | 46 |
| Graf 3: Zájem o prodejnu pečiva v regionu Letovice, zdroj: vlastní zpracování autora | 46 |
| Graf 4: Návštěvnost respondentů v prodejně pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora.. | 47 |
| Graf 5: Preference kvality pečiva oproti ceně, zdroj: vlastní zpracování autora | 47 |
| Graf 6: Preference druhů pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 48 |
| Graf 7: Zájem o speciální druhy pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora | 48 |
| Graf 8: Nejdůležitější kritéria, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 49 |
| Graf 9: Analýza „7S“, zdroj: vlastní zpracování autora | 56 |
| Graf 10: Ganttův diagram realizace projektu, zdroj: vlastní zpracování autora..... | 82 |
| | |
| Obrázek 1: Obecné schéma PESTEL, zdroj: <i>Analýza SLEPT</i> [online]. | 18 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil, zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. | 21 |
| Obrázek 3: Rámec „7S faktorů“ Mc Kinsey, zdroj: Https://managementmania.com .. | 23 |
| Obrázek 4: Podnikatelský plán, zdroj: KORÁB, V. Podnikatelský plán | 24 |
| Obrázek 5: Mikroregion Letovicko, zdroj: www.regionboskovicko.cz | 44 |
| Obrázek 6: Mapa ČR, Letovice, zdroj: <i>Mapa ČR</i> [online]...... | 44 |
| Obrázek 7: Organizační struktura, zdroj: vlastní zpracování autora | 61 |
| Obrázek 8: Plánované umístění prodejny, zdroj: www.mapy.cz | 63 |
| Obrázek 9: 3D vizualizace plánované prodejny, zdroj: FESCHU..... | 64 |
| Obrázek 11: Předběžný plán půdorysu prodejny I..... | 98 |
| Obrázek 12: Předběžný plán půdorysu prodejny II. | 98 |
| Obrázek 13: 3D vizualizace čelního pohledu n prodejnu | 99 |
| Obrázek 14: 3D vizualizace rozmístění prodejny | 99 |

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro otevření prodejny pečiva v Letovicích

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad marketingového průzkumu podnikatelského záměru otevření prodejny pečiva. Dotazník je anonymní. Prosím, zatrhněte vždy pouze jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

1. Navštěvujete nějakou prodejnu pečiva?

- pravidelně
- občas
- vůbec

2. Uvítal/a byste v Letovicích prodejnu pečiva?

- ano
- ne
- nevím

3. Jak často byste prodejnu pečiva navštěvoval/a?

- několikrát do týdne
- jednou týdně
- jednou za měsíc
- nikdy

4. Byl/a byste ochotný/á si za kvalitní pekařské výrobky připlatit?

- ano
- ne
- nevím

5. Jaký druh pekařských výrobků byste upřednostnil/a?
- základní pečivo (chléb, bílé pečivo)
 - celozrnné pečivo (slunečnicový chléb, celozrnné bulky, atd.)
 - sladké pečivo (koláče, koblihy, vánočky)
 - od každého něco, podle potřeby
6. Požadujete nějaké speciální druhy pečiva?
- bezlepkové pečivo
 - dietní pečivo
 - ne, nepožaduji
 - jiné
7. Co pokládáte u cukrárny pro Vás za nejdůležitější?
- nízké ceny
 - široký sortiment
 - kvalitní výrobky
 - ochota a odbornost personálu
 - čisté a příjemné prostředí
8. Vaše pohlaví
- muž
 - žena
9. Váš věk
- do 25 let
 - 25 – 45 let
 - 45 – 65 let
 - 65 a více

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2

Žádost o změnu užívání stavby

Adresa příslušného úřadu

Úřad: Městský úřad Letovice

Ulice: Masarykovo náměstí 19

PSC, obec: 679 61 Letovice

Věc: OZNÁMENÍ ZMĚNY V UŽÍVÁNÍ STAVBY

podle ustanovení § 127 zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), a § 181 vyhlášky č. 503/2006 Sb., o podrobnější úpravě územního rozhodování, územního opatření a stavebního řádu

ČÁST A

I. Stavba, která je předmětem oznámení

(název, místo stavby, účel stavby)

.....

II. Osoba oznamující změnu

vlastník stavby

osoba, která prokáže právo změnit užívání stavby

(fyzická osoba uvede jméno, příjmení, datum narození, místo trvalého pobytu popřípadě též adresu pro doručování, není-li shodná s místem trvalého pobytu; pokud záměr souvisí s její podnikatelskou činností, uvede fyzická osoba jméno, příjmení, datum narození, IČ, bylo-li přiděleno, místo trvalého pobytu popřípadě též adresu pro doručování, není-li shodná s místem trvalého pobytu; právnická osoba uvede název nebo obchodní firmu, IČ, bylo-li přiděleno, adresu sídla popřípadě též adresu pro doručování, není-li shodná s adresou sídla, osobu oprávněnou jednat jménem právnické osoby)

.....

Telefon / mobilní telefon:

Fax / e-mail:

Datová schránka:.....

Oznamuje-li změnu v užívání více osob, připojují se údaje obsažené v tomto bodě v samostatné příloze:

ano ne

III. Oznamující osoba jedná

samostatně

je zastoupena; v případě zastoupení na základě plné moci, je plná moc připojena v samostatné příloze (u fyzické osoby se uvede jméno, příjmení, datum narození, místo trvalého pobytu popřípadě též adresu pro doručování, není-li shodná s místem trvalého pobytu; právnická osoba uvede název nebo obchodní firmu, IČ, bylo-li přiděleno, adresu sídla popřípadě též adresu pro doručování, není-li shodná s adresou sídla, osobu oprávněnou jednat jménem právnické osoby):

.....

Telefon / mobilní telefon:

Fax / e-mail:

Datová schránka:.....

IV. Údaje o navrhované změně

Dosavadní účel užívání:.....

Navrhovaný účel užívání (popis navrhované změny v účelu užívání stavby, v jejím provozním zařízení, ve způsobu výroby nebo v jejím podstatném rozšíření anebo změny v činnosti, jejíž účinky by mohly ohrozit život a veřejné zdraví, život a zdraví zvířat, bezpečnost nebo životní prostředí):

.....

Odůvodnění zamýšlené změny:.....

.....

Statistické údaje:

Pokud navrhovanou změnou vznikají nebo se ruší byty:

počet nových bytů.....

počet zrušených bytů.....

užitková plocha všech bytů v m² (bez plochy nebytových prostor).....

Změna vyžaduje nové nároky na veřejnou dopravní nebo technickou infrastrukturu:

ne

ano, jedná se o tyto nové nároky:

.....

Pro změnu bylo vydáno stanovisko k posouzení vlivů provedení záměru na životní prostředí:

ne

ano

označení orgánu, který stanovisko vydal:.....

datum zhotovení a č.j. stanoviska.....

Na změnu v užívání stavby bylo vydáno rozhodnutí o změně vlivu užívání stavby na území podle § 81 stavebního zákona

ne

ano

označení orgánu, který rozhodnutí vydal:.....

datum zhotovení a č.j. rozhodnutí.....

V. U dočasné stavby

Doba trvání do:.....

V

dne.....

.....
podpis

ČÁST B

Přílohy oznámení o změně v užívání stavby:

- 1. Doklad prokazující vlastnické právo ke stavbě, pokud stavební úřad nemůže existenci takového práva ověřit v katastru nemovitostí dálkovým přístupem, nebo souhlas vlastníka stavby se změnou v užívání stavby, není-li oznamující osoba vlastníkem stavby.
- 2. Plná moc v případě zastupování oznamující osoby, není-li udělena plná moc pro více řízení, popřípadě plná moc do protokolu.
- 3. Dokumentace s vyznačením stávajícího a nového způsobu užívání jednotlivých místností a prostorů; u starších staveb, kde se dokumentace nezachovala, lze k návrhu předložit pasport stavby (§ 125 stavebního zákona).
- 4. Samostatná příloha k bodu II. části A.
- 5. Závazná stanoviska dotčených orgánů, pokud jsou pro změnu v užívání stavby zvláštními právními předpisy vyžadována:
 - jsou připojena v dokladové části dokumentace, samostatněs uvedením příslušného orgánu, č.j. a data vydání, a to na úseku:
 - ochrany přírody a krajiny
 - ochrany vod
 - ochrany ovzduší.....
 - ochrany zemědělského půdního fondu
 - ochrany lesa.....
 - ochrany ložisek nerostných surovin
 - odpadového hospodářství
 - prevence závažných havárií
 - ochrany veřejného zdraví
 - lázní a zřídél.....
 - veterinární péče.....
 - památkové péče.....

- dopravy na pozemních komunikacích
- dopravy drážní.....
- dopravy letecké.....
- dopravy vodní.....
- energetiky.....
- jaderné bezpečnosti a ochrany před ionizujícím zářením
- elektronických komunikací
- obrany státu
- bezpečnosti státu.....
- civilní ochrany.....
- požární ochrany.....
- další.....

Stanoviska vlastníků veřejné dopravní a technické infrastruktury, na kterou je stavba napojena, připojená k oznámení, pokud to změna v užívání stavby vyžaduje:

- jsou připojena v dokladové části dokumentace, samostatně s uvedením příslušného vlastníka, č.j. a data vydání, a to na úseku:
- elektrické energie
- plynu.....
- rozvodu tepla
- vody
- kanalizace
- elektronických komunikací.....
- dopravy
- další

Příloha č. 3

Předběžné plány vybavení a rozmístění prodejny

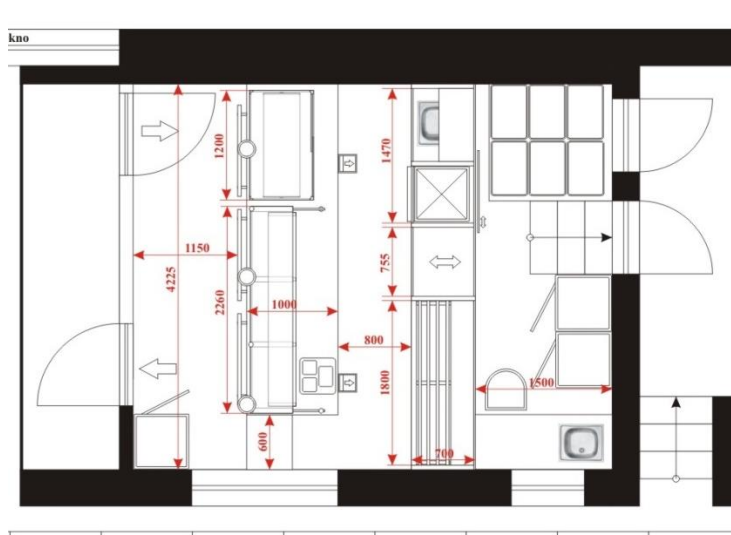
zdroj:



Vybavení a osvětlení pro Vaši prodejnu
FESCHU Lighting & Design s.r.o.
Moskevská 659/63, 101 00



Obrázek 10: Předběžný plán půdorysu prodejny I.



Obrázek 11: Předběžný plán půdorysu prodejny II.



Obrázek 12: 3D vizualizace čelního pohledu n prodejnu



Obrázek 13: 3D vizualizace rozmístění prodejny

Příloha č. 4

Pekařské výrobky

| Název výrobku | Hmotnost výrobku | Název výrobku | Hmotnost výrobku |
|---------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| Chléb kmínový | 900g | Kostka světlá-tykev | 66g |
| Chléb tmavý | 900g | Makovka | 70g |
| Chléb podmáslový | 500g | Brioška sypaná | 70g |
| Chléb triumf celozrnný, | 500g | Loupáček | 45g |
| Rohlík, rohlík sypaný | 45g | Makovka maxi | 100g |
| Raženka/kaiserka/ | 55g | Vánočka syp. arašidy | 400g |
| Pletýnka | 100g | Vánočka syp. mandlemi | 400g |
| Pletýnka pikant | 100g | Vánočka máslová, mandle | 500g |
| Pletýnka sýrová | 100g | Věnec, srdce sváteční | 600g |
| Šnek sýrový | 60g | Mazanec syp. arašidy | 400g |
| Pizza rohlík | 60g | Mazanec velikonoční | 600g |
| Bulka obyčejná | 42g | Mazanec máslový, mandle | 500g |
| Bulka mák, sezam | 42g | Mazanec syp. mandlemi | 400g |
| Bulka pikant | 42g | Vánočka bez cukru | 400g |
| Bulka hamburgerová | 150g | Bavorský vdolek tvaroh | 80g |
| Bageta sezam malá | 100g | Hvězda skořice, cukr | 55g |
| Bageta velká | 220g | Koláč tvarohový + ovoce | 80g |
| Lněné zlato | 50g | Šáteček tvarohový | 80g |
| Ovsík | 50g | Makový závin | 300g |
| Bulka tmavá tykev/sluneč. | 50g | Kobliha cukrářská | 60 g |
| Bramborový rohlík | 60g | Kobl. meruňka 2 ks | 120g |
| Veka tuková | 330g | Kobliha cukrářská čoko | 60 g |
| Veka balená, krájená | 330g | Kobl. čoko-nugátová 2 ks | 120g |
| Raženka tmavá celozrnná | 60g | Kobliha malina | 60 g |
| Sedmizrnná kostka | 66g | Vaječný koňak, vanilka | 120g |

Tabulka 28: Nabídka výrobků dodavatele pečiva, zdroj: vlastní zpracování autora

Příloha č. 6

Vzor pracovní smlouvy

PRACOVNÍ SMLOUVA⁸⁶

název společnosti:

sídlo společnosti:

IČ:

zastoupená:

společnost zapsaná v obchodním rejstříku usoudu v, oddíl, vložka
.....

jako zaměstnavatel

a

pan/paní :

bytem: :

rodné číslo/ datum narození:

jako zaměstnanec

Smluvní strany se dohodly na uzavření pracovní smlouvy za následujících podmínek :

I.

Základní ustanovení

1. Zaměstnavatel přijímá zaměstnance na pracovní pozici:....., s místem výkonu práce v
..... Dnem nástupu do práce je

2. Zaměstnavatel sjednává se zaměstnancem zkušební dobu v délce

3. Pracovní smlouva se sjednává na dobu neurčitou NEBO určitou do

4. Pracovní poměr se sjednáváhodin týdně a je rovnoměrně rozvržena do celého týdne.

II.

Práv a povinností plynoucích z pracovní smlouvy

⁸⁶ *Pracovní smlouva* [online]. www.zbynekmlcoch.cz. [cit. 2013-05-15].

1. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat.

2. Zaměstnavatel je povinen ode dne, kdy vznikl pracovní poměr, přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci dohodnutou mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů zaměstnance a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy nebo pracovní smlouvou.

3. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní povinnosti.

4. Při nástupu do práce je zaměstnanec formou školení řádně seznámen s pracovní náplní, řádem platným v organizaci a s právními a jinými předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které musí při své práci dodržovat.

5. Úprava ostatních práv a povinností pracovní smlouvy se řídí platnými ustanoveními zákoníku práce.

III.

Mzda

1. Měsíční mzda je stanovena v samostatné Dohodě o mzdě (mzdový výměr), která je přílohou této smlouvy. NEBO Zaměstnavatel a zaměstnanec sjednávají hodinovou mzdu ve výšiKč. NEBO Zaměstnavatel a zaměstnanec sjednávají pevnou část mzdy ve výši..... Kč a dále variabilní složku mzdy ve výši..... Kč, na kterou vzniká zaměstnanci nárok při splnění stanovených podmínek.

2. Mzda je splatná jedenkrát měsíčně převodem na bankovní účet zaměstnance č., vedený u banky a.s. Mzda je splatná vždy dne v měsíci.

IV.

Pracovní doba

1. Sjednaná pracovní doba činí 40 (čtyřicet) hodin týdně. Rozvržení pracovní doby vyplývá z vnitřních předpisů zaměstnavatele.

2. Zaměstnavatel se se zaměstnancem dohodl ve smyslu § 93 odst.3 zákoníku práce, že může požadovat práci přes čas nad rozsah stanovený v § 93 odst. 2 zákoníku práce, a to v rozsahu stanoveném v § 93 odst. 4 zákoníku práce.

V.

Dovolená

1. Zaměstnanec má nárok na dovolenou ve smyslu přísl. ustanovení zákoníku práce a za podmínek v tomto zákoně stanovených je oprávněn ji čerpat.

VI.

Závěrečná ustanovení

1. Zaměstnavatel je oprávněn ukončit touto smlouvou sjednaný pracovní poměr výpovědí za podmínek uvedených v Zákoníku práce ve znění platném ke dni výpovědi.

2. Tato pracovní smlouva může být měněna pouze písemnými dodatky, které se podpisem obou smluvních stran stávají nedílnou součástí této smlouvy.

3. Práva a povinnosti vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími právními předpisy upravujícími pracovně právní vztahy.

4. Pracovní smlouva se vyhotovuje ve dvou vyhotovení, z nichž po jednom obdrží každá ze smluvních stran.

V, dne

Zaměstnanec

Zaměstnavatel

Příloha č. 7

Odpovědnost za škodu⁸⁷

Dohoda o společné hmotné odpovědnosti

podle § 176 zákoníku práce

(Název zaměstnavatele)

se sídlem v

zapsaný v obchodním rejstříku

soudu v, odd.

pod číslem

IČO

zastoupený

dále jen „zaměstnavatel“ na straně jedné

a

pan (paní) nar. dne,

bytem

rodné číslo, dále jen „zaměstnanec“, na straně druhé

uzavřeli tuto dohodu o společné hmotné odpovědnosti:

1. Zaměstnanec je u zaměstnavatele zaměstnán jako Protože s touto funkcí je spojená hmotná odpovědnost, přebírá zaměstnanec touto dohodou odpovědnost za svěřené hodnoty. Těmito hodnotami jsou

..... (je-li to možné, uvést druh hodnot – např. zboží, ceny apod.), které převezme na základě inventarizace, jakož i za hodnoty, které převezme za trvání pracovního poměru kdykoli později.

2. Zaměstnanec přebírá tuto hmotnou odpovědnost spolu s ostatními zaměstnanci na pracovišti.

3. Zaměstnavatel se zavazuje seznámit všechny společně hmotně odpovědné zaměstnance na pracovišti se skutečností, že zaměstnanec uzavřel dohodu o společné hmotné odpovědnosti.

⁸⁷ *Odpovědnost za škodu* [online]. www.zbynekmlcoch.cz. [cit. 2013-05-15].

4. Zaměstnanec odpovídá za schodek zjištěný při inventarizaci, pokud neprokáže, že tento schodek nezavinil.
5. Zaměstnanec se zavazuje všechny hodnoty spolu s ostatními hmotně odpovědnými zaměstnanci, řádně vyúčtovat a udělat vše pro to, aby nevznikala na svěřených hodnotách škoda. Zjistí-li zaměstnanec, že nemá vytvořeny podmínky k péči o svěřené hodnoty, je povinen na to bez zbytečného odkladu písemně upozornit svého nadřízeného.
6. Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit všem hmotně odpovědným zaměstnancům podmínky pro řádný výkon povinností a bez zbytečného odkladu odstranit všechny nedostatky, na které některý zaměstnanec upozorní.
7. Tato dohoda zaniká skončením pracovního poměru. Před skončením pracovního poměru může dohoda zaniknout odstoupením podle § 177 zákoníku práce.
8. Další podmínky odpovědnosti za případný schodek na hodnotách svěřených k vyúčtování vyplývají z ustanovení zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů.
9. Dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních. Jedno z nich obdrží zaměstnanec, jedno zaměstnavatel.

V.....

dne.....

.....

podpis zaměstnance

.....

razítko a podpis oprávněného
vedoucího zaměstnance zaměstnavatele

Příloha č. 8

Predikce optimistické rozvahy

| Aktiva | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Stálá aktiva | | | | | |
| DNM | | | | | |
| DHM | | | | | |
| DFM | | | | | |
| Oběžná aktiva | | | | | |
| Zásoby | 15 000,00 | 20 000,00 | 25 000,00 | 30 000,00 | 30 000,00 |
| Pohledávky | | | | | |
| Finanční ma- jetek | 25 000,00 | 44 010,00 | 102 010,00 | 157 010,00 | 220 510,00 |
| Ostatní aktiva | | | | | |
| Aktiva celkem | 40 000,00 | 64 010,00 | 127 010,00 | 187 010,00 | 250 010,00 |
| Pasiva | | | | | |
| Základní kapi- tál | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |
| Kapitálové fondy | | | | | |
| Výsledek hos- podaření | -201 990,00 | 32 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 500,00 |
| Výsledek hos- podaření min. let | | -201 990,00 | -169 990,00 | -109 990,00 | -49 990,00 |
| Cizí zdroje | | | | | |
| Rezervy | | | | | |
| Závazky | 10 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Bankovní úvě- ry | | | | | |
| Ostatní pasiva | 31 990,00 | 34 000,00 | 37 000,00 | 37 000,00 | 40 000,00 |
| Pasiva celkem | 40 000,00 | 64 010,00 | 127 010,00 | 187 010,00 | 250 510,00 |

Tabulka 29: Predikce rozvahy pro op. variantu, zdroj: vlastní zpracování autora