



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ CUKRÁRNY

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF A SWEET-SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Dominika Malásková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Dominika Malásková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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

Podnikatelský plán pro založení cukrárny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Návrh řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení cukrárny a zhodnocení podmínek realizace.

Základní literární prameny:

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

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

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

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský plán pro založení cukrárny v Brně. V první části jsou položeny teoretické základy podnikatelského plánu. Analytická část této práce se zabývá analýzami souvisejícími s podnikatelským plánem, dále obsahuje marketingový průzkum. Poznatky z teoretické a analytické části jsou zpracovány v návrhové části, kde je vypracován samotný podnikatelský plán na cukrárnu. Tento plán zobrazuje reálnou situaci začínajícího podnikání.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the business plan for establishment of sweet-shop in Brno. In the first part are laid the theoretical foundations of the business plan. The analytical part of this thesis deals with analysis related to the business plan, also contains marketing research. The knowledge from the theoretical and analytical part is elaborated in the third part, where the business plan for the sweet-shop is elaborated. This plan shows the real situation of starting business.

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnikání, cukrárna, marketingový průzkum, analýza trhu

Key words

business plan, business, sweet-shop, marketing research, market analysis

Bibliografická citace

MALÁSKOVÁ, D. *Podnikatelský plán pro založení cukrárny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 90 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Hornungová, 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 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé obrovské poděkování patří paní Ing. Janě Hornungové Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její čas, ochotu a pomoc. Dále bych chtěla poděkovat rodině a mým přátelům za podporu u psaní této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	12
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Základní pojmy a předpoklady úspěchu začínajících firem.....	14
2.2 Formy podnikání.....	15
2.2.1 Živnostník.....	15
2.2.2 Veřejná obchodní společnost.....	16
2.2.3 Komanditní společnost.....	16
2.2.4 Společnost s ručením omezeným.....	16
2.2.5 Akciová společnost.....	17
2.3 Definice podnikatelského plánu a jeho požadavky.....	18
2.4 Funkce podnikatelského plánu.....	19
2.5 Obsah podnikatelského plánu.....	20
2.5.1 Úvodní body podnikatelského plánu.....	21
2.5.2 Cíle firmy a vlastníků.....	21
2.5.3 Potenciální trhy.....	22
2.5.4 Analýza konkurence.....	23
2.5.5 Marketingová a obchodní strategie.....	24
2.5.6 Realizační projektový plán.....	26
2.5.7 Finanční plán.....	27
2.5.8 Analýzy externího a interního prostředí.....	28
2.5.9 Rizika projektu.....	31
2.5.10 Přílohy.....	32
2.6 Souhrn teoretické části.....	33

3	Analýza současného stavu	34
3.1	Marketingový průzkum	35
3.2	Analýza SLEPT	38
3.2.1	Sociální a demografické faktory	38
3.2.2	Technické a technologické faktory	41
3.2.3	Ekonomické faktory	41
3.2.4	Politicko-legislativní faktory	43
3.2.5	Přírodní a ekologické faktory	44
3.3	Porterova analýza	44
3.3.1	Intenzita konkurence uvnitř odvětví	44
3.3.2	Bariéry vstupu	46
3.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	46
3.3.4	Vyjednávací síla odběratelů	48
3.3.5	Substituční produkty	48
3.4	SWOT analýza	49
3.4.1	Silné stránky	50
3.4.2	Slabé stránky	50
3.4.3	Příležitosti	51
3.4.4	Hrozby	52
3.4.5	Volba strategie	53
4	Vlastní návrh řešení	54
4.1	Titulní strana	54
4.2	Úvod, účel a pozice dokumentu	54
4.3	Shrnutí	55
4.4	Popis podnikatelské příležitosti	55
4.5	Cíle firmy a vlastníků	56

4.6	Potenciální trhy	57
4.7	Analýza konkurence.....	58
4.8	Marketingová a obchodní strategie	58
4.8.1	Produkt.....	58
4.8.2	Cena	60
4.8.3	Distribuce.....	61
4.8.4	Propagace.....	62
4.9	Realizační projektový plán.....	63
4.10	Finanční plán	64
4.10.1	Zdroj financování.....	64
4.10.2	Náklady společnosti	64
4.10.3	Mzdové náklady.....	69
4.10.4	Zahajovací rozvaha	69
4.10.5	Plánované výnosy	70
4.10.6	Plánovaný výsledek hospodaření.....	72
4.10.7	Ukazatel rentability.....	73
4.11	Analýza rizik	76
4.11.1	Výčet rizik.....	76
4.11.2	Rizika dle významnosti a pravděpodobnosti výskytu.....	77
4.11.3	Hodnocení rizik.....	77
4.12	Diskuze	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	86
	SEZNAM GRAFŮ	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88

SEZNAM TABULEK	89
PŘÍLOHY	i

ÚVOD

Podnikání je dnes velmi oblíbená a rozšířená výdělečná činnost. Cílem každého podnikatele je vést dlouhodobě úspěšnou a prosperující společnost. Úspěšné vedení společnosti spočívá v odhadnutí situace na trhu a efektivnímu hospodaření s financemi. Tato bakalářská práce je zpracována na téma podnikatelského plánu pro založení cukrárny v Brně, právě podnikatelský plán je stěžejní při zahájení podnikání, pokud je tento plán důvěryhodně a kvalitně zpracován, zobrazuje reálný obraz o začínající společnosti, její silné a slabé stránky, finanční náročnost a další.

Zpracovaný podnikatelský plán se snaží co nejvěrněji vyobrazit reálnou situaci založení nové cukrárny v Brně. Stanovuje finanční náročnost nově založené cukrárny, která je obzvláště v začátcích rozhodující. Ke stanovení těchto kritérií byly využity teoretické poznatky, které byly převedeny do praxe v analytické části prostřednictvím analýz vnějšího a vnitřního prostředí, dále marketingového průzkumu. V návrhové části je potom zobrazen samotný podnikatelský plán se všemi jeho náležitostmi v podobě popisu podnikatelské příležitosti, stanovení organizační a marketingové struktury společnosti, finančního plánu a tak dále.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala na základě svého koníčku, který spočívá ve výrobě dortů a zjištění, že v Brně se nachází sice poměrně dost cukráren, nicméně je problém najít kvalitní produkty, které budou v této cukrárně dostupné na prodejně, ale i na objednávku. Dalšími faktory, které mě ovlivnily při výběru tohoto tématu, byl kladný vztah k podnikání a vidění atraktivity této příležitosti. Vzhledem ke studiu na Fakultě podnikatelské bych měla mít předpoklady pro úspěšné vedení společnosti.

Zpracování podnikatelského plánu v této bakalářské práci je pro mě velmi přínosné. Od této práce očekávám spojení teoretických poznatků s praxí, dále zjištění jak je třeba postupovat při založení nové společnosti a jak realisticky sestavit podnikatelský plán. Věřím, že v budoucnosti tyto informace dále využiji, protože již v současné době přemýšlím o zahájení podnikání v cukrářském oboru. Sestavení podnikatelského plánu mi pomohlo určit výši nákladů tohoto podnikání a tak zjistit, kolik finančních prostředků by bylo potřeba při otevření cukrárny v Brně.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení cukrárny v Brně. Tato cukrárna se bude nacházet v oblasti Brno – město, její specializace bude na dorty a zákusky, které budou dostupné na prodejně, ale i na objednávku.

Tato práce obsahuje tři hlavní kapitoly. První kapitola se zabývá teoretickými východisky práce. Využita je zde převážně metoda literární rešerše v knižní i elektronické podobě. Jejím obsahem jsou definice základních pojmů, jako je podnikání, podnikatel, formy podnikání a jiné. Dále tato část obsahuje teoretické základy související s podnikatelským plánem, určuje, jaké náležitosti by měl podnikatelský plán obsahovat a z jakých částí se skládá.

Druhá kapitola je zaměřená na analýzu současného stavu, je zde uveden marketingový průzkum, dále jsou provedeny analýzy externího a interního prostředí. Výsledky jednotlivých analýz jsou souhrnně zobrazeny ve SWOT analýze.

Třetí kapitolou bakalářské práce je vlastní návrh řešení, která se zabývá samotným sestavením podnikatelského plánu. Na základě teoretických a analytických poznatků z první a druhé kapitoly je vypracován podnikatelský plán pro založení cukrárny, který obsahuje náležitosti, jako jsou: titulní strana, popis podnikatelské příležitosti, marketingová a organizační struktura, finanční plán, hodnocení rizik a další.

Výstupem bakalářské práce je podnikatelský plán pro založení cukrárny v Brně, zhodnocení výsledků, a zda tento plán může být úspěšný je uvedeno v závěru této práci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy související s podnikatelským plánem, dále budou popsány nejčastěji využívané formy podnikání. Hlavním tématem je podnikatelský plán, který bude definován a budou popsány požadavky, nutné k jeho správnému zpracování. Stanoví se jednotlivé body tohoto plánu, které budou i popsány. V této části bakalářské práce jsou položeny teoretické základy pro analytickou část.

Na počátku každého plánu je vize toho, kam směřovat. Plánování umožňuje tuto vizi naplnit a dosáhnout tak stanovených profesních cílů. Podnikatelský, nebo i jiný plán a jeho dodržování má mnoho výhod, kterými jsou šetření času, omezování chyb a zaměření na plnění cílů (Moran a Lennington, 2014, s. 35).

„Vize bez plánu je nesplnitelný sen.“ (Moran a Lennington, 2014, s. 35)

2.1 Základní pojmy a předpoklady úspěchu začínajících firem

Podnikání je soustavně výdělečná činnost, která je vykonávána na vlastní účet a odpovědnost za účelem zisku. Podnikatelská činnost je prováděna na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění.

Podnikatel může být fyzická, či právnická osoba, která splňuje následující požadavky:

- je zapsána v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského, nebo jiného zákonného oprávnění,
- uzavírá smlouvy, které souvisí s vlastní výrobní, obchodní, či obdobnou činností, nebo při samostatném výkonu svého povolání, dále osoba která má oprávnění jednat jménem, či na účet podnikatele (Občanský zákoník, 2017, s. 52).

Podnik je další základní pojem, ovšem v aktuálním Občanském zákoníku byl nahrazen pojmem obchodní závod.

Obchodní závod je chápán jako organizovaný soubor jmění, který byl vytvořen podnikatelem a slouží mu na základě jeho vůle k provozování podnikatelské činnosti. Tento obchodní závod je tvořen vším, co je potřebné k jeho provozu (Občanský zákoník, 2017, s. 60).

Dále jsou uvedeny základní předpoklady úspěchu u začínajících organizací. Každý rok vzniká i zaniká spousta společností s různým zaměřením, velikostí, i právní formou. Aby se zabránilo jejich předčasnému zániku, měli by se budoucí podnikatelé řídit následujícími kroky:

- mít odhodlání a motivaci podnikat,
- zvážit své osobní předpoklady v souvislosti s podnikáním,
- mít podnikatelský nápad, který vykryje mezeru na trhu,
- zpracovat zakladatelský rozpočet a sestavit podnikatelský plán,
- vybrat vhodnou právní formu podnikání (Veber a Srpová, 2012, s. 59).

2.2 Formy podnikání

Před samotným zahájením podnikatelské činnosti, by si měl podnikatel rozmyslet, jaký typ společnosti by chtěl vybudovat. Rozhodující je, zda půjde o rodinnou společnost, jakou bude mít perspektivu, dále jestli bude podnikatel podnikat sám, či se společníkem a jak velká společnost bude. Na základě těchto informací, se vybere vhodná forma podnikání, způsob financování a řízení společnosti (Srpová a Řehoř, 2010, s. 48).

Při volbě právní formy podnikání se musí nejdříve zvážit, jestli podnikatel chce podnikat jako fyzická, či právnická osoba. Mezi podnikání fyzických osob se řadí osoba samostatně výdělečně činná, její podnikatelská činnost probíhá na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění. Do podnikání právnických osob se řadí například veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezením, akciová společnost, komanditní společnost, družstvo a další (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67).

Dále jsou přiblíženy nejčastěji používané formy podnikání.

2.2.1 Živnostník

Jedná se o fyzickou osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Živnostník ručí za své závazky neomezeně, výše jeho počátečního kapitálu není stanovena. Po zdanění svých výdělků si živnostník nechává vše, co zbylo. Jedná se z pravidla o menší podnikání, proto je komplikovaný přístup k cizím zdrojům z důvodů malé důvěryhodnosti (Ipodnikatel.cz, 2014).

2.2.2 Veřejná obchodní společnost

Jedná se o společnost alespoň dvou osob, které se podílí na jejím podnikání a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Práva a povinnosti veřejné obchodní společnosti může vykonávat pouze fyzická osoba. Tato firma má v názvu označení „veřejná obchodní společnost“, či její zkratku. Právní poměry jsou upraveny na základě společenské smlouvy. Pokud je ve společenské smlouvě uvedena vkladová povinnost společníka, musí ji splnit ve lhůtě, rozsahu a způsobem uvedeným ve smlouvě. V rozhodování ve všech věcech společnosti je potřeba souhlas všech společníků, pokud není uvedeno jinak. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni společníci. Zisk a ztráta je dělena mezi společníky rovným dílem. Převod podílu společníka je ve veřejné obchodní společnosti zakázán (Zákon o obchodních korporacích, 2017, s. 20-22).

2.2.3 Komanditní společnost

Společnost, ve které je alespoň jeden společník komanditista, který ručí za dluhy omezeně a alespoň jeden společník komplementář ručící neomezeně. Každý komanditista má podíl ve společnosti podle poměru jeho vkladů. Komanditista plní vkladovou povinnost ve výši a způsobem, který je určen ve společenské smlouvě. Firma má obsaženo v názvu „komanditní společnost“, nebo její zkratku. Komanditista s ostatními společníky ručí za dluhy společnosti do výše svého vkladu. Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři. Zisk a ztráta společnosti se dělí mezi společnost a komplementáře. Pokud je ve společenské smlouvě uvedeno, že komanditisté ručí za dluhy společnosti do výše komanditní sumy, je tato částka uvedena ve společenské smlouvě a nelze tuto komanditní sumu sjednat nižší. Když komanditista splní svou vkladovou povinnost, je komanditní suma snížena v tomto rozsahu (Zákon o obchodních korporacích, 2017, s. 22-24).

2.2.4 Společnost s ručením omezeným

Za tuto společnost ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu, který je uveden v obchodním rejstříku. V názvu společnosti je uvedeno označení „společnost s ručením omezením“, nebo její zkratka. Minimální výše vkladu je 1 Kč, pokud není uvedeno ve společenské smlouvě jinak. Společníci se podílejí na zisku určeným valnou hromadou, dle poměru svých podílů, není-li uvedeno jinak. Mezi orgány společnosti se řadí valná hromada, dozorčí rada

a jednatele. Společníci se podílejí na řízení společnosti prostřednictvím valné hromady. Dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů, kontroluje údaje společnosti a podává valné hromadě jednou ročně zprávu o své činnosti. Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Každý společník může převést svůj podíl na jiného společníka (Zákon o obchodních korporacích, 2017, s. 24-38).

2.2.5 Akciová společnost

Akciová společnost má základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií. Společnost má v názvu označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou. Výše základního kapitálu je minimálně 2 000 000 Kč. Orgánem akciové společnosti je valná hromada. V dualistickém systému je statutárním orgánem představenstvo a dozorčí rada. V monistickém systému je orgánem správní rada, tato rada má předsedu a statutárním orgánem je statutární ředitel (Zákon o obchodních korporacích, 2017, s. 38-78).

Tab. 1: Přehled nejčastěji využívaných forem podnikání (Vlastní zpracování dle Ipodnikatel.cz, 2014)

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
počet zakladatelů	jedna osoba	minimálně 2 osoby	nejméně 1 komplementář a 1 komanditista	minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob	1 právnická osoba, nebo alespoň 2 fyzické osoby
orgány společnosti	nestanoveny	Nestanoveny	nestanoveny	valná hromada, jednatelé, dozorčí rada	valná hromada, představenstvo, dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	neomezeně, společně a nerozdílně	komplementář neomezeně, komanditisté do výše svého nesplaceného vkladu	společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	společníci a společnost ručí neomezeně, akcionáři neručí za závazky společnosti
počáteční kapitál	není stanoven	není stanoven	komanditista 5 000 Kč, jinak není stanoven	minimálně 1 Kč	nejméně 2 000 000 Kč
administrativní náročnost	jednoduché povolení k podnikatelské činnosti	sepsání společenské smlouvy, nutná asistence advokáta	sepsání společenské smlouvy, nutná asistence advokáta	sepsání společenské smlouvy, nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	sestavení zakladatelské listiny a stanov, nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
účast na zisku	po zdanění náleží vše živnostníkovi	rovným dílem, pokud není stanoveno jinak dle společenské smlouvy	půlka náleží komplementářům (dělení rovným dílem), druhá půlka jde komanditistům (dělení dle výše vkladu)	dle kapitálového vkladu, pokud není stanoveno jinak na základě společenské smlouvy	podle rozhodnutí valné hromady

2.3 Definice podnikatelského plánu a jeho požadavky

„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě.“ (Wupperfeld, 2003, s. 11)

„Těžištěm podnikatelského plánu jsou přitom kvalitativní vyjádření k perspektivě podniku a k jeho rozvojovým možnostem, ale také k očekávaným rizikům.“ (Wupperfeld, 2003, s. 12)

Podnikatelský plán by měl splňovat následující požadavky:

- být jasný a přehledný,
- neměl by obsahovat technologické a technické detaily, měl by být jednoduchý a srozumitelný i lidem bez technických základů,
- dokázat výhody daného výrobku, nebo služby a ukázat proč by ho měl zákazník kupovat,
- měl by se zaměřovat na budoucí vývoj společnosti,
- být co nejdůvěryhodnější,
- mít realistický pohled, přílišný optimismus nebo naopak pesimismus snižuje věrohodnost podnikatelského plánu,
- plán by se neměl snažit zakrýt určitá rizika a slabá místa,
- obsahovat silné stránky společnosti, kterými může být konkurenční výhoda, kompetence manažerského týmu,
- ukázat, že firma je schopná platit úroky a splátky, v případě čerpání bankovního úvěru,
- po formální stránce být dobře zpracován.

I dobře zpracovaný podnikatelský plán nezaručuje úspěch, pokud je jeho rizikovost nad míru vysoká, ovšem jeho kvalitní zpracování zvyšuje šanci na úspěch (Fotr a Souček, 2005, s. 309).

2.4 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má hlavní význam při založení nového obchodního závodu. Rozhoduje o tom, zda nová společnost může být úspěšná. Proto by vypracování tohoto plánu mělo mít nejvyšší prioritu. Tento plán slouží jako nástroj řízení, ale i jako dokument, na základě kterého se banka rozhodne, jestli poskytne začínající společnosti úvěr.

Podnikatelský plán jako nástroj řízení, tento plán je hlavní řídicí dokument pro zakladatele firmy.

- Slouží k sestavní podnikové koncepci.

- Lze jej prodiskutovat s odborníky a známými což vede k zdokonalování podnikatelského záměru.
- Dále zakladatele společnosti vede ke stanovení hlavních cílů, strategií a opatření.
- Společně s podnikatelským plánem vznikají i plány opatření a projektů, které později slouží směrnicí pro management a zaměstnance společnosti.
- Podnikatelský plán je také nástrojem, na základě kterého se provádí srovnávání plánu a skutečnosti.

Podnikatelský plán jako nástroj k získání finančních prostředků, je nezbytný k získání financí od banky, investorů, nebo státních fondů a fondů EU.

S poskytovateli kapitálu je možné jednat pouze na základě podnikatelského plánu. Tento plán musí mít realistickou koncepci a musí prokázat, že společnosti má šanci být úspěšná. Dále stanovuje obraz společnosti, který slouží jako vizitka, která má přesvědčit poskytovatele kapitálu o jeho funkčnosti (Wupperfeld, 2003, s. 12-14).

2.5 Obsah podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá závazně stanovený obsah, každá banka či investor má jiné požadavky, které se liší v jeho struktuře a rozsahu. Mezi základní body podnikatelského plánu se řadí:

- titulní strana,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- analýzy externího a interního prostředí,

- rizika projektu,
- přílohy (Srpková, 2011, s. 14-15).

2.5.1 Úvodní body podnikatelského plánu

Titulní strana slouží k uvedení obchodního názvu a loga firmy, dále názvu podnikatelského plánu, jména autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení a další základní informace.

Obsah se v podnikatelském plánu uvádí zejména pro přehlednost a zjednodušení vyhledávání konkrétních informací.

Úvod, účel a pozice dokumentu se uvádí na začátek podnikatelského plánu. V úvodu se uvádí účel podnikatelského plánu, jeho rozsah a další podrobnosti. Dále uvedeme, zda se jedná o zkrácenou, či plnou verzi plánu.

Shrnutí obsahuje zhuštěný popis toho, co je dále v podnikatelském plánu zpracováno podrobněji, v podstatě se jedná o jeho hrubou osnovu.

Popis podnikatelské příležitosti se zabývá, v čem je tato příležitost viděna, jestli je například nějaká mezera na trhu, či se jedná o nový objev a tak dále. V rámci tohoto popisu se zaměříme na popis produktu, konkurenční výhody produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpková, 2011, s. 15-17).

2.5.2 Cíle firmy a vlastníků

Část obsahující informace, které dokazují, že je společnost schopná splnit předložený podnikatelský projekt. Investoři se domnívají, že úspěšnost společnosti tkví především v jeho vedení, proto se tato kapitola zaměřuje na vedení společnosti a zaměstnance. Jsou zde obsaženy následující body:

- cíle firmy,
- cíle vlastníků a manažerů firmy,
- další pracovníky firmy a poradce.

Cíle firmy obsahují stručnou historii firmy, datum založení, právní formu, vlastnickou strukturu, činnosti podniku a jeho hlavní produkty. Po uvedení těchto informací se

definuje vize, od které se odvodí cíle firmy. Cíle podniku se stanovují dle metody SMART. Tato metoda stanovuje vlastnosti stanovených cílů:

- specific (specifické),
- measurable (měřitelné),
- achievable (atraktivní),
- realistic (reálné),
- timed (termínované).

V podnikatelském plánu by měli být cíle stanoveny zhruba na pět let se specifikací na rok až dva roky.

Cíle vlastníků a manažerů firmy se zaměřuje na její vlastníky a klíčové osoby. Uvádí se zde jejich vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti, osobní charakteristika a jakou roli budou tito lidé hrát při založení, růstu obchodního závodu a jak se tyto role budou v průběhu měnit. Na tuto část kladou důraz zejména investoři, protože hodně projektů končí neúspěchem díky nedostatečné specifikaci cílů společnosti, jejich vlastníků a manažerů.

Další pracovníci firmy je část, ve které je uveden počet zaměstnanců, jejich kvalifikace, věkové složení a popis jejich pracovní náplně.

Poradci se v podnikatelském plánu uvádějí nejlépe jmenovitě, může se jednat například o daňové, či právní poradce. U každého poradce by měly být uvedeny jeho úkoly, časový horizont těchto úkolů, forma a jaké náklady to bude znamenat pro společnost (Srpková, 2011, s. 17-19).

2.5.3 Potenciální trhy

Aby naše společnost byla úspěšná, musí existovat trh, který bude mít zájem o produkty tohoto obchodního závodu. V podnikatelském plánu se uvádí informace o celkovém trhu a cílovém trhu. Celkový trh obsahuje všechny možnosti využití produktu (výrobku nebo služby), v podnikatelském plánu se ovšem zaměřujeme na cílový trh. Tato kapitola uvádí následující skupiny zákazníků, které:

- mají z produktu užitek,
- mají snadný přístup k produktu,

- jsou ochotní zaplatit za produkt.

Dále je nutné vymezit a popsat cílový trh, lepší vymezení cílového trhu znamená, že můžeme produkty přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím docílit většího úspěchu. Potenciální zákazníci se rozdělí do skupin a tím se segmentuje trh. Trh lze segmentovat na základě různých kritérií, do kterých se řadí například region, obor, nákupní motivy a jiné. Tato kritéria se berou v úvahu, když nám pomohou stanovit skupiny zákazníku se stejnými, nebo podobnými potřebami a nákupním chování. Velikost cílového trhu by zároveň měla umožňovat ziskové podnikání. Dalšími důležitými kritérii jsou způsob prodeje, reklama, tvorba ceny a tak dále. Z těchto vymezených segmentů se vyberou ty, které jsou pro společnost nejzajímavější, a tím je definován cílový trh. Při výběru cílových skupin se také přihlíží, zda bude skupina schopná za produkt zaplatit.

Segmentace trhu pomáhá k vypracování marketingové strategie dle vybraného cílového trhu. Po vymezení trhu se provádí jeho průzkum, na základě kterého se získají potřebné informace o trhu. Průzkum trhu se provádí následovně:

- stanoví se seznam otázek, na které je potřeba znát odpověď,
- sepsání informací, na základě kterých zodpovíme dané otázky a odkud tyto údaje získáme,
- příprava dotazníků, kontrolních seznamů a pohovorů se zákazníky, odborníky, dodavateli a jinými,
- stanovení faktorů ovlivňujících trh, číselných údajů, popis oboru a budoucího vývoje trhu.

Pokud nejsou k dispozici spolehlivá data, přejde se k odhadům například u velikosti celkového a cílového trhu (Srpová, 2011, s. 19-21).

2.5.4 Analýza konkurence

V této části se určí společnosti, které představují konkurenci, řadí se sem skuteční konkurenti, ale i potenciální konkurenti (společnosti, které nepředstavují konkurenci nyní, ale mohou v budoucnosti). Konkurence se rozdělí na hlavní a vedlejší konkurenty. Mezi hlavní konkurenty se řadí společnosti, které na trhu hrají důležitou roli a také společnosti, které jsou podobné. V dalším kroku dochází k průzkumu hlavních

konkurentů dle kritérií, jakými jsou obrat, růst, podíl na trhu, produkty, prodejní ceny, sídlo, dostupnost a jiné. Na základě těchto kritérií se stanoví jejich konkurenční výhody (Srpková, 2011, s. 21-22).

2.5.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie se zabývá třemi okruhy problémů, kterými jsou výběr cílového trhu, tržní pozice produktu a stanovení marketingového mixu. Výběr cílového trhu řešíme pomocí segmentace trhu. Po výběru cílového trhu se zabýváme určením tržní pozice produktu, což znamená jaká je pozice konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Tržní pozice produktu se určuje ve třech krocích:

- stanovíme konkurenční výhody produktu, na základě kterých se buduje tržní pozice,
- vybere se vhodná konkurenční výhoda, která je důležitá zejména pro zákazníka, je v souladu s marketingovým posláním společnosti a je výhodou vůči konkurenci,
- zvolí se způsob komunikace a propagace dané výhody.

V posledním okruhu marketingové strategie se zabýváme marketingovým mixem. Marketingový mix vychází z cílového trhu a vybrané tržní pozice produktu. Základní mix se skládá ze čtyř nástrojů:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace.

V rámci řízení vztahu se zákazníky a vztahového marketingu se také používá zákaznický marketingový mix, skládající se z následujících nástrojů:

- zákazník,
- náklady na zákazníka,
- pohodlná dostupnost,
- komunikace.

Produkt je základní částí marketingového mixu, jedná se o podstatu nabídky na trhu a uspokojuje potřeby zákazníka. V souvislosti s produktem řešíme základní problémy:

- jaké produkty se budou nabízet, které nové produkty se uvedou na trh a které starší se stáhnou,
- vlastnosti produktu a jejich případné změny,
- v jakých objemech a sortimentu se budou jednotlivé produkty vyrábět,
- životní cyklus produktu, jeho jednotlivé fáze, jaký bude postup při inovaci, či nové generaci produktu.

Cena je druhou částí marketingového mixu. Cenová politika vychází z faktu, že výška a stabilita ceny jsou prvky, které tvoří příjem společnosti a závisí na nich její existence a prosperita. Stanovením ceny se určuje pozice v hierarchii spotřebitelů, jejich nákupní rozhodování a konkurenční pozice společnosti. Při tvorbě ceny se zohledňují následující faktory:

- firemní cíle a cíle cenové politiky,
- náklady, poptávka a konkurence,
- životní cyklus produktu a fáze, ve které se nachází,
- opatření právního a regulačního typu.

Ceny se vytváří na základě cenové politiky společnosti, která vychází z jejích cílů. Mezi tyto cíle se řadí například:

- zaměření se na přežití podniku,
- orientace na co nejvyšší zisk,
- zaujmout co nejvyšší podíl na trhu.

Distribuce se zabývá vhodnou organizací prodeje. V podnikatelském plánu se popisuje prodejní strategie a volba distribučních cest, které jsou shrnuty v následujících bodech:

- definuje se, zda společnost bude zajišťovat sama všechny prodejní aktivity a jestli prodej bude probíhat přímo konečným zákazníkům,
- pokud společnost bude využívat prodejních mezičlánků, o jaké osoby, instituce, či korporace se bude jednat,

- dále zda bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními, nebo maloobchodními organizacemi.

V podnikatelském plánu se uvádí také obchodní struktura útvaru, uvádí se počet a kvalifikace zaměstnanců. Zmiňuje se i možná budoucí změna obchodní strategie, kterou má za příčinu například nové potřeby zákazníku, či vývoj produktů. Prodejní náklady se stanovují dle následujícího postupu:

- definování prodejních cílů, například obraty společnosti,
- stanovení počtu zakázek, či zákazníků, které jsou potřebné k splnění prodejních cílů,
- odhadnutí výdajů potřebných k získání zakázek, nebo zákazníků,
- výpočet nákladů ostatních prodejních aktivit,
- určení nutného počtu zaměstnanců, který je nezbytný ke splnění daného úkolu a jejich kvalifikace,
- kalkulace dalších nákladů, které nebyly zahrnuty.

Marketingová komunikace je posledním nástrojem marketingového mixu, slouží k plnění ekonomických, informačních a emocionálních cílů. Mezi složky komunikačního mixu se řadí:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností,
- osobní prodej,
- přímý marketing (Srpková, 2011, s. 22-27).

2.5.6 Realizační projektový plán

Jedná se o časový harmonogram všech aktivit a jejich dodavatelské zajištění. Obsahuje veškeré důležité kroky a činnosti související s podnikatelským plánem, důležité milníky a termíny, kdy jich bylo dosaženo. Pro zobrazení se využívá úsečkový diagram, ze kterého se dá při finančním plánování odvodit výše výdajů společnosti (Srpková, 2011, s. 27).

2.5.7 Finanční plán

Finanční plán využívá předchozí části podnikatelského plánu a dává je do číselné podoby. Ukazuje, zda je podnikatelský záměr proveditelný z ekonomického hlediska.

Plánování výnosů a příjmů je součástí finančního plánu, výnosy jsou výsledky podnikatelské činnosti vyjádřené v penězích za určité období. Příjmy jsou peněžní částky, které společnost skutečně dostala za prodej produktů. Pokud společnost účtuje v soustavě podvojného účetnictví, je zde v rozporu účetní pojetí výnosů a reálné příjmy firmy. Pro obchodní závod je důležité nejen zajistit výnosy, ale i jeho příjmy, to znamená nejen produkty vyrobit a prodat, ale také dostat zapláceno v dohodnutém termínu.

Plánování nákladů a výdajů je další neodmyslitelná část finančního plánu. Náklady nejsou stejné s výdaji, náklady zobrazují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Výdaj je úbytek peněžních prostředků společnosti, výdaj se stane nákladem pouze tehdy, když se stane součástí tvorby produktu. Pro efektivní řízení společnosti je důležité se zaměřit na strukturu nákladů. Náklady můžeme členit podle:

- druhu – využití při porovnání s podobnými společnostmi,
- účelu – základ pro výpočet kalkulace,
- činností – dělení na provozní, finanční a mimořádné,
- závislosti na změnách objemu výroby – řadí se sem fixní a variabilní náklady.

Finanční výkazy jsou předpokládanou součástí finančního plánu, řadí se mezi ně plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaná rozvaha.

Plán peněžních toků zobrazuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. Jeho počáteční fáze v rozsahu šesti měsíců by měla být podrobně zpracovaná z důvodu kapitálové náročnosti.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát poukazuje na výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech podniku. Stejně jako u plánu peněžních toků se doporučuje v začátku podnikání tento plán zpracovat podrobně v rozsahu šesti měsíců.

Plánovaná rozvaha zachycuje majetek firmy a zdroje financování tohoto majetku. Jako u předchozích finančních výkazů se doporučuje její sestavení v začátku podnikání pro první pololetí.

Prokázání efektivnosti podnikatelského plánu a příznivý vývoj finanční situace společnosti se prokazuje pomocí poměrových ukazatelů. Mezi tyto poměrové ukazatele se řadí:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

Dále se doporučuje výpočet bodu zvratu, u investičních projektů se provádí hodnocení efektivnosti investic.

Do finančního plánu patří i financování projektu, pokud společnost využívá cizí zdroje, je třeba uvést výši těchto zdrojů, za jak dlouho budou splaceny a za jakých podmínek. Finanční plán se většinou zpracovává ve třech verzích a to optimistické, realistické a pesimistické (Srpková, 2011, s. 28-31).

2.5.8 Analýzy externího a interního prostředí

Pro analýzu externího prostředí se využívá SLEPT analýza, interním prostředím podniku se zabývá Porterova analýza a SWOT analýza.

SLEPT analýza zkoumá faktory makroprostředí, mezi které patří:

- sociální a demografické,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko-legislativní,
- ekologické a přírodní (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21).

Sociální a demografické prostředí jsou faktory, které jsou zahrnuty v SLEPT analýze. Sociální faktory se zabývají změnami ve spotřebitelském chování zákazníků, které se odráží z jejich sociálního chování. Řadí se mezi ně například změny v životním stylu,

či důraz na upevnění zdraví. Demografické prostředí zkoumá strukturu obyvatelstva, počet narozených dětí, úroveň vzdělání, stárnutí populace a jiné.

Technické a technologické faktory obsahují, jak rychle probíhají změny v technologickém vývoji v různých odvětvích.

Ekonomické faktory zahrnují makroekonomické indikátory, na základě kterých se hodnotí ekonomické prostředí. Mezi tyto indikátory se řadí například míra ekonomického růstu, úroková míra a míra inflace.

Politicko-legislativní faktory mohou ovlivňovat celý obor podnikání. Do těchto faktorů se může řadit politická stabilita, důvěra vlády, dále legislativní omezení a regulace ze strany státu.

Ekologické a přírodní faktory se zabývají převážně životním prostředím a jeho ochranou (Srpková, 2011, s. 164-165).

Porterova analýza předpokládá, že pěti základními činiteli je ovlivněna strategická pozice společnosti v daném odvětví. Základními činiteli jsou:

- konkurence a její intenzita uvnitř odvětví,
- bariéry vstupu,
- dodavatelé a jejich vyjednávací síla,
- odběratelé a jejich vyjednávací síla,
- substituční produkty.

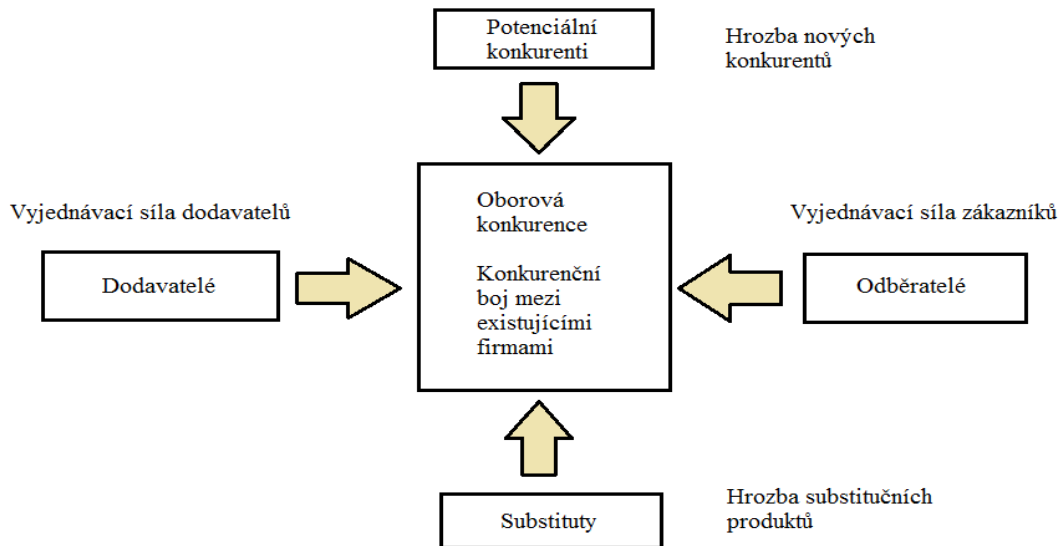
Intenzita a konkurence uvnitř odvětví se zabývá velikostí a růstem daného odvětví, dále řeší koncentraci v odvětví a rozmanitost konkurentů, diferenciaci produktů, stanovisko zákazníků ke značce a jiné.

Bariéry vstupu se zaměřují na investiční náročnost, výrobkovou diferenciaci, jaké úspory mohou plynout z rozsahu výroby, distribuční kanály a opatření konkurentů a další.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla se soustředí na náklady spojené s dodavateli, diferenciaci vstupů, zda existují náhradní vstupy, jak jsou dodávky důležité pro dodavatele a tak dále.

Odběratelé a jejich vyjednávací síla řeší zejména zákazníky, objemy jejich nákupů, citlivost ceny a existenci substitučních produktů.

Substituční produkty se orientují na náklady přechodu, vyšší cen a ochotu zákazníků přejít na nový produkt (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 22-23).



Obr. 1: Porterův model (Vlastní zpracování dle Kaňovská a Schüller, 2015, s. 22)

SWOT analýza je nástrojem strategické analýzy. Zabývá se vnitřními faktory společnosti, kterými jsou jeho silné a slabé stránky, dále vnějšími faktory společnosti, mezi které jsou řazeny příležitosti a hrozby (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 21-24).

Při sestavování SWOT analýzy si rozdělíme dané kategorie do čtyř kvadrantů. U každé kategorie se doporučuje uvést maximálně pět oblastí. Do prvního kvadrantu se řadí slabé stránky, do druhého silné stránky, třetí kvadrant patří příležitostem a čtvrtý hrozbám. Když je sestavený celý kvadrant, hledají se mezi jednotlivými částmi vzájemné vazby.

Tyto vazby se zapisují:

- „+“ pokud silná stránka ve společnosti dokáže odvrátit hrozbu, nebo využít příležitost, dále pokud bude slabá stránka vyvážena změnou v okolí,

- „-“, například pokud silná stránka bude znehodnocována změnou v okolí, slabá stránka zabrání společnosti vyhnout se rizika, pokud bude slabá stránka zviditelněna změnou okolí,
- „0“ pokud neexistuje vztah.

Pokud nastane ambivalentní vztah, uvedou se oba důsledky pozitivní, i negativní. V jednotlivých řádcích i sloupcích se dají dohromady plusy a mínusy, dále sledujeme extrémní hodnoty. Připravená strategie společnosti by se měla zaměřit právě na kategorie, které se vyskytují nejčastěji ve vzájemných vazbách.

SWOT analýza by se měla zpracovávat v týmu, vzhledem k snaze se vyvarovat určité subjektivity (Srpková, 2011, s. 174-177).

Tato analýza se provádí jako poslední a pracuje s výsledky předchozích analýz (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 25).

2.5.9 Rizika projektu

Analýza rizik zobrazuje dva pohledy na podnikatelský plán. Zobrazuje pravděpodobnost rizikové situace a přípravu opatření, pokud tato riziková situace nastane. Rizika dělíme na ovlivnitelná a neovlivnitelná, dále na vnitřní a vnější. Dále je dělíme podle věcné náplně na rizika technická, výrobní, ekonomická, politická, finanční a jiné. Analýzu rizik můžeme provést díky expertnímu hodnocení a analýzy citlivosti.

Expertní hodnocení faktorů rizika je odborný odhad jejich významnosti v porovnání k plánovaným cílům firmy. Tato významnost se stanovuje vzhledem k pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity jejího negativního vlivu. Rizikový faktor je tím důležitější, čím je výskyt pravděpodobnosti a intenzita negativního vlivu vyšší. Pravdivost této analýzy se také odvíjí od kvality odhadů.

Analýza citlivosti se zabývá citlivostí hospodářského výsledku, nebo jeho složek, na faktory, které jej ovlivňují. Jedná se o faktory, jež byly expertním hodnocením vyhodnoceny jako významné. Analýzou citlivosti jsou tyto faktory upřesněny tak, aby v případě jejich výskytu mohly být použity exaktnější optimalizační metody. Mezi sledované faktory se řadí například poptávka, tržní cena produktů s ohledem

na konkurenci a jiné. Výsledky této analýzy jsou subjektivní, proto mohou mít odlišné hodnoty.

Opatření ke snížení rizika slouží u definovaných významných rizik k tvorbě preventivních opatření. Do těchto opatření se řadí diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika, pojištění a etapový přístup k projektu.

Diverzifikace znamená rozšiřování výrobního programu. Pokud by došlo ke snížení poptávky po jednom produktu, společnost se širším výrobním programem to tak nepocítí, protože se zvedne poptávka po jiných produktech.

Dělení rizika je jeden ze způsobů, jak snížit riziko. Spočívá v rozdělení rizika mezi více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu.

Ke snižování podnikatelského rizika se také využívá transfer na jiné subjekty, jako jsou například dodavatelé, či odběratelé. Transfer rizika se řeší zejména uzavíráním dlouhodobých smluv s dodavateli, uzavíráním kontraktů na prodej produktů, pronájem výrobního zařízení na základě leasingu a jiné.

Pojištění znamená přenos rizika na pojišťovnu, pokud dojde na negativní důsledky rizika určité nepříznivé situace v budoucnosti. Pojišťovna potom kryje vzniklé škody, podle sjednaných pojistných podmínek.

Etapová příprava a realizace se zabývá rozdělením podnikatelského projektu na několik etap. Je připraveno vždy několik variant pokračování tohoto projektu, záleží na výsledcích předešlé etapy (Srpková, 2011, s. 31-33).

2.5.10 Přílohy

Jedná se o závěrečnou část podnikatelského plánu, do přílohy se řadí například:

- životopisy,
- analýzy trhu,
- obrázky produktů a prospekty,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy a jiné (Srpková, 2011, s. 33).

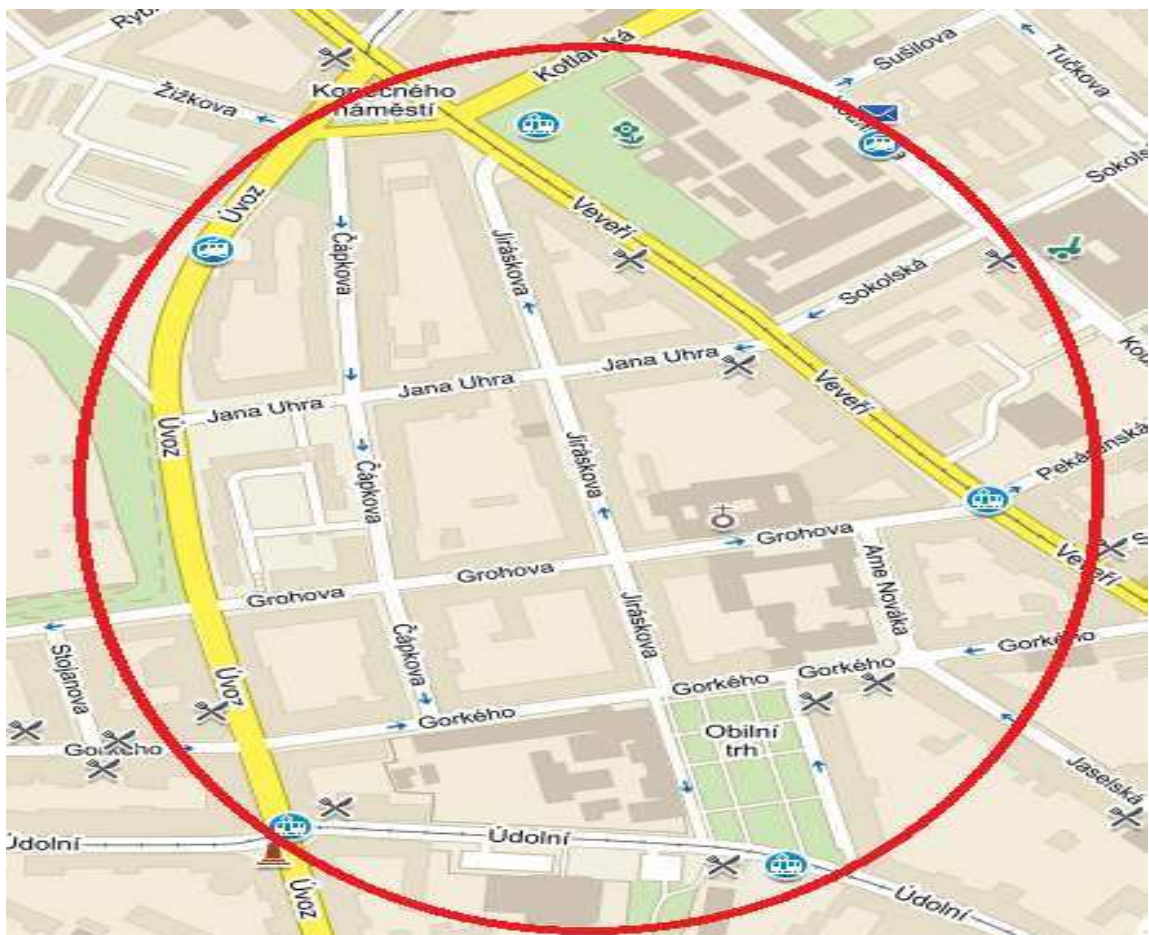
2.6 Souhrn teoretické části

Tato část je zaměřená na podnikatelský plán. První kapitola je zaměřená na pojmy podnikání a podnikatel, jsou zde také uvedeny předpoklady, kterými by se každý začínající podnikatel měl řídit, aby byl úspěšný. V další části jsou popsány jednotlivé formy podnikání, výběr vhodné formy podnikání je totiž rozhodující při založení nové společnosti. Definice podnikatelského plánu a požadavky na tento plán jsou předmětem navazující kapitoly. Jsou dva pohledy na podnikatelský plán, tento plán může sloužit jako nástroj řízení, nebo jako dokument, na základě kterého se dají získat cizí zdroje. Nejobsáhlejší část teoretické části je obsah podnikatelského plánu, kde je popsána osnova plánu a její jednotlivé body jsou podrobněji rozebrány. V obsahu podnikatelského plánu jsou zmíněny základní informace o společnosti, jako jsou jeho cíle, potenciální trhy, konkurence a další. Neodmyslitelnou částí podnikatelského plánu je také finanční plán a analýzy externího a interního prostředí. Teoretická část bakalářské práce slouží jako návod k samotnému sestavení podnikatelského plánu.

3 Analýza současného stavu

V analytické části této bakalářské práce budou převedeny teoretické poznatky do analýz, na základě kterých určíme, zda podnikatelský plán na založení cukrárny může být úspěšný. V rámci analytické části budou zpracovány analýzy zkoumající externí a interní prostředí a marketingový průzkum.

Analýza současného stavu se bude vztahovat k založení nové cukrárny, která bude umístěna v části Brno – město. Tato oblast byla vybrána z důvodů dobré dostupnosti a blízkosti samotného centra Brna. Jedná se o atraktivní lokalitu, ve které žije spousta lidí a jsou zde důležité body zájmu, například vysoká škola a porodnice. Následující obrázek značí lokalitu, ve které se cukrárna bude nacházet.



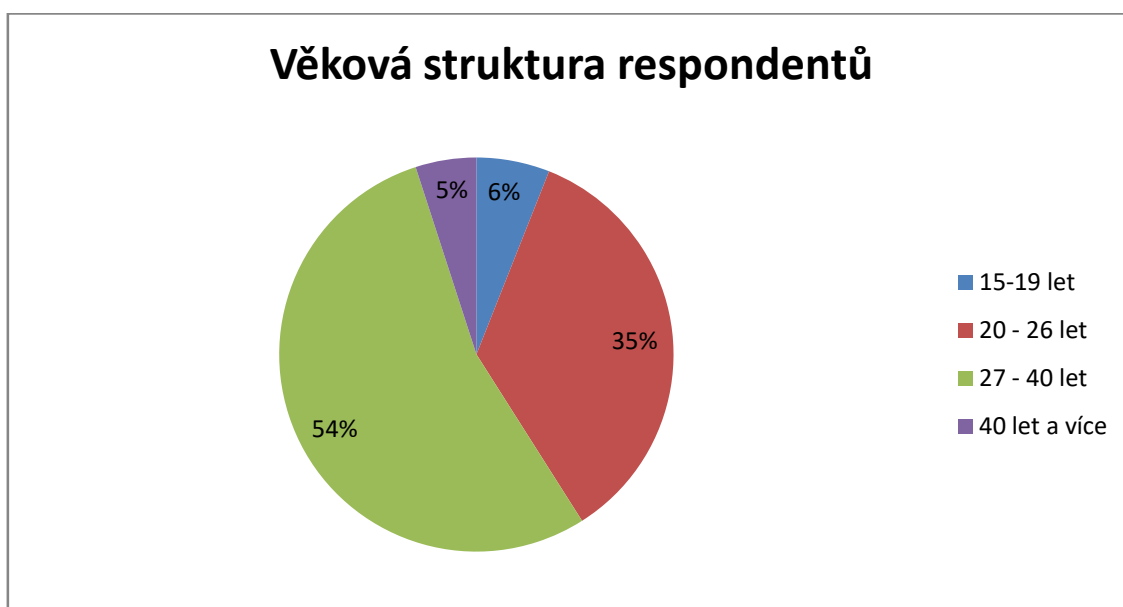
Obr. 2: Umístění cukrárny (Zdroj Mapy.cz, 2017)

3.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum spadá do analytické části této bakalářské práce. Jeho hlavním účelem je zjištění, jestli by tento typ podnikání mohl být u lidí úspěšný, zda by cukrárnu vyhledávali a navštěvovali.

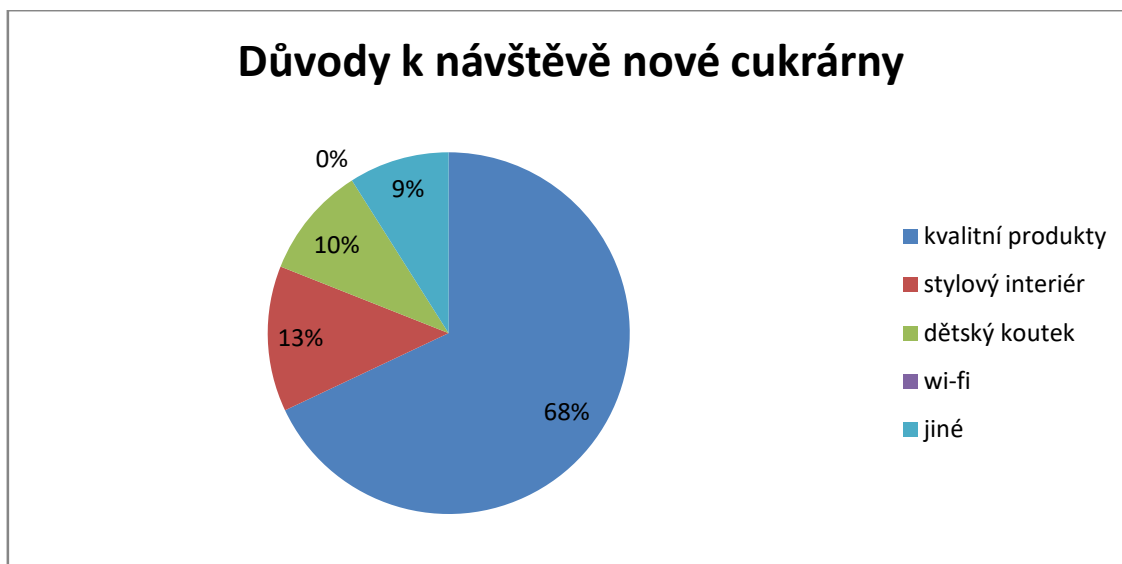
V rámci tohoto marketingového průzkumu bylo osloveno 100 respondentů prostřednictvím online dotazníku. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou mladí lidé a matky s dětmi, kteří jsou v dnešní době zvyklí pracovat s internetem a sociálními sítěmi, byl tento online dotazník šířen pomocí sociální sítě Facebook. Dotazník obsahoval 6 otázek, na základě kterých byly zjištěny následující výsledky.

První otázka průzkumu se zabývala věkovou strukturou respondentů. Největší skupinou byli respondenti ve věku 27 – 40 let a to 54 %. Celková skupina dotazovaných byli převážně lidé mladšího věku v rozmezí 15 - 40 let, což se slučuje s cílovou skupinou zákazníků cukrárny.



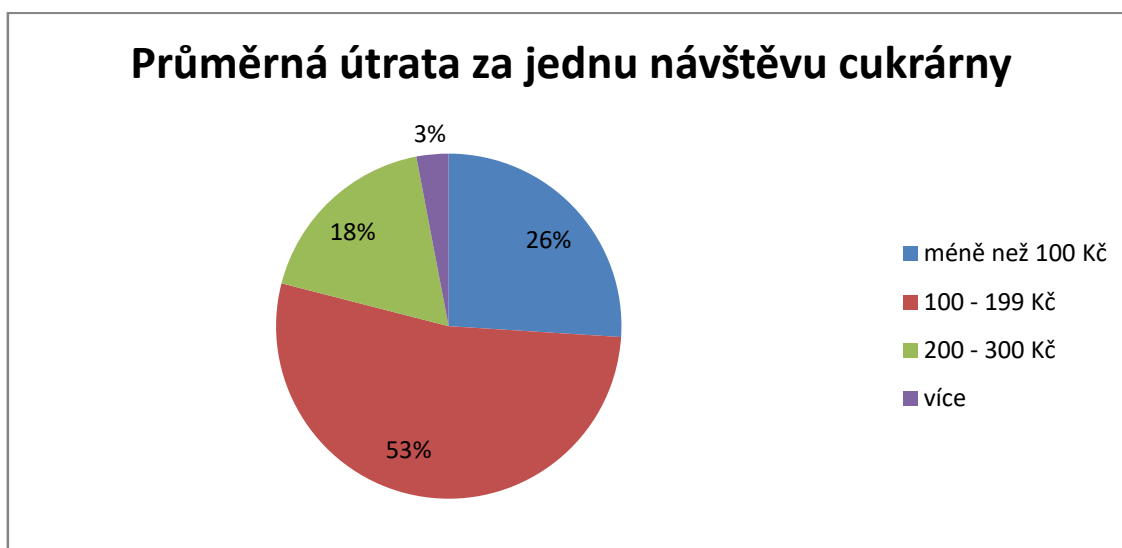
Graf 1: Graf věkové struktury respondentů (Vlastní zpracování)

Druhá otázka dotazníku se zaměřovala na důvody návštěvy nové cukrárny, je důležité vědět, co zákazníci upřednostňují a jaké mají důvody pro její návštěvu. Hlavním důvodem pro 68 % dotazovaných byly kvalitní zákusky a dorty, na které se cukrárna zaměří. Dalšími uváděnými důvody byl dětský koutek a stylový interiér.



Graf 2: Graf zobrazující důvody k návštěvě nové cukrárny (Vlastní zpracování)

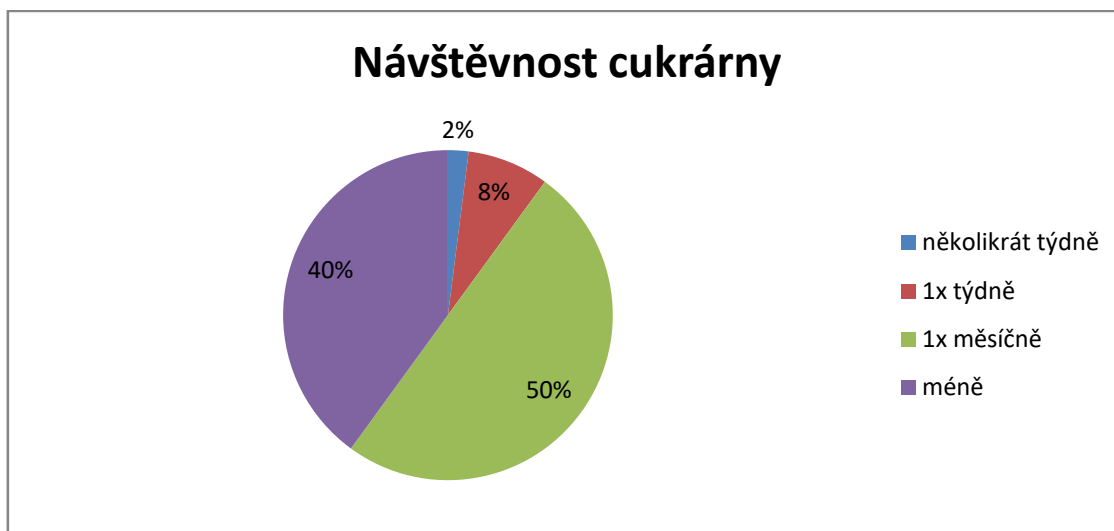
Další otázka zkoumala průměrnou útratu za jednu návštěvu cukrárny. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich útrata je v rozmezí 100 – 199 Kč. Méně než 100 Kč utratí za jednu návštěvu cukrárny 26 % lidí a 18 % dotazovaných utratí 200 – 300 Kč. Procento lidí, kteří za jednu návštěvu v cukrárně utratí více než 300 Kč je mizivé. Cukrárna se bude zaměřovat na oslovení co největší skupiny lidí, aby její tržby byly v součtu co nejvyšší.



Graf 3: Graf průměrné útraty za jednu návštěvu cukrárny (Vlastní zpracování)

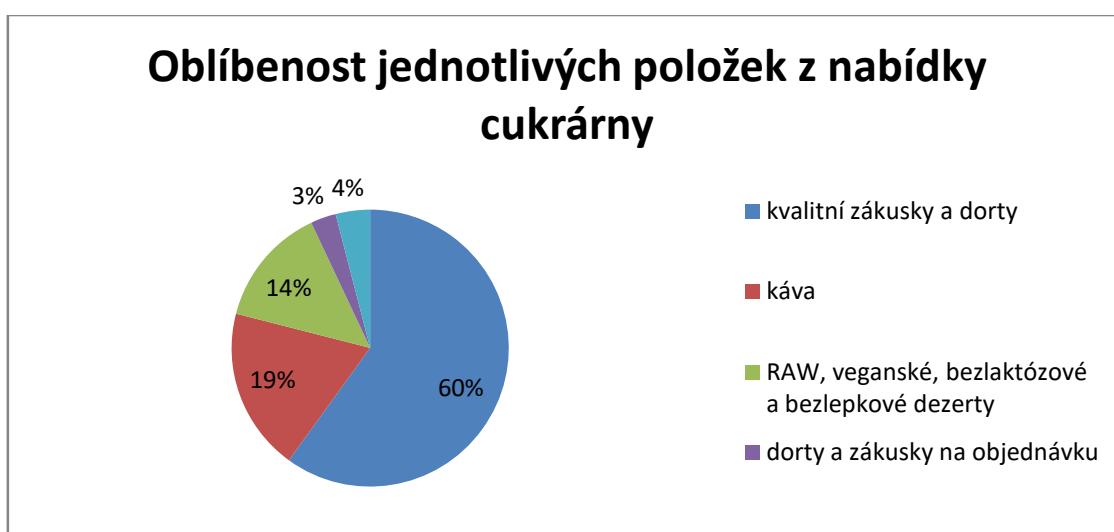
Následující otázka se zaměřovala na návštěvnost cukrárny, přesně polovina dotazovaných uvedla, že toto místo navštěvuje zhruba jedenkrát měsíčně. Ze 100

respondentů 40 uvedlo, že cukrárnu navštěvuje méně, jak jednou za měsíc. Z těchto výsledků vyplývá, že většina lidí navštěvuje cukrárnu příležitostně, proto se bude snažit zaujmout nejen svými produkty, ale i interiérem, aby zde byla vytvořena příjemná atmosféra, kterou zákazníci budou vyhledávat a co nejčastěji navštěvovat.



Graf 4: Graf návštěvnosti cukrárny (Vlastní zpracování)

V další části průzkumu respondenti odpovídali na otázku, jaký je jejich oblíbený sortiment v cukrárně. Kvalitní zákusky a dorty jsou dle odpovědí nejoblíbenější položkou z nabídky cukrárny, následuje káva a RAW, veganské, bez laktózové a bezlepkové dorty. Na základě tohoto zjištění se cukrárna bude převážně zaměřovat na kvalitu již zmiňovaných produktů.



Graf 5: Graf zobrazující oblíbenost jednotlivých položek z nabídky cukrárny (Vlastní zpracování)

Poslední otázka průzkumu se zabývala vnímáním ceny respondentů. Byly vybrány dvě pro cukrárnu typické položky a jim přiřazeny ceny, dotazovaní měli určit, jak vnímají cenu těchto produktů. V dotazníku byly položky káva Latté 45 Kč a Cheesecake 40 Kč, 76 % lidí odpovědělo, že jim tato cena přijde průměrná. Pouhé 4 % respondentů uvedlo, že jim tyto ceny přijdou drahé. Na základě této otázky se rozhodlo, že cukrárna se bude držet těchto ilustračních cen, nebo je nepatrně zvýší.



Graf 6: Graf vnímání ceny respondenty u vybraných položek (Vlastní zpracování)

3.2 Analýza SLEPT

Tato analýza se zaměřuje na externí prostředí, jejím úkolem je odhadnout vliv faktorů makrookolí na společnost a posoudit současný vliv těchto faktorů i budoucí vývoj. Mezi zkoumané faktory spadají sociální a demografické, technické a technologické, ekonomické, politicko-legislativní, přírodní a ekologické faktory (Srpová, 2011, s. 163-164).

3.2.1 Sociální a demografické faktory

V této kapitole budou popsány demografické a sociální faktory, které ovlivňují externí prostředí společnosti.

Demografické faktory se zabývají počtem obyvatel v Brně a jejich strukturou. Jak je uvedeno v následující tabulce, v Brně žije okolo 376 000 obyvatel. V posledních letech

nedochází k velkým výkyvům. Počet žen, které žijí v Brně je zhruba o 15 000 vyšší, než počet mužů (Český statistický úřad, 2016).

Tab. 2: Počet obyvatel v Brně (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

	k 1. 7. 2013	k 1. 7. 2014	k 1. 7. 2015
počet obyvatel	377 214	376 822	376 915
počet mužů	181 841	181 550	181 805
počet žen	195 373	195 272	195 110

V následující tabulce jsou rozdělení obyvatelé Brna do věkových skupin. U všech skupin v porovnání jednotlivých let nejsou výrazné výkyvy. Největší skupinou obyvatel v Brně je skupina ve věku 15 - 64 let, její počet je ovšem v poklesu, na rozdíl od obyvatel ve věku 65 +, i skupina lidí ve věku 0 – 14 let, se v posledních letech nepatrně zvyšuje (Český statistický úřad, 2016).

Tab. 3: Rozdělení obyvatel Brna do věkových skupin (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

	k 31. 12. 2013	k 31. 12. 2014	k 31. 12. 2015
Obyvatelé ve věku 0 – 14	53 479	54 492	55 325
Obyvatelé ve věku 15 – 64	251 000	248 709	246 583
Obyvatelé ve věku 65 +	73 029	74 239	75 120

Cílovou skupinou této cukrárny jsou obyvatelé Brna ve věku 15 – 40let, tato kategorie spadá do nejpočetnější skupiny lidí ve věku 15 – 64let. Růst počtu narozených dětí je dalším pozitivním jevem. Tato cukrárna se bude zaměřovat na matky s dětmi a mladší obyvatelé Brna, kteří využijí produkty cukrárny v rámci oslav, svateb a jiných příležitostí.

Sociální faktory odrážejí chování spotřebitelů a jeho změny. Mezi tyto faktory se například řadí vývoj nezaměstnanosti, životní úroveň, kupní síla a úroveň vzdělání.

Vývoj nezaměstnanosti a vývoj mezd je popsán níže v ekonomických faktorech SLEPT analýzy.

Dalším sociálním faktorem je úroveň vzdělání. V následující tabulce je zobrazen počet studentů v jednotlivých letech v Jihomoravském kraji. Počet studentů základních škol v průběhu let vzrostl, u dalších úrovní vzdělání počet studentů v jednotlivých letech naopak poklesl. Nejvíce se zmenšil počet studentů vysokých škol, v následující tabulce je ovšem uveden tento počet pouze u studentů se státním občanstvím v ČR, nejsou zde započítáni zahraniční studenti (Český statistický úřad, 2016).

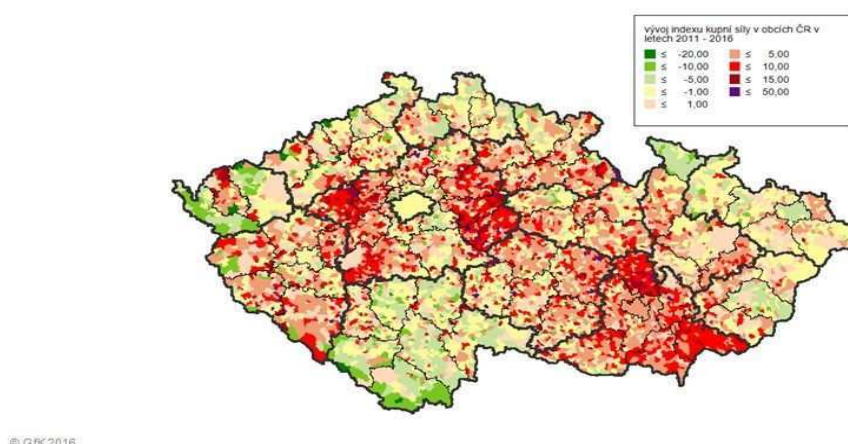
Tab. 4: Počet studentů v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
počet studentů základních škol	89 755	92 481	95 654
počet studentů středních škol (včetně nástavbového studia)	47 609	46 049	45 003
počet studentů vyššího odborného vzdělání	2 369	2 188	2 032
počet studentů vysokých škol	36 529	34 108	31 815

Brno je považováno za studentské město, což znamená, že se zde v průběhu roku pohybuje mnoho zahraničních a i domácích studentů. Počet studentů vysokých škol se v akademickém roce 2015/2016 pohyboval okolo 74 000 (Brno.cz, 2016).

V Brně se v současné době nachází 12 vysokých škol, z toho 6 soukromých, 5 veřejných a 1 státní vysoká škola. Mezi nejvýznamnější vysoké školy v Brně se řadí: Masarykova univerzita, Mendelova univerzita, Vysoké učení technické a Univerzita obrany (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2017).

Životní úroveň je další sociální faktor a úzce souvisí s kupní silou. Čím je kupní síla větší, tím je vyšší životní úroveň. Kupní síla Čechů se v roce 2016 zvýšila oproti předcházejícímu roku z částky 7 313 eur na 7 800 eur. V průběhu let neustále roste, což je pozitivní vliv, domácnosti si můžou dovolit více nakupovat (Aktuálně.cz, 2016).



Obr. 3: Vývoj indexu kupní síly na území České republiky v letech 2011 – 2016 v % (Zdroj Aktuálně.cz, 2016)

Brno – město se řadí mezi okresy s nejvyšší kupní silou, Praha je nejbohatším městem v České Republice, Bruntál je naopak nejchudší oblastí (Gfk.com, 2015).

3.2.2 Technické a technologické faktory

Tento faktor není stěžejní, vzhledem k tomu, že se jedná o cukrárnu. V prodejní části cukrárny budou zařízení, jako jsou ledničky, chladicí boxy, kávovar a jiné. Ve výrobní části cukrárny, kde bude docházet k přípravě dortů a dezertů budou umístěny chladicí zařízení, mixéry a šlehače, pečící trouby a další. Počáteční investice bude převážně do těchto zařízení. Dalším faktorem je internet, který bude sloužit k objednávkám dezertů prostřednictvím webových stránek a také bude dostupný ve formě wi-fi v samotné cukrárně.

3.2.3 Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou makroekonomického charakteru a ovlivňují situaci celé země, ale i jednotlivých společností. Zaměřují se na vývoj nezaměstnanosti, výše mezd, vývoj domácího hrubého produktu a vývoj sazeb DPH.

Vývoj nezaměstnanosti udává podíl nezaměstnaných osob. Tento podíl je v Jihomoravském kraji jeden z nejvyšších v porovnání s ostatními kraji. K 30. 9. 2016 byl tento podíl 5,88%. V oblasti Brno – město se podíl nezaměstnaných osob vyšplhal

až na 7,06%. Pozitivní je, že oproti roku 2015 tento podíl klesl (Český statistický úřad, 2016).

Výše průměrné hrubé mzdy v jednotlivých letech je znázorněna v následující tabulce. Výše mezd se neustále zvyšuje, což je přirozený a pozitivní vývoj (Český statistický úřad, 2016).

Tab. 5: Výše průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)

Jihomoravský kraj	2013	2014	2015
Výše průměrné hrubé mzdy	24 211 Kč	24 770 Kč	25 718 Kč

V následující tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy v oblasti ubytování, stravování a pohostinství v jednotlivých letech. Tyto hodnoty zaznamenávají zvyšování mezd v průběhu let. Tyto mzdy jsou důležité pro cukrárnu, protože představují průměrné mzdy v tomto oboru, zaměstnanci v cukrárně budou mít mzdu odpovídající údajům v tabulce (Český statistický úřad, 2015).

Tab. 6: Průměrné hrubé mzdy v oboru ubytování, stravování a pohostinství (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2015)

Průměrné hrubé mzdy	2014	2015	2016
Obor ubytování, stravování a pohostinství	13 969 Kč	14 655 Kč	15 486 Kč

Vývoj domácího hrubého produktu vyjadřuje, kolik nových statků a služeb vzniklo za dané období na daném území a udává se v peněžním vyjádření. V následující tabulce je zobrazena výše HDP v mil. Kč. V celé České Republice i v Jihomoravském kraji dochází ke zvyšování domácího hrubého produktu. V letech 2015 a 2016 došlo k růstu HDP o 1,9%. Tato hodnota je již očištěná o cenové vlivy a sezónnost. Růst HDP je vyvolán zvýšenou spotřebou domácností. Zvýšená spotřeba je pozitivním vlivem, protože signalizuje, že domácnosti utrácejí více peněz za výrobky a služby (Český statistický úřad, 2017).

Tab. 7: Výše HDP v jednotlivých letech (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)

(v mil. Kč)	2013	2014	2015
HDP Česká Republika	4 098 128	4 313 789	4 554 615
HDP v Jihomoravském kraji	452 931	473 554	498 757

Vývoj sazeb DPH je zaznamenán v následující tabulce. V současné době máme tři sazby, základní sazbu ve výši 21%, sníženou sazbu 15% a od roku 2015 i druhou sníženou sazbu 10% (Účetní-portál.cz, 2014).

Tab. 8: Vývoj sazeb DPH (Vlastní zpracování dle Účetní-portál.cz, 2014)

Období	základní sazba	snížená sazba
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	20%	14%
1. 1. 2013 – 2017	21%	15%

3.2.4 Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory mohou ovlivnit celou ekonomiku státu, ale i jednotlivé podnikání. Mezi politické faktory se můžou řadit například stabilita státu či důvěra ve vládu. Do legislativních faktorů spadají omezení a regulace ze strany státu, případně Evropské Unie. Povinností každého podnikatele je tato omezení a regulace znát. V zákonech jsou stanoveny základní pojmy, jako jsou podnikání, či podnikatel, jsou v něm upraveny jednotlivé formy podnikání, dále se zabývají daněmi, ale i například hygienickými podmínkami a dalšími (Srpková, 2011, s. 165).

Mezi stěžejní zákony patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon,
- Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Zákony-online.cz, 2016).

HAACP je povinný systém kritických kontrolních bodů, který se zabývá zdravotní nezávadností potravin. Obsahuje postupy sloužící ke snížení míry nebezpečí v průběhu technologického procesu a určuje ovládací, nápravná a preventivní opatření. Podstatou tohoto systému je výroba bezpečných potravin, kterou se zabezpečí ochrana spotřebitelů, ale i společnosti (HAACP-systém.cz, 2010).

3.2.5 Přírodní a ekologické faktory

Tyto faktory se zabývají především ochranou životního prostředí, jsou rozhodující pro velké obchodní závody, které produkuje mnoho odpadů, nebo škodliviny jdoucí do ovzduší. Protože činnost cukrárny nemá výrazný vliv na životní prostředí, bude se zaměřovat pouze na základní ekologické zásady, kterými jsou třídění odpadu a recyklace.

3.3 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je založen na tvrzení, že strategická pozice společnosti, která působí v určitém oboru, je tvořena pěti základními činiteli.

3.3.1 Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Intenzita konkurence uvnitř prostředí je jeden z důležitých faktorů Porterovy analýzy, zaměřuje se na konkurenci.

V následující tabulce je zaznamenán přehled konkurentů této cukrárny, kteří sídlí v oblasti, kde se cukrárna bude nacházet.

Tab. 9: Konkurence v okolí cukrárny (Vlastní zpracování)

Konkurence	Produkty	výhody	Nevýhody
Cukrárna TUTTI FRUTI	dorty a zákusky, pralinky, zmrzlina, káva	výběr RAW, bezlepkových, dia a bez laktózových produktů	malé prostory, produkty se nevyrobí přímo na prodejně
Cukrárna Kolbaba	dorty a zákusky, zmrzlina, doplňkový sortiment	vlastní výroba, cukrárna s historií	není zde dětský koutek
Cukrářství Martinák	dorty a zákusky, doplňkový sortiment	vlastní výroba	málo místa na sezení, nepřizpůsobené dětem
Kafec Brněnský	káva, sendviče, wafle, doplňkový sortiment	zaměření na kávu, kurzy a školení o kávě, snídaně	omezený výběr jídla a cukrovin
Kavárna Santiago	káva, zákusky a jednoduchá jídla	stylový interiér, dostupná wi-fi	nepřizpůsobené dětem, omezená nabídka zákusků
Cafe Aromatique	zákusky, káva, limonády a další	dostupná wi-fi	zákusky dováží, omezený sortiment
Coffee Bar Meet Me	káva, dezerty, jednoduchá jídla, doplňkový sortiment	pořádání akcí	omezený výběr cukrovin
Monty Jack	káva, koktejly, poháry, jednoduchá jídla, doplňkový sortiment	zaměřené pro děti, možné uspořádat zde akce	není vlastní výroba, v nabídce nejsou dorty, ani zákusky

Mezi hlavní konkurenty této cukrárny se řadí Cukrárna TUTTI FRUTI, Cukrárna Kolbaba a Cukrářství Martinák. Produkty v těchto cukrárnách jsou téměř stejné, cukrárny nabízí dorty, zákusky, zmrzlinu, kávu a doplňkový sortiment. Mezi hlavní

konkurenční nevýhodu Cukrárny TUTTI FRUTI patří, že dorty a zákusky nejsou vyráběny na prodejně. Konkurenční nevýhodou všech třech cukráren je omezený prostor, který není přizpůsobený dětem. V rámci zvolení vhodné strategie v boji s konkurencí bude v naší cukrárně zaveden dětský koutek a interiér cukrárny bude přizpůsoben dětem. Další konkurenční výhodou oproti cukrárně TUTTI FRUTI bude výroba dortů a zákusků přímo na prodejně.

Další konkurenti ve zvolené oblasti jsou převážně kavárny, které se zaměřují na kávu, nápoje a jiný sortiment, než bude nabízen v této cukrárně. Jejich nabídka dezertů je omezená a tyto produkty nejsou vyráběny přímo na prodejně. Pouze jeden z uvedených konkurentů se zaměřuje na matky s dětmi a to Monty Jack Café Bar. Tato kavárna by mohla být konkurentem vzhledem k příznivému prostředí pro děti, ovšem kvalita jejich produktů a nabídka není tak velká, jako bude v naší cukrárně.

Tato cukrárna se bude nacházet v atraktivní lokalitě, ve které je velký pohyb lidí, navíc jsou zde body zájmu, jako je například mateřská školka, porodnice, vysoká škola a další. Aby cukrárna mohla efektivně bojovat s konkurencí, bude se zaměřovat na kvalitní výrobky, matky s dětmi, stylový interiér a přístupnou wi-fi pro hosty. Dále bude pořádat různé akce v podobě zdarma zmrzliny za vysvědčení, akční nabídky na dětský den a další.

3.3.2 Bariéry vstupu

Mezi bariéry vstupu jednoznačně patří počáteční investice do zařízení k výrobě, skladování a prodeji dezertů, dále kávovaru a ostatního vybavení. Další bariérou může být například existence konkurence v okolí. V současné době je v blízkém okolí několik již zmiňovaných potenciálních konkurentů. Tato cukrárna si bude zakládat na kvalitě a designu výrobku, ale i na příjemném a stylovém interiéru, tyto faktory zajistí cukrárně konkurenceschopnost.

3.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je rozdělena na dvě kategorie. První se zabývá dodavateli, kteří budou pro cukrárnu stěžejní při rozběhu podnikání, druhá kategorie jsou dodavatele výrobků a surovin pro cukrárnu.

Do první kategorie se řadí dodavatelské zabezpečení při rozběhu cukrárny. Jedná se o řemeslné práce v podobě vymalování prostor cukrárny, položení nových podlah a rekonstrukci baru, dodání spotřebičů a dodavatelské zajištění úplného vybavení cukrárny (stoly, židle, nádobí, dekorace a další). Hlavní dodavatelé byli vybráni následovně.

- David Halouzka s.r.o. – vymalování prostor cukrárny.
- Podlahy Pruša s.r.o. – zajištění nových PVC podlah.
- ELPO gastrotechnika s.r.o. – dodavatel spotřebičů.
- Obchodní dům Ikea – dodavatel nábytku, nádobí, dekorace a dalších drobností.

Pro tuto cukrárnu bude dále vybráno několik dodavatelů výrobků a surovin. Vzhledem k tomu, že v cukrárně budou vyráběny dorty a dezerty, bude se jednat zejména o dodavatele surovin na tyto produkty, kterými jsou mouka, máslo, tvaroh, cukr, mléko, vejčička a další. Tyto suroviny budou kupovány z velkoobchodu Makro. Dále cukrárna bude odebírat čerstvé ovoce, které bude dodáváno převážně od místních pěstitelů. Pro kávu, čaj a jiné nápoje bude vybrán další dodavatel, u těchto dodavatelů je možné získat při podpisu smlouvy výhody, jako jsou třeba zapůjčení skla a jiné reklamní předměty. Cukrářské zdobení, potravinářské barvivo a další doplňkový sortiment bude cukrárna odebírat od dodavatele CS GOSTOL TRADING spol. s r.o. Obecně se cukrárna bude snažit udržovat dobré vztahy s dodavateli a plnit své závazky vůči nim včas. Pro dodavatele je výhodné, pokud tržby cukrárny budou co nejvyšší, protože tím se zvýší i poptávka po jejich produktech.

Jeden z hlavních dodavatelů bude JASO - distributor spol. s r.o., tento distributor bude do cukrárny dovážet kávu, čaj a další nápoje. Hlavním důvodem volby tohoto dodavatele bylo jeho sídlo nedaleko Brna, dále možnost objednávek online a ceny nápojů. V následující tabulce jsou zobrazeny některé nápoje, které bude cukrárna od této společnosti odebírat.

Tab. 10: Přehled první objednávky nápojů od jednoho z hlavních dodavatelů (Zdroj Jaso.cz, 2017)

Druh	množství	Cena	cena celkem	prodejní cena
káva LAVAZZA	2 kg	485,30 Kč/ kg	970,6 Kč	
čaj AHMAD TEA	100 sáčků	55,60 Kč / 20 sáčků	278 Kč	30 Kč/ks
Coca Cola 0,33l	72 ks	15,87 Kč / ks	1 142,64 Kč	30 Kč/ks
Zon 0,33l	80 ks	6,67 Kč /ks	533,6 Kč	25 Kč/ks
7up 0,33l	72 ks	9,76 Kč / ks	702,72 Kč	25 Kč/ks
džus RAUCH 0,2l	72 ks	18,29 Kč/ks	1 316,88 Kč	30 Kč/ks
Voda Rajec 0,33l	72 ks	6,33 Kč/ks	455,76 Kč	25 Kč/ks
Ledový čaj Aquila 0,33l	72 ks	12,94 Kč/ks	931,68 Kč	30 Kč/ks

3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou v tomto případě zákazníci, cílová skupina jsou lidé ve věku 15 – 40 let, převážně maminky s dětmi a zákazníci, kteří dorty, či zákusky kupují na objednávku. Tato cukrárna si bude stavět na příjemné atmosféře, kde se zákazníci budou cítit dobře a budou zde vyslyšeny jejich názory a nápady. Součástí této cukrárny bude dětský koutek a nekuřácké prostředí, které přiláká již zmiňované maminky s dětmi. Cukrárna se bude zabývat i výrobou dortů a zákusků na objednávku, při velkých objednávkách na společenské akce bude započítána množstevní sleva. Podle provedeného marketingového průzkumu se lidé zajímají o kvalitu výrobků, proto na ni bude kladen velký důraz, v cukrárně budou také nabízeny produkty neobsahující lepek, laktózu a RAW dezerty. V cukrárně budou podobné ceny, jako byly uvedené v průzkumu a hodnoceny respondenty jako průměrné, na základě tohoto bude cukrárna dostupná pro velkou skupinu zákazníků.

3.3.5 Substituční produkty

Hrozba substitučních produktů je v tomto odvětví poměrně velká. V první řadě se dá za substituty považovat sladkosti dostupné v supermarketech, tyto produkty ovšem

nejsou kvalitní a v mnoha případech čerstvé. V další řadě je v centru Brna poměrně dost jiných cukráren a kaváren nabízející substituty v podobě medovníků, koláčů a dalších. Tato cukrárna bude brát zřetel zejména na kvalitu, chuť a design dortů a dalších zákusků. Zákazníci tak budou vědět, že produkty z této cukrárny mají vysokou úroveň a originalitu. Cukrárna si také bude zakládat na vysoké kvalitě kávy, která je v dnešní době velmi žádaná.

3.4 SWOT analýza

Jedná se o strategickou analýzu, která se zabývá vnitřními faktory (slabé a silné stránky) a vnějšími faktory (příležitosti a hrozby). Využívá se při tvorbě strategie společnosti.

Následující tabulka obsahuje čtyři kvadranty, kterými jsou silné stránky, slabé stránky a příležitosti a hrozby.

Tab. 11: SWOT analýza cukrárny (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1 - kvalita produktů	W1 - počáteční investice
S2 - důraz na design	W2 - nedostatek zkušeností
S3 - vhodné prostředí pro děti	W3 – nová cukrárna (musí se zaběhnout)
S4 - produkty pro lidi s omezením	W4 - potřeba zákazníků
S5 - umístění a dostupnost	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
O1 - objednávky na velké akce	T1 - konkurenční boj
O2 - zvyšuje se spotřeba domácností	T2 - velké množství substitutů
O3 - roste počet obyvatel	T3 - legislativní změny
O4 - zákazníci jsou schopni zaplatit více za kvalitní cukroviny	T4 - neschopnost plnění závazků
O5 - roste zájem o zdravé, či bezlepkové, bez laktóзовé produkty	

3.4.1 Silné stránky

Kvalita produktů je jedna ze silných stránek cukrárny. Jedná se o výrobu dezertů a dortů z kvalitních a čerstvých surovin, které se liší převážně v chuti. V jiných cukrárnách jsou použity do dortů levnější alternativy těchto surovin. Například do krémů se často nepoužívá kvalitní máslo, či tvaroh, které budou upřednostňovány v této cukrárně. Dále se bude využívat čerstvé ovoce od místních pěstitelů.

Důraz na design je další faktor, který bude uplatňován v cukrárně. Odrazí se převážně v interiéru cukrárny a dortech. Interiér cukrárny bude zařízen ve vintage stylu, který je dnes velmi oblíbený a evokuje příjemný pocit z posezení u zákazníků. Dorty budou zajímavé pro zákazníky převážně svým originálním vzhledem, který se přizpůsobí potřebám každého zákazníka.

Vhodné prostředí pro děti bude vytvořeno zejména dětským koutkem a nekuřáckým prostředím v cukrárně. Bude tak ideální pro matky s dětmi, pro které je například dětský koutek rozhodující při výběru místa, které navštíví.

Produkty pro lidi s omezením jsou zejména bezlepkové a bez laktóзовé produkty. Do nabídky cukrárny budou zařazeny výrobky bez těchto surovin, tak aby si mohl vybrat každý. Dalšími dnes často vyhledávanými produkty jsou RAW dezerty, které budou v cukrárně k dostání. Káva zde bude dostupná i bez kofeinu, či mléka se sníženým obsahem tuku, anebo bez laktóзовého mléka.

Umístění a dostupnost cukrárny je další silnou stránkou. Cukrárna bude umístěna v Brně, nedaleko od samotného centra. Proto bude navštěvována lidmi, kteří žijí v okolí, ale i lidmi, kteří budou chtít posedět v klidnější části nedaleko centra Brna. V případě vyzvednutí objednávky je lokalita cukrárny v blízkosti spojů hromadné dopravy a dostupnosti autem.

3.4.2 Slabé stránky

Počáteční investice je jednou ze slabých stránek cukrárny. Vzhledem k tomu, že přímo v cukrárně bude probíhat výroba dezertů a dortů, bude třeba mít potřebné zařízení, kterým jsou pečicí trouby, chladič boxy, lednice, šlehače a další. V prodejní části bude potřeba investovat do pokladny, prodejního pultu, dalších chladičích zařízení,

ve kterých budou produkty vystaveny, kávovaru, posezení pro hosty a dětského koutku. Dalším větším nákladem bude nájem za prostory a mzdy pro zaměstnance.

Nedostatek zkušeností je negativním faktorem při zakládání nové společnosti. Malé zkušenosti s podnikáním se můžou odrazit například v neodhadnutí situace na trhu, či malé rezervy na náklady. Pozitivní je uvědomění si tohoto nedostatku a snaha se ho vyvarovat, případně potřebné zkušenosti převzít ze společnosti, která se pohybuje ve stejném oboru. Dále se zajímat a získávat potřebné informace o trhu, či samotném podnikání.

Nová cukrárna se musí vždy zaběhnout a to trvá nějakou dobu. Navíc nikdy nemůžeme přesně určit, jak tato společnost bude fungovat, či jak moc bude navštěvována. Proto je třeba počítat s tím, že cukrárna nebude hned dosahovat zisku a proto tyto náklady budou muset být dočasně hrazeny z rezerv. Při zahájení podnikání je důležité udělat odhad, jak si na trhu společnost povede, jaké budou tržby a návštěvnost. Předpokládá se, že s růstem povědomí zákazníků o této cukrárně, se bude zvyšovat i návštěvnost a oblíbenost.

Potřeba zákazníků je slabou stránkou, poukazuje na fakt, že proto, aby cukrárna prosperovala, musí mít co nejvíce zákazníků.

3.4.3 Příležitosti

Objednávky na velké akce je jedna z možných příležitostí. Jedná se především o objednávku dortů na společenské události, jako jsou svatby, oslavy narozenin, výročí a jiné. Velký potenciál je především ve zvýšení tržeb a zviditelnění. Pokud například bude objednan svatební dort a zákazníci i hosté na svatbě budou spokojeni s chutí i provedením dortu, znamená to, že budou mít tendenci se vracet v případě dalších akcí, či doporučí tuto cukrárnu ostatním.

Zvyšuje se spotřeba domácností, jak již bylo prokázáno v analýze SLEPT. Lidé utrácejí více peněz za různé výrobky a služby, což je pozitivním vlivem i pro tuto cukrárnu. Lidé více vyhledávají cukrárny, kde si můžou zakoupit něco sladkého a posedět u kávy. Pokud budou lidé v této cukrárně spokojeni, doporučí ji dál a vytvoří se postupně stálá klientela.

Roste počet obyvatel, což je další pozitivní faktor. V Brně stále roste počet obyvatel, to znamená, že se zvyšuje i počet potenciálních zákazníků. Brno je také známé jako studentské město, takže v průběhu roku je zde hodně studentů, kteří se rádi baví a vyhledávají příjemná místa k posezení. Dále se zvyšuje počet obyvatel ve věku 0 – 14 let, což má za příčinu, že je i více dětí, se kterými maminky budou navštěvovat tuto cukrárnu.

Zákazníci jsou schopni zaplatit více za kvalitní cukroviny, v dnešní době se více lidí zajímá o složení produktů a neplatí, že vyhledávají pouze to nejlevnější. Roste povědomí o zdravém životním stylu a kvalitních produktech. Lidé jsou ochotni za kvalitu připlatit, což je pozitivním signálem pro tuto cukrárnu, která se na kvalitní výrobky zaměřuje.

Roste zájem o zdravé, či bezlepkové a bez laktózové produkty, jak již bylo uvedeno, lidé stále vyhledávají zdravé produkty, či dorty a zákusky bez některých surovin. V Brně je ovšem stále omezený výběr míst, kde jsou tyto produkty k sehnání, proto je viděna příležitost této cukrárny, pokud bude nabízet alternativy zákusků, například bez lepku, nebo laktózy. Sortiment cukrárny bude také rozšířen o RAW produkty, které jsou vyhledávány u lidí, kteří upřednostňují zdravý životní styl.

3.4.4 Hrozby

Konkurenční boj je jedna ze základních hrozeb. V okolí této cukrárny je několik dalších potenciálních konkurentů, což znamená, že v budoucnosti spolu mohou soutěžit. Tato cukrárna má konkurenční výhodu v lepším posezení pro zákazníky a orientací na děti. Aby cukrárna měla šanci v konkurenčním boji, zaměří se na své výhody a bude pořádat akce pro děti, jako je například zmrzlina zdarma za vysvědčení. Dále se bude snažit o spokojenost zákazníků a rozšíření povědomí o této cukrárny, která povede ke zvýšení tržeb.

Velké množství substitutů, jedná se zejména o produkty, které jsou k dostání v supermarketech, či jiné cukrárně, nebo kavárně. Proto se cukrárna zaměří na kvalitu a provedení produktů, aby převyšovaly již zmíněné.

Legislativní změny jsou v České Republice celkem časté, to znamená, že podnikatel musí tyto změny sledovat a řídit se je mi, aby se nedostal do protiprávního jednání, které může mít za důsledek placení sankcí, či omezení činnosti cukrárny.

Neschopnost plnění závazků je hrozbou tohoto podnikání. Je důležité, aby měla cukrárna rezervu a tím se nedostala do platební neschopnosti. V případě neplnění svých závazků by mohla ztratit místo k pronájmu, nebo ztratit důvěru zákazníků.

3.4.5 Volba strategie

Výsledky analýzy SWOT slouží k tvorbě strategických plánů společnosti. Existují čtyři typy zaměření:

- využití silných stránek k získání příležitostí,
- překonat slabé stránky na základě využití příležitostí,
- využití silných stránek k omezení hrozeb,
- minimalizovat slabé stránky a čelit hrozbám.

Pro tuto cukrárny byl vybrán typ využití silných stránek k získání příležitostí, což znamená, že využije kvality a široké nabídky produktů k oslovení co nejvíce zákazníků a zvýšení objednávek na velké akce, dále využije vhodné prostředí pro děti k přilákání maminek s dětmi a vytvoření tak stálé klientely.

SWOT analýza se provádí jako jedna z posledních, sumarizuje výsledky předchozích analýz dohromady (Kaňovská a Schüller, 2015, str. 25).

4 Vlastní návrh řešení

V návrhové části bakalářské práce bude sestaven samotný podnikatelský plán pro cukrárnu v Brně.

4.1 Titulní strana

Název podnikatelského plánu: Podnikatelský plán pro založení cukrárny

Název: Cukrárna Oskar spol. s r.o.

Umístění: ulice Čápkova, Brno

Obor podnikání: pekařství a cukrářství, hostinská činnost, maloobchod a velkoobchod

Majitelé: Dominika Malásková, Nina Karabelová

Vklad majitelů: 500 000 Kč

Bankovní úvěr: 400 000 Kč

Logo:



Obr. 4: Logo Cukrárna Oskar spol. s r.o. (Vlastní zpracování)

4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Dokument zobrazuje podnikatelský plán pro založení cukrárny v Brně. Tento plán je koncipován pro potenciálního investora, jedná se o první verzi dokumentu. Projekt je momentálně ve fázi plánování a získání potřebných oprávnění a prostředků k zahájení podnikání.

4.3 Shrnutí

Podnikatelský plán se zabývá založením cukrárny v oblasti Brno – město. Tato cukrárna se bude zaměřovat na prodej dortů, zákusků a doplňkového sortimentu. Její hlavní konkurenční výhoda bude spočívat v kvalitě a originalitě produktů, dále možnosti výběru zákusků bez laktózy, bez lepku a RAW dezertů. Cukrárna se bude zaměřovat na matky s dětmi, pro které bude přizpůsoben její interiér. Cílovou skupinou jsou lidé ve věku 15 – 40 let.

Cukrárna Oskar bude mít právní formu společnost s ručením omezením, vzhledem k tomu, že společníci ručí za své závazky pouze do výše nesplaceného vkladu uvedeného v obchodním rejstříku, je tato varianta optimální v případě neúspěchu. Společnost vlastní dva majitelé, každý z nich vloží počáteční vklad 250 000 Kč, bankovní úvěr bude ve výši 400 000 Kč. Jeden z majitelů je Dominika Malásková, která bude zároveň jednatelem společnosti a bude mít živnostenské oprávnění pro činnost maloobchod a velkoobchod. Druhým společníkem a majitelem bude Nina Karabelová, která má živnostenské listy, potřebnou praxi a další oprávnění pro hostinskou činnost, pekařství a cukrářství.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Cukrárna Oskar spol. s r.o. se bude nacházet v atraktivní lokalitě Brno – město na ulici Čápkova, bude se zaměřovat na kvalitní výrobu dortů a zákusků a jejich originálního provedení. Jak již bylo zmíněno v provedeném marketingovém průzkumu, právě kvalitní výrobky jsou jedním z hlavních důvodů návštěvy cukrárny. Dezerty budou dostupné také v bezlepkovém, bezlaktózovém a RAW provedení, které je dnes velmi oblíbené. Všechny výrobky budou dostupné i na objednávku. Společnost si bude zakládat na příjemné atmosféře, která bude tvořena interiérem cukrárny ve vintage stylu. Součástí cukrárny bude i dětský koutek, který bude výhodou v porovnání s ostatními konkurenty v okolí.

Pro založení cukrárny Oskar spol. s r.o. byly nalezeny nebytové prostory k pronájmu na ulici Čápkova v Brně o rozloze 65 m². Jedná se o již zavedený podnik – vinárnu s kompletní výbavou kuchyně a dalšího zařízení, některé z těchto zařízení bude ponecháno. Odstupné je ve výši 350 000 Kč, nájemné potom ve výši 6 500 Kč/měsíčně bez energií. Počáteční investice bude sice vyšší z důvodu odstupného, ovšem nájem je

za velmi příznivou cenu vzhledem k lokalitě. Před otevřením cukrárny zde budou provedeny úpravy v podobě nové podlahy a malby zdí, dále dovybavení spotřebičů, které jsou nezbytné pro cukrárnu a nové židle a stoly (Sreality.cz, 2017).

Otevírací doba cukrárny bude od pondělí do soboty v časovém rozmezí 10 – 18 hod. V neděli bude zavřeno, protože se předpokládá, že většina lidí tráví víkendy mimo Brno. Tato otevírací doba bude upravena v letních měsících, či při enormním zájmu o cukrárnu.

Název a logo cukrárny jsou nezbytnou součástí při zahájení podnikání. Pro tuto společnost byl vybrán název Cukrárna Oskar spol. s r.o., toto jméno bylo vybráno pro svou jednoduchost, krátkost a originalitu. Logo cukrárny bylo vytvořeno ve stejném stylu, jako bude interiér cukrárny. Jedná se o jednoduché logo tvořené dvojitým kruhem a nápisem Oskar cukrárna.



Obr. 5: Logo Cukrárna Oskar spol. s r.o. (Vlastní zpracování)

4.5 Cíle firmy a vlastníků

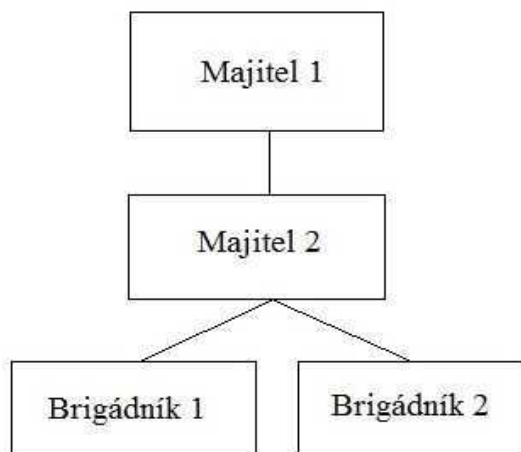
Aby společnost dobře prosperovala, musí dosahovat zisku. Právě proto je jedním ze základních cílů cukrárny dosahovat zisku a maximalizovat jej. K zisku je nutné mít odpovídající tržby, to znamená uspokojit potřeby zákazníků a vytvořit si stálou klientelu. Uspokojení potřeb zákazníků a vytvoření stálé klientely jsou také cíle cukrárny. Pokud cukrárna bude dosahovat zisku a bude mít dostatek spokojených zákazníků, postupně si vybuduje svou pozici na trhu, což je jejím dalším cílem.

Cukrárnu vlastní dva majitelé, dále zde budou zaměstnáni dva brigádníci.

Prvním majitelem cukrárny bude Dominika Malásková, zároveň bude jednatelem společnosti, z čehož vyplývají povinnosti v souvislosti s chodem cukrárny. Mezi hlavní cíle tohoto majitele se řadí udržovat plynulý chod cukrárny, zajišťovat dodávky zboží a organizaci společnosti, dále vyřizování veškeré administrativy.

Druhým majitelem společnosti bude Nina Karabelová, která se bude soustředit na výrobu produktů dostupných v cukrárně, či na objednávku. Bude zajišťovat chod kuchyně a prostor, kde bude docházet k výrobě dortů a zákusků.

V cukrárně budou také pracovat dva brigádníci. První brigádník bude na pozici obsluhy, jeho náplní práce bude příprava nápojů, obsluha a komunikace se zákazníky, provádění úklidových prací v prostorách cukrárny. Druhý brigádník bude na pozici pomocníka v kuchyni, mezi jeho pracovní povinnosti se bude řadit například pomoc při výrobě dortů a zákusků, příprava jedlých dekorací na výrobky, výpomoc při větších zakázkách a jiné.



Obr. 6: Organizační struktura cukrárny (Vlastní zpracování)

4.6 Potenciální trhy

Cílový trh pro tuto cukrárnu jsou lidé ve věku 15 – 40 let žijící v Brně, společnost se nejvíce zaměří na maminky s dětmi a mladé lidi, převážně studenty.

Tato kapitola je detailněji popsána v analytické části bakalářské práce.

4.7 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla již provedena v analytické části, v okolí cukrárny se nachází tři hlavní konkurenti v podobě cukráren a dalších pět vedlejších konkurentů.

4.8 Marketingová a obchodní strategie

Marketingový plán je klíčový k úspěchu v podnikání, zobrazuje marketingové a propagační aktivity. Marketingová strategie se využívá k zviditelnění a získání co nejvíce zákazníků.

Následující text se zaměřuje na marketingový mix, který se skládá ze čtyř nástrojů – produkt, cena, distribuce a propagace.

4.8.1 Produkt

Do nabídky cukrárny budou zahrnuty produkty, jako jsou dorty, zákusky, zmrzlina, teplé a studené nápoje.

Dorty se budou vyrábět přímo v cukrárně a bude kladen důraz na jejich kvalitu a čerstvost. V cukrárně bude vždy pár základních druhů dortů určených ihned k prodeji, či konzumaci. Dále bude možnost objednávky dortů na zakázku, tyto produkty budou vždy přizpůsobeny přáním zákazníka, ať už půjde o vzhled, či chuť. Nabídka dortů bude následující:

- čokoládový dort,
- ovocný dort,
- tvarohový dort s potahovací hmotou,
- dort na objednávku (ukázka produktu v příloze 1).

Zákusky budou taktéž vyráběny přímo v cukrárně, mezi jejich nabídku se budou řadit tradiční zákusky i netradiční dezerty. Pro lidi s omezením budou zařazeny do sortimentu cukrárny také zákusky bez obsahu lepku, laktózy a RAW produkty. Všechny zákusky budou dostupné i na objednávku.

Mezi tradiční zákusky se budou řadit:

- větrník,
- trubičky,

- špičky,
- linecké.

Další dostupné zákusky budou:

- Medovník,
- Cheesecake,
- Tiramisu,
- Panna Cotta,
- ovocné kostky,
- Míša řezy.

Pro lidi s omezením budou také ve stálé nabídce:

- bezlepkové a bez laktóзовé ovocné kostky,
- RAW oříškové dezerty,
- RAW ovocný chia pudink.

Zmrzlina zde bude nabízena ve vysoké kvalitě, v příchutích klasických (čokoláda, vanilka, jahoda, tvaroh) i neobvyklých (mango, ananas, malina, borůvka). Celoročně bude dostupná kopečková zmrzlina, v letních měsících i točená ve dvou příchutích.

Mezi výběr teplých nápojů v cukrárně bude dostupná káva v mnoha provedeních:

- Cappucino,
- káva Latté,
- Espresso,
- Piccolo,
- káva Lungo,
- ledová káva se zmrzlinou,
- dále čaje a horká čokoláda od dodavatelů.

V cukrárně budou také následující studené nápoje:

- Coca-cola,
- 7up,

- Zon,
- Rauch džusy,
- ledové čaje,
- voda (perlivá, neperlivá, jemně perlivá).

4.8.2 Cena

Cena je dalším nástrojem marketingového mixu a tvoří tržby společnosti. Vnímání ceny zákazníky již bylo prověřeno v marketingovém průzkumu, kde ceny u dvou vybraných produktů byly hodnoceny jako průměrné. Proto se cukrárna bude držet těchto cen, které byly stanoveny na základě cen konkurenčních.

Dorty a zákusky jsou vyráběny přímo na prodejně, jejich cena se bude odrážet od cen konkurenčních. Cena za 1 kg dortu bude zhruba 300 Kč, dle náročnosti zhotovení a výběru typu dortu. Klasické zákusky se budou pohybovat v cenovém rozpětí 25 – 35 Kč za kus, u ostatních dezertů se bude cena pohybovat v rozmezí 40 – 60 Kč za kus. V následující tabulce jsou zpracovány ceny pro každou položku, kterou bude cukrárna nabízet.

Tab. 12: Nabídka dortů, zákusků a zmrzliny (Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Prodejní cena
čokoládový dort	150g	45 Kč/ks
ovocný dort	150g	45 Kč/ks
tvarohový dort s potahovací hmotou	150g	45 Kč/ks
dort na objednávku	1 kg	zhruba 300 Kč/kg
Větrník	110g	35 Kč/ks
Trubička	30g	25 Kč/ks
Špička	60g	35 Kč/ks
Linecké	40g	25 Kč/ks
Medovník	110g	40 Kč/ks
Cheesecake	110g	40 Kč/ks
Tiramisu	110g	45 Kč/ks
Panna Cotta	120g	55 Kč/ks
ovocná kostka	110g	45 Kč/ks
Míša řez	100g	43 Kč/ks
Bezlepková a bezlaktózová ovocná kostka	110g	60 Kč/ks
RAW oříškový dezert	110g	60 Kč/ks
RAW ovocný chia pudink	120g	55 Kč/ks
kopečková zmrzlina	50g	15 Kč/kopeček

U produktů, které cukrárna bere od dodavatelů, tedy zejména nápoje, se bude cena odvíjet od nákladů těchto produktů, na jejich základě se stanoví marže, která se bude pohybovat okolo 50 %.

Tab. 13: Nabídka nápojů (Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Náklad	Prodejní cena
Cappuccino	8g káva + mléko	7 Kč/ks	45 Kč/ks
káva Latté	8g káva + mléko	7 Kč/ks	45 Kč/ks
Espresso	8g káva + mléko	5 Kč/ks	40 Kč/ks
Piccolo	8g káva	3,88 Kč/ks	40 Kč/ks
káva Lungo	8g káva + mléko	5 Kč/ks	40 Kč/ks
ledová káva se zmrzlinou	8g káva + mléko + zmrzlina	10 Kč/ks	50 Kč/ks
Čaj	1 sáček	2,78 Kč/ks	30 Kč/ks
horká čokoláda	25g čokoláda	14 Kč/ks	40 Kč/ks
Coca-Cola	0,33 l	15,87 Kč/ks	30 Kč/ks
7up	0,33 l	9,76 Kč/ks	25 Kč/ks
Zon	0,33 l	6,67 Kč/ks	25 Kč/ks
Rauch džus	0,2 l	18,29 Kč/ks	30 Kč/ks
ledový čaj	0,33 l	12,94 Kč/ks	30 Kč/ks
Voda	0,33 l	6,33 Kč/ks	25 Kč/ks

4.8.3 Distribuce

Produkty v podobě zákusků a dortů budou vyráběny přímo v cukrárně, nápoje budou dováženy od dodavatele, vše bude prodáváno koncovým zákazníkům, čili spotřebitelům.

Mezi hlavní dodavatele surovin a zboží cukrárny patří:

- Makro, které bude zásobovat cukrárnu surovinami na pečení, jako jsou mouka, cukr, vejčička, mléko, máslo, tvaroh a další.
- JASO - distributor spol. s r.o., tato společnost bude dodávat teplé a studené nápoje.
- CS GOSTOL TRADING spol. s r.o. bude dodávat cukrářské zdobení, potravinářské barvivo a další zboží cukrářského charakteru.

4.8.4 Propagace

Propagace je posledním nástrojem marketingového mixu, slouží ke komunikaci se zákazníky. Pro začínající společnost je propagace stěžejní, díky ní cukrárna přiláká zákazníky a informuje je svém otevření. Protože tato společnost bude mít ze začátku omezené finanční prostředky, bude probíhat propagace hlavně na základě letáků, sociální sítě Facebook, Instagramu a webových stránkách.

Již před otevřením cukrárny budou roznášeny po okolí a do schránek letáky o velikosti A6, na kterých budou základní informace o cukrárně, jako je logo, kontakt, otevírací doba, fotka produktů a datum oficiálního otevření. Těchto letáků bude vyrobeno 1000 kusů, celková cena za všechny letáky bude 1250 Kč, tedy 1,25 Kč za kus (Expressprint.cz, 2017).

Šíření informací o nové cukrárně bude také probíhat prostřednictvím sociální sítě Facebook. Na této sociální síti bude vytvořena bezplatná stránka propagující cukrárnu obsahující:

- informace o cukrárně jako jsou logo, otevírací doba, adresa, kontakt a další,
- aktuality z cukrárny, ukázky nových produktů, fotky zákusků a dortů,
- komunikace se zákazníky,
- pořádání událostí cukrárny, například slavnostní otevření.

K propagaci také bude sloužit Instagram, který je založen na sdílení fotek se širokým okolím pomocí tak zvaných „hashtagu“. Cukrárna bude vlastnit bezplatný účet na Instagramu a bude průběžně přidávat fotky produktů, interiéru i spokojených zákazníků. Tento účet bude sloužit zejména ke zviditelnění a propagaci cukrárny, budou na něm stejně jako na Facebooku uváděny informace o aktuálním dění v cukrárně a pořádaných akcích.

Webové stránky budou dalším nástrojem sloužícím k propagaci cukrárny. Bude se jednat o stylové stránky s veškerými informacemi o cukrárně a jejím dění, budou zde jednotlivé záložky s fotkami cukrárny, fotkami produktů a jejich cenami, dále zde bude zveřejněné menu cukrárny a možnost objednávky produktů online. Vytvoření těchto stránek bude stát 30 000 Kč, dále bude placen měsíčně webhosting ve výši 100 Kč (Antstudio.cz, 2017).

4.9 Realizační projektový plán

Tato část podnikatelského plánu obsahuje harmonogram, který zahrnuje všechny činnosti, které je nutné provést před otevřením podniku. Slavnostní otevření proběhne ve středu 14. Června. Datum bylo vybráno na základě toho, aby byl dostatek času k přípravě samotné cukrárny, dále také proto, aby cukrárna byla otevřená na léto, kdy se očekávají vyšší tržby. V den slavnostního otevření cukrárny zde budou zavedeny akční ceny produktů, dále zde bude program pro děti v podobě klauna, balónků a soutěže o ceny.

Harmonogram činností před otevřením cukrárny:

- Březen 2017 – během tohoto měsíce se zajistí veškerá administrativa spojená se zahájením podnikání, založí se společnost s ručením omezením, sepíše se kolektivní smlouva, zajistí se živnostenská oprávnění, složení vkladů zakladatelů, podniknutí potřebných kroků v oblasti získání bankovního úvěru a další, začnou se hledat prostory v oblasti Brno – město vhodné pro umístění cukrárny.
- Duben 2017 – v průběhu tohoto měsíce dojde k vybrání nebytových prostor vhodných pro cukrárnu, začne se jednat s majiteli tohoto prostoru a dojde k podpisu nájemní smlouvy, zároveň se začne s úpravou těchto prostor, aby byly vhodné pro cukrárnu, zajistí se malíři, nové podlahy a jiné, dále se podá inzerát s nabídkou práce na pozici brigádníka v cukrárně.
- Květen 2017 – tento měsíc se bude pokračovat a dojde k dokončení interiérových úprav, dojde k úplnému vybavení cukrárny a schválení hygienickou stanicí, dále se bude jednat s dodavateli o obchodních podmínkách a dojde k prvním objednávkám, budou vybráni vhodní uchazeči na pozici brigádníků v cukrárně a podepsána s nimi dohoda o provedení práce.
- Červen 2017 – 14. Června 2017 dojde k slavnostnímu otevření cukrárny, v průběhu měsíce se také cukrárna zaměří na propagaci prostřednictvím sociálních sítí a roznosem letáků.

Tab. 14: Harmonogram 2017 (Vlastní zpracování)

Harmonogram 2017	Březen	Duben	Květen	Červen
Administrativa				
Výběr prostor k pronájmu				
Úprava interiéru pronajatých prostor				
Úplné vybavení cukrárny				
Jednání s dodavateli				
Zaměstnání brigádníků				
Propagace				
Slavnostní otevření cukrárny				

4.10 Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu, určuje jaká je finanční náročnost tohoto plánu.

4.10.1 Zdroj financování

Podnikatelský plán pro založení cukrárny bude financován dvojím způsobem. Oba zakladatelé vloží počáteční vklad do podnikání ve výši 250 000 Kč. Vlastní kapitál cukrárny tedy bude činit 500 000 Kč.

Dále bude cukrárna Oskar spol. s r.o. čerpat bankovní úvěr ve výši 400 000 Kč. Tento bankovní produkt Profi úvěr start bude zřízen u Komerční banky. Úvěr bude hrazen v konstantních částkách 8 303 Kč měsíčně po dobu 5 let. Úrok tohoto bankovního úvěru je 9% p.a., celkově tedy přeplatí úvěr o 98 180 Kč. Splátkový kalendář je vypracován v příloze 2 (KB.cz, 2017).

4.10.2 Náklady společnosti

Náklady spojené se začátkem podnikání jsou převážně počáteční jednorázové náklady. Jedná se o náklady spojené se založením společnosti, náklady spojené s úpravou interiéru, náklady na vybavení cukrárny, náklady spojené s pronájmem prostor cukrárny, náklady na propagaci a náklady na první objednávku zboží a surovin. V následující tabulce jsou detailněji popsány tyto náklady, které se celkově vyšplhaly na 737 544 Kč. Tato částka bude uhrazena z vkladů majitelů cukrárny a částečně z bankovního úvěru společnosti.

Tab. 15: Náklady spojené se začátkem podnikání (Vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	CENA
Náklady na založení společnosti:	11 700 Kč
Sepsání společenské smlouvy	3 500 Kč
Živnostenské oprávnění (3x)	3 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku	200 Kč
Zapsání do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Náklady spojené s interiérem:	80 000 Kč
Podlahy	40 000 Kč
Malby	30 000 Kč
Drobné úpravy	10 000 Kč
Náklady na vybavení cukrárny:	239 000 Kč
Chlazená vitrína (2x)	55 000 Kč
Lednice (2x)	20 000 Kč
Kávovar	40 000 Kč
Telefon	2 000 Kč
Pokladna	10 000 Kč
Počítač a tiskárna	25 000 Kč
Židle (32x)	25 000 Kč
Stoly (8x)	12 000 Kč
Vybavení dětského koutku	10 000 Kč
Dekorace	10 000 Kč
Nádobí	30 000 Kč
Náklady spojené s pronájmem prostor:	356 500 Kč
Odstupné	350 000 Kč
Nájem a provize realitní kanceláře	6 500 Kč
Náklady na propagaci:	31 250 Kč
Letáky	1 250 Kč
Webové stránky	30 000 Kč
Náklady na první objednávku zboží a surovin:	19 094 Kč
Nápoje	6 332 Kč
Suroviny na výrobu produktů	12 762 Kč
Náklady spojené se začátkem podnikání (celkem):	737 544 Kč

Náklady na první objednávku nápojů jsou již vyčísleny v analytické části této bakalářské práce, pro dodavatele Jaso distributor s r.o.

Náklady na první objednávku surovin k výrobě zákusků a dortů se vyšplhaly na 12 762 Kč. Podrobněji jsou tyto náklady popsány v následující tabulce.

Tab. 16: Náklady na první objednávku surovin (Zdroj Makro.cz, 2017)

Surovina	Množství	Cena	Cena celkem
Mouka	30 Kg	12,65 Kč/Kg	380 Kč
bezlepková mouka	10 Kg	69,19 Kč/Kg	692 Kč
cukr	30 Kg	18,98 Kč/Kg	569 Kč
Olej	10 l	38,82 Kč/l	388 Kč
Vajíčka	50 ks	2,59 Kč/ks	130 Kč
Máslo	15 Kg	188,14 Kč/Kg	2 822 Kč
Tvaroh	10 Kg	48,99 Kč/kg	490 Kč
Jam	3 Kg	61,48 Kč/Kg	184 Kč
Ovoce	5 Kg	40 Kč/kg	200 Kč
Kakao	2 Kg	163,3 Kč/Kg	327 Kč
Pudink	2 Kg	52,79 Kč/Kg	106 Kč
Oříšky	2 Kg	344,89 Kč/Kg	690 Kč
Chia semínka	1 Kg	103,39 Kč/Kg	103 Kč
Čokoláda	3 Kg	102,35 Kč/kg	307 Kč
Smetana	2 l	74,18 Kč/l	148 Kč
Ocet	2 l	6,7 Kč/l	13 Kč
vaječný koňak	1 l	220,22 Kč/l	220 Kč
sušené mléko	2 Kg	218,21 Kč/Kg	436 Kč
Mascarpone	2 Kg	229,7 Kč/Kg	460 Kč
prášek do pečiva	1 Kg	44,85 Kč/Kg	45 Kč
vanilkový cukr	1 Kg	54,63 Kč/Kg	55 Kč
Mléko	12 l	12,88 Kč/l	155 Kč
bezlaktózové mléko	5 l	35,29 Kč/l	176 Kč
Med	1 Kg	343,85 Kč/Kg	344 Kč
Piškoty	1 Kg	107,1 Kč/Kg	107 Kč
Želatina	1 Kg	834,9 Kč/Kg	835 Kč
potahovací hmota	8 Kg	120 Kč/Kg	960 Kč
potravinářské barvivo	50 ks	8,35 Kč/ks	418 Kč
jedlé dekorace			1 000 Kč
Celkem:			12 762 Kč

Provozní náklady se platí opakovaně, v následující tabulce jsou tyto náklady zpracovány měsíčně.

Tab. 17: Měsíční provozní náklady (Vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	CENA
Nájem	6 500 Kč
Energie	4 000 Kč
Telefon a internet	1 500 Kč
Pohonné hmoty	4 000 Kč
Mzdové náklady	55 600 Kč
Bankovní úvěr	8 303 Kč
Ostatní poplatky	500 Kč
Odpisy	4 274 Kč
Účetní služby	1 200 Kč
Pojištění	1 000 Kč
Nákup nápojů a surovin	57 282 Kč
Provozní náklady (celkem):	144 159 Kč

Nájem nebytového prostoru o velikosti 65 m² na ulici Čápkova v Brně činí 6 500 Kč za měsíc, energie za tento objekt jsou vyčísleny na 4 000 Kč/měsíčně (Sreality.cz, 2017).

Pevná linka a internet, který bude dostupný prostřednictvím wi-fi v cukrárně stojí 1 500 Kč za měsíc.

Pohonné hmoty měsíčně činí 4 000 Kč, tato částka bude vyplácena majiteli vozidla (vlastníkovi cukrárny), který bude zároveň poplatníkem silniční daně. Cukrárna nevlastní žádné automobily.

Celkové mzdové náklady budou ve výši 55 600 Kč/měsíčně. Tyto náklady zaznamenávají výši mezd dvou brigádníků a dvou majitelů cukrárny. Z těchto celkových nákladů budou dále strhávány povinné odvody státu.

Dalším měsíčním provozním nákladem je splátka bankovního úvěru. Jak již bylo uvedeno, celková výše úvěru činí 400 000 Kč a bude splácena po dobu pěti let. Měsíční splátka úvěru tedy činí 8 303 Kč (KB.cz, 2017).

Do ostatních provozních nákladů se řadí například webhosting ve výši 100 Kč/měsíčně, či platba ochrannému svazu autorskému za veřejné pouštění rádia.

Položky, které podléhají odpisům, jsou zaznamenány v následující tabulce. Celková výše měsíčních odpisů je 4 274 Kč.

Tab. 18: Položky podléhající odpisům (Zdroj Účtování.net, 2017)

Položka	Cena	Odpisová skupina	Roční odpis	Měsíční odpis
Chlazená vitrína (2x)	55 000 Kč	2. skupina	12 236 Kč	1 020 Kč
Lednice (2x)	20 000 Kč	2. skupina	8 900 Kč	742 Kč
Kávovar	40 000 Kč	2. skupina	8 900 Kč	742 Kč
Telefon	2 000 Kč	1. skupina	800 Kč	67 Kč
Pokladna	10 000 Kč	2. skupina	2 225 Kč	185 Kč
Počítač a tiskárna	25 000 Kč	1. skupina	10 000 Kč	833 Kč
Židle (32x)	25 000 Kč	2. skupina	5 562 Kč	464 Kč
Stoly (8x)	12 000 Kč	2. skupina	2 670 Kč	223 Kč
Celkem:	189 000 Kč		51 293 Kč	4 274 Kč

Účetní služby se řadí mezi další provozní náklad, paušálně bude měsíčně placeno 1200 Kč.

Pojištění je také provozním nákladem. Zahrnuje pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za újmu a pojištění finančních ztrát. Měsíční výše pojistného je 1 000 Kč.

Nákup nápojů a surovin je stanoven na základě první objednávky nápojů a surovin, které již byly uvedeny. Předpokládá se, že tato objednávka se bude měsíčně 2 - 4x opakovat, v závislosti na objemu prodeje. V tabulce je vyčíslen tento náklad ve výši trojnásobku první objednávky nápojů a surovin, tedy 57 282 Kč.

Provozní náklady se také dělí na fixní a variabilní náklady. Variabilní náklady se odvíjí od objemu produkce, v tomto případě tedy mezi variabilní náklady patří nákup nápojů a surovin, ostatní provozní náklady jsou fixní. V nadcházející tabulce je zpracována výše měsíčních provozních nákladů ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Ve všech variantách fixní náklady zůstávají stejné, mění se pouze variabilní náklady, tedy nákup nápojů a surovin. V pesimistické variantě dojde k nákupu, který byl stanoven na základě první objednávky zboží a surovin dvakrát za měsíc, v realistické variantě dojde k tomuto nákupu třikrát za měsíc a v optimistické variantě čtyřikrát za měsíc.

Tab. 19: Provozní náklady ve třech variantách (Vlastní zpracování)

Provozní náklady		
Varianta	Náklady měsíčně	Náklady ročně
Pesimistická	125 065 Kč	1 500 780 Kč
Realistická	144 159 Kč	1 729 908 Kč
Optimistická	163 253 Kč	1 959 036 Kč

4.10.3 Mzdové náklady

V této cukrárně budou pracovat 2 majitelé a 2 brigádníci. Majitelé budou oba pracovat na hlavní pracovní poměr, jejich super hrubá mzda bude činit 25 000 Kč/měsíčně, z této mzdy budou strhnuty povinné odvody ve výši 34% a získaná hrubá mzda. Z hrubé mzdy bude dále strhnuto sociální a zdravotní pojištění, případně zde bude uplatněna sleva na dani. Brigádníci budou zaměstnání na dohodu o provedení práce, pokud podepíší prohlášení, nebude jim strhávána srážková daň ve výši 15%. Jejich ohodnocení bude na základě hodinové mzdy, bude činit 70 Kč, měsíčně odpracují průměrně 40 hodin každý. V následující tabulce jsou znázorněny mzdové náklady všech pracovníků.

Tab. 20: Měsíční mzdové náklady (Vlastní zpracování)

MĚSÍČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY	
Hlavní pracovní poměr:	
MAJITEL 1:	
Super hrubá mzda	25 000,00 Kč
Hrubá mzda	16 500,00 Kč
MAJITEL 2:	
Super hrubá mzda	25 000,00 Kč
Hrubá mzda	16 500,00 Kč
Dohoda o provedení práce:	
BRIGÁDNÍK 1:	2 800,00 Kč
BRIGÁDNÍK 2:	2 800,00 Kč
Celkem:	55 600,00 Kč

4.10.4 Zahajovací rozvaha

Rozvaha zobrazuje přehled majetku cukrárny a jejích finančních zdrojů. Vlastní kapitál společnosti je ve výši 500 000 Kč, cizí zdroje v podobě bankovního úvěru jsou 400 000 Kč. Dlouhodobý majetek je tvořen převážně vybavením cukrárny. Zásoby představují

nápoje a suroviny na přípravu dortů a zákusků. Krátkodobý finanční majetek je rozdělen na hotovost v pokladně a bankovním účtem. Částka 636 000 Kč na bankovním účtu je vysoká z důvodů hrazení nákladů před otevřením cukrárny, dále také proto, že se předpokládá, že při založení nové společnosti ji bude nutné ze začátku podpořit.

Tab. 21: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA (v Kč)			
AKTIVA Celkem:	900 000 Kč	PASIVA celkem:	900 000 Kč
I. Dlouhodobý majetek	239 000 Kč	IV. Vlastní kapitál	500 000 Kč
I.I. Dlouhodobý hmotný majetek	239 000 Kč	IV. I. Základní kapitál	500 000 Kč
II. Oběžná aktiva	661 000 Kč	V. Cizí zdroje	400 000 Kč
II.I. Zásoby	20 000 Kč	V.I. Bankovní úvěr	400 000 Kč
II.II. Krátkodobý finanční majetek	641 000 Kč		
II.II.I. Pokladna	5 000 Kč		
II.II.II. Bankovní účet	636 000 Kč		
III. Časové rozlišení	0 Kč	VI. Časové rozlišení	0 Kč

4.10.5 Plánované výnosy

Plánované výnosy jsou tvořeny v případě cukrárny tržbami za prodej dortů a zákusků, dále zboží, mezi které se řadí nápoje. Plánované tržby jsou zpracovány v následující tabulce v pesimistické, realistické a optimistické variantě. K určení plánovaných tržeb byl využit marketingový průzkum, dále bylo bráno v potaz umístění cukrárny a sortiment. Plánované tržby na jednoho zákazníka zůstávají pro všechny varianty stejné, mění se pouze počet těchto zákazníků. Tyto tržby jsou v následujících tabulkách zobrazeny v období 2017 – 2019.

V roce 2017 byla cukrárna otevřena pouze sedm měsíců, proto jsou plánované tržby počítány pouze za tuto dobu.

Tab. 22: Plánované tržby 2017 (Vlastní zpracování)

Plánované tržby za 2017					
Varianta	Počet zákazníků za den	Průměrná tržba na 1 zákazníka	Průměrná tržba za den	Průměrná tržba za měsíc	Průměrná tržba za 2017
Pesimistická	30	150 Kč	4 500 Kč	108 000 Kč	756 000 Kč
Realistická	45	150 Kč	6 750 Kč	162 000 Kč	1 134 000 Kč
Optimistická	55	150 Kč	8 250 Kč	198 000 Kč	1 386 000 Kč

Plánované tržby v roce 2018 se zvýší oproti předcházejícímu roku, díky větší návštěvnosti a také na základě celoročního provozu.

Tab. 23: Plánované tržby 2018 (Vlastní zpracování)

Plánované tržby za 2018					
Varianta	Počet zákazníků za den	Průměrná tržba na 1 zákazníka	Průměrná tržba za den	Průměrná tržba za měsíc	Průměrná tržba za 2018
Pesimistická	35	150 Kč	5 250 Kč	126 000 Kč	1 512 000 Kč
Realistická	48	150 Kč	7 200 Kč	172 800 Kč	2 073 600 Kč
Optimistická	57	150 Kč	8 550 Kč	205 200 Kč	2 462 400 Kč

V roce 2019 se plánuje opět pozvolné zvýšení tržeb na základě zvýšení návštěvnosti. V tomto roce se již očekává, že bude větší povědomí o cukrárně a budou ji navštěvovat stálí zákazníci.

Tab. 24: Plánované tržby 2019 (Vlastní zpracování)

Plánované tržby za 2019					
Varianta	Počet zákazníků za den	Průměrná tržba na 1 zákazníka	Průměrná tržba za den	Průměrná tržba za měsíc	Průměrná tržba za 2019
Pesimistická	40	150 Kč	6 000 Kč	144 000 Kč	1 728 000 Kč
Realistická	50	150 Kč	7 500 Kč	180 000 Kč	2 160 000 Kč
Optimistická	60	150 Kč	9 000 Kč	216 000 Kč	2 592 000 Kč

4.10.6 Plánovaný výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je získán, když se od výnosů odečtou náklady. V následující tabulce je zobrazen plánovaný výsledek hospodaření měsíčně, dále plánovaný výsledek hospodaření za rok 2017 - 2019 v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

V první tabulce zaměřené na měsíční plánovaný výsledek hospodaření vychází v pesimistické variantě ztráta 17 065 Kč. V případě, že by tato ztráta opravdu vznikla, bude ji společnost hradit z finančních prostředků dostupných na bankovním účtu.

Tab. 25: Plánovaný výsledek hospodaření za měsíc (Vlastní zpracování)

Plánovaný výsledek hospodaření za měsíc			
Varianta	Plánované tržby za měsíc	Náklady za měsíc	Výsledek hospodaření za měsíc
Pesimistická	108 000 Kč	125 065 Kč	-17 065 Kč
Realistická	162 000 Kč	144 159 Kč	17 841 Kč
Optimistická	198 000 Kč	163 253 Kč	34 747 Kč

Druhá tabulka udává plánovaný výsledek hospodaření za 2017. V roce 2017 cukrárna bude otevřená pouze 7 měsíců, proto jsou tržby i náklady vypočítány na základě této doby. Ve všech variantách vychází výsledek hospodaření záporný, z důvodu počáteční investice do provozovny cukrárny, náklady vzniklé ještě před otevřením cukrárny budou hrazeny z vlastního kapitálu a částečně bankovním úvěrem.

Tab. 26: Plánovaný výsledek hospodaření za 2017 (Vlastní zpracování)

Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2017				
Varianta	Plánované tržby za 2017	Náklady za 2017	Výsledek hospodaření za 2017	Výsledek hospodaření po zdanění
Pesimistická	756 000 Kč	1 612 999 Kč	-856 999 Kč	-856 999 Kč
Realistická	1 134 000 Kč	1 746 657 Kč	-612 657 Kč	-612 657 Kč
Optimistická	1 386 000 Kč	1 880 315 Kč	-494 315 Kč	-494 315 Kč

Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018 vychází z celoročního provozu cukrárny a zvýšení návštěvnosti oproti předešlému roku. Výsledek hospodaření v tomto roce vychází ve všech variantách kladný.

Tab. 27: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018 (Vlastní zpracování)

Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018				
Varianta	Plánované tržby za 2018	Náklady za 2018	Výsledek hospodaření za 2018	Výsledek hospodaření po zdanění
Pesimistická	1 512 000 Kč	1 500 780 Kč	11 220 Kč	9 537 Kč
Realistická	2 073 600 Kč	1 729 908 Kč	343 692 Kč	292 138 Kč
Optimistická	2 462 400 Kč	1 959 036 Kč	503 364 Kč	427 859 Kč

V roce 2019 opět došlo k navýšení výsledku hospodaření z důvodů zvýšení tržeb, náklady pro rok 2018 i 2019 se předpokládají totožné.

Tab. 28: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019 (Vlastní zpracování)

Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019				
Varianta	Plánované tržby za 2019	Náklady za 2019	Výsledek hospodaření za 2019	Výsledek hospodaření po zdanění
Pesimistická	1 728 000 Kč	1 500 780 Kč	227 220 Kč	193 137 Kč
Realistická	2 160 000 Kč	1 729 908 Kč	430 092 Kč	365 578 Kč
Optimistická	2 592 000 Kč	1 959 036 Kč	632 964 Kč	538 019 Kč

4.10.7 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability se řadí mezi poměrové ukazatele, na základě kterého se posuzuje efektivnost podnikatelského plánu a vývoj finanční situace pro cukrárnu. Pro tento podnikatelský plán byly zvoleny ukazatele ROS a ROE.

Ukazatel ROS zobrazuje rentabilitu tržeb. Vypočítá se jako poměr výsledku hospodaření k tržbám. Ukazatel rentability tržeb by se měl pohybovat nad 10 %, aby měla společnost dostatečnou ziskovost.

V prvním roce podnikání byla rentabilita záporná z důvodů záporného výsledku hospodaření, který byl zapříčiněn počáteční investicí do cukrárny.

Tab. 29: Ukazatel ROS za 2017 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROS (2017)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Tržby	Rentabilita
Pesimistická	-856 999 Kč	756 000 Kč	-1,13360
Realistická	-612 657 Kč	1 134 000 Kč	-0,54026
Optimistická	-494 315 Kč	1 386 000 Kč	-0,35665

V roce 2018 se rentabilita tržeb zvýšila, v realistické variantě přesáhla 10%, což je hranice dostatečné ziskovosti společnosti.

Tab. 30: Ukazatel ROS za 2018 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROS (2018)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Tržby	Rentabilita
Pesimistická	11 220 Kč	1 512 000 Kč	0,007421
Realistická	343 692 Kč	2 073 600 Kč	0,165747
Optimistická	503 364 Kč	2 462 400 Kč	0,20442

Ukazatel ROS se nadále zvyšoval i v roce 2019, nejvyšší ziskovost cukrárna dosáhla v optimistické variantě tohoto roku a to 24,4199 %.

Tab. 31: Ukazatel ROS za 2019 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROS (2019)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Tržby	Rentabilita
Pesimistická	227 220 Kč	1 728 000 Kč	0,131493
Realistická	430 092 Kč	2 160 000 Kč	0,199117
Optimistická	632 964 Kč	2 592 000 Kč	0,244199

Ukazatel ROE vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu, jeho výpočet se provádí jako poměr výsledku hospodaření k vlastnímu kapitálu. Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

V roce 2017 vychází tato rentabilita ve všech variantách záporná vlivem záporného výsledku hospodaření.

Tab. 32: Ukazatel ROE za 2017 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROE (2017)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Vlastní kapitál	Rentabilita
Pesimistická	-856 999 Kč	500 000 Kč	-1,71400
Realistická	-612 657 Kč	500 000 Kč	-1,22531
Optimistická	-494 315 Kč	500 000 Kč	-0,98863

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se v roce 2018 oproti předchozímu roku zvýšil, v realistické variantě tento ukazatel říká, že připadá 0,58428 Kč zisku na jednu korunu investovaného kapitálu.

Tab. 33: Ukazatel ROE za 2018 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROE (2018)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Vlastní kapitál	Rentabilita
Pesimistická	9 537 Kč	500 000 Kč	0,01907
Realistická	292 138 Kč	500 000 Kč	0,58428
Optimistická	427 859 Kč	500 000 Kč	0,85572

V roce 2019 došlo opět ke zvýšení tohoto ukazatele, vlastní kapitál zůstává ve všech letech stejný, ovšem výsledek hospodaření postupně roste. Za roky 2017 – 2019 dochází k nejvyšší ziskovosti vlastního kapitálu v roce 2019 v optimistické variantě. Na jednu korunu investovaného kapitálu připadá 1,07604 Kč zisku.

Tab. 34: Ukazatel ROE za 2019 (Vlastní zpracování)

Ukazatel ROE (2019)			
Varianta	Výsledek hospodaření	Vlastní kapitál	Rentabilita
Pesimistická	193 137 Kč	500 000 Kč	0,38627
Realistická	365 578 Kč	500 000 Kč	0,73116
Optimistická	538 019 Kč	500 000 Kč	1,07604

4.11 Analýza rizik

V této kapitole se identifikují rizika spojená s podnikáním, budou zde popsána jednotlivá rizika a opatření v případě, že by riziková situace nastala.

4.11.1 Výčet rizik

Dále jsou popsána nejpravděpodobnější rizika, která mohou cukrárnu ohrozit.

R1: Malá návštěvnost – jedná se o velmi důležité riziko, obzvláště protože jde o začínající společnost, na kterou si lidé musejí zvyknout. Malá návštěvnost cukrárny zákazníky bude mít za následek malé tržby. Aby se tomuto riziku mohlo předejít, je důležitá propagace, díky které se o nové cukrárně dozví co nejvíce lidí, velmi důležité je také péče o zákazníky, kteří již cukrárnu navštívili. U těchto zákazníků bude brán zřetel na vyslyšení jejich přání a potřeb, příjemného zacházení a nabídky kvalitních, nových, či akčních produktů.

R2: Nedostatek zkušeností s podnikáním – další významné riziko, které je způsobeno tím, že se zakládá nová cukrárna, jejíž zakladatelé nemají předchozí zkušenosti v oboru tohoto podnikání. Proto nejsou schopni tak dobře odhadnout budoucí vývoj cukrárny, či stávající situaci na trhu. Aby toto riziko bylo minimalizováno, měli by majitelé cukrárny věnovat hodně času samostudiu a sbíráním informací, které uplatní v tomto podnikání, dále pečlivě sledovat dění v cukrárně po jejím otevření a zaznamenávat si tyto údaje.

R3: Konkurence v okolí – jak již bylo uvedeno, v okolí této cukrárny se momentálně nachází několik potenciálních konkurentů. K minimalizaci tohoto rizika se cukrárna bude snažit odlišit od ostatních cukráren a kaváren v okolí zejména kvalitními produkty, příjemnou a stylovou atmosférou, vhodným prostředím pro děti a pořádáním příležitostných akcí.

R4: Platební neschopnost - toto riziko hrozí, pokud společnost dlouhodoběji nevykazuje zisk, tedy nemá odpovídající tržby. Pokud je společnost v platební neschopnosti, není schopna plnit své závazky jako je třeba placení dodavatelům, či nájmu. Aby se tomuto riziku předešlo, bude mít cukrárna určitou rezervu na bankovním účtu, kterou použije k překlenutí krátkodobého ztrátového období, nebo k podpoření cukrárny v začátcích.

R5: Legislativní změny – může se jednat například o legislativní změny, či zpřísnění norem, které souvisejí s provozem cukrárny, každá společnost by měla tyto změny sledovat a znát zákony, aby předešla problémům, v některých případech i samotnému zavření provozovny. V dnešní době je například důležitá legislativní změna v elektronické evidenci tržeb, tato cukrárna bude tuto evidenci náležitě vést, dále bude splňovat veškeré hygienické normy.

4.11.2 Rizika dle významnosti a pravděpodobnosti výskytu

Již zmíněná rizika se rozdělí do dvou stupnic. První pětibodová stupnice bude zkoumat rizika dle jejich významnosti a možného dopadu, druhá stupnice dělí rizika na pravděpodobnost výskytu. V následující tabulce jsou tato rizika rozdělena.

Tab. 35: Rozdělení rizik (Vlastní zpracování)

Hodnota	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	téměř žádný	velmi malá
2	Malý	Malá
3	Střední	Možná
4	Velký	Velká
5	Enormní	obzvláště velká

4.11.3 Hodnocení rizik

Jednotlivá rizika jsou kategorizovaná podle dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu. Z hlediska dopadu rizika má nejvyšší hodnotu riziko malé návštěvnosti a platební neschopnost, naopak legislativní změny nemají takovou váhu. Pravděpodobnost výskytu daného rizika má nejvyšší konkurence v okolí, opět hodnota legislativních změn je nejnižší. V posledním sloupci tabulky jsou výsledky jednotlivých rizik z obou hledisek, nejvyšší čísla v tomto sloupci značí významné riziko.

Tab. 36: Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Hodnota rizika
R1 - Malá návštěvnost	5	3	15
R2 - Nedostatek zkušeností	2	2	4
R3 - Konkurence v okolí	4	4	16
R4 - Platební neschopnost	5	3	15
R5 - Legislativní změny	1	1	1

Výsledky tabulky jsou zaneseny do matice rizik, kde modré čísla znázorňují málo významné rizika, oranžová čísla významná rizika a červené buňky velmi významná rizika.

Tab. 37: Matice rizik (Vlastní zpracování)

Dopad	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4
		Pravděpodobnost				

Na základě této matice se zjišťuje, že rizika R2 a R5 pro nás mají malý význam, rizika R1 a R4 jsou významné, proto by měla být pod dohledem. Riziko R3 má velmi vysokou významnost, proto na něj cukrárna bude brát velký zřetel a neustále bude kontrolovat konkurenci v okolí a její vývoj, dále podstoupí potřebné kroky, aby byla v boji s konkurencí úspěšná.

4.12 Diskuze

Tato kapitola se zaměřuje na shrnutí vlastního návrhu řešení této bakalářské práce, tedy sestavení samotného podnikatelského plánu pro Cukrárnu Oskar spol. s r.o. Při sestavení podnikatelského plánu ve třech variantách došlo k následujícím výsledkům.

V pesimistické variantě má společnost nejmenší tržby, hospodářský výsledek je v prvním roce záporný, tudíž dochází ke ztrátě. Tato ztráta je ovšem způsobená počáteční investicí do úpravy interiéru a vybavení cukrárny. V dalších letech jsou výsledky této varianty kladné, v roce 2018 je výsledek hospodaření blízky bodu zvratu, v roce 2019 je jeho navýšení uspokojivé. Pokud by cukrárna dosahovala čísel uvedených v této variantě, užívala by se, ovšem obzvláště v prvních dvou letech tyto výsledky nejsou pro podnikatele ideální. Proto by se společnost měla zaměřit

na propagaci a přizpůsobením zákazníků, aby se zvýšila návštěvnost a podnik více prosperoval.

V realistické variantě cukrárna dosahovala zisku v letech 2018 a 2019, v prvním roce podnikání je dle této varianty podnik ve ztrátě, kvůli již zmíněným počátečním nákladům. Tato varianta je pro cukrárnu příznivá, protože je dosahováno zisku, díky kterému by cukrárna mohla splatit bankovní úvěr dříve a soustředit se na rozvoj podnikání. Dále by mohla více investovat do reklamy a tím si zajistit ještě větší zisky.

V optimistické variantě jsou výsledky nejlepší, cukrárna dosahuje zisku a velmi dobře prosperuje, kromě roku zahájení podnikání z důvodu vstupních nákladů. Tato varianta zobrazuje cíl, kterého by chtěla v ideálním případě cukrárna dosáhnout. Pokud by tento stav nastal, může cukrárna vylepšovat postupně svůj interiér, či se rozšířit o další cukrárnu pod stejným jménem.

Kritické body při realizaci podnikatelského plánu jsou:

- nízká návštěvnost,
- získání bankovního úvěru,
- dosahování požadovaných tržeb.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřená na podnikatelský plán pro založení cukrárny v Brně. Tato cukrárna se bude soustředit na velký výběr kvalitních dortů a zákusků, které budou dostupné na prodejně, ale i na objednávku. Dále tato cukrárna bude vynikat originálním přístupem a vhodným prostředím pro děti, které bude zajištěno v podobě dětského koutku.

Návrhová část této práce zpracovává teoretické a analytické poznatky z předchozích částí bakalářské práce a na jejich základech je vytvořen samotný podnikatelský plán cukrárny. Cukrárna Oskar spol. s r.o. se bude nacházet v Brně na ulici Čápkova v pronajatých nebytových prostorech. Forma podnikání cukrárny bude společnost s ručením omezením, počáteční vklad dvou zakladatelů společnosti bude v celkové výši 500 000 Kč, dále bude cukrárně poskytnut bankovní úvěr v hodnotě 400 000 Kč. V cukrárně budou zaměstnáni na hlavní úvazek oba majitelé, dále zde budou vypomáhat dva brigádníci.

Cílová skupina cukrárny jsou lidé ve věku 15 – 40 let, převážně maminky s dětmi a mladí lidé. Cukrárna se bude nacházet v atraktivní oblasti Brno – město, kde je velký pohyb lidí, v okolí se nachází tři hlavní konkurenti a pět vedlejších. Detailní analýzy interního a externího prostředí cukrárny, včetně analýzy konkurence a marketingového průzkumu byly provedeny v analytické části této práce. Marketingová a obchodní strategie byla dalším tématem, které je součástí podnikatelského plánu, v této části byl určen marketingový mix. Podnikatelský plán také obsahuje harmonogram s činnostmi, které je potřeba udělat před samotným otevřením cukrárny.

Jednou ze stěžejních částí podnikatelského plánu je finanční plán, který obsahuje zdroj financování cukrárny, zahajovací rozvahu, její veškeré náklady a výnosy, které jsou tvořeny tržbami společnosti, výsledek hospodaření a analýzu rentability. Finanční plán je vyobrazen za roky 2017 – 2019 a to vždy v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Poslední část podnikatelského plánu se zabývá analýzou rizik, nejprve jsou jednotlivá rizika stanovena a potom vyhodnocena z hlediska možného významu a výskytu. Analýza rizik je opět zobrazená v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

V této bakalářské práci byly určeny všechny stanovené cíle. Ze zpracovaného podnikatelského plánu vyplývá, že cukrárna Oskar spol. s r.o. má šanci na úspěch, v realistické variantě finančního plánu dosahuje cukrárna zisku od druhého roku podnikání. V prvním roce cukrárna vykazuje ztrátu z důvodů počáteční investice do podnikání. Pokud se společnost bude držet tohoto podnikatelského plánu, bude prosperovat a úspěšně podnikat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

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

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.

MORAN, Brian a Michael LENNINGTON. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-271-0.

Občanský zákoník: podle stavu k 1. 1. 2017. Ostrava: Sagit, 2017. ÚZ: Úplné znění, č. 1169. ISBN 978-80-7488-201-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

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

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

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

Zákon o obchodních korporacích: podle stavu k 1. 1. 2017. Ostrava: Sagit, 2017, ÚZ: Úplné znění, č. 1171. ISBN 978-80-7488-203-6.

Online zdroje

Aktuálně.cz. Kupní síla Čechů je nejvyšší za 10 let. K evropskému průměru má ale stále daleko, ukazuje porovnání. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. 21.11.2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kupni-sila-cechu-je-nejvyssi-za-10-let-oproti-prumeru-eu-ale/r~141b5fccafdf11e68cd20025900fea04/>

Antstudio. Tvorba webových stránek ceník. *Antstudio.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm>

Brno. Indikátorová soustava. *Brno.cz* [online]. 16.6.2016 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/strategie/indikatorova-soustava/indikatorova-soustava/?pg=edit&id=47>

Český statistický úřad. Demografické údaje za vybraná města Jihomoravského kraje. *Czso.cz* [online]. 14.11.2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/demograficke_udaje_za_vybrana_mesta_jihomoravskeho_kraje

Český statistický úřad. Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích. *Czso.cz* [online]. 28.1.2017 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC05-S1az4&z=T&f=TABULKA&skupId=706&katalog=30832&pvo=NUC05-S1az4&str=v116&c=v3~8__RP2015#w=

Český statistický úřad. Mzdy, náklady práce – časové řady. *Czso.cz* [online]. 10.4.2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Český statistický úřad. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 30. Září 2016. *Czso.cz* [online]. 11.10.2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-zari-2016>

Český statistický úřad. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. 17.5.2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

Český statistický úřad. Tvorba a užití HDP – 3. Čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. 26.1.2017 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2016>

Český statistický úřad. Vzdělávání – celkový přehled. *Czso.cz* [online]. 31.12.2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&z=T&f=TABULKA&katalog=30848&str=v65&u=v65__VUZE MI__100__3115

Expressprint. Letáky. *Expressprint.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.expressprint.cz/letaky>

GfK. Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru. *Gfk.com* [online]. 17.12.2015 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-cechu-dosahuje-priblizne-poloviny-evropskeho-prumeru-1/>

HAACP systém. Co znamená systém HACCP. *Haccp-system.cz* [online]. © 2010 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.haccp-system.cz/co-znamená-system-haccp/>

IPodnikatel. Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání? *iPodnikatel.cz* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>

Jaso. Nealko. *Jaso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.jaso.cz/nealko-katskup4.php>

Komerční banka. Úvěry a financování. *KB.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/uvery-a-financovani/financovani-investic/profi-uver-start/>

Makro. Sortiment. *Makro.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://sortiment.makro.cz/cs/>

Mapy. Mapa Brna. *Mapy.cz* [online]. © 1996–2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5958511&y=49.2014317&z=16>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Přehled vysokých škol v ČR. *Msmt.cz* [online]. © 2013–2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

Sreality. Pronájem restaurace 65 m². *Sreality.cz* [online]. © 1996–2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/restaurace/brno-veveri-capkova/113893724#img=0&fullscreen=false>

Účetní portál. Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty. *Ucetni-portal.cz* [online]. 4.3.2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf>

Účtování. Kalkulačka odpisy. *Uctovani.net* [online]. © 2010–2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>

Zákony online. Zákony. *Zakony-online.cz* [online]. © 2015 – 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- v.o.s. – veřejná obchodní společnost
- k.s. – komanditní společnost
- a.s. – akciová společnost
- spol. s r.o. – společnost s ručením omezením
- Kč – korun českých
- ČR – Česká republika
- HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
- HDP – hrubý domácí produkt
- DPH – daň z přidané hodnoty

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf věkové struktury respondentů (Vlastní zpracování)	35
Graf 2: Graf zobrazující důvody k návštěvě nové cukrárny (Vlastní zpracování)	36
Graf 3: Graf průměrné útraty za jednu návštěvu cukrárny (Vlastní zpracování)	36
Graf 4: Graf návštěvnosti cukrárny (Vlastní zpracování).....	37
Graf 5: Graf zobrazující oblíbenost jednotlivých položek z nabídky cukrárny (Vlastní zpracování).....	37
Graf 6: Graf vnímání ceny respondenty u vybraných položek (Vlastní zpracování)	38

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model (Vlastní zpracování dle Kaňovská a Schüller, 2015, s. 22).....	30
Obr. 2: Umístění cukrárny (Zdroj Mapy.cz, 2017).....	34
Obr. 3: Vývoj indexu kupní síly na území České republiky v letech 2011 – 2016 v % (Zdroj Aktuálně.cz, 2016).....	41
Obr. 4: Logo Cukrárna Oskar spol. s r.o. (Vlastní zpracování).....	54
Obr. 5: Logo Cukrárna Oskar spol. s r.o. (Vlastní zpracování).....	56
Obr. 6: Organizační struktura cukrárny (Vlastní zpracování)	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled nejčastěji využívaných forem podnikání (Vlastní zpracování dle Ipodnikatel.cz, 2014)	18
Tab. 2: Počet obyvatel v Brně (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016)..	39
Tab. 3: Rozdělení obyvatel Brna do věkových skupin (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016).....	39
Tab. 4: Počet studentů v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016).....	40
Tab. 5: Výše průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016).....	42
Tab. 6: Průměrné hrubé mzdy v oboru ubytování, stravování a pohostinství (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2015)	42
Tab. 7: Výše HDP v jednotlivých letech (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)	43
Tab. 8: Vývoj sazeb DPH (Vlastní zpracování dle Účetní-portál.cz, 2014).....	43
Tab. 9: Konkurence v okolí cukrárny (Vlastní zpracování)	45
Tab. 10: Přehled první objednávky nápojů od jednoho z hlavních dodavatelů (Zdroj Jaso.cz, 2017).....	48
Tab. 11: SWOT analýza cukrárny (Vlastní zpracování).....	49
Tab. 12: Nabídka dortů, zákusků a zmrzliny (Vlastní zpracování)	60
Tab. 13: Nabídka nápojů (Vlastní zpracování)	61
Tab. 14: Harmonogram 2017 (Vlastní zpracování)	64
Tab. 15: Náklady spojené se začátkem podnikání (Vlastní zpracování)	65
Tab. 16: Náklady na první objednávku surovin (Zdroj Makro.cz, 2017).....	66
Tab. 17: Měsíční provozní náklady (Vlastní zpracování).....	67
Tab. 18: Položky podléhající odpisům (Zdroj Účtování.net, 2017)	68
Tab. 19: Provozní náklady ve třech variantách (Vlastní zpracování).....	69
Tab. 20: Měsíční mzdové náklady (Vlastní zpracování)	69
Tab. 21: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)	70
Tab. 22: Plánované tržby 2017 (Vlastní zpracování)	71
Tab. 23: Plánované tržby 2018 (Vlastní zpracování)	71

Tab. 24: Plánované tržby 2019 (Vlastní zpracování)	71
Tab. 25: Plánovaný výsledek hospodaření za měsíc (Vlastní zpracování).....	72
Tab. 26: Plánovaný výsledek hospodaření za 2017 (Vlastní zpracování).....	72
Tab. 27: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018 (Vlastní zpracování).....	73
Tab. 28: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019 (Vlastní zpracování).....	73
Tab. 29: Ukazatel ROS za 2017 (Vlastní zpracování).....	74
Tab. 30: Ukazatel ROS za 2018 (Vlastní zpracování).....	74
Tab. 31: Ukazatel ROS za 2019 (Vlastní zpracování).....	74
Tab. 32: Ukazatel ROE za 2017 (Vlastní zpracování).....	75
Tab. 33: Ukazatel ROE za 2018 (Vlastní zpracování).....	75
Tab. 34: Ukazatel ROE za 2019 (Vlastní zpracování).....	75
Tab. 35: Rozdělení rizik (Vlastní zpracování).....	77
Tab. 36: Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)	77
Tab. 37: Matice rizik (Vlastní zpracování)	78

PŘÍLOHY

Příloha 1: Ukázka produktu (Vlastní zpracování)



Příloha 2: Splátkový kalendář (Vlastní zpracování)

Splátkový kalendář				
Období	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
0				400 000 Kč
1	8 303 Kč	3 000 Kč	5 303 Kč	394 697 Kč
2	8 303 Kč	2 960 Kč	5 343 Kč	389 354 Kč
3	8 303 Kč	2 920 Kč	5 383 Kč	383 971 Kč
4	8 303 Kč	2 880 Kč	5 423 Kč	378 548 Kč
5	8 303 Kč	2 839 Kč	5 464 Kč	373 084 Kč
6	8 303 Kč	2 798 Kč	5 505 Kč	367 579 Kč
7	8 303 Kč	2 757 Kč	5 546 Kč	362 033 Kč
8	8 303 Kč	2 715 Kč	5 588 Kč	356 446 Kč
9	8 303 Kč	2 673 Kč	5 630 Kč	350 816 Kč
10	8 303 Kč	2 631 Kč	5 672 Kč	345 144 Kč
11	8 303 Kč	2 589 Kč	5 714 Kč	339 430 Kč
12	8 303 Kč	2 546 Kč	5 757 Kč	333 672 Kč
13	8 303 Kč	2 503 Kč	5 800 Kč	327 872 Kč
14	8 303 Kč	2 459 Kč	5 844 Kč	322 028 Kč
15	8 303 Kč	2 415 Kč	5 888 Kč	316 140 Kč
16	8 303 Kč	2 371 Kč	5 932 Kč	310 208 Kč
17	8 303 Kč	2 327 Kč	5 976 Kč	304 232 Kč
18	8 303 Kč	2 282 Kč	6 021 Kč	298 210 Kč
19	8 303 Kč	2 237 Kč	6 066 Kč	292 144 Kč
20	8 303 Kč	2 191 Kč	6 112 Kč	286 032 Kč
21	8 303 Kč	2 145 Kč	6 158 Kč	279 874 Kč
22	8 303 Kč	2 099 Kč	6 204 Kč	273 670 Kč
23	8 303 Kč	2 053 Kč	6 250 Kč	267 420 Kč
24	8 303 Kč	2 006 Kč	6 297 Kč	261 123 Kč
25	8 303 Kč	1 958 Kč	6 345 Kč	254 778 Kč
26	8 303 Kč	1 911 Kč	6 392 Kč	248 386 Kč
27	8 303 Kč	1 863 Kč	6 440 Kč	241 946 Kč
28	8 303 Kč	1 815 Kč	6 488 Kč	235 457 Kč
29	8 303 Kč	1 766 Kč	6 537 Kč	228 920 Kč
30	8 303 Kč	1 717 Kč	6 586 Kč	222 334 Kč
31	8 303 Kč	1 668 Kč	6 635 Kč	215 699 Kč
32	8 303 Kč	1 618 Kč	6 685 Kč	209 013 Kč
33	8 303 Kč	1 568 Kč	6 735 Kč	202 278 Kč
34	8 303 Kč	1 517 Kč	6 786 Kč	195 492 Kč
35	8 303 Kč	1 466 Kč	6 837 Kč	188 655 Kč
36	8 303 Kč	1 415 Kč	6 888 Kč	181 767 Kč

37	8 303 Kč	1 363 Kč	6 940 Kč	174 827 Kč
38	8 303 Kč	1 311 Kč	6 992 Kč	167 836 Kč
39	8 303 Kč	1 259 Kč	7 044 Kč	160 791 Kč
40	8 303 Kč	1 206 Kč	7 097 Kč	153 694 Kč
41	8 303 Kč	1 153 Kč	7 150 Kč	146 544 Kč
42	8 303 Kč	1 099 Kč	7 204 Kč	139 340 Kč
43	8 303 Kč	1 045 Kč	7 258 Kč	132 082 Kč
44	8 303 Kč	991 Kč	7 312 Kč	124 770 Kč
45	8 303 Kč	936 Kč	7 367 Kč	117 403 Kč
46	8 303 Kč	881 Kč	7 422 Kč	109 980 Kč
47	8 303 Kč	825 Kč	7 478 Kč	102 502 Kč
48	8 303 Kč	769 Kč	7 534 Kč	94 968 Kč
49	8 303 Kč	712 Kč	7 591 Kč	87 377 Kč
50	8 303 Kč	655 Kč	7 648 Kč	79 729 Kč
51	8 303 Kč	598 Kč	7 705 Kč	72 024 Kč
52	8 303 Kč	540 Kč	7 763 Kč	64 261 Kč
53	8 303 Kč	482 Kč	7 821 Kč	56 440 Kč
54	8 303 Kč	423 Kč	7 880 Kč	48 561 Kč
55	8 303 Kč	364 Kč	7 939 Kč	40 622 Kč
56	8 303 Kč	305 Kč	7 998 Kč	32 624 Kč
57	8 303 Kč	245 Kč	8 058 Kč	24 565 Kč
58	8 303 Kč	184 Kč	8 119 Kč	16 446 Kč
59	8 303 Kč	123 Kč	8 180 Kč	8 267 Kč
60	8 303 Kč	62 Kč	8 241 Kč	0 Kč