



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ CUKRÁRNY**

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF CAKE SHOP

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**MICHAELA LUŇÁČKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.**

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Luňáčková Michaela**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

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

**Podnikatelský záměr na založení cukrárny**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for the Establishment of Cake Shop**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr založení podniku v centru města Brna zabývající se prodejem cupcakes a mraženého jogurtu. Návrh podnikatelského plánu vychází ze zpracovaných teoretických poznatků v první části a z analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku včetně marketingového průzkumu. Cílem práce je mimo jiné i ekonomické zhodnocení a posouzení reálnosti záměru.

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor's thesis is to create a business plan for opening a new cake shop focused on selling cupcakes and frozen yogurt in the city centre of Brno. Business plan is based on theoretical knowledge from the introductory part and analysis of external and internal environment of company including marketing research. Besides the aim is an economical evaluation of plan and assessment of project feasibility.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podnikání, podnikatelský plán, analýza, SWOT analýza, marketingový plán, finanční plán

## **KEYWORDS**

business, business plan, business analysis, SWOT analysis, marketing plan, financial plan

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

LUŇÁČKOVÁ, M. *Podnikatelský záměr na založení cukrárny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 96 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 25. května 2015

.....  
Michaela Luňáčková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Vítu CHLEBOVSKÉMU, Ph. D. za užitečné rady, odbornou pomoc a čas, který této práci věnoval.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním .....	13
1.1.1 Podnikání .....	13
1.1.2 Podnikatel .....	14
1.1.3 Podnik .....	14
1.2 Právní formy podnikání.....	15
1.2.1 Podnik jednotlivce .....	15
1.2.2 Obchodní korporace.....	17
1.3 Malé a střední podniky.....	19
1.4 Podnikatelský plán .....	20
1.4.1 Druhy podnikatelských plánů .....	21
1.4.2 Struktura podnikatelského plánu .....	22
1.4.3 Marketingový plán.....	24
1.4.4 Finanční plán.....	27
1.5 Analýzy podniku .....	28
1.5.1 SLEPT analýza – analýza makroprostředí.....	28
1.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikroprostředí .....	28
1.5.3 SWOT Analýza.....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	32
2.1 SLEPT analýza.....	32
2.1.1 Sociální a demografické faktory .....	32
2.1.2 Legislativní právní faktory.....	34

2.1.3	Ekonomické faktory.....	36
2.1.4	Politické faktory.....	38
2.1.5	Technologické faktory .....	39
2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	40
2.2.1	Vyjednávací síla kupujících.....	40
2.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	41
2.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	41
2.2.4	Hrozba substitutů .....	41
2.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	42
2.3	Marketingový průzkum.....	43
2.4	SWOT analýza .....	49
2.4.1	Silné stránky .....	49
2.4.2	Slabé stránky.....	50
2.4.3	Příležitosti .....	50
2.4.4	Hrozby .....	51
2.4.5	Dílčí shrnutí SWOT analýzy.....	51
3	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	53
3.1	Základní údaje o společnosti.....	53
3.2	Popis podniku.....	55
3.3	Marketingový plán .....	57
3.3.1	Produkt.....	57
3.3.2	Cena .....	59
3.3.3	Distribuce.....	60
3.3.4	Propagace.....	60
3.4	Organizační plán .....	62

3.5	Harmonogram realizace projektu .....	64
3.6	Finanční plán .....	65
3.6.1	Zdroje potřebné před zahájením činnosti.....	65
3.6.2	Zahajovací rozvaha .....	68
3.6.3	Mzdové náklady.....	68
3.6.4	Měsíční provozní náklady.....	69
3.6.5	Předpokládané výnosy .....	70
3.6.6	Předpokládané náklady .....	74
3.6.7	Výsledek hospodaření.....	75
3.6.8	Shrnutí jednotlivých variant.....	77
3.7	Analýza rizik .....	81
3.7.1	Identifikace rizik .....	81
3.7.2	Kvantifikace rizik .....	83
3.7.3	Reakce na rizika.....	84
3.8	Hodnocení efektivnosti podniku .....	87
	ZÁVĚR .....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	90
	SEZNAM ZKRATEK .....	93
	SEZNAM TABULEK .....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
	SEZNAM GRAFŮ .....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

# ÚVOD

Podnikání patří mezi oblíbené formy obživy, ať už z důvodu splnění si svého snu, či být svým vlastním pánem. Bohužel se někdy stává, že z různých důvodů podnik zkrachuje. Aby riziko krachu bylo co nejvíce minimalizováno, je důležité před samotným založením vytvořit komplexní a reálný podnikatelský plán. Pokud někdo chce založit nový podnik, musí mít znalosti z oblasti ekonomie, managementu, marketingu, psychologie, práva i financí. Vytvoření komplexního životaschopného podnikatelského plánu je základním stavebním kamenem pro podnikání. Právě díky tomuto plánu lze předejít možným problémům ve zmíněných oblastech a celkově nalézt správné řešení, aby se podnik hned v počátku nedostal do problémů.

Základem pro podnikání je mít nápad, před jehož realizací se nasimuluje do podnikatelského plánu a zjistí se, zda je ekonomicky reálný a má cenu jej realizovat. Mým nápadem pro tuto bakalářskou práci je založit podnik zabývající se prodejem mraženého jogurtu a malých dortíků mezinárodně známých pod názvem cupcakes. K tomuto nápadu mě přivedl malý podnik, se kterým jsem se setkala při zahraniční stáži, s podobným zaměřením a jeho velkou oblibou mezi obyvateli města. Analýzou nabídky v Brně jsem zjistila, že takový sortiment zde chybí, cupcakes se zřídka prodávají v kavárnách či cukrárnách a mražený jogurt neprodává žádný podnik. Mezera v nabídce a originalita sortimentu v sobě skýtá velký potenciál, který by mohl přilákat velké množství zákazníků. Lidé rádi chodí tam, kde se nabízí něco nového, zajímavého a v neposlední řadě tam, kde si výsledný produkt můžou uzpůsobit svým představám a přáním.

Téma práce jsem si vybrala nejen z důvodu nedostatku těchto produktů v Brně, ale také kvůli svému studijnímu zaměření. Jakožto studentka Fakulty podnikatelské bych měla mít ty nejlepší předpoklady k založení a vedení vlastního podniku po úspěšném ukončení studia. Od této práce očekávám spojení mých teoretických znalostí a podnikatelského nápadu a pokusím se vytvořit co nejreálnější podnikatelský plán, jež bych případně při dostatku finančních prostředků sama realizovala nebo bych byla ráda, pokud by někdo tento nápad zrealizoval.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracování komplexního podnikatelského plánu na založení malého podniku, možno říci i cukrárny, v centru města Brna specializovaného především na prodej mraženého jogurtu a cupcakes.

Práce bude rozvržena do tří základních částí. První, teoretická část, čerpá z odborné literatury zaměřené na zakládání podniku. Slouží jako podklad pro seznámení se s důležitými činnostmi před založením společnosti, následné provedení analýz a sestavení konkrétního podnikatelského plánu.

V druhé části bude provedena analýza současného stavu obsahující analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku včetně marketingového průzkumu. Tyto dílčí analýzy budou v závěru analytické části shrnuty do SWOT analýzy.

Získané teoretické poznatky a zjištěné informace z analýz budou aplikovat v rámci návrhové části, tedy samotného návrhu podnikatelského plánu pro konkrétní společnost. Dílčími cíli pro tuto část se rozumí základní popis podniku, sestavení marketingového plánu, organizačního plánu, harmonogramu realizace, finančního plánu, hodnocení rizik a hodnocení efektivnosti projektu.

V teoretické části je využita zejména metoda literární rešerše. Budu pracovat s odbornou literaturou v tištěné a elektronické podobě. Pro analytickou část bude použita metoda analýzy. Díky této metodě lze rozčlenit daný objekt na dílčí části tak, aby šlo odhalit strukturu objektu a rozčlenit informace na podstatné a nepodstatné. V návrhové části se přejde k syntéze, jež naopak sjednocuje části informací v jeden celek. V bakalářské práci jsou dále využity metody indukce, dedukce, dotazování či komparace.

Výstupem bakalářské práce bude vypracovaný podnikatelský plán pro určitou společnost. Zda podpoří proveditelnost či naopak ji vyvrátí, bude zhodnoceno v závěru práce.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce popisuje teoretické poznatky, které je důležité znát při navrhování podnikatelského plánu. Zahrnuje definice podnikatelského prostředí, právní formy podnikání, teorii analýz a podnikatelského plánu, na jejichž základě bude v dalších částech analyzován a navržen podnikatelský plán.

## 1.1 Vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním

V této podkapitole jsou definovány základní pojmy užívané v podnikatelském prostředí. Podnikání, obdobně jako většina lidských činností a vztahů, je upravováno právními normami. Do roku 2014 v České republice existoval obchodní zákoník, vymezující základní pojmy týkající se podnikání. Dnem 1. ledna 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník (NOZ) a zákon o obchodních korporacích (ZOK). Oba předpisy s sebou nesou podstatné změny, které budou zmíněny později. V současné době tedy upravují podnikání v České republice tyto právní předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [1]

### 1.1.1 Podnikání

*„Podnikání v současné době spočívá v samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin v měnícím se globálním prostředí.“ [1]*

### 1.1.2 Podnikatel

Podle NOZ je podnikatelem ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ [2] Definici lze rozebrat následovně:

- Samostatnost značí, že podnikatel rozhoduje o době, místě výkonu činnosti a organizaci práce na základě svých úvah a voleb. Dále sám musí finančně zajistit chod podnikání, sám čerpat finanční prostředky a rozhodovat o použití zisku;
- Podnikatel musí činnost vykonávat na vlastní účet, tedy pod vlastním jménem, popřípadě pod názvem firmy, pokud je zapsán do obchodního rejstříku;
- Významným rysem podnikání je odpovědnost. Podnikatel se nemůže zbavit rizika a odpovědnosti z podnikání;
- Soustavnou činností je zákonem myšleno její dlouhodobé a opakované vykonávání, nikoliv nepřetržitost. Činnost nesmí být náhodná, nahodilá či příležitostná. Tím ovšem není myšleno podnikání ve volném čase nebo v určitém ročním období;
- Hlavním cílem podnikatele je dosažení zisku. [16]

Činnost úspěšného podnikatele se odvíjí od jeho kvalifikace, odbornosti, informovanosti a cílevědomého úsilí. Mezi základní rozhodnutí podnikatele, za které je zodpovědný, patří předmět podnikání, proč a jaké produkty pro koho vyrábět, na jakém trhu je prodávat, kolik produktů musí vyrobit, hospodaření s majetkem a v neposlední řadě jak podnikat. [1]

### 1.1.3 Podnik

Vymezit pojem podnik může být obtížné. Obecně je podnik chápán jako místo, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Lze jej chápat také jako instituci vzniklou k podnikatelské činnosti. V současné době v českých právních předpisech není definice podniku specificky vymezena. NOZ definuje pro podnikatelské prostředí pojmy obchodní a rodinný závod. Obchodním závodem je „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ [2] Rodinný závod je definován jako „*závod,*

*ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně, a které je vlastnictví některé z těchto osob.“ [2]*

## **1.2 Právní formy podnikání**

Důvodem, proč se tvoří podnikatelský plán, je založení podniku. Pro úspěšný start je důležité zvolit si vhodnou právní formu. Při její volbě je nezbytné zvážit všechny jejich přednosti a nedostatky. Podniky se zpravidla člení na podniky jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky. Volba právní formy není stálá a lze ji v průběhu podnikání změnit. Pro účely bakalářské práce budou v následující části vynechány státní podniky.

### **1.2.1 Podnik jednotlivce**

Podnik jednotlivce je ve vlastnictví jedné osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo podle zvláštních právních předpisů. Živnostenský zákon považuje za živnost *„soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.“ [3]*

Živnost může být provozována jak fyzickou, tak právnickou osobou. Aby se fyzická osoba mohla stát živnostníkem, musí splňovat všeobecné podmínky vyplývající ze zákona:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost. [4]

Od roku 2014 živnost může nově provozovat i osoba mladší 18 let, a to se souhlasem zákonného zástupce s přivolením soudu. [5]

Kromě všeobecných podmínek k provozování živnosti zákon zahrnuje i podmínky zvláštní – odborná způsobilost, jiná způsobilost. Z hlediska odborné způsobilosti jsou rozlišovány dva typy živností, a sice živnosti ohlašovací a koncesované.

### **Ohlašovací živnosti**

Při splnění všeobecných podmínek smí být ohlašovací živnost provozována na základě ohlášení. Právnícká osoba již zapsaná v obchodním rejstříku, právnícká osoba nezapisující se do obchodního rejstříku a fyzická osoba získají živnostenské oprávnění dnem ohlášení na živnostenském úřadě. Podle požadované odborné způsobilosti se ohlašovací živnosti rozdělují dále na živnosti řemeslné, vázané a volné. [4]

Aby podnikatel mohl provozovat řemeslnou živnost, musí prokázat svoji způsobilost výučním listem v příslušném oboru, vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru, vysokoškolským diplomem apod. Příkladem řemeslné živnosti jsou např. pekařství, cukrářství, zednictví, hodinářství, kadeřnictví.

Živnosti vázané a podmínky odborné způsobilosti pro každou z nich jsou uvedeny v příloze 2 zákona o živnostenském podnikání. Jedná se například o provozování oční optiky, geologické práce, provozování autoškoly, cestovní kanceláře. K provozování této živnosti je nutno získat průkaz způsobilosti.

Volná neboli multiprofesionální živnost zahrnuje činnosti nevyžadující odbornou způsobilost. Předmětem podnikání jsou výrobní činnosti, obchodní činnosti a služby nezačleněné mezi řemeslné a vázané. [6]

### **Koncesované živnosti**

Živnosti koncesované lze provozovat na základě udělení koncese živnostenským úřadem, nikoliv pouze jejím ohlášením. Podnikatel může začít podnikat dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Získání koncese je podmíněno splněním odborné a zvláštní způsobilosti, jež pro každý obor uvádí příloha 3 zákona. Koncesovanou živností mohou být například směnářská činnost, taxislužba, pohřební služba, provozování cestovní kanceláře. [4], [6]

Živnost je ideální forma podnikání pro začínající podnikatele nebo pro ty, co nepovažují podnikání za hlavní zdroj své obživy. Tento typ s sebou přináší řadu výhod, zejména

jednoduché zahájení činnosti, protože je potřeba vykonat nejméně úředních úkonů a po splnění daných podmínek jde takřka okamžitě začít podnikat. Není nutné skládat žádný základní kapitál. Živnostník se registruje pouze do živnostenského rejstříku. Zápis do obchodního rejstříku je na jeho svobodném rozhodnutí. Nepřesáhne-li podnik podle zákona o dani z přidané hodnoty obrat za bezprostředně předcházející kalendářní rok dvacet pět milionů korun, postačuje vést daňovou evidenci. Není složité provést změny, pozastavit či ukončit činnost.

Hlavní nevýhodou je neomezené ručení veškerým svým majetkem za závazky plynoucí z podnikatelské činnosti. To může vést k finančním problémům nejen v podnikání, ale i v rámci rodiny. Živnostník má většinou omezený přístup k získání bankovního úvěru. Na trhu může být živnostník podhodnocován a považován za méněcenného partnera. [7]

### **1.2.2 Obchodní korporace**

Obchodní korporace právně vymezuje zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK). Ve smyslu tohoto zákona se za obchodní korporace považují obchodní společnosti a družstva. Společnostmi jsou osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost), evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. V dalším popisu se budu zabývat pouze čtyřmi základními obchodními společnostmi. [8]

#### **Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)**

Veřejná obchodní společnost je sdružení alespoň dvou podnikatelů účastnících se na jejím podnikání, správě majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Podmínkou založení je uzavření společenské smlouvy. Výhoda spočívá v neexistenci výše základního kapitálu. Právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou.[6]

#### **Komanditní společnost (k. s.)**

Komanditní společnost zakládají minimálně dva společníci. Minimálně jeden ručí za její dluhy omezeně (komanditista) a minimálně jeden ručí neomezeně (komplementář). Postavení komplementářů je obdobné jako u veřejné obchodní společnosti, postavení

komanditistů se blíží více společnosti s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou komplementáři. Zisk se rozděluje podle společenské smlouvy. Tato forma společnosti je v České republice méně obvyklá, častěji se s ní lze setkat v Německu a Rakousku.

### **Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)**

Společnost s ručením omezeným může být založena jedním až padesáti společníky. V případě, že ji založí pouze jedna osoba, sepisuje se zakladatelská listina. V ostatních případech, stejně jako v jiných společnostech, se tvoří společenská smlouva. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která jmenuje jednatele, statutární orgán společnosti. Dozorčí rada v této právní formě není povinností. [5]

Při rekonstrukci práva od 1. ledna 2014 došlo k řadě změn, jež se významně dotkly i společnosti s ručením omezeným. Nově není potřeba skládat základní kapitál ve výši dvě stě tisíc korun, postačí pouze jedna koruna česká. Další změny, dohledatelné v ZOK, se týkají například kmenových listů, možnost vlastnictví více podílů, zvýšená zodpovědnost jednatelů aj. [14]

### **Akciová společnost (a. s.)**

Akciová společnost je kapitálovou společností, jejíž základní jmění se rozděluje na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Výše základního kapitálu činí dva miliony korun, nebo osmdesát tisíc eur. Společníci se nazývají akcionáři, samotný chod společnosti řídí profesionální management. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, přičemž akcionář za závazky neručí. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Představenstvo společnost řídí a jedná jejím jménem. Na činnost představenstva dohlíží dozorčí rada. Z velké části je tato forma společnosti regulována evropským právem. I zde došlo ke změně řady aspektů jako je variabilita akcií, rozložení vnitřních orgánů společnosti atd. [6]

**Tabulka 1 Základní charakteristiky obchodních společností**

(Zdroj: [1], vlastní zpracování)

	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>
<b>Zakladatelé společnosti</b>	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
<b>Vznik společnosti</b>	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
<b>Ručení společníka za závazky společnosti</b>	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
<b>Základní kapitál</b>	není stanoven	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur
<b>Účast na zisku</b>	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
<b>Oprávnění k řízení</b>	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

### 1.3 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (dále MSP) tvoří drtivou většinu všech podnikatelských subjektů v České republice. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,84 %. MSP se zabývá český zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. [17]

**Tabulka 2 Definice MSP** (Zdroj: [4], vlastní zpracování)

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
<b>Střední podnik</b>	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
<b>Drobný podnik</b>	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR

MSP hrají významnou roli v ekonomice. Jejich funkce odhalují následující body:

- *Konkurenční prvek* – MSP působí proti posilování monopolních tendencí a mohou se angažovat v krajních oblastech trhu, které jsou pro velké podniky neatraktivní;
- *Garance svobody a společenské stability* – silný střední stav stabilizuje společnost;
- *Protikrizová tendence a stabilizace rozmachu* – čím více se na daném území vyskytují MSP, tím větší je šance na prevenci proti dopadům případných krizí;
- *Zaměstnanost* – tvoří nové pracovní příležitosti, především pro skupinu osob ucházejících se o zaměstnání poprvé (absolventi škol, mladí lidé);
- *Nositelé inovací* – rychle se přizpůsobují, to vede ke zrychlení inovačních procesů, zejména v technologické oblasti, MSP hledají nová originální řešení, protože inovace je nezbytnou podmínkou pro přežití na trhu;
- *Subdodavatelé velkých podniků*;
- *Podpora rozvoje regionů* – podnikatelé obvykle provádí podnikatelskou činnost v regionu, kde bydlí, tudíž efekty podnikání zde i zůstávají, jsou méně anonymní a často sponzorují různé charitativní, vzdělávací, kulturní a další akce;
- Kladně ovlivňuje obchodní a platební bilanci. [4]

## 1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základní písemný dokument zpracovaný podnikatelem. Popisuje podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností. Díky plánu je podnikatel schopen zvýšit naději na dosažení stanoveného cíle, ale také díky němu dokáže výrazně snížit riziko neúspěchu.

Podnikatelský plán plní dvě základní funkce, a to funkci interní a externí. Interní úloha plánu se týká podnikatele samotného, představuje nástroj úspěšného vedení, slouží ke kontrole peněžních toků, kontroluje prodej a výkonnost zaměstnanců, využívá se k přípravě dlouhodobých plánů. Externí úloha přichází na scénu především v případě, pokud neexistuje dostatečné množství vlastních finančních prostředků. Podnikatelský plán by měl na první pohled zajmout jak obsahově, tak po formální stránce. Musí se dodržovat určitá nepsaná pravidla, a to aby byl stručný, přehledný, srozumitelný, logický, pravdivý, reálný a respektoval rizika. [7]

#### **1.4.1 Druhy podnikatelských plánů**

V praxi existuje několik druhů podnikatelských plánů. Jednotlivé varianty se liší v hloubce vysvětlení podnikatelského záměru. K nejčastěji používaným patří Elevator pitch, Executive summary, zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán.

Elevator pitch, v překladu výtahový prodej nebo prezentace ve výtahu, se využívá v situacích, kdy podnikatel má nápad, ale chybí mu potřebný kapitál. Forma výtahové prezentace spočívá v ústním vyjádření s maximální délkou jedné minuty. Během této doby by podnikatel měl stihnout stručně, věcně a výstižně vystihnout jeho myšlenky a nápady. Používá se v situacích, kdy na nějakém místě neočekávaně zastihne investora a chce na něj v rychlosti udělat dojem. Další variantou zpracování je Executive Summary, v překladu doslova výkonný plán či výkonný souhrn. Má písemnou formu o rozsahu maximálně dvou stran formátu A4. Zkrácený podnikatelský plán je komplexnější dokument než dva předchozí typy. Tento plán zahrnuje všechny body plného podnikatelského plánu v povrchnějším a stručnějším podání. Jednotlivým částem věnuje maximálně dva odstavce. Slouží například v situaci, kdy chce podnikatel chránit své obchodní tajemství a nemá v úmyslu ihned vyložit všechny své karty na stůl. Poslední varianta, plný podnikatelský plán, se věnuje jednotlivým bodům výrazně podrobněji. Rozsah se obvykle pohybuje mezi 15 až 20 stranami. [9]

### **1.4.2 Struktura podnikatelského plánu**

Kvalitně vypracovaný business plán je základem budoucího úspěchu. Ani v literatuře, ani v praxi neexistuje jedna správná forma pro všechny podniky. Každý podnik si jej vytváří individuálně podle svých potřeb. Ovšem základní kostra bývá často podobná. Měla by zahrnovat následující podstatné atributy:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza odvětví (trhu),
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy (podpůrná dokumentace). [10]

#### **Titulní strana**

Titulní strana identifikuje firmu. Zpravidla se zde uvádí název a sídlo společnosti, jméno podnikatele a telefonní čísla, popis společnosti a povaha podnikání, způsob financování a jeho struktura.

#### **Exekutivní souhrn**

Přestože exekutivní souhrn bývá v pořadí hned za úvodní stranou, obvykle se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, a sice v rozsahu několika stran s úkolem zaujmout potencionální investory. Ve zkratce podává přehled o celém podnikatelském plánu. Investoři se na jeho základě rozhodují, jestli má vůbec cenu pokračovat s podrobnějším nastudováním plánu. Souhrn musí být stručný, výstižný, srozumitelný a především musí umět zaujmout čtenáře.

#### **Analýza odvětví**

Začínající podnik je potřeba zařadit do příslušného kontextu. Důležité je provést analýzu konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti významní konkurenti, jejich slabé a silné

stránky i možnosti jejich negativního vlivu na tržní úspěšnost podniku. Následuje podrobná analýza vývojových trendů a historických výsledků. Vhodné je začlenit do této části i přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky atd. Dále se nesmí opomenout analýza zákazníků na základě segmentace trhu.

### **Popis podniku**

V tomto oddílu se uvádí podrobný popis podniku s cílem zprostředkování podrobnější představy investora o velikosti podniku a jeho záměru. Měl by obsahovat doložitelná fakta týkající se založení, strategie podniku, cíle a prostředky k jejich dosažení. Ústředními prvky této části jsou výrobky (služby), umístění a velikost podniku, organizační schéma, kancelářské zařízení a jiné technické vybavení, průprava podnikatele (znalosti, praxe).

### **Výrobní plán**

Jestliže je podnik výrobního charakteru, tak potřebuje plán zachycující celý výrobní proces. Pokud celou výrobu bude zajišťovat podnikatel, uvede popis používaných strojů, zařízení, materiálů a jejich dodavatelů. Nejedná-li se o výrobní podnik, tato část se nazývá obchodní plán a obsahuje informace o nákupu zboží a služeb a skladovacích prostorech.

### **Marketingový plán**

Marketingovému plánu věnují investoři zvýšenou pozornost, protože dobrá marketingová koncepce z velké části ovlivňuje budoucí úspěch podnikatelského záměru. Objasňuje způsob distribuce, oceňování a propagaci výrobků či služeb.

### **Organizační plán**

Podstatu organizačního plánu tvoří organizační struktura podniku. Uvádí klíčové vedoucí pracovníky podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřazenost a podřízenost vedoucích. Dále je v této části popsána forma vlastnictví podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost, musí detailněji rozvést informace o managementu a o obchodních podílech v souladu s příslušnou právní normou.

## **Hodnocení rizik**

Každý podnikatel si musí být vědom existence rizik, které jsou s podnikáním spojeny. Je potřeba popsat a následně analyzovat největší rizika a připravit alternativní strategii pro jejich minimalizaci. Zařazením této kapitoly do plánu podnikatel signalizuje, že si je vědom rizik a je připraven na tato rizika reagovat.

## **Finanční plán**

Finanční plán hraje velmi důležitou roli v rámci celého podnikatelského plánu. Díky němu lze zjistit, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

## **Přílohy (podpůrná dokumentace)**

Rozsah příloh je u jednotlivých podniků individuální a může činit i přes padesát stran. Přílohy obsahují informativní materiály, které nelze začlenit do textu podnikatelského plánu, nýbrž by na ně měly být v textu odkazy. Do příloh jsou zařazeny například životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu či důležité smlouvy. [10]

### **1.4.3 Marketingový plán**

Marketingová strategie rozhoduje o:

- výběru cílového trhu (segmentace trhu),
- tržní pozici produktu,
- marketingovém mixu.

Marketingový mix je komplexní nástroj marketingového řízení. Bere v potaz segmentaci trhu i tržní pozici podniku. Nástroje marketingového mixu lze definovat z pohledu podniku, známé jako 4P, i z pohledu zákazníka, označované jako 4C.

**Tabulka 3 Marketingový mix 4P & 4C** (Zdroj: [11], vlastní zpracování)

4P	4C
Product (produkt)	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price (cena)	Customer cost (náklady)
Place (místo, distribuce)	Convenience (dostupnost řešení, pohodlí)
Promotion (marketingová komunikace)	Communication (komunikace)

S rozvojem marketingu a změnami v potřebách lidí se objevují i nové modifikace marketingového mixu. Existují i podoby 5P nebo 7P, postupným přidáním people (lidé), processes (procesy), physical evidence (fyzický vzhled).

### **Produkt (product)**

Za produkt se považuje cokoliv, co lze na trhu směnit, tedy co může být poskytnuto zákazníkům k uspokojování jejich přání a potřeb. V oblasti produktové politiky podnikatelského plánu se řeší, jaké produkty budou nabízeny, které nové produkty budou uvedeny na trh, které naopak stáhnuty, změny vlastností produktu jako je jeho design, balení, záruka, produktový mix a životní cyklus produktu. [11]

### **Cena (price)**

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu vytvářejícím příjmy podniku. Při stanovení ceny musí být podnikatel obzvlášť obezřetný, protože tím si určuje svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje jejich rozhodování a zároveň vytváří svoji konkurenční pozici.

Z marketingového hlediska vyniká cena mimořádnou flexibilitou. Doslova se stačí domluvit na ceně se zákazníkem na místě. K jejímu stanovení používáme pět základních způsobů:

- *Cena založená na nákladech* – tvoří se pomocí kalkulace buď úplných nákladů, nebo neúplných nákladů;
- *Cena na základě poptávky* – vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé ceny a záleží na pružnosti poptávky;

- *Cena na základě konkurence* – využívá se v případech, kdy firma nabízí zákazníkům srovnatelné produkty jako konkurence;
- *Cena podle marketingových cílů firmy* – záleží na tom, čeho chce firma dosáhnout, zda chce maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, maximalizovat zisk, likvidovat konkurenci nebo posílit image podniku;
- *Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem* – opírá se o znalost hodnoty zákazníkem zainteresovaného do koupě daného produktu.

### **Distribuce (place)**

V marketingovém pojetí distribuce neznamena pouze fyzické přemístění produktu z místa vzniku do místa prodeje, ale také změnu vlastnických vztahů, doprovodné a podpůrné činnosti. Místo určuje, kde a jak bude produkt prodáván, prodejní sortiment, distribuční cesty, dostupnosti distribučních cest, zásobování a dopravu. [12]

### **Marketingová komunikace (promotion)**

Prostřednictvím propagace sděluje podnik okolí informace o svých produktech, cenách i místě prodeje. Cílem marketingové komunikace je především vyvolat a udržet zájem zákazníků o podnik a jeho nabídku. Tohoto cíle je dosahováno využitím nástrojů komunikačního mixu:

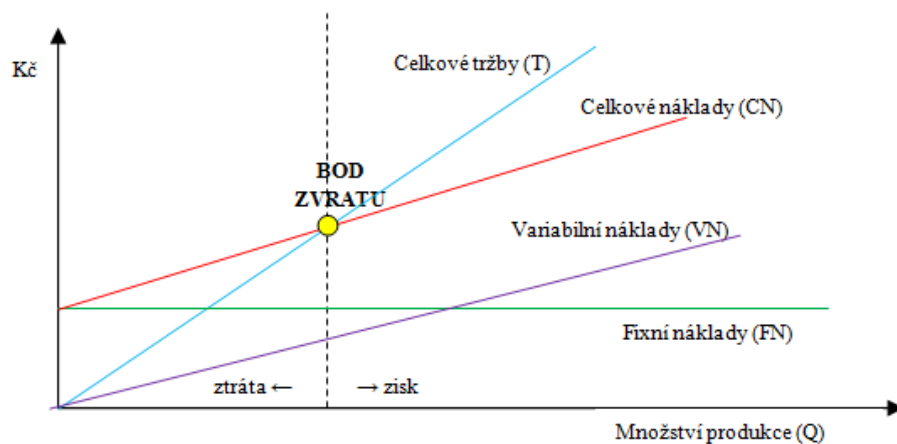
- *Reklama* – placená forma neosobní prezentace a podpory produktu objevující se zejména v hromadně sdělovacích prostředcích;
- *Public relations* – dlouhodobé úsilí budovat pozitivní vztahy podniku s veřejností, v tomto případě veřejnost zahrnuje okolí podniku i jeho zaměstnance;
- *Podpora prodeje* – motivační nástroje krátkodobého charakteru s cílem stimulovat k rychlejším a větším nákupům, orientuje se na zákazníky i na zprostředkovatele;
- *Osobní prodej* – dochází k přímému dialogu mezi prodávajícím a kupujícím, prodávající může okamžitě reagovat na reakci zákazníka a přizpůsobovat produkt jeho přáním;
- *Přímý marketing* – využívá přímý kontakt s cílovou skupinou prostřednictvím pošty, telefonu, internetu, telemarketingu apod. [12]

#### 1.4.4 Finanční plán

Finanční plán transformuje podnikatelský záměr do finanční podoby. Obecně akceptovanými výstupy finančního plánování podniku jsou:

- *Plánový výkaz zisku a ztráty* – vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech;
- *Plánovaná rozvaha* – statický přehled o majetku podniku (aktivech) a jeho finančním krytí (pasivech) k určitému datu;
- *Plán peněžních toků (Cash-flow)* – podává informace o předpokládaných příjmech a výdajích souvisejících s naší činností.

Pro přesvědčení externích subjektů o dlouhodobě rentabilním podnikatelském záměru je vhodné v rámci plánu uvést poměrové finanční ukazatele. Patří mezi ně ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Doporučuje se provést i analýza bodu zvratu. Jedná se o metodu, která zjišťuje množství produkce, které zajistí, že se podnik nebude pohybovat ve ztrátě.



$$T = CN$$

$$p \cdot Q = FN + vn \cdot Q \quad \dots \quad p = \text{cena}; vn = \text{variabilní náklady na jednotku}$$

$$Q_{bz} = FN / (p - vn) \quad \dots \quad Q_{bz} = \text{množství produkce při bodu zvratu}$$

Obr. 1 Grafické znázornění a výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční plán doplňuje návrh na financování projektu. Zdroje financování podnikatelské činnosti mohou být dvojího typu:

- *Vlastní zdroje financování* – vklady vlastníků, zisk, odpisy;
- *Cizí zdroje financování* – úvěry, dluhopisy, leasing, rizikový kapitál, atd.[7]

## **1.5 Analýzy podniku**

Každý podnikatelský plán by měl stavět na základě výstupu analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Pro účely této bakalářské práce jsou vybrány SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

### **1.5.1 SLEPT analýza – analýza makroprostředí**

SLEPT analýza se specializuje na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy. Akronym SLEPT vyjadřuje počáteční písmena pěti oblastí okolí podniku, kterým se při analyzování věnuje pozornost:

- S → social – sociální a demografické faktory;
- L → legal – právní faktory;
- E → economic – ekonomické faktory;
- P → political – politické faktory;
- T → technological – technologické faktory.

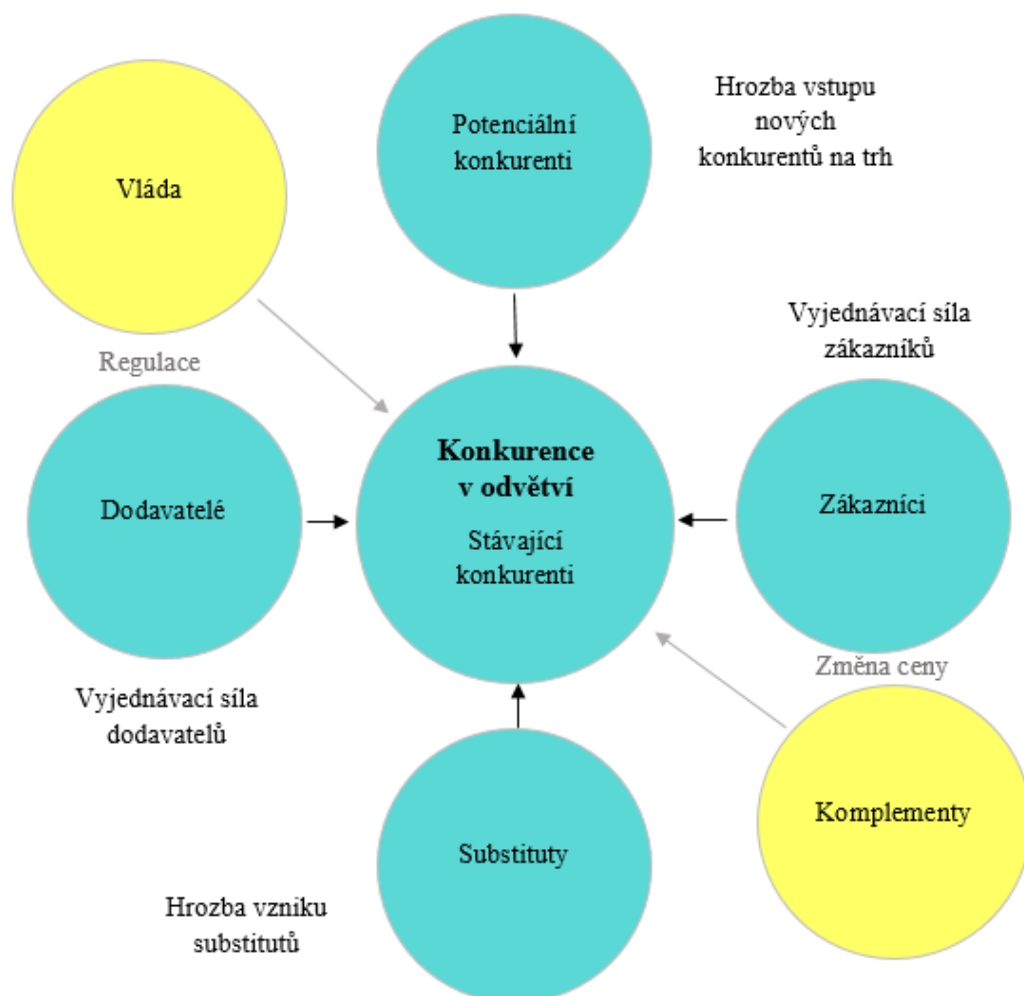
Kromě verze SLEPT analýzy se používají i zkratky PEST, STEP nebo SLEPTE. Logika zpracování analýzy je v těchto případech totožná. Ovšem PEST analýza vynechává oblast právního prostředí. Naopak SLEPTE přidává k analýze faktor životního prostředí.[1]

### **1.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikroprostředí**

Model pěti konkurenčních sil od Michaela E. Portera je způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Mapuje prvky, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v jeho odvětví a pomáhá vyhledávat příležitosti, jejichž realizace by mohla postavení podniku v odvětví zlepšovat.

Model pracuje s pěti faktory:

- *Vyjednávací síla zákazníků* – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného produktu;
- *Vyjednávací síla dodavatelů* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů;
- *Hrozba vstupu nových konkurentů* – vstupem na trh mohou ovlivnit cenu i nabízené množství produktu;
- *Hrozba substitutů* – zákazník může být ochotný přejít na nový výrobek;
- *Rivalita firem působících na daném trhu* – ovlivňování cen a nabízeného množství produktu stávajícími konkurenty. [15]



Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj:[15], vlastní zpracování)

### 1.5.3 SWOT Analýza

SWOT analýza je univerzální a analytická technika. Zhodnocuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru. Lze ji využít jako „celkové shrnutí“ dílčích analýz v rámci strategického řízení nebo jako samostatný analytický nástroj. Podobně jako u SLEPT analýzy i zde je akronym složen z počátečních písmen anglických názvů:

- S → Strengths – silné stránky firmy;
- W → Weaknesses – slabé stránky firmy;
- O → Opportunities – příležitosti;
- T → Threats – hrozby.

Při SWOT analýze jsou interní faktory, silné a slabé stránky, a externí faktory, příležitosti a hrozby utříděny do tzv. SWOT matice. Za silné stránky jsou považovány faktory, které dopomáhají firmě k silnému postavení na trhu a lze je použít jako důležitý prvek konkurenčního boje. Jedná se o podnikové zdroje, zkušenosti, schopnosti a potenciál. Slabé stránky jsou opakem silných stránek a někdy můžou výrazně bránit efektivnímu výkonu firmy. Každý podnik je ovlivněn přímo či nepřímo i vnějšími faktory. Příležitosti představují šance, s jejichž realizací se zvyšuje naděje na růst disponibilních zdrojů a účinnější plnění stanovených cílů. Aby je firma mohla využít, musí je nejprve umět identifikovat. Hrozba přináší podniku překážku pro činnost. V takovém případě je úkolem podniku co nejrychleji zareagovat vhodnými prostředky a hrozbu minimalizovat nebo odstranit. Externí faktory mají obvykle podobu nového produktu, technologie, ekonomických trendů, aktuálního směru trhu, legislativy, dotací, změn v demografii apod. [13]

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ silná značka</li> <li>→ dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>→ cenová výhoda díky know-how</li> <li>→ aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>→ špatné umístění firmy</li> <li>→ špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>→ vysoké náklady</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ nové technologie</li> <li>→ nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>→ rozvoj nových trhů</li> <li>→ joint ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ vstup nových konkurentů na trh</li> <li>→ nová regulační opatření</li> <li>→ zavedení obchodních bariér</li> <li>→ změny v zákaznických preferencích</li> </ul>

**Obr. 3 Příklad SWOT analýzy** (Zdroj: [13], vlastní zpracování)

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Než se začne vytvářet samotný podnikatelský plán, je nutné provést řadu analýz, na základě kterých se zjistí informace o potenciálním trhu, faktorech ovlivňujících vstup na daný trh a v neposlední řadě o zákaznících. Analýzy nám ukáží, zda je o ideu podnikatelského záměru vůbec zájem, a tudíž zda má smysl podnikatelský plán tvořit a následně realizovat jak obecně, tak pouze v dané lokalitě.

Podnikatelský plán je zaměřen na založení cukrárny v centru města Brna. Nejedná se ovšem o klasickou cukrárnu nabízející zmrzlinu, zákusky či dorty. Podnik se bude specializovat na prodej malých dortů známých pod názvem cupcakes a mraženého jogurtu, pro něž je obecně zažitý pojem frozen yoghurt. V této části bakalářské práce budou provedeny SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza. V závěrečné části se budu věnovat marketingovému průzkumu, jehož výsledky aplikuji při sestavování podnikatelského plánu v návrhové části.

### **2.1 SLEPT analýza**

Komplexní pohled na zkoumané prostředí poskytuje SLEPT analýza. Nezabývá se pouze současnou situací, nýbrž pohlíží i na možný budoucí vývoj prostředí. Akronymy vyjadřují faktory, jimiž se analýza zabývá, a to sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

#### **2.1.1 Sociální a demografické faktory**

Vzhledem k podnikatelskému záměru sociální faktory patří mezi ty stěžejnější v oblasti. V následujícím textu se budu věnovat demografickým, makroekonomickým a sociálně-kulturním charakteristikám.

##### **Demografické charakteristiky**

Statutární město Brno se s počtem obyvatel 377 508 řadí na druhé místo v České republice. Co se týče genderového rozdělení, jsou na tom brněnské ženy a muži téměř totožně, trvalý pobyt zde má pouze o 15 tisíc žen více než mužů. Ovšem tento populační

pojmem může být mírně klamavý. [18] Jedním z přízvisek Brna je studentské město. Během akademického roku tady studuje až 80 tisíc vysokoškolských studentů a více než 100 tisíc středoškolských studentů. V těchto počtech nejsou zahrnuti zahraniční studenti. [19] Detailnější popis struktury obyvatelstva znázorňuje tabulka níže.

**Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v okrese Brno-město (Zdroj: [18], vlastní zpracování)**

	k 31. 12. 2010	k 31. 12. 2011	k 31. 12. 2012	k 31. 12. 2013
<b>Muži</b>	178 567	182 733	182 418	181 963
<b>Ženy</b>	192 804	196 232	195 909	195 545
<b>Věk 0 – 14</b>	48 582	51 757	52 615	53 479
<b>Věk 15 – 64</b>	256 490	257 397	254 105	251 000
<b>Věk 65+</b>	66 299	69 811	71 607	73 029
<b>CELKEM</b>	<b>371 371</b>	<b>378 965</b>	<b>378 327</b>	<b>377 508</b>

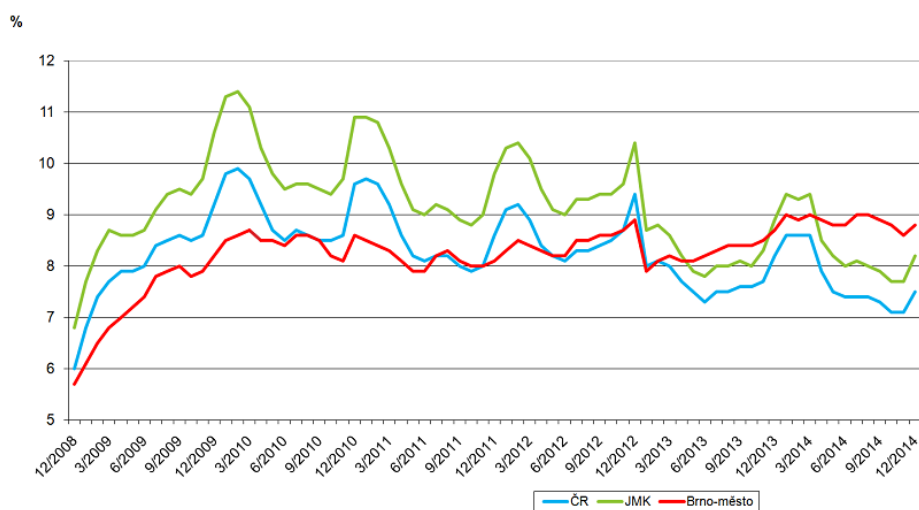
V roce 2011 došlo k výraznějšímu nárůstu obyvatel, a to o sedm tisíc. V následujících letech započal trend nepatrného poklesu občanů. Jedním z důvodů může být suburbanizace, tedy stěhování se do blízkého okolí Brna. Pozitivním faktorem je navyšující se počet dětí do 14 let, který alespoň z části vyvažuje neustálý nárůst osob starších 65 let.

Z hlediska předmětu podnikání se velké množství mladých lidí, žen a zvyšující se počet dětí žijících ve městě jeví jako pozitivní sociální faktor, jelikož podnik je zaměřen především pro obyvatelstvo ve věku 15 – 30 let a matky s dětmi do 15 let.

### **Makroekonomické charakteristiky trhu práce**

Podniká-li se v jakékoliv oblasti prodeje produktů, jež nejsou nezbytné pro život, je důležitým aspektem vývoj míry nezaměstnanosti a výše mezd. Dle dostupných podkladů rostla poptávka po zboží a službách za první tři čtvrtletí roku 2014, což se projevilo v lehkém nárůstu výdajů domácností. Důvodem pro zvyšující se poptávku po zboží byl zřetelný růst nominálních příjmů a příznivější vývoj nezaměstnanosti. [21] Pokud se zaměříme na Brno-město, míra nezaměstnanosti od ledna 2014 do prosince 2014 klesla

o 0,2 %. Míra nezaměstnanosti patří i přes pokles mezi negativní faktory. V roce 2013 průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji činila 24 186 Kč. [22]



Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti (Zdroj: [20])

### Sociálně-kulturní charakteristiky

V posledních letech lze u Čechů vidět změnu v preferencích nákupu, což může souviset s rostoucí životní úrovní. Lidé se nebojí zkusit nové věci, nakupují zdravé potraviny, bio potraviny, kontrolují složení jednotlivých výrobků, dbají na stravu a linii. Dá se říci, že v rámci svých finančních možností upřednostňují kvalitu produktů před kvantitou. To může být výhodou pro tuto netradiční cukrárnu. Už jen název mražený jogurt zní zdravě. K němu bude na výběr i velká škála přísad obsahující ovoce. U cupcakes se dá vyhovět milovníkům nezdravých cukrovinek i těm, co dbají na složení. Možností mohou být dortíky vyráběné z celozrnné mouky, sójového mléka či bezlepkové dortíky. Protože jde o produkty inovativní a neobvyklé, lze předpokládat, že budou mít velký potenciál k tomu, aby je zákazník vyzkoušel.

### 2.1.2 Legislativní právní faktory

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutno znát právní normy ovlivňující naše podnikání. Neznalost zákona neomlouvá a nedodržení či porušování norem by mohlo vést k rozporu se zákonem. Legislativa ovlivňuje celé podnikání od právní formy podnikání, podmínkách založení podniku přes hygienické podmínky po zaměstnávání pracovníků či placení daní.

Právními předpisy upravující tento podnikatelský záměr jsou především:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 139/2014 Sb., který mění Zákon č. 110/1197 Sb. o potravinách;
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;
- Vyhláška č. 347/2002 Sb., o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodáváných potravin;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin;
- Vyhláška 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků;
- Nařízení (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům.

Zákony nejsou stálé, neustále jsou novelizovány, proto je důležité dbát a hlídat si veškeré informace týkající se jejich změn. Největší změnou za poslední roky je zrušení zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník a zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Ty jsou od 1. ledna 2014 nahrazeny již výše uvedenými – nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích upravuje obchodní společnosti a družstva. „Cukrárna“ bude založena jako společnost s ručením omezeným, proto jsou podmínky pro založení organizace, konání valných hromad a dalších úkonů specifických pro obchodní společnost dohledatelné právě v tomto zákoně. Živnostenský zákoník upravuje jednotlivé druhy živností. Protože plánem bude ze začátku cupcakes pouze prodávat od již ověřených místních výrobců, jedná se o živnost volnou – velkoobchod a maloobchod, živnosti řemeslné pohostinská činnost, pekařství a cukrářství.

Jelikož se v „cukrárně“ prodávají nebalené potraviny, je nutné dbát na hygienické předpisy. Na jejich dodržování dohlíží kontrolní hygienická stanice, která kontroluje čistotu provozovny a potřebná povolení pro jednotlivé činnosti a České potravinová inspekce, která kontroluje správné třídění odpadu a zda má podnik všechny požadované místnosti jako jsou toalety, šatna pro zaměstnance a místnost pro přípravu a skladování potravin.

Současná legislativa navíc vyžaduje zavedení systému Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP). Tento systém preventivních opatření neboli kritických kontrolních bodů slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou. Zahrnuje činnosti jako zpracování, skladování, manipulaci, přepravu a prodej konečnému spotřebiteli. [23]

### 2.1.3 Ekonomické faktory

V rámci SLEPT analýzy se zpracovávají i ekonomické faktory, mezi které jsou zahrnuty například makroekonomické ukazatele či výše a vývoj daňových sazeb.

#### Makroekonomické ukazatele

Přehled vývoje základních makroekonomických ukazatelů je znázorněn v Tabulce 5.

**Tabulka 5 Hlavní makroekonomické indikátory** (Zdroj: [24], vlastní zpracování)

	Jednotka	SKUTEČNOST				PREDIKCE	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Hrubý domácí produkt</b>	mld. Kč	4022	4048	4086	4284	4509	4698
<b>Hrubý domácí produkt</b>	růst v %, s. c.	2	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5
<b>Spotřeba domácností</b>	růst v %, s. c.	0,2	-1,8	0,4	1,5	2,8	2,3
<b>Deflátor HDP</b>	růst v %, s. c.	-0,2	1,4	1,7	2,4	2,5	1,6
<b>Průměrná míra inflace</b>	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4
<b>Dlouhodobé úrokové sazby</b>	%, p. a.	3,7	2,8	2,1	1,6	1	1,6
<b>Směnný kurz CZK/EUR</b>	Kč	24,6	25,1	26	27,5	27,7	27,6

Česká ekonomika se v současné době nachází v období ekonomického oživení, což potvrzuje i meziroční růst HDP, který v roce 2014 činil 2,4 %. Tento růst by měl pokračovat i v následujících letech a je tažen především domácí poptávkou. V roce 2015 se predikuje ovlivnění české ekonomiky několika příznivými faktory. Tím nejdůležitějším je hluboký propad ceny ropy na komoditních trzích. Tento faktor přinese významnou úsporu nákladů spotřebitelům i firmám. Predikci ekonomického růstu na druhou stranu vyvažují rizika vyplývající z vnějšího okolí. Řeč je o zhoršující se geopolitické situaci v Evropě, zejména o očekávané recesi v Rusku a vyostřené situaci na východu Ukrajiny. Průměrná míra inflace se v roce 2014 pohybovala okolo 0,4 %, tudíž byla druhá nejnižší od roku 1993.

I inflaci ovlivnil propad ceny ropy a v roce 2015 se očekává pomalejší růst spotřebitelských cen. Nízkou inflaci ve vztahu k předmětu podnikání je možno považovat na pozitivní faktor, jelikož ovlivňuje výši spotřebitelských cen. Ve skupině regulovaných cen by se mělo opět projevit zlevnění elektřiny, stejně jako v roce 2014.

Rostoucí vývoj také zaznamenává spotřeba domácností. Meziročně stoupla o 1,5 % v roce 2014, pro letošní rok se odhaduje 2,7 %. Růst spotřeby domácností se odráží i v růstu spotřeby v oblasti potravin a nealkoholických nápojů. Od roku 2011 se průměrné měsíční výdaje na osobu zvýšily o téměř 200 korun. [24]

**Tabulka 6 Vývoj průměrné spotřeby na osobu za měsíc – potraviny a nealkoholické nápoje**  
(Zdroj: [25], vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>3. čtvrtletí 2011</b>	<b>3. čtvrtletí 2012</b>	<b>3. čtvrtletí 2013</b>	<b>3. čtvrtletí 2014</b>
<b>Kč</b>	1 868	1 966	2 058	2 050

### **Vývoj daňových sazeb**

V Tabulce 7 je analyzován procentuální vývoj jednotlivých daňových sazeb v České republice. Od roku 2011 nedošlo ke změně jak daně z příjmů fyzických osob (DPFO), tak daně z příjmů osob právnických (DPP). Naopak změny jsou zaznamenány u daně z přidané hodnoty (DPH). Nejenže došlo k navýšení obou sazeb v roce 2013, resp. v roce 2014 u snížené sazby, od roku 2015 přibyla druhá snížená daň ve výši 10 %. Tou jsou zatíženy hudebniny, kojenecká výživa, knihy a léky. Solidární neboli milionářská daň

se platí ze zisku, pokud je za rok vyšší než 1 245 216 Kč (pro rok 2015 je hranicí 1 277 328 korun). Od roku 2015 lze při výpočtu základu pro solidární zvýšení daně zohlednit ztrátu ze samostatné výdělečné činnosti.[26]

**Tabulka 7 Vývoj daňových sazeb v ČR (Zdroj: [26], vlastní zpracování)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>DPFO</b>	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
<b>DPPO</b>	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %
<b>DPH - základní</b>	20 %	20 %	21 %	21 %	21 %
<b>DPH - snížená</b>	10 %	14 %	15 %	15 %	První 15 % Druhá 10 %
<b>Solidární daň</b>	x	x	7 %	7 %	7 %

#### 2.1.4 Politické faktory

Politické faktory jsou ovlivňovány především politickými stranami a hnutími, které jsou v aktuálním období u moci. Od roku 2013, kdy došlo k předčasným volbám, je politická situace víceméně stabilní. Koalici tvoří ČSSD, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. Politici rozhodují například o výši daní, vyhláškách a nových zákonech, proto je důležité být neustále ve střehu. Vzhledem k předmětu podnikání, kterým se zabývá tato bakalářská práce, považuji za důležité zmínit se o budoucím zavedení elektronické evidence tržeb, jež má být zavedena od ledna 2016. Tato povinnost se bude týkat více než 600 tisíc podnikatelských subjektů. Systém budou nejprve využívat restaurace, hotely, penziony a ubytovací zařízení, od července 2016 následují maloobchodní jednotky a s nejmenšími podnikateli se počítá až od roku 2017. Hlavním cílem elektronické evidence tržeb je omezit v tuzemsku daňové úniky. Jelikož se zavedení tohoto systému prozatím projednává a není zcela jasné, kdy bude zaveden, zařazuje se mezi politické faktory. V okamžiku realizace se přesouvá k faktorům ekonomickým. [27]

Z hlediska kladných politických faktorů stojí za zmínku koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Jednou z priorit vlády je podpořit konkurenceschopnost malých a středních podnikatelů, jež tvoří 99,84 % všech podnikatelů. Systém a nástroje podpory malých a středních podniků upravuje zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Příkladem podpory může být

zavedení nového programu Ministerstva průmyslu a obchodu ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou nazvaného Záruka 2015 – 2023 pro poskytování záruk za úvěry pro malé a střední podniky. [28]

Politickou situaci v zemi ovlivňuje také zahraniční politika. V současné době se nejvíce hovoří o problémech s Ruskem a jeho vlivu na destabilizaci východní Ukrajiny a válce s Islámským státem. I když Česká republika nebude ohrožena přímo, může dojít k ovlivnění politické situace díky vlivu změn v okolních zemích či změnám v rámci Evropské unie.

### **2.1.5 Technologické faktory**

Nová a kvalitní technologie může zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Jelikož se v tomto případě jedná o „cukrárnu“, kdy si společnost prozatím nebude vyrábět vlastní zákusky, nehrají technologické faktory tak významnou roli. Investovat bude především do drobných spotřebičů jako chladicí zařízení či stroj na výrobu mraženého jogurtu.

Za všeobecně významný technologický faktor se považuje internet, pomocí kterého lze rychle a efektivně propagovat podnik, objednávat zásoby od dodavatelů díky internetovým obchodům nebo se rychle dostávat k důležitým informacím. Stejně tak, jak se rychle šíří pozitivní informace o podniku, musí se počítat i s negativními ohlasy, jež mohou ovlivnit podnikání.

**Tabulka 8 Shrnutí SLEPT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)**

	<b>FAKTORY</b>	
	<b>POZITIVNÍ</b>	<b>NEGATIVNÍ</b>
<b>S</b>	velký počet studentů nároky na kvalitu produktů lokalita	suburbanizace míra nezaměstnanosti
<b>L</b>	x	novelizace zákonů hygienické normy
<b>E</b>	nízká míra inflace růst průměrné spotřeby domácností oživování české ekonomiky	vývoj daňových sazeb směnný kurz české měny
<b>P</b>	podpora malých a středních podniků	budoucí zavedení elektronické registrace tržeb budoucí vývoj zahraniční politiky
<b>T</b>	Internet	x

## 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu vnitřního prostředí jsem si zvolila Porterův model pěti konkurenčních sil, který pomocí pěti faktorů pomáhá mapovat postavení podniku v daném podnikatelském prostředí.

### 2.2.1 Vyjednávací síla kupujících

Kupujícími jsou v případě této „cukrárny“ koncoví zákazníci. Předpokládám, že půjde především o mladé lidi do cca 30 let a rodiče s dětmi. Vzhledem k tomu, že v Brně existuje opravdu minimální množství podniků nabízející tyto produkty, mohla by se „cukrárna“ stát lákadlem pro velké množství potenciálních klientů. Je tudíž důležité se co nejvíce přizpůsobit požadavkům zákazníka. Týká se to především ceny, kvality, dostupnosti a ochoty plnit jejich přání. Přestože se bude především jednat o menší nákupy, hlavními návštěvníky budou mladé osoby využívající sociální sítě, na kterých sdílí své dojmy o navštíveném podniku, mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Negativní zkušenosti se šíří rychleji než pozitivní, což může mít neblahý dopad na podnikání. Abych se co nejvíce přiblížila přáním potenciálních zákazníků, provedu dotazníkové šetření.

### **2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro „cukrárnu“ bude potřeba nalézt dodavatele z několika oblastí – dodavatel směsí do přístroje na výrobu mraženého jogurtu, dodavatelé přísad k mraženému jogurtu, dodavatelé cupcakes. Pro dodavatele bude podnik znamenat nového odběratele, proto by měli mít zájem na prosperitě podniku. Čím vyšší budou tržby, tím vyšší bude poptávka po jejich produktech. Přísady k mraženému jogurtu jsou různorodé, zmíním se například o lentilkách, ovoci, polevách, sušenkách apod. Pokud to bude možné, ovoce bude odebíráno přímo od pěstitelů, polevy, sušenky, lentilky a další trvanlivé potraviny budou nakupovány prostřednictvím internetových obchodů či velkoobchodu, jako je například Makro. Cupcakes budou odebírány od několika místních cukrářek, jmenovitě se jedná například o sesterské duo Future Sailors, Nebeské dortíčky či Dezertínu. Zde bude vyjednávací síla dosti velká, protože těchto dodavatelů je v Brně opravdu málo.

### **2.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Například v Praze jsou neustále zakládány nové prodejny nabízející tento sortiment. Je tedy pouze otázkou času, kdy tomu tak nastane i v Brně. V současné době je konkurence v tomto odvětví v Brně téměř nulová. Domnívám se, že jakmile se prokáže atraktivita tohoto sortimentu pro zákazníka, začnou vznikat nové podniky i zde. Předpokládám, že se tyto podniky objeví zejména v centru města či obchodních centrech, kde dochází k největší koncentraci potenciálních zákazníků.

### **2.2.4 Hrozba substitutů**

Co se týče mraženého jogurtu, bude právě on substitutem zmrzlin, protože slouží především jako zdravější alternace ke zmrzlině a zároveň jako příjemné ochlazení v horkých letních dnech. Bude konkurovat jak klasickým kopečkovým zmrzlinám, tak točeným zmrzlinám či zmrzlinám do kelímku s přísadou a polevou od známých fastfoodových řetězců. Cupcakes jsou především malé dortíčky, záleží na zákaznických preferencích, či je bude považovat za drobnou sladkost do ruky nebo je bude nakupovat namísto zákusků, proto za substituty můžeme považovat jak klasické zákusky, tak pečivo v lokálních pekárnách.

### **2.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Jelikož je aktuálně v Brně opravdu minimální přímá konkurence, odhaduji, že konkurenční boje nebudou téměř vznikat. K zamyšlení je ovšem konkurenční boj vzhledem k substitutům, protože zákazníci jsou stále více navyklí na klasickou zmrzlinu a zákusky. Podnik bude umístěn, stejně jako velké množství kaváren a cukráren, v centru města Brna. Je tedy nutné vymyslet kvalitní strategii již od samotného otevření podniku, aby si co nejdříve vybudoval silné postavení na trhu. Za hlavního konkurenta považuji cukrárnu AIDA, která má v centru města hned tři pobočky umístěné na strategických místech, z toho jedna nabízí bezlepkové zákusky. Za zmínku také stojí oblíbená cukrárna Diana na ulici Česká. V létě nabízí jak klasickou točenou zmrzlinu, kopečkovou zmrzlinu, tak i točenou malinovou dřeň. Hlavní výhodou této cukrárny je její strategické umístění na hlavní třídě, kudy denně projde několik stovek lidí, a v blízkosti vytížené zastávky městské hromadné dopravy „Česká“. Přímým konkurentem je Monsters sweet frozen na Orlí ulici, kde v létě nabízí právě mražený jogurt. Vyjma Monsters sweet frozen nabízí mražený jogurt také pobočka Fruitissimo umístěná v nákupním a zábavném centru Olympia v Modřicích. Avšak vzhledem k vzdálenosti od centra města nebudeme tuto prodejnu považovat za důležitého soupeře. Dalším konkurentem mohou být fastfoodové prodejny McDonald's s produkty „McFlurry“ a „McSundae“. Cupcakes v centru města nabízí prodejna Sklizeno na Josefské ulici, Herold pekárna a kavárna v obchodním domě Vágner, MY FOOD v obchodním centru Vaňkovka.

**Tabulka 9 Shrnutí Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)**

<b>FAKTORY</b>		
	<b>POZITIVNÍ</b>	<b>NEGATIVNÍ</b>
<b>Odběratelé</b>	x	vysoká vyjednávací síla
<b>Dodavatelé</b>	kvalitní dodavatelé	vysoká vyjednávací síla
<b>Nová konkurence</b>	x	téměř žádné bariéry vstupu zavedení nižší ceny
<b>Substituty</b>	zdravější verze zmrzlin cupcakes jako nový trend	velká dostupnost substitutů
<b>Konkurence</b>	jediný podnik svého typu	konkurence ze strany cukráren, pekáren, ... cenová politika

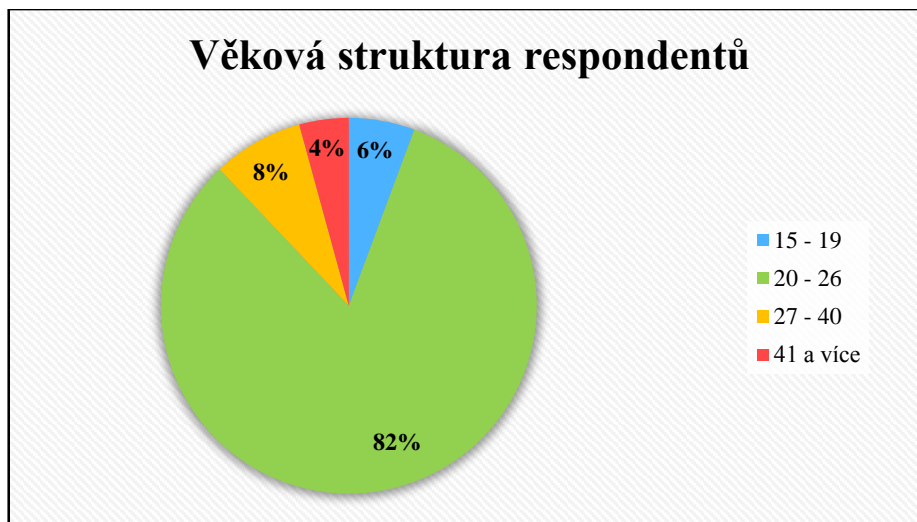
### 2.3 Marketingový průzkum

Součástí analytické části je i provedení marketingového průzkumu zaměřeného na chování zákazníků, jehož cílem je především zjistit, zda existuje o podnik tohoto typu v centru města zájem. Výsledky průzkumu tvoří důležitý podklad pro další zpracování bakalářské práce.

Pro průzkum jsem si zvolila dotazníkové šetření prostřednictvím internetového portálu. Ze strategického hlediska byl dotazník umístěn na sociální síti, konkrétně Facebooku. Důvod volby propagace skrz sociální síť byl jasný – rychlý sběr informací od cílové skupiny dotazovaných. Jak už bylo řečeno, podnik je určen především pro mladé lidi či rodiče s dětmi. Tyto skupiny lidí berou sociální síť jako součást svého každodenního života, proto nebylo těžké dotazník „nasdílet“ do vhodné skupiny či na svůj vlastní profil. To zapříčinilo řetězovou reakci sdílení dalších uživatelů, díky čemuž se šetření dostalo do povědomí daleko více lidí.

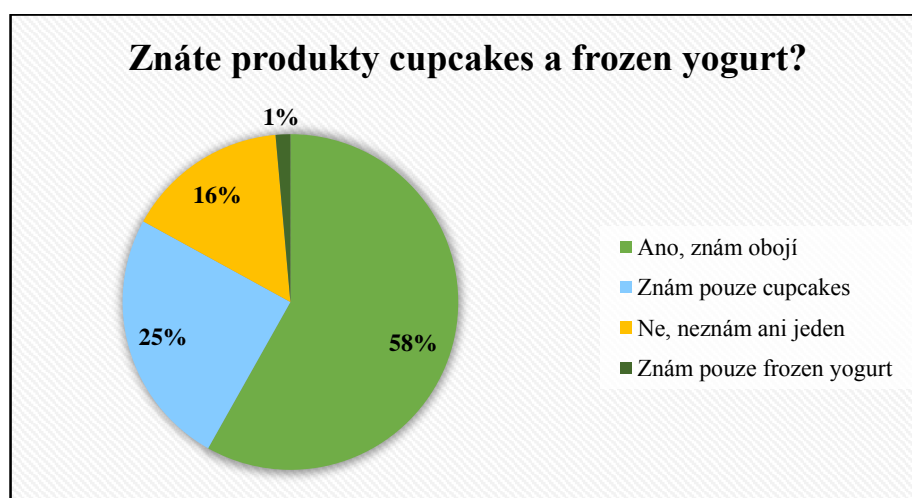
Dotazník obsahoval 12 otázek a byl strukturován tak, aby na první pohled zaujal. Nejprve zahrnoval otázky, jestli dotazovaní znají tyto produkty, následovaly konkrétní otázky týkající se jednotlivých produktů a podniku a závěr tvořily obecné otázky o dotazovaných. Předloha dotazníku je umístěna v příloze 1.

Ve výsledku dotazník vyplnilo 141 respondentů - 87 žen a 54 mužů. 82,27 % dotazovaných tvořila skupina osob ve věku 20 – 26 let. Ostatní věkové skupiny byly zastoupeny pouze zřídka.



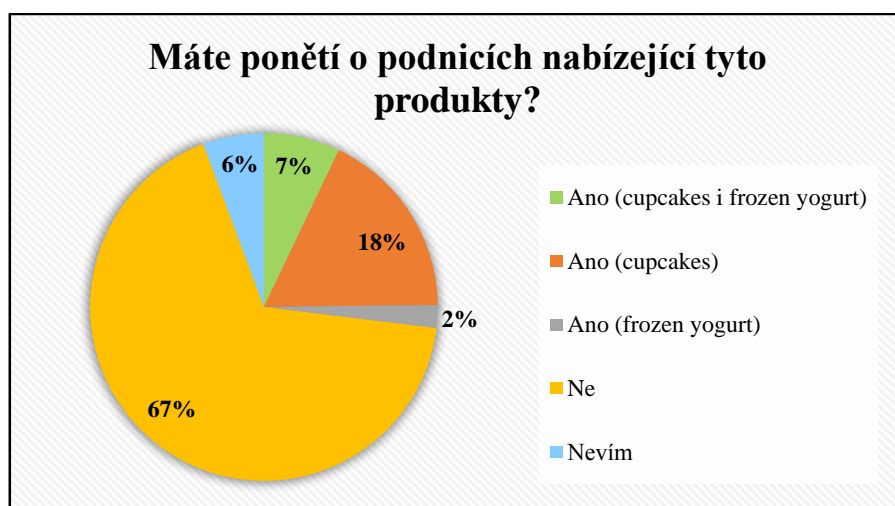
**Graf 2 Věková struktura respondentů** (zdroj: vlastní zpracování)

Hned na úvod jsem zařadila otázku, zda dotazovaní mají ponětí o produktech, které podnik bude nabízet, a to z důvodu jejich minimálního rozšíření v Brně. Níže umístěný graf ukazuje, že oba produkty, tedy cupcakes a mražený jogurt, zná téměř 60 % lidí, čtvrtina dotazovaných má povědomí pouze o cupcakes, 16 % se s těmito produkty nikdy nesešlo a pouze 1 % zná mražený jogurt.



**Graf 3 Znalost produktů** (zdroj: vlastní zpracování)

Druhá otázka byla zaměřena na nabídku těchto produktů v Brně. Zde měli respondenti možnost vybrat si jednu z pěti odpovědí. Pro svůj dotazník jsem si navolila větvenou formu, proto ti, co zaškrtili odpověď ne, nebo nevím, se ocitli až u otázky číslo 5. Tento dotaz pouze potvrdil moji domněnku z předchozích analýz, že podniků nabízejících tyto produkty není ve městě mnoho. 73 % tázaných žádný takový podnik nezná nebo si nejsou jisti.



**Graf 4** Povědomí zákazníků o nabízených produktech v Brně (zdroj: vlastní zpracování)

Na třetí otázku odpovídali pouze účastníci dotazníkového šetření, jež odpověděli na předchozí otázku kladně. Zajímala jsem se o jejich názor na množství těchto podniků v centru města. Z dosažených výsledků můžeme vyhodnotit závěr, že 24 dotázaných (63 %) považuje jejich počet za nedostatečný, dalších jedenáct si není jisto a pouze dvě osoby si myslí, že centrum disponuje dostatkem takových podniků.

Čtvrtá otázka byla zlomová. Oddělovala respondenty se zájmem o tyto produkty od těch, kteří zájem nemají. Aby nedošlo k nerelevantním výsledkům, účastníci s negativní odpovědí byli přesměrováni na poslední body týkající se věku a pohlaví. Od tohoto bodu na následující dotazy odpovídalo 100 respondentů.

Z Grafu 5 lze vyčíst výsledky pátého bodu šetření, jak často by dotázaní „cukrárnu“ navštěvovali.

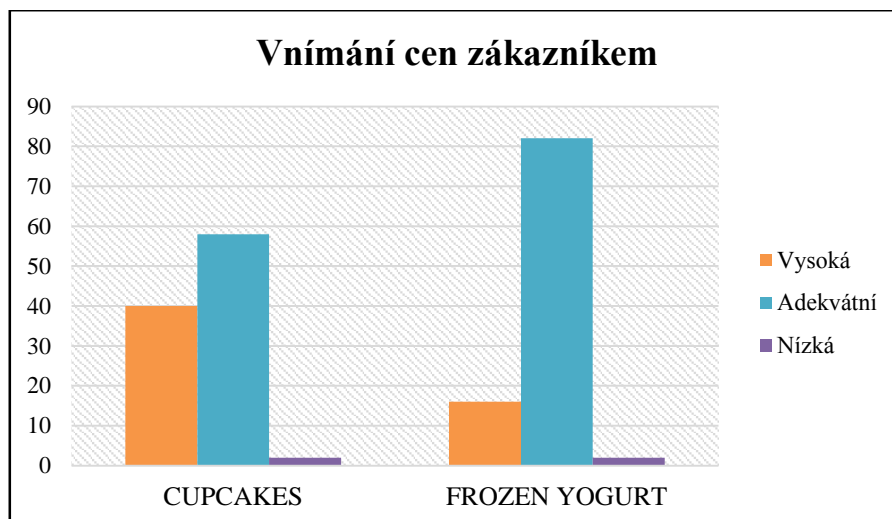


**Graf 5** Pravděpodobná návštěvnost podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Následující dvě otázky shrne jeden odstavec. Pojednávaly o postoji potenciálních zákazníků k ceně obou produktů. Do rozšířeného zadání dotazu jsem zadala informace o teoretických cenách:

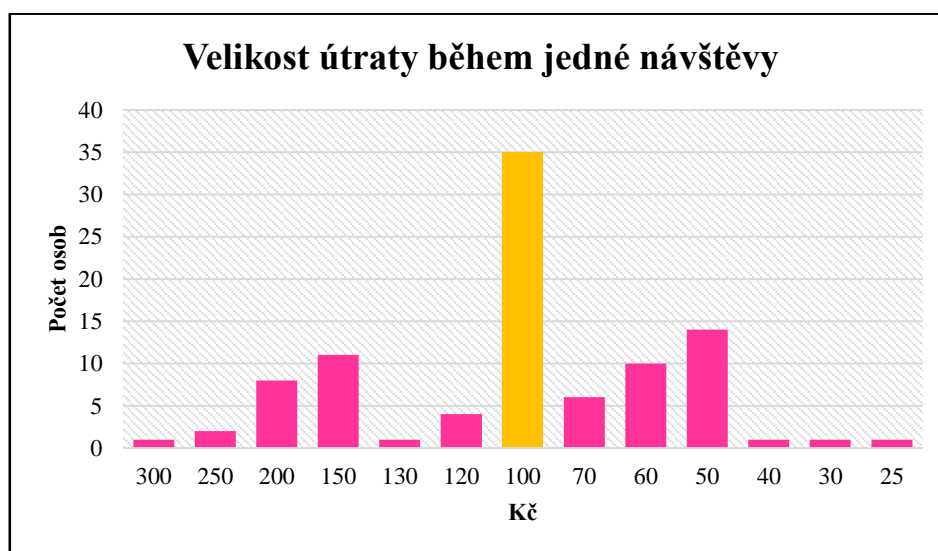
- Malý jogurt (100g, 1x přísada, 1x topping): 35 Kč – 40 Kč;
- Velký jogurt (300g, 3x přísada, 1x topping): 55 Kč – 60 Kč;
- Cupcakes (podle velikosti a surovin): 35 Kč – 60 Kč.

Dle příslušného grafu byla lépe přijata cena mražených jogurtů, kdy téměř většina považuje stanovenou cenu za adekvátní. U cupcakes také převládá názor, že cena za cupcakes je adekvátní, avšak nelze to říct s takovou jistotou jako u jogurtů.



**Graf 6 Vnímání cen** (zdroj: vlastní zpracování)

Po seznámení respondentů s plánovanými cenami jsem zařadila otevřenou otázku, kolik by byli ochotni v průměru utratit za jednu návštěvu. Odpovědi se vyskytovaly v cenové relaci od 25 korun do tři sta korun. Nejčastěji byla zmiňována částka sto korun. Pokud by byly zprůměrovány všechny hodnoty, průměrně utracená částka se pohybuje okolo 120 korun.



**Graf 7 Průměrná velikost útraty** (zdroj: vlastní zpracování)

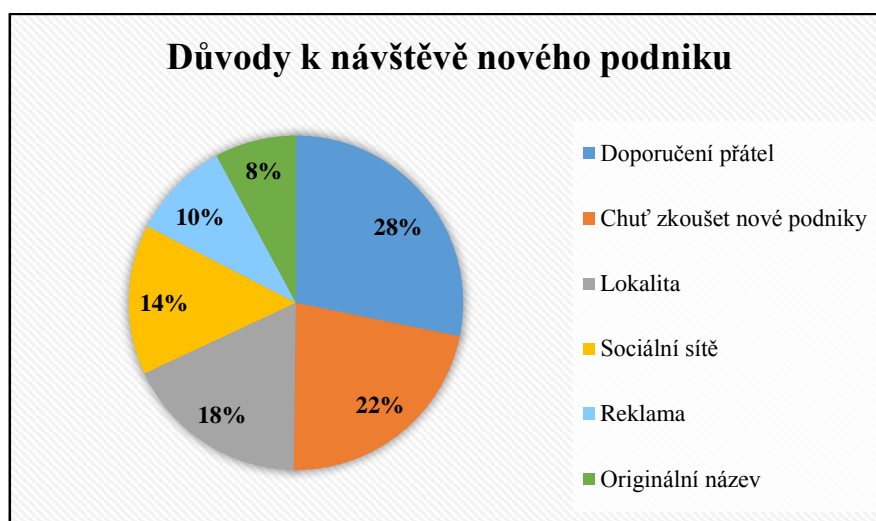
Aby si podnik vybudoval dobré jméno na trhu a vykazoval zisky, je nutné dbát na přání a požadavky zákazníků, proto v deváté otázce dostali respondenti prostor k vyjádření

vlastních přání, jejichž splnění by je mohlo stimulovat k návštěvě a nákupu. Z velkého množství reakcí jsem vybrala pouze ty nejčastěji vyskytující se a uspořádala je do Tabulky 10. Kolonka čerstvé ovoce zobecňuje mnohokrát zmíněná ovoce jako jahody, maliny, sezónní ovoce, borůvky, atd.

**Tabulka 10 Přání zákazníků** (zdroj: vlastní zpracování)

Přání	Počet odpovědí
Nemám žádné speciální přání	33
Čerstvé ovoce	24
Oreo	11
Karamelový topping	10
Red velvet cupcakes	5
Nutella	4

V posledním bodě dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit své motivy k návštěvě nového podniku. Jak je z grafu patrné, nejvíce dají dotázaní na doporučení přátel a rádi zkouší nové věci. Mezi podněty se objevují i sociální sítě, lokalita, reklama nebo originální název podniku. Vyhodnocení této otázky bude do značné míry ovlivňovat návrh některých nástrojů marketingového mixu.



**Graf 8 Důvody k návštěvě nového podniku** (zdroj: vlastní zpracování)

## 2.4 SWOT analýza

Před vstupem na daný trh je důležitým krokem ujasnit si oblasti, ve kterých podnik může vyniknout a kde se skrývají jeho příležitosti. Naopak je mimo jiné klíčové znát slabé stránky podniku a místa, jež nás mohou ohrozit. Za účelem zhodnocení těchto čtyř faktorů se sestavuje SWOT analýza hledající silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Tyto oblasti je nutné vyhodnocovat a sledovat i v průběhu podnikání, jelikož se do nich promítají i proměnlivé faktory.

SWOT analýzu lze využít jako samostatný analytický nástroj nebo jako komplexní shrnutí analýz předchozích. V tomto případě se bude jednat o druhou variantu. Příležitosti a hrozby vyplývají ze závěrů SLEPT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Silné a slabé stránky by měly vycházet z analýzy vnitřního prostředí. Poněvadž jde v tomto případě o podnik ve fázi zakládání, není možné provést interní analýzu. Z toho důvodu jsou silné a slabé stránky odvozeny z výsledků marketingového průzkumu.

### 2.4.1 Silné stránky

Za velmi silnou stránku svého podniku považují jeho celkovou originalitu. V Brně není k nalezení žádný podnik se stejným zaměřením, proto originalita může být jedním z hlavních faktorů a lákadel pro budoucí návštěvníky. Jedinečnost podniku spočívá jak v jeho sortimentu, jenž byl už několikrát zmíněn a také ještě bude podrobněji popsán v návrhové části, tak v jeho zajímavém názvu „V Mlsném ráji,“ který by mohl zaujmout a odlišit se tak od konkurence.

Podniku navíc pomáhá jeho umístění v centru města, kde dochází k největší koncentraci osob po celý týden a zejména o víkendu přibývají i turisté. Díky lokalitě se naskytuje další výhoda, a to snadná dostupnost chůzí, městskou hromadnou dopravou či motorovými vozidly.

Kupující se rádi vrací na místa, která v nich zanechala pozitivní dojem. Příjemné prostředí, milý a vstřícný personál musí být samozřejmostí. Mojí ideou je podnik zařídit

do sladkého, nikoliv ale přehnaného stylu, jež pouze podtrhne už tak sladký název. I v tomto případě se této ideji budu více věnovat v následující části.

Za silnou stránku považuji i způsob prodeje produktů. Finální verzi u mraženého jogurtu bude mít v podstatě ve svých rukou sám zákazník, bude záležet pouze na něm, jaké přísady si do svého kelímku s jogurtem vybere. Takovou možnost cupcakes sice nenaskýtají, avšak jejich předností bude neustálá obměna. Pro zákazníka bude každý den překvapení, jaké druhy v prodejně nalezne.

Důležitou součástí silných stránek tvoří i kvalitní marketingová komunikace. V době moderních technologií a existenci spousty malých podniků je podstatné začít s marketingovou komunikací již před zahájením prodeje. Ta musí být úderná a originální, ovšem zároveň cenově dostupná pro podnik. Vzhledem k tomu, že podnik zaměřuji hlavně na populaci do 30 let, využiji k propagaci několik sociálních sítí.

#### **2.4.2 Slabé stránky**

K slabým stránkám patří bezpochyby vysoké vstupní náklady. Spotřebiče a celkové vybavení musí splňovat legislativní podmínky a zároveň musí zákazníka zaujmout.

Podnikatelským záměrem je otevření nového podniku a současně mého prvního podniku. S tím souvisí můj nedostatek zkušeností v podnikání. Částečnou slabinou je také závislost na zákaznících, které je potřeba nejprve získat a poté si vytvořit pevné postavení na trhu.

#### **2.4.3 Příležitosti**

Velkou příležitostí je růst poptávky po kvalitních a zdravých produktech. Zákazníci čím dál více dbají na složení produktu, neuznávají náhražky, podporují čerstvost nebo se snaží zaměňovat klasické suroviny za zdravější, například bílou mouku za celozrnnou. Příležitostí k přilákání zákazníků je nabízet i bezlepkové a celozrnné cupcakes, mražený jogurt vždy s čerstvým ovocem.

Zároveň roste populace ve městě a především v průběhu akademického roku se v centru vyskytuje velký počet českých i zahraničních studentů. S tím souvisí příležitost využití internetu, neboť mladí lidé jej využívají denně.

Příležitostí pro podnik samotný je snížení základního kapitálu pro založení společnosti s ručením omezeným. Od ledna 2014 postačí pouze jedna koruna česká. Tím se stává tato forma dostupnější. Velmi užitečné je si nastudovat výhody, které nabízí stát malým a středním podnikům a následně je využít ve svůj prospěch.

#### **2.4.4 Hrozby**

Hlavními hrozbami jsou substituty nabízené konkurencí a vstup nových konkurentů na trh. Už bylo několikrát zmíněno, že podnik konkurenci se stejnou nabídkou nemá a prokáže-li se úspěch v této oblasti, bude pouze otázkou času, kdy přijdou konkurovat noví rivalové. Jedním z konkurenčních bojů by poté mohla být „cenová válka“, kdy jiný podnik nastaví pro zákazníka výhodnější cenu.

Legislativa je nejen v České republice proměnlivá a ovlivňuje veškerou činnost. Podnikatel musí být obeznámen se všemi novelami, aby se nedopouštěl protiprávního jednání, ze kterého mohou plynout peněžní sankce, uzavření prodejny či soudní spory. Sledování legislativy je časově náročné a často pro obyčejného člověka náročné z hlediska srozumitelnosti a následné aplikace.

#### **2.4.5 Dílčí shrnutí SWOT analýzy**

Jako u předchozích podkapitol příslušná tabulka jasně a přehledně znázorňuje všechny vnější a vnitřní faktory ovlivňující chod podniku. SWOT analýza se považuje za celkové shrnutí celé analytické části.

Tabulka 11 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ originalita podniku</li> <li>    → originální název</li> <li>    → originální sortiment</li> <li>→ lokalita a dostupnost</li> <li>→ příjemné prostředí</li> <li>→ možnost přizpůsobit si produkt vlastní představě</li> <li>→ kvalitní marketingová komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ nedostatek zkušeností</li> <li>→ nový podnik - nízké povědomí zákazníků</li> <li>→ nedostatek vlastních financí</li> <li>→ pronajaté prostory</li> <li>→ závislost na zákaznících</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ nárůst počtu obyvatel</li> <li>→ velké množství studentů ve městě</li> <li>→ růst spotřeby domácností</li> <li>→ růst poptávky po kvalitních a zdravých produktech</li> <li>→ snížená výše základního kapitálu u s.r.o.</li> <li>→ nízká míra inflace</li> <li>→ podpora malých a středních podniků ze strany státu</li> <li>→ jedinečnost podniku v dané lokalitě</li> <li>→ zvolený segment využívá sociální sítě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ substituty a konkurence v okolí</li> <li>→ vstup nového konkurenta na trh</li> <li>→ zavedení nižší ceny u konkurence</li> <li>→ legislativní změny</li> <li>→ nezájem ze strany zákazníků</li> <li>→ zvýšení míry nezaměstnanosti</li> <li>→ nedůvěra bankovních institucí</li> <li>→ negativní recenze ze strany veřejnosti</li> </ul>

### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část bakalářské práce se bude věnovat návrhu podnikatelského plánu na založení podniku zaměřeného především na prodej cupcakes a mraženého jogurtu.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost V Mlsném ráji, s.r.o. sídlí v krajském městě Brně. Předmětem podnikání je:

- Hostinská činnost – společnost bude nabízet cupcakes a mražený jogurt ke spotřebě přímo v provozovně či bude možnost zakoupit si produkty s sebou;
- Pekařství a cukrářství;
- Velkoobchod a maloobchod – součástí nabízeného sortimentu budou pravděpodobně i balené nápoje.



**Obr. 4 Logo společnosti** (zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 12 Základní informace o společnosti** (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Obchodní firma</b>	V Mlsném ráji, s.r.o.
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti</b>	Kuršova 979/4, Bystrc, 635 00 Brno
<b>Datum vzniku</b>	1. březen 2015
<b>Společníci</b>	Michaela Luňáčková Jana Luňáčková
<b>Základní kapitál</b>	385 600
<b>Předmět podnikání</b>	Hostinská činnost Velkoobchod a maloobchod Pekařství, cukrářství
<b>Telefon</b>	+ 420 731 589 699
<b>E-mail</b>	vmlsnemraji@gmail.com
<b>Facebook</b>	www.facebook.com/VMlsnemRaji
<b>Plánované zahájení činnosti</b>	1. květen 2015

V současné době se společnost nachází ve fázi plánování, hledání vhodných prostor a zajištění všech potřebných podmínek nutných pro zahájení podnikání. Právní formou podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným, především z důvodu rizik spojených s podnikáním na základě živnostenského oprávnění. Tedy v případě neúspěchu jednotliví společníci ručí omezeně za své závazky, a to do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Společnost byla založena dvěma společníky, kteří se na výši vkladu podíleli stejným dílem dvě stě tisíc korun. Jelikož předmětem podnikání je také řemeslná činnost, konkrétně hostinská činnost a pekařství, cukrářství, musí jeden ze společníků vlastnit živnostenské listy pro tyto činnosti. V tomto případě vlastníkem živnostenských listů bude Jana Luňáčková, jež prošla rekvalifikací pro tuto pracovní činnost. Jménem společnosti bude jednat Michaela Luňáčková, která si také vybaví živnostenský list pro činnost maloobchod a velkoobchod. Návrh společenské smlouvy je uveden v příloze 2.

Ke slavnostnímu otevření podniku by mělo dojít 1. května 2015. Datum a období je zvolené záměrně. Na tento den připadá státní svátek a velké množství potencionálních zákazníků bude mít volno v práci a může trávit svůj volný čas s dětmi ve městě. Mimo

jiné od května bývá teplé počasí, jež podněcuje k nákupu zmrzlin či nanuků. Předpokládá se, že největších tržeb bude dosahováno právě v letním období, proto je zahájení činnosti naplánováno právě na květen.

### **3.2 Popis podniku**

Hlavním cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku, jež lze dosáhnout pouze na základě splnění následujících dílčích cílů:

- Uspokojení přání a potřeb zákazníků;
- Dosahování zisku;
- Vybudování si pevného postavení na trhu.

Aby podnik dosahoval zisku a zároveň si vybudoval pevné postavení na trhu, musí být navštěvován zákazníky, kteří budou odcházet spokojení, šířit pozitivní dojmy a rádi se budou vracet. Spokojenost zákazníků se tedy řadí na první místo. Hlavní náplní podnikání je prodej mraženého jogurtu s přísadami dle přání zákazníka, prodej cupcakes a doplňkový prodej nealkoholických nápojů v lahvích. Do budoucna společnost uvažuje rozšířit sortiment o prodej kávy, pokud by byl o něj zájem ze strany zákazníků.

#### **Název společnosti a logo**

Jak již vyplývá z průzkumu, jednou z hlavních rolí pro důvod k návštěvě nového podniku hraje originální název společnosti. Pojmenování „V Mlsném ráji“ bylo vybráno záměrně. Záměrem je vyvolat v zákazníkovi vidinu místa, kam přijde a vše kolem na něj bude působit sladce, chutně, bude mít možnost své volby při sestavování svého nákupu a bude se cítit přesně jako v nějakém mlsném ráji a rád se bude vracet. Také má probudit v potenciálních zákaznících zvědavost, jak takový ráj vlastně vypadá a pocit, že podnik bude originální nejen nabídkou, ale také přístupem.

Logo firmy je výstavní rozpoznávací znamení, proto je nutné uvažovat, aby logo bylo chráněno dle platné legislativy. Protože moje práce je zaměřena do ekonomické a marketingové stránky firmy, rozhodla jsem se problému registrace dále nevěnovat.



**Obr. 5 Varianty loga** (zdroj: vlastní zpracování)

S podobným účelem bylo vytvořeno i kombinované logo, jehož součástí je typografická i symbolická část. Typografii tvoří název, symbol „čepička“. Čepička znázorňuje jak natočený mražený jogurt, tak vrchní krémovou část cupcakes. Dle mého názoru splňuje všechny vlastnosti, které by správné logo mělo mít, a to jednoduchost – zahrnuje pouze název, čepičku podporující charakter podniku a srdíčka na dotvoření opravdového ráje, originalitu – jedinečnost a nezaměnitelnost s jiným podnikem nelze logu odepřít, zapamatovatelnost – obsahuje nápadný prvek „čepičku“. Prozatím existuje ve 4 barevných provedení, z nichž za ústřední byla vybrána růžová varianta. Barva byla vybrána s úmyslem ještě více navodit pocit sladkosti. Ostatní barevné variace se použijí například na propagační materiály, kelímky, ubrousky apod.

### **Místo podnikání**

Za strategii podniku lze považovat místo podnikání, které bylo zvoleno na základě nejvyššího výskytu potenciálních zákazníků po celý rok, jemuž lokalizace v centru města Brna naprosto odpovídá. Pro prodejnu jsou vytipovány lokace:

- Vedlejší ulice pod Náměstním Svobody (Běhounská, Kozí, Kobližná);
- Ulice nacházející se v blízkosti ulice Masarykova (Josefská, Orlí, Minoritská, Římské náměstí, Poštovská, Josefská).

### **Konkurence**

V současné době existuje pouze jeden přímý konkurenční podnik nabízející mražený jogurt, a to pouze v letním období. Cupcakes v centru města prodávají některé kavárny či specializované maloobchody, nejsou však považovány za hlavní sortiment. Z toho

vyplývá, že podnik nemá v tomto ohledu velkou konkurenci, ovšem konkuruje hlavně cukrárnám nabízejících zmrzlinu.

### **Otevírací doba**

Otevírací doba bude rozdělena na pracovní dny a víkendy a zároveň v letním období bude prodloužena, jelikož během období letních prázdnin se vyskytuje velké množství lidí ve městě i ve večerních hodinách.

## **3.3 Marketingový plán**

Kvalitně zpracovaný marketingový plán je klíčový pro úspěch každého podniku. Slouží ke koordinaci propagačních a marketingových aktivit. Pro nově založený podnik je ze začátku nejdůležitější nalákat zákazníky. V prvních dnech se očekává vyšší návštěvnost, a to z důvodu masivní propagace před zahájením prodeje a marketingové akce spojené se slavnostním otevřením. Těmito kroky se podnik dostane do povědomí zákazníků a pravděpodobně někteří z nich budou podnik pravidelně navštěvovat. Na základě úspěšnosti v prvních dnech se bude odvíjet návštěvnost i v následujících týdnech a měsících.

Již v analytické části této práce byla provedena segmentace trhu, marketingový průzkum trhu a analýzy, včetně kompletní SWOT analýzy. Následující text bude proto zaměřen na marketingový mix, složený ze 4P – Product (Produkt), Price (Cena), Place (Distribuce), Promotion (Propagace).

### **3.3.1 Produkt**

Z počátku bude podnik zaměřený převážně na prodej mražených jogurtů, cupcakes a doplňkového zboží (nealkoholických nápojů). Na základě pozdějších požadavků zákazníků je možno sortiment rozšířit, popřípadě pozměnit. Ukázky sortimentu obsahuje příloha 3.

### **Mražený jogurt – Frozen Yogurt**

Mražený jogurt, známý také pod mezinárodními názvy Frozen Yogurt či Froyo, bude pravděpodobně tvořit větší část tržeb převážně v létě. Jedná se o čerstvě natočený zmražený bílý jogurt do kelímku doplněný o přísady či polevy, jehož hlavním užitkem je osvěžit zákazníka. Obsahuje méně kalorií než klasická zmrzlina. Z počátku pro podnik budou výchozí výsledky z provedeného marketingového průzkumu mezi potenciálními zákazníky, ze kterého vyplývá, že mají zájem především o čerstvé ovoce, různé druhy sušenek (například Oreo) a o karamelový topping. Během celého ročního období bude docházet k proměňování sortimentu, aby zákazníci měli neustále možnost zvolit si a ochutnat různé nové kombinace. Aby podnik uspokojil přání zákazníků, obměna přísad a polev bude záležet na jejich názorech, jež budou mít možnost vyjádřit na sociálních sítích, popřípadě na prodejně.

Za zmínku také stojí úvaha o dokoupení stroje na výrobu koktejlů ze zmraženého jogurtu, v podstatě se jedná o jogurtové smoothie. Náklady by byly navýšeny pouze o cenu stroje a kelímků. V podstatě by se jednalo o tekutou verzi mraženého jogurtu, kdy si zákazník vybere přísady, které budou následně smíchány v přístroji.

### **Cupcakes**

Cupcakes jsou malé dortíčky všech barev a chutí doplněné o špičku z krému. V posledních letech nabývají na popularitě a nyní jsou dostupné v několika brněnských kavárnách, food marketech či cukrárnách. Lákají především svým originálním vzhledem, ve kterém se meze nekladou a záleží tak pouze na každé cukrářce, jakým způsobem jej vytvoří. Aby byla zachována originalita podniku, budeme tyto dortíčky odebírat od několika místních nadšených cukrářek, které pečou s láskou a pro radost. Proto bude pro zákazníky překvapením, jaké cupcakes si v ten den odnesou. Samozřejmě pokud bude poptávka po určité příchuti vysoká, budeme se s dodavatelem domlouvat na upečení určitých druhů.

### **Doplňkový prodej**

Prodej cupcakes a mraženého jogurtu bude doplněn o prodej nealkoholických nápojů, aby měli zákazníci po jejich konzumaci možnost se napít. Postupně dle přání uvažuje podnik o pořízení kávovaru a prodávat kávu na místě či s sebou.

Aby nabízené produkty co nejvíce oslovovaly stálou i potenciální klientelu, je důležité opakovaně provádět průzkumy, ze kterých vyplynou aktuální potřeby zákazníků. V budoucnosti se může stát, že poptávka po cupcakes či jogurtu začne postupně upadat, a proto je důležité neustále sledovat trendy v této oblasti a uzpůsobovat jim prodej, ovšem pouze do takové míry, aby byl zachován účel podniku, a to potěšení chuťových buněk zákazníka.

### **3.3.2 Cena**

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu tvořící tržby podniku. Stanovení správné ceny není jednoduché, jelikož musí být určena tak, aby prodej přinášel tržby a zároveň neodrazovala zákazníky od koupě. Cena bude stanovena na základě konkurenčních cen, nákladů spojených s podnikáním a doplněna o marži, která je průměrně stanovena na 50 %. Citlivost zákazníků na ceny byla již předem ověřena v rámci marketingového průzkumu.

V současné době (duben 2015) v Brně prodává mražený jogurt pouze jeden podnik a dle průzkumu, lidé o něm nemají téměř ponětí. To může být výhodou pro stanovení cen jogurtů, kdy má podnik volnější ruku v zavádění cen, ale nesmí opomenout substituční produkty konkurence, jako McFlurry či zmrzlina.

Cena jednoho cupcake se bude skládat z nákupní ceny a marže. Ohled bude brán i na konkurenční podniky. V případě, že budeme mít některé dodavatele stejné, nelze cenu nastavit vyšší než má konkurence, protože potřebujeme zákazníky přilákat. Každý z dodavatelů peče dortíčky v jiné velikosti, z jiných surovin a používá jiné množství krému. Zákazníci zaplatí za jeden cupcake mezi 35 Kč a 60 Kč. Toto rozmezí v marketingovém průzkumu přineslo více negativních ohlasů. Domnívám se, že je to zapříčiněno neznalostí tohoto produktu respondenty. Cukrářky nepoužívají náhražky,

tudíž jednotlivé výrobky jsou nejen originály, ale jsou také vyrobeny z kvalitních surovin, jejichž použití se musí projevit v ceně výrobku. Například při výrobě red velvet cupcake nenahradí mascarpone nebo krémový jogurt obyčejným tvarohem. A u všech druhů nezaměňují klasické máslo za rostlinný tuk.

### **3.3.3 Distribuce**

Podnik bude prodávat produkty konečnému spotřebiteli. Kromě prodeje zboží bude podnik připravovat mražený jogurt z předem připravených směsí dovezených z Itálie. Tento dodavatel byl vybrán na základě průzkumu, ve kterém se bral ohled na srovnání kvalita/cena a také na doporučení prodejce stroje na výrobu mražených směsí. Hlavními dodavateli budou:

- Caffè Morettino CZ – dodavatel směsi Halta, mražený jogurt;
- MEC3;
- Svět cukrářů – Brno (přísady);
- Makro – Brno (ovoce, přísady, polevy, nápoje);
- JASO-DISTRIBUTOR, spol. s r.o. (nealkoholické nápoje);
- HASPOL, spol. s r. o. (ovoce);
- Future Sailors (cupcakes);
- Nebeské dortíčky (cupcakes);
- Dezertína (cupcakes);
- Thomas cupcakes;
- Veronika Pořízková (cupcakes).

Pro zachování různorodé nabídky budou během podnikatelských aktivit vyhledávání noví dodavatelé cupcakes. Strategií je uzavření jednoho obchodu a na základě ohlasu zákazníků bude podnik uvažovat o dalších obchodech s daným dodavatelem.

### **3.3.4 Propagace**

Propagace se považuje za velmi důležitý marketingový nástroj. Jedná se o komunikaci se zákazníky. Pro nově otevřený podnik je propagace klíčová, jelikož potřebuje nalákat nové zákazníky a dostat se do povědomí. S propagací by se mělo začít již před zahájením

prodeje. Tento začínající podnik nedisponuje velkým základním kapitálem, proto se zaměří zejména na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí.

Sociální sítě tvoří nedílnou část většiny cílového segmentu. Zahrnují Facebook, Instagram, Twitter, Foursquare, Tumblr, Pinterest, Google+ apod. V marketingovém průzkumu se sociální sítě umístily na čtvrtém místě v otázce zaměřené na důvod respondentovy první návštěvy. K propagaci podnik využije sociálních sítí:

- Facebook;
- Instagram;
- Foursquare.

Ukázky jednotlivých sociálních sítí jsou umístěny v příloze 4.

### **Facebook**

Hlavní forma komunikace se zákazníky bude probíhat prostřednictvím vytvořeného profilu neboli stránky na jedné z nejznámějších sociálních sítí. Facebook bude mít následující využití:

- Kontaktní údaje na podnik (adresa, otevírací doba, ...);
- Každodenní zveřejňování aktuální nabídky;
- Poskytování důležitých informací;
- Komunikace se zákazníky prostřednictvím soukromých zpráv i komentářů;
- Propagace podpory prodeje.

Před zahájením prodeje bude vytvořena událost pro slavnostní otevření podniku, které se bude moci zúčastnit každý, kdo se ten den objeví v prodejně. Cílem této události bude dostat se do povědomí a zároveň zákazníky nalákat. Využijeme proto akce „řekni heslo“. Princip spočívá v tom, že každý zákazník, který toto heslo prozradí obsluze, dostane u cupcakes slevu 25 % na druhý kus a u mraženého jogurtu přísadu zdarma. Tato propagace bude využita především z důvodu nulové ceny a předpokladu rychlého rozproštění mezi budoucí zákazníky.

Kromě již zmíněného využití, budou na Facebooku podnik propagovat i dodavatelé cupcakes, jejichž zvyklostí je zveřejňovat svoje upečená díla a místa, kde si je můžou jejich fanoušci zakoupit.

### **Instagram**

Instagram funguje na principu zveřejnění fotky popsané tzv. „hashtagy“ (např. #VMIsnemRaji). Čím více těchto popisků fotka má, tím větší šance je, že si ji zobrazí co největší počet uživatelů. Díky Instagramu se zákazníci dozvědí o:

- Aktuální nabídky,
- Akcích.

Před slavnostním otevřením bude na Instagramu probíhat stejná propagace jako prostřednictvím Facebooku, tedy „řekni heslo“, s tím rozdílem, že zde nelze vytvořit události, ale heslo bude součástí popisu fotky.

### **Foursquare**

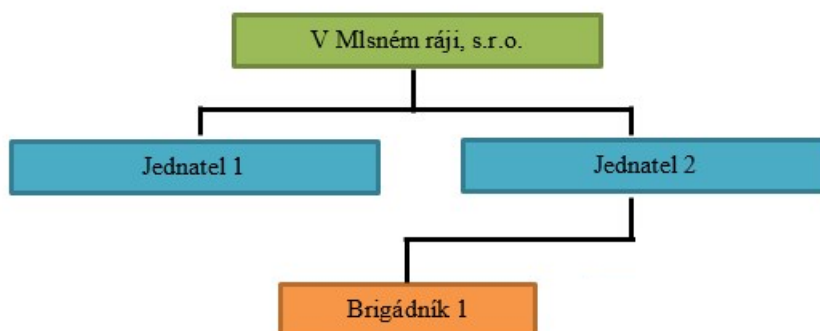
Foursquare spočívá ve zhodnocení navštívených podniků. Lidé zde píšou své názory, kritiky, nápady, zveřejňují fotky. Díky této aplikaci získá podnik zpětnou vazbu, kterou může následně implementovat do své strategie. Kromě hodnocení podniků, lidé Foursquare využívají pro vyhledávání nejbližších podniků ve svém okolí a rozhodují se o návštěvě podle hodnocení ostatních.

V rámci komunikační strategie využije podnik i podporu prodeje. Ta bude zahrnovat nárazové akce, například slevu na mražený jogurt po předložení vysvědčení, slevu v den narozenin po předložení příslušného dokumentu, slevu doprodávaného sortimentu. Jednou za čas uspořádá podnik tzv. ochutnávkový den, kdy zákazníkům bude dopřána ochutnávka cupcakes. Cílem těchto akcí je nalákat především nové zákazníky, získat si větší důvěru těch stávajících a zároveň jsou využity jako prostředek konkurenčního boje.

## **3.4 Organizační plán**

Společnost řídí dva jednatele stejného postavení, oba zastupují firmu a jednají jejím jménem. Třetí linii tvoří brigádníci pracující ve společnosti na dohodu o provedení práce.

Brigádníci budou po zaučení vykonávat práci primárně v prodejně. Postupem času společnost plánuje přijmout pracovníka na hlavní pracovní poměr na pozici vedoucího prodejny.



**Obr. 6 Organizační struktura** (zdroj: vlastní zpracování)

### **Jednatel 1**

Jednatelka Jana Luňáčková má v podniku na starosti provoz, hlídání dostatečného množství zboží a surovin, prodej konečnému zákazníkovi, nábor a zaučení brigádníků, výběr nových dodavatelů. Základní měsíční hrubá mzda činí 20 000 Kč. Se společností má uzavřenou pracovní smlouvu a smlouvu o výkonu funkce jednatele.

### **Jednatel 2**

Jednatelka Michaela Luňáčková zpracovává mzdy a je finanční vedoucí. Tato práce zahrnuje hospodaření s finančními prostředky, jednání s dodavateli, bankou, úřady, pronajímatelem prostor. Zároveň se stará o marketingovou strategii, která musí být schválena i druhou jednatelkou. Základní hrubá mzda činí 20 000 Kč. Se společností má uzavřenou pracovní smlouvu a smlouvu o výkonu funkce jednatele.

### **Brigádník 1**

Brigádník 1 bude pracovat ve společnosti podle dohody o provedení práce. Náplní práce bude převážně prodej a drobné úklidové práce. Po brigádníkovi se požaduje vysoká flexibilita a bude povolán zejména na víkendy, prázdniny nebo náhlé krizové situace. Brigádník bude odměňován podle odpracovaných hodin ve výši 65 Kč/hod.

### 3.5 Harmonogram realizace projektu

Součástí podnikatelského plánu je i správné naplánování činností předcházející slavnostnímu otevření podniku tak, aby později nedocházelo ke zbytečným prodlevám v čase či opomenutí některého potřebného úkonu. Činnosti během jednotlivých měsíců budou probíhat následovně:

- **Leden až únor 2015**

Během ledna a února společníci zajistí veškerou administrativní přípravu potřebnou pro založení společnosti s ručením omezením. Ta zahrnuje sepsání společenské smlouvy u notáře, zajištění živnostenských oprávnění, složení základního vkladu v bance, podání návrhu na zápis společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku, registraci nově vzniklé společnosti na příslušném finančním úřadě, správně sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Současně začne hledat a vybírat vhodné nebytové prostory pro umístění prodejny.

- **Březen 2015**

V průběhu měsíce března se společnost rozhodne pro konkrétní nebytové prostory pro umístění prodejny, zahájí s pronajímatelem jednání a následně uzavře smlouvu. Během tohoto aktu je nutné vyhledávat vhodnou firmu či živnostníka, jenž zařídí drobné úpravy prodejny a výmalbu, zároveň zajistí vybavení celkových prostor. Dále společnost vyhledá a vybere vhodné dodavatele, s nimiž zahájí jednání o smluvních podmínkách a poté dojde k uzavření těchto listin. Od března začne společnost hledat brigádníky na výpomoc v prodejně.

- **Duben 2015**

Duben bude pro společnost klíčovým měsícem. Dojde k náboru brigádníka, návštěvě z hygienické stanice, dokončování finálních prací před slavnostním otevřením prodejny. Duben bude především měsícem propagace prostřednictvím sociálních sítí.

- **Květen 2015**

Slavnostní zahájení dle plánů připadá na 1. května 2015.

HARMONOGRAM	Leden 2015	Únor 2015	Březen 2015	Duben 2015	Květen 2015
Administrativa a dokumenty					
Výběr a pronájem nebytových prostor					
Jednání a uzavření smluv s dodavateli					
Úprava interiéru					
Nábor a zaskolení pracovníků					
Propagace					
Zahájení provozu					

Obr. 7 Harmonogram (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán tvoří stěžejní část celého podnikatelského plánu. Převádí podnikatelský záměr do peněžních prostředků a predikuje jeho ekonomickou reálnost. Finanční plán zpracovává informace o zdrojích potřebných k zahájení podnikání, předpokládané náklady, výnosy a výsledky hospodaření pro jednotlivá období. Zároveň zahrnuje důležité výkazy, a to rozvahu, výkaz zisku a ztráty a Cash-flow. Kvalitně zpracovaný finanční plán pomáhá plánovat efektivní využití peněžních prostředků, a tak předcházet pozdějším možným finančním problémům ohrožujících podnikání.

#### 3.6.1 Zdroje potřebné před zahájením činnosti

Společníci mají k dispozici vlastní zdroje ve výši 400 000 Kč. Odhaduje se, že tato částka by měla pokrýt veškeré náklady spojené se založením společnosti, vybavením a úpravou interiéru prodejny, propagací a náklady na počáteční nákup zboží a surovin. Ostatní finanční prostředky po odečtení nákladů budou vloženy na běžný účet a sloužit jako rezerva pro začátek podnikání.

První krokem před samostatným zahájením činnosti je založení společnosti, se kterým souvisí nutné náklady jako například notářské poplatky, poplatky za vydání živnostenských oprávnění, výpisy z rejstříku trestu apod.

**Tabulka 13 Náklady spojené se založením společnosti** (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Kč</b>
Sepsání společenské smlouvy	5 000
Živnostenská oprávnění (3x)	3 000
Výpis z katastru nemovitostí	100
Výpis z trestního rejstříku (2x)	200
Zápis do OR	6 000
<b>CELKEM</b>	<b>14 300</b>

Před zahájením činnosti je nutné spustit výraznou marketingovou propagaci. Jelikož se jedná o začínající podnik, snaží se co nejvíce ušetřit v oblastech, kde lze využít nástrojů i bez větších nákladů. Z tohoto důvodu a také vzhledem k segmentovému zaměření se společnost rozhodla využít ke své propagaci pouze bezplatné propagace prostřednictvím sociálních sítí Facebook, Instagram a Foursquare. K tomuto rozhodnutí došlo po delším zvažování dostupných možností a společníci se domnívají, že podniku nikterak neuškodí, pokud využijí pouze nenákladové nástroje. Náklady na marketingovou propagaci jsou pouze symbolické, vyjadřují ohodnocení stráveného času nad její přípravou.

**Tabulka 14 Náklady na marketingovou propagaci** (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Náklady na marketingovou propagaci</b>	<b>100 Kč</b>
---	---------------

Pro svoji prodejnu si společnost vybrala nebytové prostory umístěné v centru města Brna, které i předchozímu nájemci sloužily k podobnému účelu, tudíž nebude potřeba provádět zásadní stavební úpravy. Úpravy interiéru se budou týkat pouze vymalování, podlah a drobných úprav. Prostory budou pronajaty bez jakéhokoliv vybavení, podnik musí vše pořídit za vlastní prostředky. Vybavení s pořizovací cenou do 15 000 Kč bude účtováno jednorázově do nákladů. Předběžně se počítá s náklady ve výši 130 057 Kč. Podrobnější rozpis vybavení prostor je obsažen v příloze 5.

**Tabulka 15 Náklady spojené s úpravou a vybavením prodejny** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Kč</b>
Úprava interiéru	57 657
Vybavení prodejny	72 400
<b>CELKEM</b>	<b>130 057</b>

Společnost dospěla k rozhodnutí, že pro své potřeby a snížení podnikatelského rizika nedostatku zkušeností s podnikáním bude využívat služeb účetní firmy. Proto poslední nákladovou položku před zahájením činnosti tvoří nákup zboží a surovin v hodnotě 15 000 Kč.

**Tabulka 16 Nákup zboží a surovin** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Nákup zboží a surovin</b>	15 000 Kč
------------------------------	-----------

Celkové náklady před zahájením činnosti v konečném součtu činí 159 457 Kč.

**Tabulka 17 Celkové náklady před zahájením činnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Kč</b>
Náklady spojené se založením společnosti	14 300
Náklady na marketingovou propagaci	100
Náklady spojené s úpravou a vybavením prodejny	130 057
Náklady spojené s nákupem zboží a surovin	15 000
<b>CELKEM</b>	<b>159 457</b>

Dlouhodobý majetek společnosti tvoří přístroj na výrobu mraženého jogurtu, barový pult se zabudovanou vitrínou a chladicí zařízení do skladu. Ve vnitřní směrnici se společnost rozhodla evidovat jako dlouhodobý majetek vybavení, jehož pořizovací cena převyší částku 15 000 Kč. Hranice ocenění byla zvolena s ohledem na respektování účetních zásad se zohledněním principu významnosti a věrného a poctivého zobrazení majetku.

**Tabulka 18 Dlouhodobý majetek společnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Kč</b>
Přístroj na výrobu mraženého jogurtu	61 990
Barový pult + vitrína	17 757
Chladicí zařízení	19 900
<b>CELKEM</b>	<b>99 647</b>

Nepoužité finanční prostředky budou použity jako krátkodobý finanční majetek. Do pokladny společnost vloží 5 000 Kč a 135 896 Kč bude uloženo na běžný účet v bance.

Prostředky budou do budoucna sloužit jako rezerva na potřebná školení či ke krytí provozních a mimořádných nákladů.

### 3.6.2 Zahajovací rozvaha

Po odečtení peněžních prostředků užitých pro potřebné úkony spojené se založením společnosti zůstává 385 600 Kč, které budou do společnosti vloženy jako základní kapitál. Z těchto zdrojů jsou financovány prvotní náklady související s úpravou, vybavením prodejny a nákupem zásob.

**Tabulka 19 Zahajovací rozvaha** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Aktiva</b>	<b>Kč</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Kč</b>
Aktiva celkem	385 600	Pasiva celkem	385 600
Pohledávky za upsaný ZK	0	Vlastní kapitál	385 600
Dlouhodobý majetek	99 647	Základní kapitál	385 600
Dlouhodobý hmotný majetek	99 647		
Oběžná aktiva	285 953	Cizí zdroje	0
Zásoby	145 057		
Krátkodobý finanční majetek	140 896		
• Pokladna	5 000		
• BÚ	135 896		
Časové rozlišení	0	Časové rozlišení	0

### 3.6.3 Mzdové náklady

V prvním roce společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr pouze dva jednatele, na dohodu o provedení práce jednoho brigádníka. Jelikož bude provoz zahájen v květnu 2015, náklady jsou kalkulovány od druhého čtvrtletí.

**Tabulka 20 Mzdové náklady** (Zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady	2. čtvrtletí (Kč)	3. čtvrtletí (Kč)	4. čtvrtletí (Kč)	2015 (Kč)
<b>HPP</b>				
Jednatel 1	40 000	60 000	60 000	160 000
Jednatel 2	40 000	60 000	60 000	160 000
Pojisté (34 %)	27 200	40 800	40 800	108 800
<b>DPP</b>				
Brigádník	4 160	6 240	6 240	16 640
<b>CELKEM</b>	<b>111 360</b>	<b>167 040</b>	<b>167 040</b>	<b>445 440</b>

### 3.6.4 Měsíční provozní náklady

Výše nájemného a energie byla zjištěna dle soukromých spolehlivých zdrojů. Dále jsou měsíční provozní náklady tvořeny telekomunikačními službami, pojištěním prodejny, platbou účetní společnosti, odpisy a pohonnými hmotami. Podrobný výpočet odpisů je zařazen v příloze 6. Marketingovou propagací jsou myšleny nástroje komunikačního mixu, převážně podpora prodeje. Společnost bude podporu provozovat zejména formou samplingu, slevou při nákupu určitého množství, akcí typu 2+1, zvýhodněného nákupu při speciálních příležitostech apod. Pro finanční plán se uvažuje fixní částka měsíčních provozních nákladů pro jednotlivé roky. Částky jsou stanoveny jako průměrné měsíční náklady za rok.

**Tabulka 21 Měsíční provozní náklady** (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Kč
Mzdové náklady	55 680
Nájemné	15 720
Spotřeba energie	2 540
Telekomunikační služby	1 360
Pojištění prodejny	400
Marketingová propagace	500
Účetnictví	1 000
Odpisy	1 818
PHM	1 500
<b>CELKEM</b>	<b>80 518</b>

Samozřejmě nelze opomenout ostatní provozní náklady, které budou zahrnuty do ročního výpisu nákladů. Společnost mezi ostatní provozní náklady počítá náklady na údržbu, pojištění odpovědnosti za škodu, povinné ručení, poplatek za odvoz odpadů, silniční daň, cestovné, školení apod. V této souvislosti počítáme s fixními náklady asi 12 000 Kč za rok, což je průměrně 1 000 Kč měsíčně a ve zkráceném prvním roce se odhadují ostatní provozní náklady ve výši 8 000 Kč.

**Tabulka 22 Ostatní provozní náklady** (Zdroj: vlastní zpracování)

Ostatní provozní náklady	Kč
Měsíčně	1 000
1. Rok	8 000
Další roky	12 000

Společnost měsíčně utratí na provozních nákladech asi 81 518 Kč.

### 3.6.5 Předpokládané výnosy

Výnosy podniku jsou zcela tvořeny tržbami za zboží a vlastní výrobky (mražený jogurt). Tržbami za zboží jsou z větší části myšleny cupcakes, nealkoholické nápoje budou prodávány pouze jako doplňkový sortiment, tedy podnik neuvažuje jejich prodej za podstatnou část tržeb. Pro odhad tržeb jsou využita data z provedeného marketingového průzkumu, ze kterého vyplývá, že zákazník během jedné návštěvy utratí průměrně 120 korun.

Denní tržby v roce 2015 jsou odhadovány za jednotlivé měsíce z důvodu kolísání návštěvnosti v jednotlivých měsících kvůli slavnostnímu zahájení a změnám v rámci ročních období. Denní návštěvnost se odhaduje dle umístění prodejny, skladby sortimentu, ročního období. Nejvyšší denní tržby jsou predikovány pro období letních prázdnin, protože studenti nechodí do školy, rodiny pořádají výlety a především je teplé počasí, které v zákaznících vyvolá potřebu ochladit se. V těchto měsících se očekává vyšší poptávka po mraženém jogurtu. V listopadu a prosinci dojde k poklesu poptávky kvůli blížícím se Vánocům.

**Tabulka 23 Denní tržby dle měsíců v roce 2015** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	Počet lidí za den	Tržby za den (Kč)
Květen	40	4 800
Červen	40	4 800
Červenec	50	6 000
Srpen	50	6 000
Září	45	5 400
Říjen	40	4 800
Listopad	40	4 800
Prosinec	35	4 200

Denní tržby lze dále odhadovat dle průměrné návštěvnosti pro jednotlivé měsíce ve třech variantách. Realistická varianta využívá data z Tabulky 23, optimistická upravuje tuto návštěvnost o pět zákazníků denně navíc, pesimistická naopak uvažuje s nižší návštěvností o pět zákazníků.

**Tabulka 24 Denní tržby dle měsíců v 2015 – varianty** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
Květen	5 400	4 800	4 200
Červen	5 400	4 800	4 200
Červenec	6 600	6 000	5 400
Srpen	6 600	6 000	5 400
Září	6 000	5 400	4 800
Říjen	5 400	4 800	4 200
Listopad	5 400	4 800	4 200
Prosinec	4 800	4 200	3 600

**Tabulka 25 Denní tržby dle čtvrtletí v roce 2015** (Zdroj: vlastní zpracování)

2015	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
2. čtvrtletí	5 400	4 800	4 200
3. čtvrtletí	6 400	5 800	5 200
4. čtvrtletí	5 200	4 600	4 000

Výnosy za druhý rok podnikání budou stanoveny čtvrtletně. Oproti 4. čtvrtletí předchozího roku se očekává nárůst tržeb v 1. čtvrtletí 2016 o 5 % a mezi dalšími čtvrtletími o 15 %, 20 %, 10 %. V průběhu druhého roku se společnost dostává více do povědomí zákazníků, buduje si své postavení na trhu, získává věrné ale i nové zákazníky. Zároveň má v plánu nákup mixéru na mražené jogurtové koktejly, čímž přiláká další zákazníky a posílí svoji pozici v konkurenčním boji.

**Tabulka 26 Denní tržby dle čtvrtletí v roce 2016** (Zdroj: vlastní zpracování)

2016	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
1. čtvrtletí	5 460	4 830	4 200
2. čtvrtletí	6 280	5 560	4 830
3. čtvrtletí	7 540	6 680	5 800
4. čtvrtletí	8 300	7 350	6 380

V dalších letech se předpokládá mírnější meziroční růst tržeb o 10 %, ten lze přičíst příchodu další nové konkurence a zmírnění atraktivity nabízených produktů.

**Tabulka 27 Denní tržby v letech 2017 a 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
2017	9 130	8 090	7 020
2018	10 050	8 900	7 730

Na základě zpracování vývoje denních tržeb se stanoví výnosy pro jednotlivá období. Pro zjednodušení se pracuje s měsícem dlouhým 30 dní bez uvažování víkendů a státních svátků. Poté bude pouze na majitelkách podniku rozhodnout, kdy bude prodejna otevřená či uzavřená.

**Tabulka 28 Tržby v roce 2015** (Zdroj: vlastní zpracování)

2015	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
Květen	162 000	144 000	126 000
Červen	162 000	144 000	126 000
Červenec	198 000	180 000	162 000
Srpen	198 000	180 000	162 000
Září	180 000	162 000	144 000
Říjen	162 000	144 000	126 000
Listopad	162 000	144 000	126 000
Prosinec	144 000	126 000	108 000
2. čtvrtletí	324 000	288 000	252 000
3. čtvrtletí	576 000	522 000	468 000
4. čtvrtletí	468 000	414 000	360 000
<b>CELKEM</b>	<b>1 368 000</b>	<b>1 224 000</b>	<b>1 080 000</b>

Celkové výnosy pro rok 2015 jsou předběžně vykalkulovány na 1 224 000 Kč pro realistickou variantu. V roce 2015 se výnosy počítají pouze za 8 měsíců od slavnostního otevření.

**Tabulka 29 Tržby v roce 2016** (Zdroj: vlastní zpracování)

2016	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
1. čtvrtletí	491 400	434 700	378 000
2. čtvrtletí	565 200	500 400	434 700
3. čtvrtletí	678 600	601 200	522 000
4. čtvrtletí	747 000	661 500	574 200
<b>CELKEM</b>	<b>2 482 200</b>	<b>2 197 800</b>	<b>1 908 900</b>

V roce 2016 jsou výnosy predikovány ve výši 2 197 800 Kč pro realistickou variantu, 2 482 200 Kč pro optimistickou a 1 908 900 Kč pro pesimistickou variantu.

**Tabulka 30 Tržby v roce 2017 a 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
2017	3 286 800	2 912 400	2 527 200
2018	3 618 000	3 204 000	2 782 800

V roce 2017 překonají tržby hranici tři milionů korun u optimistické varianty, v roce 2018 tomu tak bude i varianty realistické.

### 3.6.6 Předpokládané náklady

Náklady na nákup zboží a surovin jsou stanoveny k tržbám z prodeje v jednotlivých variantách. Společnost tím chce docílit neplýtvání surovin a zboží, jež má nízkou dobu trvanlivosti. Jedná se pouze o teoretické částky. V případě nedostatku zboží či surovin bude společnost postupovat operativně, a to jednorázovým okamžitým nákupem u nejbližšího dostupného dodavatele. Náklady na nákup zboží a surovin tvoří 50 % tržeb. Průměrná marže na prodávané produkty je stanovena ve výši 50 %.

**Tabulka 31 Náklady v roce 2015** (Zdroj: vlastní zpracování)

2015	Náklady	Varianta		
		optimistická	realistická	pesimistická
2. čtvrtletí	Nákup zboží a surovin	162 000	144 000	126 000
	Celkové náklady	325 036	307 036	289 036
3. čtvrtletí	Nákup zboží a surovin	288 000	261 000	234 000
	Celkové náklady	532 554	505 554	478 554
4. čtvrtletí	Nákup zboží a surovin	234 000	207 000	180 000
	Celkové náklady	478 554	451 554	424 554
<b>2015</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1 336 144</b>	<b>1 264 144</b>	<b>1 192 144</b>

V roce 2015 celkové náklady činí v optimistické variantě 1 336 144 Kč, v realistické 1 264 144 Kč a v pesimistické 1 192 144 Kč. Už nyní se znalostí tržeb lze předpokládat minimálně u pesimistické varianty záporný výsledek hospodaření neboli ztrátu.

**Tabulka 32 Náklady v roce 2016** (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
Nákup zboží a surovin	1 241 100	1 098 900	954 450
Provozní náklady	978 216	978 216	978 216
Nákup mixéru	4 980	4 980	4 980
<b>CELKEM</b>	<b>2 224 296</b>	<b>2 082 096</b>	<b>1 937 646</b>

V roce 2016 si společnost pořídila mixér ve výši 4 980 Kč. Jelikož nepřesahuje částku stanovenou vnitřní směrnici, bude jednorázově vložen do nákladů a účtován jako zásoba.

**Tabulka 33 Náklady v roce 2017** (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
Nákup zboží a surovin	1 643 400	1 456 200	1 263 600
Provozní náklady	1 158 216	1 158 216	1 158 216
<b>CELKEM</b>	<b>2 801 616</b>	<b>2 614 416</b>	<b>2 421 816</b>

V roce 2017 došlo k navýšení fixních nákladů o 18 % měsíčně. Důvodem je přijetí nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

**Tabulka 34 Náklady v roce 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Varianta (Kč)		
	optimistická	realistická	pesimistická
Nákup zboží a surovin	1 809 000	1 602 000	1 391 400
Provozní náklady	1 158 216	1 158 216	1 158 216
<b>CELKEM</b>	<b>2 967 216</b>	<b>2 760 216</b>	<b>2 549 616</b>

Prozatím se v roce 2018 neočekává žádné zvýšení provozních nákladů. Náklady se budou pohybovat v rozmezí od 2 549 616 Kč do 2 967 216 Kč podle toho, která z variant se stane skutečností.

### 3.6.7 Výsledek hospodaření

Po zjištění předpokládaných nákladů a výnosů lze vypočítat i výsledek hospodaření. Ten se stanoví jako rozdíl nákladů a výnosů. Protože první rok podnikání je

nejrizikovější, podléhá jeho financování drobnohledu, proto i hospodářský výsledek je zjišťován jak pro jednotlivá čtvrtletí, tak pro celý rok.

**Tabulka 35 Výsledek hospodaření v roce 2015** (Zdroj: vlastní zpracování)

2015	Položka	Varianta (Kč)		
		Optimistická	Realistická	Pesimistická
2. čtvrtletí	Výnosy	324 000	288 000	252 000
	Náklady	325 036	307 036	289 036
	Hospodářský výsledek	- 1 036	- 19 036	- 37 036
3. čtvrtletí	Výnosy	576 000	522 000	468 000
	Náklady	532 554	505 554	478 554
	Hospodářský výsledek	43 446	16 446	- 10 554
4. čtvrtletí	Výnosy	468 000	414 000	360 000
	Náklady	478 554	451 554	424 554
	Hospodářský výsledek	- 10 554	- 37 554	- 64 554
2015	Výnosy	1 368 000	1 224 000	1 080 000
	Náklady	1 336 144	1 264 144	1 192 144
	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>31 856</b>	<b>- 40 144</b>	<b>-112 144</b>

V roce 2015 společnost dosahuje zisku pouze u optimistické varianty, a to asi 50 tisíc korun. U dalších dvou variant se pohybuje ve ztrátě. Pro tuto ztrátu má určenou rezervu ve formě uložených prostředků na běžném účtu.

**Tabulka 36 Výsledek hospodaření v roce 2016** (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Varianta (Kč)		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	2 482 200	2 197 800	1 908 900
Náklady	2 224 296	2 082 096	1 937 646
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>257 904</b>	<b>115 704</b>	<b>- 28 746</b>

V roce 2016 hospodaří společnost se ztrátou pouze v pesimistické variantě. Tato ztráta činí necelých 29 tisíc, a proto v případě potřeby by mohla být pokryta z prostředků na běžném účtu. V optimistické i realistické variantě společnost hospodaří se ziskem.

**Tabulka 37 Výsledek hospodaření v roce 2017** (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Varianta		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	3 286 800	2 912 400	2 527 200
Náklady	2 801 616	2 614 416	2 421 816
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>485 184</b>	<b>297 984</b>	<b>105 384</b>

Zisku ve všech variantách společnost dosahuje teprve až v roce 2017. U realistické varianty činí dokonce více jak půl milionu korun. Průměrně se jedná měsíčně o 40 432 Kč, resp. 24 832 Kč, resp. 8 782 Kč.

**Tabulka 38 Výsledek hospodaření v roce 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Varianta		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výnosy	3 618 000	3 204 000	2 782 800
Náklady	2 967 216	2 760 216	2 549 616
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>650 784</b>	<b>443 784</b>	<b>233 184</b>

Poslední tabulka zahrnuje hospodářský výsledek pro rok 2018 v případě, že společnost nepodnikne žádné kroky k rozšíření podnikatelských aktivit.

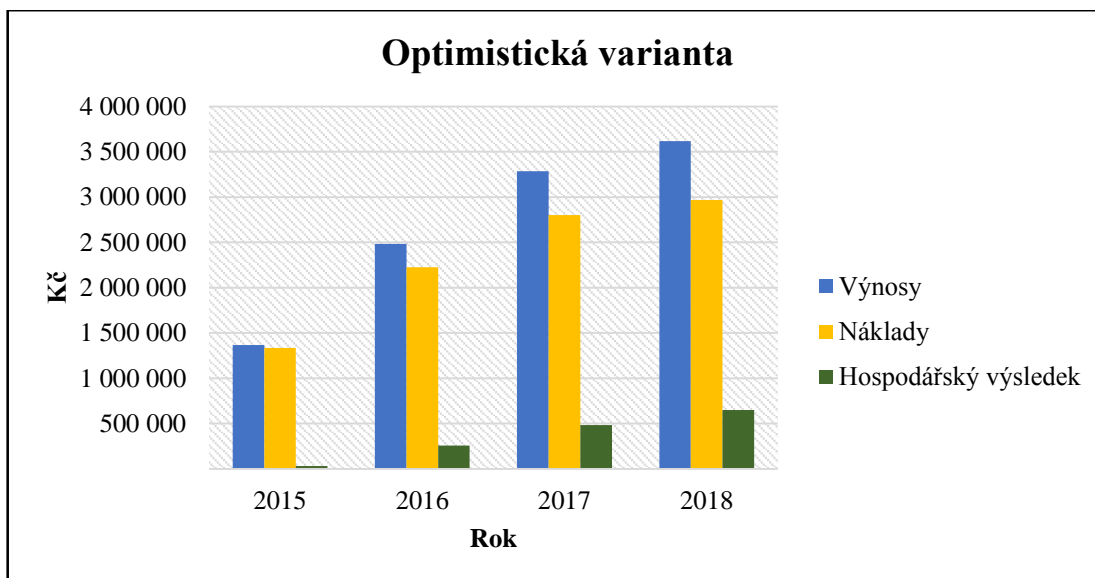
### 3.6.8 Shrnutí jednotlivých variant

V následujícím textu budou stručně rozebrány jednotlivé varianty s komentářem ohledně možností použití zisku. Potřebné výkazy dle variant jsou obsaženy v přílohách 7 – 10.

#### Optimistická varianta

**Tabulka 39 Optimistická varianta (Kč);** (Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2015	2016	2017	2018
Výnosy	1 368 000	2 482 200	3 286 800	3 618 000
Náklady	1 336 144	2 224 296	2 801 616	2 967 216
Hospodářský výsledek	31 856	257 904	485 184	650 784



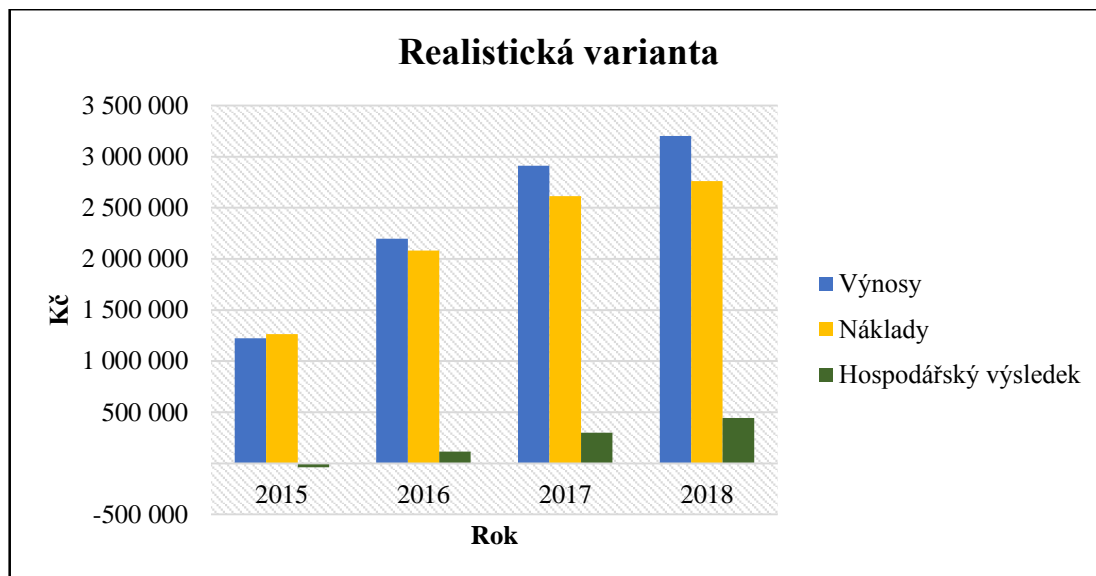
**Graf 9 Optimistická varianta** (Zdroj: vlastní zpracování)

U optimistické varianty podnik dosahuje zisku již v prvním roce podnikání, ovšem velmi nepatrného a měl by být uložen a připraven k použití v případě nutnosti krytí mimořádných nákladů. V následujících letech zisk průběžně roste. V každém roce by část zisku měla být použita jako bonus ke mzdám majitelů, část uložena jako rezerva. Společnost by dále mohla uvažovat o zvelebení současné prodejny, jak pro zákazníky, tak pro vlastní potřebu a zaměstnance, či o koupi firemního automobilu nebo o rozšíření svých podnikatelských aktivit. V tomto případě se může jednat o rozšíření prodejní sítě nebo o přemístění prodejny. Pro rozšíření prodejní sítě se za taktické místo může zvolit přístaviště u Brněnské přehrady, ovšem pouze na období letní sezóny od května do září. Brněnská přehrada je v tomto období velice frekventované místo, obyvatelstvo jej využívá pro své sportovní či oddechové aktivity, jako koupaliště a také se zde konají různé kulturní akce, například přehlídka ohňostrojů Ignis Brunensis. V případě přesunu se jedná o výběr nových větších prostor, kterými dopřeje podnik pohodlí jak personálu, tak zákazníkům. Ideální by bylo zůstat v blízkosti původní lokality z důvodu pohodlí svých zákazníků. Vhodné by byly prostory v přízemí domu, před kterými by bylo možnost požádat úřad městské části o povolení k provozování letní zahrádky. Dalším motivem k použití zisku může být rozšíření marketingové komunikace třeba v oblasti PR.

## Realistická varianta

Tabulka 40 Realistická varianta (Kč); (Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta	2015	2016	2017	2018
Výnosy	1 224 000	2 197 800	2 912 400	3 204 000
Náklady	1 264 144	2 082 096	2 614 416	2 760 216
Hospodářský výsledek	- 40 144	115 704	297 984	443 784



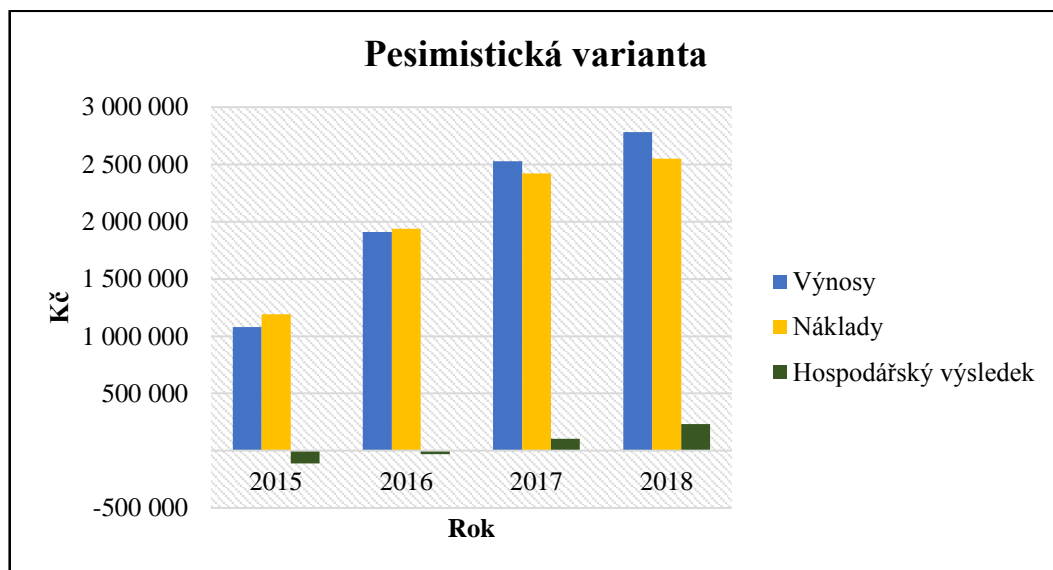
Graf 10 Realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Oproti optimistické variantě se podnik v realistickém pojetí pohybuje v prvním roce v záporných číslech, přesněji na úrovni – 40 144 Kč. Tato ztráta bude uhrazena z peněžních prostředků dostupných na běžném účtu, které zde byly uloženy právě pro tyto nepříznivé situace. V dalších letech se již počítá se ziskem. I v této variantě může podnik realizovat plány jako u té předešlé, ovšem nikoliv stejným tempem. Bude nutné pečlivě si rozvrhnout jednotlivé kroky tak, aby byl zisk využit co nejefektivněji.

## Pesimistická varianta

Tabulka 41 Pesimistická varianta (Kč); (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2015	2016	2017	2018
Výnosy	1 080 000	1 908 900	2 527 200	2 782 800
Náklady	1 192 144	1 937 646	2 421 816	2 549 616
Hospodářský výsledek	-112 144	- 28 746	105 384	233 184



Graf 11 Pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

V pesimistické variantě musí podnik počítat se ztrátou v prvním i ve druhém roce. V prvním roce ztráta přesahuje 110 000 Kč. Společnost má naštěstí i pro tuto ztrátu uložené dostatečné krytí na běžném účtu. Ovšem měla by v tomto případě začít přemýšlet o změnách, které by dopomohly k pozitivnímu vývoji v dalších letech. Může se jednat o personální změny, změny dodavatelů, zlepšení marketingové propagace, být důraznější v konkurenčním boji. Evidentně podnik nenavštívilo dostatečné množství zákazníků, aby pokrylo náklady spojené s podnikáním. Ve druhém roce hospodaří společnost se ztrátou asi 29 tisíc korun. I tu pokryjí peněžní prostředky uložené bance, avšak společnost má stále ve svém podnikání jisté mezery či konkurence prozatím vyhrává konkurenční boj. O důvodech ztráty lze pouze polemizovat. Pro přesnější zjištění problému se doporučuje provést příslušné analýzy, vyvodit z nich příčiny a následně přijmout opatření. V roce

2017 a 2018 společnost již dosahuje zisku a může částečně uvažovat o nějakém z výše navržených nápadů.

### **3.7 Analýza rizik**

S každým podnikáním souvisí jistá rizika. Úkolem podnikatele je správně tyto hrozby identifikovat a tvorbou vhodných opatření je minimalizovat či eliminovat. Pro správnou definici existujících rizik bude výchozím bodem SWOT analýza, následně budou zvoleny vhodné kroky a opatření tak, aby v nejlepším případě k riziku nemuselo dojít.

#### **3.7.1 Identifikace rizik**

##### **Nedostatek zkušeností s podnikáním**

Nedostatek zkušeností s podnikáním se může projevit v nesprávném sestavení podnikatelského plánu, špatném hospodaření s financemi a chybách v rozhodování, které mohou být pro budoucí fungování podniku zásadní.

##### **Zákazníci**

Jednou z vysoce rizikových oblastí jsou zákazníci, jelikož jsou zdrojem našich tržeb. S tímto rizikem je nutné počítat již při sestavování podnikatelského plánu. Nyní v Brně neexistuje podnik podobného typu, proto je těžké odhadnout, jaký k němu zákazníci přijmou postoj. Po zahájení prodeje vznikají další rizika spojená s tímto faktorem. Mezi zákazníky mohou vznikat negativní reakce, což ohrožuje tržby a jméno na trhu. Zákazníky ovlivňují i nepředvídatelné události, jako například změna ekonomické situace, která vede i ke změnám v jejich preferencích.

##### **Legislativní změny**

Změny v legislativě patří mezi vnější faktory podniku, které nedokážeme ovlivnit. Neustále dochází k přijímání nových zákonů, novelizacím, vydávání vyhlášek. Toto riziko zahrnuje i změny v sazbách daně z přidané hodnoty, která se v případě jejího zvýšení odrazí na ceně produktu, čímž vzniká riziko citlivosti zákazníka na cenu a společnost přijde o některé z nich.

### **Stávající konkurence**

V předešlém textu je zmíněno, že za konkurenci podniku se považují cukrárny a kavárny nabízející tyto produkty či jejich substituty. V centru města se takových podniků vyskytuje několik, a proto je rivalita v této oblasti značná. Jedním z hlavních prostředků konkurenčního boje je cenová politika, pomocí které můžou podniku odlákat zákazníky orientované na cenu.

### **Vstup nové konkurence na trh**

V případě atraktivity trhu a existence poptávky po produktech je pouze otázkou času, kdy se objeví noví konkurenti s novou údernou strategií, pomocí které zaujmout zákazníka a vybudují si pevné postavení na trhu.

### **Existence substitutů**

Ve své podstatě podnik nabízí substituty ke zmrzlině, zákuskům či pečivu. Hlavní konkurenční výhodou je nižší kalorická hodnota oproti zmrzlině, možnost vlastní kombinace mraženého jogurtu, originální vzhled a příchutě cupcakes.

### **Finanční náročnost**

Jedná se o riziko provázející celou dobu podnikání. Na finanční stránku má vliv mnoho nepředvídatelných faktorů a podnik musí vynaložit velké úsilí, aby byl schopen řešit náhlou nepříznivou finanční situaci. Špatná finanční situace znamená neschopnost splácení nájmu, dostání svým závazkům vůči dodavatelům i státu.

### **Rizika spojená s provozovnou**

S provozovnou souvisí hned několik rizik. Z hlediska strategie může být provozovna špatně umístěna na místě, kde je nízká koncentrace cílového segmentu či špatná dostupnost. Na provozovnu se váže i riziko zvyšování cen nájmu či cen za spotřebovanou energii. Neočekávanou hrozbou jsou krádeže, živelné pohromy, které by pro podnik znamenaly obrovské komplikace, především finanční.

### 3.7.2 Kvantifikace rizik

Pro identifikaci rizik byla vypracována jejich kvantifikace. V následující tabulce jsou zobrazeny ohodnocené pravděpodobnosti a následné dopady.

**Tabulka 42 Kategorizace – pravděpodobnost výskytu, dopad rizika (Zdroj: vlastní zpracování)**

Hodnota	Dopad	Pravděpodobnost
1	Žádný	Velmi malá
2	Malý	Malá
3	Střední	Střední
4	Velký	Velká
5	Značný	Zvlášť vysoká

V dalším kroku jsou hodnoty dopadu a pravděpodobnosti přiřazeny jednotlivým rizikům a zjišťuje se výsledná hodnota rizika. Ta se spočítá jako součin přiřazené hodnoty dopadu a pravděpodobnosti. Výsledky jsou zaneseny do tabulky 43.

**Tabulka 43 Hodnocení rizika - výsledná tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)**

Zkratka	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Hodnota rizika
R1	Nedostatek zkušeností	4	2	8
R2	Zákazníci	5	3	15
R3	Legislativní změny	1	1	1
R4	Stávající konkurence	4	4	16
R5	Nová konkurence	3	4	12
R6	Substituty	3	3	9
R7	Finanční náročnost	3	2	6
R8	Provozní rizika	5	1	5

Takto vypočtené hodnoty jsou zaneseny do tzv. matice rizik. V zelené oblasti se vyskytují běžná, zanedbatelná či méně nákladná rizika. Žlutá oblast vyznačuje rizika, proti kterým je vhodné se pojistit, protože by mohla mít citelný dopad na podnik. Na rizika v červeném poli by se měl podnik nejvíce zaměřit, protože jsou označena jako kritická. Aby jim podnik předcházel, musí být neustále sledována, vyhodnocována a prováděna příslušná opatření.

**Tabulka 44 Matice rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

5	R8		R2		
4		R1	R5	R4	
3	R7				
2		R6			
1	R3				
<b>Dopad/pravděpodobnost</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### 3.7.3 Reakce na rizika

Aby byl výskyt rizik a jejich následných dopadů snížen na minimum, bude docházet k jejich pravidelnému monitorování ze strany společnosti. Tuto činnost budou zajišťovat v podniku jednatelé, kteří jsou zodpovědní za sestavení podnikatelského plánu zahrnujícího strategii řízení rizik.

Největší pozornost by měla být zaměřena na sledování a vyhodnocování rizik v červené oblasti. Tyto hrozby lze označit jako kritické. K jejich omezení či eliminaci jsou stanoveny následující strategie:

- **R2: Zákazníci**

Jak už bylo zmíněno, se zákazníky souvisí několik rizik, a to jejich nezájem, negativní reakce, cenová orientovanost a další. Aby společnost tomuto riziku předcházela již před zahájením činnosti, doporučuje se analyzovat spotřebitelský trh pomocí kvalitního marketingového průzkumu, ze kterého zjistí informace nejen o zájmu o produkty ze strany zákazníků, ale současně například i o poloze prodejny či cenách. Po zahájení činnosti by společnost měla podobné průzkumy provádět opakovaně, aby předešla riziku negativních ohlasů. Současně pro nezájem zákazníků společnost vynakládá značné úsilí a finanční prostředky na marketingové nástroje podněcující udržení i získání nových zákazníků. Jedná se například o komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, podporou prodeje, vývoje zajímavých komerčních obalů, obměňování nabízeného sortimentu apod.

- **R4: Stávající konkurence**

Pro předejití tomuto riziku musí společnost neustále monitorovat chování konkurence v konkurenčním boji a uzpůsobovat svoji strategii. V případě zjištění, že konkurence nabízí vyšší hodnotu, má společnost dvě možnosti k eliminaci tohoto rizika – zvýší hodnotu pro zákazníka posílením produktu, dojmu ze zaměstnanců, image nabídky či sníží celkové náklady pro zákazníka snížením ceny.

- **R5: Nová konkurence**

Z důvodu nedostatku těchto produktů v Brně se očekává příchod nové konkurence, a proto je důležité sledování veškerého vývoje na trhu. Riziko lze snížit například zavedením věrnostního programu pro pravidelné zákazníky. Tím si společnost může zařídit pevné místo jak na trhu, tak u zákazníků, jež nebudou motivováni k návštěvě jiného podniku, pokud budou mít možnost dostat ty samé produkty s určitými výhodami.

Žlutá oblast matice zahrnuje rizika méně kritická, ale stále nezanedbatelná:

- **R1: Nedostatek zkušeností s podnikáním**

Tomuto riziku se společnost vyhne zpracováním kvalitního, podrobného a reálného podnikatelského plánu, k jehož sestavení si může jako dohled a odborného konzultanta přizvat kvalifikovanou firmu. Pro pozdější hrozby společnost může uzavřít pojištění odpovědnosti při podnikání.

- **R8: Rizika spojená s provoznou**

S podnikáním souvisí i nepředvídatelné události jako živelná pohroma či krádež, proto bude majetek používaný k podnikatelské činnosti řádně pojištěn. Tím dojde k významnému snížení podnikatelského rizika, ovšem podnik je zcela závislý na svém majetku. Jeho případné odcizení či poničení by znamenalo citelnou újmu, neboť pojišťovna vyplatí poměrnou část, která nikdy není vyplacena okamžitě po pojistné události.

Rizika v zeleném poli jsou charakterizována jako běžná, zanedbatelná nebo nízkonákladová:

- **R3: Legislativní změny**

Proti novým a novelám stávajících zákonů, norem a důsledků z nich plynoucí se nelze nikterak bránit. Podnik se jim musí okamžitě přizpůsobit. Jejich neznalost, a tedy nedodržení by mohlo vést k problémům s českou justicí. Z toho důvodu budou společníci příležitostně navštěvovat školení především v oblasti daní, účetnictví a školení týkající se všech povinností v oblasti gastronomických provozů.

- **R6: Substituty**

Podnik bude v podstatě nabízet substituty ke klasickým mraženým pochoutkám, sladkému pečivu a zákuskům. K eliminaci tohoto rizika se bude společnost snažit vybudovat dobrou pověst mezi zákazníky a svoji strategii založí na originalitě produktů. Tím podnítí zákazníky klasických a stávajících konkurenčních podniků k potřebě vyzkoušet něco nového, a následně návštěvě podniku.

- **R7: Finanční náročnost**

S hrozbou finanční náročnosti se bude společnost potýkat po celou dobu podnikatelské činnosti. I finanční stránku podnikání ovlivňuje velké množství nepředvídatelných finančních faktorů. Společnost musí být dostatečně připravena na zvládnutí náhlé nepříznivé situace. Za ty se považuje neschopnost dlouhodobě splácet své závazky vůči věřitelům, ať už se jedná o dodavatele, finanční úřady či banky. K těmto problémům může dojít vlivem nedostatečného zájmu o podnik ze strany zákazníků, což vede ke snížení výnosů. K monitorování tohoto rizika společnost bude zpracovávat v daných intervalech finanční analýzy zaměřené na zásoby tvořící významnou část nákladů, určení jejich optimální výše, sledovat vývoj v zájmu o produkty, vyhledávat výhodnější smlouvy s dodavateli. Opět je primární nutností orientace na zákazníka a jeho potřeby.

### 3.8 Hodnocení efektivnosti podniku

Pro zhodnocení efektivnosti projektu hraje důležitou roli doba návratnosti investice, která udává, za kolik let se vrátí peněžní prostředky vložené do podnikání. K výpočtu je použita prostá doba návratnosti nezohledňující faktor času. Počítá se na základě investice do podnikání a průměrného nediskontovaného výsledku hospodaření za období 2015 – 2018, přesněji za 44 měsíců podnikání, protože k zahájení činnosti dojde v květnu 2015.

Do podnikání bylo investováno 400 000 Kč. V tomto případě jsou zohledněny veškeré zdroje, které měly majitelky k dispozici ještě před založením společnosti.

#### Optimistická varianta

$$T = \frac{400\,000}{32\,403} = 12,34 \text{ měsíců}$$

Společnosti se vrátí investované peněžní prostředky do 13 měsíců, tedy do konce druhého kvartálu roku 2016. Tato varianta vychází velice pozitivně a již v druhém roce může společnost přemýšlet o realizaci nových plánů.

#### Realistická varianta

$$T = \frac{400\,000}{22\,704} = 17,62 \text{ měsíců}$$

Jelikož v realistické variantě první rok podnikání vykazoval ztrátu, realistická varianta se počítá až od roku 2016. Investice se podniku vrátí od této doby za rok a 5,5 měsíce, resp. za dva roky od zahájení podnikání. I tento výsledek lze hodnotit kladně.

#### Negativní varianta

$$T = \frac{400\,000}{14\,107} = 28,35 \text{ měsíců}$$

V negativní variantě se návratnost investic počítá až od roku 2017, kdy hospodaření společnosti poprvé vykázalo zisk. Doba návratnosti trvá dva roky a 4 měsíce, tedy peněžní prostředky se podniku vrátí za 4 roky od začátku podnikání. V této variantě je třeba začít přemýšlet o zavedení určitých opatření.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo sestavení komplexního podnikatelského plánu pro založení malého podniku zaměřeného zejména na prodej mraženého jogurtu a cupcakes v centru města Brna. Na základě uskutečněných analýz lze konstatovat, že podnik má šanci na úspěch z důvodu jeho originality, nedostatečné přímé konkurence a vhodnému umístění v centru města, kde dochází k největší koncentraci cílového segmentu.

S využitím získaných teoretických poznatků a informací z analýz byl sestaven podnikatelský plán. Právní formou společnosti byla zvolena společnost s ručením omezeným, zejména kvůli snížení rizika v případě neúspěchu. K prvotnímu financování bude potřeba pouze vlastních finančních zdrojů ve výši 400 000 Kč. Z počátku se společnost V Mlsném ráji, s.r.o. zaměří na prodej mraženého jogurtu, cupcakes a doplňkového sortimentu ve formě nealkoholických nápojů. Postupem času přidá prodej chlazených jogurtových koktejlů, případně kávy dle požadavků zákazníků.

Za stěžejní část je považován finanční plán vypracovaný ve třech variantách, a to optimistické, realistické a pesimistické. Pouze u pesimistické varianty bude potřeba přijmout zvláštní opatření vedoucí k vylepšení finanční situace podniku. Realistická varianta počítá se ztrátou ve výši asi 45 tisíc korun pouze v prvním roce a optimistická varianta očekává zisk již od prvního roku podnikání. Proto tyto dvě varianty mají pro podnik potenciál pro další rozvoj, například pro otevření nové prodejny či přesunu stávající prodejny do větších prostor včetně vyřízení povolení na letní zahrádku, čímž zajistí větší komfort jak zákazníkům, tak personálu nebo otevřením sezónní mobilní prodejny u Brněnské přehrady, jež se jeví jako strategická pozice pro letní sezónu kvůli vysoké koncentraci obyvatelstva města a přilehlého okolí. Nicméně pro tyto návrhy by bylo vhodné vytvořit alespoň stručné podnikatelské plány, založené především na výsledcích příslušných marketingových průzkumů a finanční části.

Pro zajištění dlouhodobého úspěchu, musí podnik pečovat o nové i stávající zákazníky, jelikož veškeré tržby se odvíjí od prodaného zboží a výrobků. Již před započatím podnikatelské činnosti je důležité dbát na kvalitní marketingovou komunikaci, za jejíž hlavní nástroj byly zvoleny sociální sítě. Výhoda tohoto nástroje spočívá především

v nízkonákladovosti samotného provedení a užívání. Kromě dobré marketingové komunikace, jež je součástí marketingové strategie, si musí podnik stanovit konkrétní cíle a v pravidelných intervalech kontrolovat jejich plnění a zároveň monitorovat situaci na trhu. Díky tomu může zároveň vyhodnocovat podnikatelská rizika, předcházet jim či případně volit kroky k jejich minimalizaci či odstranění. V neposlední řadě tvoří součást podnikatelského plánu i časový harmonogram jeho realizace.

Bude-li podnik postupovat dle navrženého podnikatelského plánu, dá se očekávat předpokládaný vývoj, tedy úspěšné podnikání. Závěrem lze konstatovat, že veškeré cíle bakalářské práce byly naplněny.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Tištěné publikace

- [1] MARTINOVIČOVÁ D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [2] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- [3] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- [4] ZICHOVÁ J. *Živnostenské podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 196 s. ISBN 978-80-7418-001-9.
- [5] KORÁB V. a V. BUMBEROVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 s. ISBN 978-80-214-5039-4.
- [6] SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [7] VEBER J. a J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [8] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).
- [9] PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: Czech Invest, 2005.
- [10] KORÁB V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] SRPOVÁ J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [12] FORET M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [13] BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

## Online zdroje

- [14] ČINKOVÁ, M. Deset nejdůležitějších změn při rekonstrukci práva od 1. 1. 2014. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/nove-obcanske-obchodni-rekodifikace-2014/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>
- [15] MANAGEMENTMANIA. Analýza 5F (Five forces). *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013, 18. 10. 2013 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [16] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 22. 1. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- [17] Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 24. 7. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2013-54045.html>
- [18] Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město* [online]. 6. 6. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_v\\_okrese\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto)
- [19] YouthZone – nová sekce webu Brna. *Statutární město Brno* [online]. 18. 9. 2013 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/youth-zone/co-tady/>
- [20] Ekonomika v číslech. *Statutární město Brno* [online]. 13. 1. 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech>
- [21] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zpráva o základních tendencích příjmové a výdajové situace domácností ČR v 1. – 3. čtvrtletí 2014* [online]. 10. 2. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/20280/analyza\\_3\\_2014.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/20280/analyza_3_2014.pdf)
- [22] Český statistický úřad (ČSÚ). *Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji*. [online]. 17. 3. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z:

- [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna\\_hruba\\_mesicni\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji)
- [23] *HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point* [online]. © 2008 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/>
- [24] *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2015* [online]. Praha: MFČR, 2015, 30. 1. 2015 [cit. 2015-02-19]. ISSN 1804–7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- [25] Český statistický úřad (ČSÚ). *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností* [online]. 8. 3. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/produkty.nsf/podskupina?openform&:2014-16#a>
- [26] Užitečné tabulky. *Účetní kavárna* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/>
- [27] POSPÍŠIL, A. Elektronická evidence tržeb: pro malé podnikatele od roku 2017. *FinExpert.cz: osobní finance* [online]. 2014, 22. 12. 2014 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/elektronicka-evidence-trzeb-pro-male-podnikatele-od-roku-2017>
- [28] BUSINESSINFO. Malé a střední podnikání. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>
- [29] CAFFE MORETTIONO. *Halta – dodavatel směsi na mražený jogurt*. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [http://www.goinbananasrva.com/uploads/3/0/9/0/30908853/4846715\\_orig.jpg](http://www.goinbananasrva.com/uploads/3/0/9/0/30908853/4846715_orig.jpg)
- [30] FUTURE SAILORS. *Future Sailors* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [http://payload75.cargocollective.com/1/7/232128/3804934/IMG\\_9557-kopie\\_450.JPG](http://payload75.cargocollective.com/1/7/232128/3804934/IMG_9557-kopie_450.JPG)
- [31] POŘÍZKOVÁ, V. *Z ghetta blog* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: [https://scontent-vie.xx.fbcdn.net/hphotos-xfp1/t31.0-8/10985001\\_790848480962823\\_5153852218209431615\\_o.jpg](https://scontent-vie.xx.fbcdn.net/hphotos-xfp1/t31.0-8/10985001_790848480962823_5153852218209431615_o.jpg)
- [32] NEBESKÉ DORTÍČKY. *Nebeské dortíčky* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.nebeskedorticky.cz/photogallery>

## SEZNAM ZKRATEK

- NOZ – nový občanský zákoník
- ZOK – zákon o obchodních korporacích
- v.o.s. – veřejná obchodní společnost
- k.s. – komanditní společnost
- s.r.o. – společnost s ručením omezeným
- a.s. – akciová společnost
- MSP – malé a střední podniky
- Kč – korun českých
- ČR – Česká republika
- HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
- HDP – hrubý domácí produkt
- DPFO – daň z příjmů fyzických osob
- DPPO – daň z příjmů právnických osob
- DPH – daň z přidané hodnoty

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní charakteristiky obchodních společností.....	19
Tabulka 2 Definice MSP (Zdroj: [4], vlastní zpracování) .....	20
Tabulka 3 Marketingový mix 4P & 4C (Zdroj: [11], vlastní zpracování) .....	25
Tabulka 4 Vývoj počtu obyvatel v okrese Brno-město (Zdroj: [18], vlastní zpracování) .....	33
Tabulka 5 Hlavní makroekonomické indikátory (Zdroj: [24], vlastní zpracování).....	36
Tabulka 6 Vývoj průměrné spotřeby na osobu za měsíc – potraviny a nealkoholické nápoje.....	37
Tabulka 7 Vývoj daňových sazeb v ČR (Zdroj: [26], vlastní zpracování) .....	38
Tabulka 8 Shrnutí SLEPT analýzy (zdroj: vlastní zpracování) .....	40
Tabulka 9 Shrnutí Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 10 Přání zákazníků (zdroj: vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 11 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka 12 Základní informace o společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Tabulka 13 Náklady spojené se založením společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 14 Náklady na marketingovou propagaci (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 15 Náklady spojené s úpravou a vybavením prodejny (Zdroj: vlastní zpracování) .....	66
Tabulka 16 Nákup zboží a surovin (Zdroj: vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 17 Celkové náklady před zahájením činnosti (Zdroj: vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 18 Dlouhodobý majetek společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 19 Zahajovací rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 20 Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tabulka 21 Měsíční provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tabulka 22 Ostatní provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 23 Denní tržby dle měsíců v roce 2015 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 24 Denní tržby dle měsíců v 2015 – varianty (Zdroj: vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 25 Denní tržby dle čtvrtletí v roce 2015 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 26 Denní tržby dle čtvrtletí v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 27 Denní tržby v letech 2017 a 2018 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 28 Tržby v roce 2015 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	73

Tabulka 29 Tržby v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 30 Tržby v roce 2017 a 2018 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 31 Náklady v roce 2015 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 32 Náklady v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 33 Náklady v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 34 Náklady v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 35 Výsledek hospodaření v roce 2015 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	76
Tabulka 36 Výsledek hospodaření v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	76
Tabulka 37 Výsledek hospodaření v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 38 Výsledek hospodaření v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 39 Optimistická varianta (Kč); (Zdroj: vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 40 Realistická varianta (Kč); (Zdroj: vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 41 Pesimistická varianta (Kč); (Zdroj: vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 42 Kategorizace – pravděpodobnost výskytu, dopad rizika (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 43 Hodnocení rizika - výsledná tabulka (Zdroj: vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 44 Matice rizik (Zdroj: vlastní zpracování) .....	84

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Grafické znázornění a výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování) .....	27
Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj:[15]).....	29
Obr. 3 Příklad SWOT analýzy (Zdroj: [13], vlastní zpracování) .....	31
Obr. 4 Logo společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	53
Obr. 5 Varianty loga (zdroj: vlastní zpracování) .....	56
Obr. 6 Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování) .....	63
Obr. 7 Harmonogram (zdroj: vlastní zpracování).....	65

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti (Zdroj: [20]) .....	34
Graf 2 Věková struktura respondentů (zdroj: vlastní zpracování).....	44
Graf 3 Znalost produktů (zdroj: vlastní zpracování) .....	44
Graf 4 Povědomí zákazníků o nabízených produktech v Brně (zdroj: vlastní zpracování) .....	45
Graf 5 Pravděpodobná návštěvnost podniku (zdroj: vlastní zpracování).....	46
Graf 6 Vnímání cen (zdroj: vlastní zpracování) .....	47
Graf 7 Průměrná velikost útraty (zdroj: vlastní zpracování) .....	47
Graf 8 Důvody k návštěvě nového podniku (zdroj: vlastní zpracování) .....	48
Graf 9 Optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	78
Graf 10 Realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování).....	79
Graf 11 Pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování) .....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Marketingový průzkum .....	I
Příloha 2 Návrh smlouvy .....	III
Příloha 3 Sortiment .....	X
Příloha 4 Sociální síť .....	XI
Příloha 5 Vybavení prodejny .....	XII
Příloha 6 Výpočty odpisů .....	XIII
Příloha 7 Výkazy – Optimistická varianta .....	XIV
Příloha 8 Výkazy – realistická varianta .....	XVI
Příloha 9 Výkazy – pesimistická varianta.....	XVIII
Příloha 10 Cash-flow v prvním roce – realistická varianta .....	XXII

# PŘÍLOHY

## Příloha 1 Marketingový průzkum

- 1) **Znáte tyto produkty** (nad otázkou byly zobrazeny obrázky cupcakes a mraženého jogurtu + jejich pojmenování)
  - a. Ano, znám obojí
  - b. Zním pouze cupcakes
  - c. Zním pouze frozen yogurt
  - d. Ne, neznám ani jeden
- 2) **Máte poněti o podnicích nabízející tyto produkty v centru Brna?**
  - a. Ano (cupcakes i frozen yogurt) → otázka č. 3
  - b. Ano (cupcakes) → otázka č. 3
  - c. Ano (frozen yogurt) → otázka č. 3
  - d. Nevím → otázka č. 4
  - e. Ne → otázka č. 4
- 3) **Myslíte si, že je takových podniků v centru Brna dostatek?**
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Nevím
- 4) **Měli byste zájem o podnik nabízející tyto produkty v centru Brna?**
  - a. Ano → otázka č. 5
  - b. Ne → otázka č. 11
- 5) **Jak často byste tento podnik navštěvovali?**
  - a. Několikrát do týdne
  - b. 1x týdně
  - c. Párkrát do měsíce
  - d. Méně často
- 6) **Cena se Vám zdá: (pod otázkou byla uvedena cena za cupcakes 35 Kč – 60 Kč)**
  - a. Nízká
  - b. Adekvátní
  - c. Vysoká

**7) Cena se Vám zdá: (pod otázkou byly uvedeny varianty frozen yogurt + ceny)**

- a. Nízká
- b. Adekvátní
- c. Vysoká

**8) Kolik peněz jste ochotni utratit v průměru při jedné návštěvě?**

(Jednalo se o otevřenou otázku, respondent měl možnost napsat jakoukoliv částku).

**9) Máte nějaké speciální přání týkající se nabízeného produktu?**

(Respondent musel na otázku odpovědět vlastními slovy libovolného počtu slov).

**10) Jaké jsou Vaše důvody pro návštěvu nového podniku?**

- a. Doporučení přátel
- b. Rád(a) zkouším nové podniky
- c. Lokalita
- d. Sociální síť
- e. Reklama
- f. Originální název
- g. Jiné:

(Respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní).

**11) Pohlaví:**

- a. Žena
- b. Muž

**12) Věk:**

- a. 15 – 19
- b. 20 – 26
- c. 27 – 40
- d. 41 a více

## **Příloha 2 Návrh smlouvy**

# **Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným**

### **1. Společníci:**

Michaela Luňáčková, bytem Brno, Kuršova 978/4, PSČ 635 00, nar. 25. 5. 1993

a

Jana Luňáčková, bytem Brno, Kuršova 978/4, PSČ 635 00, nar. 1. 9. 1971

za podmínek stanovených touto společenskou smlouvou a zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, ve znění změn a doplnění (dále jen „obchodní zákoník“) jsou společníky společnosti s ručením omezeným a zakládají tuto fiktivní firmu.

### **2. Obchodní firma a sídlo společnosti:**

**Obchodní firma:** V Mlsném ráji

**Sídlo společnosti:** Kuršova 978/4, 635 00 Brno

### **3. Předmět podnikání:**

Předmětem podnikatelské činnosti je: Hostinská činnost

Velkoobchod a maloobchod

**Společnost se ustavuje** na dobu neurčitou.

### **4. Základní kapitál:**

**Základní kapitál:** 400 000,- Kč

je tvořeno peněžitými vklady společníků takto:

Michaela Luňáčková 200 000,- Kč

Jana Luňáčková 200 000,- Kč

Základní kapitál byl zcela splacen.

### **Správce vkladu byl ustanoven:**

Správou vkladů pověřují společníci:

Michaela Luňáčková

Jana Luňáčková

který(á) pro tento účel zřídí bankovní účet u banky Komerční banka a uloží na něj všechny peněžité vklady.

### **5. Obchodní podíl:**

**Výše obchodních podílů je dohodou společníků určena takto:**

obchodní podíl 200 000,- Kč - 50 %

obchodní podíl 200 000,- Kč - 50 %

### **Přechod obchodního podílu dědictvím:**

Dědic se může domáhat zrušení své účasti ve společnosti soudem, nelze li na něm spravedlivě požadovat, aby byl společníkem, a to ve lhůtě tří měsíců od právní moci rozhodnutí soudu o dědictví, jinak toto právo zaniká. Dědic, který se domáhá zrušení své účasti ve společnosti soudem, není povinen osobně se podílet na činnosti společnosti, ani když společenská smlouva takovou povinnost stanoví.

### **Převod obchodního podílu:**

- 1) Zánikem právnické osoby, která je společníkem, přechází obchodní podíl na jejího právního nástupce.
- 2) Se souhlasem valné hromady může společník smlouvou převést svůj obchodní podíl na jiného společníka nebo na jinou osobu. K obchodnímu podílu společníka, který hodlá převést svůj obchodní podíl, mají předkupní právo zbývající společníci v poměru jejich obchodních podílů. Neuplatní li k nabídnutému obchodnímu podílu či jeho části žádný ze společníků předkupní právo nejpozději do jednoho měsíce od doručení nabídky na odkoupení obchodního podílu, může společník se souhlasem valné hromady převést obchodní podíl na třetí osobu.

Smlouva o převodu obchodního podílu musí mít písemnou formu a nabyvatel, který není společníkem, v ní musí prohlásit, že přistupuje ke společenské smlouvě případně též ke stanovám. Převodce ručí za závazky, které přešly převodem obchodního podílu.

Účinky převodu obchodního podílu nastávají vůči společnosti dnem doručení účinné smlouvy o převodu.

Jestliže společník nedosáhne souhlasu valné hromady s převodem svého obchodního podílu, nemůže ze společnosti jednostranně vystoupit, ale nelze li na něm spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval, může se domáhat zrušení své účasti ve společnosti návrhem u soudu.

### **Zastavení obchodního podílu**

Obchodní podíl může být předmětem zástavního práva. Zástavní smlouva musí mít písemnou formu a podpisy na ní musí být úředně ověřeny.

K zastavení obchodního podílu je třeba souhlasu valné hromady. Bez tohoto souhlasu zástavní právo nevznikne.

V dalším se zástavní právo k obchodnímu podílu řídí § 117a obchodního zákoníku a obecnými ustanoveními obchodního zákoníku a občanského zákoníku.

### **Rozdělení obchodního podílu**

Rozdělení obchodního podílu je se souhlasem valné hromady možné jen při jeho převodu nebo přechodu na dědice nebo právního nástupce společníka.

Jestliže má při rozdělení obchodního podílu vzniknout samostatný obchodní podíl, musí být zachována minimální výše vkladu 20.000, Kč (dvacet tisíc korun českých).

## **6. Hospodaření společnosti**

- 1) Společnost vede předepsané účetnictví a evidenci.
- 2) Vždy k třicátému prvnímu prosinci běžného roku provede se účetní závěrka, podléhající schválení valnou hromadou. Součástí roční účetní závěrky je návrh na rozdělení zisku.

### **Podíl na zisku a ztrátě**

Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých obchodních podílů.

K výplatě zisku nelze použít základního kapitálu, rezervního fondu ani ostatních kapitálových fondů ani prostředků, které podle obchodního zákoníku, společenské smlouvy nebo stanov mají být použity k doplnění těchto fondů.

V souladu s § 121 obchodního zákoníku valná hromada může uložit společníkům povinnost přispět na vytvoření vlastního kapitálu příplatkem mimo základní kapitál (dále jen „příplatek“) peněžitým plněním nad výši vkladu až do poloviny základního kapitálu podle výše svých vkladů.

### **Rezervní fond**

Společnost je povinna vytvořit rezervní fond z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10 % (deset procent) z čistého zisku, ne však více než 5 % (pět procent) hodnoty základního kapitálu. Tento fond je společnost povinna ročně doplňovat o částku ve výši 5 % (pět procent) z čistého zisku až do dosažení úrovně 10 % (deseti procent) základního kapitálu.

O použití rezervního fondu rozhodují jednatelé, nejde li o případy, kdy zákon svěřuje toto rozhodnutí valné hromadě.

Rezervní fond do výše 10 % (deseti procent) základního kapitálu lze použít pouze k úhradě ztráty společnosti.

## **7. Orgány společnosti jsou:**

- 1) valná hromada
- 2) jednatel

### **I. Valná hromada**

- 1) Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti dle § 125 obchodního zákoníku patří:
  - a) schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem podle § 64 obchodního zákoníku,
  - b) schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
  - c) schvalování stanov a jejich změn,
  - d) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází li k němu na základě jiných právních skutečností (§ 141 obchodního zákoníku),
  - e) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitého vkladu či o možnosti započtení peněžitě pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu,
  - f) jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
  - g) rozhodnutí o udělení a odvolání prokury, tzn. jmenování, odvolání a odměňování prokuristů,
  - h) jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady, je li zřízena,
  - i) vyloučení společníka podle § 113 a 121 obchodního zákoníku,
  - j) jmenování, odvolání a odměňování likvidátora a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací,
  - k) rozhodování o převodu a nájmu podniku nebo jeho části nebo rozhodnutí o uzavření takové smlouvy ovládanou osobou,

- l) rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy,
  - m) schválení ovládací smlouvy (§ 190b obchodního zákoníku), smlouvy o převodu zisku (§ 190a obchodního zákoníku) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
  - n) schválení smlouvy o výkonu funkce (§ 66 odstavce 2 obchodního zákoníku),
  - o) rozhodování o udělení souhlasu k převodu nebo rozdělení obchodního podílu,
  - p) rozhodování o udělení souhlasu k zastavení obchodního podílu,
  - q) rozhodování o uložení příplatku společníkům,
  - r) další otázky, které si k rozhodování valná hromadě vyhradila touto společenskou smlouvou, či ze stanov, resp. též otázky které si valná hromada usnesením k rozhodování vyhradí.
- 2) Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Dle dohody náleží jednotlivým společníkům hlasy takto:
- |                    |        |
|--------------------|--------|
| Michaela Luňáčková | hlas 1 |
| Jana Luňáčková     | hlas 1 |
- Společník je oprávněn na jednání valné hromady zúčastnit se osobně či prostřednictvím zmocněnce na základě písemné plné moci. Zmocněncem nesmí být jednatel nebo člen dozorčí rady společnosti.
- 3) Valná hromada rozhoduje prostou většinou z přítomných hlasů, vyjma:
- a) rozhodování dle ustanovení „za desáté“ oddílu I odstavce 1) písmene c), d) a e) této společenské smlouvy a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, které vyžaduje souhlas alespoň dvoutřetinové většiny všech hlasů společníků,
  - b) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, kterým se zasahuje do práv pouze některých společníků, které vyžaduje vedle souhlasu alespoň dvoutřetinové většiny všech hlasů společníků i souhlas těchto společníků,
  - c) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, kterým se zasahuje do práv všech společníků, které vyžaduje souhlas všech společníků,
  - d) rozhodování dle ustanovení „za desáté“ oddílu I odstavce 1) písmene m) této společenské smlouvy, které vyžaduje souhlas alespoň tříčtvrtinové většiny všech hlasů společníků,
  - e) rozhodování o snížení základního kapitálu tak, že se snižují vklady společníků nerovnoměrně, které vyžaduje souhlas všech společníků.
- 4) Společník nemůže vykonávat hlasovací právo v případech stanovených § 127 odstavci 5) obchodního zákoníku.
- 5) Společníci, kteří nebyli přítomni na valné hromadě, mohou za podmínek uvedených v § 127 odstavci 7) obchodního zákoníku projevit svůj souhlas s navrhovaným rozhodnutím valné hromady i mimo valnou hromadu.
- 6) Valnou hromadu svolává jednatel společnosti nejméně jedenkrát za rok. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku, se musí konat nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období.
- 7) Termín a program valné hromady se oznámí jednatel společníkům ve lhůtě 15 (patnácti) dnů přede dnem jejího konání, a to písemnou pozvánkou zaslou doporučeným dopisem na adresu společníků uvedenou ve společenské smlouvě nebo předanou společníku osobně proti jeho podpisu. V souladu s § 129 odstavcem 1) obchodního zákoníku se společník může vzdát práva na včasné svolání valné hromady, popřípadě na její svolání způsobem, který stanoví tato společenská smlouva.

- 8) Valná hromada zvolí svého předsedu a zapisovatele. Sčítání hlasů provádí předsedající. V souladu s § 129 odstavcem 4 obchodního zákoníku musí být o jednání valné hromady vyhotoven zápis.
- 9) Společníci mohou přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu. Pro tato rozhodnutí a jejich režim přiměřeně platí ustanovení § 130 obchodního zákoníku.

## **II. Jednatelé**

- 1) Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti a jménem společnosti jednají v plném rozsahu předmětu její činnosti
- 2) Podepisování za společnost provádí jednatel tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis.
- 3) Jednatel je jmenován valnou hromadou na období pěti let.
- 4) Jestliže jednatel zemře, vzdá se funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada na svém nejbližším zasedání, nejpozději však do tří měsíců zvolit nového jednatele. Funkce jednatele zaniká volbou nového jednatele, nejpozději však uplynutím tří měsíců od skončení jeho funkčního období.
- 5) Vztah mezi společností a jednatelem společnosti nebo společníkem při zařizování záležitostí společnosti, se řídí přiměřeně ustanoveními o mandátní smlouvě, pokud ze smlouvy o výkonu funkce, byla li uzavřena, nevyplývá jiné určení práv a povinností. Závazek k výkonu funkce je závazkem osobní povahy. Smlouva o výkonu funkce musí mít písemnou formu a musí být schválena valnou hromadou.
- 6) Jakékoliv plnění společnosti ve prospěch jednatele, na které neplyne právo z právního předpisu nebo z vnitřního předpisu, lze poskytnout pouze se souhlasem valné hromady, nebo je li přiznáno ve smlouvě o výkonu funkce.
- 7) Jednatel se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a společenskou smlouvou.
- 8) Jednatel je povinen vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.
- 9) Jednateli náleží obchodní vedení společnosti.

### **Jednatelé společnosti jsou:**

Michaela Luňáčková

Jana Luňáčková

### **Zákaz konkurence**

1. Jednatel nesmí:
  - a) podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů,
  - b) zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti,
  - c) účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání,
  - d) vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.
2. Porušení odstavce 1) tohoto ustanovení má důsledky stanovené v § 65 obchodního zákoníku.

## **8. Zvýšení a snížení základního kapitálu**

- 1) O zvýšení či snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada.
- 2) Zvýšení základního kapitálu
  - a) Rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu novými peněžitými vklady přípustné, jen když dosavadní peněžité vklady jsou již zcela splaceny. Zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je přípustné již před tímto splacením. Valná hromada může též dle § 144 obchodního zákoníku rozhodnout o zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů vykázaných v řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, pokud nejsou podle zákona účelově vázány.
  - b) Zvyšuje li se základní kapitál peněžitými vklady, mají společníci přednostní právo k účasti na zvýšení základního kapitálu, a to převzetím závazku ke zvýšení vkladu, který jsou oprávněni převzít v poměru podle výše jejich obchodních podílů.
  - c) Nevyužijí li společníci přednostního práva ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy se dověděl o usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu, nebo jestliže se přednostního práva vzdají, může se souhlasem valné hromady převzít závazek k novému vkladu kdokoliv. Se souhlasem valné hromady může převzít závazek ke zvýšení vkladu až do výše navrženého zvýšení základního kapitálu též kterýkoliv společník.
  - d) Nebudou li převzaty závazky ke zvýšení vkladu nebo k novému vkladu ve lhůtě určené rozhodnutím valné hromady nebo zamítne li soud návrh na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku, je zvýšení základního kapitálu neúčinné.
  - e) Závazek ke zvýšení vkladu nebo k novému vkladu se přebírá písemným prohlášením, jehož náležitosti jsou stanoveny v § 143 odstavci 6 obchodního zákoníku.
  - f) Zvýšení základního kapitálu je účinné ke dni zápisu jeho nové výše do obchodního rejstříku.
- 3) Snížení základního kapitálu
  - a) Při snížení základního kapitálu společnosti se nesmí snížit výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka pod částku stanovenou v § 108 odstavci 1 a § 109 odstavci 1 obchodního zákoníku.
  - b) Při snížení základního kapitálu společnosti postupuje společnost způsobem stanoveným v ustanovení § 146 a § 147 obchodního zákoníku.
  - c) Snížení základního kapitálu je účinné ke dni zápisu jeho nové výše do obchodního rejstříku.

## **Zánik účasti společníka ve společnosti**

- 1) Zrušení účasti společníka soudem
  - a) Společník nemůže ze společnosti vystoupit, může se však navrhnout, aby soud zrušil jeho účast ve společnosti, nelze li na něm spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval.
  - b) Prohlášení konkursu na majetek společníka nebo pravomocné nařízení výkonu rozhodnutí postižením podílu společníka ve společnosti nebo vydání exekučního příkazu k postižení podílu společníka ve společnosti po právní moci usnesení o nařízení exekuce má stejné účinky jako zrušení jeho účasti ve společnosti soudem.
- 2) Vyloučení společníka

Společnost se může domáhat u soudu vyloučení společníka, který je v prodlení se splacením vkladu nebo který závažným způsobem porušuje své povinnosti, přesto že k plnění těchto povinností byl vyzván a na možnost vyloučení byl písemně upozorněn.

3) Dohoda o ukončení účasti

Účast společníka ve společnosti může skončit i písemnou dohodou všech společníků.

### **Vypořádání zaniklé účasti**

- 1) Jestliže přešel obchodní podíl na společnost, vzniká společníku, jehož účast ve společnosti zanikla, nebo jeho právnímu nástupci právo na vypořádací podíl.
- 2) Výše vypořádacího podílu se stanoví ke dni zániku účasti společníka ve společnosti z vlastního kapitálu zjištěného z mezitímní, řádné nebo mimořádné účetní závěrky sestavené ke dni zániku účasti společníka ve společnosti.
- 3) Vypořádací podíl se vyplácí v penězích, pokud se společnost se společníkem, jehož účast zanikla, nedohodne jinak.
- 4) Společnost je povinna vyplatit vypořádací podíl bez zbytečného odkladu poté, co splnila povinnosti podle § 113 odst. 5 nebo 6, jestliže byl splacen vklad společníka. Není-li v době splnění povinnosti podle § 113 odst. 5 nebo 6 vklad společníka splacen, je společnost povinna vyplatit vypořádací podíl bez zbytečného odkladu po splacení tohoto vkladu.

### **Zrušení a likvidace společnosti**

1) Společnost se zrušuje:

- a) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady o zrušení společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí bylo přijato, dochází-li ke zrušení společnosti s likvidací,
- b) dnem uvedeným v rozhodnutí soudu o zrušení společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabude právní moci,
- c) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady, pokud dochází k zániku společnosti v důsledku fúze, převodu jmění na společníka nebo v důsledku rozdělení, jinak dnem, kdy bylo toto rozhodnutí přijato,
- d) zrušením konkursu po splnění rozvrhového usnesení nebo zrušením konkursu z důvodu, že majetek úpadce nepostačuje k úhradě nákladů konkursu,
- e) zamítnutím návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.

2) Při zrušení společnosti postupují orgány společnosti podle příslušných ustanovení obchodního zákoníku likvidací upravujících.

Je-li se zrušením společnosti spojena likvidace, má společník právo na podíl na majetkovém zůstatku, který vyplynul z likvidace (tzn. na likvidačním zůstatku). Tento podíl se určuje poměrem obchodních podílů.

## **9. Ustanovení závěrečné**

Pro právní poměry společenskou smlouvou výslovně neupravené sjednávají si společníci použití právní úpravy obsažené v obchodním zákoníku.“

**Tato smlouva byla sepsána v Brně dne 1. března 2015**

Podpisy všech výše uvedených společníků byly notářsky ověřeny

### **Příloha 3 Sortiment**



**Mražený jogurt (zdroj: [29])**

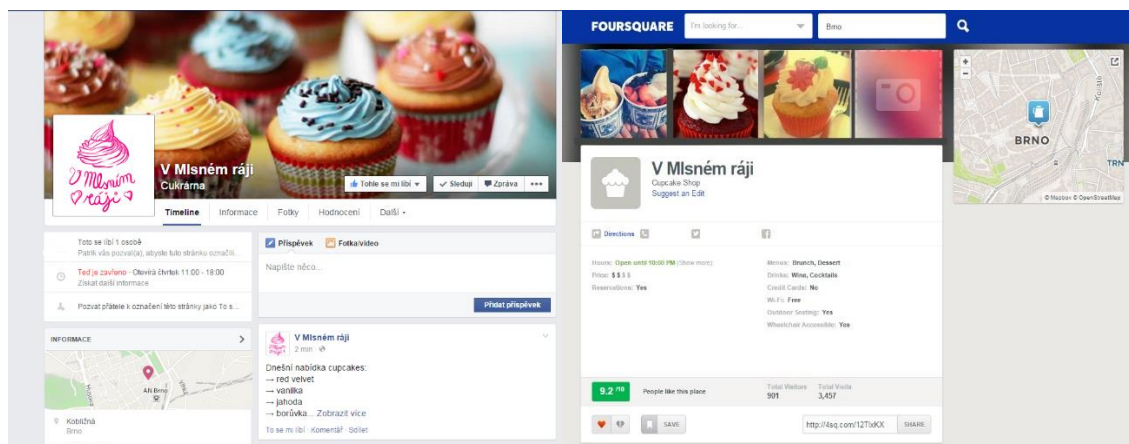


**Cupcakes od Future sailors (zdroj:[30])**



**Cupcakes od Veroniky Pořízkové (zdroj: [31])**

## Příloha 4 Sociální sítě



Ukázka facebookových stránek a Foursquare (vlastní zpracování)



Instagram (vlastní zpracování)



Mobilní aplikace (vlastní zpracování)

## Příloha 5 Vybavení prodejny

### Vybavení podniku

<b>Položka</b>	<b>počet ks</b>	<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH</b>	<b>DPH</b>
Odpadkový koš	3	1 106	1 338	232
Pokladna	1	4 499	5 444	945
Malé talířky	10	322	390	68
Dezertní vidličky	12	107	130	23
Židle	15	12 396	15 000	2 604
Stoly	4	11 305	13 680	2 375
Rámy na obrazy + obrazy	2	1 486	1 798	312
Úklidové náčiní		1 256	1 520	264
Dekorace (vč. Květin)		826	1 000	174
Reproduktory	1	4 132	5 000	868
Notebook	1	9 097	10 970	1 873
Mobilní telefon	1	4 074	4 930	856
Multifunkční laserová tiskárna	1	2 454	2 970	516
Pracovní stůl	1	2 891	3 499	608
Pracovní židle	2	826	999	173
Kancelářské potřeby		1 240	1 500	260
Vybavení prostoru pro zaměstnance		12 396	15 000	2 604
Odměrky na přísady	10	261	316	55
Zásobník na přísady	2	1 298	1 571	273
Folie pro psaní křídou	1	331	400	69
<b>CELKEM</b>		<b>72 400</b>	<b>87 455</b>	<b>15 152</b>

## Příloha 6 Výpočty odpisů

### Seznam odepisovaného majetku

Položka	množství	Cena/ks	Cena bez DPH	Cena s DPH	DPH
Přístroj na mražený jogurt	1	61 990	61 990	75 008	13 018
Chladicí zařízení do skladu	1	17 757	17 757	21 486	3 729
Barový pult + vitrína na cupcakes	1	19 900	19 900	24 079	4 179
<b>CELKEM</b>			<b>99 647</b>	<b>120 573</b>	<b>20 926</b>

### Účetní odpisy

Majetek	Pořizovací cena	Doba odpisu	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	Celkem
Přístroj na mražený jogurt	61 990	5	8 265	12 398	12 398	12 398	12 398	57 857
Chladicí zařízení do skladu	17 757	4	2 960	4 439	4 439	4 439	1 480	17 757
Barový pult + vitrína na cupcakes	19 900	4	3 317	4 975	4 975	4 975	1 658	19 900
<b>CELKEM</b>	<b>99 647</b>	<b>x</b>	<b>14 542</b>	<b>21 812</b>	<b>21 812</b>	<b>21 812</b>	<b>15 536</b>	<b>95 514</b>

### Daňové odpisy

Majetek	Pořizovací cena	Odpis. Skupina	Způsob odpisu	Doba odpisu	2015	2016	2017	2018	2019	Zůstatková cena
Přístroj na mražený jogurt	61 990	2	rovn.	5	6 819	13 793	13 793	13 793	13 792	61 990

## Příloha 7 Výkazy – Optimistická varianta

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby za prodej zboží a výrobků	1 368 000	2 482 200	3 286 800	3 618 000
Náklady vynaložené na prodané zboží a výrobky	684 000	1 241 100	1 643 400	1 809 000
<b>Obchodní marže</b>	<b>684 000</b>	<b>1 241 100</b>	<b>1 643 400</b>	<b>1 809 000</b>
Výkonová spotřeba	176 960	265 440	265 440	265 440
Spotř. Mat. energie	32 320	48 480	48 480	48 480
Služby	144 640	216 960	216 960	216 960
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>507 040</b>	<b>975 660</b>	<b>1 377 960</b>	<b>1 543 560</b>
Osobní náklady	445 440	668 160	848 160	848 160
Odpisy DNM, DHM	14 544	21 816	21 816	21 816
Ostatní provozní náklady	15 200	27 780	22 800	22 800
<b>Provozní hosp. výsledek</b>	<b>31 856</b>	<b>257 904</b>	<b>485 184</b>	<b>650 784</b>
Daň z příjmů (19 %)	6 053	49 002	92 185	123 649
<b>Hosp. výsledek za účetní období</b>	<b>25 803</b>	<b>208 902</b>	<b>392 999</b>	<b>527 135</b>

<b>ROZVAHA (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>411 403</b>	<b>620 305</b>	<b>993 304</b>	<b>1 440 439</b>
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
Dl. hmotný majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>326 300</b>	<b>557 018</b>	<b>951 833</b>	<b>1 420 784</b>
Zásoby	140 057	145 037	150 000	154 000
Krátkodobý fin. Majetek	186 243	411 981	801 833	1 266 784
• Pokladna	5 000	5 000	5 000	5 000
• BÚ	181 243	406 981	796 833	1 261 784
Časové rozlišení	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>411 403</b>	<b>620 305</b>	<b>993 304</b>	<b>1 440 439</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>411 403</b>	<b>620 305</b>	<b>993 304</b>	<b>1 440 439</b>
Základní kapitál	385 600	385 600	385 600	385 600
Fondy ze zisku	0	2 580	13 025	32 675
VH minulých let	0	23 223	201 680	495 029
VH běžného účetního období	25 803	208 902	392 999	527 135
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Časové rozlišení	0	0	0	0

	<b>CASH FLOW (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	<b>140896</b>	<b>186 243</b>	<b>411 981</b>	<b>801 833</b>
1	Výsledek hospodaření za účetní období	25 803	208 902	392 999	527 135
2	Účetní odpisy DHM a DNM	14 544	21 816	21 816	21 816
3	Změna stavu rezerv	0	0	0	0
4	Změna stavu časového rozlišení a doh. účtů	0	0	0	0
5	Změna stavu zásob	5 000	-4980	-4963	-4000
6	Změna stavu pohledávek	0	0	0	0
7	Změna stavu kr.závazků, bez KÚ a fin.výpomocí	0	0	0	0
8	Zvýšení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
9	Snížení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
10	Změna stavu pohledávek za upsaný ZK	0	0	0	0
<b>A</b>	<b>Čistý peněžní tok z běžné a mim.činnosti</b>	<b>45 347</b>	<b>225 738</b>	<b>409 852</b>	<b>544 951</b>
11	Nabytí DHM a DNM	0	0	0	0
12	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
13	Výnosy z prodeje DHM a DNM	0	0	0	0
14	Výnosy z prodeje dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15	Změna stavu dlouh.závazků bez úvěrů	0	0	0	0
16	Zvýšení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
17	Snížení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
18	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	0	0	-19 999	-80 000
<b>C</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-19 999</b>	<b>-80 000</b>
<b>D</b>	<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>45 347</b>	<b>225 738</b>	<b>389 853</b>	<b>464 951</b>
<b>E</b>	<b>Hotovost na konci roku</b>	<b>186 243</b>	<b>411 981</b>	<b>801 833</b>	<b>1 266 784</b>

## Příloha 8 Výkazy – realistická varianta

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby za prodej zboží a výrobků	1 224 000	2 197 800	2 912 400	3 204 000
Náklady vynaložené na prodané zboží a výrobky	612 000	1 098 900	1 456 200	1 602 000
Obchodní marže	612 000	1 098 900	1 456 200	1 602 000
Výkonová spotřeba	176 960	265 440	265 440	265 440
Spotř. mat. energie	32 320	48 480	48 480	48 480
Služby	144 640	216 960	216 960	216 960
Přidaná hodnota	475 184	717 756	892 776	892 776
Osobní náklady	445 440	668 160	848 160	848 160
Odpisy DNM, DHM	14 544	21 816	21 816	21 816
Ostatní provozní náklady	15 200	27 780	22 800	22 800
Provozní hosp. výsledek	- 40 144	115 704	297 984	443 784
Daň z příjmů (19 %)	- 7 627	21 984	56 617	84 319
<b>Hosp. výsledek za účetní období</b>	<b>- 32 517</b>	<b>93 720</b>	<b>241 367</b>	<b>359 465</b>

<b>ROZVAHA (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>353 083</b>	<b>446 804</b>	<b>688 171</b>	<b>988 264</b>
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
Dl. hmotný majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	267 980	383 517	646 700	968 609
Zásoby	140 057	149 360	152 000	155 600
Krátkodobý fin. Majetek	127 923	234 157	494 700	813 009
• Pokladna	5 000	5 000	5 000	5 000
• BÚ	122 923	229 157	489 700	808 009
Časové rozlišení	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>353 083</b>	<b>446 804</b>	<b>688 171</b>	<b>988 264</b>
Vlastní kapitál	353 083	446 804	688 171	988 264
Základní kapitál	385 600	385 600	385 600	385 600
Fondy ze zisku	0	0	9 372	21 440
VH minulých let	0	- 32 517	51 832	221 758
VH běžného účetního období	- 32 517	93 720	241 367	359 465
Cizí zdroje	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0

	<b>CASH FLOW (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	<b>140 896</b>	<b>127 923</b>	<b>234 157</b>	<b>494 700</b>
1	Výsledek hospodaření za účetní období	- 32 517	93 720	241 367	359 465
2	Účetní odpisy DHM a DNM	14 544	21 816	21 816	21 816
3	Změna stavu rezerv	0	0	0	0
4	Změna stavu časového rozlišení a doh. účtů	0	0	0	0
5	Změna stavu zásob	5 000	- 9 303	- 2 640	- 3 600
6	Změna stavu pohledávek	0	0	0	0
7	Změna stavu kr.závazků, bez KÚ a fin.výpomocí	0	0	0	0
8	Zvýšení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
9	Snížení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
10	Změna stavu pohledávek za upsaný ZK	0	0	0	0
<b>A</b>	<b>Čistý peněžní tok z běžné a mim.činnosti</b>	<b>- 12 973</b>	<b>106 233</b>	<b>260 543</b>	<b>377 681</b>
11	Nabytí DHM a DNM	0	0	0	0
12	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
13	Výnosy z prodeje DHM a DNM	0	0	0	0
14	Výnosy z prodeje dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15	Změna stavu dlouh.závazků bez úvěrů	0	0	0	0
16	Zvýšení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
17	Snížení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
18	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	0	0	0	- 32 465
<b>C</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 32 465</b>
<b>D</b>	<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>- 12 973</b>	<b>106 233</b>	<b>260 543</b>	<b>345 216</b>
<b>E</b>	<b>Hotovost na konci roku</b>	<b>127 923</b>	<b>234 157</b>	<b>494 700</b>	<b>839 916</b>

## Příloha 9 Výkazy – pesimistická varianta

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby za prodej zboží a výrobků	1 080 000	1 908 900	2 527 200	2 782 800
Náklady vynaložené na prodané zboží a výrobky	540 000	954 450	1 263 600	1 391 400
Obchodní marže	540 000	954 450	1 263 600	1 391 400
Výkonová spotřeba	176 960	265 440	265 440	265 440
Spotř. Mat. energie	32 320	48 480	48 480	48 480
Služby	144 640	216 960	216 960	216 960
Přidaná hodnota	475 184	717 756	892 776	892 776
Osobní náklady	445 440	668 160	848 160	848 160
Odpisy DNM, DHM	14 544	21 816	21 816	21 816
Ostatní provozní náklady	15 200	27 780	22 800	22 800
Provozní hosp. výsledek	-112 144	- 28 746	105 384	233 184
Daň z příjmů (19 %)	0	0	20 023	44 305
<b>Hosp. výsledek za účetní období</b>	<b>-112 144</b>	<b>- 28 746</b>	<b>85 361</b>	<b>188 879</b>

<b>ROZVAHA (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>273 456</b>	<b>244 710</b>	<b>330 071</b>	<b>518 950</b>
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
Dl. hmotný majetek	85 103	63 287	41 471	19 655
Dl. finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	188 353	181 423	288 600	499 295
Zásoby	140 057	142 200	144 000	145 120
Krátkodobý fin. Majetek	48 296	39 223	144 600	354 175
• Pokladna	5 000	5 000	5 000	5 000
• BÚ	43 296	34 223	139 600	349 175
Časové rozlišení	0	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>273 456</b>	<b>244 710</b>	<b>330 071</b>	<b>518 950</b>
Vlastní kapitál	273 456	244 710	330 071	518 950
Základní kapitál	385 600	385 600	385 600	385 600
Fondy ze zisku	0	0	0	8 536
VH minulých let	0	- 112 144	- 140 890	- 64 065
VH běžného účetního období	- 112 144	- 28 746	85 361	188 879
Cizí zdroje	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0

	<b>CASH FLOW (Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	<b>140 896</b>	<b>48 296</b>	<b>39 223</b>	<b>144 600</b>
1	Výsledek hospodaření za účetní období	-112 144	- 28 746	85 361	188 879
2	Účetní odpisy DHM a DNM	14 544	21 816	21 816	21 816
3	Změna stavu rezerv	0	0	0	0
4	Změna stavu časového rozlišení a doh. účtů	0	0	0	0
5	Změna stavu zásob	0	- 2 143	- 1 800	- 1 120
6	Změna stavu pohledávek	0	0	0	0
7	Změna stavu kr.závazků, bez KÚ a fin.výpomocí	0	0	0	0
8	Zvýšení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
9	Snížení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
10	Změna stavu pohledávek za upsaný ZK	0	0	0	0
<b>A</b>	<b>Čistý peněžní tok z běžné a mim.činnosti</b>	<b>- 97 600</b>	<b>- 9 073</b>	<b>105 377</b>	<b>209 575</b>
11	Nabytí DHM a DNM	0	0	0	0
12	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
13	Výnosy z prodeje DHM a DNM	0	0	0	0
14	Výnosy z prodeje dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15	Změna stavu dlouh.závazků bez úvěrů	0	0	0	0
16	Zvýšení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
17	Snížení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0
18	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	0	0	0	0
<b>C</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D</b>	<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>- 97 600</b>	<b>- 9 073</b>	<b>105 377</b>	<b>209 575</b>
<b>E</b>	<b>Hotovost na konci roku</b>	<b>48 296</b>	<b>39 223</b>	<b>144 600</b>	<b>354 175</b>

## Příloha 10 Cash-flow v prvním roce – realistická varianta

	CASH FLOW (Kč)	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	140 896	138 196	122 996	138 496	147 196	151 043	147 343	142 643
1	Výsledek hospodaření za účetní období	- 9 518	- 9 518	8 482	8 482	- 518	- 9 518	- 9 518	- 18 518
2	Účetní odpisy DHM a DNM	1 818	1 818	1 818	1 818	1 818	1 818	1 818	1 818
3	Změna stavu rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Změna stavu časového rozlišení a doh. účtů	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Změna stavu zásob	4 000	- 7 000	6 200	- 2 100	2 547	4 000	3 000	1 980
6	Změna stavu pohledávek	0	0	- 500	500	0	0	0	0
7	Změna stavu kr.závazků, bez KÚ a fin.výpomocí	1 000	- 500	- 500	0	0	0	0	0
8	Zvýšení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Snížení krát.úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Změna stavu pohledávek za upsaný ZK	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A</b>	<b>Čistý peněžní tok z běžné a mim.činnosti</b>	- 2 700	- 15 200	15 500	8 700	3 847	- 3 700	- 4 700	- 14 720
11	Nabytí DHM a DNM	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Výnosy z prodeje DHM a DNM	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Výnosy z prodeje dlouh. finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Změna stavu dlouh.závazků bez úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Zvýšení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Snížení stř. a dlouh. úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>D</b>	<b>Čistý peněžní tok</b>	- 2 700	- 15 200	15 500	8 700	3 847	- 3 700	- 4 700	- 14 720
<b>E</b>	<b>Hotovost na konci roku</b>	138 196	122 996	138 496	147 196	151 043	147 343	142 643	127 923