VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ CUKRÁRNY
BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF CONFECTIONER´S

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Dominik Vašek
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. Jaroslav Rompotl
SUPERVISOR

BRNO 2018

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	**Bc. Dominik Vašek**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	**Ing. Jaroslav Rompotl**
Akademický rok:	2017/18

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

Podnikatelský záměr – založení cukrárny

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:

Zpracovat podnikatelský záměr pro potřeby firmy. Vytvoření nové pobočky Cukrárny Romance. Součástí bude ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru. Zároveň zpracuji analýzy, včetně bodu zvratu, který bude zpracován na základě předpokládaných tržeb a nákladů.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření návrhu reálného podnikatelského záměru pro založení pobočky cukrárny Romance. První část obsahuje teoretická východiska, na která navazuje analytická část a marketingový průzkum. V návrhové části je na základě získaných informací vytvořen podnikatelský plán, který hodnotí šanci na úspěšné uskutečnění projektu.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský plán, Porterova analýza, SLEPT analýza, SWOT analýza, marketingový plán, rozvoj firmy

Abstract

The diploma thesis focus on creating of the proposal of the real business plan for the establishment of the new branch office of confectionery shop Romance. The first part contains theoretical background, followed by analytical part and marketing research. In the proposal part, based on the information obtained, a business plan is created, which evaluates the chance of successful project implementation.

Key words

Business, business plan, Porter analysis, SLEPT analysis, SWOT analysis, marketing plan, company development

Bibliografická citace práce

VAŠEK, D. *Podnikatelský záměr - založení cukrárny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 11. května 2018 .....

Dominik Vašek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za cenné rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této diplomové práce. Děkuji také rodině, která mě podporovala během celého studia.

OBSAH

ÚVOD 11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE 12
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE 13
1.1. Základní pojmy 13
1.2. Analýza prostředí a konkurence 15
1.2.1. Analýza vnitřního prostředí firmy (7S) 15
1.2.2. Porterův model konkurenčního prostředí 16
1.2.3. Slept analýza 18
1.2.4. Marketingový výzkum 20
1.3. Marketingový plán 20
1.4. Lewinův model 24
1.5. SWOT analýza 25
1.6. Finanční plán 25
1.6.1. Rozvaha 26
1.6.2. Výkaz zisku a ztrát 27
1.7. Financování malých a středních podniků 27
1.7.1. Standardní formy financování 29
1.8. Bod zvratu 30
1.9. PERT diagram 31
1.10. Ishikawa diagram 32
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 33
2.1. Základní informace o firmě 33
2.2. Popis společnosti a hlavní činnost firmy 33
2.3. Analýza vnitřního prostředí firmy (7S) 34
2.4. Porterův model konkurenčního prostředí 35
2.5. Slept analýza 39
2.5.1. Sociální faktory 39

2.5.2. Legislativní faktory ... 39
2.5.3. Ekonomické faktory ... 41
2.5.4. Politické faktory ... 41
2.5.5. Technologické faktory ... 42
2.6. Lewinův model ... 42
2.6.1. Síly inicializující proces změny ... 42
2.6.2. Výběr agenta změny ... 42
2.6.3. Fáze rozmrazení ... 43
2.6.4. Fáze vlastní změna ... 43
2.6.5. Fáze rozmrazení ... 43
2.7. Marketingový výzkum ... 43
2.8. SWOT analýza ... 46
2.8.1. Silné stránky ... 47
2.8.2. Slabé stránky ... 47
2.8.3. Příležitosti ... 47
2.8.4. Hrozby ... 47
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 49
3.1. Vize podnikatelského záměru ... 49
3.2. Základní představení podniku ... 50
3.3. Lokalita ... 51
3.4. Marketingový plán ... 53
3.4.1. Produkt ... 53
3.4.2. Cena ... 54
3.4.3. Distribuce ... 54
3.4.4. Propagace ... 55
3.5. Finanční plán ... 55
3.5.1. Náklady na zahájení činnosti ... 55
3.5.2. Mzdové náklady ... 57
3.5.3. Provozní náklady ... 58

3.5.4. Celkové náklady ... 59
3.5.5. Odhadované výnosy ... 59
3.5.6. Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření ... 62
3.6. Výkazy ... 62
3.6.1. Zahajovací rozvaha ... 62
3.6.2. Plánovaná rozvaha ... 63
3.6.3. Plánovaný výkaz zisku a ztráty ... 64
3.7. Bod zvratu ... 65
3.8. PERT diagram ... 68
3.9. Analýza rizik ... 70
3.9.1. Ishikawa diagram ... 70
3.9.2. Identifikace rizik ... 70
3.9.3. Návrhy opatření zjištěných rizik ... 72
3.9.4. Shrnutí analýzy rizik ... 73
3.10. Zhodnocení podnikatelského záměru ... 74
3.10.1. Riziko nepřesného odhadu poptávky ... 74
3.10.2. Výpočet návratnosti investice ... 74
3.10.3. Oportunitní náklady ... 75
3.10.4. Posouzení záměru ... 76
ZÁVĚR ... 77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 78
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ ... 81
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK ... 82
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ ... 83
SEZNAM PŘÍLOH ... 84

ÚVOD

Tématem diplomové práce je podnikatelský záměr pro založení cukrárny. Téma jsem si vybral záměrně, protože v rodině provozujeme dvě cukrárny a neustále přemýšlíme o rozvoji a nových příležitostech. První cukrárnu s vlastní výrobnou tradičních cukrárenských výrobků založili prarodiče v obci Sněžné na Vysočině před 25 lety a troufám si říct, že za tu dobu si vybudovali dobré jméno. Rodiče se rozhodli založit další cukrárnu v Brně v roce 2005 s tím, že veškeré výrobky jako zákusky, dorty a cukroví dodává právě cukrárna ze Sněžného. V rámci této práce se zabývám podnikatelským záměrem na založení další takové cukrárny, která by stejně jako cukrárna v Brně podporovala celé rodinné podnikání.

Uvědomuji si význam a důležitost vypracování podnikatelského plánu, v rámci kterého bude vypracována řada analýz, které napomůžou získat lepší představu o realizovatelnosti daného záměru.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský záměr pro potřeby firmy, tedy vytvoření nové pobočky Cukrárny Romance. Součástí bude ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru. Zároveň zpracuji analýzy, včetně bodu zvratu, který bude zpracován na základě předpokládaných tržeb a nákladů. Cílem bude i zjistit, jak velký je potenciál tohoto podnikatelského záměru a jestli vůbec má smysl danou pobočku zakládat.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí. První část je zaměřená na teoretická východiska práce, kde na základě odborné literatury představím použité metody.

Druhá, analytická část, se soustředí na analýzu současné situace podniku a trhu. Mezi použité metody patří analýza vnitřního prostředí metodou "7S", Porterův model konkurečního prostředí nebo Slept analýza. Je proveden i marketingový výzkum a na závěr kapitoly je provedena souhrnná SWOT analýza.

Ve třetí, návrhové části, je prve popsána vize podnikatelského záměru, představena lokalita a navržen marketingový plán. Následuje finanční plán, kde jsou vyčísleny očekávané náklady, odhadnuty případné výnosy, určen hospodářský výsledek a sestaven bod zvratu. Dále jsou identifikována rizika a navržena opatření na jejich snížení. Na závěr je zhodnocení a posouzení daného podnikatelského záměru.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Základní pojmy

Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr charakterizuje základní nápad, pro který bude následně sestavený podnikatelský plán. Podnikatelský záměr je důležité stručně vysvětlit i jako hlavní argument pro získání potenciálního investora. Podnikatelský záměr a podnikatelský plán se často chybně uvádí jako synonyma. Záměr však charakterizuje prvotní a hlavní myšlenku podnikatelské činnosti, která tvoří nejpodstatnější část podnikatelského plánu.

V rámci popsání podnikatelského záměru se autor nejvíce zaměřuje na:

- **Popis produktu** – hlavním účelem této části je popsat vlastnosti produktu, k čemu produkt slouží, jestli je výrobek na trhu nový, nebo už na daném trhu existuje a jaká bude cena tohoto výrobku. (1, s.17)
- **Konkurenční výhodu produktu** – dnes je na trhu mnoho konkurentů a prosadit se je stále náročnější. Proto je důležité popsat konkurenční výhodu produktu. Přesvědčit případného investora a vysvětlit mu v čem je náš produkt lepší a v čem se odlišuje od ostatních na trhu. Tato informace může být klíčová při získávání potenciálních investorů. (1, s.17)
- **Užitek pro zákazníka** – Důležitost kladena na vysvětlení, proč by měl zákazník kupovat náš produkt, a nikoliv ten od konkurence, a dále poukázat na to, jaký prospěch plyne z tohoto produktu pro zákazníka. (1, s.17)

Podnikání

Zákon vymezuje pojem podnikání v zákoně č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník konkrétně v §2 jako soustavnou činnost, která je prováděna podnikatelským subjektem samostatně a pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. (2)

Podnik

Podnik označuje jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost. Tato činnost spočívá v nabídce produktu nebo služby zákazníkům na trhu, ale nemusí při tom nevyhnutelně dosahovat zisku, ikdyž je to jeden z primárních cílů. Podstatou je aktivita a schopnost přežít na trhu v konkurenčním okolí. (3, s. 1)

Podnikatel

Podnikatelem podle Zákona č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) je:

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

„Místem podnikání pro fyzickou osobu je adresa zapsaná jako místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel, jakožto fyzická osoba, je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své skutečné místo podnikání. Podnikatel musí mít právní důvod k zapsaným prostorám a jejich užívání po celou dobu, kdy tyto prostory pro své podnikání využívá. Sídlem organizační složky podniku se rozumí adresa jejího umístění“. (4)

Podnikatelem, tak jako ho známe dnes, je jednotlivec, který se rozhodl uplatnit svoje psychické a fyzické schopnosti v podnikatelském prostředí. Odbornost, tvořivost, odvaha a iniciativa jsou vlastnostmi, které mu umožňují najít příčiny nerovnováhy na trhu a zároveň včas rozpoznat podnikatelské příležitosti. Tyto vlastnosti můžeme tedy označit jako základ úspěchu. (5, s. 13)

Slovo „entrepreneur“ původem z francouzštiny přeložíme doslova jako „prostředník“. Hlavní úlohou takového člověka bylo převzít odpovědnost za rizika daného projektu. Je

mnoho historických pramenů, které popisují umělce anebo tvůrce a jejich díla, ale žádný z nich neoznačuje tyto lidi za podnikatele. Až do začátku 18. století, kdy se začíná pojem podnikatel považovat jako profese. (1, s. 18)

1.2. Analýza prostředí a konkurence

Aby zakladatel podniku dokázal vstoupit na trh připravený a začal zodpovědně provozovat svoji činnost a aby byla zaručena určitá stabilita už od počátku fungování podniku, první krok, který je pořebné vykonat, je analyzovat prostředí a konkurenci.

1.2.1. Analýza vnitřního prostředí firmy (7S)

Model 7S je jednou z metod analýzy vnitřního prostředí podniku, kdy se pohlíží na subjekt jako na souhrn sedmi základních faktorů, které se navzájem ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude daná firemní strategie naplněna.

Prvky modelu 7S jsou následující:

- Strategie – způsob, jak získat konkurenční výhodu.
- Struktura – jak jsou vzájemně jednotky organizace propojené.
- Systémy – postupy a procesy, které definují, jak se práce vykonává.
- Spolupracovníci – zaměstnanci a jejich atributy.
- Styl řízení – typ vedení.
- Schopnosti – schopnosti zaměstnanců.
- Sdílené hodnoty – přesvědčení a postoje organizace. Ty jsou centrem modelu poradenské společnosti McKinsey a často jsou prezentované v seznamu jako první. (6, s. 16)

Všechny prvky musí být v organizaci vyrovnané, aby tato organizace pracovala dobře. Tento model může být využitý pro určení, které prvky je potřebné přizpůsobit ke zlepšení výkonnosti. Tvrdé prvky (strategie, struktura a systémy) jsou lehko definovatelné a můžou být ovlivňovány přímo vedením. Měkké prvky (schopnosti, styl řízení, spolupracovníci a

sdílené hodnoty) jsou méně hmatatelné a hůře definovatelné, ale jsou stejně důležité jako tvrdé prvky. (6, s. 16)

„7s analýza bývá v praxi používána buď jako samostatná interní analýza nebo jako doplněk k analýze firemních faktorů. V prvé řadě je třeba dát si pozor na to, že 7s analýza nepokryje všechny důležité aspekty interního prostředí (resp. Firemní faktory). V druhém případě je třeba dát si pozor na duplicitu obou analýz např.: lidské zdroje.“ (7, s. 51)

1.2.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Podnik potřebuje mít komplexní přehled o situaci odvětví v kterém podniká nebo plánuje podnikat. Jestliže si chce vybudovat trvalou konkurenční výhodu a schopnost reagovat na změny z okolí, nestačí znát pouze potenciální konkurenty. M. Porter v roce 1979 definoval model, který se zabývá postavením podniku ve zkoumaném konkurenčním prostředí a je znám pod názvem Porterův model pěti konkurenčních sil. (8, s. 29)

Cílem modelu je zkoumání konkurenčního prostředí v daném odvětví. Jedná se o odhalení a pochopení sil, které na podnik působí. Dochází k identifikaci sil, které mají na podnik největší význam v budoucím vývoji. Podnik, který chce uspět, se musí se sílami vyrovnat, reagovat na ně a snažit se je změnit ve svůj prospěch.

Síly, které na podnik působí:

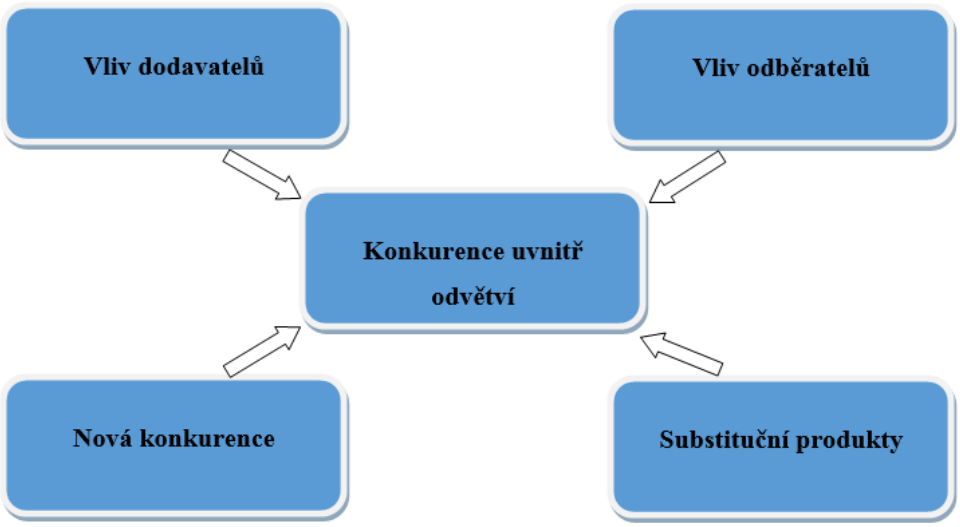
• Stávající konkurence

• Nová konkurence

• Vliv odběratelů (zákazníků)

• Vliv dodavatelů

• Substituční produkty



Obrázek 1 Porterův model

Zdroj: vlastní zpracování dle (8)

Stávající konkurence

Všichni účastníci v daném odvětví, kteří na trhu nabízí své produkty nebo služby, představují aktuální konkurenci pro podnik působící ve stejném odvětví. Spolu s podnikem tvoří jádro, které je jako celek ovlivňováno prvky z okolí, což stimuluje napětí. (9)

Nová konkurence

Nové podniky, vstupující na trh, se snaží získat podíl na trhu, čímž můžou ovlivnit chování zákazníků. Do odvětví také přináší novou kapacitu a nové zdroje. Následkem vstupu nové konkurence může být pokles cen nebo růst nákladů. (10, s. 7)

Substituční produkty

Substituční produkty jsou charakteristické tím, že limitují potenciální výnosy odvětví a také zisk podniku. Čím je cena náhradních výrobků zajímavější, tím nižší je úroveň ceny, kterou si podnik může dovolit přiřadit svým produktům. Porter ve své publikaci hovoří o dopadu náhradních produktů jako o celkové elasticitě poptávky daného odvětví. Není pravidlem, že při identifikaci substitutů se musíme striktně pohybovat v našem odvětví. Může nastat situace, že produkt se stejnou funkcí nabízí konkurent v jiném odvětví. (10, s. 18)

Vliv dodavatelů

Za účelem výroby vlastního produktu anebo možnosti nabídky vlastní služby, potřebuje podnik nakoupit cizí produkty nebo služby. Pokud je na trhu velké množství dodavatelů, podnik má možnost výběru podle kvality, vztahů a ceny. Nastává však i opačná situace, a to když se na trhu objeví jen pár dodavatelů, ze kterých si může podnik vybrat. Možné scénáře, které podnik musí očekávat jsou například, když se dodavatel rozhodne že nebude podnik zásobovat, nebo podnik nemá dostatek zdrojů, aby mohl produkty nakupovat. (Schoemaker, 2016) Dodavatelé uplatňují svůj vliv vyjednáváním a hrozbou zvýšení cen, nebo snížením kvality produktu a služeb. Pokud je odvětví neschopné kompenzovat růst, silní dodavatelé tlačí ceny vysoko a tím maximalizují svůj zisk. (10, s. 27)

Vliv odběratelů

Odběratelé se snaží svým vlivem postavit konkurenci proti sobě, aby získali co nejlepší kvalitu za co nejnižší cenu. Přitom je tato míra vlivu závislá na tržní situaci, nebo důležitosti nákupů v odvětví, v porovnání s jeho celkovým obratem prodeje. (10, s. 25)

1.2.3. Slept analýza

Analýza SLEPT vychází z původní analýzy PEST. Jedná se o přidání písmene L jako Legal, tedy právní prostředí. Dalšími klíčovými faktory jsou sociální, ekonomické, politické a technologické prostředí. Při přidání dalšího faktoru Environmental se z ní stává analýza PESTEL nebo též PESTLE. Dále existují analýzy STEEPLE a STEEPLED, které přidávají faktor Education neboli vzdělání a Demographic, tedy faktor demografický. Analýza se zabývá makroprostředím podniku a slouží tedy jako prostředek analýzy externího prostředí. Nejde pouze o zkoumání současné situace, ale možných změn okolí. Počítá se s předpokládaným vývojem a budoucností v daných kategorií. Faktory, které vstoupí do analýzy, musí mít vliv na naši strategii podniku. (11)

Politické a právní faktory

Okolí podniku, kam spadají změny v legislativě, zákonech nebo normách, které upravují podnikání a vymezují prostor pro podnikání. Také daňové zákony, regulace exportu a importu anebo cenová politika. Všechny zmíněné faktory omezují podnik v rozhodování a

představují hrozby. Na druhou stranu se ale mohou transformovat do obrovských příležitostí, pokud je podnik včas identifikuje. (11, s. 16-17)

Ekonomické faktory

Stav ekonomiky a její změny určují prosperitu podniku. Jinak řečeno, ekonomický růst zvyšuje spotřebu lidí a naopak. Tento ekonomický růst na jedné straně přináší situace, které podniky subjektivně považují za příležitosti, na straně druhé situace, které jsou rozsahem a obsahem pokládané za hrozby. Ať už se jedná o příležitost nebo hrozbu, stále by podniky měli především sledovat vývoj makroekonomických trendů. Zmíním ty nejdůležitější, kterými jsou úroková míra, míra inflace, daňová politika a měnový kurz. (11, s. 16-17)

Sociální faktory

Tato skupina faktorů zahrnuje jakékoliv změny v životním stylu a přesvědčení lidí. Posledních 40 let zaznamenal svět mnoho změn v chování populace. Butler ve své knize uvádí, že se zvyšuje počet lidí v důchodovém věku a mladí často prodlužují svá studia, kvůli statutu studenta. I takovéto málo významné změny mohou značně ovlivnit životní cyklus podniku. Při výběru cílové skupiny, neboli targetingu, je dobré vědět, jak se společnost chová, z důvodu využití plného potenciálu podniku. (12, s. 253) Prosperita podniku ale z velké části závisí i na zaměstnancích. Například v souvislosti s rostoucím zájmem o lepší tzv. Work-Life balance, tedy vyrovnáním osobního a pracovního života, nabízejí zaměstnavatelé benefity jako kratší úvazky nebo volnější pracovní dobu. (11, s. 18)

Technologické faktory

"Ty nejrychlejší změny se vyskytují v technologii a žádná malá firma si je nemůže dovolit ignorovat anebo bez nich žít. Změny nevytvořili dobu volnosti, ale namísto toho vytvořili u lidí nutnost neustále zlepšovat svoje zručnosti, aby zůstali zaměstnatelní." (12, s. 253) Jakmile se podnik zaměří na strategii budování produktu, který je jedním znakem odlišný od těch konkurenčních, nemůže se spoléhat na to, že tuto výhodu mu v krátké době někdo neukradne. V takovém případě by musel snížit cenu nebo změnit nabídku. V nejlepším případě ale bude neustále investovat do vývoje a přicházet s novými nápady, které budou

přinášet neustále nové, odlišné a jedinečné produkty. Bohužel každá finanční i časová investice do výzkumu s sebou nese riziko neúspěšnosti. (13, s. 46)

1.2.4. Marketingový výzkum

Důležitým pomocníkem při téměř jakémkoli marketingovém zkoumání, zjišťování či hledání, je marketingový výzkum. Je použitelný v různých oblastech marketingového a komunikačního mixu, ale asi největší uplatnění najde ve zkoumání spotřebitele. Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o zákaznících. Tyto informace jsou získané na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifické složitosti sociálně-ekonomické reality. (14, s. 7)

"Základní cíle marketingového výzkumu ve finančních službách jsou:

- *omezení nejistoty rozhodovaní při zásadních činnostech firmy,*
- *dosáhnutí správného nastavení všech prvků marketingového mixu v souladu se specifickými podmínkami daných služeb,*
- *sledování a kontrola výsledků marketingových aktivit."* (15, s. 174)

Znaky marketingového výzkumu shrnuje Richterová a kolektiv takto:

- objektivnost – znamená, že zkoumání marketingového systému má být neskreslené a bez emocí, poznatky získané výzkumnou činností správně reflektují skutečnost, která byla předmětem výzkumu;
- spolehlivost – určuje stabilitu a konzistenci výsledků zkoumání, umožňuje opakování aplikace vždy se stejnými výsledky
- etika – marketingový výzkum je založený na důvěře, a to na vzájemné důvěře mezi zadavatelem studie a realizátorem, ale především na důvěře veřejnosti vůči uvedeným dvoum subjektům. (16, s. 13)

1.3. Marketingový plán

Marketing

"Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování a distribuce myšlenek, výrobků a služeb. Směřuje k uskutečňování vzájemné výměny, uspokojující

potřeby jedince a organizace." (17) Kotler mluví o marketingu jako o *"společenském a řídícím procesu, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a výměny hodnotných výrobků s ostatními."* (18, s. 44)

Marketingová strategie

Aby si podnik vytvořil a dlouhodobě udržel pozici na trhu, potřebuje správně nastavenou marketingovou strategii. Cíle určují, kam se chceme dostat, ale strategie nám ukazuje klíč, jak toho dosáhnout. Marketingová strategie se zakládá na segmentaci, targetingu a positioningu. (18, s. 348) Mezi fáze, které patří pod strategické plánování řadíme následující:

- Fáze analýz – průzkum trhu, segmentace, targeting, positioning, Porterův model, BCG, PEST, SWOT a jiné
- Fáze syntézy – vytvoření marketingového mixu, tvorba cílů, ceny, propagace a distribuce
- Fáze kontroly – vyhodnocení (19)

Marketingový mix

Jedná se o soubor vnitřních činitelů v podniku, které mají charakter ovlivnit rozhodování spotřebitele při nákupu. (20, s. 39) Spolu s výběrem tržního segmentu a cílových trhů vytváří mix marketingovou strategii podniku. (21, s.146) Podnik má dvě možnosti, buď začne segmentací a na základě vybraného segmentu vytvoří mix přímo na míru danému segmentu, nebo vytvoří marketingový mix a až potom hledá nejlepší odpovídající skupinu zákazníků. (14, s. 98)

Neil H. Borden uvádí tyto složky marketingového mixu, také známé jako 4 P:

- Product – výrobek anebo služba
- Price – cena
- Place – místo prodeje, distribuce
- Promotion - propagace

Pohostinství je ale službou, proto je ještě potřeba doplnit následující položky:

- People – zaměstnanci a zákazníci
- Proces – forma poskytnutí služby
- Physical evidence – prostředí, kde je služba poskytovaná (19)

V současné době jsou známy i další podoby, kde autoři zabývající se touto problematikou pozměňují základ. K účelům této práce postačí základní model marketingového mixu služeb 7P.

Product – výrobek nebo služba

Je důležité si uvědomit, že produkt není jen čistě něco, co prodáváme. Člověk je ovlivňován svými emocemi, hodnotami, okolím, a proto posuzujeme produkt na základě svého vlastního pohledu. Profesor Leeflang rozdělil produkt do 3 vrstev:

- fyzický produkt – barva, vůně, velikost, parametry a jiné
- rozšířený produkt – charakteristické rysy – značka, obal, styl, doplňkové služby, cena, známost
- totální produkt – zákazníkům připisované rysy – záruka životnosti, instalace, vlastnosti a rysy produktu, které jsou důležité pro konkrétní zákazníky a proto jsou nejvíce marketingově ovlivnitelné (22, s. 139)

Price – cena

Pokud chce podnik fungovat v delším horizontu, musí být ziskový. Nesmí nastavit ceny v takové výši, aby celkové výnosy byly nižší než celkové náklady. Na druhou stranu ale nesmí být cena příliš vysoká, protože zákazník připíše vyšší hodnotu penězům a produkt nekoupí. Existuje několik možností stanovení ceny, a při její tvorbě je možné metody kombinovat. Nejčastěji používané metody jsou:

- **konkurenčně orientovaná cena** – výše ceny odpovídá přibližně výšce ceny konkurenčních produktů

- **nákladově orientovaná cena** – výše ceny je stanovena na rozpočtu nákladů na produkty podle zdrojů, činností anebo procesů spojených s výrobou anebo provozem
- **poptávkově orientovaná cena** – cena podle vnímání produktu zákazníky (23)

Place – místo prodeje, distribuce

Distribuční politika charakterizuje jak dodat správný produkt ve správný čas, na správné místo. Tento proces může být přímý (produk jde přímo od prodejce k zákazníkovi) a nepřímý (do procesu výměny vstupují mezičlánky jako jsou maloobchody, velkoobchody anebo zprostředkovatelé). (21, s. 252)

Promotion – propagace

Komunikační strategie je důležitá hlavně pro nový podnik, aby se dostal do povědomí zákazníků. Podnik má na výběr metody pull a push, repsektive kombinaci těchto metod. Konkrétní nástroje jsou:

- **reklama** – neosobní komunikace skrze placeného zprostředkovatele
- **přímý prodej** – jedná se o nabídku a případný následný prodej skrze osobní oslovení zákazníka, například telefonáty, výstavy, veletrhy …
- **public realtions** – jedná se o získávání a udržování vztahů se zainteresovanými stranami a také zlepšování jména podniku
- **podpora prodeje** – soubor technik, které mají za cíl podat informaci o přidané hodnotě produktu (18, s. 835-837)

People – zaměstnanci a zákazníci

Jedná se v prvé řadě o lidi, kteří jsou zodpovědní za to, jakým způsobem bude služba poskytnuta. Podnik musí uváženě rozhodovat, jakého zaměstnance přijme, protože zákazníkova spokojenost bude z velké části ovlivněna právě touto osobou. Na druhé straně do skupiny People patří i zákazníci, protože jsou součástí procesu poskytování služby a tím pádem mají vliv na výslednou kvalitu. (24, s. 27)

Proces

Proces je mezera mezi zákazníkem a výsledkem služby. Jedná se také o interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. (24, s. 23) Konkrétně v hostitelských službách se jedná například o rychlost obsluhy, splnění požadavků a jiné.

Physical Evidence – prostředí

V rámci služeb chápeme physical evidence jako prostředí, ve kterém je služba nebo produkt poskytovaný, nebo jinak řečeno, atmosféra podniku. Kromě materiálního vybavení prostředí a samotného vzhledu prostorů sem zařadíme též čistotu podniku, bezpečnost nebo i jak je personál vhodně oblečený. Jednoduše zákazníci preferují místo, kde se cítí příjemně. (25)

1.4.Lewinův model

Základním prvkem tohoto modelu jsou tři kroky, které mají vést ke zdárné změně:

- Fáze rozmrazení současného stavu
- Fáze vlastní změna
- Fáze zmrazení

Smejkal a Rais uvádí: *"Lewin tento postup chápe tak, že než se podaří přijmout nové chování skupiny, je nutné zbavit se starého chování."* A dodávají: *„U tohoto přístupu je nutné, aby předmět změny (příjemce změny) měl vůli zbavit se starého chování (při rozmrazování) a nahradit je novým. S rozmrazením souvisí obvykle oslabení sil, které udržují chování organizace (firmy) na současné úrovni. K rozmrazení je obvykle potřeba nějaká forma konfrontačního střetu (jmenování nového managementu, volby atp.) nebo proces přeškolení všech zainteresovaných. Podstatou těchto aktivit je vždy přesvědčit zainteresované (zájmové) skupiny ve firmě (stakeholders) o nutnosti provedení změny."* (26)

1.5.SWOT analýza

Vyhodnocení silných a slabých stránek organizace ve vztahu k příležitostem a hrozbám podnikatelského prostředí je všeobecně označované jako SWOT analýza. Název této analýzy je odvozen od anglických slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. (27, s. 106)

Pomáhá shrnout klíčové aspekty vyplývající z analýzy podnikatelského prostředí. Lynch (28, s. 304) definoval SWOT analýzu následovně: *„SWOT analýza analyzuje interní faktory, jako silné a slabé stránky organizace, spolu s externími faktory, kterými jsou príležitosti a hrozby, kterým organizace na trhu čelí."*

Na základě této analýzy může být určena nejvhodnější strategie a následné kroky, které bude třeba dodržet. Cílem je zjistit, do jaké miry jsou silné a slabé stránky relevantní, nebo schopné vypořádat se se změnami probíhajícími v podnikatelském prostředí. (27, s. 106)

Nevýhody této analýzy spočívají v tom, že je až příliš jednoduchá. Tedy nemapuje určený trh a organizaci do hloubky, což může skreslit výsledky analýzy a další nevýhodou je, že je subjektivní. Proto se často používá v kombinaci s PESTE analýzou, analýzou Porterových pěti sil, nebo jinou externí analýzou. (27, s. 106)

1.6.Finanční plán

Finanční plánování pro podnik znamená souhrn činností vedoucí k tvorbě finačního plánu, který se využívá kromě jiného při odhadování potřebných zdrojů k financování budoucích potřeb. (29, s. 157) Význam finančního plánování vystihuje citát někdejšího generálního ředitele GE, Jacka Wlcha: "*Třemi nejdůležitějšími věcmi, které potřebujete v podnikání měřit, jsou spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a cashflow*." (30) Podle Šimana je finanční řízení dominatní a integrující složkou celkového řízení podniku. Definuje ho jako "*efektivní řízení peněžních prostředků vložených do podnikání, tj. jejich získání a zhodnocení*" (31, s. 1)

Sestavením finančního plánu vytváří podnik základ pro finanční analýzu. Ta představuje soubor metod a aktivit sloužících pro posouzení aktuální a budoucí situace podniku. Obsahově se liší podle koncového čitatele – investora, banku, manažera, obchodního

partnera… (32, s. 7) K hlavním technikám, které jsou při analýze používané patří rozbor absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů.

1.6.1. Rozvaha

Rozvaha představuje statický souhrn majetku podniku a zdrojů krytí tohoto majetku. V závislosti od důvodu sestavení existují tři druhy rozvahy:

- **Zahajovací** – při zakládání nového podniku
- **Konečná** – běžný typ, který podnik sestavuje ke konci roku
- **Mimořádná** – při likvidaci, fúzi anebo rozdělení podniku (33, s. 129)

Majetek podniku se značí jako aktiva podniku a zdroje, za které byl majetek pořízen se nazývájí pasiva podniku. Aby byl majetek považován za aktivum, musí pro podnik představovat budoucí ekonomický užitek. Pasiva podniku představují pro podnik závazek, jehož plněním se v budoucnosti sníží aktiva podniku. Rozvaha, jinak bilance podniku, vyjadřuje stav aktiv a pasiv. Skládá se z 5 základních složek, ze kterých dvě – dlouhodobý majetek a oběžný majetek – spadají do aktiv a tři – vlastní kapitál, cizí zdroje a krátkodobé závazky – do pasiv. (34, s. 52)

Mezi aktiva patří:

- Dlouhodobý majetek – dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek
- Oběžná aktiva – zásoby, krátkodobé pohledávky, dlouhodobé pohledávky a finanční majetek
- Ostatní aktiva (35, s. 24)

Mezi pasiva patří:

- Vlastní kapitál – základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření
- Cizí zdroje – rezervy, krátkodobé závazky, dlouhodobé závazky a bankovní úvěry

- Ostatní pasiva (35, s. 26)

1.6.2. Výkaz zisku a ztrát

Úlohou výkazu zisku a ztrát je informovat o úspěšnosti podniku, respektive o výsledku za určité období. Tento výsledek ale není čistou hotovostí, kterou podnik získal. Důvodem je to, že charakterizuje vztah mezi náklady a výnosy. Náklady, ačkoliv představují částky, které podnik vynaložil na získání výnosů, nemusel je však bezpodmínečně reálně zaplatit. Výnosy jsou částkami, které podnik získal za prodej produktu nebo služeb, ale neznamená to, že je ve skutečnosti i inkasoval. (34, s.66)

Rúčková (29, s. 3) definuje výkaz zisku a ztrát následovně: *"Výkaz zisku a ztrát je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité časové období. Zachycuje teda pohyb výnosů a nákladů"*

Jelikož nám výkaz zisku a ztrát říká, jak výnosy a náklady za určité období ovlivnily výsledek hospodaření, který je v tomto výkaze rozdělený na několik stupňů (provozní, z finačních operací, za běžnou činnost, mimořádný, za účtované období, před zdaněním), tento účtovaný výkaz je důležitý při hodnocení firemní ziskovosti. (29, s. 32)

1.7. Financování malých a středních podniků

"Finanční zdroje podniků se mohou členit i z hlediska dosavadní tradice jejich využívání na standardní a alternativní. Ze samotného názvu vyplývá, že standardní finanční zdroje jsou takové, které se již určitou dobu využívají a podniky je znají (bankovní úvěry, leasing, faktoring a forfaiting). Na druhé straně alternativní finanční zdroje představují nové netradiční možnosti financování, jako například finance ze strukturálních fondů, pomoc ze strany státu anebo rizikový kapitál" (36, s. 43)

Důležitým finančním rozhodnutím, v souladu s podnikovými cíly, je zabezpečit vhodné řešení optimální kapitálové struktury, to jest podílu jednotlivých složek vlastních a cizích zdrojů podniku. Hlavním cílem rozhodování je co nejefektivněji využít existující disponibilní zdroje a co nejvýhodněji získat externí zdroje s přihlédnutím na cenu jednotlivých zdrojů (nerozdělený zisk patří k nejlacinějším zdrojům pro podnik, vlastní kapitál je nejdražším zdrojem a někdě uprostřed jsou zdroje získané úvěrem). Jelikož zdroje

jsou určitým limitujícím faktorem každé investice, financování investičních záměrů by se mělo přidržet určitých podmínek a pravidel investování v konkrétním podnikatelském subjektu. (37, s. 112)

"Optimální kapitálovou strukturu dosahuje podnik v bodě, kde se výhody plynoucí ze zvyšování podílu cizího kapitálu vykompenzují marginálními náklady finančních těžkostí, spojených s možným růstem platební neschopnosti." (37, s. 112)

Financování podniku je charakterizované jako proces získávání kapitálu, se kterým podnik hospodaří a vykonává svoji podnikatelskou činnost. Velikost a struktura tohoto kapitálu je dána finačními potřebami a finačními zdroji, ze kterých se kapitál soustřeďuje. Objem kapitálu ovlivňuje také volbu právní formy podniku. (38, s. 47)

Finanční zdroje, které podnik získává a používá na finanční zabezpečení své činnosti, je možno členit z vícero hledisek:

- Podle charakteru zdrojů, t.j. o jaké zdroje se jedná, v zásadě jsou to vklady vlastníků, zdroje ze zisku, odpisy z investičního majetku, finanční výpomoci, dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé úvěrové zdroje a závazky.
- Podle času, na který má podnik daný zdroj k dispozici: zdroje, které může používat trvale, zdroje, které jsou k dispozici na dobu překračující jeden rok (zdroje dlouhodobé a střednědobé) a zdroje s dobou použitelnosti do jednoho roku (krátkodobé)
- Podle toho, odkud pochází: interní zdroje vytvořené uvnitř podniku a externí zdroje, přicházející do podniku zvenčí
- Podle vlastnictví: vlastní zdroje a cizí zdroje (39, s.34)

"Podniky můžeme členit podle různých kritérií, jako jsou například technicko-organizační charakteristika, forma vlastnictví, organizačně-právní forma podniku, velikost podniku. Podle velikosti podniku rozlišujeme mikropodniky, malé, střední a velké podniky." (40, s. 65)

"Malé a střední podniky tvoří významnou část hospodářství, s největším potenciálem růstu a vlivem na stabilizaci hospodářství a vyvážený regionální rozvoj. Jsou důležité při tvorbě pracovních míst, zabezpečování a zavádění inovací do hospodářské praxe. Jsou citlivé na kvalitu podnikatelského prostředí a potřebují podporu ze strany státu. Popora má dvě formy: finanční (přímá a nepřímá) a informační." (40, s. 65)

1.7.1. Standardní formy financování

Základním zdrojem kapitálu podniku je vklad vlastníků. V podnikání dochází k následné kombinaci jednotlivých forem financování, kterými se následně získává potřebný kapitál. Rozlišujeme dvě základní formy financování podnikatelské činnosti podle toho, jakým způsobem podnik získává potřebný kapitál:

- Externí zdroje financování
- Interní zdroje financování

Externí zdroje financování

Externí zdroje jsou takové zdroje, které plynou do podniku prostřednictvím jiných subjektů. O externí financování se jedná, pokud kapitál přichází do podniku formou úvěrů, dotací, nebo prostřednictvím závazků vyplývajících z obchodního styku mezi jednotlivými subjekty. (38, s. 37)

Interní zdroje financování

Interními zdroji financování rozumíme pokrývání potřeb podniku ze zdrojů získaných z finančně-hospodářské činnosti samotného podniku. Interní zdroje se objevují až v průběhu hospodaření podniku. Podle toho jak podnik dané zdroje získává, rozlišujeme tyto formy:

- Financování ze zisku – samofinancování
- Financování z odpisů
- Financování z rezerv
- Financování v důsledku uvolnění peněz – racionalizací, změnou majetkové struktury a uplatňováním technického pokroku (36, s. 67)

Dlouhodobé úvěrové formy jsou následující:

- Obligace (dluhopisy) jsou cenné papíry, které vydává emitent s cílem získat dlouhodobé anebo střednědobé úvěrové prostředky.
- Finanční úvěry se posytují, přijímají a splácejí v peněžní formě na základě úvěrové smlouvy uzavírané mezi věřitely a dlužníky.
- Dodavatelské úvěry poskytují dodavatelé odběratelům ve formě produktů.
- Leasing – pronájem různých součástí majetku zákazníkům, kteří je používají za úhradu podle smluvně dohodnutých podmínek. Z finančního hlediska je to specifická forma úvěrového krytí dlouhodobých potřeb nájemců.
- Forfaitnig je prodej pohledávky exportéra vůči zahraničnímu kupujícímu před lhůtou její splatnosti. (39, s. 102 - 108)

Formy krátkodobého financování jsou následující:

- Obchodní úvěry – prostředky, které se neposkytují v peněžní, ale v naturální formě. Jedná se o úvěrový vztah mezi nebankovními subjekty.
- Stálá pasiva – úvěrový zdroj, který má podnik bezúročně k dispozici pro krytí svých potřeb v důsledku platebního styku
- Zálohy od odběratelů – úvěr, který poskytuje odběratel dodavateli v penězích před tím, než se uskuteční dodávka.
- Bankovní úvěry – nejdůležitější úvěry z krátkodobého hlediska.
- Faktoring – představuje prodej podnikových pohledávek specializovaným společnostem, pro které je tento druh obchodů hlavní náplní jejich činnosti. (39, s. 130 - 137)

1.8.Bod zvratu

Bod zvratu představuje objem prodeje, kdy tržby přesně odpovídají nákladům. V tento okamžik je zisk roven nule. Bod zvratu se někdy také označuje jako mrtvý bod, bod krytí nákladů či nulový bod. Bod zvratu se využívá pro určení hranice, od kdy se vyplatí daná

investice. Stanoví bod, od kdy je podnik, produkt nebo projekt rentabilní. Matematické odvození bodu zvratu je následující: (34)

Tržby = Náklady

cena * množství = fixní náklady + variabilní náklady na jednotku * množství

$$Bod\ zvratu = \frac{Fixní\ náklady\ celkem}{cena\ za\ jednotku - variabilní\ náklady\ na\ jednotku}$$

1.9.PERT diagram

Zkratka PERT znamená Project Evaluation and Review Technique. Jedná se o metodu hodnocení a kontroly projektu. Zabývá se tvorbou a hodnocení síťových diagramů, které jsou tvořeny úkoly a událostmi. Spočívá v určení odhadů, které vychází optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých částí projektu a dalších statistických výpočtů. Metoda předpokládá, že dobu trvání jednotlivých částí projektu je možno odhadnout s určitou pravděpodobností. Metoda se používá pro řízení složitých akcí, které se vyznačují stochastickou povahou. Doba trvání určité činnosti se chápe jako náhodná proměnná, která má odpovídající určité rozložení pravděpodobnosti. Cílem tohoto modelu je uspořádání činností tak, aby bylo zajištěno dodržení termínu dokončení projektu s vysokou pravděpodobností. Základním rozdílem oproti metodě CPM je, že doba trvání daných činností nejsou známa, ale jsou pouze odhadnuta s určitou pravděpodobností. Doba trvání je náhodnou veličinou a ne konstantou. Časy trvání jednotlivých činností jsou dány expertními odhady. (41)

- Optimistický odhad času trvání činnosti – odpovídá nejkratší době trvání činnosti, která by mohla nastat za ideálních podmínek. Pravděpodobnost této doby je 0,01.
- Nejvíce pravděpodobný odhad doby trvání činnosti – odpovídá době trvání činnosti, která by činnost v případě opakování potřebovala ke své realizaci
- Pesimistický odhad času trvání činnosti – odpovídá nejdelší době trvání činnosti, která by mohla nastat za extrémně nepříznivých okolností. Pravděpodobnost této doby je 0,01. (41)

1.10. Ishikawa diagram

Ishikawa diagram byl použit poprvé v roce 1943 Kaoru Ishikawem, po kterém je i pojmenovaný. Tento diagram se stal standartním nástrojem, který je využívaný pro zlepšování kvality. Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) pocházel z Japonska a věnoval se oblasti manažerské kvality. Je považovaný za nejvýznamnějšího odborníka v této oblasti. Ishikawa diagram je nástroj, který se používá pro grafické zobrazení příčinných souvislostí mezi právě řešeným problémem a jeho možnými příčinami vzniku. Je to tedy diagram příčin a následků. Cílem tohoto diagramu je nacházení nejpravděpodobnějších příčin problému, který je předmětem řešení. Tento diagram se nejčastěji využívá v oboru jakosti. V dnešní době je hledání příčin problémů nepostradatelné.

Princip vychází z předpokladu, že každý problém má svou příčinu, víc příčin anebo kombinaci příčin. Aby bylo snažší najít řešení problému, znázorní se příčiny do diagramu. Jednoduché a lehce pochopitelné spracování vede k pochopení u širokého okruhu pracovníků. (42)

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1. Základní informace o firmě

Název: Cukrárna Romance

Sídlo: Skorkovského 154, Brno, 636 00

Provozovna: Kotlanova 1b, Brno – Líšeň, 628 00

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

Podnikající osoba: Ladislav Vašek

Identifikační číslo: 43404324

Předmět podnikání: Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů. Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení. Maloobchod v nespecializovaných prodejnách. Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

Odpovědná vedoucí: Romana Vašková

Webová adresa: www.cukrarnaromance.cz

Emailová adresa: cukrarnaromance@seznam.cz

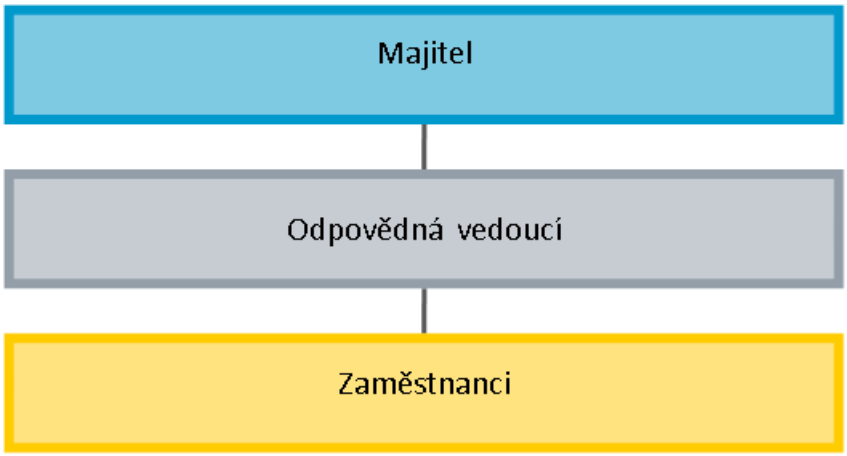
2.2. Popis společnosti a hlavní činnost firmy

Cukrárna Romance byla otevřena v roce 2005 a nachází se v přízemí pětipatrového domu s byty na sídlišti na ulici Kotlanově v brněnské městské části Líšeň. Cukrárna je v provozu od srpna roku 2005. Působí tedy na brněnském trhu přes 12 let.

Cukrárna nabízí kvalitní domácí zákusky, které ji dodává rodinně spřízněná Cukrárna Sněžné. Tato cukrárna ji dále dodává dorty, cukroví, mini zákusky a další cukrárenské výrobky. Společně nabízí široký výběr dortů, ale často přijímají i objednávky dortů na zakázku podle specifických potřeb zákazníka. Dále cukrárna nabízí různé cukrovinky, dortové ozdoby, čokoládové výrobky a jiný sortiment. Provozovna funguje i jako kavárna,

zákazníci si tedy mohou zakoupit výrobky spolu s kávou a posedět v prostorách provozovny, nebo v letních měsících na předzahrádce.

Cukrárna má liniovou organizační strukturu. Za chod cukrárny odpovídá majiteli odpovědná vedoucí, která řídí další zaměstnance.



Obrázek 2 Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

2.3. Analýza vnitřního prostředí firmy (7S)

Strategie

Strategií společnosti je dále rozšiřovat svoji nabídku s cílem uspokojování potřeb zákazníků s produkty za přijatelnou cenu a vypořádat se s konkurencí za tvorby zisku. Společnost má v plánu vytvořit nové webové stránky s možností objednání výrobku online. Dále má společnost v plánu v blízké době otevřít novou pobočku.

Struktura

Ve firmě jsou vymezeny úkoly a kompetence jednotlivých zaměstnanců, má liniově organizační strukturu, a proto je struktura jasná a přehledná. Společnost zastupuje a vede její majitel, za chod cukrárny odpovídá odpovědná vedoucí. Dále ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří mají na starost prodej.

Styl řízení

Každý pracovník je zodpovědný za svoji práci a je vždy jasné, kdo za případnou chybu může. Majitel firmy dává prostor pro náměty a připomínky ze strany zaměstnanců.

Systémy

Informační systémy ve společnosti chybí, komunikace mezi výrobou a prodejem funguje na základě psané dokumentace, telefonu a popřípadě emailu. Komunikace mezi společností a jejími zákazníky je založena z většiny na osobním kontaktu, případně komunikace probíhá po telefonu nebo emailem.

Spolupracovníci

Firma zajišťuje zaškolení nových zaměstnanců. Odpovědná vedoucí má na starost nově příchozího zaměstnance naučit vše potřebné. Pracovník má předem rozvrhnutou náplň práce a určené svoje pravomoce. Kolektiv je stálý, k obměnám skoro nedochází.

Schopnosti

Zaměstnanci jsou přijímáni do společnosti na základě svých znalostí a zkušeností. Pokud se společnost snaží najít zaměstnance, tak se při výběru soustředí na možnost, že vlastní takové znalosti, které budou splňovat nastavenou kvalitu v podniku a budou přínosem i pro ostatní zaměstnance.

Sdílené hodnoty

Každý z pracovníků se snaží ke své práci přistupovat zodpovědně a nedělat chyby, které by zpomalovaly procesy ve firmě a přitížily by tak ostatním.

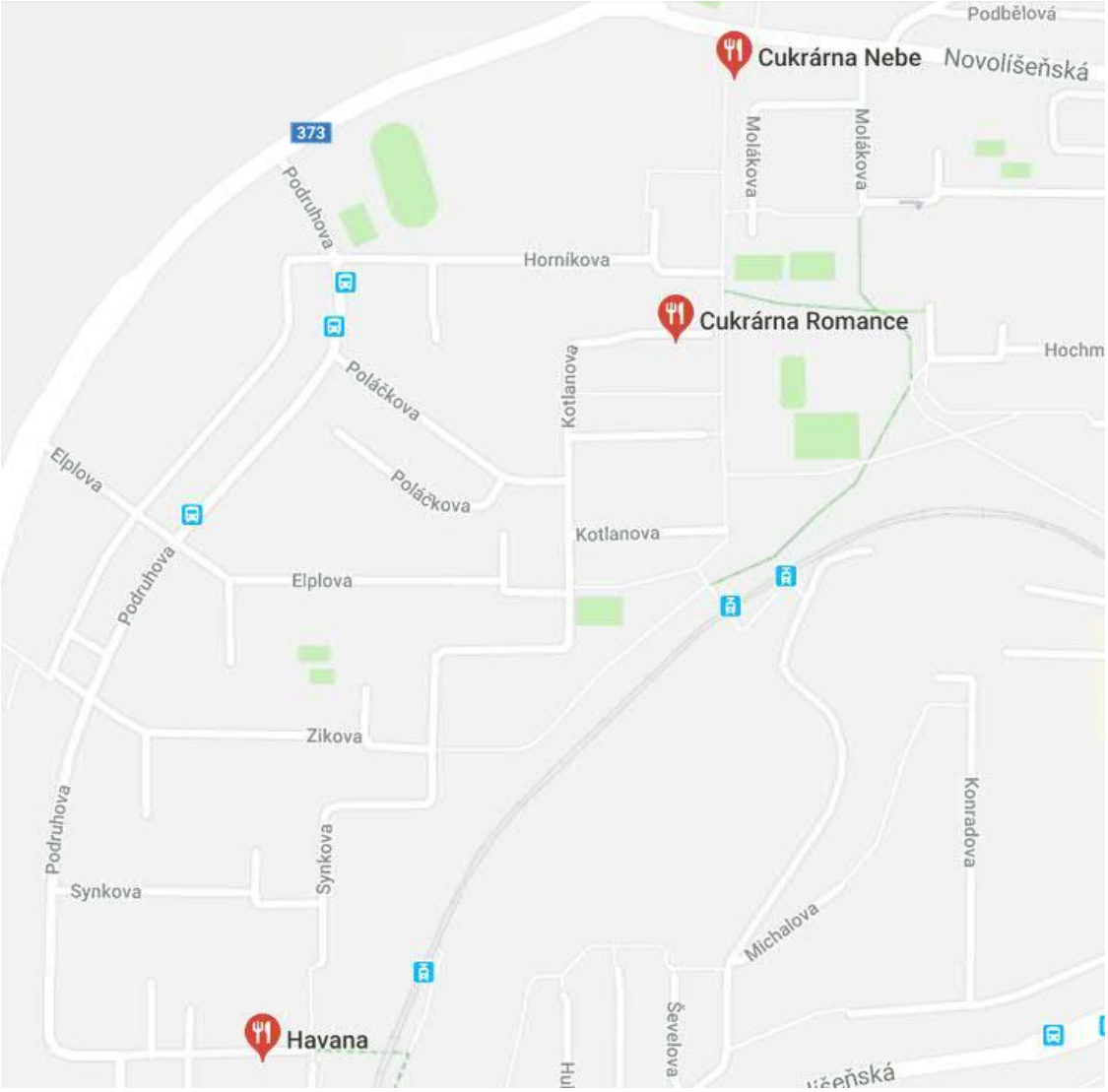
2.4. Porterův model konkurenčního prostředí

Stávající konkurence Cukrárny Romance

Mezi hlavní konkurenty patří líšeňské cukrárny Nebe a Havana. Cukrárna Nebe sídlí pouhých 250 metrů od Cukrárny Romance v domečku, který neslavně většina místních obyvatel zná. Jedná se o bývalou hospodu, která byla po dlouhou dobu opuštěná. Majitelé tento prostor proměnili v cukrárnu, kde oproti Cukrárně Romance disponují dětským

koutkem a hřištěm s pískovištěm. Stejně jako náš podnik nabízí široký sortiment zákusků, dortů a dalších cukrovinek.

Cukrárna Havana sídlí přibližně kilometr od Cukrárny Romance. Tato cukrárna vznikla jako rozšíření nabídky a služeb známé restaurace Havana. Za krátkou dobu si vytvořila silnou pozici na místním trhu a to převážně díky nabídce kvalitních, originálních a zajímavých výrobků. Nabízí ručně vyráběné nanuky, vlastní zmrzlinu, domácí zákusky, dorty a chlebíčky. Domácí zákusky vyrábí dle tradiční italské receptury.

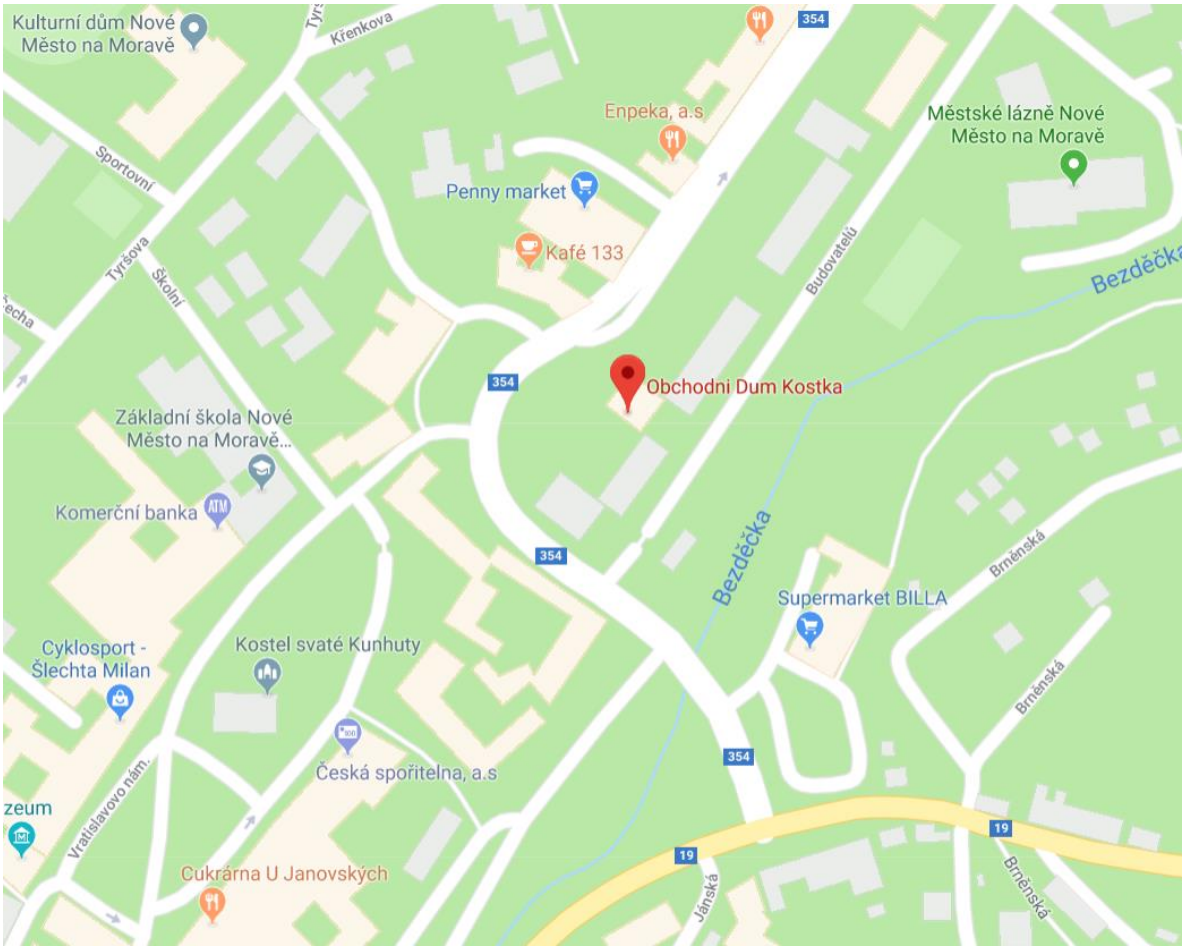


Obrázek 3 Poloha Cukrárny Romance a konkurence

Zdroj: (43)

Konkurence v uvažované lokalitě

V Novém Městě na Moravě působí cukrárna U Janovských, která se nachází na Vratislavově náměstí. Nabízí zákusky, dorty na objednávku, kávu a další cukrárenské výrobky a v létě zmrzlinu. Dalšími konkurenty v Novém Městě na Moravě jsou kavárny Kafé 133 a M&A Bu Café.



Obrázek 4 Poloha Obchodního Domu Kostka a konkurence

Zdroj: (45)

Nová konkurence

Díky nízkým vstupním a výstupním bariérám musíme počítat s příchodem nových konkurentů do našeho odvětví. Podniku půjde o získání dobré pověsti na základě vysoké

kvality produktů za přívětivou cenu. Získaná dobrá pověst pomůže podniku udržet si své zákazníky a získat nové, v případě špatné pověsti však zákazníky můžeme ztratit.

Pokud se necháme novou nebo i stálou konkurencí předehnat, může dojít k nenaplnění finančního plánu a pozdějšího snižování nákladů na úkor kvality pověsti, která bude ještě více zničena. Špatná pověst se daleko hůře napravuje než ta lepší a může zapříčinit krach podniku. Pokud se najde nový podnik, který přijde na naše pole působnosti, měli bychom zjistit, proč si věří v úspěch ve své nové činnosti. Zisk informací od konkurenta je složitý proces, který ale povede k zamezení odlišnosti, která povede k lepším nabízeným službám nového konkurenta a případnému přechodu zákazníků ke konkurenci.

Vliv odběratelů

Našimi odběrateli jsou koncoví zákazníci, jsme tak zcela závislí na jejich objednávkách, které jsou proměnlivé. Vliv odběratelů je tedy velký, firma proto musí plnit veškeré požadavky, které si zákazník stanoví.

Zákazník je citlivý na cenu a každý má jiné potřeby a požadavky, proto se náš podnik bude snažit vyjít všem požadavkům vstříc, tím si může upevnit svou pozici na trhu. Konkurence v daném odvětví je vysoká a tak pro zákazníka není problémem zajistit si tyto služby jinde.

Situace se může zhoršit, pokud zákazník po změně zjistí, že nabízené služby mají lepší charakter a může tak dojít k rozšíření vědomí mezi zákazníky, že naše firma není nejlepší.

Vliv dodavatelů

Hlavním dodavatelem veškerého cukrárenského zboží jako jsou zákusky, dorty, cukorví a další je již od založení rodinná Cukrárna Sněžné ze Sněžného na Vysočině. Jedná se o rodinně spřízněnou cukrárnu, díky tomu má s tímto dodavatelem podnik nadstandarní vztahy. Komunikace a vyjednávání je snadné a přátelské. Také se výrazně spolupodílí na projektech jako jsou svatební veletrhy, dodávky výrobků pro velké podniky a podobně.

Substituční produkty

Produkty jsou v tomto oboru lehce nahraditelné z důvodu vysoké konkurence a nenáročného vzdělání nebo odbornosti. Zkušenosti ostatních konkurentů mohou předčít

naši nabídku. Nárůst konkurence nás může přinutit snížit ceny a dojde tak k zvýšení nákladů, což vyústí v menší ziskovost.

2.5. Slept analýza

2.5.1. Sociální faktory

Trh tvoří lidé, a proto je pro cukrárnu významným ukazatelem struktura obyvatelstva. Tabulka níže obsahuje data z posledního sčítání lidu, které proběhlo v roce 2011.

Tabulka 1 Struktura obyvatel v Novém Městě na Moravě

Zdroj: vlastní zpracování dle (46)

Ekonomická aktivita	Obyvatelstvo celkem		v tom	
	abs.	%	muži	ženy
Obyvatelstvo celkem	9 989	100,0	4 932	5 057
Ekonomicky aktivní	4 703	47,1	2 502	2 201
Ekonomicky neaktivní	4 928	49,3	2 230	2 698
Nezjištěno	358	3,6	200	158
Věková skupina				
0 - 14	1 469	14,7	760	709
15 - 64	6 873	68,8	3 458	3 415
65 a více	1 623	16,2	701	922
nezjištěno	24	0,2	13	11
průměrný věk	40,7	x	39,4	42,1

2.5.2. Legislativní faktory

Cukrárna musí dodržovat mnohé legislativní zákony a právní normy jako ostatní podnikatelské subjekty v České republice. Nejdůležitějšími právními předpisy jsou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích – zde jsou definovány způsoby a podmínky založení a vedení společností,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech – definuje pravidla pro nakládání s odpady, dodržování ocharny životního prostředí a lidského zdraví,

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – definuje podmínky kdy se podnikatel musí nebo může stát plátcem či neplátcem k DPH,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce – popisuje právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jejich povinnosti a práva,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Jako gastronomický provoz musí take dodržovat právní předpisy ohledně hygieny. Gastronomická provozovna má na základě zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví určité povinnosti, kterými jsou oznámení činnosti na příslušném úřadu Krajské hygienické stanice, zpracování dokumentace systému HACCP (Systém analýzy rizika a stanovení kritických bodů), zpracování sanitačních postupů, zajištění likvidace všech druhů odpadu a zajištění značení potravin a podávání informací o alergenech obsažených v prodávaných potravinách. Dalšími právními předpisy pro cukrárnu jsou:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Nařízení Evropského parlamentu a Rada (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin,

Na základě vstupu České republiky do Evropské Unie v květnu roku 2004, vyplývají nové skutečnosti, které je potřeba zajistit na základě mnoha nařízení Evropského parlamentu a Rady. Za příklad můžeme uvést povinnost informovat zákazníka o obsahovaných alergenech v pokrmu.

Jako další legislativní faktor můžeme zmínit minimální mzdu. Ta je stanovena dle skupiny zaměstnání. Při určení musíme dbát pozornosti, abychom určili správně skupinu. Například když zaměstnanec manipuluje s těžkými předměty, nebo s hotovostí při výkonu práce, může dojít ke změně skupiny.

2.5.3. Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí se týká především příjmů, výdajů, cen, úvěrů a úspor. Je nutné, aby podnik sledoval příjmy obyvatelstva a změny jejich výdajů.

Mezi ekonomické faktory jistě patří inflace. Pojmem inflace označujeme snižování kupní síly neboli nárůst cenové hladiny zboží a služeb. Výše inflace ovlivňuje zákazníkovo rozhodnutí, protože i přesto, že má vyšší plat nebo důchod, tak nemuselo dojít nutně k přidání, protože je nižší kupní síla.

Vývoj inflace za období 2013 až 2017 v České republice je uveden v tabulce níže.

Tabulka 2 Míra inflace v České republice pro období 2013 – 2017

Zdroj: vlastní zpracování dle (46)

Období	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace v %	1.40%	0.40%	0.30%	0.70%	2.50%

Dalším ekonomickým faktorem jsou změny cen. Změny cen v podobě nákupů surovin, pohonných hmot a energií, je složka, která navyšuje naše náklady. Zamezení zvyšování nákladů, můžeme mírně korigovat díky změnám dodavatele.

2.5.4. Politické faktory

Mezi politické faktory patří například uvalená embarga na dovoz surovin, které ovlivňují jejich ceny. Zboží je levnější ve státech, které nesmí vyvážet, neboť dochází k přetlaku zboží na trhu. Firmy se potřebují zbavit zboží, které bylo původně určeno pro vývoz. Státy uvalují embargo, aby podpořily domácí producenty, avšak mohou tímto způsobit růst cen.

Snižování nebo zvyšování přímých i nepřímých daní ovlivňuje spotřebu určitého zboží. Stát mění výši daní kvůli úpravě financování státu a veřejné správy, ochraně obyvatelstva, fiskální politice.

2.5.5. Technologické faktory

Díky zdokonalování technologií může podnikatelský subjekt investovat do nového vybavení, které mu přináší úsporu nákladů na provoz v budoucnu. V našem případě to může být například kávovar s nižší spotřebou energie.

2.6. Lewinův model

Autorem modelu je Kurt Lewin, který na změnu nahlížel pomocí tří kroků: rozmrazení (příprava dané změny), přechod na novou úroveň (samotná změna) a znovuzmrazení (fixace změny). Lewinův model spočívá v rozdělení změn na několik etap. Jsou jimi: analytická, návrhová, realizační a vyhodnocení prováděné změny.

2.6.1. Síly inicializující proces změny

Je vhodné nejprve určit jaké síly změnu podporují, a které naopak působí proti implementaci změny.

Síly působící pro plánovanou změnu:

- Zájem společnosti o zvýšení postavení na trhu
- Potenciál zvýšení tržeb
- Rozšíření okruhu zákazníků

Síly působící proti změně

- Zákonné podmínky, které je nutné splnit
- Neochota zaměstnanců podílet se na otevření nové pobočky

2.6.2. Výběr agenta změny

Hlavní zájem na otevření nové pobočky má majitel. Agentem změny bude on sám, může ale plno povinností delegovat na odpovědnou vedoucí stávající pobočky, nebo najít odpovědnou vedoucí pro novou pobočku.

2.6.3. Fáze rozmrazení

Provedení analýzy současné situace, především pro zjištění do jaké míry je společnost připravena provést změnu. Dále v této fázi je potřebné informovat zaměstnance, kteří se na změně budou podílet. Iniciátor změny uspořádá schůzky ohledně pravomocí.

2.6.4. Fáze vlastní změna

Tato fáze spočívá v samotné implementaci změny, tedy výběr vhodných prostor nové pobočky, dodání technologického zařízení, naskladnění zboží, zaškolení nových zaměstnanců.

2.6.5. Fáze rozmrazení

Jedná se o konečnou fázi, kde dojde k prověření, zda změna plní očekávání a zda se rozšiřuje okruh zákazníků.

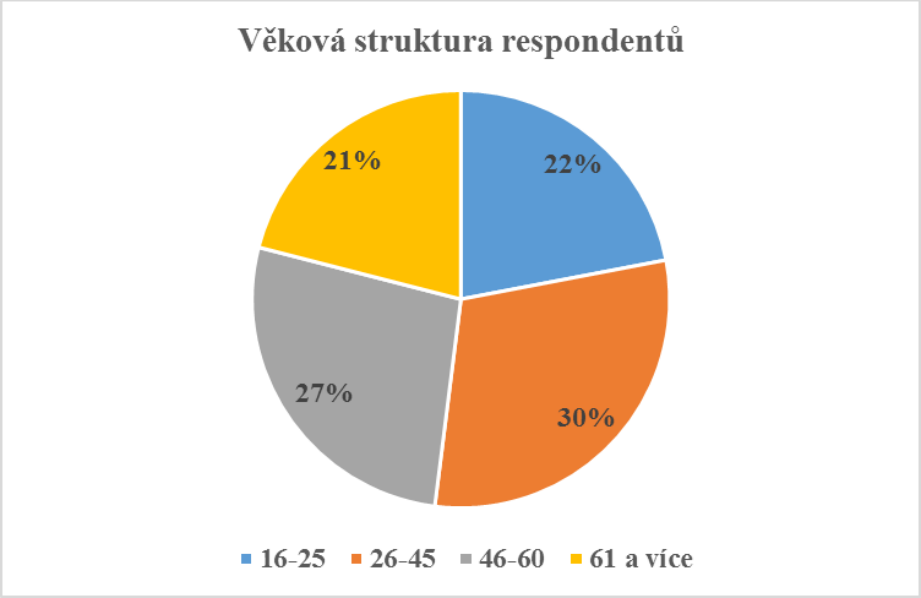
Verifikace dosažených výsledků

Kontrola dosažených výsledků proběhne prostřednictvím zvýšením obratu společnosti.

2.7. Marketingový výzkum

Pro stanovení přesné strategie jsem provedl dotazníkový výzkum. Zúčastnilo se 300 respondentů. Hlavním důvodem bylo zjistit, jestli by zákazníci uvítali otevření nové tradiční české cukrárny v Novém Městě na Moravě a to konkrétně v Obchodním Domě Kostka na Masarykově ulici. Proto byli respondenti dotazováni přímo na místě. Dále bylo předmětem dotazníku zjistit, jaký druh dezertů nebo kávy by zákaznící u nás uvítali.

Dotazníkové šetření tedy probíhalo přímo na uvažovaném místě, v Novém Městě na Moravě před Obchodním Domem Kostka. Z celkového počtu respondentů bylo 68% žen a 32% mužů. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla skupina respondentů ve věku od 26 do 45 let, kterých bylo 30%. Následuje skupina ve věku 46 až 60 let, která tvořila 27%. Mladistvých ve věku od 16 do 25 let bylo 22% a 21% respondentů patří do skupiny více než 61 let.



Graf 1 Věková struktura respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

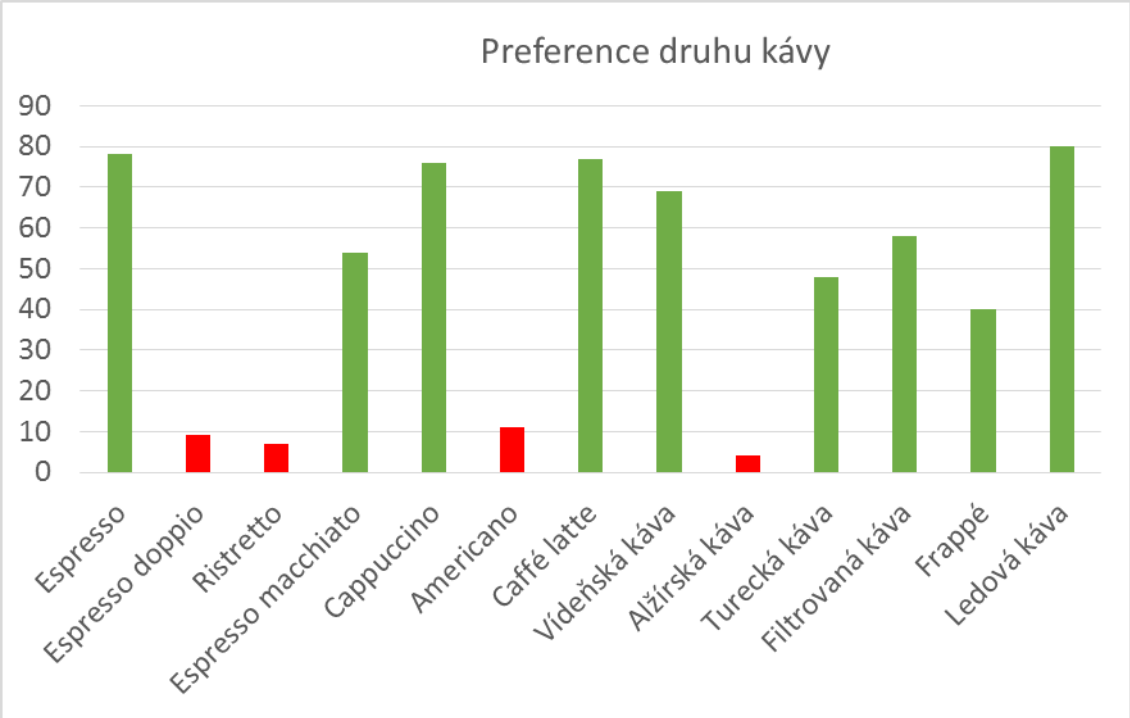
První otázkou v dotazníku bylo, jak často respondenti navštěvují Obchodní Dům Kostka. Z výsledků vyplývá, že většina návštěvníků obchodní dům navštěvují opakovaně, nejčastěji pak několikrát do měsíce.

Další otázkou bylo, zda by zákazníci uvítali tradiční českou cukrárnu v Obchodním Domě Kostka. Výsledky naznačují, že by naše cukrárna mohla uspokojit potřeby zákazníků, které očividně dosavadní nabídka ve městě nenaplňuje. Pro novou cukrárnu v OD Kostka bylo 93% dotazovaných respondentů.

Dalším důvodem proč jsem provedl tento průzkum bylo seznámení se s preferencí potencionálních zákazníků, díky čemuž můžeme následně pečlivě sestavit optimální lákavou nabídku kvalitních produktů a služeb.

Jedním z hlavních produktů v naší cukrárně bude určitě káva. Tu lze podávat v nespočetně mnoho různých provedení či kombinací s mlékem. Nabídka by měla být příjemná a jednoduchá a proto vybereme jen ty nejžádanější druhy káv. Na základě výsledků šetření bych v nabídce ponechal pouze žádané typické kávy, znázorněny v následujícím grafu zelenou barvou a to zejména espresso, espresso macchiato, cappuccino, caffé latte,

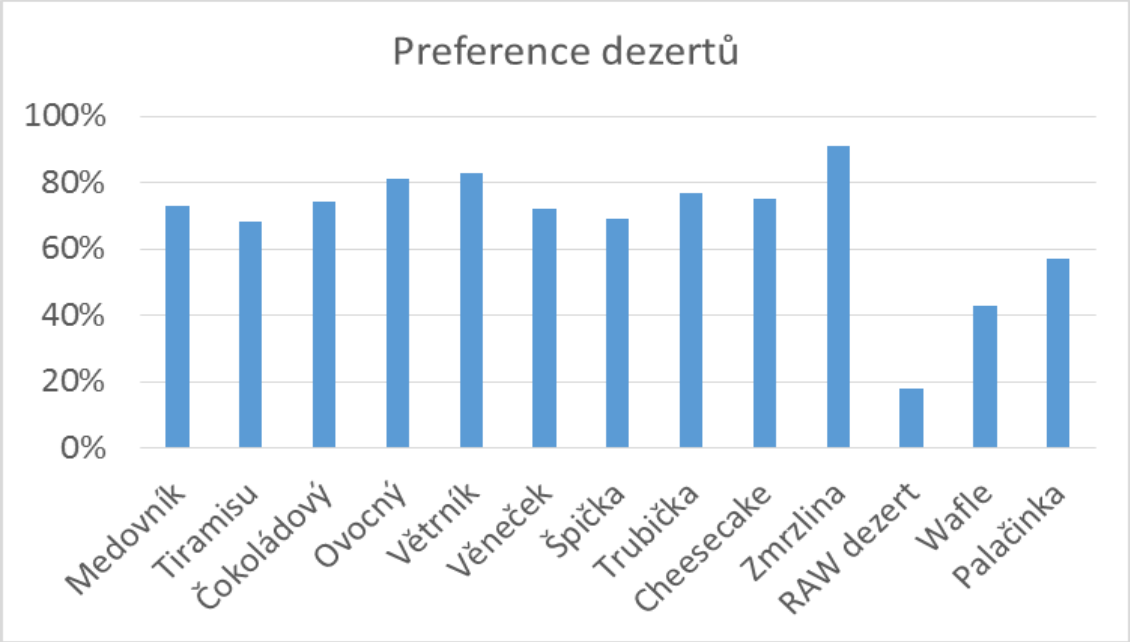
vídeňskou, tureckou a jako moderní alternativu filtrovanou kávu. Určitě bych v nabídce nevynechal žádané “letní” kávy frappé a ledovou kávu. Málo oblíbené kávy znázorněny v grafu červenou barvou bych do nabídky nezařadil aby nabídka nebyla příliš obsáhlá a pro zákazníka matoucí. Samozřejmostí by bylo, že v cukrárně rádi připraví kávu dle přání zákazníka, například Espresso doppio je dvojité Espresso a tudíž není problém tuto kávu připravit ikdyž by nebyla v nabídce. Stejně tak Alžírská káva, jedná se o kávu vídeňskou s přidáním vaječného likéru a tudíž i takovou kávu může obsluha připravit bez problému na přání zákazníka.



Graf 2 Preference druhu kávy
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 Espresso nápoje
Zdroj: (47)

Cukrárna si zakládá na nabídce domácích výrobků, které pro ni vyrábí rodinně spřízněná Cukrárna Sněžné na Vysočině. V rámci dotazníku jsme zjistili jaké výrobky zákazníci preferují a tak tedy můžeme mít představu, které produkty zařadíme do nabídky. Potvrdilo se, že zákazníci mají zájem o klasické zákusky jako medovník, větrník, věneček, trubička, ale i o moderní dezerty jako jsou cheesecake nebo tiramisu. V nabídce by neměli chybět ani zástupci čokoládových a ovocných dezertů. Naopak nemá smysl v nabídce zahrnovat RAW dezerty, o které není velký zájem a které zákazníci nakupují ve specializovaných prodejnách. V rámci rozšíření portfolia nabídky může cukrárna zvážit i zahrnutí palačinek a waflí, ovšem poptávka po nich není příliš vysoká jako po klasických zákuscích. Co by podle zákazníků určitě nemělo v nabídce cukrárny chybět je samozřejmě zmrzlina.



Graf 3 Preference dezertů
Zdroj: vlastní zpracování

2.8. SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy jsou popsané silné a slabé stránky podniku (interní analýza) a příležitosti a hrozby na daném trhu (externí analýza). Silné a slabé stránky podniku nemusí být tak přesné, pokud je podnik ve stádiu založení. Silné a slabé stránky podniku se identifikují jednodušeji při již existujícím podniku, který působí na trhu alespoň několik měsíců, případně roků a má určitou historii a zkušenosti na daném trhu.

2.8.1. Silné stránky

Výhodou Cukrárny Romance je strategicky výhodná poloha, používání kvalitních a čerstvých surovin, poměrně nízké náklady na založení a jednoznačně personál s milým a vstřícným přístupem k zákazníkům. Silnou stránkou je i dobrá pověst výrobny Cukrárny Sněžné.

2.8.2. Slabé stránky

Slabou stránkou podniku je stagnace. Cukrárna se až příliš zaměřuje na klasické výrobky a neodváží se zahrnout do nabídky nové trendy. Stávající slabou stránkou je nevyužití možností informačních technologií.

2.8.3. Příležitosti

Příležitostí cukrárny v Novém Městě na Moravě je provoz a prodej při pořádání významných mezinárodních závodů ve Vysočina Aréně. Mezi takové patří závody Světového Poháru v biatlonu anebo cyklokros. V rámci těchto závodů přijíždí do města obrovské množství fanoušků, pořadatelů a závodních týmů. Velkou příležitostí je navýšení zájmu zákazníků v důsledku zavedení online objednávkového systému na dorty.

2.8.4. Hrozby

Je možné a pravděpodobné, že skupina cílových zákazníků nebude ochotná měnit svoje návyky a nebude chtít měnit místo kam si zajít na kávu a zákusek. Intenzivnější marketingová komunikace na začátku by mohla pomoct potenciálním zákazníkům vysvětlit či ukázat nabídku a vizi podniku.

Jednotlivé prvky SWOT analýzy jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

S - Silné stránky (Strenghts)	W - Slabé stránky (Weakness)
• milý přístup, snaha splnit všechna přání a požadavky zákazníků • dobrá pověst • ověření a poctiví dodavatelé • velký výběr ze zboží • příjemné prostředí a lokace • v letních měsících otevřená zahrádka • příznivá otevírací doba	• stagnace • absence využití možností IT • vysoká konkurence • slabá orientace na ekologii
O - Příležitosti (Opportunity)	**T - Hrozby firmy (Threats)**
• perspektiva rozvoje • podpora prodeje • online objednávkový systém na dorty • prodej při sportovních akcích	• nezájem zákazníků • hrozba nově vstupující firmy • stávající konkurence • zvýšení DPH • inflace • nezaměstnanost

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Proč je důležité mít sepsaný podnikatelský záměr, ať už pro existující podnik anebo pro podnik, který je ve stádiu založení, bylo vysvětleno na začátku teoretické části. V této části diplomové práce budou aplikované teoretické poznatky z první části na zpracování podnikatelského záměru nově zakládané pobočky. Praktická část diplomové práce tvoří návrh již konkrétní cukrárny. Reflektuje přitom poznatky shromážděné v teoretické části. Teoretická a praktická část tvoří dva úzce spjaté celky, ačkoliv pojednávají o problematice v odlišném pohledu. V teoretické části byly načrtnuty podmínky pohostinství v hospodářství České republiky a praktická část uvádí do života novou pobočku Cukrárny Romance v návaznosti na tyto poznatky.

3.1. Vize podnikatelského záměru

Podnikatelským záměrem je založení pobočky Cukrárny Romance v Novém Městě na Moravě. Tato myšlenka vznikla na základě snahy cukrárny o expanzi, neboť uvažuje o otevření nové pobočky. Mise cukrárny spočívá v pozdvihnutí gastronomického odvětví na místním trhu, ve službě zákazníkům a k uspokojení jejich poptávky.

Nová pobočka Cukrárny Romance bude tvořit místo, kde si zákazníci mohou odpočinout, dopřát si kvalitní kávu a domácí zákusek a využít připojení WIFI k internetu. Pokud zákazníci nemají dostatek času, mohou si zákusky i kávu zakoupit s sebou. Zároveň si zde mohou objednat dorty na narozeninové oslavy či jiné příležitosti.

3.2. Základní představení podniku

Obrázek 6 Logo cukrárny

Zdroj: vlastní zpracování

Název: Cukrárna Romance

Provozovna: Masarykova 1484, 592 31 Nové Město na Moravě

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

Podnikající osoba: Ladislav Vašek

Identifikační číslo: 43404324

Předmět podnikání: Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů. Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení. Maloobchod v nespecializovaných prodejnách. Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

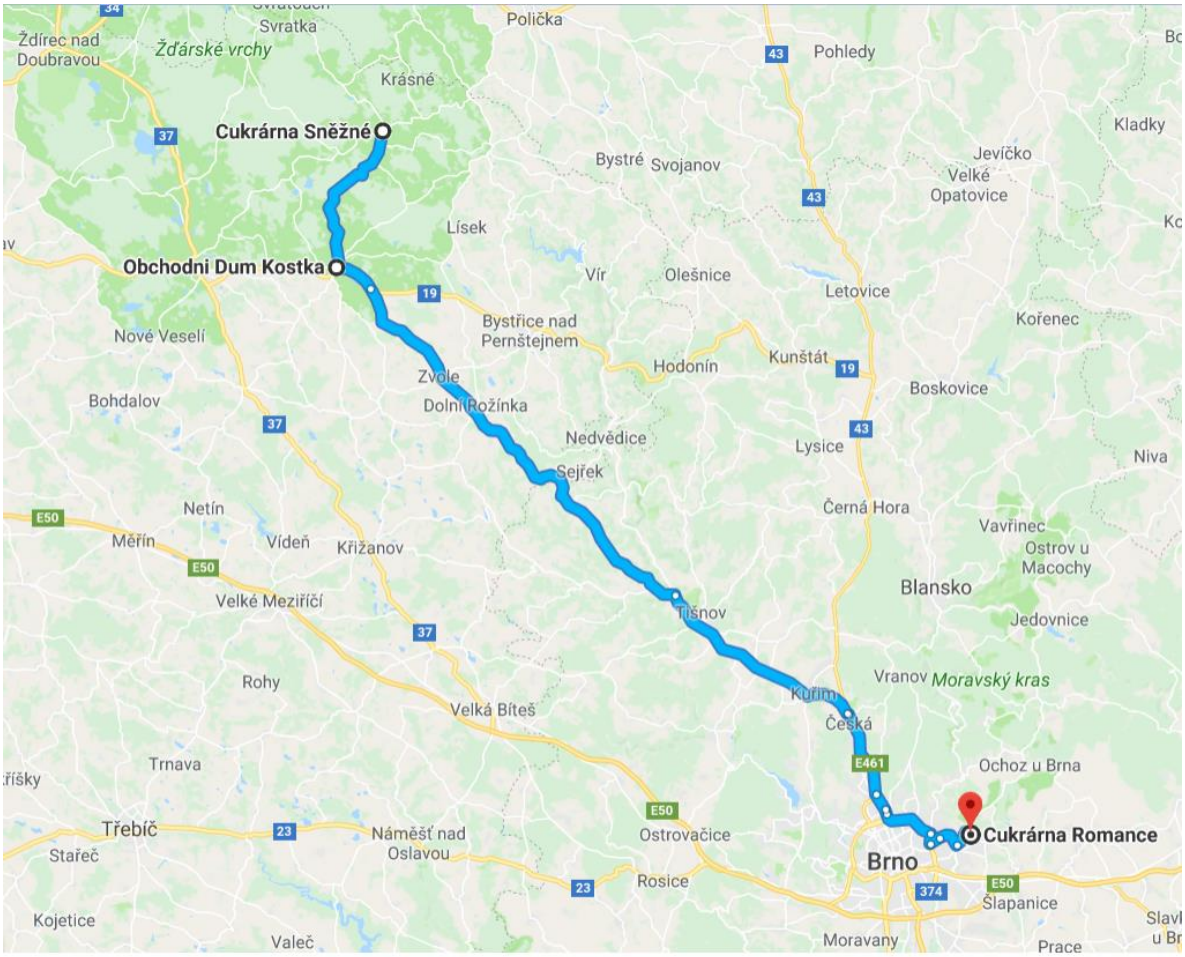
Odpovědná vedoucí: Romana Vašková

Webová adresa: www.cukrarnaromance.cz

Emailová adresa: cukrarnaromance@seznam.cz

3.3.Lokalita

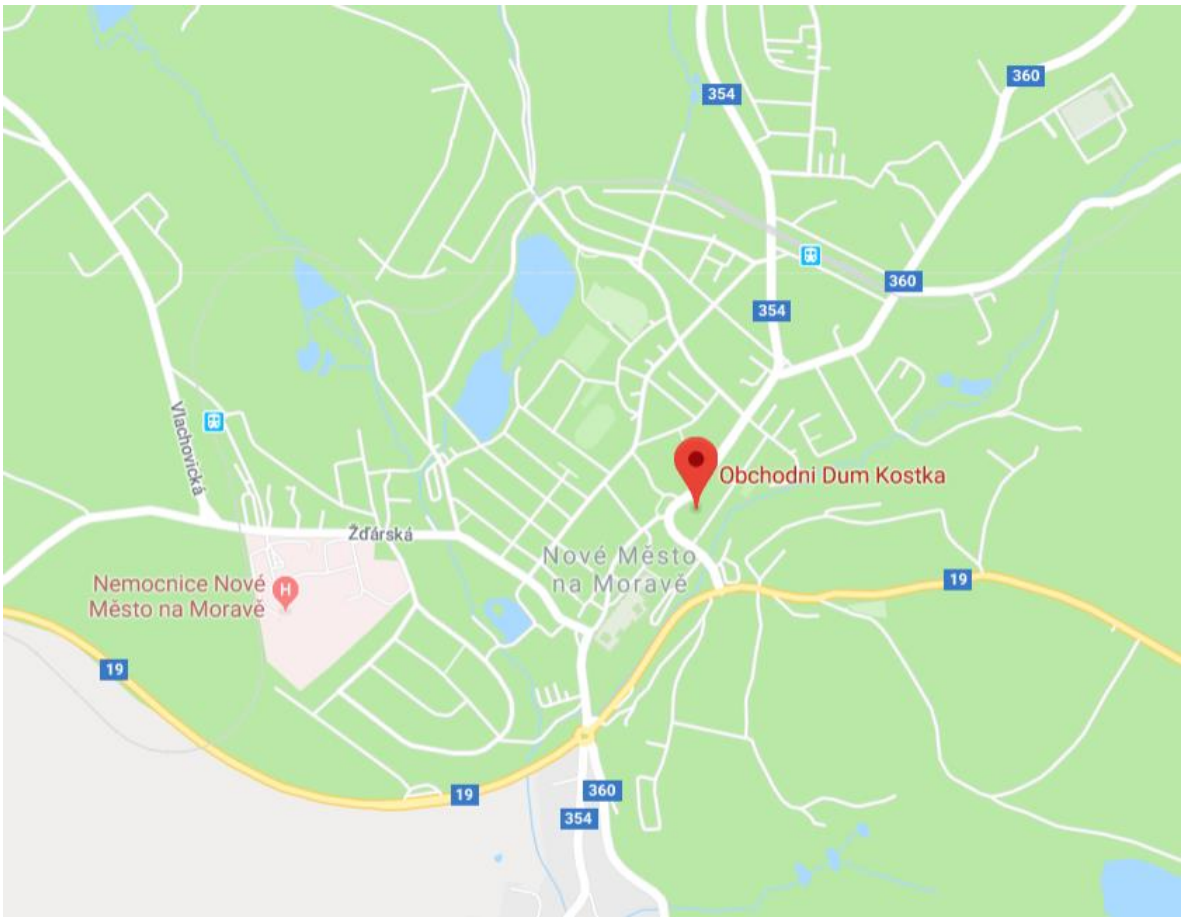
Pro založení nové pobočky cukrárny je zvolena lokalita Obchodního Domu Kostka v Novém Městě na Moravě. Majitel Cukrárny Romance je majitelem tohoto Obchodního Domu a při hledání nové lokality pro novou pobočku bylo toto místo variantou číslo jedna. V současné chvíli rodinně spřízněná Cukrárna Sněžné, která dodává veškeré výrobky Cukrárně Romance v Brně Líšni, má logistickou trasu skrze Nové Město na Moravě. Lze tedy říci že pro rodinně spřízněnou Cukrárnu Sněžné se nejedná o zajížďku a tím vyšší náklady na dopravu.



Obrázek 7 Dodací trasa

Zdroj: (48)

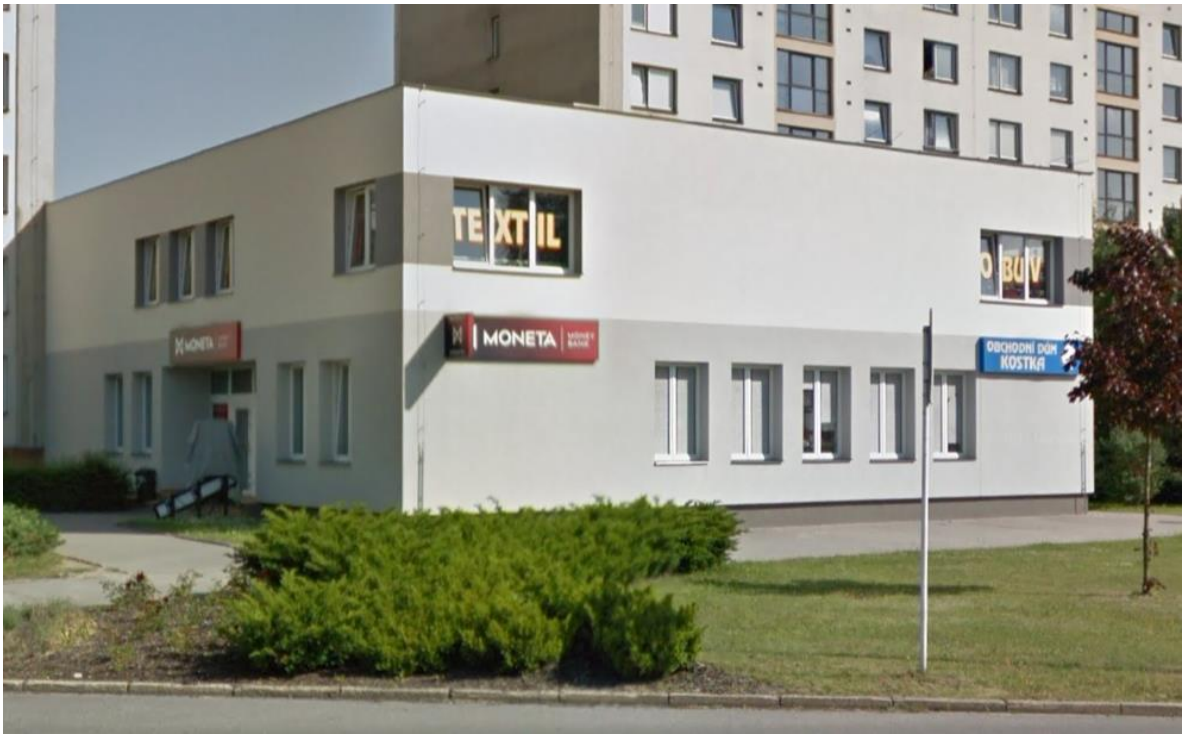
Obchodní Dům Kostka se nachází v blízkosti samého centra Nového Města na Moravě, je vzdálen 300 metrů od Vratislavova náměstí a je přímo na hlavní silnici na ulici Masarykova protínající městem směrem na město Svratka. Z hlavní ulice je na obchodní dům dobře vidět.



Obrázek 8 Mapa Nové Město na Moravě

Zdroj: (44)

Obchodní Dům Kostka prošel nedávno rekonstrukcí a nadstavbou druhého patra. V tomto obchodním domě dále sídlí pobočka banky Moneta Money Bank, prodejna oděvů a květinářství. Před obchodním domem se nachází prostorné parkoviště.



Obrázek 9 Obchodní Dům Kostka

Zdroj: (49)

3.4.Marketingový plán

Analýzy použité v práci nyní využiji v marketingovém plánu.

3.4.1. Produkt

Produkt v Cukrárně Romance představuje vše, co se nabízí k prodeji. Dominantí produkt představují zákusky, dorty, zmrzlina a káva. Cukrárenským výrobkům vlastní výroby je připisováno vedoucí postavení celé podnikové filozofie. V rámci zákusků budou v nabídce klasické druhy jako větrník, věneček, špička, medovník, indiánek, ale i modernější typy dezertů jako jsou tiramissu, panna cotta, cheesecake a jiné. Dalším důležitým produktem cukrárny budou dorty, které si zákazník může objednat k různým příležitostem jako jsou narozeninové oslavy a jiné. Dorty bude možno vybírat z katalogu, který bude přítomen v cukrárně nebo na webových stránkách, případně si může zákazník objednat dort na zakázku. Motivy dortů jsou různé od dětských, narozeninových až ke svatebním. Zákazník si může zvolit příchutě korpusů a náplní dle libosti. Příchuť korpusu může být vanilková,

čokoládová, ořechová, kokosová, kávová anebo mramorová, tedy mícháná vanilko-čokoládová příchuť. Náplň dortu může být krémová anebo šlehačková. Krémové náplně jsou k nabídce vanilka, čokoláda, ořech, karamel, káva, nutela. Šlehačkové náplně si může zákazník vybrat z nabídky příchutí jogurt, jahoda, banán, paříž, tiramisu, borůvka, meruňka, tvaroh. Specialitou cukrárny je možnost promazání dortu ovocnými gely s příchutěmi jahoda, borůvka, meruňka a višeň.

Cukrárna dále bude nabízet cukroví ať už Vánoční, svatební či k jiným příležitostem. V nabídce bude i objednávka svatebních koláčků a jiných dezertů. V cukrárně nebude chybět nabídka kvalitní kávy, kterou si zákazníci mohou vychutnat v prostorách cukrárny nebo vzít s sebou, stejně tak zákusky mohou být zabaleny do papíru nebo papírových krabic a odneseny zákazníky s sebou.

Dalším důležitým produktem cukrárny bude v letních měsících zmrzlina. V létě bude v nabídce minimálně deset příchutí zmrzliny. V nápojovém lístku zákazníci naleznou nabídku domácích limonád a koktejlů s čerstvým ovocem. V nabídce bude kvalitní moravské víno a lahvové pivo. Doplňkovým zbožím budou bonboniéry, pendreky, žvýkačky a jiné cukrovinky.

3.4.2. Cena

Tvorba cen vychází z analýzy konkurenčního prostředí. Je tedy konkurenčně orientovaná, ale podnik také musí zohledňovat potřebu pokrýt vstupní náklady a zisk, takže je i nákladově orientovaná. Výroba na zakázku může významně zvýšit tržby v cukrárně. Při stanovení ceny zohledňuje konkurenční podniky v okolí, jak bylo zmíněno dříve. Marže na výrobky dodávané rodinně spřízněnou Cukrárnou Sněžné bude zhruba 40%. Marže na prodej vína a piva bude přibližně 60%. Podrobný finanční plán obsahuje podrobnější rozpis odhadovaných nákladů a výnosů.

3.4.3. Distribuce

Podnik bude nabízet produkty přímo konečnému spotřebiteli v místě provozovny. Výrobky si zákazník může i objednat dopředu a vyzvedvnout si je v cukrárně ve sjednaný termín. Cukrárna musí vyvynout maximální úsilí s cílem zpříjemnit zákazníkům nákup či pobyt v

cukrárně. Vhodné by bylo umístit v cukrárně či před cukrárnou dětský koutek. V budoucnu by cukrárna mohla vytvořit objednávkový systém na svých webových stránkách.

3.4.4. Propagace

Cukrárna musí informovat obyvatele Nového Města na Moravě a jeho okolí o otevření nového podniku. Podnik musí v co nejkratší době získat zákazníky ať už příležitostné, nebo ještě lépe stálé, kteří se budou pravidelně vracet. Cukrárna se musí snažit zvýšit povědomí o své existenci. Hlavními komunikačními nástroji jsou webové stránky a sociální sítě, které v dnešní době tvoří nevyhnutelný základ propagace. Pro zviditelnění místa bude třeba umístit banner, neboli poutač na budovu Obchodního Domu Kostka. V den otevření cukrárny může podnik nabízet zmrzlinu zdarma nebo ve výhodné akci 1+1 kopeček zdarma. Je nutné, aby cukrárna dala o sobě ve městě vědět, a seznámila zákazníky se svou nabídkou. Dále navrhuji cukrárně se více prezentovat v čase pořádání mezinárodních závodů v nedaleké Vysočina Areně, kdy přijíždí do Nového Města na Moravě tisíce fanoušků, pořadatelů a závodníků. Mezi takové závody patří závody Světového Poháru v biatlonu či v cyklocrossu.

V gastronomii platí, že tou nejlepší reklamou jsou spokojení zákazníci. Bude záležet na vedení cukrárny a personálu aby byli zákazníci spokojeni a šířili dobré povědomí o podniku dále mezi své známé.

3.5. Finanční plán

Finanční plán se snaží předpovědět tržby a náklady v rámci podnikatelského záměru. Výsledné údaje jsou rozhodující z hlediska rozhodování, zda investovat do daného záměru.

3.5.1. Náklady na zahájení činnosti

Výhodou tohoto podnikatelského záměru je, že podnikatel bude pokračovat pod stávající živností, nemá tedy náklady na založení společnosti jako jsou zápis do obchodního rejstříku, případně sepsání společenské smlouvy u notáře a výpis z rejstříku trestů. Pro založení nové pobočky je nutné provozovnu vybavit patřičným vybavením. Je nutné určit náklady na pořízení zařízení jako jsou vitríny, lednice, mrazáky a jiné. Určité vybavení je dodáno dodavateli, jako například mrazák na zmrzlinu, lednice na nápoje, sklenice a servis.

Tabulka 4 Náklady na vybavení cukrárny

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení prodejny cukrárny	ks	Cena celkem bez DPH (Kč)
Vitrína na zákusky	2	40920
Lednice na dorty a zákusky	2	28860
Lednice s mrazákem	1	6892
Myčka nádobí	1	8990
Dřezy	3	12780
Kávovar	1	30900
Regály	3	12300
Pokladna	1	4828
Pracovní pult	1	8700
Stoly	5	11600
Židle	20	14900
Sklenice	40	720
Talíře	60	1400
Misky	40	620
Příbory	60	1180
Tácy	20	2400
Vybavení kancelářské místnosti	ks	Cena celkem bez DPH (Kč)
Notebook	1	12700
Tiskárna	1	2400
Kancelářské potřeby		1000
Stůl	1	4650
Kancelářská židle	1	3650
Šatní skříň	1	3490
Celkem		**215880**

Prostory jsou nově zrekonstruované, bude nutné tedy provést jen drobné interiérové úpravy, jako napojení vody na spotřebiče a dřezy, vytvoření stěny pro oddělení přípravny, prodejny a kancelářské místnosti aby odpovídala požadovaným normám v rámci hygieny. Tyto náklady jsou odhadovány na 35 000 Kč.

Dalšími náklady jsou zásoby, které musí být vedeny v optimální velikosti. Podnik se musí snažit mít vázáno v zásobách co nejméně prostředků, které může využít efektivněji. Zároveň ale musí docházet k plynulému uspokojování potřeb zákazníků. Z důvodu blízké

vzdálenosti výrobny a hlavního dodavatele Cukrárny Sněžné není nutno mít velké zásoby. Nové a čerstvé výrobky mohou být dodávány častěji a velmi rychle. Cukrárna musí objednávat produkty podle potřeby tak, aby zajistila plynulý provoz prodeje a bylo v nabídce vždy čerstvé zboží. Podle odhadu vedení Cukrárny Romance je třeba investovat do počáteční zásoby zhruba 75 000 Kč. Tato částka by měla pokrýt jak zásobu zákusků, kávy, nápojů, zmrzliny, tak i zásobu cukrovinek, bonboniér a jiného zboží.

Dalšími počátečními náklady budou náklady na propagaci. Cukrárna nechá vyrobit banner který nechá vystavit na Obchodním Domu Kostka. Banner bude mít rozměry 3 x 2 metry a tedy při ceně 119 Kč za m^2 činí cena banneru 714 Kč. Dále cukrárna nechá vypracovat inzerci v místním zpravodaji Novoměstsko. Inzerce o rozměrech 93 x 131 mm což činí ¼ strany stojí 2800 Kč. Tato cena již zahrnuje grafické zpracování a barevnost cenu neovlivňuje.

Tabulka 5 Celkové počáteční náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady	Cena (Kč)
Vybavení cukrárny	215880
Interiérové úpravy	35000
Počáteční zásoby	75000
Náklady na propagaci	3514
Celkem	**329394**

3.5.2. Mzdové náklady

Cukrárna ze začátku své činnosti zaměstná tři zaměstnance. Odpovědnou vedoucí a dvě prodavačky. Odpovědná vedoucí bude hodnocena hrubou mzdou 18 000 Kč měsíčně, v dalších letech se bude mzda navyšovat o 2000 Kč. Prodavačky budou pobírat hrubou mzdu 16 000 Kč a také jejich mzda se bude ročně zvyšovat o 1000 Kč.

Tabulka 6 Mzdové náklady (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

		2019	2020	2021	2022
Odpovědná vedoucí	Hrubá mzda	216000	240000	264000	288000
	SP a ZP - firma	73440	81600	89760	97220
Prodavačky	Hrubá mzda	384000	408000	432000	456000
	SP a ZP - firma	130560	138720	146880	155040
Celkem		**804000**	**868320**	**932640**	**996260**

3.5.3. Provozní náklady

Mezi provozní náklady je třeba zařadit náklady spojené s provozem cukrárny jako jsou energie, vodné, stočné, náklady na internetové připojení, telefon, pojištění zaměstnanců, náklady na opravy. V gastronomii je nutno počítat s určitou ztrátou v rámci znehodnocených produktů kvůli ztrátě garantované doby trvanlivosti. Nájemné cukrárna neplatí, neboť nemovitost patří stejnému podnikateli. V provozních nákladech jsou zahrnuty i náklady na zásoby zboží. Podnikatel se rozhodl čerpat úvěr pro tento podnikatelský záměr u bankovní společnosti Moneta Money Bank. Úvěr by byl sjednaný ve výši 400 000 Kč a sloužil by pro pokrytí počátečních nákladů a následného hladkého prvotního provozu. Úroková míra je 5,9% p.a. a roční procentní sazba nákladů RPSN je v tomto případě 6,1%. Měsíční splátka stanovena ve výši 9 375 Kč, celkem podnikatel zaplatí 450 032 Kč. Shrnutí daného úvěru je uvedeno v příloze této diplomové práce.

Odhad provozních nákladů je na základě odhadu podnikatele vlastnícího daný obchodní dům a zároveň vlastnícího původní pobočku Cukrárny Romance. Předpokládá se 10% meziroční růst prodejů, dochází tedy k zvýšení nákladů u zásob také o 10%.

Tabulka 7 Provozní náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní náklady (v Kč)	2019	2020	2021	2022
Energie	80000	80000	80000	80000
Vodné, stočné	8000	8000	8000	8000
Poplatky za odpad	4000	4000	4000	4000
Internet, telefon, EET	12000	12000	12000	12000
Manka a škody	12000	12000	12000	12000
Zásoby	600000	660000	726000	798600
Pojištění provozovny	7000	7000	7000	7000
Ochranný svaz autorský	5160	5160	5160	5160
Bankovní úvěr	112500	112500	112500	112500
Ostatní náklady	18000	18000	18000	18000
Celkem	**858660**	**918660**	**984660**	**1057260**

3.5.4. Celkové náklady

Z počátku činnosti cukrárny budou náklady vyšší z důvodu pořizování vybavení provozovny.

Tabulka 8 Celkové náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady (v Kč)	2019	2020	2021	2022
Počáteční náklady	329394			
Mzdové náklady	804000	868320	932640	996260
Provozní náklady	858660	918660	984660	1057260
Celkem	**1992054**	**1786980**	**1917300**	**2053520**

3.5.5. Odhadované výnosy

Reálná varianta

Tržby nově navrhované provozovny Cukrárny Romance jsou odhadnuty po konzultaci s podnikatelem a odpovědnou vedoucí původní pobočky Cukrárny Romance. Na základě jejich zkušeností se předpokládá, že první rok působení cukrárny na trhu bude tuto

provozovnu navštěvovat průměrně 40 zákazníků denně. Tento počet lze považovat za reálný odhad pro cukrárnu umístěnou nedaleko centra města. Typický zákazník si v cukrárně koupí kávu a zákusek, případně zmrzlinu. Další důležitou skupinou zákazníků, tvořící nemalou část výnosů, jsou zákazníci kupující dorty na objednávku. Tuto skupinu budeme kalkulovat zvlášť. Počet objednávek je odhadovaný na 5 týdně. To je dáno i díky tomu, že blízká výrobna pro cukrárnu je známá v okolí a má již několik spokojených klientů v dané lokalitě. Nejdůležitější částí výnosů Cukrárny Romance tedy tvoří tržby za prodej produktů od Cukrárny Sněžné, ať už zákusků, nebo dortů, či jiných cukrářských výrobků. Dále tvoří výnosy prodej kávy, nápojů, zmrzliny a dalších cukrovinek.

Každý zákazník má jiné preference a není tudíž snadné odhadnout výši nákupu na jednoho zákazníka. Některý zákazník si koupí pouze jeden zákusek či lízátko, ale jiný naopak si koupí 15 zákusků s sebou. Po konzultaci s podnikatelem a odpovědnou vedoucí stávající pobočky a na základě výsledků marketingového průzkumu byla stanovena hodnota průměrné útraty zákazníka na 120 Kč. Průměrná cena objednávky na zakázku je podle odpovědné vedoucí 650 Kč.

Tabulka 9 Odhadované Tržby – reálná varianta (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

	Počet zákazníků za týden	Průměrná útrata	Tržba za týden	Tržba za rok
Prodej zásob v cukrárně	280	120	33600	1680000
Objednávky	5	650	3250	162500
Celkem			**36850**	**1842500**

Je zřejmé, že výše tržeb se bude v jednotlivých měsících lišit. V období před Vánoci se očekávají vyšší tržby z důvodu prodeje cukroví a horkých nápojů, v létě pak objednávky na svatby a prodej zmrzliny. Deštivé měsíce jsou typické pro vyšší prodej zákusků a čajů. V práci vycházíme z průměrné útraty kde tyto výkyvy jsou již započítány. Tržba za rok je vypočítána jako padesátinásobek týdenní tržby. Dva týdny bude cukrárna uzavřena a to v období Vánočních svátků a Nového roku, kdy je prostor pro vymalování provozovny, generální úklid a inventuru.

Peisimistická varianta

U pesimistické varianty budeme předpokládat pokles průměrného počtu zákazníků o 20%, tedy denní počet zákazníků klesne z počtu 40 na 32 zákazníků. Počet objednávek se sníží na čtyři objednávky týdně. Tato varianta může být vyvolána různými faktory, například může poklesnout návštěvnost Obchodního Domu Kostka, nebo může poklesnout turistický ruch v regionu z důvodu nepřízně počasí. Také vznik dalších cukráren či kaváren v Novém Městě na Moravě může způsobit pokles tržeb.

Tabulka 10 Odhadované tržby – pesimistická varianta (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

	Počet zákazníků za týden	Průměrná útrata	Tržba za týden	Tržba za rok
Prodej zásob v cukrárně	224	120	26880	1344000
Objednávky	4	650	2600	130000
Celkem			**29480**	**1474000**

Optimistická varianta

Naopak u optimistické varianty budeme předpovídat zvýšení návštěvnosti o 20%. Tato varianta může nastat například v případě přízně počasí a zvýšení počtu turistů v oblasti, nebo v případě pořádání velkých sportovních akcí v nedaleké Vysočina Areně. Počet objednávek dortů a zákusků na zakázku se zvýší na šest týdně.

Tabulka 11 Odhadované tržby – optimistická varianta (v Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

	Počet zákazníků za týden	Průměrná útrata	Tržba za týden	Tržba za rok
Prodej zásob v cukrárně	336	120	40320	2016000
Objednávky	6	650	3900	195000
Celkem			**44220**	**2211000**

3.5.6. Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

Podnikatel předpokládá meziroční nárůst prodejů o deset procent. V pesimistické variantě se předpokládá pokles prodeje o 20% oproti reálné variantě. Tudíž se sníží náklady na zásoby také o 20%. U optimistické varianty vzrostly prodeje o 20%, a tedy došlo ke zvýšení nákladů na zásoby také o 20%. Shrnutí celkových výnosů, nákladů a výsledků hospodaření pro jednotlivé varianty je v následující tabulce.

Tabulka 12 Shrnutí odhadovaných tržeb, nákladů a výsledků hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

		Varianta		
		Realná	Pesimistická	Optimistická
2019	Tržby	1842500	1474000	2276000
	Celkové náklady	1992054	1872054	2112054
	Výsledek hospodaření	**-149554**	**-398054**	**163946**
2020	Tržby	2026750	1621400	2503600
	Celkové náklady	1786980	1654980	1918980
	Výsledek hospodaření	**90216**	**-431634**	**748566**
2021	Tržby	2229425	1783540	2753960
	Celkové náklady	1917300	1772100	2062500
	Výsledek hospodaření	**402341**	**-420194**	**1440026**
2022	Tržby	2452368	1961894	3029356
	Celkové náklady	2053520	1893800	2213240
	Výsledek hospodaření	**801189**	**-352100**	**2256142**

3.6. Výkazy

Uvedené výkazy jsou sestaveny ve zjednodušených podobách a na základě předpokládaných hodnot pro reálnou variantu.

3.6.1. Zahajovací rozvaha

Ke dni otevření pobočky, tedy den záhájení podnikání 1.1.2019 je sestavena zahajovací rozvaha. Aktiva a pasiva podniku jsou ve výši 400 000 Kč. Jedná se o finanční prostředky na bankovním účtu čerpané z úvěru.

Tabulka 13 Zahajovací rozvaha ke dni 1.1.2019

Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek		**Vlastní kapitál**	
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Rezervní fondy a fondy ze zisku	
Oběžná aktiva	400000	**Cizí zdroje**	400000
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Krátkodobý finanční majetek	400000	Bankovní úvěry a výpomoci	400000
Aktiva celkem	400000	**Pasiva celkem**	400000

3.6.2. Plánovaná rozvaha

Jelikož jednotlivé stroje, které podnik musí pořídit, nepřesahují hodnotu 40 000 Kč, nezařadí se mezi dlouhodobý majetek. Oběžná aktiva tvoří zásoby zboží a krátkodobý finanční majetek, k poslednímu rozvahovému dni. Jedná se tedy o peníze na bankovním účtu a v pokladně.

Pasiva tvoří hospodářský výsledek za běžné účetní období, kde v prvním roce podnikání vychází ztrátově, především kvůli vysokým pořizovacím nákladům, které podnik musí vynaložit na zařízení provozovny a nákup prvních zásob zboží. V následujících letech se již generuje zisk. Cizí zdroje jsou tvořeny bankovním úvěrem a krátkodobými závazky. Podnik má ke konci každého roku krátkodobé závazky vůči svým zaměstnancům, neboť jim musí vyplatit mzdy. Zároveň má závazek vůči pojišťovnám kvůli sociálnímu a zdravotnímu pojištění odváděného za zaměstnance.

Tabulka 14 Rozvaha pro roky 2019 až 2022 (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Aktiva celkem	226094	224780	679271	1286610
Oběžná aktiva	226094	224780	679271	1286610
Zásoby	123685	147829	154357	163869
Krátkodobý finanční majetek	102409	76951	524914	1122741
Pasiva celkem	226094	224780	679271	1286610
Vlastní kapitál	-149554	-59338	492557	1203530
VH minulých let		-149554	90216	402341
VH běžného účetního období	-149554	90216	402341	801189
Cizí zdroje	375648	284118	186714	83080
Krátkodobé závazky	67000	72360	77720	83080
Bankovní úvěry a výpomoci	308648	211758	108994	0

3.6.3. Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je uvedený ve zjednodušené podobě v následující tabulce. Kladný hospodářský výsledek dosáhne podnik v druhém roce podnikání. V prvním roce podnikání dochází ke ztrátě, a to z důvodu vysokých výdajů na založení a vybavení cukrárny. V následujících letech je předpokládán růst tržeb a podnik se ze ztráty dostává do zisku. Výkaz je sestaven na první čtyři roky podnikání. Uvedené hodnoty jsou před zdaněním.

Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisku a ztráty - reálná varianta (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží	1842500	2026750	2229425	2452367.5
Náklady na prodané zboží	600000	660000	726000	798600
Obchodní marže	1242500	1366750	1503425	1653767.5
Výkonová spotřeba	80000	80000	80000	80000
Přidaná hodnota	1162500	1286750	1423425	1573767.5
Osobní náklady	**804000**	**868320**	**932640**	**996960**
Mzdové náklady	600000	648000	696000	744000
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	204000	220320	236640	252960
Ostatní provozní náklady	486898	163042	168916	175146
Provozní výsledek hospodaření	**-128398**	**255388**	**321869**	**401661.5**
Nákladové úroky a podobné náklady	**21156**	**15618**	**9744**	**3514**
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	21156	15618	9744	3514
Výsledek hospodaření	**-149554**	**239770**	**312125**	**398147.5**

3.7.Bod zvratu

Není neobvyklé, že u nově založených podniků není tvořen zisk hned v prvních letech podnikání. Podnikatel musí být dostatečně připraven na zahájení své podnikatelské činnosti, kdy může být z počátku podnik ztrátový. Je nutno prve investovat do vybavení a prvního naskladnění zboží. Až poté dochází k prodeji a tedy i k zajištění přílivu likvidních prostředků. Moment, kdy období ztráty končí a podnikatelská činnost začíná generovat zisk se nazývá bod zvratu. Je to bod, kdy se navzájem protne přímka celkových nákladů a celkových tržeb. Tento bod odpovídá situaci, kdy je prodáno takové množství produktů, že podnik nedosahuje ani ztráty ani zisku. S každým dalším prodaným produktem se tvoří

zisk. Pro použití analýzy bodu zvratu je výchozím předpokladem členění nákladů na variabilní a fixní náklady.

Využijeme analýzu bodu zvratu abychom zjistili, kolik zákazníků musí v provozovně nakoupit, aby podnikání nebylo ztrátové.

Tabulka 16 Členění nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady v Kč			
Fixní		Variabilní	
Energie	80000	Zásoby	600000
Vodné, stočné	8000		
Poplatky za odpad	4000		
Internet, telefon, EET	12000		
Manka a škody	12000		
Pojištění provozovny	7000		
Ochranný svaz autorský	5160		
Bankovní úvěr	112500		
Ostatní náklady	18000		
Mzdové náklady	804000		
Počáteční náklady	329394		
Celkem	**1392054**		**600000**

V reálné variantě jsme stanovili průměrnou útratu na zákazníka 120 Kč. Variabilní náklady určí rozdíl mezi marží a prodejní cenou. Předpokládaný počet zákazníků byl stanoven ve výši 40 zákazníků denně, to je tedy 280 zákazníků týdně. Cukrárna plánuje mít otevřeno 50 týdnů v roce, roční předpoklad počtu zákazníků tedy činí 14 000.

Tabulka 17 Údaje pro analýzu bodu zvratu

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná útrata	120 Kč
Variabilní náklad	42,86 Kč
Krycí příspěvek	77,14 Kč
Počet zákazníků za rok	14 000

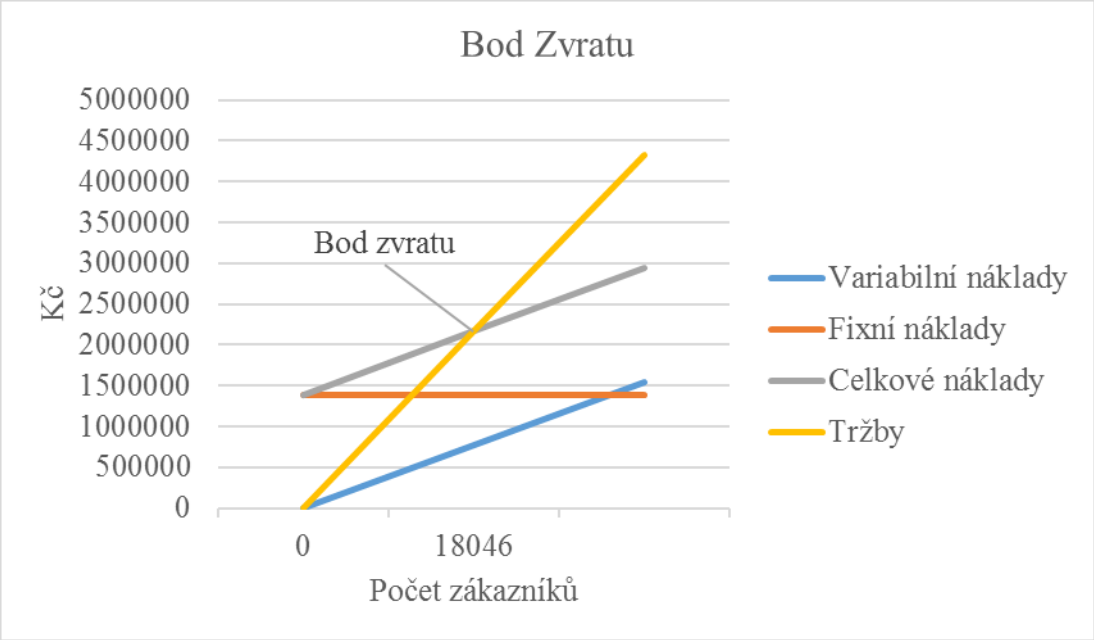
Celkové variabilní náklady	600 000 Kč
Celkové tržby	1 842 500 Kč
Celkové fixní náklady	1 392 054 Kč

$$Bod\ zvratu = \frac{Fixní\ náklady\ celkem}{cena\ za\ jednotku - variabilní\ náklady\ na\ jednotku}$$

$$Bod\ zvratu = \frac{1\ 392\ 054\ Kč}{120\ Kč - 42{,}86\ Kč}$$

Bod zvratu = 18 046 zákazníků

V okamžiku, kdy cukrárnu navštíví více než 18 046 zákazníků, bude podnikatelská činnost cukrárny zisková. V rámci prvního roku působení na trhu zůstane cukrárna ve ztrátě, protože podle odhadů cukrárnu navštíví v prvním roce 14 000 zákazníků. V dalším roce se již předpokládá zisk.



Graf 4 Bod zvratu

Zdroj: vlastní zpracování

3.8. PERT diagram

Metoda PERT uvažuje se třemi hodnotami aktivity, a to s odhadem optimistickým, pesimistickým a pravděpodobným. Délka trvání dané činnosti se tak vypočítává ze všech tří odhadů výše zmíněných.

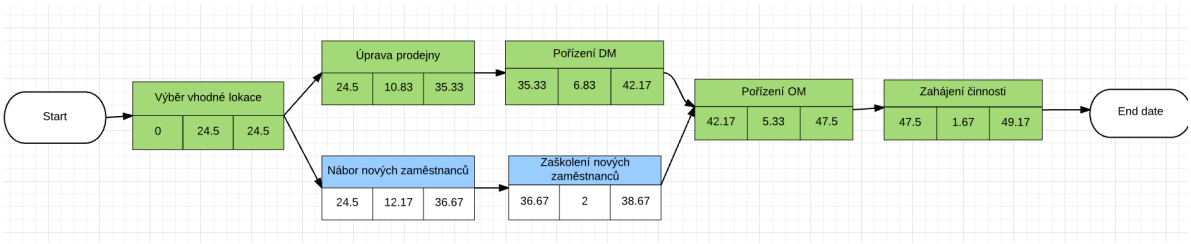
V níže uvedené tabulce jsou obsaženy jednotlivé činnosti, které jsou potřeba k provedení změny. Doby trvání jsou uvedeny v jednotkách dní.

Tabulka 18 Jednotlivé kroky projektu s časovým rozsahem

Zdroj: vlastní zpracování

Činnost	Číslo činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání			Očekávané trvání
			Optimistická "o"	Pravděpodobná "m"	Pesimistická "p"	te = (o + 4m + p) / 6
Výběr vhodné lokace	1	-	7	20	60	24.50
Úprava prodejny	2	1	5	10	20	10.83
Pořízení dlouhodobého majetku	3	2	3	6	14	6.83
Nábor nových zaměstnanců	4	1	3	10	30	12.17
Zaškolení nových zaměstnanců	5	4	1	2	3	2.00
Pořízení oběžného majetku	6	3, 5	2	5	10	5.33
Zahájení činnosti	7	6	1	1	5	1.67

Na vypracovaném grafu máme znázorněnou kritickou cestu zelenou barvou ve složení činností: Výběr vhodné lokace, úprava prodejny, pořízení dlouhodobého majetku, pořízení oběžného majetku a zahájení činnosti, tedy cesta **1 – 2 – 3 – 6 – 7**. Nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení může probíhat paralelně s úpravou prodejny a pořizováním vybavení prodejny. Noví zaměstnanci pro novou pobočku mohou být zaškolováni ve stávající prodejně. Doba trvání kritické cesty je **49,17 dní**. Pert diagram v lepším rozlišení je také přiložen v přílohách této diplomové práce.



Obrázek 10 Pert Diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Výpočet dalších charakteristik

Zdroj: vlastní zpracování

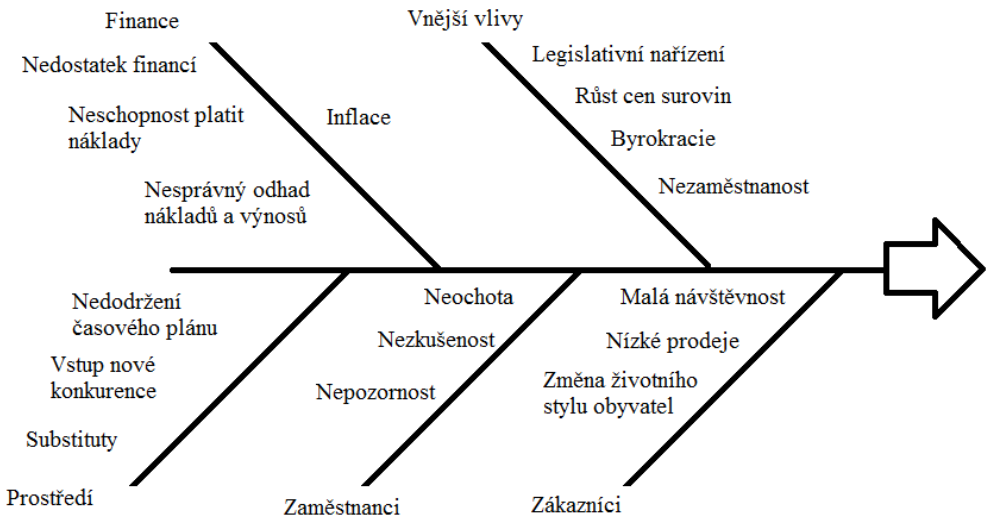
Činnost	Číslo činnosti	Doba trvání			Směrodatná odchylka	Rozptyl
		Optimistická - o	Pravděpodobná - m	Pesimistická - p	σ= (p - o) ÷ 6	σ2
Výběr vhodné lokace	1	7	20	60	8.83	78.03
Úprava prodejny	2	5	10	20	2.50	6.25
Pořízení dlouhodobého majetku	3	3	6	14	1.83	3.36
Nábor nových zaměstnanců	4	3	10	30	4.50	20.25
Zaškolení nových zaměstnanců	5	1	2	3	0.33	0.11
Pořízení oběžného majetku	6	2	5	10	1.33	1.78
Zahájení činnosti	7	1	1	5	0.67	0.44

Činnosti jsou však znázorněny bez časových rezerv, tudíž při změně musí být kladen důraz časového harmonogramu u všech činností. Jestliže dojde k prodloužení činnosti na kritické cestě, doba realizace celého projektu se prodlouží. **Směrodatná odchylka** projektu je vyčíslena hodnotou **9,48**. K jejímu výpočtu došlo na základě sečtení rozptylů z činností na kritické cestě a následnému odmocnění.

3.9. Analýza rizik

3.9.1. Ishikawa diagram

Ishikawa diagram znázorňuje rizika vedoucí ke zdržení realizace změny.



Obrázek 11 Ishikawa diagram

Zdroj: vlastní zpracování

3.9.2. Identifikace rizik

Před realizací změny je důležité zpracovat analýzu rizik a určit tak jevy, které by mohly ovlivnit konečný výsledek změny. V této části práce se budu soustředit na identifikování možných rizik, jejich dopadů a pravděpodobnost jejich výskytu. Dále bude navrhnuto opatření, které se pokusí riziko snížit.

Tabulka 20 Popis hodnocení pravděpodobností, dopadu a rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu
0 – 2	Malá
2,1 – 4	Střední
4,1 – 6	Velká

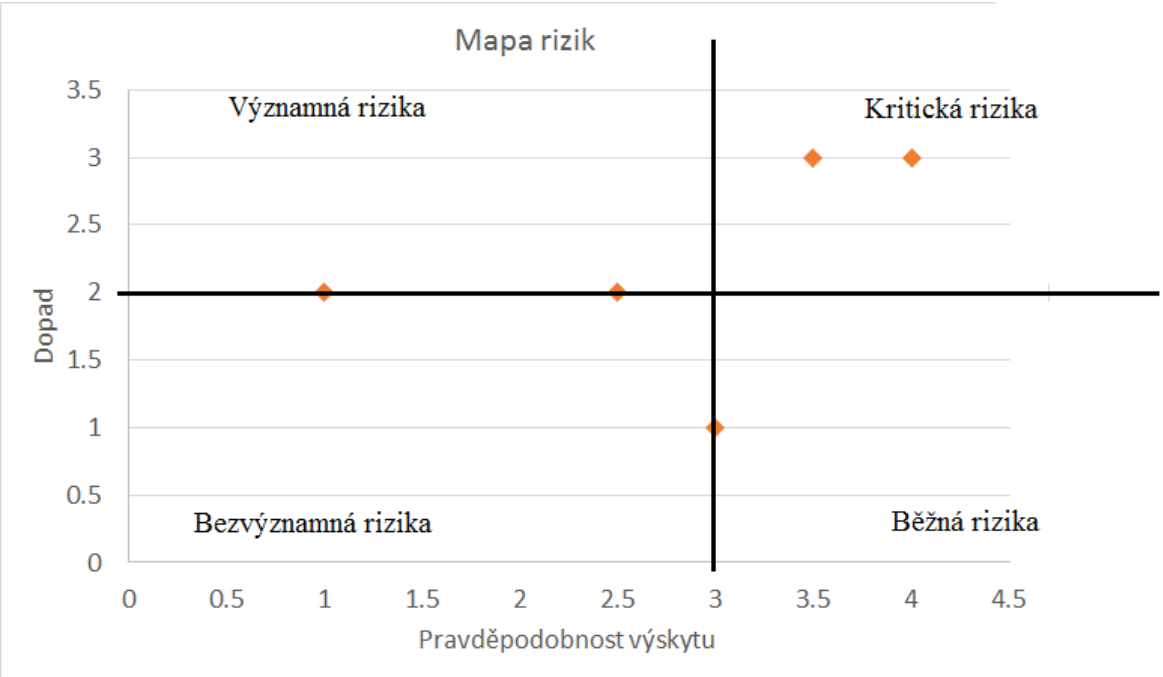
Hodnota	Velikost dopadu
1	Malá
2	Střední
3	Velká
Hodnota	**Zhodnocení rizika**
0 - 3,9	Běžné riziko
4 - 7,9	Velké riziko
8 - 15	Kritické riziko

Tabulka 21 Možná rizika a jejich významnost

Zdroj: vlastní zpracování

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizik
1	Komplikace při budování prodejny	3	1	3
2	Nedostatečné proškolení zaměstnanců	1	2	2
3	Neúspěšný marketing	2,5	2	5
4	Nezájem zákazníků	3,5	3	10,5
5	Vstup dalších konkurentů na trh	4	3	12

Následující mapa rizik je vytvořena pro vyjasnění závažnosti rizik, které jsme si určili pro zkoumání. Mapa rizik je rozdělena na kvadranty, které určují závažnost daného rizika, pokud se objeví v určitém kvadrantu. Kvadranty jsou rozděleny na významná, kritická, bezvýznamná a běžná rizika.



Obrázek 12 Mapa analyzovaných rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé body znázorňují, kde se dané riziko vyskytuje, největší závažnost tak má riziko nezájmu zákazníků a riziko vstupu konkurence na trh. Opatření jsou sepsána v následující kapitole. Musíme dohlédnout především na rizika v horní polovině grafu. Z mapy rizik lze vyčíst závažnost daných rizik a případně je eliminovat.

3.9.3. Návrhy opatření zjištěných rizik

V následující tabulce jsou uvedeny návrhy na opatření výše zjištěných rizik a vypočtena tak jejich nová hodnota.

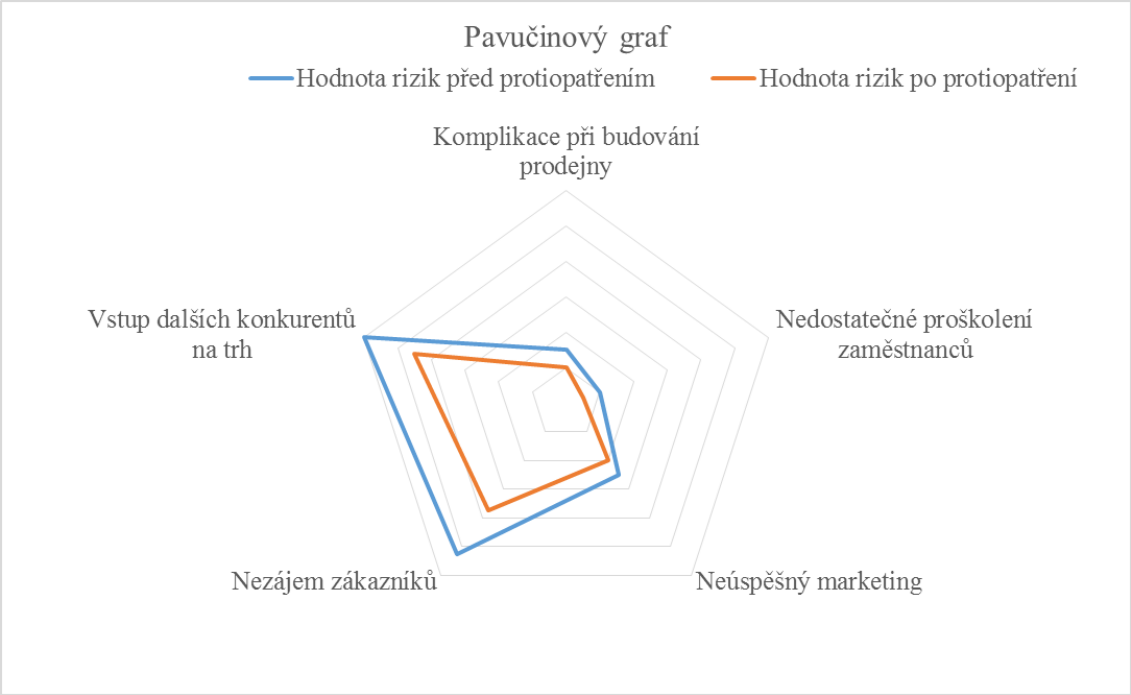
Tabulka 22 Rizika po opatřeních

Zdroj: vlastní zpracování

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizik
Komplikace při budování prodejny	Výběr vhodné lokace, výběr vhodné firmy pro úpravu prodejny	2	1	2
Nedostatečné proškolení zaměstnanců	Nábor zaměstnanců s relevantními zkušenostmi, zefektivnění zaškolení	0,5	2	1
Neúspěšný marketing	Lepší volba propagace (sociální sítě, místní noviny...)	2	2	4
Nezájem zákazníků	Lepší oslovení zákazníků, rozšíření nabídky	2,5	3	7,5
Vstup dalších konkurentů na trh	Rozšíření portfolia nabídky, propagace	3	3	9

3.9.4. Shrnutí analýzy rizik

V následujícím grafu významnosti rizik můžeme vidět významnost rizik před zavedením opatření (modrá barva) a oranžovou barvou je znázorněna významnost rizik, po zavedení opatření vedoucí ke snížení hodnot rizik.



Obrázek 13 Pavučinový graf

Zdroj: vlastní zpracování

3.10. Zhodnocení podnikatelského záměru

V této kapitole zhodnotím daný podnikatelský záměr a podám doporučení, zda je výhodné tento záměr realizovat. Jelikož každý podnikatel zvažuje co nejvyšší zhodnocení své investice vzhledem k co nejnižší míře rizika, zaměřím své doporuření na tyto dva ukazatele.

3.10.1. Riziko nepřesného odhadu poptávky

Největší riziko vidím v nepřesném odhadu poptávky a výši tržeb. Odhad poptávky byl stanoven na základě konzultace se zkušenými podnikateli v daném oboru a majitelem Obchodního Domu Kostka. I tak se ale může stát, že reálná poptávka se bude od odhadu lišit. Ve variantě pesimistického odhadu tržeb, která vychází z 20% snížení poptávky oproti variantě reálné, vidíme, že peněžní tok vychází záporně. Až ve třetím roce provozu začíná cukrárna ročně generovat nízké zisky. V celkovém souhrnu, který jsem stanovil po dobu 4 let, pesimistická varianta vychází se ztrátou 352 100 Kč. Tímto tedy hodnotím riziko jako velmi vysoké s vysokými následky.

3.10.2. Výpočet návratnosti investice

Abychom posoudili úroveň zisku investice, provedeme výpočet návratnosti celé investice. Použijeme ukazatel ROI z anglického return of investment. Jako vstupní data použiji hodnoty z reálné varianty.

Tabulka 23 Zhodnocení investice

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	ROI
2019	92.49%
2020	102.39%
2021	107.06%
2022	110.34%

Z tabulky s výsledky ukazatele ROI vidíme, že v prvním roce se investice znehodnotí. Je to dáno tím, že v prvním roce jsou vysoké pořizovací náklady na vybavení a první zásoby. V dalších letech již investice vykazuje zhodnocení investovaného kapitálu. Ve výpočtech není

zahrnuta inflace. Na základě analýzy bodu zvratu jsme zjistili, že investice se vrátí v druhém roce působení cukrárny na trhu.

3.10.3. Oportunitní náklady

Podnikatel zvažující založení pobočky Cukrárny Romance je zároveň majitelem Obchodního Domu Kostka, kde založení cukrárny zvažuje. Nabízí se tak alternativa k podnikatelskému záměru, a to pronájem prostor cizímu podnikatelskému subjektu. Prostory podnikatel pronajímá za cenu 1000 Kč za metr čtvereční za rok. Pro účely cukrárny by byly využity prostory o rozměrech 110 metrů čtverečních. Nájem za tyto prostory by tedy činil 110 000 Kč za rok. V následující tabulce vidíme přepočítané hodnoty výsledku hospodaření pro reálnou variantu po započtení oportunitních nákladů. Z výsledků je patrné, že uskutečnit podnikatelský záměr se vyplatí až třetím rokem působení cukrárny, ovšem zisk není příliš vysoký.

Tabulka 24 Přepočet výsledku hospodaření s oportunitními náklady (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

2019	Tržby	1842500
	Celkové náklady	2102054
	Výsledek hospodaření	**-259554**
2020	Tržby	2026750
	Celkové náklady	1896980
	Výsledek hospodaření	**-129784**
2021	Tržby	2229425
	Celkové náklady	2027300
	Výsledek hospodaření	**72341**
2022	Tržby	2452368
	Celkové náklady	2163520
	Výsledek hospodaření	**361189**

3.10.4. Posouzení záměru

Záměr založení pobočky Cukrárny Romance v Obchodním Domu Kostka v Novém Městě na Moravě hodnotím jako investici rizikovou, ovšem s dobrým potenciálem. Výhodou v tomto případě je, že podnikatel disponuje vlastními prostory, nemusí tedy platit nájem. Pro správné rozhodnutí podnikatele je ale nutné započítat ušlý nájem jako oportunitní náklady.

Podle výpočtů založených na reálných odhadech poptávky a započtení oportunitních nákladů, bude cukrárna tvořit zisk třetí rok od založení. První rok bude cukrárna ve ztrátě přibližně 259 554 Kč a druhý rok podnik tuto zrátu sníží na polovinu. Třetí rok už bude podnikání ziskové, ovšem tento zisk není příliš vysoký, činí 72 341 Kč. Další rok už by měl být zisk zajímavější a to 361 189 Kč. Pro podnikatele se tedy jedná o měsíční přivýdělek více než 30 000 Kč. V dalších letech by zisk měl růst i díky tomu, že dojde ke splacení úvěru.

Výsledky tohoto podnikatelského záměru představují pravděpodobné fungování cukrárny a možnosti uskutečnění zisku. V daném oboru je nutné brát ohledy na konkurenci, podnik musí být konkurenceschopný, dostatečně originální a nabízet kvalitní produkty, které si dnešní zákazník žádá. Je nezbytné neustále sledovat novinky a trendy v gastronomii, především v cukrářském oboru.

Podle uvedených výpočtů je reálné uskutečnit podnikatelský záměr. Celkové uskutečnění podnikatelského záměru záleží na podnikateli, zda je ochotný vložit nejen peněžní prostředky, ale i energii a úsilí do tohoto projektu. Záměr disponuje určitou rizikovostí, a je tedy jen na majiteli, zda je ochotný tato rizika podstoupit.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru pro založení nové pobočky Cukrárny Romance. Jedná se o rozšíření podnikatelské činnosti, nejedná se tedy o založení nové společnosti.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky, které byly využity pro zpracování podnikatelského záměru. V následující analytické části jsou popsány základní informace o podniku a hlavní činnost firmy.

Následují analýzy vnitřního prostředí pomocí metody 7S, Porterův model konkurenčního prostředí, Slept analýza a Lewinův model. V této části práce je i popsán provedený marketingový výzkum, který výrazně napomohl sestavit daný podnikatelský záměr. Na závěr je sestavena SWOT analýza.

V poslední, návrhové části je již detailně popsaný daný podnikatelský záměr. Je vybrána lokalita, navržen marketingový plán a sestaven finanční plán, v rámci kterého jsou vyčísleny předpokládané náklady a také jsou odhadnuty očekáváné výnosy. Na základě těchto poznatků je určen očekávaný hospodářský výsledek, který sice v prvním roce podnikání vychází jako ztráta, v následujících letech podnikání již je ale tvořen zisk. Následuje analýza rizik a jsou zde navržena opatření na snížení těchto rizik.

Pro správné rozhodnutí podnikatele jsem dále zahrnul i oportunitní náklady. Po jejich aplikaci vychází podnikání ztrátové i ve druhém roce, ve třetím roce podnikání se již tvoří zisk ve výši 72 341 Kč a ve čtvrtém roce 361 189 Kč. Do budoucích let očekávám zvyšování zisků na základě splaceného úvěru a vyšší poptávce z důvodu rozvíjejícího se cestovního ruchu v dané oblasti a budování dobrého jména cukrárny. Dovolím si tedy konstatovat, že je možné tento podnikatelský záměr realizovat. Samotné rozhodnutí je ale na podnikateli, zda je ochoten podstoupit daná rizika a vložit úsilí a energii do tohoto podnikatelského záměru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
2. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
3. DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčném prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 798-80-7400-224-3
4. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
5. ALEXY, J., SIVÁK, R. 2005. *Podniková ekonomika, 3. vydání.* Banská Bystrica: IRIS, 2005. ISBN 80-89018-82-3.
6. HILL, A. V. 2012. *The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*. FT Press, 2012. 400 s. ISBN 978-0132883702.
7. SOJKA, L. et al. 2011. *Strategický management*. Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, 2011. 102 s. ISBN 978-80-555-0319-6.
8. PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8
9. SCHOEMAKER, P. 2016. *Michael Porter's 5 Forces model explained.* [Video]. Youtube, 2016.
10. PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie*. [ed.] Mária Hauptvogelová. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
11. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
12. BUTLER, D. 2006. *Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up, Survival and Development*. UK: Elsevier Lid., 2006. ISBN 978-0-7506-8064-6.
13. KEŘKOVSKÝ, M. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi,* 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
14. FORET, M. 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. 978-80-266-0006-0.
15. MATUŠÍNSKÁ, K. *Marketing finančních služeb: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-520-8.
16. RICHTEROVÁ, K. a kolektiv: Spotřebitelské chování. Bratislava: Ekonóm 2007, ISBN 978-80-225-2355-4.
17. AMA. 2013. Definition of Marketing. *American Marketing Association*. [Online] American Marketing Association, July 2013. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx.

18. KOTLER, P., KEVIN, L., KELLER. 2007. *Marketing Management*, 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1395-5.

19. CREATIVE COMMONS BY-NC. 2015. *Marketingová strategie. Management Mania*. [Online] Creative Commons BY-NC, 16. September 2015. https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie. ISSN 2327-3658.

20. ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-246-2049-4.

21. JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing -Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

22. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 978-80-7400-098-0.

23. IPODNIKATEL. 2013. *Cenové strategie – jak stanovit cenu produktů.* IPodnikatel. [Online] iPodnikatel.cz, 5. Únor 2013. http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html.

24. VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

25. SAKARIYA, P. 2011. *Physical evidence in services*. [Presentation] s.l.: LinkedIn Corporation, 2011. https://www.slideshare.net/prashant9490/physical-evidence-in-services.

26. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

27. JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K. *Exploring Strategy*. 9. vyd. Harlow: Pearson, 2011. 773 s. ISBN 978-0-273-73549-6

28. LYNCH, R. Strategic Management. 6. vyd. Harlow: Pearson Education, 2012. 850 s. ISBN 978-0-273-75092-5

29. RÚČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. rozšířené. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

30. WELCH, J. 2014-2018. *AZQuotes.com*. [Online] *Wind and Fly LTD*, 2014-2018. http://www.azquotes.com/quote/695555.

31. ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

32. KOCIÁNOVÁ, Eva. 2006. *Finanční analýza a finanční plánování*. homel.vsb.cz. [Online] 2006. http://homel.vsb.cz/~val35/1540400/8_fa.pdf.

33. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv, a. 2010. *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

34. KISLINGEROVÁ, Eva a kolektív, a. 2010. *Manažerské finance*, 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

35. RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*.4. vyd. Praha: GRADA publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

36. MAJKOVÁ, Monika. *Možnosti financovaní malých a středních podniků*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 8073995905.

37. VIDOVÁ, J. 2008. *Investiční teorie a politika. Vybrané problémy*. Bratislava: Vydavatelství Daniel NETRI, 2008. 106 s. ISBN 978-80-969567-7-7

38. ZALAI, K. et al. 2004. *Finančně-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2004. 446 s. ISBN 80-88848-94-6.

39. FETISOVOVÁ. E., VLACHYNSKÝ, K., SIROTKA, V. 2004. *Finance malých a středních podniků*. Bratislava: Iura Edition, 2004. 260 s. ISBN 80-89047-87-4

40. FABOVÁ, Ľ. et al. 2011. *Ekonomie pro techniky*. První vydání, Bratislava: Iura Edition, 2011. 282s. ISBN 978-80-8078-404-1

41. Internetové stránky charakterizující metodu PERT. [Online 18.3.2018] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/

42. Internetové stránky charakterizující Ishikawa diagram. [Online 19.3.2018] Dostupné z: https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram

43. GOOGLE MAPS. Mapy. Google [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.google.cz/maps/search/cukr%C3%A1rna+l%C3%AD%C5%A1e%C5%88/@49.2097552,16.6702951,15z

44. GOOGLE MAPS. Mapy. Google [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.google.cz/maps/search/obchodni+dum+kostka/@49.5619623,16.0752609,16.76z

45. Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity, věku a podle pohlaví - město Nové Město na Moravě. Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=SPME151&z=T&f=TABULKA&katalog=31088&pvokc=43&pvoch=596230&str=v126

46. Inflace spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

47. Espresso nápoje. Piccoloneexistuje [online]. 2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: www.piccoloneexistuje.cz

48. GOOGLE MAPS. Mapy. Google [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://tinyurl.com/y8ay5zfa

49. GOOGLE MAPS. Mapy. Google [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://tinyurl.com/ybhu2l8a

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model 17

Obrázek 2 Organizační struktura 34

Obrázek 3 Poloha Cukrárny Romance a konkurence 36

Obrázek 4 Poloha Obchodního Domu Kostka a konkurence 37

Obrázek 5 Espresso nápoje 45

Obrázek 6 Logo cukrárny 50

Obrázek 7 Dodací trasa 51

Obrázek 8 Mapa Nové Město na Moravě 52

Obrázek 9 Obchodní Dům Kostka 53

Obrázek 10 Pert Diagram 69

Obrázek 11 Ishikawa diagram 70

Obrázek 12 Mapa analyzovaných rizik 72

Obrázek 13 Pavučinový graf 73

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Struktura obyvatel v Novém Městě na Moravě 39
Tabulka 2 Míra inflace v České republice pro období 2013 – 2017 41
Tabulka 3 SWOT analýza 48
Tabulka 4 Náklady na vybavení cukrárny 56
Tabulka 5 Celkové počáteční náklady 57
Tabulka 6 Mzdové náklady (v Kč) 58
Tabulka 7 Provozní náklady 59
Tabulka 8 Celkové náklady 59
Tabulka 9 Odhadované Tržby – reálná varianta (v Kč) 60
Tabulka 10 Odhadované tržby – pesimistická varianta (v Kč) 61
Tabulka 11 Odhadované tržby – optimistická varianta (v Kč) 61
Tabulka 12 Shrnutí odhadovaných tržeb, nákladů a výsledků hospodaření 62
Tabulka 13 Zahajovací rozvaha ke dni 1.1.2019 63
Tabulka 14 Rozvaha pro roky 2019 až 2022 (v Kč) 64
Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisku a ztráty - reálná varianta (v Kč) 65
Tabulka 16 Členění nákladů 66
Tabulka 17 Údaje pro analýzu bodu zvratu 66
Tabulka 18 Jednotlivé kroky projektu s časovým rozsahem 68
Tabulka 19 Výpočet dalších charakteristik 69
Tabulka 20 Popis hodnocení pravděpodobností, dopadu a rizik 70
Tabulka 21 Možná rizika a jejich významnost 71
Tabulka 22 Rizika po opatřeních 73
Tabulka 23 Zhodnocení investice 74
Tabulka 24 Přepočet výsledku hospodaření s oportunitními náklady (v Kč) 75

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Věková struktura respondentů 44

Graf 2 Preference druhu kávy 45

Graf 3 Preference dezertů 46

Graf 4 Bod zvratu 67

SEZNAM PŘÍLOH

I. Dotazník

II. Výpočet úvěru

III. PERT diagram

Nová cukrárna v Obchodním Domu Kostka

Jak často navštěvujete OD Kostka?

- ◯ Několikrát týdně
- ◯ Jednou týdně
- ◯ Několikrát měsíčně
- ◯ Jednou měsíčně
- ◯ Několikrát za rok
- ◯ Jsem tu poprvé

Uvítali byste cukrárnu s možností posezení v OD Kostka?

- ◯ Ano
- ◯ Ne
- ◯ Nevím

Jaký druh kávy si běžně objednáváte?

- [ ] Espresso
- [ ] Espresso doppio
- [ ] Ristretto
- [ ] Espresso macchiato
- [ ] Cappuccino
- [ ] Americano
- [ ] Caffé Latte
- [ ] Vídeňská káva
- [ ] Alžírská káva
- [ ] Turecká káva
- [ ] Filtrovaná káva
- [ ] Frappé
- [ ] Ledová káva
- [ ] Jiné: _____

Jaký druh dezertu byste uvítali v nabídce nového podniku?

- [ ] Medovník
- [ ] Tiramisu
- [ ] Čokoládový
- [ ] Ovocný

- [ ] Větrník
- [ ] Věneček
- [ ] Špička
- [ ] Trubička
- [ ] Cheesecake
- [ ] Zmrzlina
- [ ] RAW dezert
- [ ] Wafle
- [ ] Palačinka
- [ ] Jiné: _____

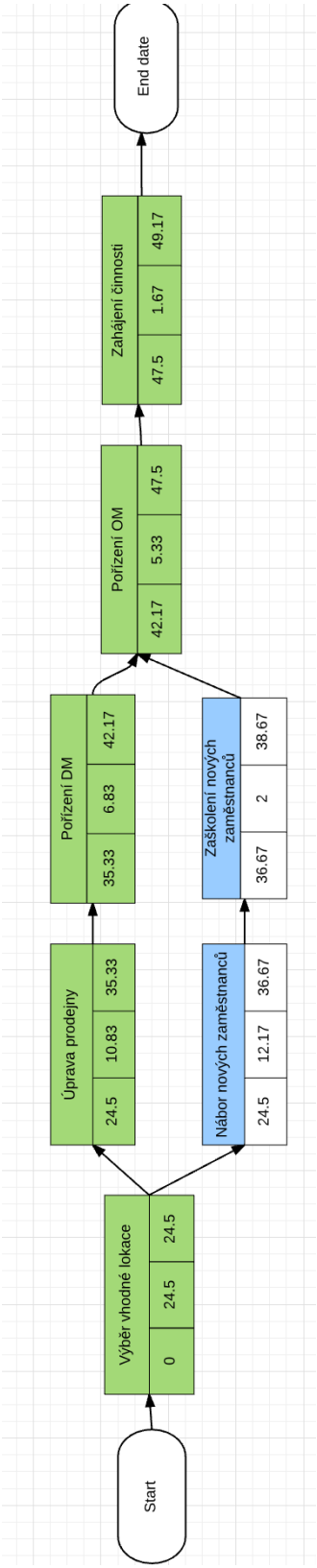
Pohlaví

- ( ) Muž
- ( ) Žena

Věková skupina

- ( ) 16 - 25 let
- ( ) 26 - 45 let
- ( ) 46 - 60 let
- (•) 61 a více let

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
2019	1	9 375,68	1 966,67	7 409,02	392 590,98
2019	2	9 375,68	1 930,24	7 445,44	385 145,54
2019	3	9 375,68	1 893,63	7 482,05	377 663,49
2019	4	9 375,68	1 856,85	7 518,84	370 144,65
2019	5	9 375,68	1 819,88	7 555,81	362 588,84
2019	6	9 375,68	1 782,73	7 592,95	354 995,89
2019	7	9 375,68	1 745,40	7 630,29	347 365,60
2019	8	9 375,68	1 707,88	7 667,80	339 697,80
2019	9	9 375,68	1 670,18	7 705,50	331 992,30
2019	10	9 375,68	1 632,30	7 743,39	324 248,91
2019	11	9 375,68	1 594,22	7 781,46	316 467,45
2019	12	9 375,68	1 555,96	7 819,72	308 647,73
2020	1	9 375,68	1 517,52	7 858,17	300 789,57
2020	2	9 375,68	1 478,88	7 896,80	292 892,76
2020	3	9 375,68	1 440,06	7 935,63	284 957,14
2020	4	9 375,68	1 401,04	7 974,64	276 982,49
2020	5	9 375,68	1 361,83	8 013,85	268 968,64
2020	6	9 375,68	1 322,43	8 053,25	260 915,39
2020	7	9 375,68	1 282,83	8 092,85	252 822,54
2020	8	9 375,68	1 243,04	8 132,64	244 689,90
2020	9	9 375,68	1 203,06	8 172,62	236 517,27
2020	10	9 375,68	1 162,88	8 212,81	228 304,46
2020	11	9 375,68	1 122,50	8 253,19	220 051,28
2020	12	9 375,68	1 081,92	8 293,76	211 757,51
2021	1	9 375,68	1 041,14	8 334,54	203 422,97
2021	2	9 375,68	1 000,16	8 375,52	195 047,45
2021	3	9 375,68	958,98	8 416,70	186 630,75
2021	4	9 375,68	917,60	8 458,08	178 172,67
2021	5	9 375,68	876,02	8 499,67	169 673,00
2021	6	9 375,68	834,23	8 541,46	161 131,54
2021	7	9 375,68	792,23	8 583,45	152 548,09
2021	8	9 375,68	750,03	8 625,66	143 922,43
2021	9	9 375,68	707,62	8 668,06	135 254,37
2021	10	9 375,68	665,00	8 710,68	126 543,69
2021	11	9 375,68	622,17	8 753,51	117 790,18
2021	12	9 375,68	579,14	8 796,55	108 993,63
2022	1	9 375,68	535,89	8 839,80	100 153,83
2022	2	9 375,68	492,42	8 883,26	91 270,57
2022	3	9 375,68	448,75	8 926,94	82 343,63
2022	4	9 375,68	404,86	8 970,83	73 372,81
2022	5	9 375,68	360,75	9 014,93	64 357,87
2022	6	9 375,68	316,43	9 059,26	55 298,61
2022	7	9 375,68	271,88	9 103,80	46 194,82
2022	8	9 375,68	227,12	9 148,56	37 046,26
2022	9	9 375,68	182,14	9 193,54	27 852,72
2022	10	9 375,68	136,94	9 238,74	18 613,98
2022	11	9 375,68	91,52	9 284,16	9 329,81
2022	12	9 375,68	45,87	9 329,81	0,00


Start
Výběr vhodné lokace
0
24.5
24.5
Úprava prodejny
24.5
10.83
35.33
Nábor nových zaměstnanců
24.5
12.17
36.67
Pořízení DM
35.33
6.83
42.17
Zaškolení nových zaměstnanců
36.67
2
38.67
Pořízení OM
42.17
5.33
47.5
Zahájení činnosti
47.5
1.67
49.17
End date