



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ CUKRÁŘSKÉ VÝROBY

A BUSINESS PLAN – THE ESTABLISHMENT OF A CONFECTIONERY FACTORY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Ďurinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Lenka Ďurinová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – založení cukrářské výroby

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského záměru pro založení cukrářské výroby na Moravě. Cílem práce je i zhodnocení a posouzení reálnosti záměru.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MOUDRÝ, Marek. Marketing: základy marketingu. 2. vydání. Kralice na Hané: Computer Media, 2012. ISBN 978-80-7402-128-2.

VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s.
ISBN 978-80-247-4520-6.

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

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalárska práca sa zameriava na návrh podnikateľského zámeru na vytvorenie cukrárskej výroby na Morave. V prvej kapitole sa nachádzajú teoretické východiská práce. V ďalšej kapitole je popísaný súčasný stav, ktorý zahrňuje marketingový prieskum, analýzu konkurencie, SWOT a STEP analýzu. V poslednej kapitole sa pojednáva o vlastnom návrhu riešenia.

Abstract

The bachelor's thesis is focusing on the creation of a business plan for the establishment of a confectionery factory in Morava. The first chapter is focused on the theoretical basis of the thesis. The next chapter describes a current state, which contains a market analysis, the analysis of competition, SWOT and STEP analysis. The last chapter suggests a solution for possible problems.

Kľúčové slová

podnikateľský zámer, cukrárska výroba, analýza trhu, podnikanie, SWOT analýza

Key words

business plan, confectionery factory, market analysis, business, SWOT analysis

Bibliografická citácia

ŘURINOVÁ, Lenka. *Podnikatelský záměr - založení cukrářské výroby*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115376>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 10. mája 2019

podpis autora

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí pánovi Ing. Tomášovi Heraleckému, PhD., za vedenie mojej bakalárskej práce, rodine a priateľom, ktorí ma podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	13
1.1. Právne formy upravujúce podnikanie v Českej republike	13
1.2. Podnikanie.....	13
1.3. Podnikateľ	13
1.4. Formy podnikania	14
1.4.1. Podnikanie na základe živnostenského oprávnenia	15
1.4.2. Spoločnosť s ručením obmedzeným.....	17
1.5. Podnikateľský plán.....	17
1.6. Druhy podnikateľských plánov	18
1.7. Štruktúra podnikateľského plánu	19
1.7.1. Základné informácie	19
1.7.2. Ciele firmy a vlastníkov.....	20
1.7.3. Potenciálne trhy	21
1.7.4. Analýza konkurencie	22
1.7.5. Marketingová stratégia	22
1.7.6. Realizačný projektový plán	25
1.7.7. Finančný plán.....	25
1.7.8. SWOT analýza.....	26
1.7.9. Riziká projektu.....	27
1.7.10. Prílohy.....	28
1.8. Zdroje financovania	28
1.8.1. Vlastné zdroje	28

1.8.2.	Cudzie zdroje	29
1.9.	Analýzy	29
1.9.1.	Porterov model konkurenčného prostredia	29
1.9.2.	STEP analýza	30
2.	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	31
2.1.	Marketingový prieskum	32
2.2.	STEP analýza	38
2.2.1.	Sociálne faktory	38
2.2.2.	Technické a technologické faktory	41
2.2.3.	Ekonomické faktory	41
2.2.4.	Politicko-legislatívne faktory	44
2.3.	Porterov model konkurenčného prostredia	44
2.3.1.	Vyjednávacia sila zákazníkov	44
2.3.2.	Vyjednávacou silou dodávateľov	45
2.3.3.	Hrozba vstupu nových konkurentov	46
2.3.4.	Hrozba substitútov	46
2.3.5.	Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu	46
2.4.	SWOT analýza	47
2.4.1.	Silné stránky	47
2.4.2.	Slabé stránky	48
2.4.3.	Príležitosti	48
2.4.4.	Hrozby	49
3.	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	50
3.1.	Titulná strana	50
3.2.	Úvod, účel a pozícia dokumentu	51
3.3.	Zhrnutie	51

3.4.	Popis podnikateľskej príležitosti	52
3.5.	Ciele firmy a vlastníkov	52
3.6.	Potenciálne trhy.....	53
3.7.	Analýza konkurencie.....	53
3.8.	Marketingová a obchodná stratégia	54
3.8.1.	Produkt.....	54
3.8.2.	Cena	55
3.8.3.	Distribúcia.....	57
3.8.4.	Marketingová komunikácia	57
3.9.	Realizačný projektový plán.....	58
3.10.	Finančný plán	59
3.10.1.	Zdroj financovania	59
3.10.2.	Náklady spojené so začiatkom podnikania	60
3.10.3.	Počiatočná súvaha	66
3.10.4.	Plánované výnosy.....	67
3.10.5.	Plánovaný výsledok hospodárenia	68
3.10.6.	Doba návratnosti	70
3.11.	Riziká projektu	70
ZÁVER		73
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV		75
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV.....		80
ZOZNAM GRAFOV		81
ZOZNAM OBRÁZKOV		82
ZOZNAM TABULIEK		83
ZOZNAM PRÍLOH.....		84

ÚVOD

V mojej bakalárskej práci sa budem zaoberať podnikateľským zámerom pre založenie cukrárskej výroby na Morave. Sen mať svoju vlastnú cukrársku výrobu ma sprevádza už niekoľko rokov. Práve preto som bola pri vyberaní témy na bakalársku prácu jednoznačne rozhodnutá. V súčasnosti sa venujem pečeniu pre blízkych a priateľov.

Podľa môjho názoru sa trendy v cukrárstve posunuli výrazne ďalej. Mnoho ľudí v súčasnosti vyhľadáva prirodzenejšie a zdravšie torty, no na trhu ich je stále nedostatok. Väčšina cukrárni stále ponúka marcipánové a fondánové potáhoované torty a zákusky plné umelých dochucovadiel. Fondán ani marcipán ja vôbec nepoužívam. Preferujem zdobenie s ovocím, živými kvetmi, prípadne čokoládou a inými pochutinami na vyžiadanie. Svoje podnikanie plánujem založiť na poctivej práci a kvalitných surovinách.

V prvej kapitole sa budem zaoberať teoretickými východiskami práce. Vymedzím najdôležitejšie pojmy bakalárskej práce. Teoretická časť tvorí základ pre všetky analýzy v ďalšej kapitole. V druhej kapitole popíšem súčasný stav. Vykonám marketingový prieskum pomocou dotazníka, STEP analýzu, budem sa zaoberať aj Porterovým modelom konkurenčného prostredia a SWOT analýzou. V poslednej kapitole priblížim vlastný návrh riešenia v podobe spracovaného podnikateľského plánu. Podnikateľský plán obsahuje všetky potrebné náležitosti ako popis podnikateľskej príležitosti, ciele vlastníka, potenciálne trhy, marketingová a obchodná stratégia, realizačný projektový plán a finančný plán. V závere posúdim, či je podnikateľský plán realizovateľný. Podnikateľský plán stanovuje finančnú náročnosť, ktorá je najmä pred začiatkom podnikania veľmi dôležitá.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Cieľom bakalárskej práce je na základe analýz vytvorenie podnikateľského zámeru pre založenie cukrárskej výroby na Morave.

Výroba sa bude špecializovať hlavne na prípravu svadobných a narodeninových tort, ale aj na prípravu zákuskov a kompletného sladkého baru. Cieľom práce bude zároveň aj posúdenie, či je daný podnikateľský zámer realizovateľný.

V prvej časti bakalárskej práce bude využitá metóda literárnej rešerše. Pracovať budem s odbornou literatúrou a zákonmi.

Pre druhú časť bakalárskej práce bude využitá metóda analýzy. Marketingový prieskum zrealizujem prostredníctvom dotazníka. Ďalej sa zameriam na STEP analýzu a Porterov model konkurenčného prostredia. Analytickú časť ukončím SWOT analýzou.

V návrhovej časti bakalárskej práce sa budem zaoberať samotným zostavením podnikateľského plánu. Venovať sa budem všetkým potrebným náležitostiam ako je popis podnikateľskej príležitosti, ciele vlastníka, potenciálne trhy, marketingová a obchodná stratégia, realizačný projektový plán a finančný plán.

Záverom bakalárskej práce sa dostanem k zhodnoteniu podnikateľského plánu a posúdeniu, či je realizovateľný.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Teoretická časť je základom pre všetky analýzy v ďalšej kapitole. Vymedzím najdôležitejšie pojmy potrebné k bakalárskej práci.

1.1. Právne formy upravujúce podnikanie v Českej republike

V minulosti v Českej republike vymedzoval základné pojmy týkajúce sa podnikania obchodný zákonník. Ten bol účinný do roku 2014. Od 1.1.2014 bol nahradený novým občianskym zákonníkom (zákon č. 89/2012) a zákonom o obchodných korporáciách (zákon č. 90/2012). Ďalšími právnymi formami upravujúcimi podnikanie v Českej republike sú živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) a zákonník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) (1, s. 10).

1.2. Podnikanie

„Podnikanie v súčasnosti spočíva v samostatnej, sústavnej, udržateľnej, dlhodobej, zárobkovej činnosti na vlastnú zodpovednosť, usilujúce o zhodnocovanie vlastníkmi investovaného kapitálu na dosiahnutie zisku a maximalizáciu trhovej hodnoty podniku konkurencieschopným uspokojovaním potrieb zákazníkov, zamestnancov a iných záujmových skupín v meniacom sa globálnom prostredí“ (1, s. 10).

Podnikanie spočíva aj vo vyplňovaní medzier na trhu. Súčasťou podnikania sú podnikateľské rozhodnutia o znovurozdelení disponibilných zdrojov a prekonávanie tradičných stereotypov (1, s.10).

1.3. Podnikateľ

„Podnikateľ je človek, ktorý objaví príležitosť a sústredí potrebné peniaze a ostatné prostriedky, potrebné k využitiu tejto príležitosti. Prevezme na seba časť alebo všetky riziká spojené s realizáciou plánu, aby využil tejto príležitosti“ (2, s. 23).

Pre ekonomický úspech je podnikateľ ochotný tieto riziká podstúpiť (1, s. 10).

Cesta za realizáciou plánu je zložená z viacerých činností. Podnikatelia vytvárajú hodnotu využívaním rôznych zmien, napríklad v technológiách, materiáloch alebo cenách. Tento proces nazývame inováciou a tá je dôležitým nástrojom podnikateľov (3, s. 5).

Podnikateľ má špecifické osobnostné rysy a vlastnosti a častokrát má schopnosť byť vodcovskou osobnosťou. Jeho činnosť je založená na vysokej kvalifikácii, odbornosti, informovanosti a na cieľavedomom úsilí. Úspech podnikateľa spočíva vo vhodnom podnikateľskom zámere (1, s. 10).

Skúsení podnikatelia využívajú výhody hľadania a vytvárania príležitostí a majú presnejší systémový pohľad na potenciálne riziká v porovnaní so začínajúcimi podnikateľmi. Sústreďujú svoje úsilie na faktory súvisiace s finančnými výsledkami a odmietajú nápady na nové produkty alebo služby, ktoré naznačujú neriešiteľné riziko. Predpokladá sa, že potenciálni podnikatelia majú tendenciu byť viac impulzívni a "zamilovaní do svojich vlastných myšlienok", udržiavajúc nadmerné nadšenie a optimizmus. Napriek tomu, tieto stavy môžu prispieť k tvorivosti a systematickému mysleniu (8).

1.4. Formy podnikania

Zvoliť si vhodnú právnu formu podnikania je pre štart podnikania veľmi dôležité. Treba zvážiť všetky výhody aj nevýhody. Vďaka správne zvolenej forme môžeme ušetriť nielen čas, ale aj peniaze (5).

Malé a stredné podniky sú "chrbtovou kosťou" hospodárstva Európskej únie, ktorá predstavuje viac ako 90 % všetkých registrovaných spoločností, čím vytvára viac ako 65 % pracovných miest v súkromnom sektore a viac ako 54 % celkovej pridanej hodnoty (10).

1.4.1. Podnikanie na základe živnostenského oprávnenia

V živnostenskom zákone je živnosť definovaná ako sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených živnostenským zákonom (7, § 2).

Živnostník je fyzická osoba, ktorá splňuje živnostenským zákonom stanovené podmienky pre prevádzkovanie živnosti (7, § 5).

Všeobecnými podmienkami prevádzkovania živnosti sú:

- plná svojprávnosť, ktorú možno nahradiť privolením súdu k súhlasu zákonného zástupcu maloletého k samostatnému prevádzkovaniu podnikateľskej činnosti,
- bezúhonnosť (7, § 6).

Zvláštnymi podmienkami prevádzkovania živnosti sú odborná alebo iná spôsobilosť, pokiaľ ju živnostenský zákon alebo osobitné predpisy vyžadujú (7, § 7).

Živnosti rozdeľujeme na:

- ohlasovacie, ktoré pri splnení určitých podmienok sa smú prevádzkovať na základe ohlásenia,
- koncesované, ktoré sa smú prevádzkovať na základe koncesie (7, § 9).

Ohlasovacie živnosti sú:

- živnosti remeselné, ak je podmienkou prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť uvedená v § 21 a 22 živnostenského zákona,
- živnosti viazané, ak je podmienkou prevádzkovania odborná spôsobilosť uvedená v prílohe č. 2 živnostenského zákona, ak nie je stanovené inak,
- živnosť voľná, u ktorej nie je podmienka prevádzkovania živnosti stanovená (7, § 19).

Koncesované živnosti vyžadujú odbornú spôsobilosť stanovenú prílohou č. 3 živnostenského zákona alebo zvláštnymi právnymi predpismi (7, § 26).

„Podnikateľ môže prevádzkovať živnosť prostredníctvom zodpovedného zástupcu. Zodpovedný zástupca je fyzická osoba ustanovená podnikateľom, ktorému zodpovedá za riadnu prevádzku živnosti a za dodržiavanie živnostenskoprávnych predpisov a je k nemu v zmluvnom vzťahu. Nikto nemôže byť ustanovený do funkcie zodpovedného zástupcu pre viac ako štyroch podnikateľov“ (7, § 11).

Založiť si živnostenské oprávnenie je rýchly spôsob ako s podnikaním začať. Pre založenie živnostenského oprávnenia stačí navštíviť živnostenský úrad, zdravotnú poisťovňu a správu sociálneho zabezpečenia, pričom na založenie živnosti budeme potrebovať len 1 000 Kč (5).

Osobu samostatne zárobkovo činnú sprevádzajú nižšie nároky na vedenie administratívy. Hoci je potrebné mať uchovanú zjednodušenú daňovú evidenciu, ak nie je uplatňovaný paušál, účtovníctvo sa viesť nemusí. Evidencia zahŕňa príjmy, výdavky, majetok a dlhy (5).

Ak podnikateľ chce paušály uplatňovať, musí starostlivo odkladať vydané faktúry a výpisy z účtov. V prípade, že nie je platca DPH, bude si môcť uplatniť výdavky vo výške 40 % - 80 % z príjmov. Tým, že osoba samostatne zárobkovo činná je pánom sama sebe a má kontrolu nad celým biznisom, zisk pripadá iba jej (5).

„Veľkou nevýhodou tejto podnikateľskej formy je ručenie celým svojim majetkom, čo v praxi znamená, že v prípade vzniknutých dlhov, má podnikateľ povinnosť ich kompletne uhradiť a musí k tomu použiť aj svoj súkromný majetok“ (5).

Jednou z povinností je prihlásiť sa na správe sociálneho zabezpečenia a zdravotnej poisťovne a platiť pravidelné mesačné zálohy. V roku 2019 je minimálna výška záloh na zdravotné poistenie 2 208 Kč. Minimálna výška na sociálnom poistení je 2 388 Kč. Ďalšou z povinností je odvádzanie 15 % dane a podávanie daňového priznania (5).

1.4.2. Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným je kapitálovou spoločnosťou. Za dlhy spoločnosti ručia spoločníci spoločne a nerozdielne do výšky, v akej nespĺnili vkladové povinnosti podľa stavu zapísaného v obchodnom registri v dobe, kedy boli veriteľom vyzvaní k plneniu. Podiel spoločníka sa určuje podľa pomeru jeho vkladu na tento podiel pripadajúci k výške jeho základného kapitálu, ak spoločenská zmluva neurčí inak. Minimálna výška vkladu je 1 Kč, ak spoločenská zmluva neurčí vyššiu. Nepeňažité vklady sa dajú oceniť znalcovi, vybranému zo zoznamu znalcov vedeného podľa iného právneho predpisu (6, § 132-242).

V dnešnej dobe sa dá využiť služba, ktorej sa hovorí založenie spoločnosti na kľúč. V tomto prípade odpadávajú povinnosti ako je zdĺhavé obchádzanie úradov a vyplňovanie formulárov. Stačí absolvovať jedno stretnutie na ktorom sa ujasní všetko dôležité ako názov firmy, sídlo, konatelia, spoločníci a iné (5).

„Právnická osoba platí daň z príjmov vo výške 19 % a zrážkovú daň zo zisku 15 %, ktorá sa delí medzi jednotlivých spoločníkov. Možnosť optimalizácie daní je tak oveľa lepšia. Rovnako tak majú podnikatelia lepší prístup k cudzím zdrojom a dotáciám. Na rozdiel od osoby samostatne zárobkovo činnnej je poistenie hradené spoločnosťou za zamestnancov daňovo uznateľným nákladom“ (5).

Na podnikateľa, ktorý si založil spoločnosť s ručením obmedzeným čaká veľká administratívna záťaž. Túto nepríjemnosť s papierovaním je možno presunúť na externého dodávateľa, ale treba počítať s tým, že táto služba je spoplatnená (5).

1.5. Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie aj vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku (15, s. 11).

Proces spracovania podnikateľského plánu je veľmi prínosný aj pre samotného podnikateľa. Pri jeho zostavovaní si ujasní, aké kroky musí urobiť v jednotlivých oblastiach, ako osloví zákazníkov, na ktorých trhoch bude ponúkať svoj produkt, aká silná je konkurencia, ako sa odlišuje od konkurencie, koľko bude potrebovať zamestnancov, či bude mať dostatočné výrobné kapacity aj v prípade rastúceho dopytu a iné. Pomocou podnikateľského plánu si podnikateľ postupne odpovie na otázky: Kde sa teraz nachádzam? Kam sa chcem dostať? Ako to chcem dosiahnuť? (17, s. 14)

1.6. Druhy podnikateľských plánov

Elevator Pitch, v preklade výťahový predaj, je druh podnikateľského plánu v maximálnej dĺžke jednej minúty rozprávania. Používa sa v prípade, keď má podnikateľ dobrý nápad na vytvorenie novej firmy, ale chýba mu kapitál. Môže nastať situácia, že neočakávane stretne investora a potrebuje v rýchlosti urobiť dojem. V priebehu jednej minúty by mal podnikateľ stihnúť zaujať prípadného investora a vyjadriť svoje myšlienky rýchlo, stručne a vecne (18, s. 49).

Executive Summary, v preklade výkonný plán, je druh podnikateľského plánu, ktorý má v porovnaní s *Elevator Pitch* písomnú podobu s maximálnym rozsahom dvoch strán formátu A4 (18, s. 51).

Skrátený podnikateľský plán, je komplexnejším dokumentom než *Elevator Pitch* a *Executive Summary*. Rozvíja detaily do väčšej hĺbky a zahŕňa všetky body plného podnikateľského plánu. Je vhodný v situácii, keď podnikateľ ešte nechce prezradiť všetky svoje obchodné tajomstvá (18, s. 54).

Plný podnikateľský plán sa venuje jednotlivým bodom dopodrobna. Rozsah plného podnikateľského plánu sa pohybuje medzi 15 až 20 stranami (18, s. 55).

1.7. Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu by mala vyzerat' nasledovne:

- titulný list,
- obsah,
- úvod, účel a pozícia dokumentu,
- zhrnutie,
- popis podnikateľskej príležitosti,
- ciele firmy a vlastníkov,
- potenciálne trhy,
- analýza konkurencie,
- marketingová a obchodná stratégia,
- realizačný projektový plán,
- finančný plán,
- hlavné predpoklady úspešnosti projektu, riziká projektu,
- prílohy (17, s. 14-15).

1.7.1. Základné informácie

Na *titulný list* sa uvádza názov a logo firmy, názov podnikateľského plánu, meno autora, dátum založenia a podobne (17, s. 15).

Obsah by mal byť v podnikateľskom pláne samozrejmosťou. Umožňuje rýchlejšie vyhľadávanie. Do obsahu sa uvádzajú nadpisy prvej, druhej a tretej úrovne. Podrobnejšie členenie by tvorilo obsah neprehľadným (17, s. 15).

Úvod sa radí na začiatok podnikateľského plánu, aby nedošlo k nedorozumeniu medzi autorom a čitateľom podnikateľského plánu ohľadom *účelu* predloženého plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti a podobne. Čo sa týka *pozície dokumentu*, v úvode zoznámime čitateľa s tým, či sa jedná o skrátenú verziu plánu, v ktorej budú kapitoly ešte doplnené, alebo či sa jedná o finálnu verziu (17, s. 15).

Zhrnutie nesmie byť chápané ako úvod, ale ako zahustený popis toho, čo je spracované na nasledujúcich stránkach podrobnejšie. Zhrnutie by malo v čitateľovi vzbudiť zvedavosť, aby si prečítal aj zvyšok plánu. Aj napriek tomu, že zhrnutie sa umiestňuje na začiatok podnikateľského plánu, spracováva sa až na konci, v dobe, keď je celý plán hotový (17, s. 16).

V *popise podnikateľskej príležitosti* objasňujeme, v čom vidíme našu podnikateľskú príležitosť. Môže sa jednať napríklad o medzery na trhu. Musíme uviesť, kto náš výrobok či službu potrebuje a ako bude naša myšlienka prevedená do podoby tržieb a zisku. V tejto časti sa zameriame najmä na popis produktu, konkurenčnú výhodu produktu a úžitok produktu pre zákazníka (17, s. 16).

1.7.2. Ciele firmy a vlastníkov

V tejto časti, sa snažíme čitateľa presvedčiť, že práve naša firma je schopná úspešne realizovať predložený podnikateľský projekt. Ciele firmy obsahujú stručnú históriu firmy, dátum založenia, právnu formu, vlastnícku štruktúru, oblasť činnosti a hlavné produkty. Ďalej sa definuje vízia, kam bude firma smerovať, kam sa chce v určitom časovom horizonte posunúť. Od nej sa odvodzujú ciele firmy, ktoré sa stanovujú podľa metódy SMART na približne päť rokov. Skratka je vytvorená zo začiatočných písmen piatich anglických slov, ktoré stručne popisujú, aké vlastnosti majú mať zostavené ciele:

- specific - špecifické, presne popísané;
- measurable – merateľné;
- achievable – atraktívne;
- realistic – reálne;
- timed – termínované (17, s. 18).

Kapitole, ktorá predstavuje vlastníkov a kľúčové osobnosti firmy, venujú veľkú pozornosť investori. Kľúčovým osobnostiam prikladajú pre úspech firmy mimoriadny význam. Existuje časté tvrdenie, ktoré hovorí, že dobré vedenie s priemerným produktom je lepšie než priemerné vedenie s prvotriednym produktom. Pri predstavovaní kľúčových osobností sa začína so vzdelaním a doterajšími praktickými skúsenosťami. Rozsah každej

osobnej charakteristiky záleží na tom, aký vplyv na úspech podnikateľského zámeru by príslušná osoba mala mať. Vhodné je tiež popísať organizačnú štruktúru firmy, uviesť koľko zamestnancov bude firma mať a akú budú mať kvalifikáciu. Taktiež sa odporúča menovite uviesť najdôležitejších firemných poradcov (17, s. 18-19).

1.7.3. Potenciálne trhy

V kapitole nazývanej *Potenciálne trhy*, sa pojednáva o tom, na ktorom trhu bude o naše produkty alebo služby záujem, pretože pri realizácii podnikateľského plánu môžeme uspieť iba vtedy, ak bude daný trh existovať. Uvádzajú sa informácie o celkovom trhu a cieľovom trhu. Musí sa presne určiť čo je celkový trh a na ktorý cieľový trh v rámci celkového trhu sa chceme zamerať. Celkový trh zahrňuje všetky mysliteľné možnosti využitia daného výrobku alebo služby. Uvedieme také skupiny zákazníkov, ktoré:

- majú z výrobku alebo služby značný úžitok,
- majú k výrobku či poskytovanej službe jednoduchý prístup,
- sú ochotní za produkt či službu zaplatiť (17, s. 19-20).

Vymedzíme cieľový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lepšie daný trh popíšeme, tým lepšie môžeme výrobky a služby prispôbiť potrebám a praianiam zákazníka. Neoplatí sa však prispôbiť výrobok každému zákazníkovi. Je nutné potencionálnych zákazníkov roztriediť podľa zvolených kritérií do skupín. Trh sa dá segmentovať napríklad podľa oblastí použitia, požiadaviek zákazníkov na cenu a podľa nákupných motívov. Veľkosť cieľového trhu by nám mala umožňovať ziskové podnikanie. Ďalej sa berú do úvahy kritéria typu a modifikácie produktu, tvorba ceny, zameranie reklamy a spôsob predaja. Z takto vymedzených trhových segmentov, sa vyberú tie, ktoré sú pre nás najzaujímavejšie. Tieto vybrané segmenty tvoria hľadaný cieľový trh. Nasledujúce kritéria sa používajú v prípade overenia správnosti vybraných segmentov:

- veľkosť segmentu,
- rast segmentu,
- možnosť vymedziť sa v porovnaní s konkurenčnými produktami,
- dosiahnuteľnosť zákazníkov,

- zhoda produktu a potreby zákazníka,
- sila konkurencie (17, s. 20).

Segmentácia trhu pomáha vypracovať marketingovú stratégiu podľa vybraných cieľových trhov, a tým zvýšiť jej účinnosť. Po vymedzení trhu sa spraví prieskum trhu. Medzi vhodné informačné zdroje môžeme radiť napríklad internet a informačné materiály štatistického úradu (17, s. 21).

1.7.4. Analýza konkurencie

Určia sa firmy, ktoré predstavujú konkurenciu. Skutočnými konkurentmi sú firmy, ktoré pôsobia na rovnakom cieľovom trhu a predávajú tie isté alebo podobné produkty. Potencionálni konkurenti sú tí, ktorí nepredstavujú konkurenciu dnes, ale môžu ňou byť v budúcnosti (17, s. 22).

1.7.5. Marketingová stratégia

Zaoberá sa tromi okruhmi problémov. Jedná sa o výber cieľového trhu, určenie trhovej pozície produktu a rozhodnutie o marketingovom mixe. Východiskom výberu cieľového trhu je segmentácia trhu. Pod určením trhovej pozície produktu rozumieme vyjadrenie postavenia konkrétneho produktu medzi ostatnými konkurenčnými produktami na trhu. Cieľom je dosiahnutie špecifického vnímania produktu a odlišenie sa od konkurencie na danom trhu. Pri určovaní trhovej pozície produktu postupujeme nasledovne:

- identifikujeme možné konkurenčné výhody nášho produktu;
- vyberieme optimálnu konkurenčnú výhodu, pričom by malo ísť o výhodu, ktorá je dôležitá pre spotrebiteľa, je v súlade s marketingovým poslaním firmy a jej možnosťami a je prednostná voči konkurencii;
- zvolíme efektívny spôsob komunikácie a propagácie tejto výhody (17, s. 22-23).

V ďalšom kroku sa zaoberáme *marketingovým mixom*, ktorý berie do úvahy vybraný trhový segment a zvolenú trhovou pozíciu. Predstavuje základné marketingové prvky, pomocou ktorých sa firma snaží dosiahnuť svoje vytýčené ciele. Marketingový mix v sebe zahrňuje všetko, čím môže firma ovplyvňovať dopyt po svojich produktoch.

V literatúre sa najčastejšie stretávame so skupinou štyroch faktorov, označovanou ako klasický marketingový mix:

- produkt (výrobky a služby),
- cena (suma peňazí, ktorá bude zaplatená za produkt),
- distribúcia (zahrňuje činnosti, ktoré sprístupňujú produkt zákazníkovi),
- propagácia (činnosť, ktorá oznamuje vlastnosť produktu a jej prednosti cieľovej skupine zákazníkov) (12, s. 53).



Obrázok č. 1: Marketingový mix
(Zdroj: 9)

V praxi sa rozšíril aj takzvaný zákaznícky marketingový mix:

- zákazník,
- náklady na zákazníka,
- pohodlná dostupnosť,
- komunikácia (17, s. 23).

Produkt tvorí podstatu našej ponuky na trhu a v rámci marketingového mixu sa mu venuje najväčšia pozornosť. V oblasti produktovej politiky sa riešia nasledujúce problémy:

- ktoré produkty sa budú ponúkať, ktoré nové produkty sa uvedú na trh a ktoré staršie sa z trhu budú sťahovať v sledovanom období;
- vlastnosti produktu (design, značka, balenie, dodatočné služby);
- v akom objeme a sortimente sa bude konkrétny produkt vyrábať;

- ako bude prebiehať vývoj produktu, jeho uvedenie na trh, fázy zrelosti a útlmu, ako sa bude postupovať pri inovácii či vedení novej generácie produktu na trh (17, s. 24).

Cena je druhým nástrojom marketingového mixu. Výška a stabilita ceny sú prvky, ktoré vytvárajú príjmy firmy a na ktorých závisí prosperita firmy a jej existencia. Stanovením ceny sa určuje pozícia v hierarchii spotrebiteľov, ovplyvňuje sa ich nákupné rozhodovanie a tiež sa určuje konkurenčná pozícia. Pri tvorbe ceny sa prihliada na nasledujúce faktory:

- firemné ciele a ciele cenovej politiky,
- náklady,
- dopyt,
- konkurencia,
- fáza životného cyklu,
- právne a regulačné opatrenia (napríklad pevne stanovené najvyššie ceny v niektorých odvetviach) a iné (17, s. 24).

Cena je podriadená cieľom firmy. Cieľmi cenovej politiky môžu byť:

- orientácia na prežitie (napríklad pri odolávaní veľkému počtu konkurentov, neobsahuje zisk, uplatňuje sa len v krátkom časovom období);
- orientácia na maximalizovanie zisku;
- orientácia na čo najväčší podiel na trhu (17, s. 25).

Distribúcia sa zaujíma návrhom vhodnej organizácie predaja. V podnikateľskom pláne musí byť vysvetlená predajná stratégia a voľba distribučných ciest. V nasledujúcich bodoch sú zhrnuté:

- definuje sa, či si bude spoločnosť zaisťovať všetky predajné aktivity sama a či bude predaj prebiehať priamo konečným zákazníkom;
- ak bude chcieť spoločnosť využívať predajné medzičlánky, zisťuje sa, ktoré osoby či inštitúcie prichádzajú do úvahy;
- rozhoduje sa, či sa bude spolupracovať s veľkoobchodnými alebo maloobchodnými organizáciami (17, s. 25).

Marketingová komunikácia patrí k najviditeľnejším zložkám marketingového mixu.

Pomocou zvolenej komunikačnej politiky sa snažíme plniť:

- ekonomické ciele- stimulovať dopyt k nákupu,
- informačné ciele- poskytovať informácie o existencii produktu, jeho vlastnostiach a kvalite,
- emocionálne ciele- vytvárať u spotrebiteľa pozitívny postoj a preferencie k danému produktu (17, s. 26).

Využívajú sa jednotlivé zložky komunikačného mixu:

- reklama,
- podpora predaja,
- public relations (vzťahy s verejnosťou),
- osobný predaj,
- priamy marketing (17, s. 26).

1.7.6. Realizačný projektový plán

Jedná sa o časový harmonogram, ktorý je dôležitý pri zostavovaní podnikateľského plánu. Určia sa všetky dôležité kroky a aktivity, ktoré sa musia v súvislosti s realizáciou podnikateľského plánu podniknúť. Tak isto aj míľniky, ktorých chceme dosiahnuť a termíny ich dosiahnutia (17, s. 27).

1.7.7. Finančný plán

Dáva do číselnej podoby predchádzajúce časti podnikateľského plánu. Z ekonomického hľadiska preukazuje reálnosť podnikateľského zámeru. Výstupmi finančného plánu bývajú hlavne plán nákladov, plán výnosov, plán peňažných tokov, plánovaný výkaz zisku a straty, plánovaná súvaha, finančná analýza, výpočet bodu zvratu, hodnotenie efektívnosti investícií, plán financovania a iné. Finančný plán sa väčšinou spracováva v pesimistickom, realistickom a optimistickom variante (17, s. 28).

1.7.8. SWOT analýza

V kapitole *Hlavné predpoklady úspešnosti projektu* sa preukazuje, že poznáme silné a slabé stránky, ale aj príležitosti a hrozby podnikateľského plánu. Využíva sa SWOT analýza (17, s. 31).

SWOT analýza je vhodným ukazovateľom pre celkovú analýzu vnútorných a vonkajších činiteľov. Je to metóda hodnotenia marketingového prostredia firmy. Skladá sa z dvoch častí:

- SW analýza- hodnotenie silných a slabých vnútorných stránok firmy,
- OT analýza- hodnotenie príležitostí a hrozieb na trhu (11, s. 56).

Vychádza z predpokladu, že organizácia dosiahne strategický úspech maximalizáciou svojich predností a očakávaných príležitostí a zároveň minimalizáciou vlastných nedostatkov a vonkajších hrozieb (11, s. 56).

Vnútorná analýza má na starosti stanoviť možnosti a potenciál organizácie a identifikovať vnútorné silné a slabé stránky. Vonkajšia analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré môžu priniesť organizácii výhody. Taktiež nás nabáda k zamysleniu sa nad problémami, s ktorými sa bude organizácia stretávať. Príležitosti by mali byť posudzované z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu. Rizika by mali byť posudzované z hľadiska vážnosti a pravdepodobnosti vzniku rizikovej situácie (11, s. 56- 57).

Tabuľka č. 1: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 11, s. 57)

SWOT		Interná analýza	
		S- silné stránky	W- slabé stránky
Externá analýza	O- príležitosti	Stratégia SO využiť silné stránky k získaniu konkurenčnej výhody	Stratégia WO prekonať slabé stránky využitím príležitostí
	T- hrozby	Stratégia ST využiť silné stránky k eliminácii hrozieb	Stratégia WT eliminovať hrozby pôsobiace na naše slabé stránky

1.7.9. Riziká projektu

Riziko je v súvislosti s podnikateľským plánom chápané ako negatívna odchýlka od cieľa. Spája sa s nepriaznivými dopadmi na firmu (17, s. 31).

Podnikateľské riziko súvisí s rozhodnutiami podnikateľa, ktoré sa týkajú podnikateľských aktivít. Väčšina rozhodnutí pochádza z určitých predpokladov, ktoré sa môžu ale nemusia uskutočniť. Pokiaľ sú podnikateľovi známe dôsledky jeho rozhodnutia, hovoríme o rozhodovaní za istoty. Častejšie sú však prípady, kedy podnikateľ nepozná možné budúce stavy a ani pravdepodobnosť s akou nastanú. Jeho rozhodovanie ťaží riziko, s ktorým treba počítať (4, s. 45).

Interné riziká sa prejavujú vo vnútri firmy a podnikateľ je schopný ich viac-menej riadiť, patria medzi ne finančná sila organizácie, zvládnutie výrobných činností, produktov, personálny manažment a iné (4, s. 300).

Externé riziká sa vzťahujú k faktorom podnikateľského prostredia. Obvykle ich musí podnikateľ rešpektovať, poprípade sa pred nimi chrániť, má však len minimálne možnosti k ich ovplyvňovaniu. Jedná sa napríklad o ekonomické zmeny (zmeny v devízových kurzoch, úrokových mierach, daňových povinnostiach a podobne), zmeny v trhovom prostredí (v konkurencii, požiadavkách zákazníkov, obchodných podmienkach), zmeny v legislatívnom prostredí (napríklad sprísnené ekologické požiadavky), zmeny situácie na trhu a iné (4, s. 300).

Opatrenia k zníženiu rizika poznáme napríklad:

- diverzifikácia – rozširovanie výrobného programu, zahrňovanie produktov rôznej povahy nám umožňuje aby dôsledky poklesu dopytu po jednom produkte boli kompenzované zvýšením dopytu po inom produkte;
- delenie rizika – riziko sa rozdeľuje medzi viacerých účastníkov, ktorí sa spoločne podieľajú na realizácii podnikateľského projektu;

- transfer – presun rizika sa uskutočňuje napríklad uzatváraním dlhodobých zmlúv na dodávky surovín a materiálu a uzatváranie kontraktov na predaj výrobkov a služieb za vopred stanovených podmienok (17, s. 32).

1.7.10. Prílohy

Do prílohy by sa malo zaradiť:

- životopisy kľúčových osôb;
- výpis z obchodného registra;
- analýza trhu;
- správy, články a pojednanie z novín a časopisov o trhu a produkte, podklady z finančnej oblasti pokiaľ má firma históriu;
- obrázky výrobkov a prospekty;
- technické výkresy;
- dôležité zmluvy (17, s. 33).

1.8. Zdroje financovania

Finančné zdroje slúžia k založeniu a ďalšiemu rozvoju spoločnosti. Z hľadiska vlastníctva sa delia na vlastné a cudzie. K vlastným zdrojom patria napríklad vklady vlastníkov, zisk a odpisy hmotného a nehmotného majetku. K cudzím zdrojom patria u malých a stredných podnikoch úvery, pôžičky od známych a príbuzných. Ďalšími zdrojmi financovania môžu byť leasing, faktoring, forfaiting, dlhopisy, tiché spoločenstvo a rizikový kapitál. Ďalšie hľadisko podľa ktorého sa môžu členiť finančné zdroje je čas. Z tohoto hľadiska ich delíme na krátkodobé a dlhodobé (4, s. 105).

1.8.1. Vlastné zdroje

Žiadne podnikanie sa nezaobíde bez počiatočného vkladu osôb, ktoré idú podnikat'. Rozdiel spočíva v tom, či je zákonom stanovená povinnosť pri zakladaní vložiť základný kapitál a jeho výška, alebo nie. Výhodou fyzickej osoby podnikajúcej na základe

živnostenského alebo iného oprávnenia je, že nemá stanovenú povinnosť vložiť do spoločnosti počiatočný vklad, na rozdiel od kapitálových spoločností. Pri používaní zisku ako zdroja financovania, hovoríme o samofinancovaní. Výhodou tohoto použitia je, že nevznikajú náklady na cudzie zdroje, nezvyšuje sa objem záväzkov a znižuje sa podstupované finančné riziko podniku plynúce zo zadlženia (4, s. 105).

1.8.2. Cudzie zdroje

Nedostatok vlastných zdrojov je jedným z dôvodov, prečo sa spoločnosť rozhodne používať zdroje cudzie. Cudzí kapitál väčšinou zvyšuje rentabilitu podnikania (ak zarobí viac, než je jeho cena). Nevýhodou je, že zvyšuje zadlženosť, čo je veľmi nebezpečné v období recesie. Fixné platby podniku sa musia robiť bez ohľadu na to, ako sa darí odbytu a aké sú príjmy z predaja. Každý ďalší dlh sa stáva drahším, pretože banky berú do úvahy faktor rizika (4, s. 105).

1.9. Analýzy

V najbližších podkapitolách sa budem venovať STEP analýze a Porterovmu modelu konkurenčného prostredia.

1.9.1. Porterov model konkurenčného prostredia

Tento model je veľmi užitočným a často využívaným nástrojom analýzy odborového okolia podniku. Model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiacej v určitom odvetví, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných činiteľov:

- vyjednávacou silou zákazníkov,
- vyjednávacou silou dodávateľov,
- hrozbou vstupu nových konkurentov,
- hrozbou substitútov,
- rivalitou firiem pôsobiacich na danom trhu (14, s. 46).

1.9.2. STEP analýza

Faktormi makroprostredia, ktoré sa dajú zhrnúť do akronymu STEP, sú:

- sociálne,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko-legislatívne (16, s. 84).

Sociálne faktory sa ďalej rozdeľujú na demografické a kultúrne. Demografické sa zaoberajú základnými ukazovateľmi, ktoré charakterizujú obyvateľstvo ako celok (sledujú ich počet, hustotu osídlenia, vek, pohlavie, zamestnanie a iné veličiny). Kultúrne sa zaoberajú primárnymi názormi a hodnotami ľudí (to sú tie, ktoré dedia po rodičoch) a sekundárnymi, ktoré podliehajú zmenám a jedinec si ich vytvára v dôsledku styku so spoločnosťou (16, s. 84).

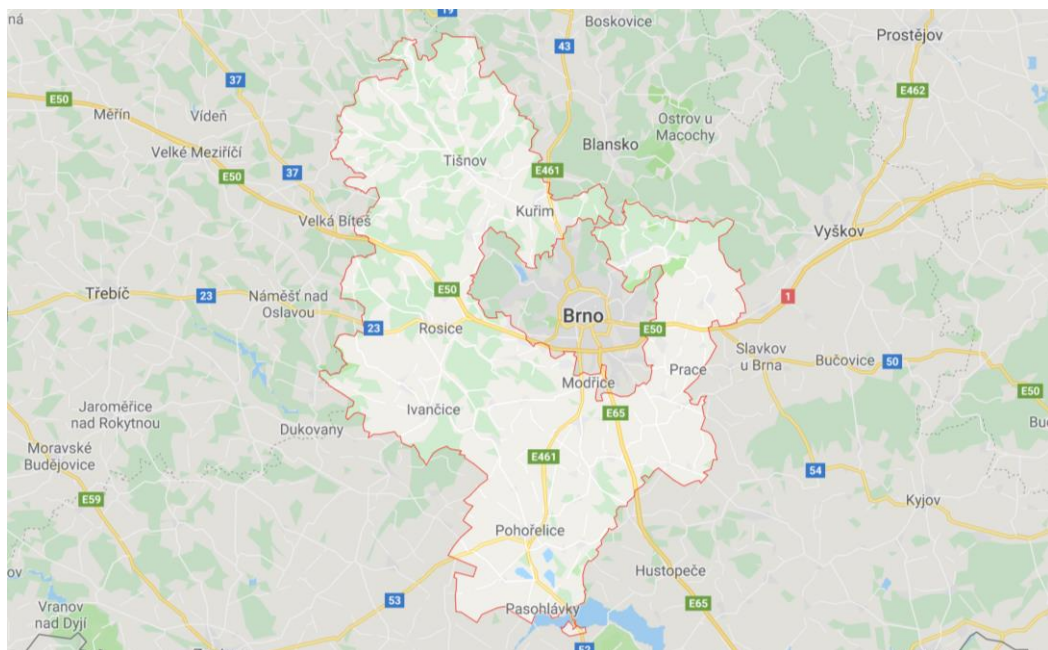
Technické a technologické faktory v sebe zahrňujú vývoj nových technológií a rýchlosť akou prebiehajú zmeny v technologickom vývoji rôznych odvetví (16, s. 84).

Ekonomické faktory v sebe zahrňujú predovšetkým tie, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Pre podniky je dôležitá najmä celková kúpna sila, ktorá závisí na takých činiteľoch, ako sú skutočné príjmy obyvateľstva, úroveň cien, výška úspor a výška úveru, ktoré boli spotrebiteľom poskytnuté. Taktiež je v dnešnej dobe aktuálna úloha, pripraviť novú štrukturalizáciu spotrebiteľov podľa príjmov, charakterizáciu ich kúpneho správania podľa príslušnosti k danej príjmovej skupine a vytváranie kúpnych príležitostí pre každú z nich (16, s. 85-86).

Politicko-legislatívne faktory zahrňujú vládne rozhodnutia, nariadenia, ustanovenia, regulácie zo strany štátu a postoje k podnikaniu. Môžu ovplyvňovať celý odbor podnikania. Legislatíva vytvára podmienky pre podnikanie, vydáva zákonné normy pre jeho ochranu (napríklad pred nekalou konkurenciou). Záujmom štátu a legislatívnych orgánov je aj ochrana spotrebiteľa a zájmov spoločnosti, štát preto schvaľuje radu opatrení, ktoré majú chrániť jeho zdravie, životné prostredie a vlastníctvo (16, s. 86).

2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V rámci analýzy súčasného stavu budú prevedené teoretické poznatky do analytickej podoby. Na základe analýz sa určí, či je podnikateľský plán realizovateľný. Je nutné získať mnoho informácií o potenciálnom trhu, konkurencii, potenciálnych zákazníkoch a faktoroch ovplyvňujúcich vstup na trh. Analýza súčasného stavu sa bude vzťahovať k založeniu cukrárenskej výroby na Morave, konkrétne v okrese Brno-venkov. Vzhľadom na to, že sa chcem orientovať na cukrársku výrobu a nie na prevádzku cukrárne s posedením, nepotrebujem byť v “centre ruchu“. Z tohto dôvodu bola vybraná práve táto lokalita, v ktorej tiež predpokladám nižšiu cenu nájmu ako v okrese Brno-město.



Obrázok č. 2: Okres Brno - venkov
(Zdroj: 37)

Prevádzka sa bude špecializovať hlavne na prípravu svadobných a narodeninových tort, ale aj na prípravu zákuskov a kompletného sladkého baru. V ponuke budú taktiež výrobky pre celiatikov, diabetikov, vegánov a iných. V tejto časti bakalárskej práce bude

vykonaný marketingový prieskum, STEP analýza, Porterov model 5 konkurenčných síl a SWOT analýza.

V rámci analýzy súčasného stavu som sa zúčastnila amatérskej súťaže Upeč co umíš, ktorá sa konala v Nosislavi. Zaujímal ma názor profesionálov na moje výtvyry. Hodnotila sa chuť, vzhľad a celkový dojem. V roku 2017 som sa umiestnila na druhom mieste v kategórii Juniori a na treťom mieste v kategórii Fitness. V roku 2018 som sa umiestnila na treťom mieste v kategórii Juniori a ôsmom mieste v kategórii Fitness. Prínosom pre mňa boli hodnotenia porotcov a ich konštruktívna kritika, ktorá ma inšpirovala a posunula ďalej.



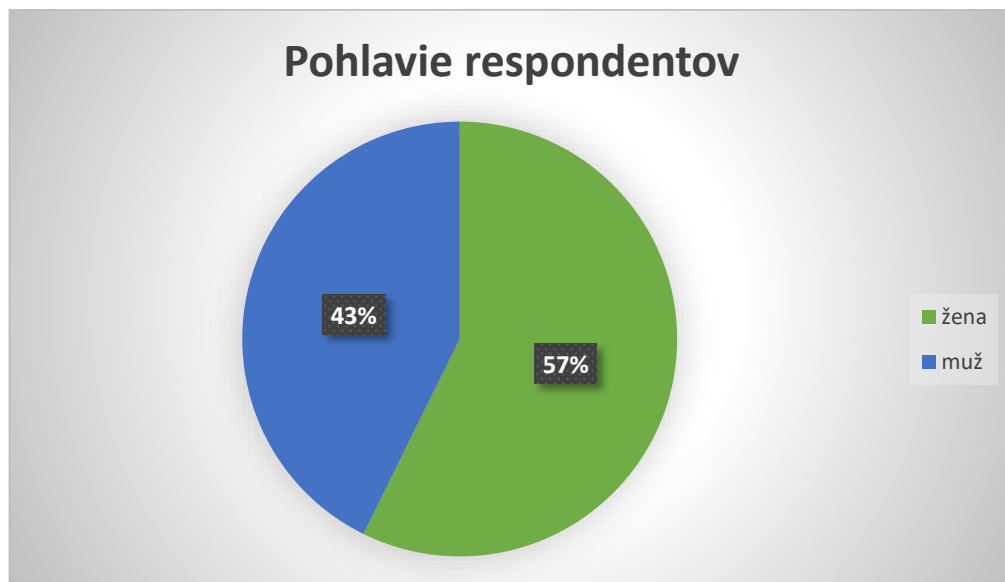
Obrázok č. 3: Fotografia zo súťaže Upeč co umíš z roku 2017, 3. miesto v kategórii Fitness
(Zdroj: 29)

2.1. Marketingový prieskum

Hlavným účelom marketingového prieskumu je získanie názoru respondentov a posúdenie, či by boli ochotní si moje výrobky zakúpiť. Prostredníctvom online

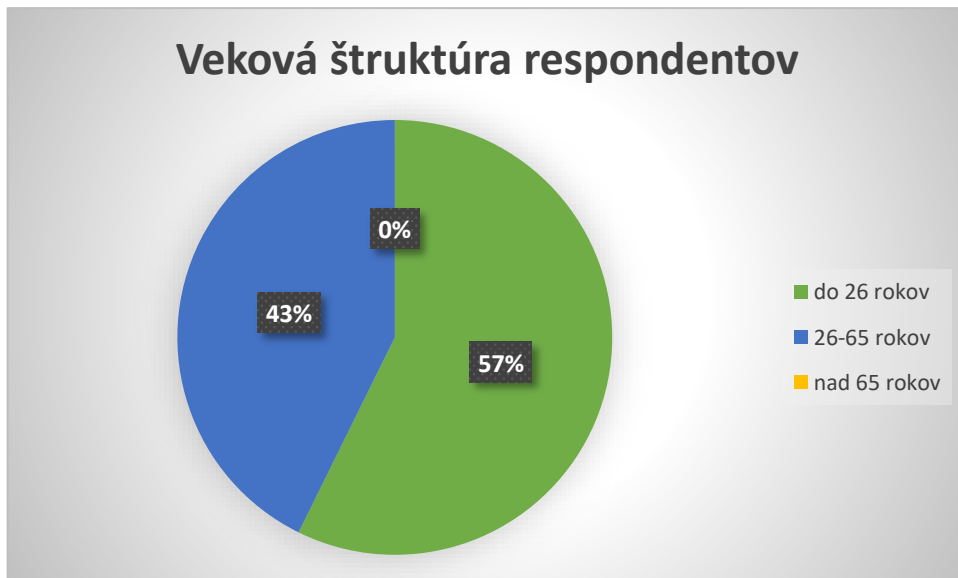
dotazníka bolo oslovených 75 respondentov z Brna a okolia. Online dotazník obsahoval 8 otázok a bol šírený najmä prostredníctvom sociálnej siete Facebook.

Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. Ženy tvorili 57 % z respondentov a muži 43 %. Keďže prostredníctvom Google Formulára sa dajú sledovať jednotlivé odpovede respondentov, zaujímalo ma, ako odpovedajú ženy a ako muži. Z tohto dôvodu som sa pýtala aj na pohlavie.



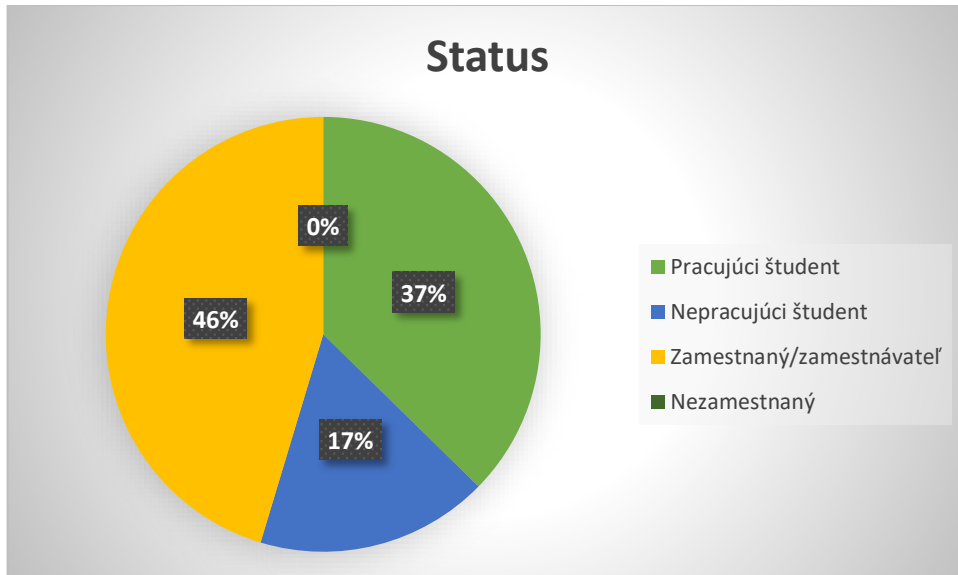
Graf č. 1: Pohlavie respondentov
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

Na grafe č. 2 je zobrazená veková štruktúra respondentov. Približne 57 % zúčastnených mali do 26 rokov. Zvyšných 43 % tvorili ľudia vo veku 26 – 65 rokov. Ani jeden respondent nemal nad 65 rokov.



Graf č. 2: Veková štruktúra respondentov
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

Otázka č. 3 smerovala k statusu respondenta. Zaujímalo ma to najmä kvôli odpovedi na otázku č. 4. Zhruba 46 % opýtaných tvorili zamestnaní alebo zamestnávateľia, 37 % boli pracujúci študenti a 17 % tvorili nepracujúci študenti.



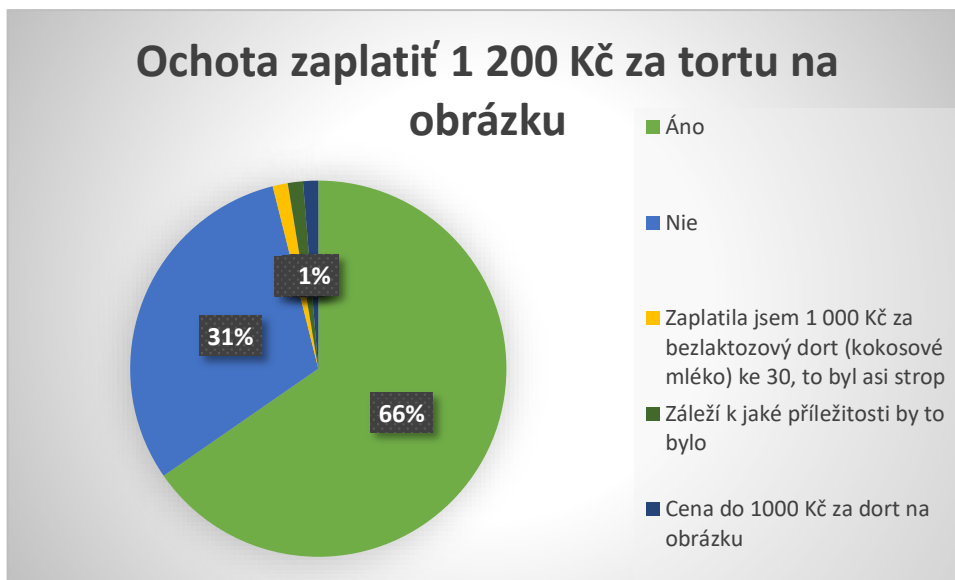
Graf č. 3: Status respondenta
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

V otázke č. 4 mali zodpovedať, či by boli ochotní zaplatiť sumu 1 200 Kč za tortu z kvalitných surovín s priemerom 24 cm (minimálne 12 porcií), ktorá bola zobrazená na obrázku.



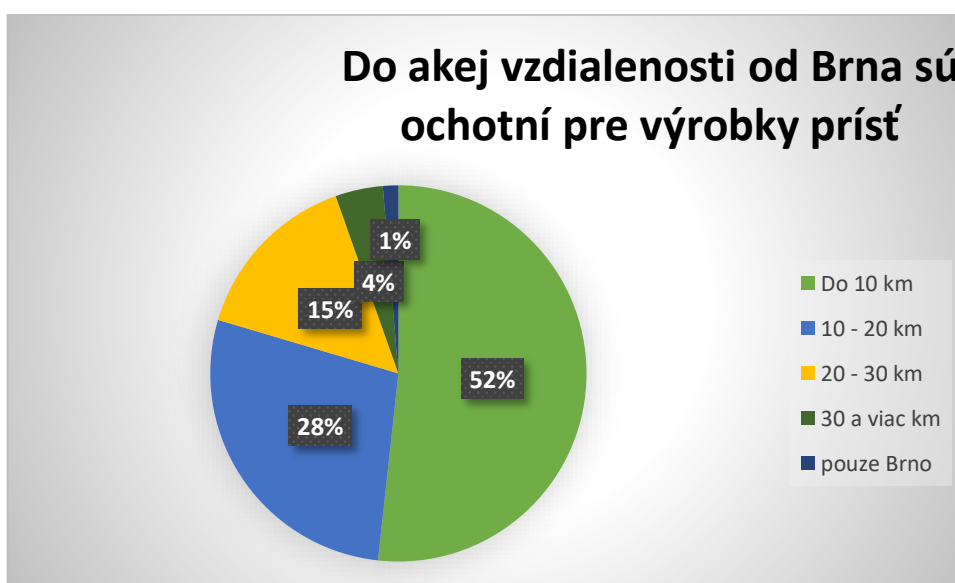
Obrázok č. 4: Torta z vlastnej tvorby
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Približne 66 % respondentov odpovedalo na otázku áno a 31 % odpovedalo že nie. Našli sa aj takí, ktorí odpovedali slovne. Celé ich slovné odpovede sú na grafe zobrazené. Na základe odpovedí som usúdila, že niektorým respondentom príde cena 1 200 Kč za tortu veľa. Preto som sa rozhodla, že pre túto skupinu ľudí zaradím do ponuky alternatívu k narodeninovým tortám. Bude sa jednať o zákusok, ktorý bude pri rovnakom priemere ale menšom objeme za cenu 500 Kč.



Graf č. 4: Ochota zaplatiť 1 200 Kč za tortu na obrázku
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

V otázke č. 5 som sa pýtala, do akej vzdialenosti od Brna by si boli ochotní pre výrobky prísť. Zaujímalo ma to najmä z dôvodu umiestnenia cukrárskej výroby. Približne 52 % opýtaných odpovedalo, že do 10 km od Brna. Ďalších 26 % respondentov by si pre výrobky prišlo do 20 km od Brna, 15 % respondentov by boli ochotní do 30 km a nad 30 km by si pre výrobky prišlo len 4 % z opýtaných. Našiel sa aj jedinec, ktorý by si pre výrobok prišiel len v rámci Brna.



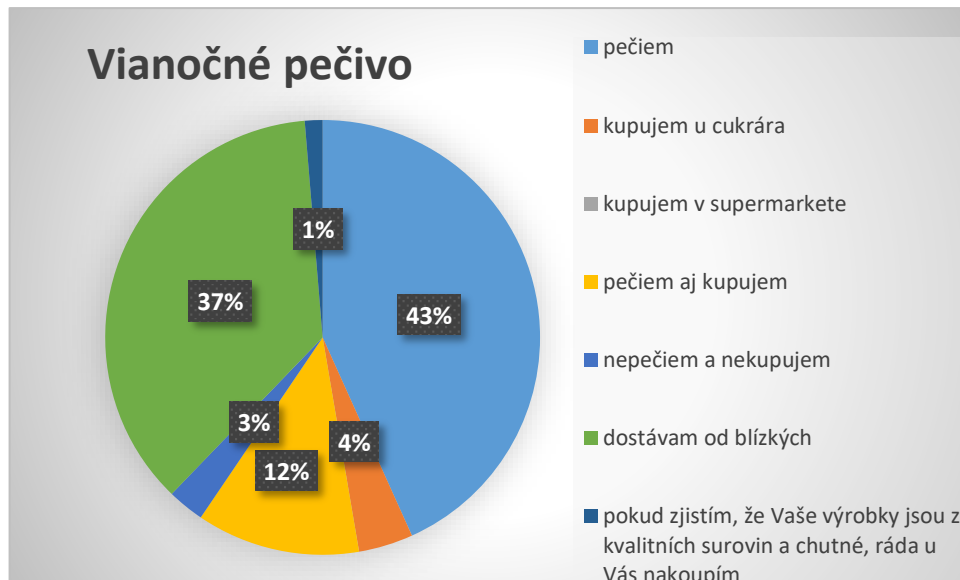
Graf č. 5: Do akej vzdialenosti od Brna sú zákazníci ochotní pre výrobky prísť
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

Otázka č. 6 skúmala, či by respondenti ocenili možnosť donášky za príplatok. Približne 86 % respondentov by možnosť donášky za príplatok ocenilo a 12 % respondentov by donášku za príplatok neocenilo. Jeden odpovedal, že pri prijateľnej cene a jedna respondentka by túto možnosť využila len v prípade nedostatku času, inak by nemala problém si tortu vyzdvihnúť osobne. Na základe tejto otázky som sa rozhodla, že za príplatok budem poskytovať donášku výrobkov.



Graf č. 6: Možnosť donášky za príplatok
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

V otázke č. 7 som sa pýtala, či si respondenti na Vianoce pečú sami alebo v rámci šetrenia času vianočné pečivo nakupujú. Takmer 43 % respondentov si pečú sami, 37 % respondentov dostáva vianočné pečivo od blízkych, 12 % opýtaných aj pečie aj kupuje, 4 % kupujú od cukrára, 3 % nepečú ani nekupujú a 1 respondentka napísala, že ak by zistila že moje výrobky sú z kvalitných surovín a chutné, tak by u mňa rada nakúpila.



Graf č. 7: Na Vianoce si pečiete sami alebo si v rámci šetrenia času vianočné pečivo kupujete?
(Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

Posledná otázka č. 8 prieskumu sa zaujímala o orientačný mesačný čistý plat respondentov. Odpovede sa pohybovali v rozpätí od 0 – 60 000 Kč. Zaujímavosťou bolo, že tortu by si boli ochotní kúpiť nielen ľudia s priemerným a nadpriemerným platom ale aj nepracujúci študenti alebo študenti s menším ako priemerným platom.

2.2. STEP analýza

Zaoberá sa faktormi makroprostredia. Jedná sa o sociálne, technické a technologické, ekonomické a politicko-legislatívne faktory.

2.2.1. Sociálne faktory

V tejto kapitole budú popísané demografické a kultúrne faktory nielen okresu Brno - venkov, ale aj Brno - město.

Demografické faktory sa zaoberajú základnými ukazovateľmi ako je počet obyvateľov a vek. V Brno-město žije v súčasnosti približne 379 527 obyvateľov a v Brno-venkov žije približne 219 903 obyvateľov, čo spolu činí približne 599 430 obyvateľov. Oproti roku 2017 došlo v roku 2018 k nárastu obyvateľstva.

Tabuľka č. 2: Počet obyvateľov a priemerný vek v okresoch Brno – venkov a Brno – mesto
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 20-21)

		Počet obyvateľov			Priemerný vek		
		celkom	muži	ženy	celkom	muži	ženy
k 1.1.2017	Brno-venkov	217 720	107 576	110 144	40,8	39,6	42,1
	Brno-město	377 973	182 549	195 424	42,8	41	44,4
k 1.1.2018	Brno-venkov	219 903	108 750	111 153	40,9	39,6	42,2
	Brno-město	379 527	183 300	196 227	42,8	41	44,4

V posledných rokoch čelí Brno suburbanizácii, čo znamená že ľudia sa sťahujú za hranice mesta. Za posledné roky vykázala väčšina obcí z okresu Brno-venkov, nárast počtu obyvateľov. Dôvodmi suburbanizácie bývajú bližší kontakt s prírodou, ale aj vysoké ceny nehnuteľností v Brne. Na začiatku roku 2016 poklesla zahájená výstavba bytov v Brne medziročne až o 21,9 %, zatiaľ čo v okrese Brno-venkov vzrástla o 5,6 %. Suburbanizácia má mnoho nevýhod, ako napríklad úbytok prírody, zvýšenie hluku a dopravné kolóny. Predpokladá sa, že bez kvalitného bývania priamo v Brne sa suburbanizácia, ktorá prebieha už niekoľko rokov, neskončí (19).

Je to jeden z dôvodov, prečo plánujem mať prevádzku práve v okrese Brno-venkov. Predpokladám nižší nájom priestoru a taktiež kludnejšiu lokalitu. Vzhľadom na to, že do ceny výrobkov sa tak nebudú premietat' vysoké náklady na nájom v centre Brna, bude konečná cena výrobku prijateľnejšia pre väčší okruh zákazníkov.

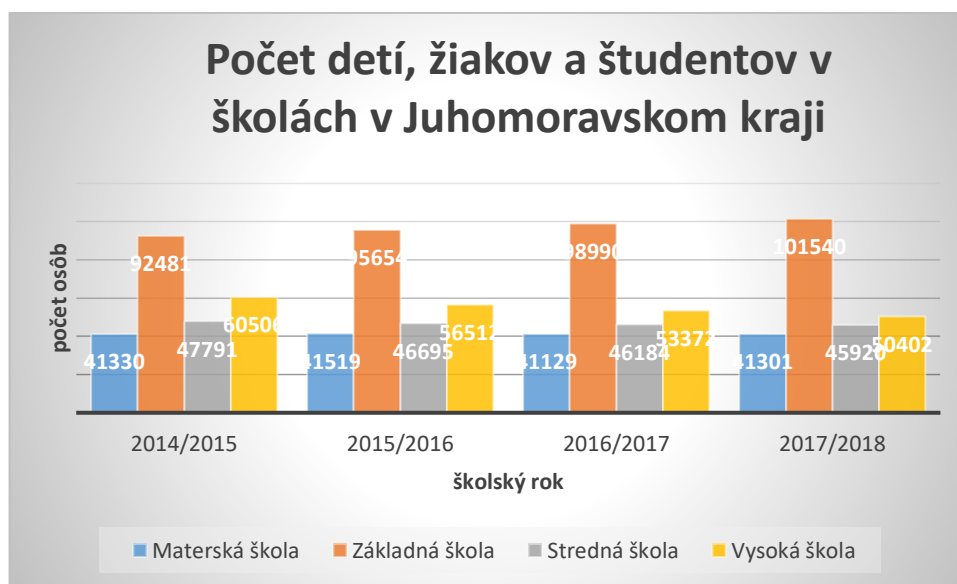
V tabuľke č. 3 je zobrazený počet obyvateľov z hľadiska vekovej skupiny. Najpočetnejšia skupina obyvateľov v Brno-město aj Brno-venkov je vo veku 26 - 65 rokov.

Tabuľka č. 3: Počet obyvateľov z hľadiska vekovej skupiny v Brno – mesto a Brno – venkov k 31.12.2017
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 20-21)

Vek	Počet obyvateľov	
	Brno-město	Brno-venkov
do 26	92 965	61 758
26-65	213 850	118 539
nad 65	77 474	39 606

Ďalším sociálnym faktorom je životná úroveň obyvateľstva úzko súvisiaca s kúpnu silou. So zvyšujúcou kúpnu silou sa zvyšuje aj životná úroveň obyvateľstva. V Brne vzrástla kúpna sila od roku 2010 približne o 27 % (22).

Úroveň vzdelania je ďalším sociálnym faktorom. Na grafe č. 8 je znázornený počet detí, žiakov a študentov v Juhomoravskom kraji v školských rokoch 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017 a 2017/2018. V priebehu rokov sa neustále zvyšoval počet žiakov základných škôl, zatiaľ čo počet vysokoškolákov počas všetkých zobrazených rokov klesal (24).



Graf č. 8: Počet detí, žiakov a študentov v školách v Juhomoravskom kraji
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

Pri analýze okresu Brno – venkov som dospela k názoru, že najvhodnejšou lokalitou pre umiestnenie cukrárskej výroby budú Šlapanice. Ide o obec s rozšírenou pôsobnosťou, zloženou zo 40 obcí, z toho 3 mestá a 1 mestys. Celkový počet obyvateľov je 69 537, pričom samotné mesto Šlapanice má približne 7 600 obyvateľov. Obvod obce s rozšírenou pôsobnosťou Šlapanice zahŕňa časť najbližšieho okolia Brna. Blízkosť mesta Brna je veľkou výhodou. Jedným z výsledkov marketingového prieskumu je, že respondenti by boli ochotní si pre výrobky prísť do 10 km od Brna, čo mesto Šlapanice splňuje (41).

Kultúrne faktory sa zaoberajú napríklad názormi a hodnotami ľudí, ktoré dedia po rodičoch. Naša kultúra nás naučila, že torta je akýmsi symbolom oslavy. Nesmie chýbať či už na svadbe, krste alebo oslave narodenín. Z tohto dôvodu si myslím, že podnikat' v tejto oblasti je dobrý nápad. V súčasnosti sa dá pozorovať aj trend zdravšieho stravovania, pričom ľudia sa viac zaoberajú o zloženie a výživovú hodnotu stravy. Aby cukrárska výroba využila tohto trendu a uspokojila čo najširšie spektrum požiadaviek, bude poskytovať výrobky aj z celozrnnnej múky, bezlepkové, bezlaktózové, nízkohistamínové, vegánske a iné. Pretože sa jedná o zdravšie produkty, dá sa predpokladať, že ľudia ich budú vyhľadávať.

2.2.2. Technické a technologické faktory

Keďže sa jedná o cukrársku výrobu, súčasťou bude mnoho zariadení ako napríklad kuchynské roboty, rúry na pečenie a chladničky. Tieto zariadenia sú pre prevádzku nevyhnutné. Vďaka kuchynským robotom sa dá navýšiť produktivita práce a zatiaľ čo roboty budú šľahať korpusy, ja sa môžem venovať príprave ďalších vecí. Ďalším z technologických faktorov, ktorý sa bude využívať je jednoznačne internet. V súčasnosti je obľúbené uskutočňovať objednávky práve prostredníctvom neho. Taktiež bude slúžiť na propagáciu cukrárskej výroby, zdieľanie video receptov ale aj na objednávanie surovín od dodávateľov.

2.2.3. Ekonomické faktory

Vývoj nezamestnanosti udáva podiel nezamestnaných osôb. Podľa údajov Ministerstva práce a sociálnych vecí ČR podiel nezamestnaných osôb na obyvateľstve medzimesačne poklesol o 0,07 % a k 28. 2. 2019 dosiahol výšky 4 %. V porovnaní s ostatnými krajinami bol 3. najvyšší a prevyšoval celoštátny priemer o 0,8 %. Na úradoch práce bolo na konci februára v Juhomoravskom kraji evidovaných 30 516 dosiahnuteľných uchádzačov o zamestnanie. V porovnaní s koncom januára to bolo o 561 osôb menej. V rovnakom období predchádzajúceho roku sa podiel nezamestnaných osôb na obyvateľstve znížil o 0,6 % a počet dosiahnuteľných uchádzačov o zamestnanie sa znížil o 4 745 osôb (23).

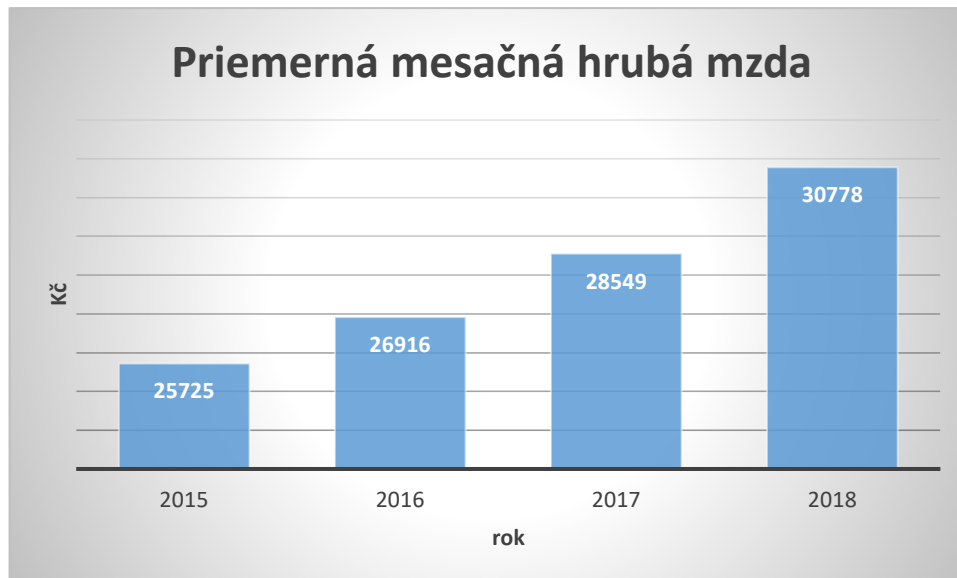
Pre zamestnávateľa nízka nezamestnanosť nebýva pozitívnou skutočnosťou, pretože je často nútený zvyšovať platy svojim zamestnancom. Ja však zamestnancov z počiatku podnikania mať nebudem a pre mňa ako podnikateľa to je jav pozitívny, pretože s vyššími príjmami si ľudia dovoľia viac utrácať.



Graf č. 9 : Podiel nezamestnaných na obyvateľstve v Juhomoravskom kraji v rokoch 2007 až 2019
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 23)

Na nasledujúcom grafe č. 10 je znázornená *priemerná mesačná hrubá mzda* v Juhomoravskom kraji v rokoch 2015 – 2018. Priemerná mesačná hrubá mzda sa počas rokov zvyšovala, čo je taktiež pozitívnym javom.

Priemerná mesačná hrubá mzda v Juhomoravskom kraji dosiahla v 2. štvrtroku roku 2018 čiastky 30 470 Kč. Nominálne priemerná mzda v Juhomoravskom kraji vzrástla o 8,6 % ale reálny vzrast s ohľadom na infláciu činil 6,2 %. V prvom polroku 2018 priemerná mzda Juhomoravského kraja činila 29 860 Kč, v porovnaní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roku 2017 vzrástla o 2 401 Kč. Nominálny rast dosiahol 8,7 % a reálny rast 6,5 % (26).



Graf č. 10: Priemerná mesačná hrubá mzda v rokoch 2015 – 2018 v Juhomoravskom kraji
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 25)

Ďalším dôležitým ekonomickým faktorom je *priemerná miera inflácie*. V nasledujúcej tabuľke môžeme pozorovať priemernú medziročnú mieru inflácie v rokoch 2015 – 2018. Medziročná miera inflácie vyjadrená prírastkom indexu spotrebiteľských cien k rovnakému mesiacu predchádzajúceho roku vyjadruje percentuálnu zmenu cenovej hladiny vo vykazovanom mesiaci daného roka oproti rovnakému mesiacu predchádzajúceho roka (28).

Tabuľka č. 4: Priemerná miera inflácie v ČR

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 28)

Rok	2015	2016	2017	2018
Miera inflácie v %	0,3	0,7	2,5	2,1

Vysoká inflácia nie je pre podnikateľa pozitívnym faktorom, pretože ovplyvňuje výšku spotrebiteľských cien. Cena výrobku sa tak môže zdať byť vysoká a môže odrádzať od kúpy.

Hrubý domáci produkt (HDP) je peňažným vyjadrením celkovej hodnoty statkov a služieb novo vytvorených v danom období na danom území. V roku 2018 sa českej ekonomike darilo. HDP očistený o sezónnosť a cenové vplyvy v roku 2018 podľa

predbežného odhadu vzrástol o 3 %. K jeho rastu výrazne prispel domáci dopyt, najmä tvorba hrubého fixného kapitálu a výdavky na konečnú spotrebu domácností (40).

2.2.4. Politicko-legislatívne faktory

Už pri tvorbe podnikateľského zámeru je dôležité mať naštudované právne normy, ktoré budú podnikanie ovplyvňovať. Politicko-legislatívne faktory zahrňujú vládne rozhodnutia, nariadenia, ustanovenia, regulácie zo strany štátu a postoje k podnikaniu. Môžu ovplyvňovať celý odbor podnikania. Medzi najdôležitejšie právne predpisy, ktoré upravujú tento podnikateľský zámer, sú:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z príjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z pridanej hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účtovníctví,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochrane spotrebiteľa,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin.

2.3. Porterov model konkurenčného prostredia

Model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiacej v určitom odvetví, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných činiteľov.

2.3.1. Vyjednávacia sila zákazníkov

Cieľovú skupinu tvorí široké spektrum ľudí. Jedná sa o nevesty a ženíchov, maminky, firmy, ale aj o ostatných ľudí čo plánujú oslavu.

Za rok 2017 sa v Českej republike uskutočnilo 52 567 svadiieb, čo je najviac za posledných 10 rokov. Pred pár rokmi klesali počty svadiieb k minimu, ktorého sa dosiahlo v roku 2013. Väčší podiel osôb v tej dobe žilo nezosobášených, pričom svadba sa odkladala do vyššieho veku. V súčasnosti však svadby začínajú byť opäť populárne, čo potvrdzujú aktuálne prieskumy (31).

Veľkosť vyjednávacjej sily závisí od schopnosti zákazníkov klásť podmienky pri ich nákupe. Je hrozbou v tom prípade, keď sú schopní požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu nakupovaných produktov, pričom ich nároky sa dajú uspokojiť len pri vyšších nákladoch. Malá vyjednávacja sila zákazníkov dáva podniku príležitosť zvyšovať ceny a dosiahnuť tak vyššie zisky (27).

Keďže výroba bude fungovať na objednávku, produkty sa dajú zákazníkovi jednoducho prispôbiť. Vnútro aj zvonjšok sa zhotovia podľa predstáv daného zákazníka a k danej príležitosti.

2.3.2. Vyjednávacou silou dodávateľov

Skôr než sa pustím do hľadania dodávateľov potrebných k výrobe samotných produktov, je dôležité sa zaoberať aj dodávateľmi, ktorí budú významní najmä z počiatku podnikania. Jedná sa o dodávateľov, u ktorých si zabezpečím všetky potrebné zariadenia na samotnú prevádzku. Hlavnými dodávateľmi kuchynských spotrebičov budú internetové obchody Alza.cz, a. s. a Internet Mall, a. s. Ďalším dôležitým dodávateľom bude aj švédka nábytkárska firma IKEA. Čo sa týka dodávok surovín, najväčším dodávateľom bude Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. Počas jari, leta a jesene mám v pláne nakupovať čerstvé ovocie na trhu od miestnych pestovateľov. Nákup surovín bez obalu sa bude uskutočňovať v Nasyp si. Dodávateľom jedlých kvetov budú Bylinky Horák a rezaných kvetov Nerine s. r. o. Dodávky tovaru ako sú tácky pod torty a výstuže zabezpečí CS GOSTROL TRADING spol. s r. o. Pre dodávateľov je prospešné, keď tržby odberateľov budú čo najvyššie, pretože tým sa zvyšuje aj dopyt po ich produktoch.

Dodávateľia sú schopní zvyšovať ceny vstupov pre odberateľov, alebo znižovať ich kvalitu, čím sa zníži zisk odberateľa. Ak sú slabí dodávateľia, odberateľia môžu požadovať nižšie ceny vstupov a vyššiu kvalitu (27).

2.3.3. Hrozba vstupu nových konkurentov

Aj keď oficiálnych výrobní moderných tort v súčasnosti veľa nie je, na sociálnych sieťach je možné sledovať ľudí, čo sa príprave tohto štýlu tort a dezertov venujú. Od toho, aby sa tomu mohli venovať oficiálne a živiť sa tým ich oddeľujú bariéry vstupu na trh ako počiatočná investícia do zariadenia prevádzky alebo strach z konkurencie. Prekážky vstupu do odvetvia stavajú potenciálneho konkurenta do nevýhody.

2.3.4. Hrozba substitútov

Za substitúty môžeme považovať zákusky a torty z cukrární a kaviarní. Ako substitúty na prvý pohľad vyzerajú aj zákusky a cukrovinky zo supermarketov, avšak kvalitatívne sa s poctivými cukrárskymi výrobkami nedajú zrovnávať.

2.3.5. Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

Medzi konkurentov patria Dorty od Radky a Dorty v Brně, ktoré však tvoria torty zdobené najmä marcipánom a fondánom. Ako som už spomínala, ja tieto dve suroviny vôbec nepoužívam a ľudia to čoraz menej vyhľadávajú. Ďalším konkurentom je Cukrárna Rozprým, ktorá pečie na objednávku torty rôznych druhov taktiež s marcipánovým zdobením, ktoré v dnešnej dobe stráca na popularite.

U Koláčků považujem za silnejšieho konkurenta, majú pekné webové stránky aj logo a viac sa približujú k modernej cukrárčine. Ceny za tortu majú stanovené od 380 Kč/kg podľa náročnosti a použitých surovín. Klasické zákusky ponúkajú od 6 do 30 Kč za kus.

Větrník s. r. o. ponúka zakúpenie zákuskov a toriet aj prostredníctvom e – shopu, v čom vidím veľkú výhodu. Táto cukráreň s viacerými pobočkami má cez 10 000 fanúšikov

na sociálnej sieti Facebook. V recenziách som ale natrafila na mnoho negatívnych hodnotení od nespokojných zákazníkov.

Ďalším konkurentom je Mlsná holka, ktorá poskytuje najmä donuty, makrónky ale aj torty. Cena za donut sa pohybuje okolo 60 Kč za kus. Výhodou je počet fanúšikov na sociálnej sieti Instagram, ktorých má cez 8 000.

Ďalším konkurentom je Komár kafe s. r. o., kde sa pripravujú moderné zákusky a torty aj na objednávku. V Nosislavi sídli ďalší z konkurentov a to Dolce Passione. Venujú sa tortám, zákuskom ale aj čokoládovým pralinkám.

Konkurenčnými zbraňami sú napríklad ceny, služby, kvalita výrobkov, inovácie a reklama. Ja sa zameriam najmä na kvalitu použitých surovín, dizajn, video-recepty a pekne spracované webové stránky.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza sa zaoberá vnútornými faktormi ako sú silné a slabé stránky a vonkajšími faktormi ako sú príležitosti a hrozby. Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti bakalárskej práce, SWOT analýza vychádza z predpokladu, že organizácia dosiahne strategického úspechu maximalizáciou svojich predností a očakávaných príležitostí a zároveň minimalizáciou vlastných nedostatkov a vonkajších hrozieb.

2.4.1. Silné stránky

Za silnú stránku považujem *kvalitu použitých surovín* ako trstinový cukor, kvalitné mascarpone, tvaroh, ovocie, čokoláda a iné. Absencia umelých prísad a dochucovadiel je samozrejmosťou. Zložením je možné vyhovieť aj celiatikom, diabetikom ale aj vegánom.

Veľký dôraz je kladený aj na *dizajn*. Výrobky sa dajú vzhľadom prispôbiť širokému spektru ľudí a k rôznym príležitostiam ako sú svadby, narodeninové oslavy, promócie, firemné akcie a iné.

Za silnú stránku teda považujem *pečenie na objednávku*, pretože týmto spôsobom sa bude dať v zložení aj v dizajne vyhovieť naozaj takmer každému.

Priestory výroby budú zariadené v kombinácii štýlov loft a retro. Budú slúžiť nielen pre samotnú výrobu ale aj ako priestory pre *natáčanie video receptov*, ktoré budú umiestňované na YouTube a Instagrame. Myslím si, že je to zaujímavá forma, ako sa dostať do povedomia ľudí.

2.4.2. Slabé stránky

Za slabé stránky spočiatku považujem finančnú náročnosť vybavenia, neskúsenosť v podnikaní a vybudovanie si dobrého mena.

2.4.3. Príležitosti

Väčšie oslavy ako sú svadby, sú príležitosťou ako si spraviť dobré meno pred väčším počtom ľudí. Myslím si, že je vhodné zúčastňovať sa *svadobných veľtrhov*, na ktorých by sa o mne budúce nevesty mohli dozvedieť. Mala by som pripravený svoj stánok s koláčikmi a kompletnou výzdobou, ktorý by návštevníkov prilákal. Na mieste by si mohli zakúpiť aj ochutnávkový balíček a tak si vybrať, ktorá kombinácia príchuťí by im najviac na svadobnú tortu vyhovovala.

Ďalšími vhodnými *spoločenskými akciami*, na ktorých by sa mohli moje výrobky zviditeľniť sú promócie, firemné večierky a samozrejme narodeninové oslavy. Verím v to, že keď ľudia budú mať so mnou dobrú skúsenosť, budú sa radi vracat' a odporúčať moje výrobky ďalej.

V súčasnosti pozorujem, že mnoho ľudí sa začína viac zaujímať o *kvalitu a zloženie potravín*. Mnoho ľudí už neuznáva zastaralé ťažké poťahované torty, ktoré často bývajú

plné nekvalitných surovín. Dobrým znamením je, že ľudia sú si ochotní za poctivé a kvalitné produkty priplatiť.

2.4.4. Hrozby

Hrozbou je najmä veľké množstvo *substitútov*. Ako už bolo zmienené, jedná sa o zákusky a torty z cukrární, kaviarní a supermarketov.

Hrozbou môže byť aj *nižšia cena konkurencie*. Verím však, že ľudia ocenia kvalitu použitých surovín a dizajn výrobkov a za kvalitu si budú ochotní priplatiť.

Spočiatku podnikania môže nastať situácia, že nebude o mne dostatočné povedomie a budem mať málo objednávok. S touto situáciou musím počítať, aby som sa nedostala do *platobnej neschopnosti*.

Je veľmi dôležité sledovať *zmeny v legislatíve*. Pokiaľ podnikateľ nemá aktuálne informácie, môže sa dostať do problémov protiprávnym jednaním.

3. VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto časť bakalárskej práce sa bude venovať podnikateľskému plánu na založenie cukrárskej výroby.

3.1. Titulná strana

Názov podnikateľského plánu: Založenie cukrárskej výroby

Názov: Larkin's Cakery

Právna forma: FO podnikajúca podľa živnostenského zákona nezapísaná v OR

Druh živnosti: Remeselná viazaná

Meno autora: Lenka Ďurinová

Umiestnenie: Šlapanice – Brno-venkov

Bankový úver: 200 000 Kč

Vlastný kapitál: 75 000 Kč

Logo:



Obrázok č. 5: Logo Larkin's Cakery
(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.2. Úvod, účel a pozícia dokumentu

Tento dokument zobrazuje podnikateľský plán pre založenie cukrárskej výroby na Morave, ktorý je napísaný pre potenciálneho investora. Jedná sa o prvú verziu dokumentu. Projekt sa nachádza vo fáze plánovania.

3.3. Zhrnutie

Podnikateľský plán sa zaoberá založením cukrárskej výroby v okrese Brno – venkov, v centre mesta Šlapanice, ktorá poniesie názov Larkin´s Cakery. Cukrárska výroba sa bude venovať najmä príprave svadobných a narodeninových tort ale aj príprave kompletného sladkého baru. Výrobky bude prispôsobovať širokému okruhu ľudí a vyhovie napríklad aj vegánom, celiatikom a diabetikom. Hlavnou konkurenčnou výhodou bude kvalita použitých surovín a vzhľad výrobkov, ktorý sa bude dať prispôbiť rôznym udalostiam. Cieľovú skupinu tvorí široké spektrum ľudí. Jedná sa o nevesty, mamičky, firmy, ale aj o iných ľudí, čo plánujú oslavu.

Právnou formou podnikania bude fyzická osoba podnikajúca podľa živnostenského zákona nezapísaná v obchodnom registri. Zakladateľkou a majiteľkou bude Lenka Ďurinová. Okrem všeobecných podmienok musia byť splnené aj zvláštne podmienky pre prevádzkovanie živnosti, ktorými sú odborná alebo iná spôsobilosť. Táto podmienka bude splnená prostredníctvom zodpovedného zástupcu, tzv. garanta. Výhodou podnikania ako osoby samostatne zárobkovo činnej je, že ju sprevádzajú nižšie nároky na vedenie administratívy. Jednou z povinností je prihlásiť sa na správe sociálneho zabezpečenia a zdravotnej poisťovne a platiť pravidelné mesačné zálohy. V roku 2019 sa minimálne zálohy zvýšili. Na zdravotné poistenie činia zálohy 2 208 Kč mesačne a na sociálne poistenie je minimálna výška zálohy 2 388 Kč. Ďalšou z povinností je odvádzanie 15 % dane a podávanie daňového priznania. Bankový úver bude vo výške 200 000 Kč a vlastný kapitál vo výške 75 000 Kč.

3.4. Popis podnikateľskej príležitosti

V súčasnosti sa trendy v cukrárstve posunuli výrazne ďalej. Mnoho ľudí vyhľadáva prirodzenejšie a zdravšie torty, no na trhu ich je stále nedostatok. Väčšina cukrárni stále ponúka marcipánové a fondánové potáhoované torty alebo nemoderné zákusky. Cukrárska výroba Larkin's Cakery sa bude zameriavať na zdobenie najmä ovocím, živými kvetmi, čokoládou a inými pochutinami na vyžiadanie. Podnikanie bude založené na poctivej práci, kvalitných surovinách a prepracovanom dizajne. V ponuke bude taktiež donáška výrobkov za príplatok a zapožičanie stojanov a dekorácií do sladkého baru.

Cukrárska výroba bude zariadená v kombinácii štýlov loft a retro, aby mohla slúžiť nielen na výrobu ale aj na natáčanie video receptov, ktoré budú umiestňované na stránku YouTube a sociálne siete Facebook a Instagram. V dnešnej dobe sú video recepty populárnejšie ako klasické recepty obsahujúce len text a fotky. Pre ľudí je pohodlnejšie vidieť celú prípravu daného pokrmu na videu. Považujem to za zaujímavú formu ako sa dostať do povedomia ľudí. Pri vysokej sledovanosti sa ponúka možnosť spolupráce so známymi značkami na propagáciu ich produktov v mojich videách.

3.5. Ciele firmy a vlastníkov

Hlavným cieľom cukrárskej výroby Larkin's Cakery z počiatku podnikania je vybudovanie si dobrého mena, ktoré povedie k dosahovaniu zisku a jeho maximalizácii. Dôležitú úlohu pri budovaní si dobrého mena a dosahovaní zisku hrá spokojnosť zákazníka. Preto sa budem snažiť zákazníkom maximálne vyhovieť v ich požiadavkách. Spokojní zákazníci tak budú šíriť moje meno ďalej a budú sa radi vracáť.

Budem jedinou majiteľkou cukrárskej výroby Larkin's Cakery. Mojou pracovnou náplňou bude komunikácia s dodávateľmi, nákupy surovín, výroba produktov, komunikácia so zákazníkmi, udržiavanie čistoty vo výrobe, administratívna práca a propagácia na sociálnych sieťach.

Cieľom do budúcnosti je čo najviac obmedziť plasty na jedno použitie a zbytočný odpad, a chrániť tak prírodu. Plánujem preto zaviesť vratné podnosy pod torty, ktoré budú fungovať na zálohu. Za najvhodnejší materiál v tomto prípade považujem sklo, pričom na narodeninovej oslave bude mať aj dekoratívny charakter. Ďalším krokom k ochrane prírody je vyhýbanie sa palmovému tuku, ktorý je obsiahnutý aj napríklad v svetoznámej lieskovo-orieškovej nátierke, ktorú cukrári radi používajú, ale aj v iných sladkostiach. Výrobcovia si ho veľmi obľúbili, lebo je lacný, avšak pestovanie palmy olejnej má na planétu veľmi negatívny dopad (30).

Ďalším cieľom do budúcnosti je zaobstaranie si brigádnika, ktorý mi bude vo výrobe vypomáhať od momentu, kedy nebudem schopná dopyt uspokojiť sama. Nebudem po ňom vyžadovať vzdelanie v odbore ani prax, len kladný vzťah k pečeniu a precíznosť.

3.6. Potenciálne trhy

Za celkový trh sa dá považovať trh potravinárskych výrobkov a cieľovým trhom je trh pekárskejších a cukrárskejších výrobkov. Ako som už spomínala v analytickej časti bakalárskej práce, cieľovú skupinu tvorí široké spektrum ľudí, pričom vo veľkej miere sa plánujem zamerať na nevesty. Na základe analýzy som zistila, že v súčasnosti počet svadiieb vzrastá, čo je pozitívnym javom. Svadbu má väčšinou človek raz za život, preto pri vyberaní svadobnej torty si ľudia dávajú záležať a sú ochotní si priplatiť za kvalitu. Za cestu ako sa k nevestám priblížiť volím svadobné veľtrhy, spoluprácu so svadobnými salónmi a v neposlednom rade sociálne siete.

3.7. Analýza konkurencie

Medzi skutočnými konkurentmi patria viaceré cukrárne, kaviarne a cukrárske výroby, ktoré pečú na objednávku. Konkurentov som zmienila v analytickej časti bakalárskej práce.

3.8. Marketingová a obchodná stratégia

Marketing a predaj majú veľký vplyv na budúci úspech cukrárskej výroby. Marketingová stratégia sa zaoberá tromi okruhmi problémov:

- výber cieľového trhu,
- určenie trhovej pozície produktu,
- rozhodnutie o marketingovom mixe.

Cieľový trh bol zmienený v podkapitole 3.6. Pod určením trhovej pozície produktu sa rozumie vyjadrenie postavenia konkrétneho produktu medzi ostatnými konkurenčnými produktami na trhu, pričom sa vyžaduje odlišenie od konkurencie. Ako prvé sa identifikujú možné konkurenčné výhody produktu. Za konkurenčnú výhodu považujem kvalitu použitých surovín a veľký dôraz kladený na dizajn. Ďalšou výhodou je pečenie na objednávku, pretože výrobok sa tak môže prispôbiť zákazníkovi do posledného detailu, pričom je možné vyhovieť aj celiatikom, diabetikom, vegánom a iným. Za efektívny spôsob komunikácie a propagácie považujem účasť na veľtrhoch a propagáciu pomocou sociálnych sietí, ktoré sú v dnešnej dobe veľmi obľúbené.

Marketingový mix je tvorený produktom, cenou, distribúciou a propagáciou. Tieto prvky sú dôležité pri dosahovaní vytýčených cieľov.

3.8.1. Produkt

Produktu sa v rámci marketingového mixu venuje najväčšia pozornosť. Cukrárska výroba Larkin's Cakery bude mať v ponuke torty rôznych príchutí, ktoré si môže zákazník nakombinovať. Na výber bude z týchto korpusov:

- kakaový
- čokoládový,
- vanilkový,
- mrkvový,
- levanduľový,
- čučoriedkový,
- mandľový,

- perníkový,
- orechový,
- kokosový.

Krémy budú v ponuke v týchto chuťových prevedeniach:

- vanilkový,
- čokoládový,
- kokosový,
- likérový,
- čučoriedkový,
- malinový.

Do vnútra torty sa ešte bude dať pridať:

- malinová omáčka,
- omáčka z lesného ovocia,
- višňová omáčka,
- lemon curd – citrónová omáčka,
- nakrájané čerstvé ovocie.

V ponuke budú taktiež RAW a vegánske torty a pre ľudí s obmedzeniami napríklad aj bezlepkové a bezlaktózové torty. Ak by mal zákazník záujem o iné príchute, nebudem sa im brániť.

Ďalším produktom budú zákusky. Bude sa jednať najmä o tartaletky, cheesecake, panna cotta, profiterolky, eclairs, brownies, sušienky a iné.

3.8.2. Cena

Cena vo veľkej miere ovplyvňuje nákupné rozhodovanie spotrebiteľa. Pri tvorbe ceny sa prihliada najmä na náklady, dopyt a konkurenciu. Cena torty s priemerom 24 cm a minimálne 12 porciami je vyčíslená na 1 200 Kč. Podľa marketingového prieskumu približne 66 % respondentov s touto cenou súhlasili a boli by ochotní túto

sumu za tortu zaplatiť. V tabuľke č. 5 sú zobrazené ceny jednoposchodových tort. Počet porcií je orientačný. Bezlepková verzia torty je s prirážkou 7 % z ceny. V tabuľke č. 6 sa nachádzajú ceny za viacposchodové torty. V prílohe č. 1 sa nachádzajú ukážky tortiet z vlastnej tvorby.

Tabuľka č. 5: Ceny jednoposchodových tort

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Priemer	Počet porcií	Cena
Ø 16 cm	min. 6	750 Kč
Ø 16 cm (s dvojnásobnou výškou)	min. 12	1 200 Kč
Ø 24 cm	min. 12	1 200 Kč
Ø 26 cm	min. 14	1 400 Kč

Tabuľka č. 6: Ceny viacposchodových tort

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Priemer	Počet porcií	Cena
Ø 16/24 cm	min. 22	2 100 Kč
Ø 16/22/28 cm	cca 100	6 100 Kč
Ø 16/24/30 cm	cca 120	6 900 Kč

Pre skupinu ľudí, ktorí vyhľadávajú niečo lacnejšie, zaradím do ponuky alternatívu k narodeninovým tortám. Vymyslela som zákusok, ktorý bude pri rovnakom priemere 24 cm ale menšom objeme za cenu 500 Kč.

V tabuľke č. 7 sa nachádzajú ceny zákuskov. V prílohe č. 2 sa nachádza ukážka zákuskov z vlastnej tvorby.

Tabuľka č. 7: Ceny zákuskov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Názov	Množstvo	Cena	Cena za kus
Citrónová tartaletka	30 ks	600 Kč	20 Kč/Ks
Profiterolky	25 ks	400 Kč	16 Kč/Ks
Brownies	12 ks	200 Kč	16,6 Kč/Ks
Čokoládové cookies	12 ks	180 Kč	15 Kč/Ks
Cheesecake	Ø 24 cm, min. 12 porcií	650 Kč	54,2 Kč/Ks

3.8.3. Distribúcia

Väčšina výrobkov bude určených k osobnému odberu priamo vo výrobní. Na základe marketingového prieskumu som zistila, že približne 86 % respondentov by ocenili donášku za príplatok. Ak o ňu skutoční zákazníci budú mať záujem, budem ju poskytovať.

3.8.4. Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia patrí k najviditeľnejším zložkám marketingového mixu. Cieľom je poskytovať informácie o existencii produktu a jeho kvalite, vytvárať u spotrebiteľa pozitívny postoj k produktu a stimulovať dopyt k nákupu.

Šíriť informácie o cukrárskej výrobe Larkin's Cakery budem najmä prostredníctvom sociálnej siete Instagram. V profile budú informácie ako e-mail, telefónne číslo, adresa, a webové stránky. Na môj profil budem aktívne pridávať fotky mojich výrobkov a video-recepty. Fotky by mali ľudí nadchnúť a vyvolať v nich túžbu ochutnať. Instagram funguje na princípe takzvaných "hashtagov", ktoré slúžia na popísanie toho, čo sa na fotke nachádza. Vďaka nim sa na môj profil môžu dostať noví ľudia, ktorí sa neskôr môžu stať mojimi zákazníkmi. Prostredníctvom Instagramu môžem byť so zákazníkmi v kontakte, informovať ich o dostupnosti voľných termínov a odpovedať im na otázky. Okrem aktívneho vystupovania sem plánujem umiestniť aj platenú reklamu. Umiestnenie reklamy na Instagrame ma bude stáť približne 300 Kč na 6 dní, pričom pomocou reklamy by malo byť oslovených 1 100 – 3 000 ľudí (32).

Webovú stránku plánujem mať prepojenú s Instagramom, to znamená že sa na ňu automaticky budú pridávať príspevky z Instagramu a tak bude pôsobiť stále aktuálne. Samozrejmosťou budú základné informácie ako adresa, telefónne číslo a e-mail. Na stránke sa bude nachádzať záložka s produktami, kde okrem popisu, ceny a príchutí budú aj fotografie. Ďalej tu budú zverejnené video-recepty a svadbám sa bude venovať samostatná záložka, v ktorej budú obsiahnuté všetky dôležité informácie ohľadom svadobnej torty, sladkého baru a zapožičania stojanov a dekorácií. Orientačná cena webovej stránky, ktorá by splňovala moje požiadavky sa pohybuje od 18 000 Kč (33).

3.9. Realizačný projektový plán

Harmonogram činností pred spustením prevádzky je nasledovný:

- **Júl - august 2019**

V týchto mesiacoch sa budem venovať administratíve, ktorá zahŕňa zaobstaranie garanta a následné získanie živnostenského oprávnenia. Taktiež začnem vybavovať priestory k prenájmu a bankový úver. Po podpísaní zmluvy s prenajímateľom je nutné navrhnuť projekt, ako bude prevádzka zvnútra vyzerat'. Tento projekt sa odovzdá spolu s žiadosťou o stanovisko na hygienickú stanicu. Do 30 dní príde stanovisko, ktoré buď projekt schváli alebo zamietne. V prípade schválenia sa pustím do rekonštrukcie prevádzky. V prípade zamietnutia budem musieť projekt lepšie prepracovať a čakať ďalších 30 dní. Rekonštrukcia bude zahŕňať nové obklady a vymaľovanie. Nasleduje spísanie dokumentu HACCP, v ktorom sa popisujú možné riziká pri prevádzke.

- **Prvá polovica septembra 2019**

V tomto období mám v pláne zariadiť prevádzku spotrebičmi ako sú rúry na pečenie, mixéry a chladiace vitríny. Okrem nich sa budú montovať drezy na umývanie riadu, pracovná linka a regálové steny v skladoch. Počas celej rekonštrukcie budem priebežne informovať o aktuálnom stave prevádzky na sociálnych sieťach, aby budúci zákazníci vedeli od kedy budem prijímať oficiálne objednávky. Po celkovom zariadení prevádzky nasleduje žiadosť

o kolaudáciu a schválenie hygienickou stanicou. Ďalej sa vytvára projekt požiarnej ochrany.

- **Druhá polovica septembra 2019**

V druhej polovici septembra nastane oficiálne spustenie prevádzky a prijímanie prvých objednávok.

3.10. Finančný plán

Finančný plán dáva predchádzajúce časti podnikateľského plánu do číselnej podoby. Preukazuje reálnosť podnikateľského zámeru z ekonomického hľadiska.

3.10.1. Zdroj financovania

Zdrojom financovania bude bankový úver vo výške 200 000 Kč. Spotrebiteľský úver Expres si zaobstarám u MONETA Money Bank, a. s. Mesačná splátka činí 3 674 Kč a splácať budem 60 mesiacov. Úrok je vo výške 3,9 % p. a. Úver sa preplatí o 20 457 Kč. Poskytnutie úveru online je bez poplatku. Splátkový kalendár sa nachádza v prílohe č. 3 (39).

Úver by mi stačil vo výške 160 000 Kč, ale úrok by činil 5,9 % a za 60 mesiacov by som úver preplatila o 25 009 Kč. MONETA Money Bank, a. s. poskytuje úrok 3,9 % pri úvere nad 200 000 Kč a splácaní aspoň 5 rokov. Z toho dôvodu som sa rozhodla zvoliť vyššie zmienený úver. V tabuľke č. 8 sa nachádza porovnanie vyššie zmienených úverov a úveru od ČSOB (39, 42).

Po uhradení počiatkových nákladov, zostanú zvyšné finančné prostriedky na bankovom účte a budú slúžiť ako rezerva k začiatku podnikania.

Tabuľka č. 8: Porovnanie úverov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 39, 42)

Banka	MONETA spotrebiteľský úver Expres	MONETA spotrebiteľský úver Expres	ČSOB
Výška úveru	160 000 Kč	200 000 Kč	160 000 Kč
Úroková sadzba	5,9 % p. a.	3,9 % p. a.	7,9 % p. a.
Mesačná splátka	3 086 Kč	3 674 Kč	3 237 Kč
Splatnosť	5 rokov	5 rokov	5 rokov
Celkom k úhrade:	185 149 Kč	220 457 Kč	194 220 Kč

3.10.2. Náklady spojené so začiatkom podnikania

Za náklady spojené so začiatkom podnikania sa považujú náklady za živnostenské oprávnenie, nájom priestorov, náklady súvisiace s rekonštrukciou interiéru, náklady na elektronické spotrebiče a iné vybavenie prevádzky, náklady na propagáciu a náklady súvisiace s prvými objednávkami. Náklady sa celkovo vyšplhali na 156 798 Kč. Táto čiastka bude uhradená z bankového úveru. Nákladové položky a ich ceny sú zobrazené v tabuľke č. 9.

Tabuľka č. 9: Náklady spojené so začiatkom podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Cena
Náklady súvisiace so živnostenským oprávnením	1 000 Kč
Živnostenské oprávnenie	1 000 Kč
Náklady na rekonštrukciu	23 360 Kč
Obklad 7 m ²	2 583 Kč
Lepidlo	109 Kč
Škárovacia hmota	169 Kč
Farba na steny Primalex 15 kg	499 Kč
Úpravy rozvodov	20 000 Kč
Náklady na vybavenie prevádzky	96 562 Kč

Rúra na pečenie Electrolux EOB43410OX (2x)	12 980 Kč
Chladnička Beko RCSA 365 K30W (2x)	15 580 Kč
Chladiaca vitrína Beko WSA 29000 (2x)	14 424 Kč
Kuchynský robot Eta Gratus 002890030	9 990 Kč
Policový regál HYLLIS (6x)	1 614 Kč
Závesná lampa HEKTAR (4x)	1 996 Kč
Žiarovky LEDARE (4x)	796 Kč
Kuchynské pomôcky	1 937 Kč
Nerezový stôl KSPO s policou 1200x600mm	7 080 Kč
Nerezový stôl KSPO s drezmi na umývanie a policou 1500x700mm	14 306 Kč
Drez Sinks BLOCK 540 V	2 451 Kč
Digestor Electrolux LFU216X	1 690 Kč
Indukčná doska Electrolux EHH6240ISK	5 990 Kč
Hrnce Tescoma Perfect 717211	2 499 Kč
Wifi router TP-link	549 Kč
Internet bez poplatku za inštaláciu	389 Kč
Plechové cedule Nostalgic Art (10x)	2 290 Kč
Náklady na propagáciu	18 900 Kč
Webová stránka	18 000 Kč
Reklama na Instagrame 6 dní (3x)	900 Kč
Náklady na prenájom	12 000 Kč
Nájom	9 000 Kč
Energie	3 000 Kč
Náklady na prvé objednávky	4 976Kč
Suroviny	4 608 Kč
Materiál	368 Kč
<u>Náklady spojené so začiatkom podnikania (celkom)</u>	<u>156 798Kč</u>

Náklady spojené s prvými objednávkami sú rozpísané v tabuľke č. 10. Jedná sa nielen o suroviny potrebné k zhotoveniu výrobkov ale aj o materiál ako podložky pod torty a krabice na prepravu. Celkové náklady spojené s prvými objednávkami činia 4 976 Kč.

Tabuľka č. 10: Náklady spojené s prvými objednávkami
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Množstvo	Cena	Cena celkom
Náklady na suroviny	-	-	4 608 Kč
Mascarpone	7,5 kg	147,6 Kč/kg	1 107 Kč
Tvaroh	7,5 kg	59,6 Kč/kg	447 Kč
Vajíčka	120 ks	3,5 Kč/ks	420 Kč
Trstinový cukor	4 kg	48,59 Kč/kg	194 Kč
Kakao	2 kg	199,5 Kč/kg	399 Kč
Hladká múka	10 kg	8,625 Kč/kg	86 Kč
Ovocie mrazené	5,25 kg	93,2 Kč/kg	489 Kč
Ovocie čerstvé	1 kg	349 Kč/kg	349 Kč
Čokoláda	1,25 kg	279,2 Kč/kg	349 Kč
Smotana 33%	1 l	100 Kč/l	100 Kč
Vanilkový extrakt	100 ml	5 100 Kč/l	510 Kč
Kukurličný škrob	1,2 kg	131,45 Kč/kg	158 Kč
Náklady na materiál	-	-	368 Kč
Podložky	20 ks	10,89 Kč/ks	218 Kč
Krabice	20 ks	7,5 Kč/ks	150 Kč
<u>Náklady na prvé objednávky celkom</u>	-	-	<u>4 976 Kč</u>

Mesačné náklady spojené s fungovaním prevádzky sú popísané v tabuľke č. 11.

Vhodné priestory k prenájmu som našla v okrese Brno – venkov v Šlapaniciach na ulici Kalvodova. Priestory sa nachádzajú v ideálnej lokalite, na konečnej trolejbusovej zastávky linky 31. Priestor o rozlohe 60 m² pozostáva zo samostatného vstupu, vstupnej chodby, dvoch skladov a hlavnej miestnosti s rozlohou 21 m². Táto ponuka nájmu sa mi najviac páčila najmä z dôvodu ideálnej lokality v centre mesta Šlapanice, ale aj preto, že disponuje dvoma skladmi a má dve presklené výlohy. Nájom činí 9 000 Kč a záloha na energie 3 000 Kč (34).

Firma itself s. r. o. poskytuje internet za 389 Kč mesačne, pričom inštalácia a aktivácia pri uzavretí zmluvy na 24 mesiacov je bez poplatku (35).

Pravidelnými mesačnými nákladmi sú aj zálohy na sociálne a zdravotné poistenie. Zálohy na zdravotné poistenie činia 2 208 Kč mesačne a na sociálne poistenie je minimálna výška zálohy 2 388 Kč (36).

Ďalším prevádzkovým nákladom je splátka úveru. Mesačná splátka je vo výške 3 674 Kč (39).

Náklady na mesačný nákup surovín sa ťažko odhadujú. Jedná sa o variabilné náklady, ktoré súvisia s objemom produkcie. Pomocou bodu zvratu som si vypočítala minimálny objem produkcie, ktorý musím vyprodukovať aby som nebola v strate. Keďže predpokladám, že najväčší záujem bude o torty s priemerom 24 cm, použila som pre výpočet predajnú cenu a variabilné náklady práve na tento rozmer. Vypočítala som teda variabilné náklady pre produkciu, ktorá sa rovná bodu zvratu.

Tabuľka č. 11: Mesačné prevádzkové náklady
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Cena
Nájom	9 000 Kč
Energie	3 000 Kč
Sociálne poistenie	2 388 Kč
Zdravotné poistenie	2 208 Kč
Internet	389 Kč
Splátka úveru	3 674 Kč
Nákup surovín	10 400 Kč
<u>Celkové mesačné náklady</u>	<u>31 059 Kč</u>

V tabuľke č. 12 sú vyčíslené mesačné a ročné prevádzkové náklady na prvý polrok podnikania v pesimistickom, realistickom a optimistickom variante. Keďže spočiatku o mne nebude veľké povedomie a ľudia nebudú mať s mojimi výrobkami skúsenosť, počítam s nižším počtom objednávok a teda aj nižšími variabilnými nákladmi. V pesimistickom variante počítam s tým, že by som mesačne predala len 8 tort s Ø 24 cm. V realistickom predpokladám 16 tort s Ø 24 cm a v optimistickom 24 tort s Ø 24 cm. Fixné náklady činia 20 659 Kč.

Tabuľka č. 12: Prevádzkové náklady v troch variantoch v prvom polroku podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačné náklady	Polročné náklady
Pesimistický	23 859 Kč	143 154 Kč
Realistický	27 059 Kč	162 354 Kč
Optimistický	30 259 Kč	181 554 Kč

V tabuľke č. 13 sú vyčíslené prevádzkové náklady v troch variantoch v druhom polroku podnikania. Predpokladám, že po 6 mesiacoch sa povedomie o mne zvýši a s ním aj počet objednávok. V tomto období by mohli prísť aj objednávky na prvé svadobné torty. Pre výpočet som použila bod zvratu pre rôznorodú produkciu. Počítala som s produkciou v zložení 50 % jednoposchodové torty Ø 24 cm, 30 % dvojposchodové torty Ø 16 a Ø 24 cm a 20 % trojposchodové torty Ø 16, Ø 24 a 30 cm. V pesimistickom variante mesačné variabilné náklady činia 9 844 Kč (produkcia 13 jednoposchodových Ø 24 cm, 5 dvojposchodových Ø16 s 24 cm a 1 trojposchodová Ø 16, 24 a 30 cm), fixné ostávajú nezmenené. V realistickom variante sa počíta s väčším objemom produkcie (18 jednoposchodových Ø 24 cm, 6 dvojposchodových Ø16 a 24 cm a 2 trojposchodové Ø 16, 24 a 30 cm), pričom fixné náklady stále ostávajú nezmenené. V optimistickom variante počítam s ešte väčšou produkciou (25 jednoposchodových Ø 24 cm, 9 dvojposchodových Ø16 a 24 cm a 2 trojposchodové Ø 16, 24 a 30 cm), fixné náklady sa však zdvihli o 1 000 Kč z dôvodu doplatku za energiu.

Tabuľka č. 13: Prevádzkové náklady v troch variantoch v druhom polroku podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačné náklady	Polročné náklady
Pesimistický	30 503 Kč	183 018 Kč
Realistický	35 731 Kč	214 386 Kč
Optimistický	41 655 Kč	249 930 Kč

Výpočet bodu zvratu pre rôznorodú produkciu

Predpokladám, že spočiatku podnikania bude záujem najmä o jednoposchodové torty. Keďže s mojimi výrobkami ešte zákazníci nemali skúsenosť, pravdepodobne budú investovať do menších lacnejších priemerov ako do drahších viacposchodových tort. Z tohto dôvodu som počítala s produkciou v zložení 50 % jednoposchodové torty Ø 24 cm, 30 % dvojposchodové torty Ø 16 a Ø 24 cm a 20 % trojposchodové torty Ø 16, Ø 24 a 30 cm.

$$N = FN + VN * Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{(1 - VN)}$$

VN na 1 Kč ceny:

Jednoposchodová torta Ø 24 cm: VN na 1 Kč ceny = 0,3 Kč

Dvojposchodová torta Ø 16 a Ø 24 cm: VN na 1 Kč ceny = 0,337 Kč

Trojposchodová torta Ø 16, Ø 24 a 30 cm: VN na 1 Kč ceny = 0,26 Kč

Výpočet hodnoty parametru h za celú rôznorodú produkciu pomocou váženého aritmetického priemeru:

$$VN(h) = 0,5 * 0,3 + 0,3 * 0,337 + 0,2 * 0,26$$

$$VN(h) = 0,3031$$

$$Q_{BZ} = \frac{20\,659}{(1 - 0,3031)} = 29\,644 \text{ Kč}$$

$$\text{Ø 24 cm: } 29\,644 * 0,5 = 14\,822 \text{ Kč}$$

Ø 16 a Ø 24 cm: $29\,644 \cdot 0,3 = 8\,893,2$ Kč

Ø 16, Ø 24 a 30 cm: $29\,644 \cdot 0,2 = 5\,928,8$ Kč

$$\frac{14\,822}{1\,200} = 12,35$$

$$\frac{8\,893,2}{2\,100} = 4,23$$

$$\frac{5\,928,8}{6\,900} = 0,85$$

(hodnota menovateľa zodpovedá predajnej cene)

Aby som dosiahla bod zvratu, mesačne musím predať 13 jednoposchodových tort Ø 24 cm, 5 dvojposchodových Ø 16 a Ø 24 cm a 1 trojposchodovú Ø 16, Ø 24 a 30 cm.

3.10.3. Počiatočná súvaha

Najvyššou položkou počiatočnej súvahy sú cudzie zdroje tvorené bankovým úverom vo výške 200 000 Kč. Vlastný kapitál činí 75 000 Kč. Dlhodobý majetok pozostáva z vybavenia prevádzky a obežné aktíva predstavujú peňažné prostriedky na účte, slúžiace k rekonštrukcii priestorov, hradeniu ostatných počiatočných nákladov a k hradeniu mimoriadnych nákladov.

Tabuľka č. 14: Počiatočná súvaha
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Aktíva celkom:	275 000 Kč	Pasíva celkom:	275 000 Kč
Dlhodobý majetok	60 654 Kč	Vlastný kapitál	75 000 Kč
Dlhodobý hmotný majetok	60 654 Kč	Základný kapitál	75 000 Kč
Obežné aktíva	214 346 Kč	Cudzie zdroje:	200 000 Kč
Peňažné prostriedky na účte	214 346 Kč	Bankový úver	200 000 Kč

3.10.4. Plánované výnosy

Plánované výnosy sú tvorené najmä z tržieb za predaj tort. Spracované sú taktiež v pesimistickom, realistickom a optimistickom variante. Väčšie tržby predpokladám v druhom polroku podnikania, kedy bude o mne väčšie povedomie a viac spokojných zákazníkov šíriacich moje meno ďalej. V tabuľke č. 15 sú zobrazené plánované výnosy za prvý polrok podnikania. Počítam s rovnakými objemami produkcie ako pri plánovaných nákladoch.

Tabuľka č. 15: Plánované mesačné výnosy v troch variantoch za prvý polrok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačné výnosy	Polročné výnosy
Pesimistický	9 600 Kč	57 600 Kč
Realistický	19 200 Kč	115 200 Kč
Optimistický	28 800 Kč	172 800 Kč

Predpokladám, že v druhom polroku podnikania už objem produkcie bude siahť nad bod zvratu. V tomto období bude aj hlavná svadobná sezóna, o to väčší záujem očakávam. Výsledky sú zobrazené v tabuľke č. 16.

Tabuľka č. 16: Plánované mesačné výnosy v troch variantoch za druhý polrok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačné výnosy	Polročné výnosy
Pesimistický	33 000 Kč	198 000 Kč
Realistický	48 000 Kč	288 000 Kč
Optimistický	62 700 Kč	376 200 Kč

3.10.5. Plánovaný výsledok hospodárenia

Plánovaný výsledok hospodárenia získam odčítaním plánovaných nákladov od plánovaných výnosov. V tabuľke č. 17 sa nachádzajú mesačné a polročné plánované výsledky hospodárenia za prvý pol rok podnikania v pesimistickom, realistickom a optimistickom variante. Všetky varianty vychádzajú v strate, z dôvodu malého počtu objednávok. Pre stratu počítam s rezervou vo forme prostriedkov na bankovom účte.

Tabuľka č. 17: Plánovaný výsledok hospodárenia v troch variantoch za prvý polrok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačný VH	Polročný VH
Pesimistický	- 14 259 Kč	- 85 554 Kč
Realistický	- 7 859 Kč	- 47 154 Kč
Optimistický	- 1 459 Kč	- 8 754 Kč

V druhom polroku podnikania sú už výsledky hospodárenia kladné. Počítam s väčším záujmom o moje výrobky a teda väčším počtom objednávok. V tabuľke č. 18 sú zobrazené výsledky hospodárenia v troch variantoch za druhý polrok podnikania.

Tabuľka č. 18: Plánovaný výsledok hospodárenia v troch variantoch za druhý polrok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačný VH	Polročný VH
Pesimistický	2 497 Kč	14 982 Kč
Realistický	12 269 Kč	73 614 Kč
Optimistický	21 045 Kč	126 270 Kč

V tabuľke č. 19 je zobrazený plánovaný výsledok hospodárenia za rok 2019, teda za rok kedy s podnikaním začnem. Zohľadnené sú tri mesiace tohto roku a všetky varianty očakávam stratové, z dôvodu nízkych tržieb.

Tabuľka č. 19: Plánovaný výsledok hospodárenia za rok 2019

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačný VH	Ročný VH
Pesimistický	- 14 259 Kč	- 42 777 Kč
Realistický	- 7 859 Kč	- 23 577 Kč
Optimistický	- 1 459 Kč	- 4 377 Kč

Prvé tri mesiace roku 2020 predpokladám stále stratové. Počítala som s predpokladanými hodnotami z prvého polroku. Zvyšných 9 mesiacov som počítala podľa hodnôt v tabuľkách č. 13 a č. 16, teda s predpokladanými hodnotami druhého polroku podnikania. Plánované výsledky hospodárenia v troch variantoch za rok 2020 sú zaznamenané v tabuľke č. 20. Z pesimistického hľadiska vychádza výsledok hospodárenia stále stratový.

Tabuľka č. 20: Plánovaný výsledok hospodárenia za rok 2020

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačný VH	Ročný VH
Pesimistický	- 1 692 Kč	- 20 304 Kč
Realistický	7 237 Kč	86 844 Kč
Optimistický	15 419 Kč	185 028 Kč

V roku 2021 už očakávam väčší počet objednávok, viac pozitívnych ohlasov a viac spokojných zákazníkov. Pri výpočte pesimistického variantu som použila hodnoty z realistického variantu po pol roku podnikania a pri výpočte realistického som počítala s hodnotami z optimistického variantu po pol roku podnikania. Optimistický variant v tomto prípade pre mňa predstavuje produkciu v zložení 32 jednoposchodových s Ø 24 cm, 12 dvojposchodových s Ø16 a 24 cm a 8 trojposchodových s Ø 16, 24 a 30 cm. Fixné náklady sa v tomto prípade zvýšili o ďalších 1 000 Kč. Plánované výsledky hospodárenia za rok 2021 v troch variantoch sa nachádza v tabuľke č. 21.

Tabuľka č. 21: Plánovaný výsledok hospodárenia za rok 2021
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant	Mesačný VH	Ročný VH
Pesimistický	12 269 Kč	147 228 Kč
Realistický	21 045 Kč	252 540 Kč
Optimistický	60 349 Kč	724 188 Kč

3.10.6. Doba návratnosti

Doba návratnosti udáva, za koľko rokov sa vráti počiatočná investícia. Počítam ju podľa reálneho variantu, pretože je najviac pravdepodobný. Vo výpočtoch nezohľadňujem faktor času. Beriem v úvahu počiatočnú investíciu vo výške 275 000 Kč a výsledky hospodárenia po zdanení za obdobie 2019 – 2021. Vynaložená investícia sa v prípade reálnej varianty vráti za približne **1 rok 11 mesiacov a 28 dní**.

3.11. Riziká projektu

Riziká súvisia s každým podnikaním. Podnikateľ by mal vedieť riziká identifikovať a vedieť, ako postupovať pri ich eliminácii. V tejto podkapitole sa budem zaoberať analýzou rizík a možnosťami, ako ich minimalizovať. Vychádzať budem zo SWOT analýzy, ktorá bola vykonaná v druhej časti bakalárskej práce. Môjmu projektu hrozia nižšie uvedené riziká.

Nedostatok objednávok (R1)

Spočiatku podnikania môže nastať situácia, že o mojej prevádzke nebude dostatočné povedomie a budem mať málo objednávok. S touto situáciou však počítam a zohľadňujem ju v plánovaných výsledkoch hospodárenia. Všetky varianty v prvom polroku podnikania očakávam stratové. Do platobnej neschopnosti sa v tomto období nedostanem vďaka rezerve vo forme prostriedkov na bankovom účte. Ak by tento stav pretrvával dlhšie, platobná neschopnosť by hrozila. Aby som jej predišla, zúčastním

sa v rámci propagácie svadobných veľtrhov a rozbehnem spolupráce so svadobnými salónmi.

Konkurencia a substitúty (R2)

Konkurencia a substitúty sú ďalším rizikom. Za substitúty považujem zákusky a torty z cukrárni, kaviarní a supermarketov. Hrozba konkurencie spočíva najmä v nižších cenách. Aby som si zákazníkov získala, musím sa od nej líšiť a byť výnimočná. Hlavnými odlišnosťami budú najmä kvalita použitých surovín a jedinečný dizajn výrobkov. Musím prísť s lepšou ponukou a profesionálnejším prístupom.

Nevyzdvihnutá objednávka (R3)

Situácia kedy zákazník spraví veľkú objednávku a nevyzdvihne si ju, je ďalším rizikom. Problém by to bol najmä pri veľkých trojposchodových tortách, ktoré sú nielen náročné na suroviny, ale aj na čas. Tomuto problému by som sa chcela vyvarovať prostredníctvom záloh, kedy pri objednávke napríklad trojposchodovej torty, zaplatí zákazník zálohu v podobe 50 % z celkovej sumy.

Zmeny v legislatíve (R4)

Legislatívne zmeny sú ďalším rizikom. Treba ich pravidelne sledovať a mať aktuálne informácie. V opačnom prípade sa podnikateľ môže dostať do problémov protiprávnym konaním.

Tabuľka č. 22 znázorňuje pravdepodobnosť výskytu daného rizika a predpokladanú intenzitu jeho dopadu. Najväčším rizikom môjho projektu je nedostatočný počet objednávok, konkurencia a substitúty. Preto by som sa mala zamerať na propagáciu a poskytovať ľuďom kvalitnejšie a zaujímavejšie produkty ako konkurencia.

Tabuľka č. 22: Pravdepodobnosť výskytu rizika a intenzita jeho dopadu
 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Intenzita dopadu →	Malá	Stredná	Vysoká
Pravdepodobnosť ↓			
Malá	R3		
Stredná		R4	
Vysoká			R1, R2

ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala vytvorením podnikateľského zámeru pre založenie cukrárskej výroby na Morave. Cukrárska výroba Larkin's Cakery sa bude špecializovať najmä na prípravu svadobných a narodeninových tort, ale aj na prípravu zákuskov a kompletného sladkého baru. Výrobky bude prispôsobovať širokému okruhu ľudí a vyhovie napríklad aj vegánom, celiatikom a diabetikom.

Príprava tort a zákuskov je mojím koníčkom už niekoľko rokov a snažím sa v ňom stále zdokonaľovať. Vášň k pečeniu ma dohnala k presvedčeniu, že sa tým raz chcem živiť. Avšak pred tým, než s podnikaním začnem, je dôležité vypracovať podnikateľský plán. Práve preto som pri vyberaní témy na bakalársku prácu bola jednoznačne rozhodnutá.

Teoretická časť bakalárskej práce tvorila základ pre nasledujúce časti. Popisovala jednotlivé analýzy, ktoré boli vypracované v druhej časti bakalárskej práce a štruktúru podnikateľského plánu, ktorá bola dôležitá pre návrhovú časť bakalárskej práce. Zaoberala sa aj možnosťami financovania a rizikami projektu.

Druhá časť bakalárskej práce sa zaoberala analýzou súčasného stavu. Marketingový prieskum som zrealizovala prostredníctvom dotazníka, z ktorého vyplynulo, že respondenti by boli ochotní zaplatiť 1 200 Kč za tortu s Ø 24 cm, ktorá bola zobrazená na obrázku. V rámci analýzy súčasného stavu som sa zúčastnila amatérskej súťaže Upeč co umíš, ktorá sa konala v Nosislavi. Zaujímal ma názor profesionálov na moje výtvary. Hodnotila sa chuť, vzhľad a celkový dojem. V roku 2017 som sa umiestnila na druhom mieste v kategórii Juniori a na treťom mieste v kategórii Fitness. V roku 2018 som sa umiestnila na treťom mieste v kategórii Juniori a ôsmom mieste v kategórii Fitness. Prínosom pre mňa boli hodnotenia porotcov a ich konštruktívna kritika, ktorá ma inšpirovala a posunula ďalej. STEP analýza pojednávala o sociálnych, technických a technologických, ekonomických a politicko-legislatívnych faktoroch. Pri analýze okresu Brno – venkov som dospela k názoru, že najvhodnejšou lokalitou pre umiestnenie cukrárskej výroby budú Šlapanice. Ide o obec s rozšírenou pôsobnosťou, s celkovým počtom obyvateľov 69 537, ktorá zahŕňa časť najbližšieho okolia Brna. Ďalej som

sa venovala Porterovmu modelu konkurenčného prostredia, pričom za najdôležitejšiu časť považujem hrozbu vstupu nových konkurentov a rivalitu firiem pôsobiacich na danom trhu. Aj keď oficiálnych výrobní moderných tort v súčasnosti veľa nie je, na sociálnych sieťach je možné sledovať ľudí, čo sa príprave tohto štýlu tort a dezertov venujú. Prekážky vstupu do odvetvia stavajú potenciálneho konkurenta do nevýhody. Čo sa týka konkurenčných zbraní, zameriam sa najmä na kvalitu použitých surovín, dizajn a video- recepty. Analytickú časť som ukončila SWOT analýzou.

V návrhovej časti bakalárskej práce som sa zaoberala samotným zostavením podnikateľského plánu. Venovala som sa všetkým potrebným náležitostiam ako je popis podnikateľskej príležitosti, ciele vlastníka, potenciálne trhy, marketingová a obchodná stratégia, realizačný projektový plán a finančný plán. Zdrojom financovania bude najmä úver vo výške 200 000 Kč od MONETA Money Bank, a. s. Finančný plán som zobrazila v troch variantoch. Pesimistický, realistický aj optimistický variant v roku 2019 vyšiel stratový. Je to rok kedy s podnikaním začnem a zohľadnené sú tri mesiace tohto roku. Všetky varianty očakávam stratové z dôvodu nízkych tržieb. V roku 2020 počítam so stratou len v pesimistickom variante. Aby som tejto situácii predišla, zúčastním sa svadobných veľtrhov a aktívne sa budem propagovať. V roku 2021 už očakávam väčší počet objednávok, viac pozitívnych ohlasov a viac spokojných zákazníkov. Ročný výsledok hospodárenia sa v optimistickom variante vyšplhal až na 724 188 Kč. Doba návratnosti v realistickom variante činí 1 rok 11 mesiacov a 28 dní, čo považujem za pozitívny jav. V poslednej podkapitole som sa zaoberala analýzou rizík a možnosťami ich minimalizácie, pričom za najväčšie riziká považujem nedostatočný počet objednávok, konkurenciu a substitúty. Preto by som sa mala zamerať na propagáciu a poskytovať ľuďom kvalitnejšie a zaujímavejšie produkty ako konkurencia.

Podnikateľský plán považujem za realizovateľný a ciele bakalárskej práce za splnené. Ak sa cukrárska výroba Larkin's Cakery bude držať podnikateľského plánu a naplnia sa očakávané predpoklady, zisk by sa mal dostaviť po pol roku podnikania.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4
- (2) BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1996, 200 s. ISBN 80-7169-232-8
- (3) BURNS, Paul. *Enterpreneurship and Small Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- (4) VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6
- (5) *Jakou formu podnikání si vybrat? Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ*. Office House [online]. Praha: Office House, 2018, 10.4.2018 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://www.officehouse.cz/2018/04/10/jakou-formu-podnikani-si-vybrat-vyhody-nevyhody-r-osvc/>
- (6) ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2012 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>
- (7) ČESKÁ REPUBLIKA. *Živnostenský zákon*. *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 1991 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>
- (8) FERREIRA, Aleciane da Silva Moreira, Elisabeth LOIOLA a Sônia Maria Guedes GONDIM. Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students. *RAI Revista de Administração e Inovação* [online]. 2017, 14(2), 140-150 [cit. 2018-12-09]. DOI: 10.1016/j.rai.2017.03.003. ISSN 18092039. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1809203917300335>
- (9) NEMEC, Peter. *Čo to je marketingový mix?* *EPodnikanie.sk* [online]. Bratislava: WEBSK, 2018 [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: <https://www.epodnikanie.sk/online-marketing/co-to-je-marketingovy-mix/>

- (10) SIMUTH, Jozef. E-learning Tool for Improving Managerial Strategic Thinking Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015, 197, 703-706 [cit. 2018-12-09]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.07.072. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815040665>
- (11) MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. Vydání 2. Kralice na Hané: Computer Media, 2012-. ISBN 978-80-7402-128-2.
- (12) FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-888-0.
- (13) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-8
- (14) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- (15) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (16) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1
- (17) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1
- (18) *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. Informace pro podnikatele. ISBN 80-260-2064-2
- (19) Počet obyvatel Brna klesá, město čelí problému suburbanizace. *Ibrno* [online]. Brno: CCB, 2016 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.ibrno.cz/brno/61622-pocet-obyvatel-brna-klesa-mesto-celi-problemu-suburbanizace.html>
- (20) Věkové složení obyvatel v okrese Brno-venkov. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_venkov
- (21) Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-08].

- Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatele_v_okrese_brno_mesto
- (22) SOLAŘÍKOVÁ, Ivana. Brněnské čtvrti Komín a Žabovřesky v kupní síle dohánějí Prahu. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/brno-dohani-prahu-kupni-sila-pruzkum-jizni-morava.A180116_376658_brno-zpravy_krut
- (23) Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - únor 2019. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji>
- (24) Počet dětí, žáků a studentů ve školách v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocet-deti-zaku-a-studentu-ve-skolach-v-jihomoravskem-kraji>
- (25) Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
- (26) Průměrná mzda ve 2. čtvrtletí 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-2-ctvrtleti-2018>
- (27) Analýza odvetvia. *EuroEkonom* [online]. Košice: Falcon Air, 2008 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/analyza-odvetvia/>
- (28) Průměrná roční míra inflace v roce 2018 byla 2,1 %. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2018-byla-21->
- (29) Fotoreportáže Martina Mžíčka. In: *Facebook* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fotoreportazemartinamzicka/photos/a.1856979817946351/1856981647946168/?type=3&theater>

- (30) GÁLIK, Michal. Zelený mor Bornea: Nebezpečný boom palmy olejné. *100+1* [online]. Brno: © Extra Publishing, 2018, 02.04.2018 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/zeleny-mor-bornea-nebezpecny-boom-palmy-olejne>
- (31) KOLÁŘOVÁ, Petra. Svateb přibývá. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2018, 14.09.2018 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/svateb-pribyva>
- (32) Reklama na Instagramu: jednoduchý návod. *SocialSprinters* [online]. Tábor: © 2019 SocialSprinters, 2018 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: https://socialsprinters.com/blog/reklama-na-instagramu-jednoduchy-navod/?gclid=EAIaIQobChMIu56Sh4np4QIVCrXtCh0J_AV3EAAYASAAEgLxxvD_BwE
- (33) Orientační ceník webových stránek. *Karel Chrobák* [online]. Praha: © Karel Chrobák, 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.carl.cz/cenik.html>
- (34) Pronájem obchodního prostoru 60 m². *Sreality.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/slapanice-cast-obce-slapanice-/1957560668#img=3&fullscreen=false>
- (35) Internet Kabel. *Selfnet.cz* [online]. Brno: itself, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.selfnet.cz/cs/internet/internet-kabel>
- (36) Nové zálohy pro OSVČ v roce 2019: kolik a kdy si změnit platební příkazy?. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/515713-minimalni-zalohy-osvc/?fbclid=IwAR00Nv1WgShsSCIU1ROkRX1e-LR6twiQyhoA6KTcjx9AtMNUM2SYr35V1v4>
- (37) Google Maps. *Google LLC* [online]. Praha: Google, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Okres+Brno-venkov/@49.1752104,16.2479146,10z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x47129612c265fc4d:0x300af0f6614ac90!8m2!3d49.1250138!4d16.4558824>
- (38) Úvěrová kalkulačka. *Vypočítej* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/?p=200+000&u=3%2C90&l=5#vyp>

- (39) Rychlá půjčka na cokoliv. *MONETA Money Bank, a. s.* [online]. Praha: © 2019 MONETA Money Bank, 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/pujcka-na-cokoliv?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=8MON902|03|txt|src|pujcky_moneta~brand~epb~desktop&creative=334778592614&AgentID=24552&gemid1=12319&keyword=moneta%20expres%20pujcka&gclid=EAIAIQobChMIu6HEiKb14QIVCEPTCh3WWgA5EAAYAyAAEgIYhvD_BwE
- (40) Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>
- (41) Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2019. *Český statistický úřad* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>
- (42) Půjčka na cokoliv. *ČSOB* [online]. Praha: © 2019 ČSOB, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/lide/pujcky/pujcka-na-cokoliv?bid1=ps-RET-1CSB901|03|txt|src|nonbrand~pujcka~exact-18w08-google-red170014479>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

Kč	korún českých
Ø	priemer
VH	výsledok hospodárenia
FO	fyzická osoba
OR	obchodný register
R 1-4	riziko 1-4
č.	číslo
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
HDP	hrubý domáci produkt
p. a.	per annum – za jeden rok
Q	objem
Q _{BZ}	objem bodu zvratu
VN	variabilné náklady
FN	fixné náklady
N	náklady
cm	centimeter
m ²	metrov štvorcových
km	kilometer
ml	mililiter
l	liter
kg	kilogram
a. s.	akciová spoločnosť
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
ks	kus
ČSOB	Československá obchodní banka

ZOZNAM GRAFOV

GRAF Č. 1: POHLAVIE RESPONDENTOV	33
GRAF Č. 2: VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV	34
GRAF Č. 3: STATUS RESPONDENTA.....	34
GRAF Č. 4: OCHOTA ZAPLATIŤ 1 200 KČ ZA TORTU NA OBRÁZKU	36
GRAF Č. 5: DO AKEJ VZDIALENOSTI OD BRNA SÚ ZÁKAZNÍCI OCHOTNÍ PRE VÝROBKY PRÍŠŤ	36
GRAF Č. 6: MOŽNOSŤ DONÁŠKY ZA PRÍPLATOK	37
GRAF Č. 7: NA VIANOCE SI PEČIETE SAMI ALEBO SI V RÁMCI ŠETRENIA ČASU VIANOČNÉ PEČIVO KUPUJETE?	38
GRAF Č. 8: POČET DETÍ, ŽIAKOV A ŠTUDENTOV V ŠKOLÁCH V JUHOMORAVSKOM KRAJI	40
GRAF Č. 9 : PODIEL NEZAMESTNANÝCH NA OBYVATEĽSTVE V JUHOMORAVSKOM KRAJI V ROKOCH 2007 AŽ 2019.....	42
GRAF Č. 10: PRIEMERNÁ MESAČNÁ HRUBÁ MZDA V ROKOCH 2015 – 2018 V JUHOMORAVSKOM KRAJI	43

ZOZNAM OBRÁZKOV

OBRÁZOK Č. 1: MARKETINGOVÝ MIX	23
OBRÁZOK Č. 2: OKRES BRNO - VENKOV	31
OBRÁZOK Č. 3: FOTOGRAFIA ZO SÚŤAŽE UPEČ CO UMÍŠ Z ROKU 2017, 3. MIESTO V KATEGÓRII FITNESS	32
OBRÁZOK Č. 4: TORTA Z VLASTNEJ TVORBY.....	35
OBRÁZOK Č. 5: LOGO LARKIN'S CAKERY.....	50

ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA Č. 1: SWOT ANALÝZA	26
TABUĽKA Č. 2: POČET OBYVATEĽOV A PRIEMERNÝ VEK V OKRESOCH BRNO – VENKOV A BRNO – MĚSTO.....	39
TABUĽKA Č. 3: POČET OBYVATEĽOV Z HĽADISKA VEKOVEJ SKUPINY V BRNO – MĚSTO A BRNO – VENKOV K 31.12.2017	39
TABUĽKA Č. 4: PRIEMERNÁ MIERA INFLÁCIE V ČR	43
TABUĽKA Č. 5: CENY JEDNOPOSCHODOVÝCH TORT	56
TABUĽKA Č. 6: CENY VIACPOSCHODOVÝCH TORT	56
TABUĽKA Č. 7: CENY ZÁKUSKOV	57
TABUĽKA Č. 8: POROVNANIE ÚVEROV	60
TABUĽKA Č. 9: NÁKLADY SPOJENÉ SO ZAČIATKOM PODNIKANIA	60
TABUĽKA Č. 10: NÁKLADY SPOJENÉ S PRVÝMI OBJEDNÁVKAMI	62
TABUĽKA Č. 11: MESAČNÉ PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY	63
TABUĽKA Č. 12: PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY V TROCH VARIANTOCH V PRVOM POLROKU PODNIKANIA	64
TABUĽKA Č. 13: PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY V TROCH VARIANTOCH V DRUHOM POLROKU PODNIKANIA	65
TABUĽKA Č. 14: POČIATOČNÁ SÚVAHA.....	66
TABUĽKA Č. 15: PLÁNOVANÉ MESAČNÉ VÝNOSY V TROCH VARIANTOCH ZA PRVÝ POLROK PODNIKANIA	67
TABUĽKA Č. 16: PLÁNOVANÉ MESAČNÉ VÝNOSY V TROCH VARIANTOCH ZA DRUHÝ POLROK PODNIKANIA	67
TABUĽKA Č. 17: PLÁNOVANÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA V TROCH VARIANTOCH ZA PRVÝ POLROK PODNIKANIA	68
TABUĽKA Č. 18: PLÁNOVANÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA V TROCH VARIANTOCH ZA DRUHÝ POLROK PODNIKANIA	68
TABUĽKA Č. 19: PLÁNOVANÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA ZA ROK 2019	69
TABUĽKA Č. 20: PLÁNOVANÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA ZA ROK 2020	69
TABUĽKA Č. 21: PLÁNOVANÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA ZA ROK 2021	70
TABUĽKA Č. 22: PRAVDEPODOBNOŠŤ VÝSKYTU RIZIKA A INTENZITA JEHO DOPADU	72

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha č. 1: Ukážka toriet z vlastnej tvorby, I
- Príloha č. 2: Ukážka zákuskov z vlastnej tvorby, IV
- Príloha č. 3: Splátkový kalendár, VI

Prílohy

Príloha č. 1: Ukážka toriet z vlastnej tvorby







Príloha č. 2: Ukážka zákuskov z vlastnej tvorby





Príloha č. 3: Splátkový kalendár

(Zdroj: 38)

rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
1	1	200 000	650	3 024	196 976
1	2	196 976	640	3 034	193 942
1	3	193 942	630	3 044	190 898
1	4	190 898	620	3 054	187 844
1	5	187 844	610	3 064	184 780
1	6	184 780	601	3 074	181 706
1	7	181 706	591	3 084	178 622
1	8	178 622	581	3 094	175 529
1	9	175 529	570	3 104	172 425
1	10	172 425	560	3 114	169 311
1	11	169 311	550	3 124	166 187
1	12	166 187	540	3 134	163 053
2	1	163 053	530	3 144	159 908
2	2	159 908	520	3 155	156 754
2	3	156 754	509	3 165	153 589
2	4	153 589	499	3 175	150 414
2	5	150 414	489	3 185	147 228
2	6	147 228	478	3 196	144 033
2	7	144 033	468	3 206	140 826
2	8	140 826	458	3 217	137 610
2	9	137 610	447	3 227	134 383
2	10	134 383	437	3 238	131 145
2	11	131 145	426	3 248	127 897
2	12	127 897	416	3 259	124 639
3	1	124 639	405	3 269	121 369
3	2	121 369	394	3 280	118 090
3	3	118 090	384	3 290	114 799
3	4	114 799	373	3 301	111 498
3	5	111 498	362	3 312	108 186
3	6	108 186	352	3 323	104 863
3	7	104 863	341	3 333	101 530
3	8	101 530	330	3 344	98 185
3	9	98 185	319	3 355	94 830
3	10	94 830	308	3 366	91 464
3	11	91 464	297	3 377	88 087
3	12	88 087	286	3 388	84 699
4	1	84 699	275	3 399	81 300
4	2	81 300	264	3 410	77 890
4	3	77 890	253	3 421	74 469
4	4	74 469	242	3 432	71 037
4	5	71 037	231	3 443	67 593
4	6	67 593	220	3 455	64 139
4	7	64 139	208	3 466	60 673
4	8	60 673	197	3 477	57 196
4	9	57 196	186	3 488	53 707
4	10	53 707	175	3 500	50 208
4	11	50 208	163	3 511	46 696
4	12	46 696	152	3 523	43 174
5	1	43 174	140	3 534	39 640
5	2	39 640	129	3 545	36 095
5	3	36 095	117	3 557	32 538
5	4	32 538	106	3 569	28 969
5	5	28 969	94	3 580	25 389
5	6	25 389	83	3 592	21 797
5	7	21 797	71	3 603	18 194
5	8	18 194	59	3 615	14 579
5	9	14 579	47	3 627	10 952
5	10	10 952	36	3 639	7 313
5	11	7 313	24	3 651	3 662
5	12	3 662	12	3 662	0