



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

ESTABLISHING OF A SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Brudíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Veronika Brudíková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2018/19

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

Založení malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave. 2001. 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno: Albatros Media. 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

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

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského plánu k založení cukrářské výroby „Nebeské dorty“ v obci Rouchovany. Teoretická část diplomové práce zahrnuje vymezení pojmů z oblasti podnikání a analýz potřebných pro vypracování podnikatelského plánu. V návrhové části je zpracován business model a s ním související organizační, marketingový a finanční plán. Díky dotazníku, který byl podán vybraným respondentům, a provedeným analýzám lze říci, že budoucí podnik má velkou šanci na úspěch.

Klíčová slova

podnikatelský plán, business model, cukrářská výroba, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, marketingový průzkum, finanční plán

Abstract

The thesis deals with the creation of a real business plan to establish a confectionery factory "Nebeské dorty" in the village Rouchovany. The theoretical part of the thesis includes the definition of business terms and analyzes needed for the elaboration of a business plan. In the design part there is a business model and related organizational, marketing and financial plan. Thanks to the questionnaire given to selected respondents and to the analyzes performed, it can be said that the future enterprise has a great chance of success.

Keywords

business plan, business model, confectionery factory, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's five forces model, marketing research, financial plan

Bibliografická citace

BRUDÍKOVÁ, Veronika. *Založení malého podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116622>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....
Bc. Veronika Brudíková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při vypracování diplomové práce. Děkuji především vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, za odborné vedení, konzultace, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále děkuji mé rodině a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE, POUŽITÉ METODY	12
1.1 Cíl diplomové práce	12
1.2 Použité metody.....	12
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	13
2.1 Vymezení základních pojmů	13
2.1.1 Podnikání	13
2.1.2 Podnikatel	14
2.1.3 Podnik	15
2.2 Právní formy podnikání	15
2.2.1 Podnikání fyzických osob	16
2.2.2 Společnost s ručením omezeným.....	17
2.2.3 Porovnání právních forem	18
2.3 Malé a střední podniky	21
2.4 Podnikatelský plán.....	22
2.4.1 Struktura podnikatelského plánu	23
2.4.2. Business model	24
2.5 Strategická analýza	25
2.5.1 Marketingový mix.....	26
2.5.2 PEST analýza	26
2.5.3 Porterův model pěti sil	27
2.5.4 Model 7S	28
2.5.5 SWOT analýza	29
2.6 Analýza rizik.....	30

2.6.1 Bod zvratu	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
3.1 Charakteristika obce Rouchovany	31
3.2 PEST analýza	32
3.2.1 Politické a legislativní faktory	32
3.2.2 Ekonomické faktory	34
3.2.3 Sociální a demografické faktory	34
3.2.4 Technologické faktory	35
3.3 Porterův model pěti sil	36
3.3.1 Stávající konkurence v odvětví	36
3.3.2 Nová konkurence	38
3.3.3 Hrozba substitutů	39
3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	39
3.3.5 Vyjednávací síla odběratelů	39
3.4 Analýza poptávky	40
3.4.1 Dotazníkové šetření	41
3.5 SWOT analýza	53
3.5.1 Silné stránky	55
3.5.2 Slabé stránky	56
3.5.3 Příležitosti	56
3.5.4 Hrozby	56
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU K ZALOŽENÍ PODNIKU	58
4.1 Titulní strana	58
4.2 Exekutivní souhrn	59
4.3 Business model	60
4.3.1 Mise	61

4.3.2 Vize.....	61
4.3.3 Strategické cíle.....	61
4.3.4 Klíčová partnerství.....	61
4.3.5 Klíčové činnosti	62
4.3.6 Klíčové zdroje.....	62
4.3.7 Hodnotové nabídky.....	62
4.3.8 Vztahy se zákazníky	62
4.3.9 Zákaznické kanály	62
4.3.10 Zákaznické segmenty.....	63
4.3.11 Struktura nákladů.....	63
4.3.12 Zdroje příjmů	63
4.4 Organizační plán	63
4.5 Marketingový plán.....	64
4.6 Finanční plán.....	67
4.6.1 Náklady před zahájením činnosti.....	67
4.6.2 Mzdové náklady.....	70
4.6.2 Pravidelné provozní náklady	71
4.7 Rizika spojená s podnikáním	73
5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	75
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

V poslední době je snem každého začít podnikat v činnosti co ho opravdu baví, ať je to z důvodu radosti a osobního vývinu nebo kvůli vidině vysokého zisku. Pro realizaci takové snu je prvním důležitým krokem sestavení reálného podnikatelského plánu neboli podnikatelského záměru. Začátky podnikání nebývají nikdy snadné, ale jestliže nic nepodceníme už od začátku, předejdeme možným komplikacím a starostem v budoucnu.

Podnikatelský záměr slouží nejen k seskupení, utřídění a vedení myšlenek budoucího podnikatele, ale využívá se také jako kontrola reálných cílů v porovnání se stanovenými cíli. Díky tomuto plánu může budoucí podnikatel odhalit jistá rizika, která se mohou vyskytnout, a včas se jim vyhnout. Mimo jiné, odhaluje i příležitosti a možnosti, které by podnik mohl využít k rozvoji a prosperitě ve své činnosti.

Při vytváření podnikatelského plánu podniku musí budoucí podnikatel zvážit kapitálovou náročnost daného podnikání a také zvážit způsoby případného cizího financování při nedostatku vlastních finančních prostředků.

Obsahem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského záměru pro cukrářskou výrobu „Nebeské dorty“, jejíž hlavní činností bude zakázková výroba dortů a zákusků. Cílem cukrářské výroby je ulehčení života lidem, kteří nemají čas či umění na pečení cukrářských výrobků. Cukrářská výroba se bude nacházet v obci Rouchovany přímo na náměstí obce.

1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE, POUŽITÉ METODY

1.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit reálný podnikatelský plán, který bude sloužit jako podklad pro založení malého podniku – cukrářské výroby zabývající se výrobou dortů a zákusků v obci Rouchovany. K dosažení hlavního cíle je nutné splnit několik dílčích cílů:

- nastudování potřebné odborné literatury
- sestavení otázek pro dotazníkový průzkum
- analyzování konkurence, zákazníků, poptávky, příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek
- vytvoření vhodné strategie pro podnik
- vytvoření samotného podnikatelského plánu
- zhodnocení rizik pro podnik
- vytvoření harmonogramu realizace

1.2 Použité metody

V této diplomové práci jsou použity metody sběru dat primárních i sekundárních.

Primární data byla získána pomocí pozorování a metod analýz. Prostřednictvím těchto analýz bylo rozebráno okolí podniku a byla zhodnocena situace na trhu. Dle výsledků z těchto analýz byly vyvozeny příležitosti a hrozby pro podnik, ale také silné a slabé stránky podniku. Analýza poptávky byla prováděna dotazníkovou metodou, tedy metodou sběru dat.

Po prostudování odborné literatury a odborných článků byla získána také sekundární data k vytvoření této práce.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

První část diplomové práce se zaměřuje na teoretické poznatky z odborné literatury a základní pojmy z oblasti podnikání. Tyto poznatky jsou důležité pro pochopení dané problematiky a ke správnému zpracování analytické a návrhové části. Dále tato část diplomové práce zahrnuje formy podnikání a rozdíly mezi nimi. Následně jsou definovány náležitosti podnikatelského plánu, zásady pro jeho zpracování a struktura podnikatelského plánu. Důležitou součástí teoretické části jsou principy jednotlivých analýz, které budou prakticky využity v analytické části. Jedná se o marketingový mix, SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, model 7S a SWOT analýzu. Poslední téma zahrnuté v této části je analýza rizik.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Podnikání

Nový občanský zákoník z roku 2014 v §420 pojem podnikání právně vymezuje a definuje jako samostatně výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem. Tato činnost je prováděna podnikatelem soustavně, samostatně pod vlastním jménem na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku (NOZ, 2014).

V ekonomice jsou prostřednictvím podnikání uspokojovány cizí potřeby. Je tu také snaha o uspokojení vlastních potřeb, a to dosažením zisku. Každý úspěšný podnikatel by měl mít podstatnou vlastnost, kterou je podnikavost. Podnikavost je schopnost nacházet umění, vytvářet a také využívat příležitosti. Podnikání se řadí mezi riskantní činnosti. V případě úspěchu však může přinést značné uspokojení. Při založení podniku může být cílem podnikání také snaha o seberealizaci, uspokojení určité potřeby nebo uplatnění vědeckého pokroku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Pojem podnikání nemá zcela jednoduchou interpretaci. Na pojem podnikání je možné nahlížet řadou způsobů. Zde je uvedeno několik možných pojetí:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je činnost, kde jsou využity ekonomické zdroje a další aktivity tak, aby došlo ke zvýšení jejich hodnoty – vytvoření přidané hodnoty.

- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost, jejímž účelem je potřeba něco získat a splnit, dosáhnout určitého cíle, seberealizovat se, osamostatnit se a zbavit se nezávislosti.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je činnost, která hledá možnosti k lepšímu využití zdrojů, vytváří příležitosti a nová pracovní místa. Jejím cílem je vytvořit blahobyť pro všechny zainteresované.
- **Právnícké pojetí** – podnikání je soustavná, samostatná činnost, která je vykonávána podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Veber, Srpová, 2012).

Mezi obecné rysy podnikání se řadí cílevědomá činnost, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, řízení a organizování transformačních procesů, iniciativní a kreativní přístupy, opakování a cyklický proces, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu (Veber, Srpová, 2012).

2.1.2 Podnikatel

Dle Zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku, zní definice podnikatele: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Podnikatelem může být osoba bez obchodní firmy, která jedná pod vlastním jménem při svém podnikání. Dále je to osoba, která uzavírá smlouvy, které souvisí s vlastní výrobní, obchodní nebo podobnou činností nebo při samostatném výkonu svého povolání. Dále Nový občanský zákoník říká, že podnikatelem je ten, kdo jedná vlastním jménem, na účet podnikatele, na základě živnostenského nebo jiného oprávnění nebo je zapsaný v obchodním rejstříku (NOZ, 2014).

Mezi charakteristické rysy podnikatele se řadí:

- schopnost vymezovat nové cíle a hledat příležitosti,
- schopnost obstarat potřebné finanční prostředky,
- schopnost plánovat a organizovat podnikatelské aktivity,
- odvaha podstupovat riziko,
- sebedůvěra, píle, vytrvalost a dlouhodobé nasazení,

- schopnost umět se učit ze zkušeností (Veber, Srpová, 2012).

2.1.3 Podnik

Podnik má jméno, práva a také si plní své povinnosti. Je charakterizován jeho právní samostatností a ekonomickou samostatností. Z toho vyplývá, že hospodaří samostatně, hradí náklady ze svých výnosů, vybírá si předmět své podnikatelské činnosti a dosahuje výsledku hospodaření. Před založením podnikání je nutné vytvořit zakladatelský rozpočet, vypracovat podnikatelský plán a strategii (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Pojem podnik byl dle Zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku nahrazen pojmem obchodní závod. Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil. Tento soubor jmění slouží k provozování podnikatelské činnosti. Vše, co slouží k provozu, je považováno za závod. (NOZ, 2014).

Podnikatel si musí zvolit jméno, pod kterým svoji obchodní firmu zapíše do obchodního rejstříku. Obchodní firma musí být označena tak, aby ji nebylo možné zaměnit s jinou obchodní firmou a nepůsobila klamavě. Adresa, která je zapsaná ve veřejném rejstříku, se považuje za sídlo podnikatele. V případě, že se fyzická osoba nezapisuje do veřejného rejstříku, je za její sídlo považováno místo, kde sídlí její hlavní obchodní závod, případně kde má bydliště (NOZ, 2014).

2.2 Právní formy podnikání

Jedním z důležitých kroků, který je nutné podstoupit při rozhodování o podnikatelské činnosti, je správné zvolení právní formy podnikání. V Novém občanském zákoníku jsou upraveny následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

Obě formy podnikání, tedy fyzické i právnické osoby se řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Právnické osoby se dále řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

U fyzických osob je nejčastější forma podnikání na základě živnostenského oprávnění. Tato forma podnikání je z důvodu své jednoduchosti vhodná zvláště pro začínající podnikatele. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání upravuje podmínky živnostenského podnikání, ale také kontrolu nad jejich dodržováním.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání definuje živnost následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“* (Zakonyprolidi, 2019).

V živnostenském zákoně jsou vymezeny i činnosti, které nejsou za živnost považovány. Tento zákon určuje také omezení a podmínky v provozování živnosti. Živnost nesmí provozovat fyzická nebo právnická osoba, která má vyhlášený konkurs na svůj majetek. Dále nesmí živnost provozovat osoba se zrušeným oprávněním nebo se zákazem provozovat živnost. Osoby, které nesplňují všeobecné, případně i zvláštní podmínky potřebné k provozování živnosti, nesmějí živnost provozovat (Zakonyprolidi, 2019).

Fyzická nebo právnická osoba může provozovat živnost pouze v případě, když splní podmínky stanovené zákonem o živnostenském podnikání. Mezi zvláštní podmínky provozování živnosti patří odborná nebo jiná způsobilost. Musí být splněny jen v případě, kdy jsou zákonem vyžadovány. Mezi všeobecné podmínky v provozování živnosti fyzickými osobami patří:

- minimální věk 18 let,
- osoba musí být způsobilá k právním úkonům,
- osoba musí mít trestní bezúhonnost (Zakonyprolidi, 2019).

Dle Živnostenského zákona se živnosti rozdělují na ohlašovací a koncesované.

- **Ohlašovací** - při splnění stanovených podmínek mohou být provozovány na základě ohlášení.
- **Koncesované** - mohou být provozovány na základě koncese (Srpová, Řehoř, 2010).

Ohlašovací živnosti se dále rozdělují na volné, řemeslné a vázané.

- **Volné živnosti** - živnostník musí splnit jen všeobecné podmínky, které jsou dané zákonem o živnostenském podnikání. V tomto případě není požadována odborná nebo jiná způsobilost. Při ohlašování na živnostenském úřadě musí být podnikatelem nahlášen obor, kterého se daná činnost týká. Do volné živnosti se řadí obory, jako jsou ubytovací služby, maloobchod velkoobchod, výroba hnojiv, fotografické služby, výroba jízdnicích kol, atd.
- **Řemeslné živnosti** – u řemeslných živností nestačí pouze splnění všeobecných podmínek, je zde nutnost prokázat odbornou způsobilost v daném oboru. Ta se prokazuje maturitní zkouškou nebo dokladem o řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem, dokladem o řádném ukončení vyššího odborného vzdělání či vysokoškolského vzdělání nebo rekvalifikace. Možným prokázáním je i šestiletá praxe vykonaná v daném oboru. Řemeslná činnost vymezuje obory, jako jsou pekařství, řeznictví a uzenářství, cukrářství, kominictví, kadeřnictví a další.
- **Vázané živnosti** - v tomto případě je potřebná také odborná způsobilost, která je vymezena v příloze č. 2 v zákoně o živnostenském podnikání. Mezi vázané živnosti je možné zařadit geologické práce, zpracování tabáku, projektovou činnost ve výstavbě nebo oční optiku (Srpová, Řehoř, 2010).

Oprávnění provozovat živnost vzniká právnickým osobám, které jsou již zapsané do obchodního rejstříku. Dále právnickým osobám, které se nezapisují do obchodního rejstříku a také fyzickým osobám následujícím způsobem:

- ohlašovací živnost - dnem ohlášení,
- koncesovaná živnost - dnem, kdy rozhodnutí o udělení koncese získá právní moc (Zakonyprolidi, 2019).

2.2.2 Společnost s ručením omezeným

Podnikání právnických osob neboli obchodních korporací upravuje zákon o obchodních korporacích Zákon č. 90/2012 Sb., který navazuje na občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.). Za obchodní korporace jsou považovány všechny obchodní společnosti a družstva. Do obchodních společností se řadí společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, evropská společnost

a evropské hospodářské zájmové sdružení. Do družstev se řadí družstvo a evropská družstevní společnost (Zakonyprolidi, 2019).

Společnost s ručením omezeným patří do kapitálových společností. Společníci za své dluhy ručí společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů. Minimální výše vkladu u společnosti s ručením omezeným je 1 Kč. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Dalšími orgány jsou jednatelé, kteří tvoří statutární orgán a dále dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů a další činnosti (Koráb, Mihalisko, 2005).

Založení společnosti s ručením omezeným a následně její vznik je docela náročný a zdoluhavý proces, který v současné době většinou bohužel vázne na rychlosti úřadů. Kroky k založení společnosti s ručením omezeným jsou následující:

- uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složení základního jmění společnosti nebo jeho části,
- získání živnostenských oprávnění,
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- registrace společnosti u finančního úřadu (Staňková, 2007).

2.2.3 Porovnání právních forem

Každoročně vzniká několik stovek nových podnikatelů. Většina z nich volí podnikání formou jako OSVČ, tedy na základě živnostenského oprávnění. Každá z variant podnikání má své výhody, tak i nevýhody.

Fyzická osoba, která podniká samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění:

Výhody:

- málo formálních a právních povinností (odpadá zápis a povinnosti zveřejňování požadovaných údajů, když nemusí být zapsán v OR),
- nízké správní náklady nutné pro založení,
- podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (s výjimkou koncesovaných živností nebo činností vyžadujících zvláštní povolení),
- rychlost případných probíhajících změn,
- není nutné mít počáteční kapitál,

- podnikatel má volnost při rozhodování, je samostatný,
- ukončení nebo přerušování činnosti je jednoduchý proces,
- lze zvolit daňovou evidenci nebo účetnictví,
- je možné uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušální částkou, je-li to pro podnikatele výhodnější.

Nevýhody:

- vysoké riziko, které vyplývá z neomezeného ručení majetkem podnikatele,
- případné finanční problémy se mohou přenést do rodiny podnikatele,
- vysoké nároky a požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele,
- podnikatel obvykle zastává jak vlastní podnikatelskou činnost, tak nezbytnou administrativu spojenou s podnikáním,
- omezenost přístupu k bankovním úvěrům.

Podnikání jako společnost s ručením omezeným:

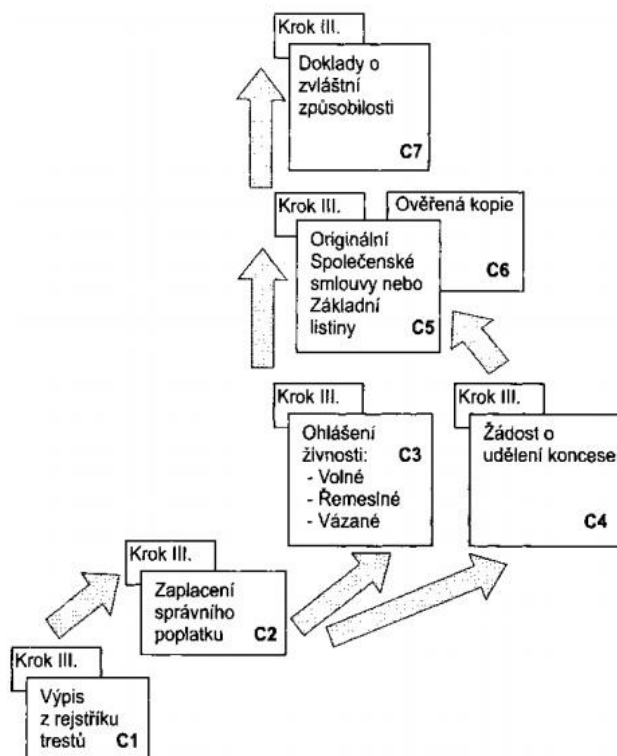
Výhody:

- společníci ručí omezeně,
- pro jednatele platí zákaz konkurence, na společníky ho lze rozšířit společenskou smlouvou,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- je možné vložení nepeněžitých vkladů do podniku,
- možnost splacení vkladu po dobu pěti let.

Nevýhody:

- je nutné mít počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení a provozu společnosti - svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní (Koráb, Mihalisko, 2005).

Postup při zakládání živnosti je znázorněn na následujícím obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Grafické znázornění získání živnosti

(Zdroj: Koráb, Mihalisko, 2005)

Existuje několik faktorů, které ovlivňují právní formu podnikání:

- **počet zakladatelů** – osobní obchodní společnost musí mít alespoň 2 zakladatele (v. o. s., k. s.), kapitálová obchodní společnost může být založena jednou osobou (s. r. o., a. s.). Fyzická osoba může podnikat sama jako OSVČ.
- **způsob ručení** – důsledkem podnikatelského rizika je způsob a rozsah ručení. Existují dva způsoby ručení, a to ručení omezené, při kterém podnikatel ručí pouze do určité hranice, kterou upravují právní předpisy (např. s.r.o.). Druhým způsobem je ručení neomezené, při kterém např. živnostník ručí za závazky podniku celým svým majetkem (i osobním majetkem).
- **základní kapitál** – tvorbu základního kapitálu určuje Zákon o obchodních korporacích. Je povinností základní kapitál vytvářet u s. r. o. Minimální hodnota vkladu je dána počtem společníků a činí 1 Kč. U a. s. musí být minimální vklad ve výši 2 mil. Kč nebo 80 tis. EUR.
- **administrativní náročnost** – do administrativních činností patří úkony, které jsou nezbytné k administrativnímu vzniku podniku. Patří sem vyhotovení

zakladatelské listiny, veškerých smluv, stanov, dále notářské ověření dokladů potřebných k vydání živnostenského oprávnění, zápis do Obchodního rejstříku a další činnosti. Vydání živnostenského oprávnění je zpoplatněno částkou 1 000 Kč. Při dalším zavádění jiného druhu živnosti se platí příplatek 500 Kč. Za výpis z rejstříku trestů žadatel zaplatí 100 Kč. První zápis do obchodního rejstříku stojí 6 000 Kč a případné změny v obchodním rejstříku jsou prováděny za poplatek 2 000 Kč (Agentura, 2018).

2.3 Malé a střední podniky

Dle Zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání je malé a střední podnikání charakterizováno následovně: „*Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství*“ (Zakonyprolidi, 2019).

Kritéria pro zařazení do charakteristické skupiny jsou dána počtem zaměstnanců, hodnotou aktiv a čistým obratem. Podle těchto uvedených kritérií rozlišujeme:

a) Drobný podnik

- podnik zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- aktiva nebo roční obrat nepřesahují 2 miliony eur.

b) Malý podnik

- podnik zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- aktiva nebo roční obrat nepřesahují 10 milionů eur.

c) Střední podnik

- podnik zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- aktiva nepřesahují 43 milionů eur,
- roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur (Burns, 2001).

Výhody malých a středních podniků:

- lépe a rychleji reaguje na změny v okolí podniku,
- vznikají lepší a důvěrnější vztahy na pracovišti,
- osobní přístup k zákazníkům a jednodušší udržování kontaktu se zákazníky,
- vznik nových pracovních příležitostí a nových pracovních míst,

- větší odolnost proti úpadku ekonomiky,
- není zde velká kapitálová náročnost.
- jednoduchá organizační struktura (Vojík, 2010).

Nevýhody malých a středních podniků:

- intenzivnější pracovní činnost,
- těžší pracovní podmínky,
- je těžké získat cizí kapitál,
- malé podniky nemají výhody z rozsahu produkce,
- velké ohrožení ze strany velkých firem,
- malý podíl na trhu,
- omezenost finančních prostředků na reklamu a propagaci,
- snadnější spadnutí do platební neschopnosti (Vojík, 2010).

2.4 Podnikatelský plán

Před začátkem podnikání je důležité ověřit reálnost a životaschopnost tohoto podnikatelského nápadu. To je hlavní důvod proč sestavit tzv. podnikatelský plán. Podnikatelský plán je písemný dokument podniku, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, které souvisí se založením nového podniku nebo s rozvojem již existujícího podniku. Jsou v něm popsány cíle podniku ve sféře vývoje, výroby, odbytu a financování. Podnikatelský plán by měl zpracovat samotný podnikatel s pomocí dalších zainteresovaných osob, jako jsou účetní, marketingový poradci, technici či právníci. Podnikatelský plán je nutné chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno neustále upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám, v nichž daný podnik pracuje. Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat tyto požadavky:

- být stručný a jednoduchý,
- být důvěryhodný a reálný,
- měl by ukazovat výhody pro zákazníka,
- prokázat, že firma je schopná platit své závazky,
- neměl by příliš zacházet do detailů,
- zaměřovat se na budoucnost,
- upozornit na silné stránky firmy a manažerského týmu,

- být tržně optimistický,
- avšak ani příliš pesimistický,
- být vypracován kvalitně po formální stránce (Červený, 2014).

2.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není nikde závazně stanoven, jsou však určité atributy, které by měly být společné pro všechny podnikatelské plány, ať jsou vypracovány pro jakýkoliv podnik. Základní body podnikatelského plánu:

- **Titulní strana** - podává stručný náhled na základní informace o obsahu podnikatelského plánu. Měla by obsahovat název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis činnosti podnikání a způsoby jeho financování.
- **Exekutivní souhrn** - tato část představuje shrnutí celého podnikatelského plánu. Finální podoba Exekutivního souhrnu vzniká až po dokončení podnikatelského plánu a ve zkrácené podobě jsou v ní uvedeny všechny důležité informace z podnikatelského plánu.
- **Analýza odvětví** - tato kapitola zahrnuje hlavně analýzu odvětví, analýzu konkurenčního prostředí a analýzu zákazníků. Vhodné je do této části zahrnout i přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a další.
- **Popis podniku** – v této části je uveden podrobný popis podniku. Popis podniku je důležitý z hlediska celkového pochopení podnikatelského plánu. Zaměřuje se na informace o službách či výrobcích, organizaci a řízení podniku, umístění provozoven, plánu investic, zaměstnancích podniku a nakonec i zkušenosti, praxe a znalosti podnikatele.
- **Obchodní plán** - v této kapitole se uvádí informace o nákupu zboží či služeb a o procesu skladování zásob. Do obchodního plánu také patří informace o nákupu zboží a služeb, plán nákladů, plán prodejů, plán dodavatelů a skladovací prostory.
- **Marketingový plán** - marketingový plán je vlastně strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci.] K naplnění marketingového plánu využívají podniky nástroje marketingového mixu 4P. Jde o produkt, cenu, promotion a distribuci. Jsou to čtyři parametry, kterými se musí podnikatel při tvorbě marketingového plánu

zabývat. Nejsou však jedinými, které marketingový plán ovlivňují. K dalším patří potřeba vnitřních, finančních a lidských zdrojů.

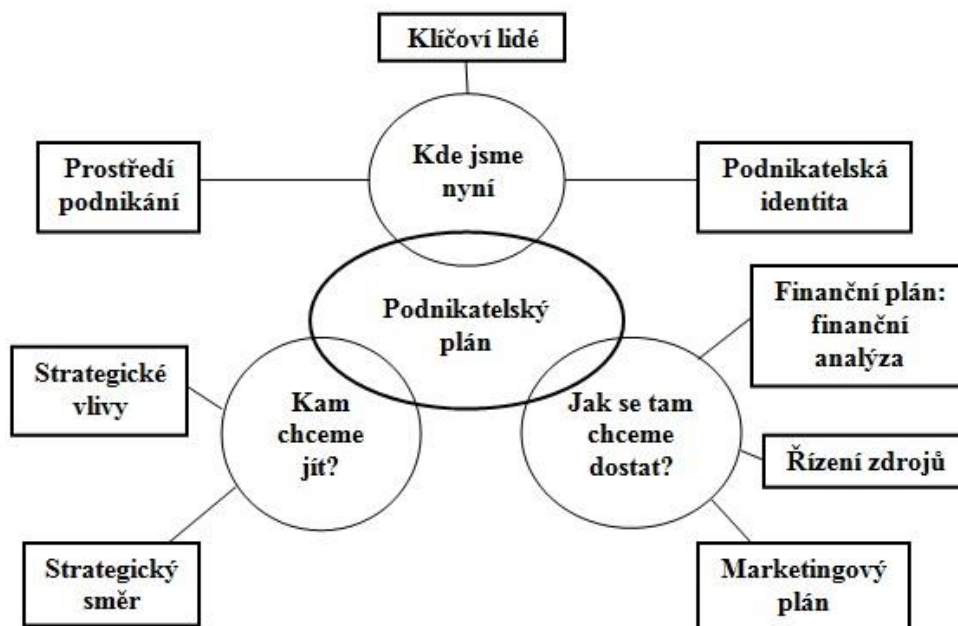
- **Organizační plán** - část podnikatelského plánu, ve které je stručně popsán způsob, jak se podnikání strukturováno, jaké vnitřní zdroje podniku – hlavně personální – jsou pro realizaci plánu k dispozici. Součástí by mělo být přehledné schéma organizační struktury. Jsou zde uvedeni klíčoví pracovníci podniku, u kterých se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti. Úplné životopisy nejsou nutné, patří spíše do přílohy. Je třeba je představit v pozitivním duchu a nebát se jejich úspěchy vyzdvihnout.
- **Finanční plán** - zde se posuzuje potřeba finančních zdrojů, jejich zabezpečení a prognózu hospodářských výsledků v prvních letech hospodaření. Je nezbytné, aby zde podnikatel sestavil předpoklad příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky.
- **Hodnocení rizik** – v každém odvětví a konkurenčním prostředí existují rizika, která ovlivňují podnik. Největší rizika vycházejí z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby, manažerského týmu nebo z technologie pokroku. Tato rizika je důležité včas rozpoznat a připravit si alternativní strategii k jejich zvládnutí. Součástí podnikatelského plánu by proto měla být analýza rizik.
- **Přílohy** - do příloh jsou zařazeny ty dokumenty, které mají informativní charakter, ale není nutné je uvádět do samotného textu. Lze sem zařadit například data získaná primárním výzkumem, korespondence s dodavateli, odběrateli nebo zákazníky (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

2.4.2. Business model

Business model se složen z 9 činností, do kterých patří zákaznické segmenty, poskytovaná hodnota, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčové partnerství a struktura nákladů. Zmíněné činnosti se nazývají jako tzv. stavební prvky. Prostřednictvím tohoto modelu je možné vysvětlit princip a logiku vydělávání financí v podniku (Osterwalder, Pigneur 2010).

Business model je možné považovat za doplněk podnikatelského plánu, jako jeho nadstavbu. Podnikatelský plán navrhuje fungování nově vznikajícího podniku. Business

model však navíc čerpá ze zkušeností, které propojuje s tím, jak by měl nový podnik postupovat a co by měl splňovat. Podnikatelský plán je dokument, který podnikatel využívá před a při zakládání nového podniku. Business model je možné navíc využít i po samotném vzniku podniku. Business model může podnikatele provázet během celého působení podniku na trhu (Osterwalder, Pigneur 2010).



Obrázek č. 2: Účel a smysl podnikatelského plánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koráb, Mihalisko, 2005)

2.5 Strategická analýza

Před samotným založením podniku je nutné nejdříve analyzovat okolí podniku a trh, na kterém bude podnik působit. K tomuto účelu se využívají analytické nástroje. Jsou hlavními prostředky, bez kterých nelze sestavit reálný a kvalitní podnikatelský plán. Prostřednictvím strategických analýz podnikatel získá informace od vnitřním i vnějším prostředí podnikatelského sektoru. Je možné analyzovat hlavní konkurenty podniku, ale i celé odvětví podnikání (Srpková, 2011).

2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je jednou z analytických metod, prostřednictvím které je možné stanovit produktové portfolio i produktovou strategii. Mezi základní složky marketingového mixu patří výrobek, cena, propagace a distribuce. Všechny faktory jsou provázané a vzájemně závislé. Při jejich stanovení je nutné se řídit charakteristikou trhu a strategií podniku. Model je označován jako 4P podle čtyř faktorů, které jsou v něm zahrnuty a jejich názvy začínají písmenem P v anglickém jazyce (Tyll, 2014).

- **výrobek** – v případě, že se výrobek uplatní na trhu, bude projekt životaschopný. Je dobré vyrábět více odlišných produktů a nezaměřovat se pouze na jeden výrobek. Je také důležité stanovit charakteristiku vyráběného produktu, velikost výrobní jednotky a další podmínky.
- **cena** – jedná se o cenu produktu a celkovou cenovou politiku podniku. Cena produktu určuje také jeho pozici na trhu. Za cenu není považována jen finanční hodnota, ale také náklady na servis, poskytované slevy, splátky, náklady na jednotku produkce nebo termíny placení a jiné.
- **propagace** – důležitá je i propagace výrobku, především při vstupu nového výrobku na trh, aby se dostal do povědomí zákazníků. Správná propagace přispívá k udržení pozice na trhu. Příkladem může být reklama, osobní prodej, public relations a jiné.
- **distribuce** – zde jsou zařazeny způsoby distribuce produktu od samotného výrobce až ke konečnému zákazníkovi. Mezi hlavní distribuční kanály se řadí velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Spadají sem způsoby dopravy a přepravy nebo dostupnost výrobku (Tyll, 2014).

2.5.2 PEST analýza

PEST analýza představuje rozebrání si externích a neovlivnitelných jevů, které mohou nabývat různých podob, avšak jsou podnikem neovlivnitelné. Podnik je nucen brát tyto aspekty v úvahu při plánování budoucích kroků a ubírání podniku. Žádoucí je proto věnovat této analýze pozornost a jednotlivé entity si podrobně rozebrat, zjistit současnou situaci a co nejpřesněji se pokusit odhadnout budoucí stav těchto jevů. Patří sem analýza politického, ekonomického, sociálního, technického prostředí, na kterém se podnik nachází (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Politické a legislativní faktory** – jsou zde promítnuty jednotlivé legislativní předpisy, kterými se podnik musí řídit. Do těchto faktorů spadá politická situace v zemi, ve které se podniká a její potencionální vliv na podnikání. Může to být například změna v zákoníku práce či úprava minimální mzdy. V potaz musí být bráno také nařízení Evropské Unie, aby s nimi firma nebyla v rozporu v případě vývozu či dovozu ze zahraničí. Sledují se i vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou.
- **Ekonomické faktory** – projevují se zde měnové kurzy, které mají vliv na poptávku zahraničních zákazníků, dále stabilita měny či úrokové sazby monetární politiky. Sleduje se trend rozvoje hrubého domácího produktu i ekonomický růst, jak obecný, tak i konkrétního určitého odvětví.
- **Sociální a demografické faktory** – tento faktor odpovídá na otázky, které souvisí s demografickým vývojem, vzděláním nebo věkovým profilem obyvatelstva. V tomto prostředí může záviset na velikosti rodiny, velikosti bydlení nebo na životním stylu. Faktorem může být i postoj k práci, zájmy obyvatelstva nebo pracovní mobilita.
- **Technologické faktory** – zde se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v konkrétní zemi. Běžně je zkoumáno, jak si firma stojí oproti konkurenci, zda je dostatečně inovativní a technologicky vyspělá. Berou se v potaz nové objevy, vynálezy, vliv změn informačních technologií a také míra technologického opotřebení (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model konkurenčního prostředí, který bývá označován jako Porterův model pěti konkurenčních sil, je nejznámější metodou, která se používá pro analýzu mikrokolí podniku neboli analýzu odvětví, ve kterém podnik působí. Je využíván za účelem zjištění strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, měl by analyzovat pět konkurenčních sil, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Výstupem z Porterovy odvětvové analýzy by mělo být identifikování potenciálních hrozeb a příležitostí, jejichž odvrácením a využitím by mohlo být eliminováno působení zjištěných hrozeb na podnik. (Koráb, 2014).

- **Hrozba nových vstupů do odvětví** – noví konkurenti s sebou do odvětví přináší dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou navíc velmi často podporovány dostatečnými zdroji a schopnostmi.
- **Konkurence v odvětví** – podniky mezi sebou bojují o konkurenční výhody. Pokud je podnik schopný dodávat kvalitní výrobek jako konkurence, ale s nižšími náklady, nebo má kvalitnější výrobek, má konkurenční výhodu.
- **Hrozba substitutů** – substituty jsou podobné produkty, které mohou být využívány k podobnému nebo dokonce stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Hrozba substitutů je snižována v případě, kdy neexistují k danému produktu blízké substituty, když firmy nabízející substituty, vyrábějí s vyššími náklady a příliš nezvyšují nabídku. Ke snižování hrozby substitutů dochází i v případě, kdy náklady na přestup na spotřebu substitutu jsou příliš vysoké. Dále v případě, že cena výrobku, který by měl být substitutem nahrazen, je pro spotřebitele lákavá.
- **Vyjednávací schopnost dodavatelů** – síla a vliv dodavatelů potřebných pro dané odvětví je důležitým ekonomickým faktorem, který může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie nebo kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.
- **Vyjednávací schopnost odběratelů** – vliv odběratelů je ovlivněn mnoha faktory, jednotliví zákazníci se od sebe liší velikostí, svými potřebami nebo požadovanou kvalitou výrobků. Stejně jako u dodavatelů, mají obrovskou vyjednávací schopnost, pokud jsou našimi jedinými odběrateli, nebo nakupují ve velkém (Altaxo, 2018).

2.5.4 Model 7S

Pomocí analýzy 7S se hodnotí vnitřní prostředí firmy a její kritické faktory. Tato analýza dopomáhá ke strategickému rozvoji firmy. Na každou organizaci se musí nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a podmiňují. Model je nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v anglickém jazyce písmenem S. Mezi hodnocené kritické faktory patří:

- **Strategie** – zde je zahrnuta definice cílů a způsob jejich dosažení. Představuje postup, který chce podnik realizovat, aby dosáhnul stanovených cílů a záměrů.
- **Struktura** – zahrnuje členění společnosti a její organizační struktury. Jde o funkční a obsahovou náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti.
- **Systémy řízení** – zde jsou popsány prostředky, které slouží k řízení, např. komunikační, kontrolní, informační a další.
- **Styl řízení** – popis, jak management řeší své problémy. Jsou rozdíly ve formálním a neformálních řízení, co je psáno v organizačních předpisech a co management ve skutečnosti dělá.
- **Spolupracovníci** – patří sem lidé, řídicí i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě a podobně.
- **Schopnosti** – patří sem dovednosti společnosti jako celku, jak umí fungovat jako jednotka a jak efektivní je komunikace mezi jednotlivými týmy.
- **Sdílené hodnoty** – ideje a principy, které pracovníci firmy respektují, základní poslání společnosti (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

2.5.5 SWOT analýza

Analýza SWOT patří k základním nástrojům strategického managementu v každém podniku. Je analýzou faktorů působících na podnik. Výsledky z předchozích analýz vnějšího prostředí a analýz vnitřních zdrojů podniku, jsou podkladem ke zvýšení konkurenceschopnosti. SWOT analýza se prezentuje formou SWOT matice. Jedná se o jednu z nejčastěji využívaných analýz. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky a zkoumá příležitosti a hrozby podniku.

Výhodou této analýzy je její srozumitelnost díky jednoduchému diagramu a také využitelnost pro mnoho úrovní v organizaci. Mezi nevýhody patří ovlivnění dat preferencemi, které jsou vnímány člověkem (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při zpracování analýzy SWOT by měly být závěry analýzy relevantní a měly by být zpracovány s ohledem na svůj účel, analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta. Dále by měla být objektivní a nevyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele

analýzy. Síla jednotlivých faktorů by měla ohodnocena podle významnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6 Analýza rizik

Podnikání sebou přináší jistá rizika i příležitosti. Rizika nejsou zanedbatelná a neměly bychom je podceňovat. Není snadné všechna rizika eliminovat. Podstatná rizika vyplývají z nejistoty a z výkyvu příjmů a výdajů. Mohou to být ale i další události, které mohou podnikání ohrozit.

Důležitá je samotná identifikace rizik tedy jevů, událostí a faktů, které by mohly zapříčinit negativní nebo pozitivní dopad na výsledky aktivit firmy. Dále musí podnikatel stanovit významnost a velikost rizika z hlediska dopadů na samotné podnikání a aktivity podniku.

Prvním krokem procesu snižování rizik je tedy jejich analýza. Tento proces definuje hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopad na aktiva. Jinými slovy stanovuje závažnost rizik a následně je tato rizika řídí (Smejkal, Rais, 2013).

2.6.1 Bod zvratu

Bodem zvratu se označuje takový objem produkce, při kterém se celkové náklady vyrovnají celkovým výnosům. Podnik v tomto bodě nedosahuje ani zisku ani ztráty. Teprve od toho bodu se v podniku začíná tvořit zisk. Bod zvratu se označuje také jako kritický bod rentability, mrtvý bod, bod krytí nákladů nebo nulový bod. Bod zvratu vyčísluje, kdy je podnik rentabilní a kdy se vyplatí nějaká investice (Jurová, 2016).

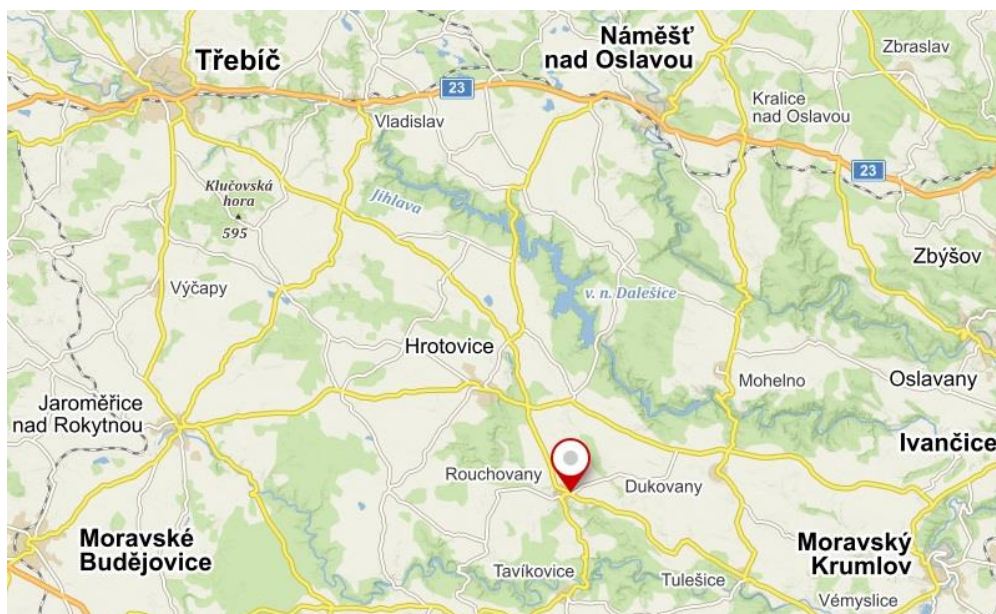
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou trhu v oblasti cukrářství a vyhodnocením současného stavu na tomto trhu. V úvodní části je charakterizována obec Rouchovany, ve které se bude podnik nacházet. Dále jsou uvedeny analýzy, jejichž výsledky jsou podkladem pro návrhovou část diplomové práce. Prostřednictvím SLEPT analýzy je zhodnoceno vnější prostředí podniku, Porterův model pěti sil analyzuje oborové prostředí podniku. Analýza poptávky byla provedena marketingovým průzkumem. Následuje SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s vlivy vnějšího okolí, příležitostmi a hrozbami.

3.1 Charakteristika obce Rouchovany

Obec Rouchovany, na obrázku č. 3, se nachází v okrese Třebíč v kraji Vysočina. Obec leží na hranici s krajem Jihomoravským v nadmořské výšce 356 metrů a protíná ji státní silnice II/399 ze Znojma do Třebíče. Pod obec Rouchovany spadá také malá přilehlá vesnice Šemíkovice. Na části katastru obce stojí Jaderná elektrárna Dukovany. Obec má rozlohu přibližně 25 km² a počet obyvatel k 1. 1. 2019 činil 1 180 obyvatel. Znakem Rouchovan je štít, na kterém je v zeleném poli snop pšenice a ruka držící srp pod snopem, jak je vidět na obrázku č. 4 (Rouchovany, 2013; ČSÚ, 2019).

Obec Rouchovany se může pyšnit několika památkami. Dominantou obce je 28 metrů vysoká renesanční věž a kostel Nanebevzetí Panny Marie s barokní farou. Obec Rouchovany je vyhledávanou lokalitou zejména v letních měsících z důvodu provozování veřejného tábořiště s možností ubytování v chatkách nebo stanech u přírodního rybníku Stejskal. Zimní stadion s rolbovanou lední plochou, který v létě slouží jako víceúčelové hřiště, je také velmi oblíbený. V Rouchovanech je mnoho organizací a spolků, které pořádají různé akce pro děti i dospělé, na které se sjíždějí lidé z širokého okolí. Rouchovany spojují výhody venkovského bydlení a občanské vybavenosti na městské úrovni (Obec Rouchovany, 2019).



Obrázek č. 3: Obec Rouchovany

(Zdroj: Mapy.cz, 2019)



Obrázek č. 4: Znak obce Rouchovany

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 PEST analýza

K analýze makrookolí podniku byla zvolena analýza PEST, která je složena z faktorů politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technologických.

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Vláda České republiky zavedla od 1. 12. 2016 elektronickou evidenci tržeb, tzv. EET. Cukrářské odvětví do této evidence také spadá, proto je podnik povinen vést elektronickou evidenci tržeb. Podnik musí pořídit elektronickou pokladnu, ke které je nutné datové připojení, aby platba mohla být spojena s Finanční správou. Na základě toho

bude na účtence vytištěn fiskální identifikační kód. Jedná se o opatření proti daňovým únikům.

Každý podnikatel v České republice musí dodržovat právní předpisy, které vymezují podmínky podnikání. Mezi základní předpisy, kterými se musí podnik řídit, patří Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Mezi další obecné právní normy, kterými se podnik musí řídit, patří:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 568/1992 Sb., o dani z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 89/2015 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- a další.

Dále podnik musí dodržovat předpisy, které se vztahují k cukrářskému odvětví. Je to Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Zákon č. 133/1985 Sb., protipožární ochrana, Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin (Zákonyprolidi, 2019).

Podnik musí dodržovat bezpečnost potravin a pracovní postupy dle zásad HACCP. Tento preventivní systém slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin během manipulace, zpracování, přepravy, skladování a prodeje konečnému spotřebiteli (HygPraha, 2019).

V budoucnu by Česká republika měla přijmout euro. Česká ekonomika by přijetím eura získala stabilnější a méně kolísavou měnu. Došlo by ke ztrátě vlastní nezávislé měnové politiky, ale na druhou stranu by byl podpořen zahraniční obchod.

3.2.2 Ekonomické faktory

Podnikání je ovlivněno mnoha ekonomickými faktory, kterými jsou míra nezaměstnanosti, míra inflace, míra ekonomického růstu nebo úroková míra. Podnik nemůže ovlivnit, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika nachází. V případě, že bude ekonomika na vrcholu, budou lidé víc nakupovat, tedy více spotřebovávat a méně spořit. Naopak když bude ekonomika daného státu v krizi, lidé budou více spořit. V současné době se ekonomika nachází v rostoucí fázi hospodářského cyklu.

Česká republika má čtvrtý nejnižší dluh v Evropské unii. Průměrná míra inflace v roce 2018 klesla na 2,1 % z 2,5 % v roce 2017 (Kurzycz, 2019).

V České republice jsou v současné době platné tři sazby daně z přidané hodnoty. Je to základní sazba DPH ve výši 21 %, první snížená sazba DPH ve výši 15 % a druhá snížená sazba DPH ve výši 10 %. Protože cukrářské potraviny podléhají snížené sazbě DPH, bude podnik uplatňovat daň ve výši 15 %. Podnik nebude v začátku podnikání plátcem DPH (BusinessInfo, 2019).

3.2.3 Sociální a demografické faktory

V obci Rouchovany je k dispozici mnoho stavebních pozemků. Tyto pozemky na stavbu rodinného domu využívají zejména mladé páry. Je to pozitivní faktor, protože počet obyvatel v obci každý rok mírně roste. A dá se předpokládat, že i do budoucna se bude počet obyvatel zvyšovat. Pro podnik to znamená příliv nových potenciálních zákazníků. Rouchovany jsou vyhledávanou lokalitou k bydlení z důvodu vesnického klidu a blízké přírody. Je zde velmi dobrá dostupnost autobusovou nebo vlakovou dopravou do okolních měst. V obci je k dispozici široká síť služeb – zdravotní středisko, pošta, obecní úřad, základní škola, mateřská škola, knihovna s veřejným internetem, domov pro seniory, několik hospod, restaurací, prodejen a penzionů.

Průměrná mzda a míra nezaměstnanosti ovlivňují kupní sílu zákazníků. Dle Českého statistického úřadu byla ve 4. čtvrtletí roku 2018 v kraji Vysočina průměrná mzda 31 055 Kč. Podíl nezaměstnaných osob v kraji Vysočina byl v 1. čtvrtletí roku 2019 2,76 %, oproti sousednímu Jihomoravskému kraji, kde byl podíl nezaměstnaných 3,73 %, je tato hodnota nízká. Dá se tedy předpokládat, že zákazníci, v kraji Vysočina mají kupní sílu docela velkou (ČSÚ, 2019).

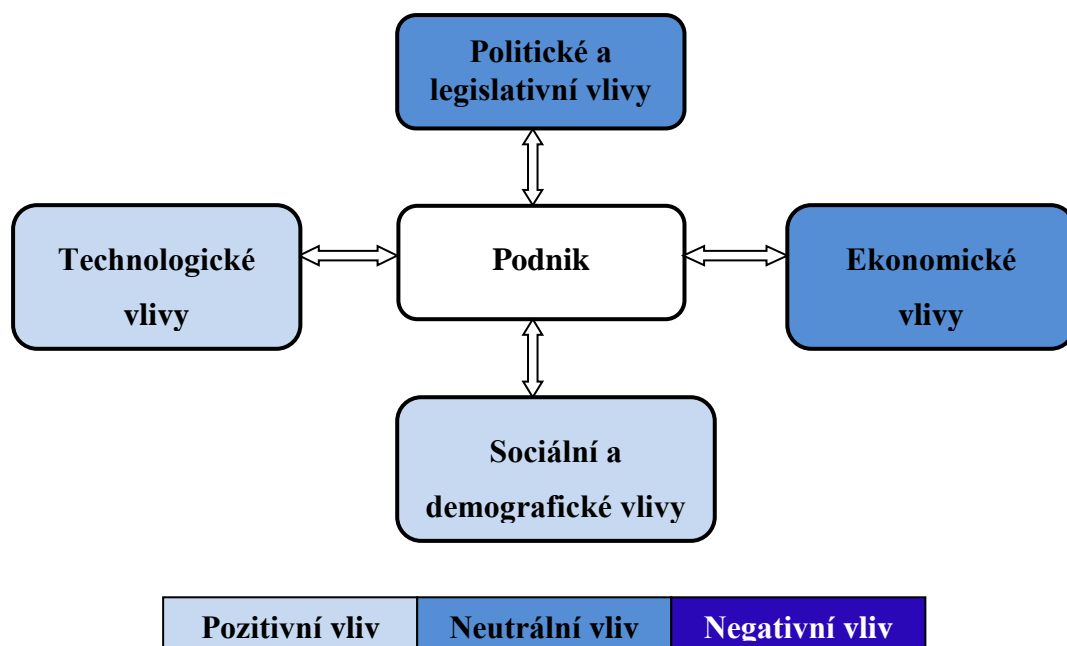
Dá se předpokládat, že cukrářskou výrobu budou navštěvovat převážně rodiče s dětmi, pro které nechají vyrobit dort s oblíbenou pohádkovou figurkou. Výrobna se však nebude zaměřovat pouze na určitou věkovou skupinu zákazníků, protože každý zákazník, bez ohledu na věk, si může objednat něco sladkého.

3.2.4 Technologické faktory

Technologie se neustále vyvíjí, proto by podnik měl jít s dobou a využívat nových technologií. Podnik může využít moderní technologie k propagaci svých výrobků, prostřednictvím sociálních sítí jako je Facebook nebo Instagram a také webových stránek. V dnešní době je téměř samozřejmostí možnost prohlížení webových stránek přes aplikaci v mobilním telefonu nebo tabletu, proto už nestačí pouhý design webových stránek pro PC.

I ve světě cukrářství jdou technologie dopředu a je nutné sledovat nové trendy cukrářské výroby a mít přehled o novinkách. Je důležité inovovat chuť a vzhled cukrářských výrobků ke spokojenosti zákazníků a nebýt pozadu oproti konkurenci. Zákazník má možnost sledovat nové trendy ze všech stran, například z výše zmíněného Instagramu, a proto už mu nestačí jen máslový dort. Aby byl podnik úspěšný, musí držet krok s dobou a využívat jak nové technologie pro výrobu dezertů tak nové suroviny. Velmi populární jsou nahé dorty, glazurované dorty, cheesecakes, cupcakes, dezerty v kelímku, krémy z mascarpone nebo zdobení živými květinami. Podnik se bude tímto trendem řídit.

Výše uvedené faktory jsou převedeny na kvantifikaci v následujícím obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Kvantifikace PEST analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Porterův model pěti sil

Pro analýzu oborového prostředí podniku byl zvolen Porterův model pěti sil. Tento model analyzuje konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Hybnými silami Porterova modelu jsou stávající konkurence v odvětví, nová vstupující konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a hrozba substitutů.

3.3.1 Stávající konkurence v odvětví

V obci Rouchovany se žádná OSVČ v oboru cukrařiny, cukrářská výroba ani cukrárna či kavárna nenachází. Proto zde není přímá konkurence a naopak tu je velká příležitost využít mezery na trhu a založit cukrářskou výrobu. Za malou konkurenci lze považovat místní restauraci a penzion Lihovar, kde je možné si objednat ovocný pohár a v letních měsících zakoupit točenou zmrzlinu. V místní prodejně potravin lze koupit nějaké cukrovinky, buchtu, čokoládu atd.

Nejbližší konkurence, která představuje pro budoucí podnik největší hrozbu, je od Rouchovan vzdálena 8 km, je to Dalešické cukrářství. Další největší konkurence jsou od podniku vzdálené zhruba 20 km a nachází se ve větších městech, kam obyvatelé Rouchovan dojíždějí za prací nebo na nákupy. Je zde riziko, že zákazníci navštíví některý

z níže uvedených podniků. Žádný z konkurentů však nenabízí produkt tzv. „naked cake“ neboli „nahý dort“ (níže na obrázku č. 6) a ke zdobení dortů nepoužívá živé jedlé květiny. Žádný podnik nezajišťuje rozvoz výrobků. To představuje pro budoucí podnik silnou konkurenční výhodu, protože dorty budou jedinečné jak chutí, tak designem, a proto se majitelka podniku konkurentů nebojí.

- **Dalešické cukrářství** – Dalešice (vzdálenost 8 km)

Dalešické cukrářství nabízí výrobu svatebních a tematických dortů dle přání zákazníka. Vyrábí máslové sušenky ze sladu, které dodává do Dalešického pivovaru.

- **Cukrárna Za pecí** – Třebíč (vzdálenost 25 km)

Dalešické cukrářství provozuje cukrárnu Za pecí v Třebíči, která dále nabízí denně čerstvé koláče, buchty, štrúdlly slané i sladké, upečené v kachlové peci, která je součástí cukrárny. V nabídce nechybí zákusky, dezerty, ale také sezónní sladkosti, jako mazance nebo vánočky. I přesto, že je cukrářství považováno za největšího konkurenta, nabízí pouze potahované modelované dorty, proto má budoucí podnik v Rouchovanech jistou konkurenční výhodu.

- **Restaurace a cukrárna Viola** – Jaroměřice nad Rokytnou (vzdálenost 19 km)

Cukrárna nabízí široký sortiment zákusků, řezů a dortů domácí výroby. Cukrárna má vlastní cukrářku, která peče cukroví a dorty dle přání zákazníků. V cukrárně je možné objednat vánoční nebo svatební cukroví, moravské i svatební koláče, buchty a bábovky. Protože má cukrárna vlastní cukrářku a vyrábí produkty velmi podobné budoucí cukrářské výrobně, je považována za hrozbu. Restaurace i cukrárna má kladné reference v širokém okolí.

- **Cukrárna Z&M** – Moravský Krumlov (vzdálenost 19 km)

Malá cukrárna s vnitřním i venkovním posezením se zaměřuje na dezerty inspirované Itálií. V nabídce jsou glazované dorty a zákusky, cheesecakes, makronky a různé druhy chlebičků. Cukrárna také nabízí vánoční a svatební cukroví na objednávku. V letních měsících je v nabídce osvěžující limonáda, smoothie nebo zmrzlina neobvyklých příchutí. Všechny výrobky jsou vyráběny ve vlastní výrobně. V nabídce jsou podobné výrobky jako v budoucí cukrářské výrobně a jsou vyráběny z kvalitních surovin, proto tento podnik představuje silnou konkurenci.

- **Cukrářství Šárka Petříčková** – Slavice (vzdálenost 23 km)

Cukrářství nabízí kompletní svatební servis v oblasti sladkostí. Dále nabízí vánoční cukroví, dorty dle vlastního přání, zákusky, makronky, perníčky a modelované dekorace. Cukrářství se specializuje především na svatby, ale má kladné reference, dlouholetou působnost a širokou nabídku dortů i zákusků, proto představuje jistou hrozbu.

- **Cukrárna U Ráčků** – Náměšť nad Oslavou (vzdálenost 23 km)

Rodinná cukrárna s vlastní cukrářskou výrobou zákusků a koláčů, vlastní značkou kávy a ochotným přístupem. V cukrárně je možné zakoupit tematické dorty např. k Valentýnu nebo objednat dort dle vlastního přání. Cukrárna přijímá objednávky na vánoční cukroví. Cukrárna představuje hrozbu z důvodu vlastní výroby a širokou nabídkou dortů a zákusků. Navíc má velmi kladné reference.



Obrázek č. 6: Nahý dort
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Nová konkurence

Je velmi málo pravděpodobné, že by v Rouchovanech vznikla další cukrářská výroba nebo cukrárna. Potenciál obce neumožňuje provozování více cukrářských výroben v jedné obci. Jedna z provozoven by nebyla ekonomicky úspěšná a došlo by ke konkurenčnímu boji. Navíc vstup na potravinářský trh není jednoduchý. Potenciální konkurenti mohou od vstupu do odvětví odradit bariéry ve formě zákonů, hygienických podmínek nebo odborných znalostí v oboru. Nová potenciální konkurence by mohla vzniknout v některé z okolních vesnic, zatím však nejsou žádné informace o tomto

záměru. Možnou konkurencí by mohl být vznik další cukrářské výroby v blízkém větším městě, kam jezdí místní obyvatelé do škol, za prací nebo na nákupy.

3.3.3 Hrozba substitutů

Pro budoucí cukrářskou výrobu jsou hrozbou podniky s podobnými výrobky tzv. substituty. V cukrářském odvětví je hrozba substitutů poměrně velká. V obci Rouchovany jsou hrozbou dva obchody s potravinami, kde je možné koupit čokoládu, sušenky, oplatky, sladké tyčinky, bonbóny, lízátka nebo nanuky. V případě, že zákazník nakoupí v prodejně sladkosti například do dárkového koše jako dárek k narozeninám, už oslavenci nenechá vyrobit sladký narozeninový dort. Další hrozbou je substitut v podobě domácího pečení, které je zejména na vesnici rozšířené. Šikovná babička, která umí péct, dort pro vnučce k narozeninám raději upeče sama, než aby ho někde koupila nebo nechala vyrobit. Další hrozbou by mohly být podniky nabízející zcela odlišné výrobky, například veganské dorty nebo raw zákusky.

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

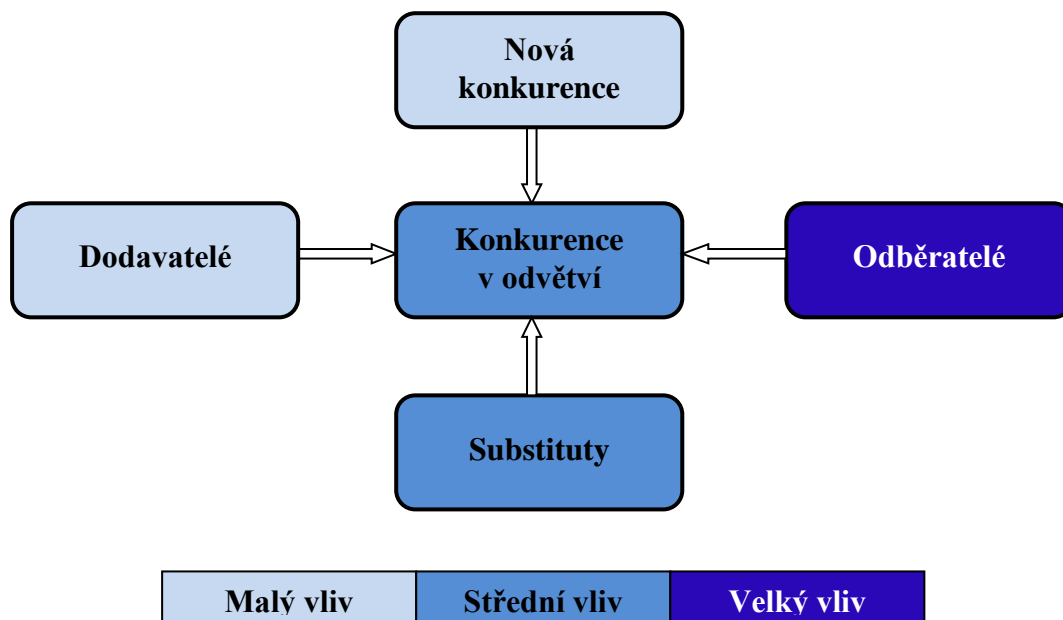
V případě, že je na trhu velký počet dodavatelů, jejich vyjednávací síla není příliš velká. Naopak při nižším počtu dodavatelů jejich vyjednávací síla roste. Dodavatelů ingrediencí pro výrobu dortů a zákusků je na trhu mnoho, proto mají tito dodavatelé malou vyjednávací sílu. Stejně tak existuje mnoho dodavatelů s cukrářskými pomůckami nebo květinami. Je možné tedy s nimi jednat o snížení ceny. Odběratel si může v případě nespokojenosti zvolit jiného dodavatele. V případě věrnosti v odebírání zboží, může odběratel využívat výhody věrnostního programu.

3.3.5 Vyjednávací síla odběratelů

Hlavní roli hraje především odběratel, tedy zákazník, protože nebýt zákazníka, nebylo by pro koho nabízet. Proto mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu. Pro cukrářskou výrobu je tedy klíčové vybudovat si dobré jméno u zákazníků, protože jedině spokojený zákazník se bude rád vracet a šířit kladné reference. Zákazníky je dobré podpořit prostřednictvím různých zvýhodnění v případě opakovaného nákupu. Důležité je správné stanovení ceny za nabízené výrobky. V případě, že jsou ceny na vyšší úrovni než jaké má konkurence,

zákazníci očekávají lepší a kvalitnější produkty. Naopak při stanovení příliš nízké ceny hrozí nepokrytí nákladů a podnik bude vykazovat ztrátu.

Výše popsané působení konkurenčních sil je kvantifikováno na stupnici síly vlivu v následujícím obrázku č. 7.



Obrázek č. 7: Kvantifikace modelu pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Analýza poptávky

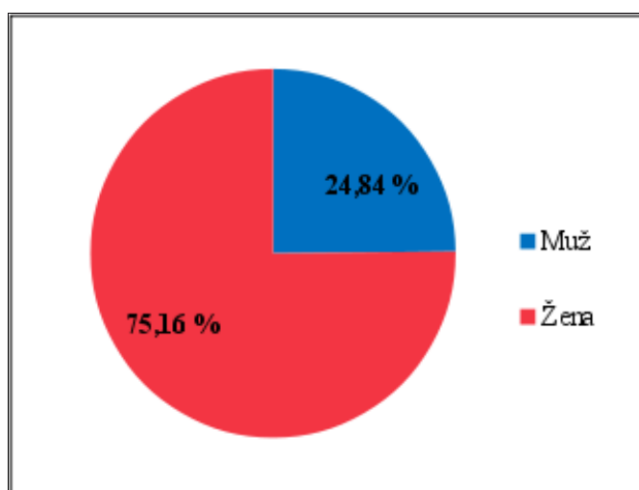
Důležitou součástí analýzy současného stavu podnikatelského sektoru je také analýza poptávky, která byla provedena marketingovým průzkumem prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník (viz. Příloha) obsahoval dvacet otázek zabývajících se zakázkovou výrobou dortů a zákusků v obci Rouchovany a okolí. Dotazník byl vytvořen s pomocí webové aplikace – Vyplňto (www.vyplnto.cz). Otázky v dotazníku byly uzpůsobeny tak, aby byly jednoznačné a aby vyplňování respondentovi zabralo co nejméně času. U některých otázek byla možnost vybrat více odpovědí nebo napsat svou vlastní odpověď. Na vytvořený dotazník byl vygenerován odkaz, který byl rozeslán prostřednictvím e-mailu a sociální sítě Facebook především pro mladší generace a papírovou formou pro starší generace, které nemají přístup na internet nebo nemají založený účet na Facebooku. Dotazník byl určen nejen pro místní obyvatele, ale i pro obyvatele z okolních vesnic a měst.

Aby byl průzkum spolehlivý, musí mít pro daný počet obyvatel určitý minimální počet respondentů. Pro cca 1 200 obyvatel v obci Rouchovany je při 95% úrovni spolehlivosti minimální počet 278 respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 318 respondentů a tato hodnota je tedy pro daný průzkum dostačující (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Vrácené dotazníky byly postupně vyhodnoceny a výsledky slouží jako podklad pro budoucí podnikání. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda bude o zakázkovou výrobu dortů a zákusků v obci Rouchovany zájem, o jaký sortiment produktů bude největší zájem a které ukazatele jsou důležité pro budoucí zákazníky.

3.4.1 Dotazníkové šetření

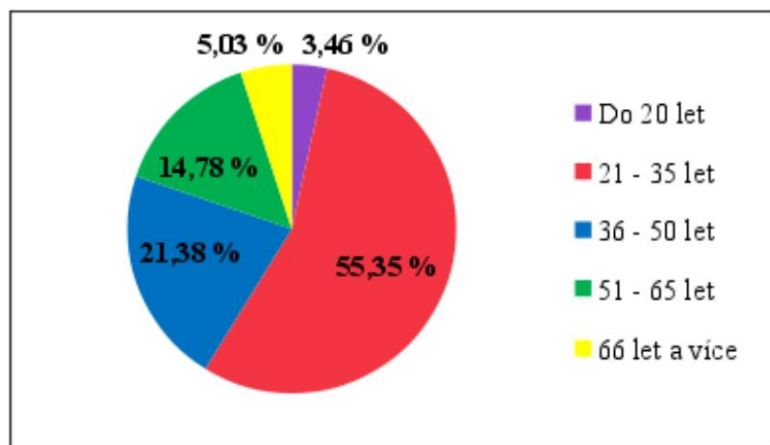
První otázka dotazníkového šetření, která se týkala pohlaví, ukázala, že na dotazník odpovědělo více žen než mužů, jak je vidět v grafu č. 1. Může to svědčit o tom, že o dorty a zákusky budou mít více zájem ženy. Z celkového počtu 318 respondentů bylo 239 žen a 79 mužů.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

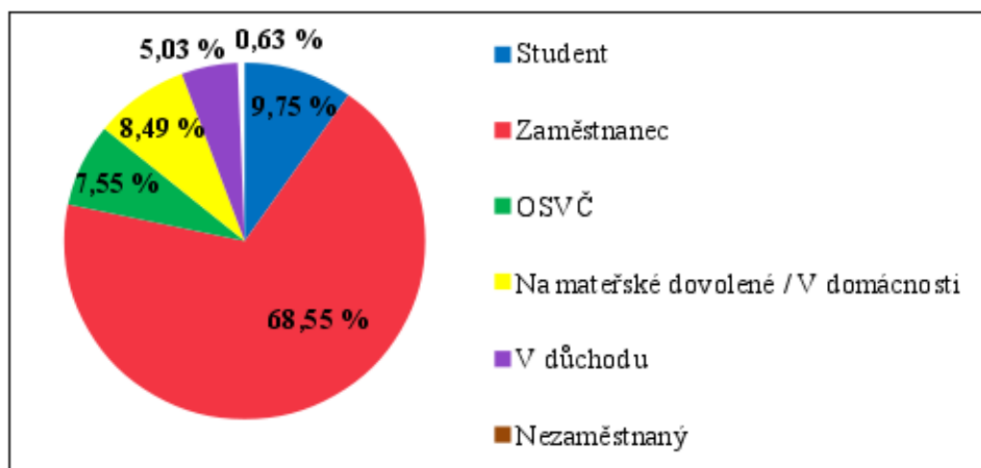
Další otázka ukázala věkové rozložení respondentů, jak je znázorněno v grafu č. 2. Více jak polovina dotázaných byli lidé ve věku 21 – 35 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 36 – 50 let.



Graf č. 2: Věk respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka, která dotazovala na sociální status respondentů, ukázala, že téměř 70 % dotázaných jsou zaměstnanci. Tito lidé mají méně volného času, protože chodí do zaměstnání, starají se o domácnost, o rodinu, a proto ocení možnost objednávky dortu na rodinnou oslavu dle svého přání a bez starostí. Pouze dva respondenti uvedli, že jsou nezaměstnaní, jak ukazuje graf č. 3.

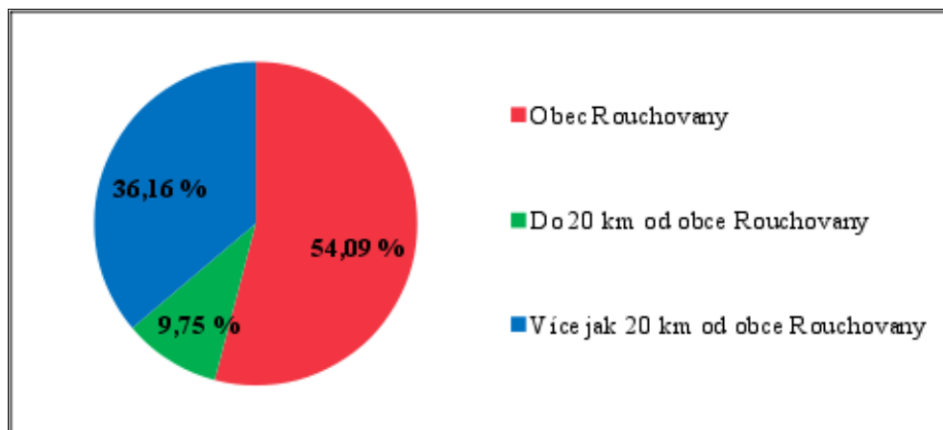


Graf č. 3: Sociální status respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 4 je patrné, že se další otázka zaměřuje na bydliště respondentů. Díky dotazníku bylo zjištěno, že více jak polovina dotázaných bydlí v obci Rouchovany. Druhá početná skupina, přesněji 36,16 % dotázaných bydlí více jak 20 km od obce Rouchovany. Velice

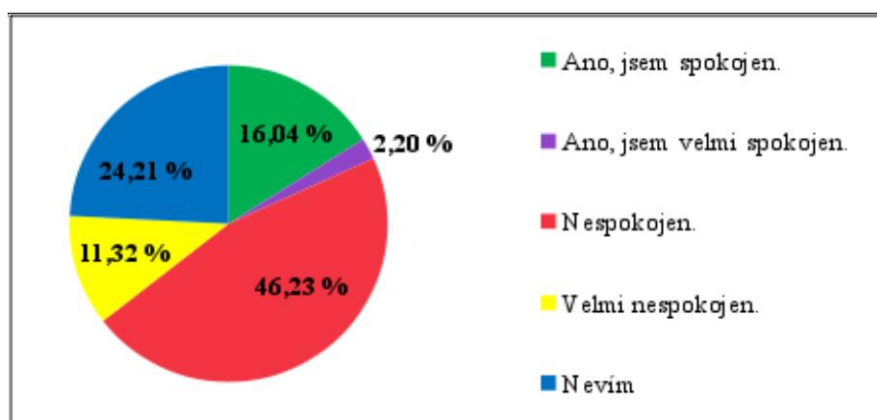
pozitivní je, že i tato skupina respondentů, kteří jsou od obce Rouchovany vzdáleni, mají o nabízený sortiment výrobků zájem. Necelých 10 % dotázaných bydlí méně jak 20 km od Rouchovan.



Graf č. 4: Bydliště respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

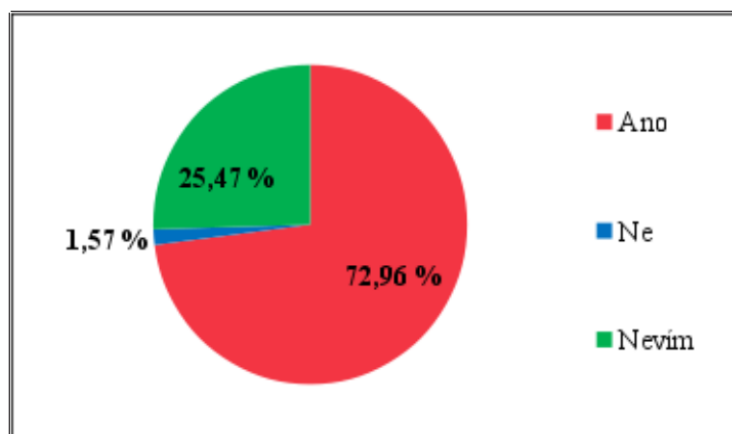
V páté otázce respondenti odpovídali, zda jsou spokojeni se současnou nabídkou dortů a zákusků v obci Rouchovany a jejím okolí (viz. Graf č. 5). Téměř polovina respondentů uvedla, že je nespokojena a 11,32 % dotázaných je dokonce velmi nespokojeno. Pouze 51 respondentů je se současnou nabídkou spokojeno a 7 respondentů velmi spokojeno. 77 dotázaných uvedlo, že neví, jestli je spokojeno, či nespokojeno. Zjištěná vysoká nespokojenost respondentů se současným stavem má příznivý vliv pro budoucí podnikání.



Graf č. 5: Spokojenost respondentů s nabídkou dortů a zákusků v obci Rouchovany

(Zdroj: Vlastní zpracování)

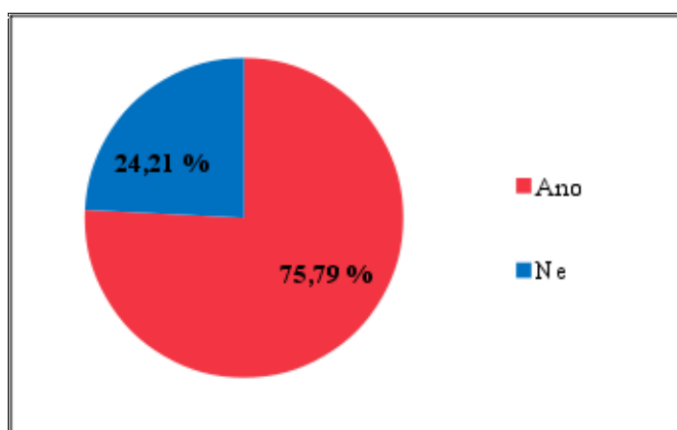
Další důležitá otázka měla za cíl zjistit, jestli by respondenti měli vůbec o zakázkovou výrobu domácích dortů a zákusků zájem. Odpověď je velmi příznivá, jak vyplývá z grafu č. 6, a budoucí podnik by se mohl setkat s úspěchem. 232 respondentů, přesněji 72,96 % uvedlo, že by o podnik mělo zájem a pouze 5 respondentů odpovědělo záporně. Zbylá část respondentů odpověděla neutrálně, tedy, že neví.



Graf č. 6: Zájem o zakázkovou výrobu domácích dortů v obci Rouchovany

(Zdroj: Vlastní zpracování)

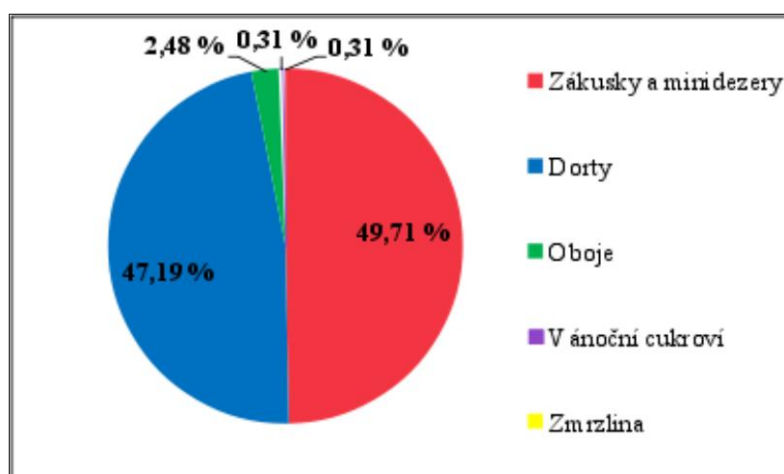
V další otázce (viz. Graf č. 7) bylo zjištěno, že více jak dvě třetiny dotázaných si již nechaly nějaký dort či zákusky na zakázku vyrobit. Pouze 77 respondentů nemá se zakázkovou výrobou dortů a zákusků žádnou zkušenost. Je možné, že právě tito respondenti, kteří nemají se zakázkovou výrobou zkušenost, budou chtít služby podniku, třeba jen ze zvědavosti, využít.



Graf č. 7: Zkušenost se zakázkovou výrobou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

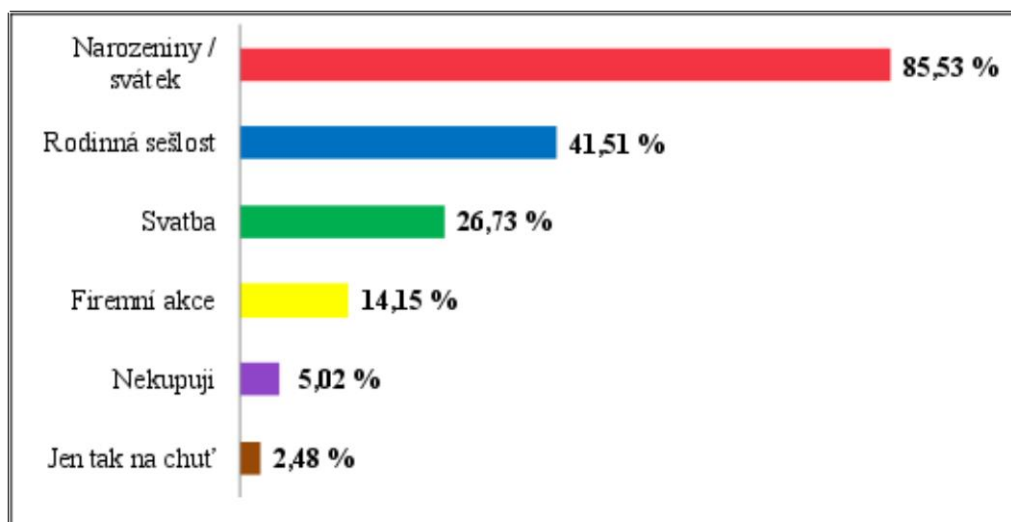
Při dotazu který z cukrářských výrobků preferujete nejvíce, byly odpovědi velmi vyrovnané (viz. Graf č. 8). 49,71 % respondentů odpovědělo, že preferuje zákusky a minidezerty a 47,19 % dotázaných uvedlo, že má raději dorty. 8 dotázaných se nedokázalo rozhodnout, protože mají rádi jak dorty, tak zákusky. U této otázky byla možnost napsat svoji vlastní odpověď, pokud někdo preferuje něco jiného, což 2 respondenti využili. Jeden dotázaný preferuje vánoční cukroví a druhý preferuje zmrzlinu. Pro podnik to znamená, že se může s klidem zaměřit jak na výrobu dortů, tak i zákusků, protože o oba produkty bude zájem.



Graf č. 8: Preference cukrářských výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

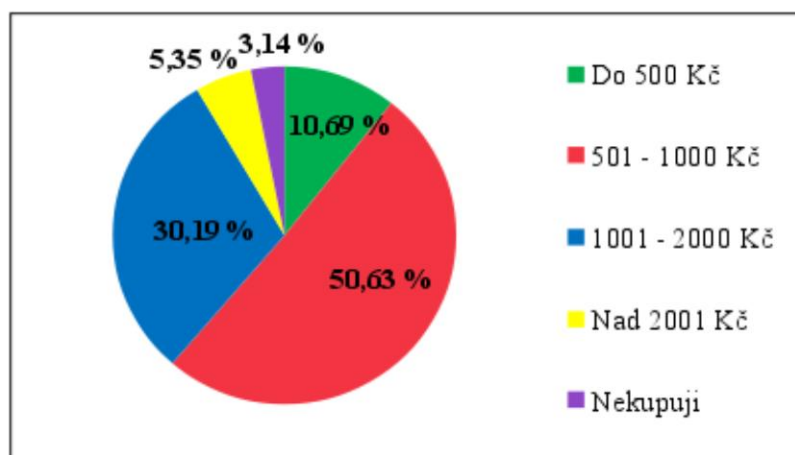
Další otázka, viz. Graf č. 9, měla za cíl zjistit, při jaké příležitosti respondenti nejčastěji kupují cukrářské výrobky. V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Jednoznačně zvítězila odpověď narozeniny či svátek, kterou vybralo 85,53 %, tedy 272 dotázaných. Na druhém místě je rodinná sešlost, kterou zvolilo 132 dotázaných a třetí nejpočetnější skupinou je svatba, kterou zvolilo 85 respondentů. 45 respondentů kupuje dorty či zákusky na firemní akci a pouze malé procento dotázaných kupuje tyto výrobky jen tak na chuť nebo nekupuje vůbec. Pro podnik to znamená, že by se měl zaměřit především na narozeninové dorty, které většina dotázaných kupuje nejčastěji.



Graf č. 9: Příležitosti pro využití zakázkové výroby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

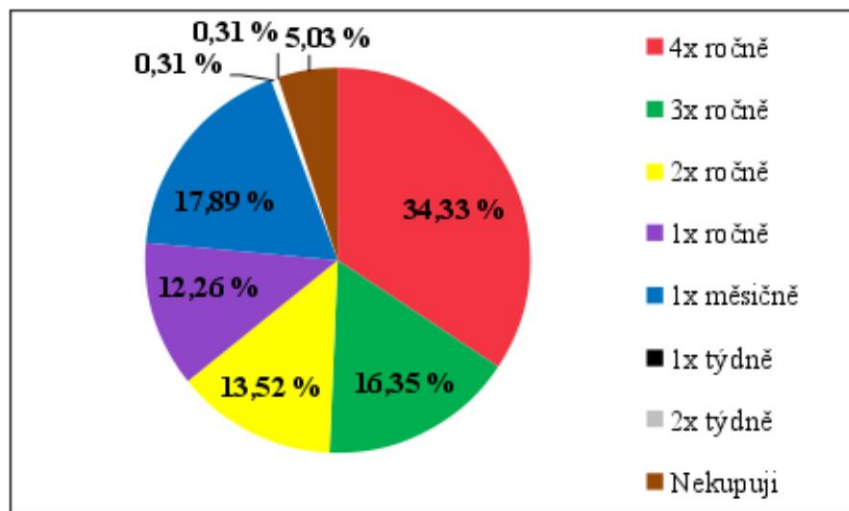
Desátá otázka, viz. Graf č. 10, se týkala financí. Tato otázka zjišťovala, kolik jsou lidé ochotni zaplatit za klasický narozeninový dort. Polovina dotázaných je ochotna zaplatit částku od 500 Kč do 1000 Kč. Částku vyšší, tedy 1001 Kč až 2000 Kč je ochotno za narozeninový dort zaplatit 30 % dotázaných. Malé procento respondentů zvolilo částku do 500 Kč nebo naopak více, nad 2001 Kč. Vypovídá to o tom, že lidé dorty kupují a mají představu o tom, jak se cena za klasický narozeninový dort pohybuje, je to do částky 1000 Kč.



Graf č. 10: Respondenty zvolená cena za klasický narozeninový dort

(Zdroj: Vlastní zpracování)

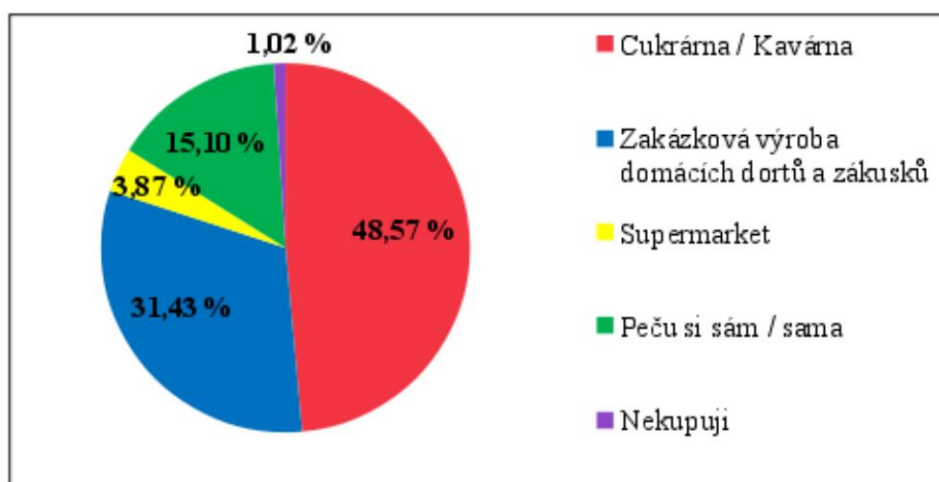
Další otázka zjišťovala, jak často cukrářské výrobky lidé nakupují. Bylo zjištěno, že většina dotázaných kupuje výrobky docela často, jak je vidět v grafu č. 11. Přibližně 4krát ročně je kupuje 34,33 % dotázaných a 1krát měsíčně 17,89 % dotázaných. 16,35 % dotázaných kupuje cukrářské výrobky 3krát ročně a jen malé procento je nekupuje vůbec. Byla zde možnost napsat svou vlastní frekvenci nákupu. Dva respondenti této možnosti využili, jeden dotázaný si dopřává cukrářské výrobky 1krát týdně a druhý dotázaný dokonce 2krát týdně. Tyto odpovědi jsou pozitivní zprávou pro podnik, protože se dá předpokládat, že bude mít své stále zájemce, kteří si často rádi dopřejí sladké.



Graf č. 11: Frekvence nákupu cukrářských výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

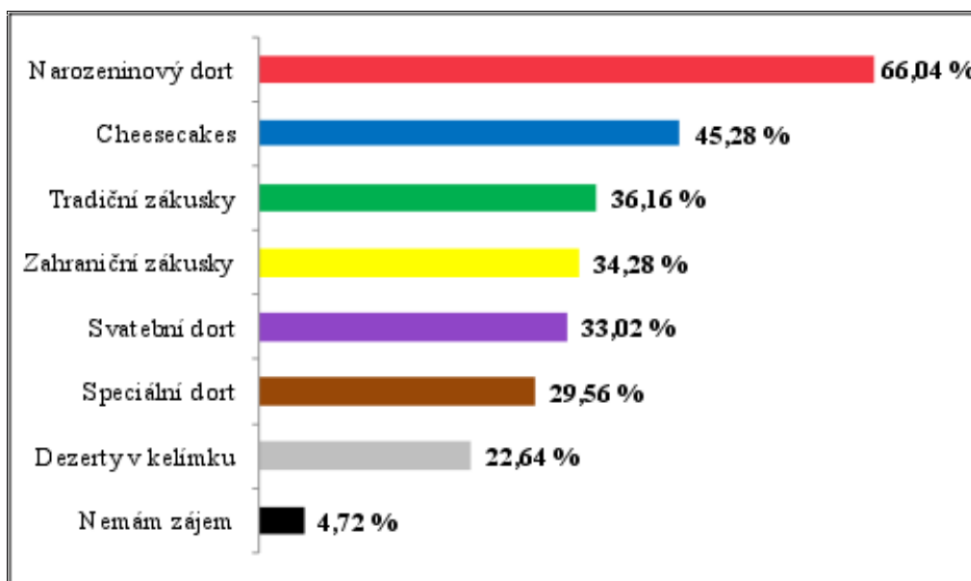
Následující otázka zjišťovala, kde respondenti nejčastěji kupují cukrářské výrobky. Odpovídající mohli opět zvolit více možností. Téměř 75 % dotázaných odpovědělo, že je kupují v cukrárně či kavárně, ale také si je nechávají objednat na zakázku, přesněji téměř 50 % dotázaných. Mezi respondenty jsou i takoví, kteří si rádi pečou doma sami, jak je znázorněno v grafu č. 12, celkem 74 respondentů. Jen malé procento respondentů nakupuje v supermarketu nebo 5 respondentů nekupuje vůbec. Z toho vyplývá, že lidé dávají přednost kvalitním domácím výrobkům před těmi supermarketovými.



Graf č. 12: Nejčastější místa nákupu cukrářských výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

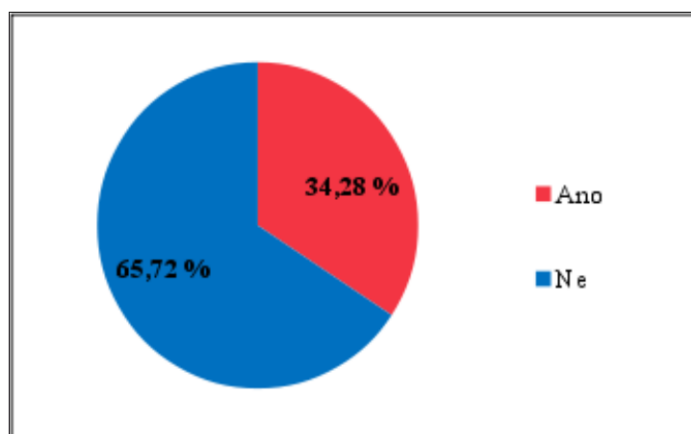
V otázce, která zjišťovala, o jaký konkrétní produkt by měli zákazníci zájem, v případě zakázkové výroby dortů a zákusků v obci Rouchovany (viz. Graf č. 13), měli respondenti možnost zvolit opět více variant odpovědí. Nejvíce lidí by mělo zájem o narozeninový dort, celkem 66,04 %, tedy 210 respondentů. Oblíbený je také cheesecake, o který by mělo zájem 144 dotázaných. Tradiční zákusky jako větrník, indián, laskonka, kremrole atd. by rádo ochutnalo 115 dotázaných. Docela velký úspěch by měly i zahraniční zákusky, jako jsou makronky, tartaletky, cupcakes atd., o ty by mělo zájem 109 dotázaných. Dá se předpokládat, že zejména mladí lidé, kteří byli nejpočetnější skupinou v průzkumu, budou plánovat svatbu. O svatební dort je také značný zájem, nechalo by si ho vyrobit 105 respondentů. Dá se říct, že každý sortiment si najde svého kupce, protože o speciální dorty (na firemní akce, promoce, výročí, k Valentýnu...), stejně tak o dezerty v kelímku (panna cota, tiramisu,...) je také značný zájem. Jen malé zanedbatelné procento dotázaných by o nabídku cukrářských výrobků nemělo zájem.



Graf č. 13: Zájem o konkrétní produkty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

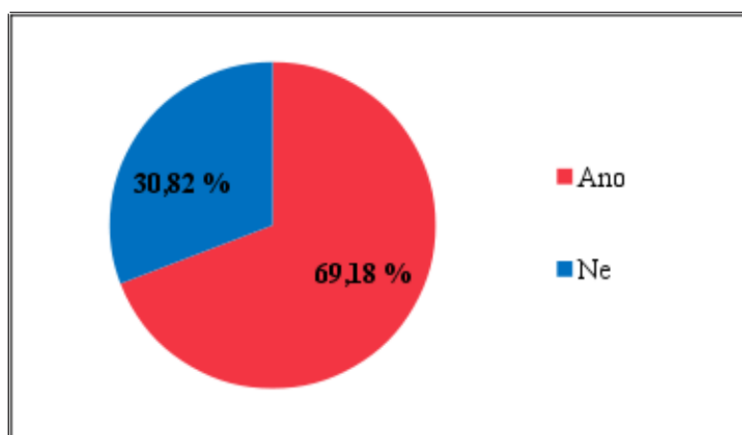
Vánoční cukroví si lidé převážně pečou sami doma, ale část respondentů (Graf č. 14), přibližně jedna třetina z nich (34,28 %), by tuto možnost uvítala a ráda by si vánoční cukroví nechala objednat. Mohou to být lidé, kteří nemají na pečení čas, nebo volný čas využijí raději jinak, třeba s rodinou. Někoho pečení také nebaví nebo se mu cukroví nedaří, proto si je raději hotové objedná.



Graf č. 14: Zájem o zakázkovou výrobu vánočního cukroví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

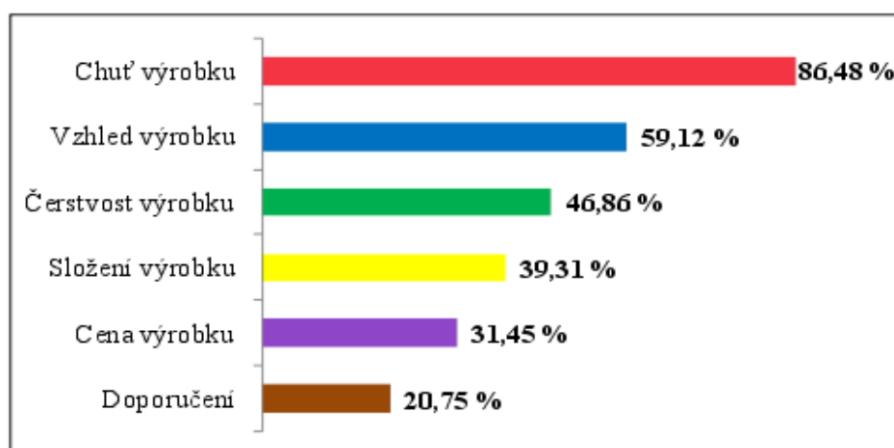
Co se týká nabídky slaných dortů (viz. Graf č. 15), tak naopak převážná část respondentů by tento produkt uvítala. Slané dorty mohou být vhodné například pro diabetiky nebo pro lidi, kteří nemají rádi sladké. Slané dorty by uvítalo 220 dotázaných. 98 respondentů by o slané dorty nemělo zájem, může to být z důvodu, že preferují více sladké. Z důvodu kladného ohlasu bude pro podnik vhodné, aby tento produkt do svého nabízeného sortimentu určitě zařadil.



Graf č. 15: Zájem o zakázkovou výrobu slaných dortů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

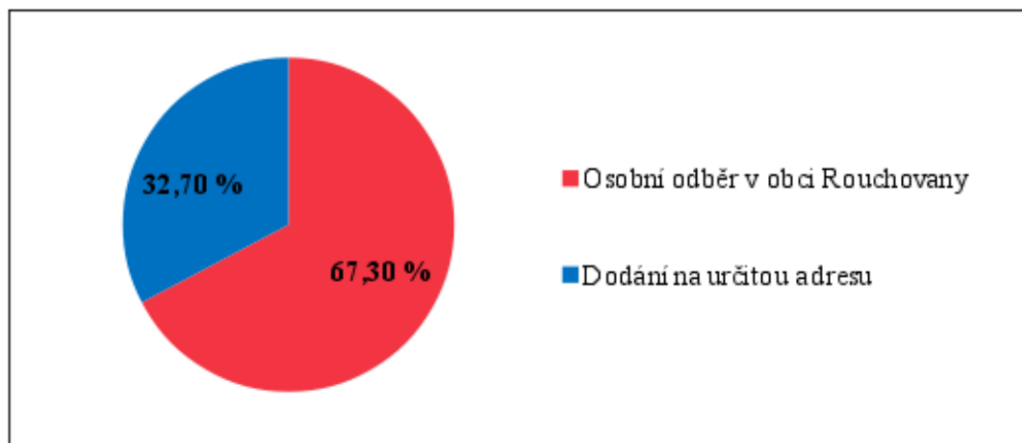
Jedna z otázek (viz. Graf č. 16) se zabývala zjišťováním, co je pro respondenty při koupi cukrářských výrobků podstatné, zda vzhled, chuť, složení, čerstvost, cena výrobku nebo doporučení. Respondenti jednoznačně upřednostňují chuť výrobku, která je podstatná pro 86,48 % dotázaných. Méně důležitý je vzhled výrobku, podle kterého vybírá cukrářské výrobky 59,12 % respondentů.



Graf č. 16: Preference při koupi cukrářských výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

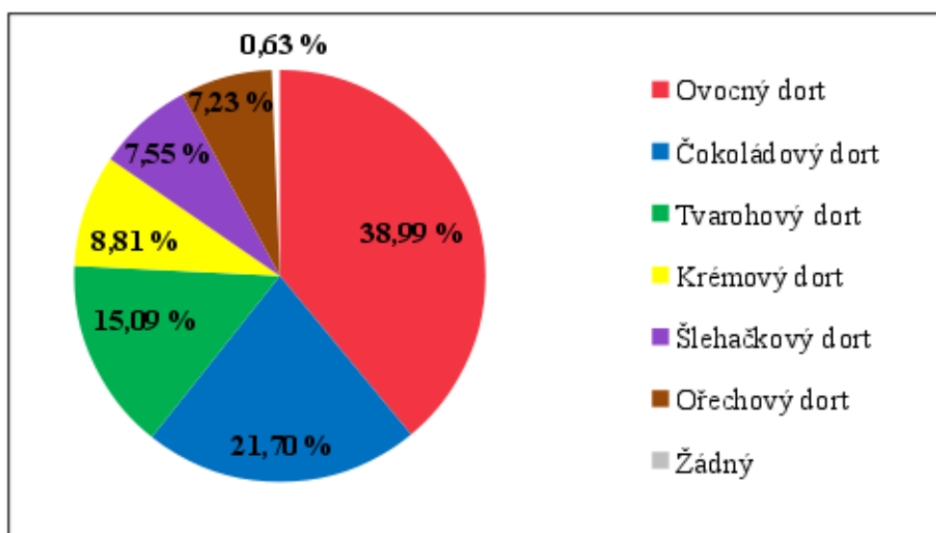
Další otázka u respondentů zjišťovala, zda preferují osobní odběr cukrářských výrobků přímo v obci Rouchovany či dodání na určitou adresu. Z grafu č. 17 je patrné, že 67,30 % respondentů preferuje osobní odběr v obci Rouchovany. Což je pozitivní i pro provozovnu samotnou, že se více zapíše do podvědomí zákazníků.



Graf č. 17: Způsob dodání hotových cukrářských výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

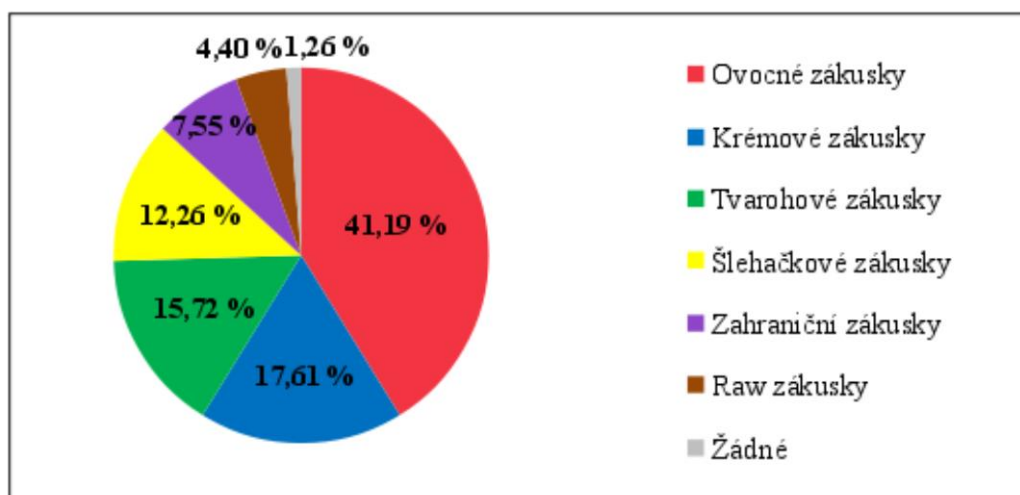
Jednou z dalších otázek bylo, jaký druh dortu respondenti preferují, zda ovocný, čokoládový, tvarohový, krémový, šlehačkový, ořechový nebo žádný. Z grafu č. 18 je zřejmé, že nejvíce jsou preferovány ovocné dorty (38,99 %) a čokoládové dorty (21,70 %). Nejméně pak ořechový (7,23 %) a šlehačkový (7,55 %).



Graf č. 18: Preference druhu dortu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

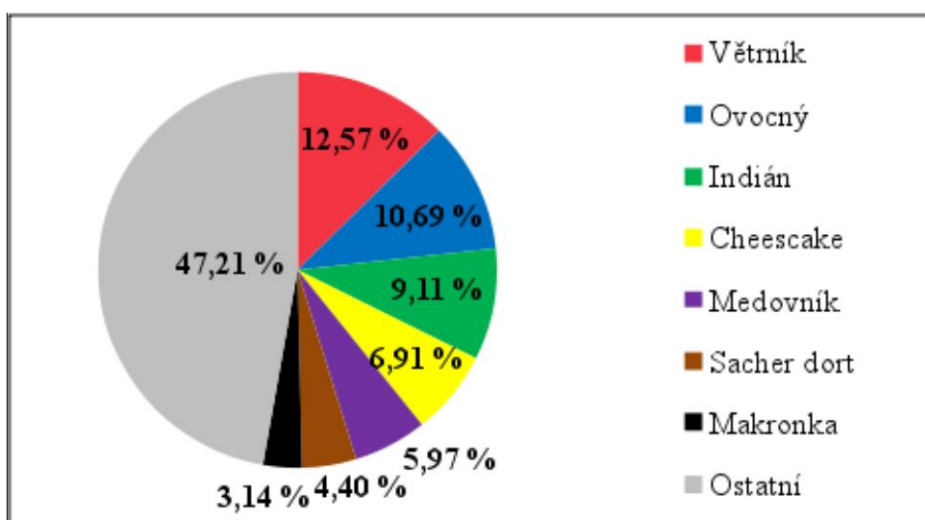
V návaznosti na předchozí otázku byla postavená i další. A to jaký druh zákusku respondenti preferují – ovocné, krémové, tvarohové, šlehačkové, zahraniční, raw nebo žádné. Z grafu č. 19 je zřejmé, že nejvíce jsou preferovány ovocné zákusky (41,19 %) podobně jako ovocné dorty (viz. Graf č. 17). Naopak nejmenší zájem je o raw zákusky (4,40 %).



Graf č. 19: Preference druhu zákusku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku (viz. Graf č. 20), byla otevřená. Respondent měl napsat libovolný dort nebo zákusek, který má nejraději. Jako nejoblíbenější zákusek byl zvolen větrník. Následoval ovocný dort či zákusek, indián, cheescake, medovník, sacher dort a makronka. Převážnou většinu (47,21 %) tvořily ostatní zákusky a dorty, mezi kterými byly trubičky, vánoční cukroví, Pařížský dort, laskonky, punčové řezy, zmrzlina, tiramisu, Míša řezy, Krtkův dort, dort Pohádka, linecké cukroví, kornoutky, kremrole a mnohé další.



Graf č. 20: Nejoblíbenější dort nebo zákusek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z vyhodnocení dotazníků lze usoudit, že o zakázkovou prodejnu cukrářských výrobků v obci Rouchovany zájem je. Dále je i zájem o výrobu dortů a zákusků všeho druhu, slaných dortů nevyjímaje.

3.5 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. SWOT analýza shrnuje celkovou situaci podniku, tedy vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku. Pro tuto analýzu jsou použity výsledky z předchozích analýz, kterými byly PEST analýza, Porterův model pěti sil a také dotazníkové šetření. Správně sestavená SWOT analýza může pomoci vytvořit celkovou strategii podniku. Nejlepší strategií pro podnik je „prodat“ silné stránky podniku, využít budoucích příležitostí a naopak neutralizovat očekávané hrozby z okolí a minimalizovat slabé stránky podniku. Jednotlivé faktory v matici jsou seřazeny od nejvyšší váhy po nejnižší a faktory nejvyšší váhy jsou zvýrazněny tučně.

Tabulka č. 1: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SWOT analýza	
S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<p>S1: Žádná cukrářská výroba v obci a blízkém okolí</p> <p>S2: Žádné náklady na nájem</p> <p>S3: Kvalitní a čerstvé suroviny</p> <p>S4: Domácí receptura dortů a zákusků</p> <p>S5: Vlastní výroba</p> <p>S6: Poloha podniku</p> <p>S7: Znalost a povědomí o majitelce</p> <p>S8: Osobní přístup k zákazníkům</p> <p>S9: Široký sortiment</p> <p>S10: Možnost dovozu přímo do domu</p> <p>S11: Inovace nových chutí a vzhledu</p> <p>S12: Spolehliví dodavatelé</p>	<p>W1: Začínající podnik</p> <p>W2: Náklady na vybavení prostor</p> <p>W3: Hledání nových zákazníků</p> <p>W4: Hledání nových zaměstnanců</p>
O - Příležitosti	T - Hrozby
<p>O1: Společenské akce v obci a okolí</p> <p>O2: Získání dobrého jména</p> <p>O3: Spolupráce s cateringovými agenturami a cukrárnami</p> <p>O4: Rozšíření sortimentu</p> <p>O5: Pořádání cukrářských kurzů</p> <p>O6: Oslovení nových zákazníků</p> <p>O7: Otevření cukrárny na náměstí obce</p> <p>O8: Levná reklama místních médií</p>	<p>T1: Nezájem zákazníků o výrobky</p> <p>T2: Vypnutí elektrického proudu</p> <p>T3: Vstup nové konkurence</p> <p>T4: Nevyzvednutí objednané zakázky</p> <p>T5: Zvyšování cen surovin</p> <p>T6: Nedodání surovin od dodavatele</p> <p>T7: Nestihnutí zakázky</p> <p>T8: Změny legislativy</p>

3.5.1 Silné stránky

V Rouchovanech a blízkém okolí se nenachází žádná cukrářská výroba, ani cukrárna či kavárna, a proto je tento faktor považován za velmi silnou stránku, protože je zde jen velmi malá konkurence, a to v širším okolí. Protože podnik bude mít sídlo v rodinném domě, kde majitelka bydlí, odpadají náklady za nájem prostor. Dorty i zákusky budou dělané z domácích receptů, které majitelka dostala od své babičky a vyráběné z poctivých kvalitních a čerstvých surovin. Budou používána domácí vejce z vlastního chovu a jedlé květiny na ozdobu dortů z vlastní zahrady. Nebudou používány žádné potravinové náhražky a polotovary. Protože z analýzy vyplynulo, že zákazník preferuje kvalitní a chutné výrobky, nebudou kvalitní suroviny nahrazovány méně kvalitními, i přesto, že jsou levnější. Pro podnik je podstatné vycházet z preferencí zákazníka. Podnik si bude zakládat na osobním přístupu ke každému zákazníkovi. V nabídce bude široký sortiment výrobků. Na výběr budou výrobky, o které mají zákazníci zájem, tedy dorty mnoha příchutí a k různým příležitostem (narozeninové, svatební, dětské, firemní, atd.), klasické zákusky (indián, větrník, laskonka, trubička, ovocný košíček, punčový řez, likérová špička, marcipánová brambora a další), ale také zahraniční zákusky (makronky, tartaletky, muffiny, cupcakes). Chybět nebudou ani dezerty v kelímku nebo oblíbené dorty, jako medovník, cheesecake, Pařížský dort, Sacher dort či slané dorty. Výrobna bude neustále inovovat chutě a měnit vzhled nabízených výrobků tak, aby uspokojila chutě zákazníka a získávala nové spokojené zákazníky.

Podnik bude umístěn v obci Rouchovany na náměstí, tedy ve středu obce, kde se nachází většina obchodů a služeb a je zde největší frekvence lidí. Cukrářská výroba bude umístěna blízko frekventované silnice, která je hlavní komunikací obce, proto bude k podniku dobrá dopravní dostupnost. Před výrobnou bude k dispozici prostorné neplacené parkoviště. Majitelka již má v současné době několik stálých a spokojených zákazníků a to je velké plus pro začínající podnik. Protože je majitelka a současně cukrářka již známá díky svým pečícím a cukrářským schopnostem, neměl by být problém přilákat přespolní zákazníky. Personál cukrárny bude v budoucnu vybírán dle zkušeností v cukrářském oboru a ochoty učit se novým věcem. Příjemní a sympatičtí zaměstnanci, kteří budou tvořit dobrý tým, podtrhnou chuť a kvalitu cukrářských výrobků a díky tomu se budou spokojení zákazníci vracet.

3.5.2 Slabé stránky

Jednou z největších slabých stránek je, že se jedná o začínající „no name“ podnik. Tedy že bude potřeba zpočátku větší investice, např. na vybavení výroby, suroviny, obalové materiály atd. Dále bude potřeba investovat do reklamy – novinová inzerce, sociální sítě. Zde bude dobré zákazníky nějak motivovat, aby si výrobky objednali právě zde, např. slevou, zaručení kvality, dárkem aj. Další slabou stránkou je zastoupení zaměstnanců, bude potřeba vybrat kvalitní a kvalifikované pracovníky, protože jen díky nim se podnik může rozvíjet.

3.5.3 Příležitosti

Jednou z největších příležitostí budoucího podniku je fakt, že obec Rouchovany velice často pořádá kulturní a společenské akce. Díky tomu se jméno podniku může dostat do podvědomí nejen místního obyvatelstva, ale i přespolních. Z čehož vyplývá i možnost podniku spolupracovat s různými cateringovými společnostmi a cukrárnami v okolí, a to díky dobrým referencím od zákazníků.

Další možností, jak podnik rozvíjet, je pořádání různých cukrářských kurzů, které jsou v posledních letech mezi lidmi velice oblíbené a je o ně vysoký zájem. K rozšíření sortimentu může dopomoci nejen zájem zákazníků, ale i zkušenost zaměstnanců např. ze zahraničních stáží, nebo škol. A proto je tak důležité vybrat správný personál.

Velké plus jsou místní média, kde podnik může umístit svoji reklamu. S tím souvisí také využití sociálních sítí pro propagaci výrobků, jako např. Facebook a Instagram.

V neposlední řadě je možnost otevření vlastní cukrárny (kavárny) s posezením uvnitř i venku. Protože jak už bylo zmíněno, podnik se bude nacházet přímo na náměstí obce, kde vede hlavní komunikace obcí, tzn., cukrárnu by nenavštěvovali pouze místní obyvatelé. V případě, že by podnik uvažoval o otevření vlastní cukrárny, bylo by dobré, rozšíření sortimentu také o zmrzlinu, u které se spotřeba v letním období stále zvyšuje.

3.5.4 Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro začínající podnik je nezískání nebo ztráta zákazníků. Což může být příčinou nedodržování zakázek a tedy i negativní reklamy od zákazníků. Nedodržení termínu zakázky může mít mnoho příčin např. nedodání surovin od

dodavatelů, vypnutí elektrického proudu, aj. Proto je velmi důležité vybrat si spolehlivé dodavatele a uzavřít s nimi dobře sestavenou smlouvu. Dále mít záložní generátor, kdyby došlo k výpadku proudu.

Další hrozbou pro začínající podnik je, nevyzvednutá zakázka. Z toho důvodu by bylo vhodné nechat si platit od zákazníků zálohu např. 30 % z ceny výrobku.

V případě, že začnou růst ceny surovin, automaticky se zvýší i náklady na výrobu cukrářských výrobků, což může ovlivnit množství objednávek od zákazníků. Tomuto lze předcházet vyššími cenami výrobků už od začátku výroby, např. s marží 60 %.

Mezi poslední hrozby pro podnik patří vstup konkurence na trh a změna legislativy. Tyto dvě hrozby nejde moc ovlivnit, protože konkurenci se zabránit nedá a legislativa je dána zákonem. Proto by bylo vhodné, aby si podnik udělal dobré jméno už na začátku, z pohledu konkurence. Hlavní je nastudování legislativy dané problematiky, aby nedošlo k porušování zákona.

Po vyhodnocení SWOT analýzy lze říci, že budoucí podnik v obci Rouchovany má hodně silných stránek oproti slabým. Dále má spousty příležitostí, jak podnik rozvíjet a zlepšovat a v neposlední řadě, většinu hrozeb je možné ovlivnit vnitřními faktory podniku.

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU K ZALOŽENÍ PODNIKU

Tato část diplomové práce se věnuje samotnému sestavení podnikatelského plánu na založení malého podniku.

4.1 Titulní strana

Logo:



Obrázek č. 8: Logo Nebeské dorty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název podniku: Nebeské dorty

Sídlo: Rouchovany 70, 675 57 Rouchovany

Majitelka: Bc. Veronika Brudíková

Telefon: + 420 728 503 862

Email: nebeskedorty@gmail.com

Právní forma: živnostenský list

Předmět podnikání: pekařství, cukrářství

Datum zahájení provozu: 1. 3. 2020

Podnik bude nabízet:

- Zakázkovou výrobu sladkých dortů
- Zakázkovou výrobu slaných dortů
- Zakázkovou výrobu zákusků a dezertů

Popis podniku

Podnik cukrářská výrobná s názvem Nebeské dorty bude provozován v obci Ruchovany majitelkou Veronikou Brudíkovou. Pro založení podniku si musí majitelka obstarat živnostenské oprávnění. Cukrářská činnost spadá do živností řemeslných. Kromě všeobecných podmínek vyžaduje i zvláštní podmínku, kterou je odborná způsobilost. Protože majitelka odbornou způsobilost nemá, bude mít zřízeného odpovědného zástupce. Tím bude rodinná známá, která má s tímto typem podnikání velké zkušenosti. Výrobky budou zákazníkům předávány v krabicích, které budou označeny logem podniku. Logo si majitelka navrhovala a vytvořila sama.

Byla zvolena forma podnikání na základě živnostenského oprávnění a to ze dvou důvodů. Tato forma obnáší nízké náklady na založení podniku a není nutné mít počáteční vklad. Jsou zde nízké administrativní náklady a majitelka se může o budoucnosti podniku samostatně rozhodovat.

Cílem podniku je vytvořit dobré jméno na trhu, zapsat se do podvědomí zákazníků jako výrobce kvalitních a chutných domácích cukrářských výrobků a mít věrné a spokojené zákazníky.

4.2 Exekutivní souhrn

Cílem tohoto projektu je vytvořit reálný podnikatelský plán k založení malého podniku – cukrářské výrobný s názvem Nebeské dorty. Logo podniku bude vyznačeno na krabicích s výrobky. Cílem podniku je vyrábět kvalitní a chutné zákusky a dorty za příznivé ceny, jedinečné svým vzhledem a chutí. Majitelka chce vybudovat dobré jméno na trhu a získat dlouhodobé věrné zákazníky. Majitelka by ráda v rámci svého podnikání zajišťovala kompletní svatební bar, tedy svatební dort, včetně zákusků, minidortíků a jiných sladkostí. Záleží však na tom, jestli budou mít zákazníci o tento produkt zájem.

Cukrářská výrobná bude sídlit v obci Rouchovany v kraji Vysočina v nevyužívaném patře rodinného domu, kde majitelka bydlí. Takže svou výrobnu bude provozovat „doma“. Podnik bude mít velmi dobrou lokalitu, protože se bude nacházet přímo na náměstí obce, kde je největší frekvence obyvatel, turistů i nakupujících lidí z okolních vesnic a měst.

Podnik má několik konkurenčních výhod. Majitelka nebude muset platit nájem. Prostory provozovny potřebují jen pár stavebních úprav. V současné době je v hlavní místnosti budoucí provozovny kuchyně, což je ideální možnost. V obci není žádná cukrářská výroba ani cukrárna či kavárna. Nejbližší jediný konkurenční podnik je vzdálen 8 km, ostatní konkurenti ve vzdálenosti přibližně 20 km. Celý podnik si bude řídit sama majitelka, která bude dorty a zákusky také péct, protože je to jejím velkým koníčkem. Protože má majitelka již v současné době několik stálých zákazníků, převážně z řad rodiny, kamarádů a kolegů, bude vstup na trh jednodušší. Podnik bude mít jednoho podřízeného zaměstnance - cukrářku, která bude také zajišťovat výrobu dortů a zákusků, vyřizovat objednávky a případně je rozvážet. Budoucí zaměstnankyně je známou majitelky. Velkou výhodou je, že tato zaměstnankyně vlastní automobil, který bude zajišťovat rozvoz výrobků po okolí.

Pozitivní je fakt, že dle marketingového průzkumu, který byl proveden v obci, má podnik šanci na úspěch. Potenciální zákazníci mají o cukrářskou výrobu zájem a chtějí využívat jejich služeb.

Podnik má v plánu spolupracovat také s cateringovými agenturami a dodávat své výrobky do okolních cukráren. Jednou z příležitostí pro podnik je otevření cukrárny na náměstí, je to však otázka budoucnosti a zaleží na tom, jak se nový podnik rozjede.

Za klíčovou formu propagace jsou považovány webové a facebookové stránky, na kterých má svůj účet v současné rychlé době plně nových technologií téměř každý občan.

Podnik svou činnost zahájí 1. 3. 2020. V prvním roce podnikání lze očekávat ztrátu, která je dána vysokými vstupními náklady, kde největší položka je vybavení výroby. V dalších letech už se podnik stabilizuje a lze očekávat zisk. Hlavním cílem podniku je navyšovat zisk, zvyšovat tržby, vybudovat dobré jméno firmy a získat stálé spokojené zákazníky.

4.3 Business model

Následující kapitola se zabývá popisem business modelu, který bude použit při podnikání cukrářského podniku „Nebeské dorty“.

4.3.1 Mise

Misí cukrářského podniku „Nebeské dorty“ je prodávat po domácku vyrobené dorty a zákusky a to nejen sladké. Podnik za jednu z nejdůležitějších misí považuje maximální spokojenost zákazníka, který na základě dobrých zkušeností bude dávat kladné reference.

4.3.2 Vize

Podnik „Nebeské dorty“ se bude snažit dorty a zákusky vyrábět z takových surovin, aby byl zákazník vždy spokojen a neměl důvod odcházet ke konkurenci. Vynasnaží se, aby mu nabídl jen ty chuťově a vzhledově nejlepší výrobky, za dobrou cenu a v odpovídající kvalitě.

4.3.3 Strategické cíle

Hlavním cílem podniku „Nebeské dorty“ je nabízet široký sortiment jak dortů, tak i zákusků. S růstem obratu a ziskovosti bude podnik klást důraz na rozšiřování sortimentu o další druhy a příchutě dortů i zákusků. V tomto případě se však jedná o cíle, které jsou podmíněny úspěšným vstupem na trh a několika lety působení zde. Mezi další cíle patří možnost otevření vlastní cukrárny (kavárny) přímo u výroby, kde si budou moci zákazníci nejen zakoupit výrobky, ale také si posedět, vypít si kávu a dát si k ní dort či zákusek. Cukrárna (kavárna) by měla na první dojem působit přátelsky a příjemně, aby se v ní zákazníci cítili jako doma. Prioritou však bude kvalita prodávaných výrobků, která by měla odpovídat i ceně výrobku. Podnik má v delším časovém horizontu také v plánu možnou spolupráci s cateringovými službami či dodávání svých výrobků do jiných cukráren.

4.3.4 Klíčová partnerství

Mezi nejdůležitější klíčová partnerství budou patřit především partnerství s hlavními dodavateli surovin, protože na surovinách závisí celá výroba, a to nejen z hlediska kvality ale také rabatu, který může zvýšit ziskovou marži podniku.

4.3.5 Klíčové činnosti

Kromě samotného provozu podniku „Nebeské dorty“ patří mezi klíčové činnosti především analýza trhu a tvorba marketingové kampaně. Po analýze cash flow a dalších finančních výsledků bude také průběžně upravován finanční plán.

4.3.6 Klíčové zdroje

Hlavním zdrojem v počátcích podniku bude základní kapitál, který dosahuje hodnoty 1 200 000 Kč. Mezi další klíčové zdroje se řadí lidé a jejich dovednosti a znalosti. Majitelka sama spadá do skupiny cílových zákazníků, proto svých znalostí při podnikání bude využívat.

4.3.7 Hodnotové nabídky

Podnik „Nebeské dorty“ bude nabízet jak tradiční dorty a zákusky, které jsou ověřeny průzkumem trhu, tak i netradiční dorty a zákusky, které nejsou na českém trhu tolik známy. Nabídka bude také zahrnovat nejen zavedené produkty, ale i novinky. Důraz však bude kladen na kvalitu výrobku, a to jak na obsahovou část, tak i na design. Protože dort či zákusek musí nejen dobře vypadat, ale i chutnat.

4.3.8 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou klíčové již od samotného začátku podnikání. Je nutné počítat s ním, že ze začátku bude klientela méně početná a proto je důležité, aby se aspoň určité procento klientely vracelo a bylo spokojeno s výrobky. Z toho důvodu je důležité s nimi udržovat kontakt v podobně neobtěžujících informativních spotů – informace o zavedení nových výrobků, sezonních výrobků atd.

4.3.9 Zákaznické kanály

Jelikož se jedná o výrobu cukrářských produktů, hlavní kanálem jsou webová stránky umístěna na doméně nebeskedorty.cz. Tato stránka musí být optimalizována pro všechny běžně používané webové prohlížeče a operační systémy včetně mobilních telefonů a tabletů. Významnější investice do reklamních a propagačních kanálů bude možná až po určité době provozu podniku. Použit bude především Facebook a Instagram, kde je možné umisťovat aktuální fotky výrobků.

4.3.10 Zákaznické segmenty

Podnik „Nebeské dorty“ se bude soustředit na dva zákaznické segmenty, mezi kterými není stanovena jednoznačně hranice. Prvním segmentem jsou lidé, kteří upřednostňují zakázkovou výrobu dortů. Zde, se bude podnik snažit nabídnout, co největší sortiment druhů a příchutí dortů. Druhým segmentem zákazníků pak budou zákazníci, co upřednostňují zakázkovou výrobu zákusků. V tomto případě se podnik bude snažit zahrnout do portfolia většinu zákusků, které jsou na českém trhu vyhledávány.

4.3.11 Struktura nákladů

Struktura nákladů bude rozpracována ve finančním plánu. Výše fixních nákladů je poměrně snadno předvídatelná, kdežto náklady variabilní se budou odvíjet především od počtu zakázek.

4.3.12 Zdroje příjmů

Zdrojem příjmu budou tržby z prodaných produktů, respektive marže a peníze za práci. Výše marže, se bude odvíjet od nákupu surovin. Kalkulace nabídkových cen, bude uvedena v marketingovém plánu. Co se týče plateb, bude možné výrobky uhradit jak hotově tak i platební kartou přes terminál.

4.4 Organizační plán

Organizační struktura bude zpočátku, při zakládání podniku velice jednoduchá. Majitelka podniku bude současně zaměstnancem. O všech krocích v podniku tak bude rozhodovat sama majitelka. Majitelka bude řídit podnik a dělat veškerou práci s podnikem spojenou. Majitelka bude mít k sobě pouze jednoho podřízeného zaměstnance, vyučenou cukrářku Moniku Šandovou. Podnik se bude chtít postupně rozvíjet. Po uchycení se na trhu a ustálení finanční situace je možné uvažovat o rozšíření personálu.

Náplň práce majitelky podniku:

- vedení provozovny,
- vedení účetnictví a mezd,
- marketing a propagace
- organizace podnikání a vztahy s dodavateli a odběrateli,

- vyřizování administrativy a komunikace s úřady,
- zhotovení cukrářských výrobků, jejich balení a rozvoz,
- příjem a kontrola surovin pro přípravu cukrářských výrobků,
- příjem objednávek zákazníků, komunikace se zákazníky.

Náplň práce zaměstnance Moniky Šandové:

- obsluha a kontrola strojů,
- udržování pracoviště v čistotě,
- zhotovení cukrářských výrobků, jejich balení a rozvoz,
- příjem a zpracování objednávek od zákazníků, komunikace se zákazníky.

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán se dá považovat za strategický plán, s jehož pomocí může podnik dosáhnout konkurenční výhody. Pro podnik Nebeské dorty je vytvořen marketingový mix, který v sobě zahrnuje čtyři složky, tzv. „4P“ – product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace).

Hlavní body marketingové strategie jsou:

- Vyrábět kvalitní výrobky z čerstvých surovin za přijatelné ceny
- Uspokojit potřeby a přání zákazníka, dbát na osobní přístup k zákazníkovi
- Vybudovat dobré jméno na trhu a získat dlouhodobé věrné zákazníky

- **Produkt**

Cukrářská výroba Nebeské dorty bude mít zpracovanou nabídku tak, aby si z velkého množství sortimentu vybral opravdu každý zákazník. Dorty i zákusky budou vyráběny na zakázku dle přání zákazníka. Zákazníci si mohou objednat dort dle svých představ nebo se mohou inspirovat na webových či facebookových stránkách již zhotovenými výrobky (ukázky viz. Příloha). V nabídce budou dorty s různým motivem – narozeninové, svatební, dětské, firemní, k výročí a jiným příležitostem a mnoha příchutí – vanilkové, čokoládové, ořechové, karamelové, nugátové, makové, kokosové, banánové, mrkvové, levandulové či Red Velvet. Výrobna splní každé přání zákazníka a připraví jak vymodelovaný 3D dort, tak odlehčený šlehačkový dort s ovocem. Kromě klasických

zákusků (indián, větrník, laskonka, trubička, ovocný košíček, punčový řez, likérová špička, marcipánová brambora, atd.) budou vyráběny také zahraniční zákusky, které jsou v současné době stále více populárnější (makronky, tartaletky, muffiny, cupcakes). Chybět nebudou ani dezerty v kelímku nebo oblíbené dorty jako je medovník, Pařížský dort, Sacher dort nebo cheesecakes různých příchutí. V nabídce budou i slané dorty, které potěší nejen diabetiky. Slané dorty libovolného tvaru budou vyrobeny z toustů, uzenin, sýrů, domácích pomazánek a zeleniny.

- **Cena**

Cenu je možné určit většinou třemi způsoby, a to na základě nákladů, poptávky nebo konkurence. V podniku Nebeské dorty se bude cena vytvářet pomocí nákladů za nakoupené suroviny a zboží, ke kterým bude přičtena marže. Tato cenová strategie je přehledná a jednoduchá. Cílem podniku je vytvořit cenu odpovídající kvalitě produktů. Výše marže se bude u dortů a zákusků lišit a bude se odvíjet od pracnosti a složitosti výrobku.

- **Distribuce**

Zákazník si bude moci vyzvednout objednané výrobky přímo ve výrobě. Podnik bude zajišťovat také rozvoz objednaných zakázek po kraji Vysočina a Jihomoravském kraji až do domu zákazníka na udanou adresu. Výrobky budou předány zákazníkům v krabicích s logem podniku. Výrobky budou distribuovány do okolních obchodů s potravinami a také do jiných cukráren bez výroby. Suroviny budou uskladněny ve skladu nebo chladničce do doby, než se z nich začne vyrábět. Suroviny a materiál budou zajišťovat následující dodavatelé:

- FIALA – PRAHA s.r.o. – nákup cukrářských surovin, materiálu a pomůcek,
- MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o. – nákup surovin,
- STORGE s.r.o. – nákup řezaných květin v zimním období,
- Jaroslava Brudíková – matka majitelky, místní zahradnice, nákup řezaných květin v letním období,
- Josef Brudík – otec majitelky, místní zemědělec, nákup čerstvého ovoce a vajec.

- **Propagace**

Pro nově vznikající podnik je intenzivní propagace klíčová, aby se potenciální zákazníci o novém podniku dověděli. Podnik využije služeb obce a jednou z forem propagace bude místní rozhlas, kabelová televize a tištěný zpravodaj. Dále bude probíhat propagace formou letáků, které budou vhozeny do poštovních schránek místním obyvatelům, ale i obyvatelům v okolních obcích. Reklama bude probíhat také skrze potištěný rozvozný automobil a billboardu. Majitelka bude mít informační tabuli, kterou umístí před provozovnu, aby si cukrářské výrobny měli možnost všimnout i kolem jedoucí vozidla. Největší forma propagace bude probíhat přes nově vytvořené webové stránky a stránky na sociální síti Facebook, kde budou všechny informace o podniku a jeho produktech, včetně ukázek tvorby. Nejlepší reklamou pro podnik budou především spokojení zákazníci. Jedině spokojení zákazníci budou své pozitivní zkušenosti předávat dále svým přátelům a známým.

Poselství

Podnik se bude řídit heslem „Baked with love“ neboli „Péct s láskou“. Slogan vystihuje postoj majitelky k výrobě dortů a zákusků. Jen s láskou a péčí vyrobené produkty mohou chutnat nejlépe.

Média

Před zahájením podnikání si sama majitelka vytvoří webové stránky pomocí programu, kde budou všechny dostupné informace pro zákazníky o vznikajícím podniku a nabízených produktech, včetně kontaktních informací a fotografií. Součástí webových stránek bude objednávkový formulář, přes který mohou zákazníci vytvářet objednávky. Náklady na provozování webových stránek budou zhruba 2 000 Kč za rok.

Dále budou vytvořeny facebookové stránky, které bude majitelka také sama spravovat. Na facebookových stránkách budou moci zákazníci sdílet své výrobky, nebo přes online chat komunikovat s majitelkou. Budou tu sdíleny novinky a aktuální informace. Provoz facebookových stránek bude zdarma. Bude vytvořena emailová schránka pro komunikaci se zákazníky.

4.6 Finanční plán

Tato kapitola se zabývá finančním plánem cukrářské výroby. Finanční plán je pro podnikání důležitý, protože díky němu může podnikatel zjistit, jak bude celý proces finančně náročný. Finanční plán představuje náklady spojené se vznikem podniku, provozní náklady nebo mzdové náklady, ale také výnosy z podnikání.

4.6.1 Náklady před zahájením činnosti

Před samotným zahájením podnikání, musí mít majitelka živnostenskou oprávnění, tedy živnostenský list na řemeslnou živnost. Živnost ohlásí na živnostenském úřadě, kde vyplní registrační formulář. K žádosti o živnost musí být doložen výpis z rejstříku trestů. Náklady na tyto administrativní úkony jsou vyčísleny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Zřizovací výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zřizovací výdaje	Cena (Kč)
Živnostenský list	1 000
Výpis z rejstříku trestů	100
Celkem	1 100

Cukrářská výroba se bude nacházet v místě bydliště majitelky, v rodinném domě, na adrese Rouchovany 70. Přízemí domu není využíváno a je zde velká kuchyň, hygienické zázemí a další místnosti k dispozici. Místnosti budou tedy jen drobně upraveny do vyhovující podoby. Otec majitelky je šikovný a zručný řemeslník, proto se těchto prací rád zhostí i bez finanční odměny. Odpadají tedy náklady na stavebnické práce a zůstanou jen náklady na použitý materiál. Po úpravách budou všechny místnosti vymalovány a následně zkolaudovány. Náklady na úpravu prostor jsou v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Náklady na úpravu prostor

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na úpravu prostor	Cena (Kč)
Stavební materiál	4 000
Barva na vymalování	2 500

Kolaudace	6 000
Celkem	12 500

Po vyřízení živnosti a připravených prostorech, mohou být tyto prostory vybaveny potřebnými stroji a pomůckami pro samotné podnikání. Jsou to jednorázové počáteční náklady. Jedná se věci, které jsou potřebné k cukrářské výrobě. Některé pomůcky majitelka už v současné době vlastní a využívá, proto nebudou předmětem kalkulace.

Tabulka č. 4: Náklady na vybavení prostor

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na vybavení prostor	Ks	Cena (Kč)
Lednice na hotové výrobky	2	70 000
Lednice na vejce	1	5 600
Lednice na suroviny	1	8 000
Pečící trouba	1	45 000
Varná deska	1	8 500
Mrazák	2	60 000
Kuchyňský robot	2	30 500
Dřez	3	12 000
Stůl	2	11 500
Police na plechy	1	3 000
Plech na pečení	10	6 000
Cukrářské pomůcky		7 000
Mikrovlnná trouba	1	6 000
Police na nádobí	3	9 000
Varná konvice	1	320
Pokladna	1	6 000
Ostatní doplňky do kuchyně		10 000
Šatní skříň	1	3 000
Tiskárna	1	1 100
Celkem		302 520

Suroviny na výrobu dortů a zákusků zatím nebudou nakoupeny, z důvodů trvanlivosti. Budou nakoupeny až při zahájení provozu, ale je vhodné je zmínit. Důležité je dělat zásobu surovin v optimální velikosti, aby podnik neměl v zásobách uložených příliš mnoho peněžních prostředků. Mezi zásoby, které budou nakoupeny, se řadí máslo, vejce, tvaroh, smetana, mascarpone, mouka, cukr, ovoce, čokoláda, marcipán a mnoho dalších. Zboží bude objednááno podle potřeby. Odhadovaná částka na nákup materiálu pro první měsíc je přibližně 30 000 Kč.

Majitelka nesmí zapomenout na marketingové náklady. Místní inzerce v rozhlasu, kabelové televizi a tištěném zpravodaji bude zdarma, protože starosta obce má dobré vztahy s majitelkou a rád podporuje vznik nových mladých podniků, kterým nechce dělat zbytečné překážky při vstupu na trh. Podnik má k dispozici rozvozové auto, jehož majitelkou je zaměstnankyně Monika Šandová. Na tuto auto bude zřízen reklamní polep, který vydrží zhruba 6 let a bude stát cca 3 000 Kč. Bude objednáno celkem 5 000 ks letáků pro roznoš do poštovních schránek. Při tomto množství dostane podnik množstevní slevu, 1 kus jednostranně potištěného letáku stojí 0,80 Kč, celkem za letáky bude zapláceno 4 000 Kč. Propagační billboard vyjde na 1 500 Kč. Webové stránky si majitelka založí sama přes jednoduchý program, se kterým již má zkušenost.

Tabulka č. 5: Marketingové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketingové náklady	Cena (Kč)
Registrace domény	180
Propagační letáky	4 000
Billboard	1 500
Polep na automobil	3 000
Celkem	8 680

Celkové náklady před zahájením činnosti zahrnují zřizovací náklady, náklady na úpravu prostor, náklady na vybavení prostor, marketingové náklady a náklady na suroviny. Celková suma za tyto **počáteční náklady činí 354 800 Kč**

4.6.2 Mzdové náklady

V podniku bude zpočátku zaměstnaná jedna pracovnice, cukrářka, na hlavní pracovní poměr. Jedná se o cukrářku, která se již s majitelkou zná, je to šikovná pracovnice, na kterou je spolehnutí. Zaměstnankyně bude pobírat hrubou mzdu 17 000 Kč. Tato mzda se však může postupně zvýšit, v případě, že majitelka bude spokojena s její prací a objednávek bude přibývat.

Tabulka č. 6: Měsíční mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet mzdových nákladů – cukrářka		
	Zaměstnanec (Kč)	Zaměstnavatel (Kč)
Hrubá mzda 17 000 Kč		
Zdravotní pojištění	765	1 530
Sociální pojištění	1 105	4 250
Odvody celkem	1 870	5 780
Superhrubá mzda	22 780	
Základ pro výpočet zálohy na daň	22 800	
Záloha na daň z příjmu	3 420	
Sleva na poplatníka	2 070	
Daň	1 350	
Čistá mzda	13 780	
Mzdový náklad na zaměstnance	22 780	

Majitelka je OSVČ, a proto si musí ze zákona každý měsíc platit minimální zálohy na zdravotní pojištění a sociální pojištění, které se od ledna 2019 zvýšily. Zálohy na sociální pojištění byly v roce 2018 na minimální hodnotě 2 189 Kč. Nově se tyto zálohy zvedají o 199 Kč na 2 388 Kč, což je rekordní nárůst za poslední roky. Minimální zálohy na zdravotní pojištění se pro rok 2019 zvyšují z 2 024 Kč o 184 korun na 2 208 Kč.

- **Zdravotní pojištění: 2 208 Kč**
- **Sociální pojištění: 2 388 Kč**
- **Celkem: 4 596 Kč**

Celkové **mzdové náklady** po součtu mzdových nákladů na zaměstnance a majitelky činí **27 376 Kč**.

4.6.2 Pravidelné provozní náklady

Mezi provozní náklady se řadí náklady na provoz výroby. Patří sem energie, telefon, internet, provoz webových stránek, pohonné hmoty, pojištění a poplatky. Podnikový účet bude zřízen u Air Bank, kde je vedení účtu zdarma, bez poplatků. Jak už bylo uvedeno výše, nájemné se neplatí. Ostatní náklady zahrnují školení zaměstnankyně, účast na veletrzích a drobné neočekávané výdaje.

Tabulka č. 7: Měsíční provozní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravidelné měsíční provozní náklady	Cena (Kč)
Energie	3 800
Internet + telefon	1 000
Správa webu	170
Pojištění a jiné poplatky	1 100
Ostatní poplatky	2 000
Pohonné hmoty	6 000
Poplatky za odpad	100
Celkem	14 170

Celkové roční náklady:

Počáteční zřizovací výdaje: 354 800 Kč

Roční mzdové náklady: 328 512 Kč

Provozní náklady: 170 040 Kč

Celkem: 853 352 Kč

Je velmi složité odhadovat tržby za zakázkovou výrobu během měsíce. Majitelka má sice pár domluvených objednávek od rodiny, ale v případě nových zákazníků je to složitější.

Tržby jsou proto jen vzdáleným odhadem. Je počítáno s cenou za větší dort 1 000 Kč a za zákusek 25 Kč.

Majitelka má základní vklad 700 000 Kč. Majitelku podporují rodiče v jejím podnikání, kteří věří, že může být úspěšná. Aby si majitelka nemusela brát úvěr z banky, rodiče majitelky vybraly své úspory a dceři do podnikání zapůjčili 500 000 Kč. Počáteční vklad do podniku je tedy 1 200 000 Kč.

V následující tabulce jsou výpočty peněžních toků, které jsou však pouze orientační. Slouží pouze k náhledu, jak by mohl podnik hospodařit v příštích letech podnikání.

Tabulka č. 8: Plánované peněžní toky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
Stav peněz na počátku roku	1 200 000	668 148	731 056
Tržby	321 500	601 920	720 500
Příjem celkem	1 521 500	1 270 068	1 451 556
Zřizovací náklady	354 800	10 000	20 000
Mzdové náklady	328 512	328 512	350 600
Provozní náklady	170 040	200 500	250 800
Výdaje celkem	853 352	539 012	621 400
Cash flow	668 148	731 056	830 156

V následující tabulce jsou znázorněny tržby a náklady v prvních 3 letech podnikání. Po odečtení nákladů od tržeb, dostaneme hospodářský výsledek před zdaněním. Hospodářský výsledek před zdaněním zdaníme daní 15 % a dostaneme čistý zisk.

Tabulka č. 9: Hospodářský výsledek za tři roky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	321 500	601 920	720 500
Náklady celkem	853 352	539 012	621 400
HV před zdaněním	-531 852	62 908	99 100
Daň	0	9 436	14 865
Čistý zisk	0	53 472	84 235

4.7 Rizika spojená s podnikáním

V průběhu podnikání mohou nastat nejrůznější rizika. Úspěšný podnikatel tyto rizika zná a je na ně připravený. I pro cukrářskou výrobu dortů a zákusků existují možná rizika, která mohou podnikání ovlivnit.

- **Nezájem o nabízené cukrářské výrobky**

Toto riziko ze strany zákazníků může nastat v každém podnikání. Je hrozbou pro všechny podniky bez ohledu na odvětví.

Řešením může být účelná a poutavá reklama, kvalitní výrobky, osobní a vstřícný přístup k zákazníkům, příznivé ceny, široký sortiment nabízených výrobků, inovace chutí a vzhledu výrobků, sledování aktuálních trendů nebo věrnostní program pro dlouhodobé zákazníky.

- **Vysoká poptávka po výrobcích a neuspokojení potřeb zákazníka**

Může nastat i opačná situace, kdy o cukrářské výrobky bude až příliš velký zájem. Podnik na to nemusí být zpočátku připravený a může to dojít do situace, kdy bude nucen zákazníky odmítat, protože nebude stíhat objednané zakázky. Nebo bude mít nedostatek surovin pro výrobu produktů.

Možným řešením jak tomuto riziku předcházet, je pravidelné sledování a kontrola stavu zásob surovin. Klíčem k úspěchu jsou pravidelné objednávky u vhodných a spolehlivých dodavatelů. Podnik by také měl být zajištěn kvalitním personálem, který bude schopný pracovat rychle, spolehlivě a precizně, aby uspokojil náročné zákazníky.

- **Růst konkurence**

Majitelka podniku nepředpokládá, že by na cukrářský trh v Rouhovanech vstoupil nový konkurent. V případě, že by k tomu ale opravdu došlo, byla by tato situace pro jeden z podniků zničující. Potenciál obce není vhodný k udržení dvou podniků na trhu v cukrářském odvětví. Důsledkem růstu konkurence, nebo vstupu nové, je snížení poptávky po výrobcích.

Řešením je nabídnout vysokou úroveň kvality, aby tato situace vůbec nenastala. Správnou cestou je odlišit se od konkurence a být lepší. Jedním z možných způsobů je nastavení přijatelné ceny za výrobky a nabídnout slevové kupony.

- **Nemoc nebo úraz majitelky**

Všechny činnosti, které jsou s podnikem spojené, zajišťuje osobně sama majitelka. V případě, že by k tomuto riziku opravdu došlo, může to mít pro podnik fatální následky. Majitelku by totiž neměl kdo zastoupit, protože ne úplně každý umí péct chutné a krásné dorty. Jedinou posilou v pracovním týmu je zaměstnaná cukrářská, která však zajišťuje výrobu produktů a úklid pracoviště. O vedení podniku nemá žádné informace.

Řešením tohoto rizika může být přijetí nové pracovní síly a delegování některých činností na ostatní zaměstnance. Tento krok má však podnik v plánu, ale po počátečním zaběhnutí podniku. Druhou možností je zasvěcení do chodu podniku někoho z rodiny.

- **Výpadek elektrického proudu**

Toto riziko se může zdát na první pohled banální, ale ne v případě, když se jedná o cukrářskou výrobu. Podnik využívá elektrickou troubu na pečení korpusů celý den, stejně tak chladničky, kde již hotové výrobky uchovávají. V případě výpadků proudu uprostřed pečení korpusu v troubě je jasné, že tento korpus již nebude použitelný. Nebude dopečený, splaskne a zůstane z něj tvrdá placka.

V případě tohoto rizika, podnikatel nemá mnoho způsobu, jak mu zabránit. Lze podnikateli doporučit, aby měl na takové případy k dispozici záložní generátor.

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

Tabulka č. 10: Seznam činností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání	Období
1	Vypracování podnikatelského plánu	6 měsíců	prosinec 2018 – květen 2019
2	Průzkum trhu	1 měsíc	červen 2019
3	Založení živnosti	1 den	červen 2019
4	Vyřízení úvěru	1 měsíc	červenec 2019
5	Stavební úpravy prostor + malování	2 měsíce	červenec – srpen 2019
6	Nákup vybavení	1 měsíc	srpen 2019
7	Příprava prostor	2 měsíce	srpen – září 2019
8	Kolaudace prostor	1 týden	září 2019
9	Komunikace s dodavateli	2 týdny	říjen 2019
10	Pohovor se zaměstnancem	1 den	říjen 2019
11	Registrace domény, tvorba webových stránek, fb stránek	2 měsíce	říjen – listopad 2019
12	Uzavření pojistky, internetu	1 týden	listopad 2019
13	Nákup surovin od dodavatelů	1 týden	listopad 2019
14	Spuštění webových stránek	1 den	prosinec 2019
15	Zahájení činnosti	1 den	prosinec 2019
16	Reklama v místním rozhlasu, kabelové televizi a zpravodaji	3 měsíce	prosinec 2019 – únor 2020

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě kritické analýzy sestavit podnikatelský plán pro založení malého podniku - cukrářské výroby s poskytováním čerstvých domácích dortů a zákusků v obci Rouchovany. Inspirací pro založení cukrářské výroby byla malá konkurence na trhu v okolí obce Rouchovany a znalost výrobků budoucí majitelky podniku.

Teoretická část se zaměřovala na teoretické znalosti, které byly dále použity v konkrétním vypracování samotného podnikatelského záměru. V této části je popsána základní struktura a informace o plánovaném záměru.

Další část, analytická, zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, SLEPT analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti sil a marketingový průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

Návrhová část obsahuje konkrétní business model, je zde sestaven finanční plán – zahrnuje odhadované částky na počáteční náklady na vybavení, suroviny, provozní služby a predikované služby. Dále marketingový a organizační. V poslední části byla analyzována rizika spojená s cukrářským oborem a navržen harmonogram implementace.

Po vyhodnocení podnikatelského plánu lze usoudit, že projekt cukrářská výroba „Nebeské dorty“ je reálná. Podle finančního plánu by podnik, v případě naplnění předpokládaných rozpočtů, byl v prvním roce ve ztrátě, ovšem v druhém roce by podnik začal vykazovat malý zisk, který by mohl v následujících letech růst.

Protože se v okolí obce Rouchovany (cca 8 km) nenachází žádná cukrárna ani cukrářská výroba, má budoucí podnik velkou výhodu. Dále místo (náměstí obce) kde bude podnik stát je výhodné a to nejen pro místní obyvatelé, ale i projíždějící obcí. Vzhledem k zjištěnému zájmu o domácí dorty a zákusky v této lokalitě, můžeme předpokládat, že má podnik šanci na úspěch a získá si svoje zákazníky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, 2018. *Definice malého a středního podniku*. In: www.agentura-api.org. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/metodia/msp/>.

AKTUALITY – OBEC ROUCHOVANY, 2019. *Aktuality - Obec Rouchovany* [online]. Copyright © [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.rouchovany.cz/>

ALTAXO, 2018. *Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků*. In: www.altaxo.cz. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>.

BURNS Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-91474-0.

BUSINESSINFO.CZ, 2019. Daň z přidané hodnoty (DPH). *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dane/dan-z-pridane-hodnoty.html>

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Průměrné mzdy na Vysočině v roce 2018 vzrostly o 2 207 Kč. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/prumerne-mzdy-na-vysocine-v-roce-2018-vzrostly-o-2-207-kc>

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být? *Hygpraha* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: http://hygpraha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5717-9.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, 2014. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5039-4.

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

KURZYCZ, 2019. Inlace 2019, míra inflace a její vývoj v ČR – 5 let. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MAPY.CZ, 2019. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.1737083&y=49.0373175&z=10&q=rouchovany>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

OBČANSKÝ ZÁKONÍK – NOVÝ, 2018. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - nový*. In: *business.center.cz*. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, ISBN 978-80-265-0425-2.

Rouchovany: historie slovem a obrazem, 2013. 1. vyd. Brno: Pro obec Rouchovany vydalo vydavatelství F.R.Z. agency s.r.o. ISBN 978-80-87332-56-6.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall. ISBN 9780273716860.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-41031.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.4.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

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

VOJÍK, Vladimír, 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

Zákon č. 455/1991 Sb. *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

Zákon č. 47/2002, 2018. Sb. *Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy*

České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47>.

Zákon č. 90/2012, 2018. Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích. In: Zakonyprolidi.cz. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Grafické znázornění získání živnosti20

Obrázek č. 2: Účel a smysl podnikatelského plánu25

Obrázek č. 3: Obec Rouchovany32

Obrázek č. 4: Znak obce Rouchovany32

Obrázek č. 5: Kvantifikace PEST analýzy36

Obrázek č. 6: Nahý dort38

Obrázek č. 7: Kvantifikace modelu pěti sil40

Obrázek č. 8: Logo Nebeské dorty58

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza54

Tabulka č. 2: Zřizovací výdaje67

Tabulka č. 3: Náklady na úpravu prostor67

Tabulka č. 4: Náklady na vybavení prostor68

Tabulka č. 5: Marketingové náklady69

Tabulka č. 6: Měsíční mzdové náklady70

Tabulka č. 7: Měsíční provozní náklady71

Tabulka č. 8: Plánované peněžní toky72

Tabulka č. 9: Hospodářský výsledek za tři roky72

Tabulka č. 10: Seznam činností75

SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1: Pohlaví respondentů41
- Graf č. 2: Věk respondentů42
- Graf č. 3: Sociální status respondentů42
- Graf č. 4: Bydliště respondentů43
- Graf č. 5: Spokojenost respondentů s nabídkou dortů a zákusků v obci Rouchovany43
- Graf č. 6: Zájem o zakázkovou výrobu domácích dortů v obci Rouchovany44
- Graf č. 7: Zkušenost se zakázkovou výrobou44
- Graf č. 8: Preference cukrářských výrobků45
- Graf č. 9: Příležitosti pro využití zakázkové výroby46
- Graf č. 10: Respondenty zvolená cena za klasický narozeninový dort46
- Graf č. 11: Frekvence nákupu cukrářských výrobků47
- Graf č. 12: Nejčastější místa nákupu cukrářských výrobků48
- Graf č. 13: Zájem o konkrétní produkty49
- Graf č. 14: Zájem o zakázkovou výrobu vánočního cukroví49
- Graf č. 15: Zájem o zakázkovou výrobu slaných dortů50
- Graf č. 16: Preference při koupi cukrářských výrobků50
- Graf č. 17: Způsob dodání hotových cukrářských výrobků51
- Graf č. 18: Preference druhu dortu51
- Graf č. 19: Preference druhu zákusku52
- Graf č. 20: Nejoblíbenější dort nebo zákusek53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I: Dotazník85

Příloha č. II: Ukázka nabízeného sortimentu88

Příloha č. I: Dotazník

Dobrý den,

v rámci svého magisterského studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně dělám marketingový průzkum ke své diplomové práci. Prosím Vás o vyplnění mého dotazníku, který je zaměřen na průzkum trhu v oblasti zakázkové výroby dortů a zákusků v obci Rouchovany a jejím širokém okolí. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi mi poslouží jako podklad k vypracování diplomové práce.

Velmi děkuji za Váš čas, který strávíte vyplněním dotazníku! Veronika Brudíková

1. Uveďte Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- Do 20 let
- 21 – 35 let
- 36 – 50 let
- 51 – 65 let
- 66 let a více

3. Jaký je Váš sociální status?

- Student
- Zaměstnanec
- Nezaměstnaný
- OSVČ
- Na mateřské dovolené / V domácnosti
- V důchodu

4. Jaké je Vaše bydliště?

- Obec Rouchovany
- Do 20 km od obce Rouchovany
- Více jak 20 km od obce Rouchovany

5. Jste spokojeni se současnou nabídkou dortů a zákusků v obci Rouchovany a jejím okolí?

- Ano, jsem spokojen
- Ano, jsem velmi spokojen

- Nespokojen
- Velmi nespokojen

6. Uvítali byste zakázkovou výrobu domácích dortů a zákusků přímo v obci Rouhovany?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Nechali jste si někdy vyrobit domácí dort na zakázku?

- Ano
- Ne

8. Který z cukrářských výrobků preferujete nejvíce?

- Dorty
- Zákusky a minidezerty
- Jiné (uveďte jaké):

9. Při jaké příležitosti kupujete dorty / zákusky?

(zde je možné zvolit více odpovědí)

- Narozeniny / svátek
- Svatba
- Rodinná sešlost
- Firemní akce
- Nekupuji
- Jiné (uveďte jaké):

10. Kolik jste ochotni zaplatit za narozeninový dort?

- Do 500 Kč
- 501 – 1000 Kč
- 1001 – 2000 Kč
- Nad 2001 Kč
- Nekupuji

11. Jak často kupujete dorty / zákusky?

- 1x měsíčně
- 1x ročně

- 2x ročně
 - 3x ročně
 - 4x ročně
 - Nekupuji
 - Jinak často (uved'te svoji frekvenci nákupu dortů či zákusků):
-

12. Kde nejčastěji kupujete dorty / zákusky? (zde je možné zvolit více odpovědí)

- Cukrárna / Kavárna
- Supermarket
- Zakázková výroba domácích dortů a zákusků
- Peču si sám/sama
- Nekupuji

13. V případě zakázkové výroby domácích dortů a zákusků v obci Rouhovany, o který produkt byste měli zájem? (zde je možné zvolit více odpovědí)

- Narozeninový dort
- Svatební dort
- Speciální dort (firemní akce, promoce, výročí, Valentýn,...)
- Cheesecakes
- Tradiční zákusky (větrník, laskonka, kremrole, indiánek...)
- Muffiny, cupcakes, makronky, tartaletky
- Dezerty v kelímku
- Nemám zájem

14. Uvítali byste zakázkovou výrobu vánočního cukroví?

- Ano
- Ne

15. Měli byste zájem o nabídku slaných dortů?

- Ano
- Ne

16. Které parametry jsou pro Vás při výběru cukrářských výrobků rozhodující? (zde je možné zvolit více odpovědí)

- Cena výrobku

- Vzhled výrobku
- Složení výrobku
- Chuť výrobku
- Čerstvost výrobku
- Doporučení

17. V případě, že bude výroba dortů a zákusků v obci Rouchovany, jaký způsob dodání dortů a zákusků preferujete?

- Osobní odběr v obci Rouchovany
- Dodání na určitou adresu

18. Jaký dort preferujete?

- Čokoládový dort
- Ořechový dort
- Krémový dort
- Tvarohový dort
- Šlehačkový dort
- Ovocný dort
- Žádný

19. Jaké zákusky preferujete?

- Ovocné zákusky
- Krémové zákusky
- Šlehačkové zákusky
- Tvarohové zákusky
- Raw zákusky
- Zahraniční zákusky – makronky, tartaletky, cupcakes...
- Žádné

20. Jaký dort či zákusek je Váš nejoblíbenější?

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku. ☺



