

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti – založení cupcake pekárny v Praze

Feasibility Study – the Establishment of Cupcake Bakery
in Prague

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku




VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

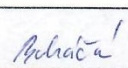
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|--------|--------|---------------|--------|
| Příjmení: | Boháčová | Jméno: | Monika | Osobní číslo: | 424031 |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení manažerských studií | | | | |
| Studijní program: | Řízení rozvojových projektů | | | | |
| Studijní obor: | Projektové řízení inovací v podniku | | | | |

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

| | | | |
|---|---|---|-----------|
| Název diplomové práce: | Studie proveditelnosti - založení cupcake pekárny v Praze | | |
| Název diplomové práce anglicky: | Feasibility Study - the Establishment of Cupcake Bakery in Prague | | |
| Pokyny pro vypracování: | <p>Cíl práce: Vyhodnotit, zda je projekt založení cupcake pekárny v Praze vhodný k realizaci.</p> <p>Přínos práce: Odpovědět na otázku, zda je projekt na základě zpracovaných analýz (trhu, finanční, rizika) proveditelný.</p> <p>Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - struktura studie proveditelnosti, popis analýz; 3. Praktická část - zpracování studie proveditelnosti, vyhodnocení studie; 4. Závěr</p> | | |
| Seznam doporučené literatury: | VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy, Grada, Praha, 2012 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012 | | |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce: | Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.; Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT | | |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce: | | | |
| Datum zadání diplomové práce: | 13.6.2019 | Termín odevzdání diplomové práce: | 23.8.2019 |
| Platnost zadání diplomové práce: | 30.9.2020 | | |
|  |  |  | |
| Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky) | |

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|-----------------------|---|
| <u>23.07.2019</u> |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

BOHÁČOVÁ, Monika. Studie proveditelnosti – založení cupcake pekárny v Praze. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 23. 08. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lence Švecové, Ph.D.za ochotu a cenné rady, které pomohly k napsání této diplomové práce. Dále bych poděkovala rodině, příteli a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti pro plánovaný projekt založení pekárny na cupcakes za účelem zjištění, zda je tento projekt konkurenceschopný a zda je vhodný k realizaci. Studie proveditelnosti je zpracována na období 5 let dle scénářových přístupů. Studie proveditelnosti může v budoucnu sloužit jako podklad ke vstupu dalších investorů. Teoretická část diplomové práce je rešerší literatury, věnuje se studii proveditelnosti a jejím náležitostem, marketingovému a finančnímu plánování. Praktická část obsahuje samotnou studii proveditelnosti, tak jak je definována v teoretické části diplomové práce.

Klíčová slova

projekt, studie proveditelnosti, zákazník, poptávka, konkurence

Abstract

The aim of the thesis is to prepare a feasibility study for a planned cupcakes bakery project in order to determine whether this project is competitive and suitable for implementation. The feasibility study is prepared for a period of 5 years according to scenario approaches. In the future, a feasibility study can be used for investors if they would like to enter a project. The theoretical part of the thesis is a literature review, devoted to the feasibility study and its essentials, marketing and financial planning. The practical part contains the feasibility study itself as defined in the theoretical part of the thesis.

Key words

project, Feasibility study, customer, inquiry, competition

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | ÚVOD | 10 |
| 2. | Struktura studie proveditelnosti | 12 |
| 2.1 | Analýza trhu a koncepce marketingu..... | 13 |
| 2.1.1 | PESTLE analýza | 13 |
| 2.1.2 | Porterův model pěti konkurenčních sil..... | 14 |
| 2.1.3 | SWOT analýza | 15 |
| 2.1.4 | Trh a tržní segmentace | 15 |
| 2.1.5 | Marketingový mix a jeho specifika | 19 |
| 2.2 | Finanční analýza | 34 |
| 2.2.1 | Zakladatelský rozpočet | 34 |
| 2.2.2 | Rozvaha | 34 |
| 2.2.3 | Výkaz zisku a ztráty | 34 |
| 2.2.4 | Cash flow..... | 35 |
| 2.2.5 | Bod zvratu | 36 |
| 2.2.6 | Citlivostní analýza | 36 |
| 3. | Studie proveditelnosti cupcake pekárny | 38 |
| 3.1 | Úvod | 39 |
| 3.2 | Historie projektu a současný stav | 39 |
| 3.3 | Popis produktu | 41 |
| 3.4 | Analýza trhu a koncepce marketingu..... | 46 |
| 3.4.1 | PESTLE analýza | 46 |
| 3.4.2 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil..... | 49 |
| 3.4.3 | SWOT analýza | 54 |
| 3.4.4 | STP – segmentace, targeting, positioning | 57 |
| 3.4.5 | Marketingový mix | 59 |
| 3.5 | Analýza rizik..... | 61 |
| 3.6 | Finanční analýza | 64 |
| 3.6.1 | Zakladatelský rozpočet | 64 |

| | | |
|-------|--------------------------------|----|
| 3.6.2 | Kalkulace nákladů | 67 |
| 3.6.3 | Stanovení poptávky | 72 |
| 3.6.4 | Kapacita..... | 73 |
| 3.6.5 | Celkové náklady projektu | 74 |
| 3.6.6 | Zisk | 76 |
| 3.6.7 | Hodnocení investice..... | 79 |
| 3.6.8 | Citlivostní analýza | 80 |
| 3.7 | Vyhodnocení projektu..... | 85 |
| 4. | Závěr | 86 |
| | Seznam použité literatury..... | 87 |
| | Elektronické zdroje | 90 |
| | Seznam grafů | 92 |
| | Seznam obrázků..... | 93 |
| | Seznam tabulek..... | 94 |

1. ÚVOD

Přeměnit sny v realitu nemusí být něco nespíitelného. Obzvláště když se podobné sny vyskytnou u více lidí, kteří chtějí zálibu v pečení proměnit v podnikatelskou příležitost. V dnešní době je možnost začít podnikat jednodušší, než tomu bylo dříve. Avšak nestačí jen chtít a vědět podnikatelský záměr. Je nezbytné znát především své možnosti, rizika, konkurenci a finanční stránku projektu.

Právě za tímto účelem je diplomová práce zaměřena na vypracování studie proveditelnosti konkrétního projektu, a to založení pekárny na sladké pečivo cupcakes v Praze na Zahradním městě. Cílem projektu je vyhodnotit tuto investici z pohledu různých aspektů, rozšířit povědomí o produktech cupcakes a vybudovat nejznámější pekárnu na pražském trhu, která se specializuje na tento typ malého dortíku.

Studie proveditelnosti založení pekárny na cupcakes v Praze je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována struktura studie proveditelnosti, která je následně využita při tvorbě praktické části. První, teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly, které jsou hlavní náplní praktické části. Jedná se o Analýzu trhu a koncepce marketingu a druhá kapitola je Finanční analýza.

Praktická část nejdříve popisuje projekt založení pekárny, jeho historii a současný stav. Dále je zpracována analýza trhu a marketingové koncepce. Druhá část je věnována finanční analýze, která využívá scénářové přístupy k zjištění potřebných nákladů, výnosů během prvních pěti let od založení pekárny. Závěrem je vyhodnocen cíl studie proveditelnosti, který má ověřit, zda je projekt za stanovených podmínek životaschopný a realizovatelný.

TEORETICKÁ ČÁST

2. Struktura studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je dokument, který má za cíl v předinvestiční části projektu vyhodnotit podnikatelskou příležitost především z technického a finančního hlediska. Tato studie poskytuje podklady, které dále pomáhají k investičnímu rozhodnutí a slouží jako základní materiál pro rozhodnutí o přijetí projektu či zamítnutí projektu. (Fotr, Souček, 2011, s.40-41)

Studie proveditelnosti má vymezenou strukturu dle Ministerstva vnitra České republiky na patnáct doporučených kapitol, které by měla obsahovat. První úvodní kapitola zahrnuje základní informace o projektu, účel zpracování studie proveditelnosti, kontaktní údaje a investora. Dále v druhé části je představen výchozí stav a bližší zdůvodnění realizace projektu. Konkrétně se definuje přínos a potřeba projektu, cílové skupiny, strategie projektu a analýza poptávky po realizaci. Pokračuje se popisem projektu a jeho hlavních aktivit. Dále analýzou trhu a koncepce marketingu, lokalitou, technickém řešení projektu, kde jsou popsány technické a technologické aspekty projektu. Následující kapitola popisuje způsoby zajištění projektu a určuje režijní náklady. Popisují se lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci. Stanovuje se harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu. Kapitola finanční a ekonomická analýza nastíní zajištění dlouhodobého majetku, podmínky pořízení majetku, řízení pracovního kapitálu, přehled celkových nákladů, základní kalkulace a finanční plán. Pokračuje se analýzou rizik, která mimo hodnocení rizik obsahuje citlivostní analýzu. Předposlední kapitola je věnována udržitelnosti projektu, což ukazuje finanční, ale i provozní rovinu projektu. V závěru studie proveditelnosti je shrnutí výsledků, kterých se dosáhlo zpracováním studie proveditelnosti. Vyjádří se autoři k realizaci projektu a rentabilitě. Celá studie je zakončena doporučením, jak se projekt jeví.

Pro účely této diplomové práce byla osnova studie proveditelnosti zjednodušena a uzpůsobena tak, aby co nejvíce reflektovala poznatky ze studijního oboru. Níže jsou popsány body, kterými se konkrétní studie proveditelnosti na založení pekárny na cupcakes bude věnovat:

1. Úvod
2. Historie projektu a současný stav
3. Analýza trhu a koncepce marketingu
4. Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti
5. Lokalita a okolí
6. Lidské zdroje
7. Realizace projektu
8. Finanční analýza projektu
9. Analýza rizik
10. Závěrečné shrnutí projektu

V kapitolách dále jsou blíže představeny konkrétní nástroje, metody či finanční ukazatele, které budou zpracovány v praktické části studie proveditelnosti.

2.1 Analýza trhu a koncepce marketingu

V popisu této kapitoly jsou představeny nástroje, které se používají k identifikaci vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Dále rozdělení trhu podle STP, tedy segmentace, targeting a positioning. Koncem kapitoly je představena marketingová koncepce 4P, které detailně popisují hlavní pojmy koncepce a to produkt, cenu, distribuci a propagaci.

2.1.1 PESTLE analýza

Makroprostředí společnosti lze popsat analýzou PESTLE. Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Tyto všechny faktory mohou podnik ovlivňovat, avšak společnost nemá možnost výše zmíněné faktory ovlivnit. (Sedláčková, 2006, s.20)

Pod politické faktory spadají zásahy politiky, která ovlivňuje ekonomické fungování státu. Při zpracování je dobré se zaměřit například na daňovou politiku státu, pracovní právo, vládní rozhodnutí, zákony na ochranu životního prostředí či předpisy evropské unie. Ekonomické faktory myslí na výnosy podniku, a proto je nezbytné se zaměřit na inflaci, úrokové sazby a například kurzové rozdíly. Sociální a demografické faktory zahrnují informace o velikosti obyvatel, věkové struktuře, pracovní mobilitě, životním stylu či o úrovni vzdělání. Velký nárůst inovací na trhu způsobují technologické změny. Technologické faktory totiž ovlivňují nové postupy ve výrobě, distribuci či v jiných částech procesu. Dobré je nezapomínat na objevy, patenty a vynálezy. Legislativní faktory spíše doplňují politické faktory, proto se někdy využívá jen analýzy PEST. Enviromentální faktory určují vliv na životní prostředí. (Perera, 2017, s. 13-15)

Analýza tedy identifikuje široký soubor vlivů okolního světa na společnost. Avšak pokud firma předpovídá určitý trend, není zřejmé, jak přesně to bude ovlivňovat konkrétní společnost. Analýza přináší podniku čas, aby na potenciální změny zareagovala. (Perera, 2017, s. 20)

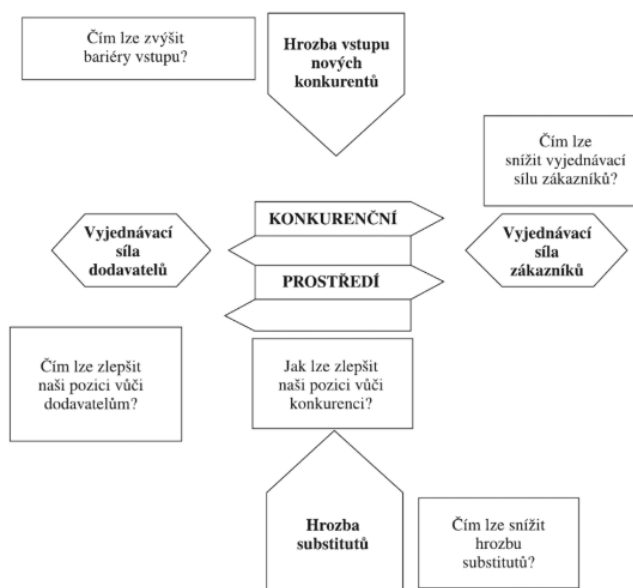
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenční prostředí je popsáno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Umožňuje pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř určitého odvětví.

Model se využívá k formulaci faktorů, jenž ovlivňují vyjednávací pozici organizace v konkrétním odvětví firmy. Slouží také k nalezení příležitostí, aby daný podnik vyjednávací pozici mohl vylepšit. Níže jsou vypsány faktory, které model určují: (Hanzelková, 2013, s. 68)

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita podniků působících na daném trhu

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí



zdroj: Hanzelková, 2013, s. 69

Při tvorbě analýzy je vhodné identifikovat základní hrozby. Dále je nezbytné hledat příležitosti, které by mohly základní hrozby utlumit. (Hanzelková, 2013, s. 68)

2.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj, který stanovuje firemní strategickou situaci k vnějším, ale i vnitřním faktorům organizace. Vnitřní prostředí společnosti je představeno na silných a slabých stránkách firmy. Výstupem popisu vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb. Společnost by si měla dát za cíl budovat silné stránky a slabé stránky co nejvíce omezit. Dále využívat příležitosti a vnímat a předvídat hrozby. Výsledkem analýzy by pak mělo být možné určit, jak podnik podle své strategie, silných a slabých stránek, se zvládne vyrovnat se změnami v odvětví. (Kozel, 2006, s.39)

2.1.4 Trh a tržní segmentace

Strategický marketingový proces má za úkol dlouhodobě naplňovat poslání společnosti, a to je zajištěno řádným plněním konkrétních podnikových cílů. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 79) „Proces strategického marketingového řízení je složen z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů,

navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy."

Strategické marketingové řízení má základní cíl v budování vztahu společnost a cílový trh. Důležité je uplatňovat marketingové koncepce v podniku ve všech činnostech. Úspěšnost marketingového řízení závisí na splnění určitých podmínek, které jsou: (Jakubíková, 2013, s. 79)

- vysoce rozvinutý trh,
- z hlediska kvantity převaha poptávky nad nabídkou,
- relativně nasycené základní potřeby spotřebitelů,
- snaha o udržení nebo zvýšení podílu v daném rámci segmentu trhu,
- řešit přání a potřeby zákazníků,
- konkurence v určitém segmentu trhu.

Společnost musí brát zřetel na důležitost strategie a správně cílit svým produktem na cílové skupiny. Velký rozdíl je v tom, pokud společnost vyrábí zboží přímo na míru, a z toho plyne, že produkty jsou standardizované pro cílené zákazníky. Na druhé straně jsou produkty, které výrobci vyrábí pro vybranou skupinu zákazníků a musí se zaměřit na to, aby produkt splňoval společná přání spotřebitelů. (Keřkovský, Hanzelková a kol., 2014, s. 10)

Segmentace trhu

Většina organizací, které poskytují služby, neumí vyhovět všem zákazníkům a jejich potřebám a nedokáže být konkurentem všem účastníkům tzv. nediferencovaného trhu. Proto organizace přijímají strategie tržní segmentace. (Vašítková, 2014, s. 35)

Mnoho zákazníků tvoří trh, ve kterém se prodávají různé výrobky. Odborníci na marketing mají za úkol zjistit, která skupina a který segment trhu nabízí nejlepší možnost pro splnění firemních cílů. Segmentace trhu znamená rozdělení trhu do skupin, které jsou homogenní a liší se svým chováním, potřebami a charakteristikami. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 103)

Koncepčně rozdělený trh na přibližně stejnorodé skupiny spotřebitelů, kteří mají společnou jednu nebo více vlastností a cíl co nejlépe vyhovět každé z vlastností, to je segmentace trhu. U segmentace trhu obvykle rozlišujeme dvě úrovně. Makrosegmentace segmentuje mezi organizacemi a zákazníci jsou děleni podle demografie a geografie. Mikrosegmentace segmentuje v organizaci uvnitř. Cílem mikrosegmentace je nalezení podobností u rozhodujících jednotek podle okruhů. Protože se potřebné informace nezískávají moc snadno, tak je i mikrosegmentace obtížná. Dobře provedená segmentace je základem strategického marketingu. (Jakubíková, 2013, s. 161)

Aby byla segmentační kritéria užitečná, musí segmenty trhu splňovat určitá kritéria. Mezi hlavní patří měřitelnost, přístupnost, akčnost, diferencovatelnost a v neposlední řadě musí být významné. U měřitelnosti můžeme měřit charakteristiky segmentů, jejich kupní sílu a velikost. U přístupnosti se je **vhodné zaměřit** se na to, aby segmenty byly efektivně obsluhované a dosažitelné. U akčnosti se zaměřuje na obsluhu segmentu a na přilákání. K tomu je potřeba formulovat marketingové programy. U diferencovatelnosti odlišitelné segmenty jinak reagují na různé programy a prvky marketingového mixu. U významného kritéria jsou segmenty dostatečně velké a ziskové. Tím se vyplatí jejich obsluha. Největší možná homogenní skupina by měla tvořit

segment, o který by se vyplatilo usilovat. K tomu by napomohl na míru ušitý marketingový program. (Kotler, Keller, 2013, s. 269)

Targeting

Targeting neboli zacílení se používá při výběru cílového trhu. Po identifikování tržních segmentů se firma musí rozhodnout, kterým segmentům nebo segmentu se bude věnovat. (Jakubíková, 2013, s.169)

K vymezení segmentů trhu existuje spousta statistických metod. Když už firma identifikuje nabízené tržní segmenty, musí se rozhodnout, na které a na kolik z nich se zaměří. Snahou marketérů je najít cílové skupiny, které jsou malé a lépe definované. Proto stále více musí kombinovat více proměnných. (Kotler, Keller, 2013, s. 269)

Positioning

Když jsou definovány a vybrány tržní segmenty, může se definovat postavení produktu. Zjistit, jaké zaujímá produkt postavení v myslích zákazníků a srovnat ho s produkty od konkurentů. (Jakubíková, 2013, s. 170)

Positioning představuje způsoby vnímání firmy v myslích spotřebitelů, vymezení vůči konkurencím a jiným skupinám jako jsou dodavatelé, odběratelé nebo spolupracující firmy. Výlučný prodejní prvek je založen na základě přínosu a vlastností produktu. Díky tomu se značka nebo prvek stávají něčím zvláštním pro cílové skupiny. Vlastnosti produktu se mohou posuzovat na základě kvality, ceny nebo třídy. Dále podle uživatelů mohou být spojeny s produktem a skupinou uživatelů, která může být specifická, symbolů a kulturních aspektů, které se vztahují k osobnosti značky. Když uplatňujeme srovnávací reklamu, je to podle konkurence. Positioning je vlastně psychologickou záležitostí, protože se jedná o manipulaci zákazníka jak podprahového, tak i vědomého vnímání. Mezi nejčastěji používané vizuální nástroje patří mapa vnímání, ve které jsou osy vyjadřující dimenze, které jsou pro zákazníka důležité. Mezi nejčastěji používané dimenze patří kvalita a cena. (Jakubíková, 2013, s. 170)

Když se tvoří positioning musí se společnost vyvarovat tří chyb. Positioning nesmí být nedostačený, přehnaný anebo matoucí. Při nedostatečném

positioningu se vybraný prvek diferencuje nevyhovujícím způsobem. U přehnaného se určitý přínos prvku zdůrazňuje extrémně. Matoucí positioning se zpravidla objevuje nepromyšleným výběrem distribučních cest nebo důsledkem nekonzistentní komunikace. (Jakubíková, 2013, s. 170)

V praxi také může dojít k repositioningu. Jedná se o strategii, která změní nebo přemístí vnímání produktu trhem. Firmy repositioning používají, když produkt od konkurence začíná mít na trhu převahu, když produktům klesají křivky životního cyklu a firmy nechtějí, aby produkty zanikly. (Jakubíková, 2013, s. 171)

Změna vnímání identity či značek u konkurenčních produktů na cílovém trhu se nazývá depositioning. I on má nezanedbatelnou roli. U firem musí celý marketingový program vycházet z positioningové strategie. Praktická příprava marketingového mixu je následek segmentace, targetingu a samozřejmě positioningu. Strategická rozhodnutí, která musí firma následně učinit je určení pozice proti konkurenci, zvolit způsob stimulace trhu a rozhodnout o případných aliancích s konkurenty. (Jakubíková, 2013, s. 171)

2.1.5 Marketingový mix a jeho specifika

Správně zvolená marketingová strategie je základem každé úspěšné společnosti, která chce na trhu získat své zákazníky a tím se stát konkurenceschopnou. K tomu je nutné mít správně sestavený marketingový mix. Marketingový mix je nástroj, který společnost používá, aby na správném místě a ve správnou dobu mohla nabídnout správnou propagační i cenovou nabídku zákazníkovi a tím podpořit prodej produktu. Zákazníka totiž lákají takové nabídky, u kterých je přesvědčen, že pro něho budou mít největší hodnotu. (Kotler, Keller, 2013, s. 55)

Složky marketingového mixu model 4P

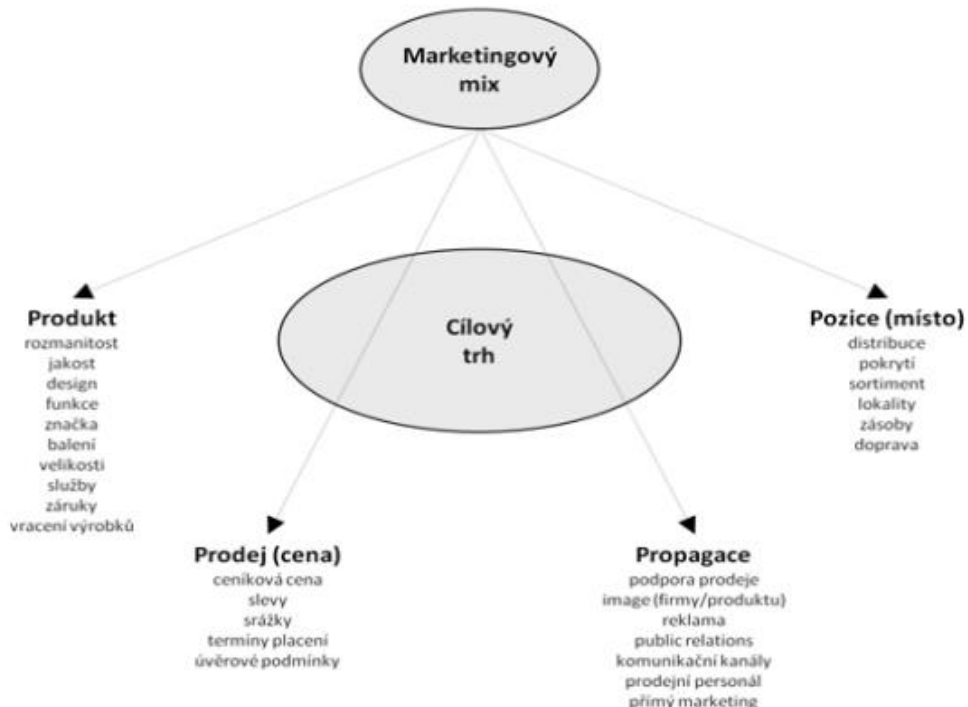
Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů, které společnost využívá k sestavení správné nabídky cílící na trhy, kde chce působit. Marketingový mix tak obsahuje vše, co společnost může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu nebo službě. Nástroje vyžadují provázanost na všechny marketingové prvky, které společnost provádí. Samotné prvky

marketingového mixu pak musí být smysluplné, protože komunikují s vnějším okolím. Aby marketingový mix fungoval, tak se společnost zaměřuje na to, aby velkou část disponibilních zdrojů, časových možností a finančních prostředků věnovala jeho realizaci a kontrole. (Kotler, Keller, 2013, s. 41)

Přístupy marketingového mixu jsou různé. Jedná se například o modely 4P, 5P a 8P. Model 4P jako první představil pod pojmem marketingový mix McCarthy. Někteří autoři model ne zcela podporují a spíše ho označují jako příliš zjednodušený, další autoři jako zastaralý. Avšak model 4P je považovaný za základní koncepční řešení marketingového mixu ve firemní praxi. Tento model se skládá ze čtyř nástrojů: (Grasseová, 2010, s. 29)

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Obrázek 2: Tradiční marketingový mix 4P



Zdroj: Kotler, Keller, 2013, s. 56

Právě proto, že se některým autorům model zdál zjednodušený, by podle nich marketingový model měl obsahovat páté P. To by v modelu zastupovali lidé (People), neboli zákazníci či personál. Praktikováním marketingového mixu ve společnosti se dosahuje konkrétních výsledků. Jak s výsledky naloží společnost v konečné fázi, rozhodují ale lidé, myšleno personál. (Grasseová, 2010, s. 30)

Dlouhodobým zkoumáním pátého P se došlo k závěru, že lidé v procesu působí jako cíl. Ostatní nástroje jako je produkt, cena, distribuce a propagace zaujmají prostředky k dosažení cíle, proto se nástroj lidé přestal používat. (Grasseová, 2010, s. 30)

Jiné odborné zdroje uvádí rozšíření marketingového mixu o další nástroje, které lépe sestaví marketingový mix. Jedná se o model 8P, který rozšiřuje základní model 4P. Doplnující nástroje k modelu 4P jsou následující: (Grasseová, 2010, s. 31)

- politika (Politics),
- balení (Package),
- vzhled (Physical evidence),
- procesy, metody (Processes).

Produkt

Základní kostru marketingového mixu stále tvoří model 4P, proto zde bude blíže představen každý nástroj tohoto modelu.

Termín produkt představuje vše, co se může vyskytnout na trhu a je schopné uspokojit potřebu, touhu nebo přání zákazníka. Marketing nebere produkt jen jako hmatatelnou věc, ale pod pojmem produkt si lze představit i služby, osoby, myšlenky, místa, události, majetek (nemovitosti, akcie, obligace, firmy) a organizace, konkrétně sdružení či politické strany. (Jakubíková, 2013, s. 56)

Produktová hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi náklady a užitkem, který zákazník dosáhl získáním produktu a jeho užíváním. Kdy náklady jsou finanční prostředky, časový fond, úsilí, riziko a pohodlí, které spotřebitelé vynaložili ke koupi produktu. Užitek přichází v momentu, kdy zákazník začne vlastnit daný

produkt. Užitek lze nazvat souhrnem výhod a hodnota produktu je vytvářena užitekem. Co společnost dělá není hodnota produktu, ta je tvořena zákazníky, kteří kupují výrobky a služby společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 56)

Zákazníci neustále vyžadují kvalitnější výrobky, organizace by neměla zastavovat vývoj kvality výrobku a vždy by měla upřednostňovat názory zákazníků. Zákazníci srovnávají podobné výrobky různých společností, jelikož chtějí zakoupit takový výrobek, který jim přinese maximální uspokojení a kvalitní produkt. Společnost nabízí kvalitu produktu zákazníkům a musí kvalitu dodržovat. To zajišťuje stanovením si určitých norem kvality. (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

Pokud se plánuje a navrhuje produkt, společnost by měla přemýšlet na třech úrovních produktu. I hodnotit produkt z marketingové strategie dle konkrétních vrstev produktu, kdy každá správně sestavená vrstva zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka: (Kotler, Keller, 2013, s. 364)

1. jádro produktu,
2. skutečný produkt,
3. rozšířený produkt.



zdroj: Jakubíková, 2013

Jádro produktu

Jádro produktu je první úroveň vrstev produktu. Má za cíl uspokojit první základní potřebu toho, proč si zákazník daný produkt koupil. Marketér musí vždycky při navrhování produktu nejprve definovat základní přínosy produktu, které nabízí zákazníkům. Jádro produktu přímo představuje hlavní potřebu, očekávání či tužbu, které mají zákazníci při koupi. Pokud zákazníkovi nabídne společnost výhodnější produkt, který bude vykazovat lepší parametry kvality nabídky oproti jiným organizacím, pak se zřejmě při koupi rozhodne pro produkt společnosti. (Kotler, Keller, 2013, s. 364)

Skutečný produkt

Skutečný produkt, někdy také nazýván vlastní, reálný produkt je charakterizován takovými vlastnostmi, které mohou vést ke konkurenční výhodě. Čím se daná společnost může odlišit od jiné organizace je v balení produktu, vyšší kvalitě, ve vyhotovení, značce, stylu, image či designu. Z toho všeho vyplývá, že zákazníci mají tendenci vnímat produkt jako celkový soubor výhod a přínosů, které uspokojují jejich potřeby. To znamená, že společnost musí hledat stále další výhody a přínosy, aby se odlišila od konkurence. (Srpová a kol., 2011, s. 24)

Rozšířený produkt

Vrstva rozšířeného produktu představuje ještě další výhody a služby, které mají za cíl přinést dodatečný užitek zákazníkům. Konkrétně se může jednat o servis, prodloužené záruční lhůty, různé opravy i garanční, poradenství, koupě produktu na splátky či na leasing a také například o odbornou instruktáž. (Jakubíková, 2013, s. 203)

Cena

Cena v nejužším smyslu slova zobrazuje peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. V širším slova smyslu je to souhrnem všech hodnot, které spotřebitelé vymění za užitek z používání výrobku nebo užívání služby. Cena představuje hodnotu produktu a měla by souviset s kvalitou produktu. Náklady organizace musí být pokryty na jedné straně, ale zároveň

musí společnosti přinášet určitý zisk. Na druhou stranu, cena může růst jen do takové peněžní hodnoty, aby ji zákazníci byli ochotni zaplatit. (Srpková a kol., 2011, s. 24)

Cena by tedy měla být dostačující pro společnost a přijatelná pro zákazníky. Přesnou hodnotu produktu, je ale těžké určit. Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu a má vytvářet organizaci příjmy. Všechny ostatní části představují náklady. Organizace musí s cenou stále pracovat a koordinovat ji. Aby marketingový program fungoval, musí cena pracovat s ostatními nástroji marketingového mixu. (Kotler, Keller, 2013, s. 367)

Distribuce

Optimálním dodáním produktu zákazníkovi se v tradičním marketingu zabývá distribuce. Jedná se o pohyb finálních produktů od výrobce až ke koncovému spotřebiteli. Cílem distribuce je, aby produkt byl dostupný pro spotřebitele a také to, aby zákazníkovi byl k dispozici v dostatečném množství a v momentě, kdy spotřebitel produkt vyžaduje. (Kotler, Keller, 2013, s. 368)

Distribuce je souhrn několika procesů, kterými se produkt či služba dostává z výroby ke spotřebiteli. A pokud zákazník dostane produkt ve správném množství, v dobré kvalitě, za přijatelnou cenu, ve správnou dobu a na správné místo, distribuce byla provedena správně. Distribuční cesta by měla splňovat několik funkcí: (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009, s. 11)

- informovat – zjistit informace o konkurentech, opatřit si informace o externím prostředí,
- podpořit prodej – předávat zákazníkům informace o jednotlivých výhodných nabídkách, které by je mohly motivovat, přilákat je a přesvědčit ke koupi výrobku nebo služby,
- kontaktovat zákazníky – hledat potencionální zákazníky, komunikovat s nimi,
- nabídnout – umět přizpůsobit nabídku konkrétním spotřebitelům,
- uzavřít dohodu – dohoda o ceně, o množství a době dodání zboží,
- fyzická distribuce – dodání a skladování produktů.

Propagace

Posledním představovaným nástrojem marketingového mixu modelu 4P je propagace. Dnes je již známá pod pojmem marketingová komunikace. Slouží k předání informací o produktech společnosti zákazníkovi. Správným předáním informací o výhodnosti koupě výrobku, společnost zvyšuje počet svých zákazníků, jelikož začnou využívat nabídky produktů společnosti. Komunikační mix v současnosti společnost využívá k představení konkrétní nabídky produktu nebo služby se schopností ovlivnit tržní prostředí. (Foret, 2003, s. 37)

Správné sestavení marketingového modelu 4P je pro organizaci důležité, ale správný marketingový mix musí obsahovat správně sestavený komunikační mix. Prvky marketingového komunikačního mixu jsou: (Srpová a kol., 2011, s. 26)

- reklama (advertising)
- podpora prodeje (sales promotion)
- práce s veřejností (public relations)
- přímý marketing (direct marketing)
- osobní prodej (personal selling)

Reklama

Reklama je nejstarším a nejčastěji využívaným nástrojem, který má za cíl ovlivňovat potenciální zákazníky. Jedná se o jednu ze složek masové komunikace. Jednotná definice nelze určit, různí autoři uvádějí různé definice. Na čem se však shodují je, že reklama prezentuje výrobek společnosti, a tím ovlivňuje potřeby zákazníků, a tím utváří poptávku po produktu. (Tellis, 2000, s. 20)

Reklama může působit na kupující v různých formách a v mnoha způsobech využití. Velkou výhodou reklamy je, že šíření potřebné zprávy je opakující, a tak je každým opakováním větší šance, že potenciálního kupujícího ovlivní ke koupi. Opakováním informace je také výhodou v tom, že spotřebitel může srovnávat nabídku společnosti s konkurencí. Kladnou stránkou je také to,

že reklama propaguje výrobek zajímavou formou a dobrý nápad na prezentaci produktu, opět zvyšuje poptávku po výrobku. (Tellis, 2000, s. 50)

Avšak dobrou propagací reklamou nemůže společnost zakrývat nedostatky produktu, služeb, a tak se může stát, že nepotřebný produkt si lidé i přes dobrou reklamu nekoupí. Ani cílením na nesprávný trh, reklama produktu nepomůže. Společnosti se může stát, že špatná reklama uškodí jménu společnosti. Zákazník bývá vůči reklamám kritický, proto vždy reklama musí korespondovat s kulturou společnosti a marketingovým řízením. (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 78)

Z obecného hlediska vyplývá tento hlavní cíl reklamy. Společnost reklamou podporuje hromadný prodej na trhu, nejlépe co nejrychleji a co nejefektivnější formou komunikace. Reklamu je vhodné aplikovat především na zboží běžné spotřeby, obecně známé, se snadno charakterizovanými vlastnosti a s jednoduchou obsluhou. Tedy konkrétně v případech, kdy je na trhu silná konkurence a zákazník ztrácí přehled o kompletní nabídce produktů, resp. když na trh přichází se zjevnou výhodou oproti jiným nabídkám. Z uvedeného vyplývá, že reklama slouží na splnění různých cílů organizace. (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 79)

Podpora prodeje

Podobně jako při reklamě, i podpora prodeje nemá vymezené, jak komunikační nástroj využívat. Ale oproti reklamě se podpora prodeje snaží zákazníkovi výrobek prodat okamžitě. Při podpoře prodeje se využívá mnoho druhů a technik, které obsahují plno zajímavých činností. Společnosti používají tento druh komunikačního mixu při zahájení prodeje výrobku, při rozšiřování portfolia produktů či k ustálení nabídky na trhu dané organizace. To je zajištěno poskytováním osobních, neosobních nebo přímých či nepřímých výhod pro zákazníky nebo skupinu zákazníků. Podpora prodeje má vést spotřebitele k rychlejšímu nákupu daných výrobků nebo služeb společnosti. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2009, s. 14)

Podpora prodeje je tvořena různými motivačními nástroji. Nástroje jsou většinou charakteru krátkodobého a jsou tvořeny pro stimulování větších prodejů. Zahrnují komunikační opatření, která slouží k podpoře a zvýšení efektivnosti práce obchodního personálu, marketingové činnosti zprostředkovatelů a na ovlivňování spotřebitelů při nákupu. Základním cílem podpory prodeje je zvýšení tržeb nebo zvýšení podílu na trhu společnosti. Tohoto cíle lze dosáhnout různými aktivitami, které se odlišují od toho, na kterou cílovou skupinu je podpora prodeje zaměřena. Na základě toho se liší i její rozdělení nástrojů: (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009, s. 15)

1. Podpora prodeje orientovaná na spotřebitele – hlavním cílem je ovlivnit spotřebitele vhodnými nástroji a motivovat je ke koupi daného výrobku. Posláním je zpravidla krátkodobé zvýšení objemu prodeje nebo úsilí o rozšíření podílu na trhu. Mezi nejčastější podporu prodeje patří vzorky, kupóny, cenové balíčky, slevy, soutěže, zákaznické hry, suvenýry a prémie.

2. Podpora prodeje orientovaná na zprostředkovatele – je nabízena výrobcem velkoobchodníkům či maloobchodníkům. Cílem je zajistit, aby zprostředkovatel kupoval větší množství zboží a toho chce prodejce dosáhnout tím, že zprostředkovatelům nabídne výhodnější obchodní podmínky jako je např. sleva z fakturované částky, množstevní slevy, zboží zdarma, prodejní konference a obchodní soutěže.

3. Podpora prodeje orientovaná na obchodní personál – aktivity podpory prodeje, které jsou nabízeny výrobcem a orientované na obchodní personál. Hlavním cílem je motivovat prodejní úsilí interních a externích spolupracovníků výrobce. Prodejní úsilí lze motivovat různými soutěžemi, dárky, které jsou opatřeny logem společnosti a v současné době jsou využívány odměny za věrnost.

Nástroje podpory prodeje přitahují pozornost zákazníků a dávají větší impuls k tomu, aby spotřebitel ihned produkt zakoupil. Nabídky a odměny silně vybízejí k nákupu, jelikož zákazníkovi poskytují vyšší přidanou hodnotu produktu. Pokud se společnosti podaří posunout spotřebitele k rychlejšímu

nákupu, tak cíl podpory prodeje je splněn. Kampaň podpory prodeje se plánuje, aby cílila ve správnou dobu, na správné místo. Dá se také využít u produktů, které potřebují přidanou vlastností obnovit nabídku a zvednout klesající tržby. Proces podpory prodeje působí pouze krátkodobě, k dlouhodobému získání zákazníků společnosti musí použít jiné nástroje například již zmiňovanou reklamu nebo osobní prodej. (Kotler, 2007, s. 880)

Vztahy s veřejností (Public Relations)

Nástroj komunikačního mixu vztahy s veřejností slouží společnosti k vytváření a udržování kladných vztahů s veřejností. Kladné vztahy jsou myšleny k aktivitám, které společnost dělá, a především k produktům a službám, které nabízí. Public Relations se snaží, aby nevznikaly negativní postoje veřejnosti vůči společnosti či se snaží očišťovat špatnou image společnosti na veřejnosti. (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009, s. 17)

Oproti jiným nástrojům komunikačního mixu, které spíše kladou důraz na odbyt a prodej, vztahy s veřejností na první místo dávají uspokojování zákazníků. Až poté v dlouhodobém časovém horizontu myslí na ekonomický cíl, a to na vytváření zisku. Dlouhodobě buduje dobré jméno organizace a upevňuje důvěru veřejnosti. Ovlivňuje veřejné mínění tak, aby společnost působila na trhu přívětivě a mile. Kladné vztahy s veřejností vedou k úspěšné marketingové komunikaci. (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009, s. 18)

Ne vždy je společnost vnímána tak, jak si Public Relations představuje, proto je nezbytné myslet na podpůrné cíle, které cíl komunikačního mixu ohlídkají. Prvořadým cílem vztahu s veřejností je vytvořit vhodné podmínky pro komunikaci. To lze zajistit s vnějším a vnitřním prostředím organizace. Společnost by měla postupovat dle níže uvedených činností: (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009, s. 19)

- reagování na pozitivní a negativní reakce veřejnosti,
- vytváření rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím společnosti,
- zvyšování informovanosti veřejnosti o společnosti,
- posilování loajality ke společnosti.

Public Relations by se měli nebát veřejnosti poskytovat informace o změnách, které se uskutečnily ve společnosti. Ať už se jedná o strategické cíle organizace nebo o taktické. (Chlebovský, 2005, s. 71)

Rozdělení PR

Vztah s veřejností lze rozdělit dle typu publika na zákaznické PR, zaměstnanecké PR, vládní PR, mediální PR a finanční PR. Všechny typy mohou společnost ovlivňovat pozitivně, ale i negativně. Publikum je zas ovlivňováno aktivitami, kterými společnost na ně cílí. (Chlebovský, 2005, s. 72)

Členit vztah s veřejností jde také na interní a externí: (Chlebovský, 2005, s. 73)

- Interní PR – snaží se zaměstnance informovat o strategických cílech společnosti. Představuje jim úlohu, kterou mají vykonávat při své práci. Posláním je vytváření loajality zaměstnanců ke společnosti a jejich pozitivní motivace. Jde například o vydávání firemních novin, intranet firmy, pořádání společenských akcí pro zaměstnance, nebo o programy řízení lidských zdrojů ve společnosti.
- Externí PR – dělí se podle toho s jakým typem publika chce společnost komunikovat: (Chlebovský, 2005, s. 73)
 1. Vztahy s médii – mají zásadní vliv na dobrou pověst společnosti. Tato forma využívá techniky jako psaní tiskových zpráv, organizace tiskových konferencí, neformální setkání s novináři, media lobbying, monitoring a analýza mediálních výstupů.
 2. Krizový management – využívá se v situacích, které ohrožují reputaci společnosti, jako například soudní spory, krádeže, nehody, katastrofy a další. Může jít o situace, kdy společnost v očích veřejnosti nezareagovala vhodným způsobem.
 3. Vztahy s investory – znamenají cílevědomou strategickou komunikaci společnosti s celou finanční komunitou s cílem zlepšovat image společnosti tak, aby rostla jeho tržní hodnota.

4. Sponsoring – je plánování, organizace, realizace a kontrola všech aktivit, které jsou spojeny s poskytováním věcných nebo finančních prostředků, případně služeb pro osoby a organizace z oblasti sportu, kultury a sociální sféry tak, aby společnost dosáhla splnění svých komunikačních cílů.
5. Event marketing – pořádání různých společenských akcí, jejichž cílem je oslovit vybranou část veřejnosti.
6. Corporate Identity – soubor charakteristických vlastností a rysů nějakého organizačního subjektu, pomocí kterých ho můžeme rozeznat. Zahrnuje filozofii, hodnotu organizace, tradice, osobnost, kulturu, které vizualizuje prostřednictvím designu.
7. Lobbying – vytváří a udržuje dobré vztahy s vládou, s členy zákonodárského sboru, s orgány státní správy, veřejné správy a samosprávy s cílem ovlivnit legislativu a regulaci.

Přímý marketing

Nástroj komunikačního mixu přímý marketing společnost využívá k představení nabídky produktů či služeb sdělovacími prostředky. Sdělování nabídky společnost využívá různými komunikačními cestami, například telefonem, emailovou poštou, dopisy, internetem nebo osobní návštěvou. Nástroj je oblíbený, jelikož je měřitelný dle odpovědí spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 321-322)

Působením na zákazníky cíl přímého marketingu není splněn. Hlavním cílem je získat přímou odpověď od zákazníka. Základem úspěchu je cílit přímý marketing na správné spotřebitele, aby informace získané tímto nástrojem byly nápomocné. (Jakubíková, 2013, s. 321)

Podle Federace evropského direct marketingu se přímý marketing rozděluje do čtyř oblastí: (Jakubíková, 2013, s. 321)

- reklama s přímou odezvou
- direct mail
- telemarketing
- online marketing

Autorka Jakubíková (2013, s. 321) uvádí nástroje přímého marketingu:

- katalogy – papírové, elektronické na internetu
- publicita poštou – přímá pošta
- neadresovaná reklama – tzn. od dveří ke dveřím
- prodej telefonem
- prodej rozhlasovou a televizní reklamou
- reklama v tisku s kupony
- internet

Nástroj, který se dnes využívá nejvíce je prodej telefonem a telefonem je myšleno mobilním zařízením. Přímá komunikace se zákazníkem prostřednictvím mobilního telefonu je efektivní, rychlá činnost, jelikož spotřebitel má téměř celý den telefon u sebe a okamžitě reaguje na nabídku společnosti. Tato přímá komunikace se nazývá mobilní marketing. (Jakubíková, 2013, s. 321)

Osobní prodej

Osobní prodej propojuje společnost a trh komunikačním jednáním a také zákazníka a prodávajícího. Vede k finální tržní výměně a tím se obchodní transakce realizuje. Jedná se o nenahraditelný nástroj propagace, jelikož odpovědní pracovníci společnosti osobně či nepřímo komunikují se zákazníky. Celá komunikace vede k přesvědčení o vhodnosti produktu pro zákazníka, který mu přinese uspokojení jeho potřeby a proces se ukončí dosažením nákupu zákazníka. (Chlebovský, 2005, s. 74)

Osobní prodej může přibližovat informace o produktu přímo konkrétnímu zákazníkovi a prodejce má možnost vycítit konkrétní potřeby a požadavky zákazníka, a tím zvýšit šanci nákupu daného produktu. Přímou komunikací lze získat ihned zpětnou vazbu. Osobní prodej umožňuje ještě více přiblížit produkt zákazníkovi, proto je dobré tento komunikační mix využívat při prezentaci odbornějších a složitějších produktů. Prodejce by měl umět správně přesvědčovat zákazníky a znát odbornou terminologii. (Chlebovský, 2005, s. 74)

Na prvním místě, ač se tak může zdát, není činností osobního prodeje prodej produktu zákazníkovi. Prodávající by měl na prvním místě pomáhat s orientací nabídky zákazníkovi. Když zákazníka nabídka zaujme, poté by měl prodávající profesionální komunikací napomoci zákazníkovi k tomu, aby se rozhodl přímo pro konkrétní výrobek jeho společnosti. Prospěšné to bude zákazníkovi a i organizaci. Obchodníci jsou různých povah, ale základní předpoklady prodávajícího, které vedou k úspěšnému osobnímu prodeji, by měly být následující: (Spáčil, 2003, s. 69)

- osobnostní předpoklady – etické, morální a povahové předpoklady, empatické schopnosti, správná gesta, mimika, držení těla, schopnost působit jistě, klidně, žádoucí vzdělání v oboru, znalost technik a typů prodeje a jejich adekvátní využití a další,
- komunikační schopnosti – schopnost přesvědčit, umění prodávat, znalost komunikačních technik a jejich využití při prezentaci produktů
- odborné znalosti společnosti, jejích produktů a zákazníků – znát všechny náležitosti ohledně produktů společnosti i konkurence, se kterými přichází do styku a měl by vědět umět definovat silné a slabé stránky oproti konkurenci.

Pokud společnost takové prodejce se zmíněnými předpoklady má, je důležité si jich vážit a dobře motivovat. Motivace může být peněžní, ale i kladné slovní ohodnocení není zanedbatelné. Základní předpoklady prodejce může společnost navyšovat vhodnými školeními prodejců. (Spáčil, 2003, s. 69)

Hlavním cílem osobního prodeje je splnění plánovaného minimálního objemu prodeje. Ostatní nástroje komunikačního mixu, jako jsou reklama, podpora prodeje a vztahy s veřejností jsou závislé na cílech osobního prodeje, to znamená, že ostatní nástroje jsou podřízené cílem osobního prodeje. (Spáčil, 2003, s. 70)

Marketingovým nástrojem propagace organizace komunikuje se svými současnými i budoucími zákazníky. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro vytváření a udržování jakéhokoliv vztahu, je i zásadním prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky. Komunikační proces má vždy dva účastníky. Na jedné straně stojí podnikatel či společnost a na druhé straně zákazník. Jejich hlavním cílem je vzájemné uspokojování potřeb a přání, někdy se může stát, že dojdou k nerovnovážnému výsledku. (Machková, 2003, s. 59)

Je zřejmá skutečnost, že všechny nástroje marketingového mixu se zákazníky nějakým způsobem komunikují. Produkt či služba horší kvality spotřebiteli řekne mnoho, vlastně více než jakákoliv reklama. Cena komunikuje například tak, že vysoká cena znamená něco jiného než cena nízká, a cena se používá jako ukazatel kvality. I místo prodeje komunikuje. Například pokud si koupíme nějaký výrobek ve značkové prodejně, má pro zákazníky jinou hodnotu než produkt koupený na tržišti či u stánku. Propagace zas zahrnuje všechny komunikační nástroje, které jsou společnosti dostupné. (Spáčil, 2003, s. 72)

Důležité je také nezapomínat na emoce v marketingovém mixu. Emoce hrají velkou roli a významně ovlivňují život všech lidí, zákazníků. Proto i marketing se zabývá emocionální osobností člověka. V současné době je emoční složka důležitou a nedílnou součástí marketingového přístupu. (Vysekalová, 2014, s. 54)

Emoční marketing je pojem, který se zaměřuje na zákazníky a na jejich emoční zážitky. Emoční marketing zkoumá emoce spotřebitelů a odhaluje rozpoznání emocí, jejich měření, interpretaci a klasifikaci. Dále se zabývá možnostmi zvýšení pozitivního vnímání emocí u spotřebitelů, zvyšování emoční hodnoty, jak uspět v konkurenčním boji pomocí emočního dialogu či školením prodejních týmů. Účelem smyslového marketingu je využití smyslového vnímání, navození pozitivního zážitku při nakupování a vytvoření emoční vazby. (Vysekalová, 2014, s. 66)

2.2 Finanční analýza

V této kapitole jsou popsány finanční ukazatele, které jsou později využity v praktické části studie proveditelnosti

2.2.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet podnikateli slouží k identifikaci minimální nutné hodnoty financí pro začátek podnikání. Do zakladatelského rozpočtu se zařazují zřizovací výdaje, které představují nutná oprávnění, bez nichž není možné podnikat, dále poplatky notáři apod.

Dále do zakladatelského rozpočtu patří investiční výdaje, mezi které se řadí např. nákup či pronájem nemovitosti v místě podnikání, nákup či leasing zařízení a jiných strojů, nákup aut, pokud je potřeba a k němu přidružené fixní výdaje jako povinné ručení apod. (Svobodová, Andera, 2017, s. 96)

Třetí položkou v zakladatelském rozpočtu jsou provozní výdaje. Jsou to ty výdaje, které podnikatel musí hradit po prvním období podnikání, což může být měsíc, ale i více, dokud nezačne mít stabilní příjem z činnosti. O tom, jak dlouhé toto období bude, rozhoduje podnikatel většinou na základě odhadu poptávky, odvětví a také přístup k riziku. (Svobodová, Andera, 2017, s. 96)

2.2.2 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který eviduje stav majetku podniku k datu, kdy je sestaven. Rozvaha má dvě části, aktiva a pasiva. Aktiva představují nabytý majetek, na druhé straně kapitál, za které byl majetek, jsou pasiva.

V rozvaze platí bezvýhradně bilanční princip, což znamená, že aktiva se vždy musí neustále rovnat pasivům. Stav položek v rozvaze se sice mění, ale je nutné stále zachovávat bilanční princip, takže každá operace musí ovlivnit položky jak na straně aktiv, tak pasiv. (Scholleová, 2017, s. 16-17)

2.2.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát (dále VZZ, často je také nazýván výsledovka) je účetní výkaz, který sleduje hospodaření podniku. Podnik realizuje výnosy tím, jak vyrábí

produkt a dodává ho na trhy. Zároveň dochází ke spotřebě výrobních faktorů (zásoby, materiál, práce), čímž podniku při tvorbě produktu vznikají náklady (nezáleží na tom, zda jde o produkt nebo službu). Přestože je výkaz zisků a ztrát vyjádřen v penězích, nelze vždy hovořit o skutečných penězích. VZZ je rozdělen na dvě části, konkrétně na výnosy a náklady z provozní a finanční činnosti. (Scholleová, 2017, s. 19)

V provozních činnostech lze nalézt výnosy a náklady z hlavní činnosti podniku, což znamená z prodeje vlastních výrobků a služeb, prodeje dlouhodobého majetku, případně také nakoupených a později prodaných výrobků. Po odečtení nákladů na tuto činnosti vychází hospodářský výsledek provozní činnosti (provozní zisk).

Hospodaření s kapitálem podniku je úzce svázáno se vznikem finančních výnosů a nákladů. Mezi nejznámější náklady lze zařadit platby za zapůjčení cizího kapitálu neboli nákladové úroky. Mezi výnosy se řadí např. výnosové úroky či výnosy cenných papírů. Po odečtení těchto finančních nákladů od výnosů lze získat výsledek hospodaření z finanční činnosti. Součet provozního rozpočtu a výsledku hospodaření z finanční činnosti se nazývá výsledkem hospodaření před zdaněním. Jeho následné zdanění a odečtení daně z příjmů se nazývá výsledek hospodaření za účetní období. V případě, že výsledek hospodaření je kladný se jedná o zisk, v případě záporného výsledku hospodaření se mluví o ztrátě. (Scholleová, 2017, s. 21)

2.2.4 Cash flow

Pohled na příjmy a výdaje z podnikatelské činnosti umožňuje výkaz cash flow. Pro první rok činnosti je vhodné výkaz sestavovat ideálně každý měsíc, později je možné ho sestavovat vždy ke konci roku, případně na konci období, které si podnikatel sám zvolí (nicméně minimálně jednou ročně). Cash flow lze sestavovat dvěma způsoby, a to buď přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda je jednodušší, výdaje se odečtou od příjmů, to ale může být bez vhodného účetního softwaru velmi složité. (Svobodová, Andera, 2017, s. 96)

Nepřímá metoda na první pohled vypadá složitěji. Nepřímá metoda počítá s korekcí hospodářského výsledku a vychází z předpokladu, že každá operace, která představuje výdej či příjem peněz má vliv také na položky v rozvaze či výsledovce. (Mulford, Comiskey, 2005, s. 18)

2.2.5 Bod zvratu

Bod zvratu neboli Break Even Point (dále BEP) je moment, kdy se vyrovnají náklady a výnosy podniku. Bod zvratu tedy ukazuje moment, kdy společnost netvoří zisk, ale také není ve ztrátě. Bodu zvratu je dosaženo, pokud se cena rovná součtu fixních a variabilních nákladů připadající na jednotku produkce.

$$BEP = \frac{F}{p - b}$$

BEP je možné spočítat podle předcházejícího vzorce, kde F zastávají fixní náklady výroby, p představuje cenu produktu a b vyjadřují jednotkové variabilní náklady. (Synek, 2007, s. 133)

2.2.6 Citlivostní analýza

Pro zjištění největších rizik a jejich dopadů je vhodné využití scénářového přístupu, který odráží rizikovost projektu v jednotlivých scénářích. Formulace scénářů vychází z identifikace klíčových rizikových faktorů. Je nutné omezit počet těchto faktorů, aby nedocházelo k přílišnému množství scénářů. Často se pracuje s optimistickým, realistickým a pesimistickým scénářem vývoje. Je možné tak přidat výrazně pesimistický scénář. (Fotr, 2012, s. 49)

Pro zjištění citlivosti daného rizikového faktoru se využívá analýza citlivosti. Například jak pokles poptávky, cen, zvýšení ceny surovin ovlivní zisk. To tedy znamená stanovit, jak určité změny těchto faktorů ovlivňují zvolené kritérium. (Fotr, Švecová, 2016, s. 255)

Analýza citlivosti ukazuje, jak se změna jednoho konkrétního parametru (např. poptávky) o předem danou hodnotu promítne na zisku. Pokud dojde k testování několika parametrů se stejnou hodnotovou změnou, analýza citlivosti vytvoří ucelený obrázek o nejvíce rizikových oblastech, tedy těch, které mají nejvyšší dopad na zisk. (Choi, 2005, s. 9)

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Studie proveditelnosti cupcake pekárny

Praktická část má za cíl zpracováním studie proveditelnosti ověřit, zda založení cupcake pekárny je životaschopný projekt, který lze realizovat.

Výsledkem diplomové práce je tedy studie proveditelnosti, která investici hodnotí z pohledu různých aspektů. Hlavním cílem projektu je rozšíření povědomí o cupcake jako typu dezertu mezi spotřebitele, jelikož jsou cupcakes v současné době velmi často mylně považovány za obdobu muffinů. Oproti muffinům se cupcakes liší jak recepturou, tak i výsledným vzhledem. Proces pečení muffinů je mnohem jednodušší, těsto se rozdělí do formy na pečení muffinů, tato forma je stejná i pro pečení cupcakes, po upečení není již potřeba hotový muffin zdobit. Při pečení je cílem, aby těsto vyběhlo a není špatně i když vršek muffinu trochu popraská. Na rozdíl od cupcakes, které se po upečení zdobí krémem nebo jsou potahovány cukrářskou hmotou, není účelem, aby těsto v troubě vyběhlo. Struktura těsta se také trochu liší a to tím, že muffiny mají těsto více vláčné, proto není potřeba již po upečení muffin zdobit krémem, který dodává cupcakes s kombinací suššího těsta ideální propojení. Z rozdílů obou produktů plyne, že muffiny jsou více podobné buchtě či bábovce a cupcake je zkrátka malý dort. Pro bližší představu jsou oba cukrářské výrobky vyobrazeny na obrázcích níže.

Obrázek 4: Muffin



Obrázek 5: Cupcake



zdroj: cz.pinterest.com

V současné době nemají cupcakes na trhu velké zastoupení, nicméně zájem po nich roste, a to ať už v cukrárnách, kavárnách, nebo pro jejich spotřebu na jednorázových akcích, jako jsou například různé oslavy, svatby, teambuildingy či rauty. Z tohoto pohledu se jeví otevření pekárny cupcakes jako vhodný krok. Právě zvýšený zájem o cupcakes ve společnosti podpořil nápad pro založení pekárny zaměřené na výrobu a prodej kvalitně zpracovaných cupcakes, který se bude v rámci studie proveditelnosti zpracovávat.

3.1 Úvod

Cílem tohoto projektu je založit v lokalitě Praha-Zahradní město pekárnu, která se bude specializovat na výrobu cupcakes. Jedná se o sladké pečivo, které může mít mnoho variant a příchutí, jejichž spojujícím prvkem je v drtivé většině krém na vrchu dortu. Pekárna bude provozována formou společnosti s ručením omezeným, předmětem podnikání bude hostinská činnost, tedy příprava pokrmů a jejich následný prodej.

Společnost bude zakládat autorka této práce společně s dalšími dvěma investorkami. Každá ze zakladatelek vloží do podnikání 170 000 Kč. Jedna z investorek má potřebné odborné vzdělání v oblasti přípravy pokrmů a získala cenné rady na stážích. V pekárně budou všechny tři také pracovat, jedna z nich na poloviční úvazek, zbylé dvě na plný úvazek.

3.2 Historie projektu a současný stav

Nápad založit pekárnu na cupcakes vznikl přibližně před dvěma lety, kdy se postupně koníček investorek stal zdrojem příjmu. Jedna z nich v té době dokončovala dlouhodobý cukrářský kurz a velmi se zajímala o založení vlastní pekárny na sladké pečivo. V té době své výrobky nabízela svým přátelům a známým při různých oslavách a začínala získávat objednávky na zakázky i od nových zákazníků. Ostatní dvě s oblibou prováděly domácí pečení, především malých dortíků zvaných cupcakes.

V roce 2018 druhá z nich dostala nabídku spolupráce od jedné kavárny, která sídlí na Václavském náměstí v Praze. Dle výrobků, které prezentovala na sociálních sítích se jí naskytla nabídka na dlouhodobé dodávky cupcakes do kavárny.

V současné době všechny tři dokončují vysokoškolské studium a chtějí si splnit sen založit vlastní pekárnu s malou prodejnou, jenž by se od začátku specializovala přímo na malé dortíky zvané cupcakes.

Zakladatelka s nejvyšší odbornou způsobilostí má možnost využití prostoru na pražském sídlišti v Zahradním městě, kde její rodiče vlastní rodinný dům. V domě jsou zrekonstruovány prostory v přízemí domu pro založení pekárny a možnost provozování malé prodejny sousedící s pekárnou.

Misí pekárny na cupcakes je zákazníkům nabízet sladké dortíky domácí výroby, které jsou pečené z dlouhodobě vyzkoušených receptů za použití kvalitních ingrediencí bez přidaných umělých barviv, dochucovadel a konzervantů. Na první pohled zaujmout svou originalitou zdobením a zvýšit povědomí o tomto konkrétním druhu sladkého pečiva.

Vizí pekárny je mít stálou klientelu dlouhodobých zákazníků a v horizontu 5 let se stát nejznámější pekárnou dodávající cupcake dorty do maloobchodní sítě kaváren a cukráren.

Investorky si zvolily tyto strategické cíle:

1. V první polovině roku 2020 spustit provoz pekárny v Praze 10 na Zahradním městě.
2. Rok po spuštění provozovny je cílem se dostat do povědomí spoluobčanům v blízkém okolí pekárny a tím si i budovat stálé zákazníky.
3. Do dvou let od zahájení provozu mít zákazníky po celé Praze, kteří znají a kupují si produkty pekárny.
4. návratnost vložených finančních prostředků do 3 let od založení.
5. Do 5 let se stát nejznámější pekárnou na cupcakes na pražském trhu.

Ke splnění prvního strategického cíle je nezbytné během roku 2019 zajistit právní založení společnosti (sepsání společenské smlouvy, zřízení bankovního účtu, získání živnostenské oprávnění, zápis do Obchodního rejstříku, registrace na finančním úřadu, PSSZ a pojišťovnách, zřídit pojištění apod.). Během vyřizování potřebných materiálů je nezbytné již pekárnu vybavit spotřebiči, nádobím a surovinami potřebným k zahájení pečení, aby se zahájení provozu ještě více neoddálilo.

Pro získání klientely z blízkého okolí pekárny je nutné pekárnu zvenku označit a zajistit propagační materiály v blízkosti pekárny, aby zákazníci provozovnu snadněji našli. Během začátku podnikání budou najatí brigádníci v terénu nabízet slevové kupóny, které předpokládají zvýšení poptávky po produktech pekárny a její známost. Další vhodných místem jsou výlepy letáků na veřejných místech (čekárny, obchody, zastávky apod.) a prezentace v lokálních časopisech pro občany. Dále se pekárna bude propagovat na sociálních sítích, s produkty se bude jezdit na různé akce v Praze, a tím by se mělo zajistit splnění třetího cíle, tedy že do dvou let pekárna bude mít zákazníky po celé Praze. Pekárny chce být také dodavatel do kaváren, restaurací a cukráren, což bude vyžadovat katalogizaci sortimentu a návštěvy vybraných míst po celé Praze. V návaznosti se zvyšováním poptávky a budováním jména pekárny se očekává návratnost vložených finančních prostředků do třech let od zahájení provozu pekárny. V horizontu 5 let by pekárna měla být dodavatelem do sítě kaváren a cukráren po celé Praze, přičemž cílem bude nesoustředit se pouze na jednu lokalitu, ale naopak na větší šíři tak, aby v podstatě tyto kavárny a cukrárny fungovaly jako reklama v co nejširším měřítku.

3.3 Popis produktu

Cupcakes jsou malé dortíky, které svým vzhledem mohou připomínat v ČR více známější muffiny. Cupcakes se liší od muffinů tím, že při přípravě dezertu je cílem, aby těsto v košíčku tolik nevyběhlo a pak se na hotový košíček mohl nazdobit krém či potahovou hmotou. Obě varianty nabízí mnoho možností provedení. Níže jsou vyobrazeny tematické druhy cupcakes.

Obrázek 6: Narozeninové cupcakes



Obrázek 7: Dětské cupcakes



Obrázek 8: Možnosti zdobení



Obrázek 9: Vánoční cupcakes



Obrázek 10: Velikonoční cupcakes



zdroj: cz.pinterest.com

Jak již bylo zmíněno, produkt je složen ze dvou základních částí. První je piškotové těsto a druhá složka je základní krém. Základní krém je většinou kombinací vyšlehaného tuku a cukru. Krém může mít různé příchutě i a barvy dle ingrediencí, které krém obsahuje. Finální vzhled obstarává dozdobení krému cupcaku například ovocem, marcipánem či různým cukrářským zdobením.

Pomůcky

Pro domácí pečení cupcakes není nutnost žádného speciálního kuchyňského vybavení kromě běžného nádobí a malého kuchyňského náčiní. Nicméně v pekárně se bude používat pro urychlení a usnadnění procesu například kuchyňský robot či mixér.

Pro nanesení krému je potřeba zdobící sáček. Většinou je k sáčku k dispozici více takzvaných špiček, které umožní různý vzhled naneseného krému.

Zdobení

Proces vrstvení krému na upečený základ je pro začátečníky asi nejtěžší část. Avšak praxí se lze zdobení krému rychle doučit a zajistit tím hezký vzhled malého dortíku. Důležitá je první vrstva krému, který je nejlepší nanášet vestoje nikoli v sedě. Tím se totiž zajistí potřebný úhel pohledu na upečený základ a docílí se umístění krému po celé ploše základu. Dále na první vrstvu se nanesou krouživými pohyby další tři až čtyři kolečka, kdy poslední vrstvy se směřují nahoru, aby na produktu vznikla špička.

Skladování

Produkty se uschovávají v ledničce. Hotový nazdobený cupcake si zachová čerstvost při správném skladování 2 až 3 dny. Zákazníkům se nebudou prodávat produkty, které jsou hotové více než 48 hodin.

Dále je uveden typový recept na čokoládové cupcakes

Těsto

- 125 g hladké mouky
- 12 g kakaa
- 6 g prášku do pečiva
- 80 g másla
- 100 g cukru krupice
- 8 g vanilkového cukru
- 1 vejce
- 150 ml mléka
- půl lžičky soli

Krém

- 170 g změkklého másla
 - 100 g moučkového cukru
 - 120 g cream cheese
 - 100 g hořké čokolády
- případně cukrářské zdobení či
ovoce k dozdobení

Postup

Prosátou hladkou mouku smíchat s kakaem, práškem do pečiva a solí. V druhé míse vyšlehat nejdříve máslo a oba cukry, poté přidat vajíčko a opět ušlehat. Dvě připravené směsi střídavě smíchávat a na malý výkon šlehat a závěrem smíchat s mlékem.

Připravenou směs rovnoměrně rozdělit do papírových košíčků a dát péct na 180°C přibližně 20 minut v závislosti na typu trouby.

V době pečení lze připravit krém. Nejdříve je potřeba rozpustit čokoládu ve vodní lázni a následně smíchat s máslem. Dále se přimíchá cream cheese a na konci se celý krém osladí. Připravený krém se dá odležet do ledničky do té doby, než bude těsto na cupcakes upečené a vychladlé.

Poslední krok k hotovému cupcake je upečené těsto nazdobit krémem a případně podle fantazie dozdobit. Jak přímo takový cupcake může vypadat je níže zobrazeno na obrázku.

Obrázek 11: Deluxe cupcakes s čokoládovým krémem



zdroj: Instagram jedné ze zakladatelek

Dále je uveden typový recept na vanilkové cupcakes s karamelovým krémem

Těsto

- 170 g hladké mouky
- 6 g prášku do pečiva
- 70 g másla
- 100 g cukru krupice
- 20 g vanilkového cukru
- 2 vejce
- 120 ml mléka
- půl lžičky soli

Krém

- 140 g cukru krupice
 - 230 g mascarpone
- případně cukrářské zdobení
či ovoce k dozdobení

Postup

Nejprve se vyšlehá máslo s cukrem krupice a i vanilkovým, následně se do směsi přidá nejdříve jedno vejce a poté druhé. Postupně se přimíchá prosátá mouka a závěrem mléko, sůl a prášek do pečiva. Vzniklé těsto rovnoměrně rozdělit do papírových košíčků a dát péct na 180°C přibližně 20 minut v závislosti na typu trouby.

Cukr se rovnoměrně vysype do pánve a až se začne rozpouštět, sundá se ze sporáku a vyčká se, než se všechny cukr promění v karamel. Mezitím se vyšlehá mascarpone a hotový karamel se přimíchá do mascarpone a krátce se obě ingredience promíchají. Krém se následně dá do lednice a vrství se na cupcakes až jsou vystydlé.

Obrázek 12: Vanilkové cupcakes s karamelovým krémem



zdroj: goldendot.cz, 2017

3.4 Analýza trhu a koncepce marketingu

Studie proveditelnosti pomáhá předem díky vhodným analýzám porozumět trhu, na který společnosti vstupuje. Zpracováním analýz trhu je možné identifikovat rizika, které mohou nastat při podnikání, a dokonce by mohly vést k předčasnému a neočekávanému konci podnikání. Správně provedená analýza rizik také napomáhá k jejich řízení. Analýza prostředí také může pomoci v představě o očekávaném potenciálu společnosti.

3.4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza pekárny na cupcakes je nápomocná ke zmapování vnějšího prostředí zaměřené na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

Politické faktory

Současná politická situace v České republice je přívětivá k malým a středním podnikatelům. Zakládáním nových společností a rozšiřováním těch stávajících vznikají nová pracovní místa, z čehož profituje jak stát, tak podnikatelé a občané. Podpora malých a středních podniků je jednou z vládních priorit a mělo by to tak zůstat také v budoucnu, nicméně nelze vyloučit variantu, že se forma podpory v budoucnu změní. Změnou prošla v minulých letech zejména kvůli zavedení EET sazba DPH u stravovacích služeb, a to z 21 % na 15 %.

Ekonomické faktory

Na ekonomické faktory, které mohou ovlivňovat podnikání se lze lépe připravit oproti politickým faktorům. Pekárnu by mohly silně ovlivňovat úrokové sazby, jelikož je v plánu pořízení inovovaných spotřebičů, na které bude potřeba si půjčit.

Ekonomika se v současné době stále nachází v konjunkturu, v prvním čtvrtletí rostla o 2,6 %, inflace se od počátku roku pohybuje v rozmezí 2,5 až 3 %. (ČSÚ, 2019). Podle ekonomických prognóz ČNB by později v roce 2019 mělo být tempo růstu obdobné, v současné době je předpokládán růst HDP 2,9 % a inflační očekávání na hodnotě 2 %. Z tohoto pohledu je situace pro podnik dobrá, jelikož se nepředpokládá výrazné šetření zákazníků na výdajích, které nejsou nutné, zejména v regionu Praha.

Sociální faktory

Podle údajů Českého statistického úřadu k 31. 3. 2019 v Praze žije 1 309 182 obyvatel. Průměrná mzda je 41 450 Kč a míra nezaměstnanosti v hlavním městě je 1,87 %. Tyto údaje taktéž zpětně odkazují na ekonomické faktory, tedy že se české ekonomice daří. Jak již bylo zmíněno, všechny dvě zakladatelky budou v provozovně pracovat na plný úvazek a jedna na poloviční, nicméně pokud by bylo v budoucnu nutné najmout další pracovníky, nízký počet volných pracovních sil může hledání vhodného kandidáta komplikovat.

Vzhledem k novým trendům ve společnosti, jako např. zdravé stravování, veganství apod., může dojít ke snížení poptávky z různých zákaznických segmentů.

Počet obyvatel v místě provozovny, tedy na Zahradním městě, je z dostupných zdrojů ČSÚ k 31. 12. 2018 zhruba 17 000 obyvatel. Průměrný věk je 44 let a podle dostupných informací o věkovém složení obyvatelstva jednotlivých městských částí se tento průměrný věk lehce snižuje. Pro pekárnu je tento údaj pozitivní, jelikož hodlá pomocí sociálních sítí cílit především na podobné věkové skupiny zákazníků, které jsou aktivní na sociálních sítích a jsou otevřeni možnosti vyzkoušet nové produkty.

Technologické

V oblasti technologických faktorů nehrozí výrazné ovlivnění podniku. Pro přípravu cupcakes tedy není potřeba žádné zvláštní vybavení, pouze běžně dostupné kuchyňské spotřebiče jako horkovzdušná trouba, šlehač, kuchyňský robot a cukrářské doplňky.

Legislativní faktory

Při provozování hostinské činnosti je potřeba dodržovat zákony a další vyhlášky či nařízení týkající se výroby a prodeje potravin. Jde zejména o tyto zákony:

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- nařízení EP č. 178/2002, který stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva,
- nařízení EP č. 852/2004 o hygieně potravin,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Ekologické faktory

Při tvorbě cupcakes vzniká pouze malé množství odpadu. Jelikož většina surovin se přímo spotřebuje, nevzniká biologický odpad jako odřezky apod., tak jako v jiných gastronomických provozech. Zátěž pro životní prostředí představuje použití velkého počtu jednorázových papírových košíčků pro pečení cupcakes. Cupcakes sice lze upéct i bez nich, za pomoci silikonových forem, nicméně použití papírových košíčků má také hygienický význam z pohledu dalšího prodeje, proto se počítá s jejich používáním.

3.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

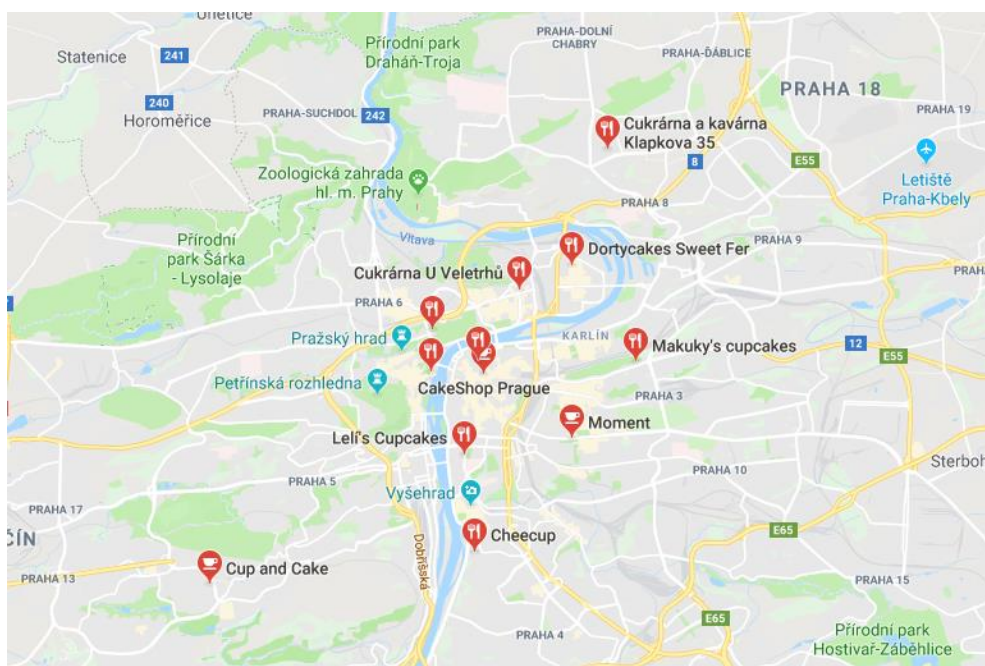
Porterova analýza pěti konkurenčních sil je také jako PESTLE analýza zaměřená na vnější okolí společnosti, avšak s důrazem na to, jaké síly mohou ovlivňovat provoz pekárny cupcakes. Jednotlivé konkurenční síly jsou popsány níže.

Konkurenční prostředí

Konkurence v Praze je vysoká, jelikož nyní je v provozu téměř 800 kaváren (Tripadvisor.cz, 2019), kde každá z nich se snaží zákazníkům nabízet nejrůznější druhy sladkého ale i slaného pečiva. Při užším pohledu na Zahradní město lze zjistit, že jsou tam otevřené pouze dvě kavárny, přičemž ani jedna není přímo v centru Zahradního města. Nicméně jejich hodnocení napříč hodnotícími servery je výrazně kladné, což dává tušit, že jsou mezi zákazníky velmi oblíbené a pro podnik budou silnou konkurencí.

Se zaměřením na konkurenci, která nabízí přímo malé dortíky zvané cupcakes, počet provozoven se výrazně zmenší. Nejvýznamnější konkurence je zachycena na obrázku číslo 13. Jedná se většinou o kavárnu, kde se nabízí různé druhy zákusků, dortů a mimo jiné i produkty cupcakes, avšak tento druh sladkého pečiva není u všech provozoven jejich hlavním záměrem prodeje. Nejvíce konkurence je přímo v centru Prahy. Z obrázku je i zřejmé, že žádná kavárna s podobným podnikatelským záměrem není v blízkosti Praha-Záběhlice, kde se plánuje otevření pekárny.

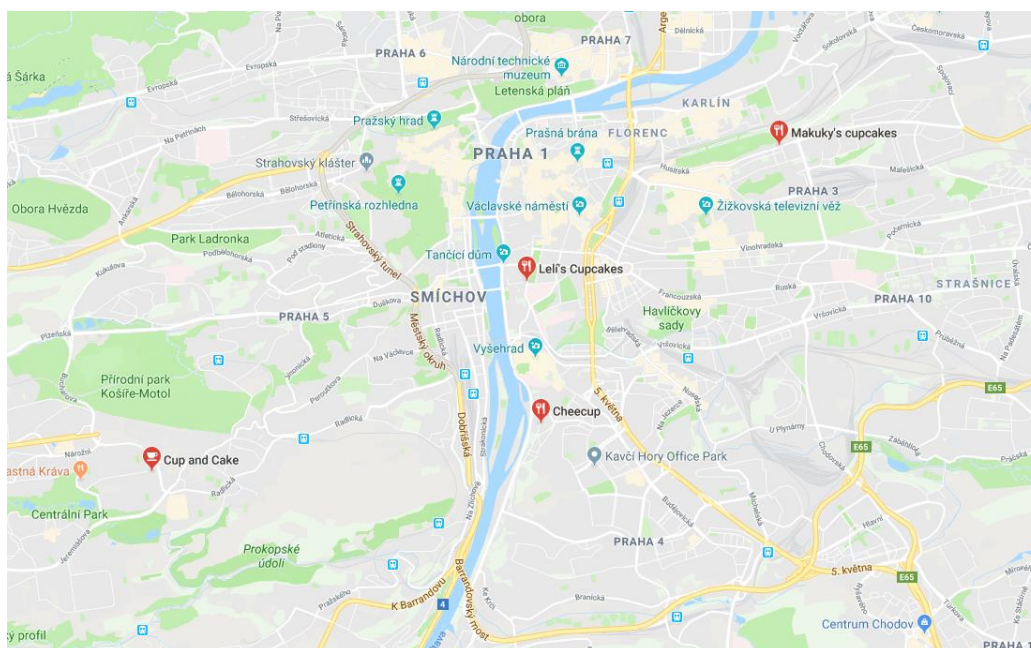
Obrázek 13: Konkurenti nabízející cupcakes



Zdroj: google.cz/maps, 2019

Když se zaměříme na konkurenty, kteří mají jako hlavní sortiment cupcakes, lze jednoznačně identifikovat čtyři podniky. O jaké podniky se jedná a kde je jejich provozovna, je zobrazeno na obrázku číslo 14 a dále níže popsán jejich podnikatelský záměr.

Obrázek 14: Přímí konkurenti, hlavní produkty cupcakes



Zdroj: google.cz/maps, 2019

Cup and Cake

Jedná se lokálně o nejvzdálenější konkurenta. Cup and Cake s jedinou provozovnou v Praze 5 v Nových Butovicích se snaží zákazníky lákat do trendy kavárny s moderním designem. Nabízí tedy cupcakes různých příchutí, další dezerty dále bagels a polévky. Cena cupcakes je 39 Kč. Cena jednoho kousku jiného dezertu se pohybuje od 43 do 85 Kč. (cupandcake.cz, 2019)

Cheecup

Cheecup koncepce prodejny s nabídkou domácích cheesecake a cupcake byla založena v roce 2011. Nyní mají dvě prodejny v Praze 4 v Podolí a v Praze 5 Slivenec. Ceny cupcakes jsou od 43 do 49 Kč za kus. Jeden kousek cheesecake lze zakoupit v Cheecup od 65 do 85 Kč. (cheecup.cz, 2019)

Makuky cupcakes

Další konkurence je v Praze 3 na Žižkově, a to obchod Makuky cupcakes, který byl otevřen v říjnu 2018. Jedná se o menší kavárnu, kde se cupcakes prodávají většinou od 49 do 59 Kč. Cupcakes zajmou svou velkou originalitou a zdobením je na první pohled náročnější než dvou předchozích konkurentů Cup and Cakes a Cheecup. Koncept zakladatelů Markéty a Lukáše se velmi podobá představě o podnikatelském plánu pekárny na cupcakes, proto lze tento rozvíjející obchůdek považovat a silnou konkurenci. Na trhu jsou již známí a oblíbení, z hlediska data otevření budou mít ještě určitou dobu náskok, mají své stálé zákazníky a velmi často pečou na zakázku na oslavy, svatby a firemní akce. (makuky.cz, 2019)

Leli's Cupcakes

Největší konkurenci spatřují zakladatelky v Leli's Cupcakes, obchůdku blízko Karlova náměstí v Praze 2. Konkurenční výhodou tohoto podniku je naprostá originalita a jedinečnost v prodeji cupcakes, a to již od roku 2012. Zpočátku prodej cupcakes probíhal na různých festivalových akcích a distribucích do bister. V roce 2016 se otevřel obchůdek, kde lze Leli's cupcakes zakoupit a zároveň je to místo, kde si zákazníci mohou malé dortíky vychutnat. Nyní mimo prodeje

v obchůdku hojně pečou na zakázku, spolupracují s cateringovou společností a v poslední době tvoří cupcakes ve spolupráci se známými osobnostmi. Rozmanitým výběrem a stálým zdokonalováním produktů budují širokou zákaznickou síť. Nejnižší možná cena koupě klasické velikosti cupcakes je 69 Kč. (leliscupcakes.com, 2019)

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Podpora malých podnikatelů dodává stále více lidem odvalu splnit si své sny. A právě plno již existujících pekáren, cukráren a kaváren vznikly ze snů nadšených lidí do pečení. Úspěšně fungující podniky ukazují, že je stále na trhu prostor v prodeji sladkého pečiva.

Lze tedy předpokládat, novou konkurenci v prodeji sladkého pečiva. Nemusí to být jen konkurent, který se bude také zaměřovat především na produkty cupcakes. Objevit se může konkurent, který pečení sladkého pečiva pojme jinak, bude mít dostatečný kapitál k provozu a dokáže v oboru pohostinství podnikat. Z hlediska vstupu nových konkurentů je důležité zmínit, že náklady a administrativní náročnost na založení podnikání se postupně snižují, což umožňuje podnikat stále rostoucímu počtu lidí.

Hrozba vzniku substitutů

Substitutů produktu cupcake je již nejen na českém na trhu mnoho. Pečení sladkého pečiva nemá vymezené hranice, proto kreativita různých dortů nezná mezí. Nejvíce podobným produktem jsou muffiny, které jsou oproti cupcakes trvanlivější a kvalitou na stejné úrovni se muffiny většinou nabízejí za nižší cenu, jelikož tyto produkty jsou méně časově náročné.

Široký sortiment sladkého pečiva lze vidět v každém supermarketu. V supermarketu se až na výjimky prodávají produkty nižší kvality a nižší ceny. Nižší kvalitou jsou myšleny zmrazené polotovary sladkého pečiva. V supermarketech jsou produkty více dostupné, což může negativně ovlivňovat poptávku po cupcakes. Žádný supermarket v současné době cupcakes ve své stálé nabídce nemá, nicméně pokud by došlo ke změně, mohlo by to mít negativní vliv na poptávku po produktech pekárny.

Síla dodavatelů

Pro výrobu malých dortíků cupcakes se používají běžně dostupné základní suroviny, potřebné k pečení. Avšak misí pekárny je péct z kvalitních surovin za dostupnou cenu, proto pekárna bude odebírat od předem vybraných a známých dodavatelů.

Základní suroviny se budou nakupovat u velkoobchodů, jelikož koupě většího množství přináší zvýhodněné ceny v přepočtu na 1 kilogram suroviny. Dostupný velkoobchod Makro se vyskytuje na Černém mostě a v Čestlicích. Dojezdová vzdálenost a doba jízdy do těchto provozoven je srovnatelná.

Ostatní suroviny, které nejsou běžné pro pečení, je v plánu odebírat od dodavatelů, které nabízejí především české suroviny a kladou důraz na kvalitu. Mohlo by se vybírat z dodavatelů, kteří se zúčastňují farmářských trhů. Je dobré mít těchto dodavatelů více, aby se snížilo riziko pozdní dodávky surovin a kalkulovala se cena u různých dodavatelů stejných surovin, aby podnik nebyl nucen zvedat ceny cupcakes zákazníkům.

Síla odběratelů

Síla odběratelů je ovlivněna jejich počtem, velikostí odběratele, množstvím substitutů a celkovým obratem objednávek odběratele. Provozovatelky pekárny chtějí být aktivní jak na B2C tak na B2B trhu. V rámci B2C trhu jde o prodej cupcakes koncovým zákazníkům na prodejně. Předpokládá se odběr několika kusů v rámci jednoho takového nákupu, síla takovýchto odběratelů je tedy malá. V rámci B2B trhu by bylo vhodné cupcakes dodávat zejména do kaváren a také cukráren, které o produkty projeví zájem. Síla takovýchto odběratelů je vyšší, závisí na úhrnu objednávek, při velkém počtu odebraných kusů by takový odběratel tvořil značnou část zisku pekárny, což by mohlo vést ke specifickým požadavkům odběratele na určité produkty (jako např. vykreslené logo na dortu, speciální zdobení apod.). Síla takových odběratelů je vyšší, nicméně každý větší odběratel by se pekárně ekonomicky vyplatil.

3.4.3 SWOT analýza

Vnitřní prostředí pomocí SWOT analýzy se definuje na silných a slabých stránkách společnosti. Tato analýza pracuje i s vnějším prostředím, konkrétně s příležitostmi, jaké se pekárně naskytují, a naopak s hrozbami, které mohou pekárnu negativně zasáhnout.

Silné stránky

- Originální produkty z kvalitních surovin,
- vnímání zákazníků a přizpůsobení se,
- časová flexibilita,
- praxe ve sladkém pečení,
- sezónní suroviny,
- financování pekárny především z vlastních zdrojů.

Pekárna Yes Cupcakes, s. r. o. si zakládá na prodeji designově originálních malých dortíků, které jsou pečené z kvalitních surovin bez přidaných umělých barviv, dochucovadel a konzervantů. Podle typu zákazníka chce pekárna nabízet produkty, které designem zaujmou různé věkové skupiny zákazníků a dokáží se přizpůsobit konkrétní společenské příležitosti.

Pekárna v místě prodejny zajišťuje časovou flexibilitu tím, že dle domluvy se zákazníkem lze objednávku vydat i mimo otevírací dobu prodejny. Ze tří zakladatelek má jedna dlouhodobou praxi v cukrárenském oboru a získané znalosti předává zbylým dvěma zakladatelkám. Všechny recepty jsou mnohokrát vyzkoušené, případné změny v receptech jsou všemi zakladatelkami konzultovány a před prodejem zákazníkům vyzkoušeny. Udržováním přijatelné ceny za produkt slouží zapojení sezónních surovin, které náklady na cupcakes nezvýší.

K otevření pekárny nebylo nutné většího zásahu do rekonstrukce prostor, proto je otevření pekárny z počátku financováno z vlastních zdrojů zakladatelek. Do budoucna je v plánu si vzít půjčku na vylepšení pekařského vybavení podniku, nicméně na začátku je možné se obejít bez cizího kapitálu.

Slabé stránky

- Pouze prodej/distribuce jednoho typu produktu,
- vyšší cena oproti konkurenci,
- odvětví s nestálou poptávkou,
- první podnikatelská příležitost, malé zkušenosti majitelek,
- závislost na prostorech jedné ze zakladatelek.

Slabými stránkami Yes Cupcakes je především prodej pouze jednoho typu pečiva. To se sice může do budoucna změnit, nicméně cupcakes budou stále hlavním produktem v portfoliu pekárny. Provozovně také může ublížit fakt, že nejsou k dispozici prostory, kde by si mohli zákazníci výrobky vychutnat. S kvalitním a výrazným zdobením přichází také vyšší cena cupcakes, která může některé skupiny zákazníků odradit. Avšak dle průzkumu konkurence je cena srovnatelná s nejvyšší prodejní cenou u konkurence, proto by ceny produktů mohly zaskočit pouze malou část zákazníků. Slabou stránku zakladatelky spatřují také v odvětví, které má nestálou poptávku. Vyšší poptávka například objednávek na zakázku je předpokládána v jarních a letních měsících, kdy produkty jsou objednávány na svatby, pikniky či zahradní oslavy.

Z pohledu zakladatelek jde o jejich první podnikatelskou zkušenost, což může působit určité problémy, jelikož ani jedna z nich nemá s podnikáním zkušenosti. Pekárna bude fungovat v prostorech, které má k dispozici jedna ze zakladatelek, což přináší značnou finanční úsporu, jelikož za prostory nebudou platit tržní nájemné, nicméně právě kvůli tomu je pekárna na těchto prostorech zcela závislá.

Příležitosti

- Možnost online prodeje,
- rozšíření sortimentu,
- nové prostory pro vlastní kavárnu s našimi výrobky,
- malá konkurence v odvětví,
- propagace na akcích v Praze.

Příležitostmi z pohledu Yes Cupcakes jsou možnosti online prodeje dortíků a potenciální rozšíření sortimentu například o slané verze cupcakes, narozeninové dorty či jiné sladké zákusky. Online prodejem je myšleno jak online prodej pro různé akce (svatby, rauty, teambuildingy apod.), tak pro koncové zákazníky, kteří si tak mohou jednotlivé cupcakes po zaplacení rezervovat. V případě kladného výsledku podnikání v prvních letech provozu je možné otevřít další provozovnu, která v té době bude již stavět na známém jménu pekárny. Pekárna může taktéž těžit s nepříliš rozvinuté konkurence, protože přímo cupcakes se zabývá do deseti podniků v Praze.

V případě chytrého působení na sociálních sítích lze výrazně rozšířit povědomí o pekárně a vlastních cupcakes. Jde v podstatě o reklamu zdarma, nicméně provozovatelky nevyklučují ani placenou reklamu, a to ať už klasickou, placené příspěvky na sociálních sítích nebo v rámci podpory prodeje, jako účasti na food festivalech, farmářských trzích nebo slevové kupóny, zejména v prvních týdnech po otevření.

Hrozby

- Pouze prodej výrobků, není možnost posadit se jako v kavárně,
- není doplňkový sortiment,
- změna místa podnikání,
- ztráta prostoru provozovny,
- odchod jedné ze zakladatelek,
- vstup nového konkurenta.

Hrozbou pro pekárnu je velmi úzký sortiment výrobků v době otevření. Zároveň prostory neumožňují zákazníkům posezení, není tedy možné pekárnu transformovat v kavárnu s vlastními cukrářskými výrobky, což by se u sladkého pečiva nabízelo a jistě by to rozšířilo okruh zákazníků.

Hrozbou pro podnik je také ztráta prostoru provozovny, která sice v současné době nehrozí, nicméně pokud by se vlastníci rozhodli s prostorem naložit jinak, bylo by pro pekárnu potřeba nalézt nové vhodné místo, s čímž souvisí také ztráta zákazníků, pokud by bylo nutné pekárnu

přemístit do úplně jiné části Prahy. Pokud by se jedna ze zakladatelek rozhodla podnikání opustit, na pekárnu by to mělo výrazný dopad, ten nejvýraznější v případě, kdy by pekárnu chtěla opustit zakladatelka, která pekárně poskytuje prostory.

Hrozbou pekárny je otevření podobné provozovny v blízkosti pekárny. To by mohlo způsobit snížení poptávky a odchod ke konkurenci již stálých zákazníků.

3.4.4 STP – segmentace, targeting, positioning

Trh je v současnosti v České republice velký, proto je nezbytné si na začátku podnikání uvědomit, že není možné cílit na všechny zákazníky, kteří se na trhu objevují. Cílový trh pekárny Yes cupcakes, s. r. o. se určí podle STP strategie.

Segmentace

Pekárna chce s produkty cupcake především oslovit obyvatele pražské čtvrti Zahradní město. V blízkosti prodejny je mateřská škola a tři základní školy. Nejmladší zákazníci by tedy mohli být děti ve věku 3 až 6 let, kteří pravidelně budou s rodiči chodit kolem provozovny z mateřské školy. Dále děti na prvním stupni základní školy, kde se předpokládá od dětí naléhání na rodiče ke koupi produktu cupcake. Návštěva starších dětí, především na druhém stupni základní školy, se očekává buď v ranních hodinách či po skončení vyučování.

Nepočetnější skupina obyvatel, která zavítá do provozovny na Zahradním městě se odhaduje skupina pracujících lidí ve věku 18 až 65 let s průměrnými příjmy. Zaručením pravidelných finančních prostředků a pravidelnou cestou do práce se předpokládá koupě snídaně, po obědě návštěva pro něco sladkého a nebo v odpoledních hodinách odměna za vykonanou práci či sladký dárek pro rodinu.

Nicméně ani starší občané na 65 let se nemusí návštěvě pekárny vyhnout, úspora času v kuchyni či ochutnání něčeho, co ještě neznají je může přivést do provozovny Yes cupcakes, s. r. o.

Dnešní době se již počítá s nejrůznějšími zdravotními problémy. Roste počet celiaků a proto jsou v přiměřeném počtu nabízeny v provozovně i bezlepkové produkty pro obyvatele s bezlepkovou dietou nebo pro lidi, kteří se z jakéhokoli důvodu vyhýbají lepku.

Produkty cupcakes jsou velmi přizpůsobivé, proto se spoléhá i na objednání produktů na objednávku. Může se jednat o objednávky na narozeninové oslavy, firemní akce či svatby.

Jelikož produkt cupcake není produkt, který se kupuje téměř každý den, proto je vhodné nabízet produkty i mimo provozovnu. Možnost koupě produktů bude možná i návštěvníkům farmářského trhu na náměstí Jiřího z Poděbrad.

Aby se poptávka zvyšovala a povědomí o provozovně prohloubilo i v jiných částech Prahy budou k dispozici produkty ve dvou kavárnách téměř v centru Prahy, kde návštěvníci kaváren mohou okusit malé dortíky.

Targeting

Největší odběr produktů na trhu B2C se předpokládá u zakázek na objednávku. Proto se tento segment jeví jako klíčový. Druhým klíčovým segmentem pekárny jsou pracující lidé, jenž mají nejvíce příležitostí k zakoupení produktů.

Na trhu B2B se jsou obě kavárny klíčovými segmenty, jelikož obě provozovny odebírají stejné množství produktů, a to konkrétně 4x týdně vždy dvě dávky, což představuje pro každou kavárnu 24 kusů cupcakes.

Positioning

Cupcakes jsou čerstvé produkty z kvalitních surovin, které dbají na výraznou chuť a rozmanitost druhů. Z těchto sladkých dortíků nemusí mít zákazníci výčitky, jelikož kvalitní suroviny zajišťují nutričně vyvážený produkt oproti klasickým cukrářským výrobkům.

3.4.5 Marketingový mix

Marketingový mix je vždy důležité sestavit tak, aby strategie odpovídala oboru podnikání společnosti. V Yes cupcakes, s. r. o. je kladen důraz na přilákání nových zákazníků a podporu prodeje.

Produkt

Nelze určit kolik druhů cupcakes se bude péct v pekárně a dále nabízet zákazníkům. Výhodou pro cukráře je, že se drží základního receptu, jak na těsto, tak na krém cupcakes a přidáním i jedné suroviny vzniká rázem jiný druh cupcakes. Standardní základní velikost cupcakes má přibližně hmotnost okolo 60 gramů. Pro představu se budou například nabízet čokoládové, ovocné, sušenkové či karamelové cupcakes.

Jádrem produktu je uspokojení základních fyziologických potřeb zákazníků. Může se jednat o zahnání chutě na něco sladkého či zahnání hladu. Jádrem produktu je také estetická potřeba zákazníků, tedy koupě hezky vypadajícího produktu.

Cena

Cenová strategie byla stanovena kombinací nákladové a konkurenční metody. Náklad na suroviny základního druhu cupcake je 5,93 Kč. Náklad na bezlepkový cupcake je 7,43 Kč. Konkurenční ceny za základní cupcakes se pohybují od 43 Kč do 69 Kč. V Yes cupcakes, s. r. o. se ceny produktů budou pohybovat na úrovni od 59 Kč do 69 Kč. Vyšší cena je ukázkou výběrem ještě kvalitnějších surovin pro pečení cupcakes, náročností zdobí či vyššími náklady na bezlepkovou variantu.

Čerstvost produktu se stanovuje na 2 dny. Garancí kvality a zmírnění plýtvání jídlem je podpořeno slevou na konci provozní doby na produkty, které se nabízejí již druhý den v prodeji.

Distribuce

Distribuční cesta pro trh B2C bude mít dvě hlavní složky. První bude prodejní okénko vedle pekárny cupcakes, které bude sloužit k přímému odběru

vystavených produktů či k vyzvednutí objednávek zákazníků. Předpokládá se 2/3 odběr přímo v místě pekárny. Prodejní okénko bude otevřeno šestkrát týdně, pouze v neděli bude zavřeno. Druhá možnost je koupě produktů při účasti na farmářských trzích na náměstí Jiřího z Poděbrad, kterých se pekárna Yes cupcakes, s. r. o. bude účastnit třikrát do měsíce či příležitostná koupě cupcakes na různých food akcích po celé Praze.

Yes cupcakes, s. r. o. se bude pohybovat i na trhu B2B a to konkrétně tak, že bude dovážet dvěma pražským kavárnám hotové výrobky cupcakes. Průměrný odběr je zatím stanoven na 24 cupcakes (dvě várky) do každé kavárny 5x týdně. Tato spolupráce již funguje díky jedné ze zakladatelek, která tuto spolupráci buduje od první poloviny roku 2018.

Propagace

Otevření nové pekárny na cupcakes je potřeba dostat do povědomí veřejnosti jak v okolí prodejny, tak i po celé Praze. Obyvatelům v okolí budou rozdány propagační letáky a během prvního měsíce otevření se budou nabízet mini cupcakes jako vzorky na ochutnání.

Jméno společnosti se bude posilovat na sociálních sítích, především propagací na instagramovém profilu jedné ze zakladatelek, která má již vyšší počet sledujících a svůj instagramový účet od začátku buduje na sladkých dortících, které upekla. Díky tomuto instagramovému profilu navázala spolupráci s již zmíněnými dvěma kavárnami. Sociální sítě budou zprvu sloužit jako reklama, která je zdarma, o placených reklamách na začátku podnikání se neuvažuje, ale v budoucnu je nelze vyloučit.

Před otevřením pekárny budou vytvořeny webové stránky společnosti, které představí blíže společnost a zakladatelky. Budou nafoceny a popsány produkty, které bude možné si v prodejně zakoupit či přímo online na webových stránkách objednat.

Největší náklady na propagaci Yes cupcakes s. r. o. představují propagační cedule k označení místa prodeje a směrovací ukazatele, které zákazníci dovedou na místo prodeje cupcakes.

Jelikož na začátku podnikání nebude možné více investovat, spoléhá se mimo jiné na neplacenou propagaci pekárny na farmářských trzích, na gastronomických akcích a také na dobrém hodnocení pekárny a doporučení od zákazníků jejich známým.

Po spuštění pekárny se uvažuje o věrnostním programu, ve kterém by stálí zákazníci získali za určitý počet cupcakes další zdarma.

3.5 Analýza rizik

Na každý projekt čekají v různých etapách nějaká rizika. Různá rizika způsobí jiný dopad na projekt a také se liší pravděpodobností výskytu. Avšak je nezbytné připravit analýzu rizik a provést opatření před riziky, které je minimálně sníží či úplně vyřadí z možnosti výskytu. Nicméně ne všechny rizika lze ovlivnit, ale je důležité být připraveni na to, že mohou vzniknout.

Možná rizika pekárny Yes cupcakes, s. r. o. jsou popsána v tabulce níže. K posouzení rizika byla zvolena subjektivní forma, kdy na škále od 1 do 5 (1 minimum, 5 maximum) je vyčíslena pravděpodobnost výskytu a dopad na projekt. Celková hodnota rizika je stanovena vynásobením pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu.

Tabulka 1: Analýza rizik pekárny Yes cupcakes, s. r. o.

| Identifikace rizika | Posouzení rizika | | |
|---|------------------|--------|----------------|
| | Pravděp. výskytu | Dopady | Hodnota rizika |
| Dlouhodobá nemoc zaměstnance | 2 | 4 | 8 |
| Nepokrytí poptávky | 1 | 5 | 5 |
| Vloupání do provozovny | 1 | 3 | 3 |
| Zákaz farmářských trhů | 1 | 3 | 3 |
| Pozdní kontrola kvality potravin | 4 | 5 | 20 |
| Zaměnění bezpečkového cupcake za klasický | 2 | 5 | 10 |
| Odchod jedné ze zakladatelek | 3 | 5 | 15 |
| Snížení poptávky | 4 | 5 | 20 |
| Konkurence - snížení prodejní ceny | 3 | 3 | 9 |
| Zvýšení cen surovin | 2 | 2 | 4 |
| Zvýšení nájemného | 1 | 2 | 2 |
| Zvýšení poplatků za energie | 2 | 2 | 4 |

zdroj: vlastní

Riziko dlouhodobé nemoci zaměstnance by především ovlivnilo kapacitu výroby, jelikož jsou v provozovně jen tři zaměstnanci. Mohlo by se to promítnout také do objednávek na zakázku, jelikož by provozovatelky musely být nuceni větší zakázku odmítnout. Nebyl by avšak problém, že zbylé dvě by nevěděly, jak zastoupit nemocného zaměstnance, jelikož se pravidelně střídají na všech pozicích. Riziko má hodnotu 8.

Riziko nepokrytí poptávky by mohlo vzniknout v případě jednorázové velké objednávky. Pro rovnoměrnou poptávku by toto riziko nemělo nastat, jelikož i v optimistickém scénáři potenciální poptávky provozovna splňuje kapacitní plán výroby. Pokud by se opravdu tak stalo mělo by to velký dopad do zisku společnosti, jelikož by přišla o velkou zakázku a lze předpokládat, že i do budoucna o zákazníky na trhu B2B.

Riziku vloupání do provozovny bude provozovna předcházet bezpečnostním systémem, kterým bude zabezpečena budova. Při neoprávněném vstupu do budovy bude automaticky zavolána policejní služba a tím by se mohla snížit míra poškození. Celková hodnota rizika je stanovena na hodnotě 3.

V budoucnu by mohl být zrušen prodej na farmářských trzích, což by pekárně mohlo snížit poptávku po produktech, avšak pravděpodobnost vzniku rizika

je velmi malá, v současné době tomu nic nenaznačuje, spíše naopak je zájem o produkty na farmářských trzích stále vyšší a vyšší.

V pekárně se pečou výrobky, které lepek obsahují a i takové, které ho neobsahují. Záměně těchto produktů se bude předcházet už od výroby, kdy bezlepkové cupcakes se budou připravovat na jiné pracovní ploše, než se budou zpracovávat produkty lepek obsahující. Bezlepkové produkty budou mít odlišnou barvu papírových košíčku a na celou přípravu produktů bez lepku se bude používat odlišné nádobí. Hodnota rizika je 10.

Odchod jedné ze zakladatelek by přinesl okamžité hledání nové posily, která by co nejlépe zapadla do kultury pekárny a která by měla především zkušenosti s pečením, aby zaškolení nové pracovní síly nezabralo výrazně dlouhou dobu. Pracovní trh nyní nabízí více kandidátů na jedno pracovní místo, tak by se nemuselo jednat o dlouhý proces, avšak kandidáti jsou si toho vědomi, a proto mají stále vyšší a vyšší požadavky na pracovní místo. Odchod přímo zakladatelky, jenž rodiče pronajímají pro pekárnu by bylo velké riziko. Dá se předpokládat, že by se v tu dobu musely hledat nové prostory provozovny, což by možná vedlo i k přerušení provozu pekárny.

Posledních pět rizik lze konkrétně vyčíslit, proto jim je níže věnovaná kapitola Citlivostní analýza, kde jsou dopady při změně o 15 % znázorněny v absolutním ročním poklesu zisku a procentuálním poklesu zisku.

3.6 Finanční analýza

Finanční analýza by měla při správném sestavení reflektovat, zda je projekt finančně konkurenceschopný a zda je vhodné do něj investovat. Za pomoci scénářového přístupu odpovídá na otázky výkonnosti podniku, jaké budou při stanovených úrovních poptávky náklady a výnosy, jaký bude zisk, kolik zboží je nutné prodat a také zhodnotí investici pomocí hodnotících metod.

3.6.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je pro investorky důležitý z toho důvodu, že potřebují vědět, jaké množství financí je nutné vynaložit ještě předtím, než vůbec začnou podnikat. Je nutné sem zahrnout veškeré zakladatelské poplatky, stejně jako nákupy vybavení. I přesto, že prostory provozovny není potřeba stavebně upravovat, jelikož se s provozováním gastronomického objektu počítalo již při rekonstrukci, zakladatelky budou před otevřením minimálně jeden měsíc platit nájem a všechny související náklady, jelikož bude prostor nutné vybavit a připravit na provoz. Před a v době otevření budou zakladatelky pracovat také na marketingové kampani, náklady na ni je tedy také nutné započítat.

Tabulka 2: Zakladatelský rozpočet Yes cupcakes, s. r. o.

| Položky | Cena |
|------------------------------------|-------------------|
| Zakladatelské poplatky | 4 781 Kč |
| Notářský zápis o založení s. r. o. | 2 000 Kč |
| Notářský zápis o zapsání do OR | 1 000 Kč |
| Provedení zápisu do OR | 300 Kč |
| Ohlášení živnosti | 1 000 Kč |
| Výpis z rejstříku trestů | 300 Kč |
| Ověření podpisů | 180 Kč |
| Vkladová povinnost | 1 Kč |
| Dlouhodobý majetek | 240 000 Kč |
| Kuchyňské vybavení celkem | 200 000 Kč |
| Elektrická horkovzdušná trouba | 48 000 Kč |
| Lednice malá | 4 000 Kč |
| Lednice velká | 42 500 Kč |
| Dřez | 3 000 Kč |
| Pracovní linka | 38 000 Kč |
| Multifunkční mixér | 2 800 Kč |
| Kuchyňský robot | 5 000 Kč |
| Myčka na nádobí | 10 000 Kč |
| Digestoř | 3 500 Kč |
| Nádobí | 10 000 Kč |
| Ostatní drobné vybavení kuchyně | 7 000 Kč |
| Chladicí vitrína — prodejna | 14 900 Kč |
| Chladicí vitrína — přenosná | 11 300 Kč |
| Reklamní bannery | 40 000 Kč |
| Oběžná aktiva | 20 000 Kč |
| Zásoby | 20 000 Kč |
| Měsíční náklady | 25 990 Kč |
| Nájem | 9 000 Kč |
| Marketingové náklady | 7 000 Kč |
| Poplatky za energie | 8 000 Kč |
| Internetové připojení | 480 Kč |
| EET pokladna | 510 Kč |
| Doprava | 1 000 Kč |
| CELKEM | 290 771 Kč |

Zdroj: vlastní

Jak je viditelné z tabulky č. 2 nejvyšší nákladovou položkou v zakladatelském rozpočtu je vybavení pekárny. Částku přibližně 200 000 Kč je nutné vynaložit na veškeré vybavení pekárny. Jde o chladničky na skladování odlišných druhů zásob, horkovzdušnou elektrickou troubu, pracovní linku a skleněnou chladicí

vitřinu. Dalšími položkami jsou malé spotřebiče nutné k přípravě cupcakes, jako kuchyňský robot, šlehač, hnětač těsta a další drobné kuchyňské příslušenství jako kuchyňské stěrky, vařečky, mísy apod.

Tabulka 3: Lineární odpisy dlouhodobého majetku

| Položka | Pořizovací cena | 1. | 2. | 3. |
|--------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Elektrická horkovzdušná trouba | 48 000 Kč | 9 600 Kč | 19 200 Kč | 19 200 Kč |
| Lednice velká | 42 500 Kč | 8 500 Kč | 17 000 Kč | 17 000 Kč |
| Celkem odpisy | 90 500 Kč | 18 100 Kč | 36 200 Kč | 36 200 Kč |

Zdroj: vlastní

Dvě položky v dlouhodobém majetku převyšují částku 40 000 Kč. Jedná se o elektrickou horkovzdušnou troubu a jednu z lednic. V tabulce číslo dvě jsou vidět jejich pořizovací ceny. K odepisování majetku byla zvolena lineární metoda odepisování majetku. Obě položky se řadí do první odpisové skupiny, proto je doba odepisování tři roky. V prvním roce se odepisuje z pořizovací ceny 20 % hodnoty majetku a ve dvou zbylých vždy 40 % ze vstupní ceny.

Další výraznou položkou je nákup zásob. Trvanlivé zásoby pro pečení za 20 000 Kč by pekárně měly vystačit zhruba na 6 týdnů fungování, během kterých mohou lépe odhadnout poptávku a podle toho nakoupit ve vhodnou dobu další zásoby. Aby pekárna předešla situaci, kdy nebude mít z čeho péct, bude důležité zásoby řídit a stanovit bod objednávky po kterém je nutné objednávku znovu realizovat.

Velkou výhodou pekárny je, že sídlí v rodinném objektu jedné ze zakladatelek, částka za nájemné je tedy řádově nižší, než by byla v jiných objektech při srovnatelných prostorech. Do objektu musí být zavedeno pevné připojení k internetu kvůli bezproblémovému fungování EET kasy. Menší položkou v zakladatelském rozpočtu jsou zakladatelské poplatky, které činí přibližně 4500 Kč.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, zakladatelky mají na založení pekárny celkem 510 000 Kč, což znamená, že i s rezervou 220 000 Kč by měly být schopny pekárnu založit a nemusí žádat o úvěr.

V tabulce č. 4 je možné vidět rozvahu pekárny před otevřením. Na straně aktiv je 240 000 Kč v majetku pekárny ve spotřebičů, vybavení kuchyně a bannerů. V oběžných aktivech ve výši 270 000 Kč jsou zastoupeny zásoby a peníze na účtu. Na straně pasiv jsou pouze vlastní zdroje, které vložily zakladatelky do podnikání, a to ve výši 510 000 Kč.

Tabulka 4: Počáteční rozvaha Yes cupcakes, s. r. o.

| AKTIVA | | PASIVA | |
|--------------------|------------|----------------|------------|
| Dlouhodobý majetek | 240 000 Kč | Vlastní zdroje | 510 000 Kč |
| Oběžná aktiva | 270 000 Kč | Cizí zdroje | 0 Kč |
| Celkem | 510 000 Kč | Celkem | 510 000 Kč |

Zdroj: vlastní

3.6.2 Kalkulace nákladů

Aby bylo možné správně odhadnout budoucí náklady, zejména ty na suroviny, je nutné vědět, kolik bude stát přesně 1 cupcake. Pro pečení cupcake existuje řada receptů, stejně jako se dají v mnoha variantách kombinovat ingredience, a to zejména při tvorbě krému na cupcakes. Jelikož zakladatelky chtějí cílit taktéž na celiaky, kalkulace pro cupcakes z bezlepkové mouky a cupcakes s moukami které lepek obsahují byly vypočteny separátně vzhledem k jejich zcela odlišné ceně.

V prvním sloupci tabulky číslo 5 jsou vypsány suroviny, které mohou být použity při pečení cupcakes, duhý sloupec ukazuje nákupní cenu surovin buď za 1 kilogram, 1 litr či jeden kus.

Tabulka 5: Seznam možných surovin pro výrobu cupcakes

| Surovina | Nákupní cena [1 kg] |
|------------------------|---------------------|
| Hladká mouka | 8 Kč |
| Polohrubá mouka | 8 Kč |
| Hrubá mouka | 8 Kč |
| Bezlepková mouka | 95 Kč |
| Špaldová mouka | 30 Kč |
| Cukr krupice | 10 Kč |
| Vanilkový cukr | 540 Kč |
| Moučkový cukr | 11 Kč |
| Sůl | 5 Kč |
| Prášek do pečiva | 50 Kč |
| Bezl. prášek do pečiva | 420 Kč |
| Máslo | 140 Kč |
| Kakao | 190 Kč |
| Cream cheese | 239 Kč |
| Mascarpone | 162 Kč |
| Tvaroh | 55 Kč |
| Čokoláda | 173 Kč |
| Kokos | 105 Kč |
| Jahody | 200 Kč |
| Borůvky | 390 Kč |
| Maliny | 230 Kč |
| Citron | 99 Kč |
| Cukrářské zdobení mix | 1 200 Kč |
| Surovina | Nákupní cena [1 l] |
| Olej slunečnicový | 20 Kč |
| Olej kokosový | 210 Kč |
| Mléko | 8 Kč |
| Surovina | Nákupní cena [ks] |
| Vejce | 3 Kč |

Zdroj: vlastní

Jak již bylo zmíněno výše, cupcake se skládá z těsta a krému. Jak těsto, tak krém je možné vytvořit z několika různých kombinací druhů ingrediencí. Na těsto lze použít hladkou, polohrubou, špaldovou či bezlepkovou mouku. Avšak bezlepková mouka je výrazně dražší, zároveň bezlepkových cupcakes bude výrazně méně, proto bylo vhodné tento druh od ostatních oddělit.

V tabulce 6 a 7 jsou počítány konkrétní náklady na suroviny dle receptury na vanilkové cupcakes s karamelovým krémem a čokoládové cupcakes s čokoládovým krémem. U obou druhů je vidět množství surovin, které je potřeba, celkový náklad surovin na dávku 12 ks a náklad surovin na 1 ks výrobku. Jeden kus vanilkového cupcake je spočten na 5,93 Kč, čokoládový na 5,86. Pro další výpočty bude použit vyšší náklad, což je 5,93 Kč.

Tabulka 6: Kalkulace nákladů na suroviny na vanilkové cupcakes s karamelovým krémem

| Vanilkové cupcakes s karamelovým krémem | | | | | |
|---|-------------------------------|------------|------------|-----------------|----------------|
| Suroviny | Spotřeba na jednu dávku 12 ks | | | Náklad na dávku | Náklad na 1 ks |
| | Váha (g) | Objem (ml) | Počet (ks) | | |
| Hladká mouka | 170 | | | 1,36 Kč | 0,11 Kč |
| Máslo | 70 | | | 9,80 Kč | 0,82 Kč |
| Cukr krupice | 240 | | | 2,40 Kč | 0,20 Kč |
| Vejce | | | 2 | 6,00 Kč | 0,50 Kč |
| Vanilkový cukr | 20 | | | 10,80 Kč | 0,90 Kč |
| Prášek do pečiva | 6 | | | 0,30 Kč | 0,03 Kč |
| Mléko | | 120 | | 0,96 Kč | 0,08 Kč |
| Sůl | 2 | | | 0,01 Kč | 0,00 Kč |
| Mascarpone | 230 | | | 37,26 Kč | 3,11 Kč |
| Zdobení | 2 | | | 2,40 Kč | 0,20 Kč |
| Celkem za dávku/kus | | | | 71,29 Kč | 5,93 Kč |

Zdroj: vlastní

Tabulka 7: Kalkulace nákladů na suroviny na Deluxe cupcakes s čokoládovým krémem

| Deluxe cupcakes s čokoládovým krémem | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|-----------------|----------------|
| Suroviny | Spotřeba na jednu dávku 12 ks | | | Náklad na dávku | Náklad na 1 ks |
| | Váha (g) | Objem (ml) | Počet (ks) | | |
| Hladká mouka | 110 | | | 0,88 Kč | 0,07 Kč |
| Máslo | 110 | | | 15,40 Kč | 1,28 Kč |
| Cukr krupice | 100 | | | 1,00 Kč | 0,08 Kč |
| Moučkový cukr | 90 | | | 0,99 Kč | 0,08 Kč |
| Vejce | | | 1 | 3,00 Kč | 0,25 Kč |
| Vanilkový cukr | 8 | | | 4,32 Kč | 0,36 Kč |
| Prášek do pečiva | 6 | | | 0,30 Kč | 0,03 Kč |
| Mléko | | 150 | | 1,20 Kč | 0,10 Kč |
| Olej slunečnicový | | 50 | | 1,00 Kč | 0,08 Kč |
| Sůl | 2 | | | 0,01 Kč | 0,00 Kč |
| Čokoláda | 90 | | | 15,57 Kč | 1,30 Kč |
| Cream cheese | 100 | | | 23,90 Kč | 1,99 Kč |
| Kakao | 12 | | | 2,28 Kč | 0,19 Kč |
| Zdobení-malina | 2 | | | 0,46 Kč | 0,04 Kč |
| Celkem za dávku/kus | | | | 70,31 Kč | 5,86 Kč |

Zdroj: vlastní

Následující tabulka představuje kalkulaci nákladů na suroviny na bezlepkový cupcake, konkrétně na období vanilkového cupcake, který lepek obsahoval a je spočítán v tabulce číslo 6. Bezlepkový cupcake se liší jiným druhem mouky a bezlepkovým práškem do pečiva. Celkový náklad surovin na dávku je 88,30 Kč, což je oproti klasickému cupcake dražší téměř o 20 Kč. Náklad surovin na jeden kus bezlepkového cupcake je 7,43 Kč

Tabulka 8: Kalkulace nákladů na suroviny na Bezlepkové vanilkové cupcakes s karamelovým krémem

| Bezlepkové vanilkové cupcakes s karamelovým krémem | | | | | |
|--|-------------------------------|------------|------------|-----------------|----------------|
| Suroviny | Spotřeba na jednu dávku 12 ks | | | Náklad na dávku | Náklad na 1 ks |
| | Váha (g) | Objem (ml) | Počet (ks) | | |
| Bezlepková mouka | 170 | | | 16,15 Kč | 1,35 Kč |
| Máslo | 70 | | | 9,80 Kč | 0,82 Kč |
| Cukr krystal | 240 | | | 2,40 Kč | 0,20 Kč |
| Vejce | | | 2 | 6,00 Kč | 0,50 Kč |
| Vanilkový cukr | 20 | | | 10,80 Kč | 0,90 Kč |
| Bezlep. prášek do pečiva | 6 | | | 2,52 Kč | 0,21 Kč |
| Mléko | | 120 | | 0,96 Kč | 0,08 Kč |
| Sůl | 2 | | | 0,01 Kč | 0,00 Kč |
| Mascarpone | 230 | | | 37,26 Kč | 3,11 Kč |
| Zdobení | 2 | | | 2,40 Kč | 0,20 Kč |
| Celkem za dávku/kus | | | | 88,30 Kč | 7,43 Kč |

Zdroj: vlastní

V další tabulce je přehled průměrného nákladu na jeden kus cupcake verze klasické (s obsahem lepku) a jeden kus bezlepkového cupcake.

Tabulka 9: Očekávaný průměrný náklad na suroviny na 1 cupcake klasický a bezlepkový

| | | | |
|-----------------------|---------|-------------------------|---------|
| 1 ks Cupcake klasický | 5,93 Kč | 1 ks Cupcake bezlepkový | 7,43 Kč |
|-----------------------|---------|-------------------------|---------|

Zdroj: vlastní

Z těchto dvou hodnot lze vycházet při výpočtu nutného množství surovin na celé plánované období dodávky (týden, měsíc,...). Je v plánu péct ze 75 % výrobky s obsahem lepku a zbylých 25 % z bezlepkových surovin. Udávaných 25 % denní produkce cupcakes je kolem 20-25 cupcakes denně, což přibližně odpovídá poptávce celiaků po tomto druhu dortíku. Pokud by poptávka byla jiná, je samozřejmě možné tento poměr v budoucnu upravit.

Tabulka 10: Kalkulace metodou příspěvku na úhradu pro realistický scénář 1.roku

| Kalkulace metodou příspěvku na úhradu [Kč] | | | | | | | |
|--|--------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Výrobek | Vanilkové cupcakes | | Cupcake bezlepkový | | Cupcake deluxe | | Celkem |
| Kusy | 1 | 10 800 | 1 | 7 200 | 1 | 10 800 | 28 800 |
| Prodejní cena | 59 | 637 200 | 69 | 496 800 | 65 | 702 000 | 1 836 000 |
| Prodejní marže | 5,90 | 63 720 | 6,90 | 49 680 | 6,50 | 70 200 | 183 600 |
| PÚ1 | 53,10 | 573 480 | 62,10 | 447 120 | 58,50 | 631 800 | 1 652 400 |
| Zisk 10 % | 5,31 | 57 348 | 6,21 | 44 712 | 5,85 | 63 180 | 165 240 |
| PÚ2 | 48 | 516 132 | 56 | 402 408 | 53 | 568 620 | 1 487 160 |
| Náklady přímé variabilní | 6 | 66 537 | 7,58 | 54 582 | 6,06 | 65 457 | 186 576 |
| <i>Suroviny</i> | 5,95 | 64 269 | 7 | 53 070 | 5,85 | 63 189 | 180 528 |
| Hladká mouka | 0,11 | 1 188 | | | 0,07 | 756,00 | 1 944 |
| Bezlepková mouka | | | 1,35 | 9 720 | | | 9 720 |
| Cukr krupice | 0,20 | 2 160 | 0,20 | 1 440 | 0,08 | 864,00 | 4 464 |
| Vanilkový cukr | 0,90 | 9 720 | 0,90 | 6 480 | 0,36 | 3 888,00 | 20 088 |
| Moučkový cukr | | | | | 0,08 | 864,00 | 864 |
| Sůl | 0,00 | 8,96 | 0,00 | 5,98 | 0,00 | 8,96 | 24 |
| Prášek do pečiva | 0,03 | 324 | | | 0,03 | 324 | 648 |
| Bezlep. práš. do pečiva | | | 0,21 | 1 512 | | | 1 512 |
| Vejce | 0,50 | 5 400 | 0,50 | 3 600 | 0,25 | 2 700 | 11 700 |
| Mléko | 0,08 | 864 | 0,08 | 576 | 0,10 | 1 080 | 2 520 |
| Máslo | 0,82 | 8 856 | 0,82 | 5 904 | 1,28 | 13 824 | 28 584 |
| Mascarpone | 3,11 | 33 588 | 3,11 | 22 392 | | | 55 980 |
| Cream cheese | | | | | 1,99 | 21 492 | 21 492 |
| Olej slunečnicový | | | | | 0,08 | 864 | 864 |
| Kakao | | | | | 0,19 | 2 052 | 2 052 |
| Čokoláda | | | | | 1,30 | 14 040 | 14 040 |
| Cukrářské zdobení | 0,20 | 2 160 | 0,20 | 1 440 | | 0 | 3 600 |
| Zdobení malina | | | | | 0,04 | 432 | 432 |
| <i>Ostatní</i> | 0,21 | 2 268 | 0,21 | 1 512 | 0,21 | 2 268 | 6 048 |
| Papírové košíčky | 0,21 | 2 268 | 0,21 | 1 512 | 0,21 | 2 268,00 | 6 048 |
| PÚ3 | 42 | 449 595 | 48 | 347 826 | 47 | 503 163 | 1 300 584 |
| Náklady přímé fixní | 39 | 422 100 | 39 | 281 400 | 39 | 422 100 | 1 125 600 |
| Mzdy | 29,17 | 315 000 | 29,17 | 210 000 | 29,17 | 315 000 | 840 000 |
| SP+ZP | 9,92 | 107 100 | 9,92 | 71 400 | 9,92 | 107 100 | 285 600 |
| Energie | 2,92 | 31 500 | 2,92 | 21 000 | 2,92 | 31 500 | 84 000 |
| Pronájem prostor | 3,75 | 40 500 | 3,75 | 27 000 | 3,75 | 40 500 | 108 000 |
| PÚ4 | 2,55 | 27 495 | 9,23 | 66 426 | 7,51 | 81 063 | 174 984 |
| Náklady přímé povýrobní | 1,67 | 18 000 | 1,67 | 12 000 | 1,67 | 18 000 | 48 000 |
| Doprava | 1,67 | 18 000 | 1,67 | 12 000 | 1,67 | 18 000 | 48 000 |
| PÚ5 | 1 | 9 495 | 8 | 54 426 | 6 | 63 063 | 126 984 |
| Náklady nepřímé fixní | - | - | - | - | - | - | 77 880 |
| Pronájem far. stánku | - | - | - | - | - | - | 48 000 |
| Internetové připojení | - | - | - | - | - | - | 6 120 |
| EET pokladna | - | - | - | - | - | - | 5 760 |
| Marketing | - | - | - | - | - | - | 18 000 |
| PÚ6 | - | - | - | - | - | - | 49 104 |

Zdroj: vlastní

K zjištění, kolik stojí celkově výrobek cupcake, byl využit kalkulační vzorec s vícestupňovým příspěvkem na úhradu. Kalkulační vzorec byl sestaven pro realistický scénář 1.roku provozu pro vzorové tři produkty. PÚ1 představuje cenu výrobků při odečtení 10% marže. Při požadovaném zisku 10 % je v tabulce

hodnota PÚ2. Výpočtu PÚ3 se dosáhlo přiřazením všech přímých variabilních nákladů, což jsou suroviny a papírové košíčky potřebné k pečení. PÚ4 ukazuje hodnotu při odečtení přímých fixních nákladů jako jsou mzdy zaměstnanců, poplatky za energie a pronájem prostor provozovny. Odečtením přímých nákladů povýrobních vzniká PÚ5. Pro výpočet PÚ6 bylo potřeba odečíst nepřímé fixní náklady od PÚ5. Jednalo se konkrétně o pronájem farmářského stánku, poplatky za internetové připojení, EET pokladnu a náklady na marketing.

3.6.3 Stanovení poptávky

Za pomoci scénářového přístupu byly vytvořeny tři úrovně poptávky pro jednotlivé scénáře. Při následujících propočtech se budou využívat optimistické, realistické a pesimistické scénáře. Optimistický scénář vyjadřuje úroveň poptávky výrazně vyšší než očekávanou, přičemž nepředpokládá žádné problémy při otevírání a žádné neočekávané náklady. Realistický scénář představuje úroveň poptávky na očekávané úrovni a pesimistický scénář pracuje s nižší než očekávanou úrovní poptávky. V tabulce č. 11 je možné sledovat měsíční očekávanou poptávku pro jednotlivé roky ve sledovaném pětiletém období ve specifikovaných scénářích.

Tabulka 11: Odhad průměrné měsíční poptávky po produktech ve třech scénářích během prvních pěti let

| Rok | SCÉNÁŘ | | |
|-----|--------------|-------------|--------------|
| | OPTIMISTICKÝ | REALISTICKÝ | PESIMISTICKÝ |
| 1 | 3360 ks | 2400 ks | 1440 ks |
| 2 | 3480 ks | 2400 ks | 1488 ks |
| 3 | 3720 ks | 2520 ks | 1560 ks |
| 4 | 3840 ks | 2760 ks | 1632 ks |
| 5 | 3960 ks | 3000 ks | 1680 ks |

Zdroj: vlastní

Při výpočtu bodu zvratu vyšlo, že je potřeba denně prodat 100 ks cupcakes za předpokladu, že bude provozovna otevřena 300 dní v roce. Takový počet prodaných cupcakes vyrovnává náklady a výnosy z činnosti za jeden rok. Tento počet prodaných cupcakes reflektuje realistický scénář průměrné měsíční poptávky v tabulce číslo devět během prvních pěti let.

3.6.4 Kapacita

Pro předpokládané úrovně poptávky je také nutné spočítat, zda jsou vůbec realistické z pohledu výrobní kapacity. Pekárna plánuje péct cupcakes přibližně 300 dní z roce (pracovní dny + soboty) při osmihodinových směnách.

Velikost a výkon trouby umožňuje za 1 hodinu provozu upéct 36 kusů cupcakes na celkově třech formách. Následné zdobení však proces zpomaluje, za hodinu jedna pekařka dokáže upéct a nazdobit 30 cupcakes. Pokud v tu dobu nebudou v pekárně žádní zákazníci, je možná práce obou pekařek najednou. V tu chvíli se sice neurychlí proces pečení, který je daný dobou nutnou k upečení těsta, ale může být urychlen proces zdobení. Následný výpočet nicméně počítá pouze s jednou pekařkou.

Jelikož bude v pekárně vyráběn pouze jeden druh pečiva, je vhodné využít výpočet kapacity přes celkový časový fond a hodinový výkon.

Tabulka 12: Potřebná kapacita pro jednotlivé scénáře

| Scénář | Denně ks | Ročně ks |
|--------------|----------|----------|
| OPTISTICKÝ | 140 | 42000 |
| REALISTICKÝ | 100 | 30000 |
| PESIMISTICKÝ | 60 | 18000 |

Zdroj: vlastní

Při naplnění optimistického scénáře, tedy prodeji 140 kusů cupcakes denně při 300 dnech, kdy bude pekárna otevřena by bylo nutné upéct 42000 kusů cupcakes. Pro výpočet je tedy důležité, aby kapacita pekárny byla na stejné či vyšší úrovni.

Tabulka 13: Maximální kapacita pekárny

| Kapacita | |
|-----------------------|-------|
| Dny | 281 |
| Hodiny denně | 8 |
| Hodinový fond | 2248 |
| Hodinový výkon (ks) | 30 |
| Celková kapacita (ks) | 67440 |

Zdroj: vlastní

Z výpočtu v tabulce č. 13 je zřejmé, že celková teoretická kapacita pekárny je na úrovni 67440 upečených cupcakes ročně a kapacita je tedy dostatečná. V případě, že by poptávka byla neočekávaně vysoká, stále existuje rezerva ve zhruba 2000 upečených cupcakes za měsíc. Pro další zvýšení kapacity by bylo nutné investovat do druhé horkovzdušné trouby či její výměny za větší model.

3.6.5 Celkové náklady projektu

Pro jednotlivé scénáře byly vypočteny předpokládané celkové měsíční náklady, které zahrnují jak již zmiňované fixní náklady, tak i variabilní. Variabilní náklady jsou suroviny, které je nutné nakoupit dle odhadnuté poptávky v tabulce číslo 11 a doprava. V tabulkách pro optimistický, realistický a pesimistický scénář jsou vyčísleny jak celkové měsíční náklady, tak i roční a to po dobu prvních pěti let od zahájení provozu pekárny. Všechny měsíční položky jsou sečteny v řádku celkem měsíčně a tento řádek je níže vynásoben 12 jako počtem měsíců v roce. Avšak jeden měsíční nájem je placen jen po dobu osmi měsíců v roce, a to pronájem stánku na farmářském trhu, proto je z celkových ročních nákladů odečten právě tento čtyřměsíční náklad na pronájem stánku.

Tabulka 14: Předpokládané měsíční náklady pro optimistický scénář

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fixní náklady/měsíc | ROK 1 | ROK 2 | ROK 3 | ROK 4 | ROK 5 |
| Pronájem prostor | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč |
| Pronájem stánku na farm. trhu | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč |
| Energie | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Mzdy zaměstnanců | 75 000 Kč | 85 000 Kč | 95 000 Kč | 105 000 Kč | 110 000 Kč |
| Soc. a zdrav. pojištění | 25 500 Kč | 28 900 Kč | 32 300 Kč | 35 700 Kč | 37 400 Kč |
| Odpisy | 1 508 Kč | 3 017 Kč | 3 017 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Internetové připojení | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč |
| EET pokladna | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč |
| Marketingové náklady | 1 000 Kč | 1 000 Kč | 1 000 Kč | 1 000 Kč | 1 000 Kč |
| Variabilní náklady/měsíc | | | | | |
| Suroviny | 21 172 Kč | 21 928 Kč | 23 441 Kč | 24 197 Kč | 24 953 Kč |
| Doprava | 5 500 Kč | 5 500 Kč | 5 500 Kč | 5 500 Kč | 5 500 Kč |
| Nákup kuchyňského vybavení | 400 Kč | 600 Kč | 1 000 Kč | 800 Kč | 800 Kč |
| CELKEM MĚSÍČNĚ | 154 071 Kč | 169 935 Kč | 185 247 Kč | 196 187 Kč | 203 643 Kč |
| CELKEM ROČNĚ | 1 824 846 Kč | 2 015 220 Kč | 2 198 968 Kč | 2 330 242 Kč | 2 419 715 Kč |

Zdroj: vlastní

Tabulka 15: Předpokládané měsíční náklady pro realistický scénář

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fixní náklady/měsíc | ROK 1 | ROK 2 | ROK 3 | ROK 4 | ROK 5 |
| Pronájem prostor | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč |
| Pronájem stánku na farm. trhu | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč |
| Energie | 7 000 Kč | 7 000 Kč | 7 000 Kč | 7 000 Kč | 7 000 Kč |
| Mzdy zaměstnanců | 70 000 Kč | 75 000 Kč | 80 000 Kč | 85 000 Kč | 90 000 Kč |
| Soc. a zdrav. pojištění | 23 800 Kč | 25 500 Kč | 27 200 Kč | 28 900 Kč | 30 600 Kč |
| Odpisy | 1 508 Kč | 3 017 Kč | 3 017 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Internetové připojení | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč |
| EET pokladna | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč |
| Marketingové náklady | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč |
| Variabilní náklady/měsíc | | | | | |
| Suroviny | 15 123 Kč | 15 123 Kč | 15 879 Kč | 17 391 Kč | 18 904 Kč |
| Doprava | 4 500 Kč | 4 500 Kč | 4 500 Kč | 4 500 Kč | 4 500 Kč |
| Nákup kuchyňského vybavení | 400 Kč | 600 Kč | 1 000 Kč | 800 Kč | 800 Kč |
| CELKEM MĚSÍČNĚ | 139 821 Kč | 148 230 Kč | 156 086 Kč | 161 081 Kč | 169 294 Kč |
| CELKEM ROČNĚ | 1 653 856 Kč | 1 754 756 Kč | 1 849 030 Kč | 1 908 977 Kč | 2 007 525 Kč |

Zdroj: vlastní

Tabulka 16: Předpokládané měsíční náklady pro pesimistický scénář

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Fixní náklady/měsíc | ROK 1 | ROK 2 | ROK 3 | ROK 4 | ROK 5 |
| Pronájem prostor | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč | 9 000 Kč |
| Pronájem stánku na farm. trhu | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč |
| Energie | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč | 6 000 Kč |
| Mzdy zaměstnanců | 70 000 Kč | 70 000 Kč | 70 000 Kč | 70 000 Kč | 70 000 Kč |
| Soc. a zdrav. pojištění | 23 800 Kč | 23 800 Kč | 23 800 Kč | 23 800 Kč | 23 800 Kč |
| Odpisy | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč |
| Internetové připojení | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč | 510 Kč |
| EET pokladna | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč | 480 Kč |
| Marketingové náklady | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 500 Kč |
| Variabilní náklady/měsíc | | | | | |
| Suroviny | 9 074 Kč | 9 376 Kč | 9 830 Kč | 10 284 Kč | 10 586 Kč |
| Doprava | 4 000 Kč | 4 000 Kč | 4 000 Kč | 4 000 Kč | 4 000 Kč |
| Nákup kuchyňského vybavení | 100 Kč | 150 Kč | 300 Kč | 150 Kč | 150 Kč |
| CELKEM MĚSÍČNĚ | 130 974 Kč | 131 326 Kč | 131 930 Kč | 132 234 Kč | 132 536 Kč |
| CELKEM ROČNĚ | 1 547 686 Kč | 1 551 915 Kč | 1 559 159 Kč | 1 562 804 Kč | 1 566 433 Kč |

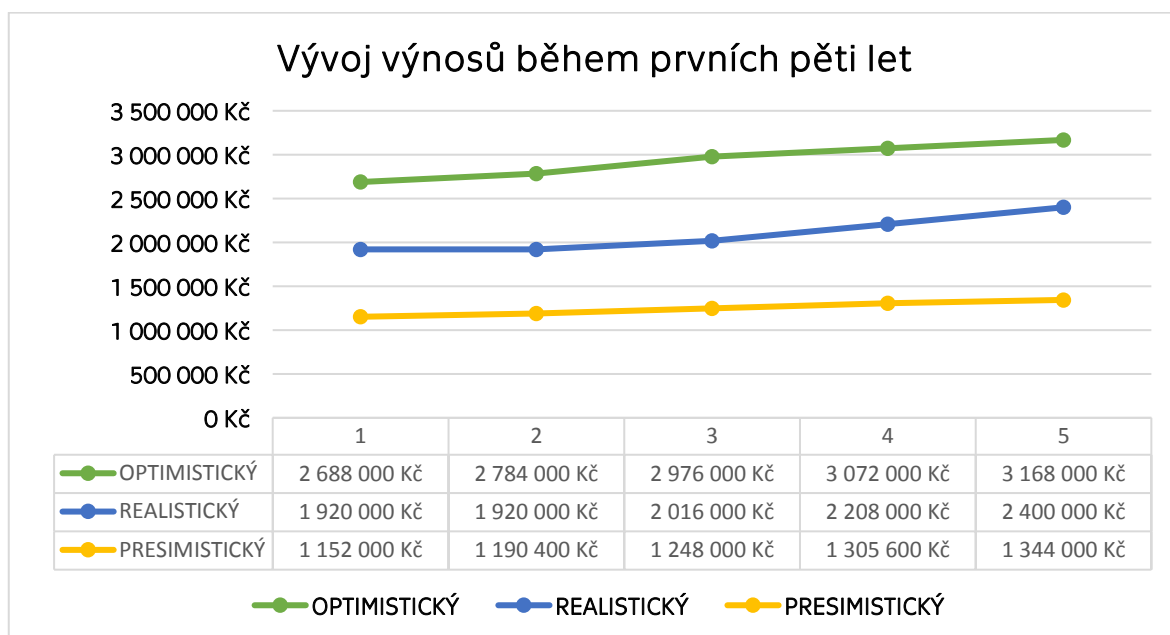
Zdroj: vlastní

3.6.6 Zisk

Díky odhadnutí poptávky a celkových nákladů během prvních pěti let provozu lze dále snadno určit roční výnosy pro jednotlivé scénáře a tím odhadnout i předpokládaný finanční zisk provozovny.

V grafu číslo 1 lze vidět vývoj ročních výnosů pro optimistický, realistický a pesimistický scénář v horizontu pěti let. V mezidobí optimistického scénáře se výnosy zvyšují ročně zhruba o 100 000 Kč. V realistickém scénáři není znát nárůst výnosu v prvních dvou letech. Avšak po nárůstu ve třetím roku od zahájení provozu se výnosy zvyšují meziročně přibližně o 10 %. Pesimistický scénář nejeví v průběhu prvních pěti let zásadní zvýšení výnosů, což dokazuje žlutá křivka v grafu.

Graf 1: Předpokládané výnosy dle jednotlivých scénářů



Zdroj: vlastní

Následující tři tabulky zobrazují předpokládaný čistý zisk pro jednotlivé scénáře a cash flow pekárny během prvních pěti let.

Optimistický scénář reflektuje každý rok vysokou výši čistého zisku. Při naplnění optimistického scénáře by bylo možné uvažovat o otevření vlastní kavárny s produkty pekárny Yes cupcakes, s. r. o.

Tabulka 17: Předpokládaný zisk optimistický scénář

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Výnosy | 2 688 000 Kč | 2 784 000 Kč | 2 976 000 Kč | 3 072 000 Kč | 3 168 000 Kč |
| Náklady | 1 824 846 Kč | 2 015 220 Kč | 2 198 968 Kč | 2 330 242 Kč | 2 419 715 Kč |
| EBIT | 863 154 Kč | 768 780 Kč | 777 032 Kč | 741 758 Kč | 748 285 Kč |
| úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 863 154 Kč | 768 780 Kč | 777 032 Kč | 741 758 Kč | 748 285 Kč |
| Zaokrouhlení | 863 200 Kč | 768 800 Kč | 777 100 Kč | 741 800 Kč | 748 300 Kč |
| Daň | 164 008 Kč | 146 072 Kč | 147 649 Kč | 140 942 Kč | 142 177 Kč |
| EAT | 699 192 Kč | 622 728 Kč | 629 451 Kč | 600 858 Kč | 606 123 Kč |
| (+) Odpisy | 18 100 Kč | 36 200 Kč | 36 200 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Cash Flow | 717 292 Kč | 658 928 Kč | 665 651 Kč | 600 858 Kč | 606 123 Kč |

Zdroj: vlastní

Při realistickém scénáři se předpokládaný čistý zisk snižuje ve druhém a třetím roce podnikání. Od čtvrtého roku podnikání vývoj čistého zisku stoupá, a to

dokonce ve čtvrtém roce o víc než 60 % oproti předchozímu roku. Cash flow 4. a 5. roku je stejné jako čistý zisk, jelikož odpis dlouhodobého majetku je stanoven jen na tři roky.

Tabulka 18: Předpokládaný zisk realistický scénář

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Výnosy | 1 920 000 Kč | 1 920 000 Kč | 2 016 000 Kč | 2 208 000 Kč | 2 400 000 Kč |
| Náklady | 1 653 856 Kč | 1 754 756 Kč | 1 849 030 Kč | 1 908 977 Kč | 2 007 525 Kč |
| EBIT | 266 144 Kč | 165 244 Kč | 166 970 Kč | 299 023 Kč | 392 475 Kč |
| úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 266 144 Kč | 165 244 Kč | 166 970 Kč | 299 023 Kč | 392 475 Kč |
| Zaokrouhlit | 266 200 Kč | 165 300 Kč | 139 200 Kč | 299 100 Kč | 392 500 Kč |
| Daň | 50 578 Kč | 31 407 Kč | 26 448 Kč | 56 829 Kč | 74 575 Kč |
| EAT | 215 622 Kč | 133 893 Kč | 112 752 Kč | 242 271 Kč | 317 925 Kč |
| (+) Odpisy | 18 100 Kč | 36 200 Kč | 36 200 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Cash Flow | 233 722 Kč | 170 093 Kč | 148 952 Kč | 242 271 Kč | 317 925 Kč |

Zdroj: vlastní

V případě pesimistického scénáře není možné v podnikání pokračovat bez financování z vlastních prostředků. Během prvních pěti let je provozovna stále ve ztrátě a byť jsou výsledky hospodaření v průběhu let lepší, kumulovaná ztráta neustále narůstá.

V případě optimistického a realistického scénáře budou provozovatelky po dobu pěti let zadržovat zisk a tvořit z něho rezervy. Zadržovaný zisk bude sloužit pro další investice do podnikání.

Tabulka 19: Předpokládaný zisk pesimistický scénář

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Výnosy | 1 152 000 Kč | 1 190 400 Kč | 1 248 000 Kč | 1 305 600 Kč | 1 344 000 Kč |
| Náklady | 1 547 686 Kč | 1 551 915 Kč | 1 559 159 Kč | 1 562 804 Kč | 1 566 433 Kč |
| EBIT | -395 686 Kč | -361 515 Kč | -311 159 Kč | -257 204 Kč | -222 433 Kč |
| úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | -395 686 Kč | -361 515 Kč | -311 159 Kč | -257 204 Kč | -222 433 Kč |
| Zaokrouhlit | -395 600 Kč | -361 500 Kč | -311 100 Kč | -257 200 Kč | -222 400 Kč |
| Daň | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EAT | -395 600 Kč | -361 500 Kč | -311 100 Kč | -257 200 Kč | -222 400 Kč |
| (+) Odpisy | 18 100 Kč | 36 200 Kč | 36 200 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Cash Flow | -377 500 Kč | -325 300 Kč | -274 900 Kč | -257 200 Kč | -222 400 Kč |

Zdroj: vlastní

3.6.7 Hodnocení investice

Dynamickými metodami lze investici vyhodnotit. Je vhodné využít dynamické metody hodnocení investice, jelikož reflektují čas a riziko. Pro zhodnocení investice jsou využity metody čisté současně hodnoty a vnitřního výnosového procenta pro všechny tři scénářové přístupy. Z grafů vyplývá, že jak v případě optimistického, tak realistického scénáře by byla investice vhodná k realizaci. V případě pesimistického scénáře jsou výsledky výrazně negativní. Vnitřní výnosové procento kvůli neustálé ztrátě nelze vypočítat.

Tabulka 20: Dynamické metody hodnocení investice

| Scénář | Čistá současná hodnota | Vnitřní výnosové procento |
|--------------|------------------------|---------------------------|
| Optimistický | 608 598 Kč | 240 % |
| Realistický | 186 192 Kč | 66 % |
| Pesimistický | -301 880 Kč | - |

Zdroj: vlastní

V tabulkách č. 21, 22 a 23 je zpracovaná diskontovaná doba návratnosti, která se také řadí mezi dynamické investice. Doba návratnosti počítá s diskontovanou hodnotou cash-flow z daného roku, při diskontní sazbě 10 %. Jak je možné vidět, v případě optimistického scénáře by byla investice splacená již v průběhu prvního roku. V případě realistické varianty, tedy prodeji 100 kusů za den, jak to předpokládá bod zvratu, by došlo ke splacení investice v průběhu druhého roku fungování pekárny. V případě naplnění pesimistického scénáře by ke splacení investice vůbec nedošlo a investice by byla ztrátová.

Tabulka 21: Diskontovaná doba návratnosti pro optim. scénář

| Disk. doba návratnosti - optimistický scénář | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Rok | CF | DCF | Kumul. CF |
| 0 | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč |
| 1 | 717 292 Kč | 652 084 Kč | 361 313 Kč |
| 2 | 658 928 Kč | 544 569 Kč | 905 881 Kč |
| 3 | 665 651 Kč | 500 113 Kč | 1 405 995 Kč |
| 4 | 600 858 Kč | 410 394 Kč | 1 816 389 Kč |
| 5 | 606 123 Kč | 376 355 Kč | 2 192 743 Kč |

Zdroj: vlastní

Tabulka 22: Diskontovaná doba návratnosti pro real. scénář

| Disk. doba návratnosti - realistický scénář | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Rok | CF | DCF | Kumul. CF |
| 0 | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč |
| 1 | 233 722 Kč | 212 475 Kč | - 78 296 Kč |
| 2 | 170 093 Kč | 140 573 Kč | 62 276 Kč |
| 3 | 148 952 Kč | 111 910 Kč | 174 186 Kč |
| 4 | 242 271 Kč | 165 474 Kč | 339 660 Kč |
| 5 | 317 925 Kč | 197 406 Kč | 537 067 Kč |

Zdroj: vlastní

Tabulka 23: Diskontovaná doba návratnosti pro pesim. scénář

| Disk. doba návratnosti - pesimistický scénář | | | |
|--|--------------|--------------|----------------|
| Rok | CF | DCF | Kumul. CF |
| 0 | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč | - 290 771 Kč |
| 1 | - 377 500 Kč | - 343 182 Kč | - 633 953 Kč |
| 2 | - 325 300 Kč | - 268 843 Kč | - 902 796 Kč |
| 3 | - 274 900 Kč | - 206 536 Kč | - 1 109 332 Kč |
| 4 | - 257 200 Kč | - 175 671 Kč | - 1 285 003 Kč |
| 5 | - 222 400 Kč | - 138 093 Kč | - 1 423 096 Kč |

Zdroj: vlastní

3.6.8 Citlivostní analýza

Analyzováním rizik, které mohou projekt ohrozit je odhalení vlivu rizika na podnik a uvědomění si pravděpodobnosti vzniku rizika. K přehledu vlivů rizik na podnik Yes cupcakes, s. r. o. byla zpracována citlivostní analýza, která zobrazí absolutní pokles zisku provozovny a procentuální pokles zisku.

Identifikovalo se pět rizikových faktorů, které se mohou vyskytnou v investici. První faktor je riziko, že se sníží poptávka po produktech. Riziko snížení poptávky je reálné, a proto je i odhadovaná pravděpodobnost, že se toto riziko naplní nejvyšší ze všech rizik a to 35 %. Další riziko představuje otevření konkurenčního podniku v blízkosti pekárny, který bude nabízet podobné výrobky za nižší ceny, což provozovnu Yes cupcakes, s. r. o. donutí ke snížení prodejní ceny. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je odhadnuta na 20 %. Třetím rizikovým faktorem může být zvýšení cen surovin potřebných k upečení produktů cupcakes. Změnou nákladů na 1 ks produktu se očekává výrazný

pokles zisku společnosti s pravděpodobností 30 %. Čtvrtý rizikový faktor je zvýšení nájemného s pravděpodobností 5 %. Poslední rizikový faktor zvýšení poplatků za energie se odhaduje s 15% pravděpodobností. U všech faktorů rizik byla stanovena změna oproti realistickému scénáři o 15 %.

Tabulka 24: Citlivostní analýza pro realistický scénář

| Faktor rizika | Jednotka | Současný realist. scénář | Změna o 15 % | Absolutní pokles ročního zisku | % pokles ročního zisku | Odhadovaná pravděpodobnost vzniku rizika |
|-------------------------------------|----------|--------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------|--|
| 1. Snížení poptávky | ks | 2400 | 2040 | 275 522 Kč | 117,90 % | 35 % |
| 2. Konkurence snížení prodejní ceny | Kč/ks | 64 | 54,4 | 237 422 Kč | 101,6 % | 20 % |
| 3. Zvýšení cen surovin | Kč | 15123 | 17391 | 22 032 Kč | 9,4 % | 30 % |
| 4. Zvýšení nájemného | Kč | 9000 | 10350 | 13 122 Kč | 5,6 % | 5 % |
| 5. Zvýšení poplatků za energie | Kč | 7000 | 8050 | 10 206 Kč | 4,4 % | 15 % |

Zdroj: vlastní

Z tabulky 24 plyne, že roční zisk ovlivní nejcitlivěji pokles poptávky po produktech, a to v případě že se poptávka ročně sníží o necelých 400 ks cupcakes, což představuje v denním průměru pokles prodeje o necelé dva cupcakes. V této variantě dojde procentuálnímu poklesu ročního zisku o 117,9 %. V především v začátcích podnikání je těžké mít poptávku v ideální pozici. Ke zvýšení poptávky může pomoci cílený marketing na určitou skupinu zákazníků, které chceme produkty oslovit. Připravit zákazníků zajímavé akce, které je osloví a tím se podpoří poptávka po produktech. Ke snížení poptávky může také dojít při vypovězení dodávek do jedné či druhé kavárny, kde týdenní odběr jedné kavárny představuje téměř 100 ks cupcakes.

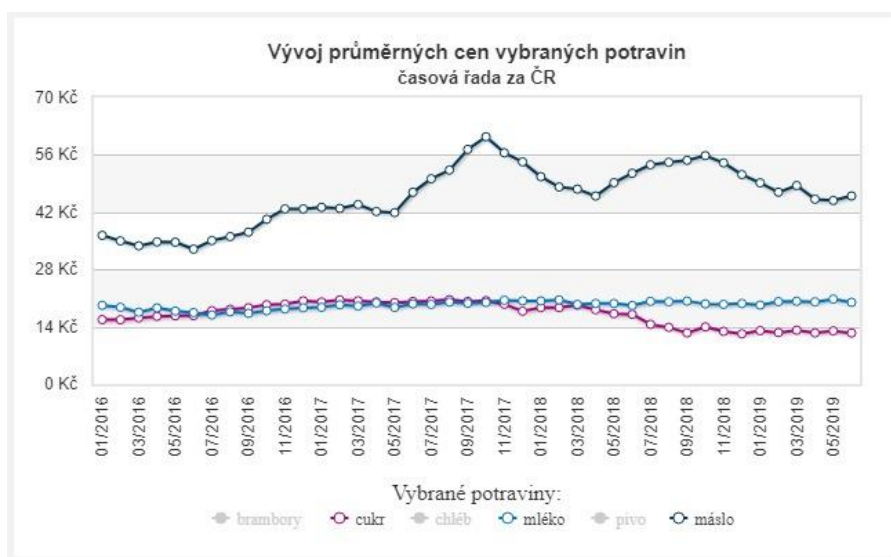
Nezanedbatelný dopad na pokles zisku má i snížení prodejní ceny z průměrných 64 Kč na 54,4 Kč, kdy v relativním vyjádření to představuje změnu ročního zisku přes 100 %. Vstup nové konkurence v blízkém okolí, která své ceny postaví pod cenovou hladinu pekárny Yes cupcakes, s. r. o. může zisk pekárny silně ovlivnit. Vyhnout se snížení prodejní ceny se dá, pokud pekárna bude v průběhu podnikání budovat vztah se zákazníky, kteří by při vstupu nové

konkurence stále věrní pekárně Yes cupcakes, s. r. o. Zabránění konkurenci k přesunu zákazníků se dá předejít tím, že pekárna bude konstantně přicházet s inovacemi produktů, udělá své produktu unikátní. Například se zaměří na zákazníky, maminky s holčičkami, a bude jim nabízet cupcakes v nefinální verzi, čímž bude cílit na to, že si zákazníci mohou produkt sami doma dozdobit. Prodával by se zvlášť korpus základního těsta, odděleně krém, který by si zákazníci dozdobili až doma dle jednoduchého manuálu a fotografie. K základu cupcaku a krému by bylo pár cukrářských ozdob, které by finální vzhled podpořily.

Tyto dva výše zmíněné rizikové faktory představují nejcitlivější faktory v citlivostní analýze. Zbylé tři faktory jsou méně významné, a ne zcela zásadně ovlivní hodnotu ročního zisku při změně o 15 %.

Zvýšení cen surovin nemůže pekárna nikterak předejít. Avšak většinou se zvýšením cen potravin rostou pomalu i mzdy, což může nahrávat i ke zvýšení cen produktu. Nicméně malý nárůst cen surovin potřebných pro výrobu cupcakes neovlivní zisk výrazně, proto by v ten moment nemělo dojít ke zvýšení cen produktů. Na grafu číslo 3 je vidět průměrný nárůst cen potravin, které se využívají při pečení cupcakes. Jedná se o vývoj cen cukru, mléka a másla od ledna 2016 do května tohoto roku. Nejvíce stálá cena je mléka, která se takřka nemění. Malé změny v ceně jsou znázorněny i u cukru, kdy dokonce cena od září roku 2018 mírně klesá. Oproti tomu cena másla je velmi kolísavá, proto je nezbytné, aby si pekárna hlídala akční ceny másla a v ten moment si vytvořila dostatečné zásoby, které budou možné dle doby spotřeby udělat.

Graf 2: Vývoj průměrných cen cukru, mléka a másla



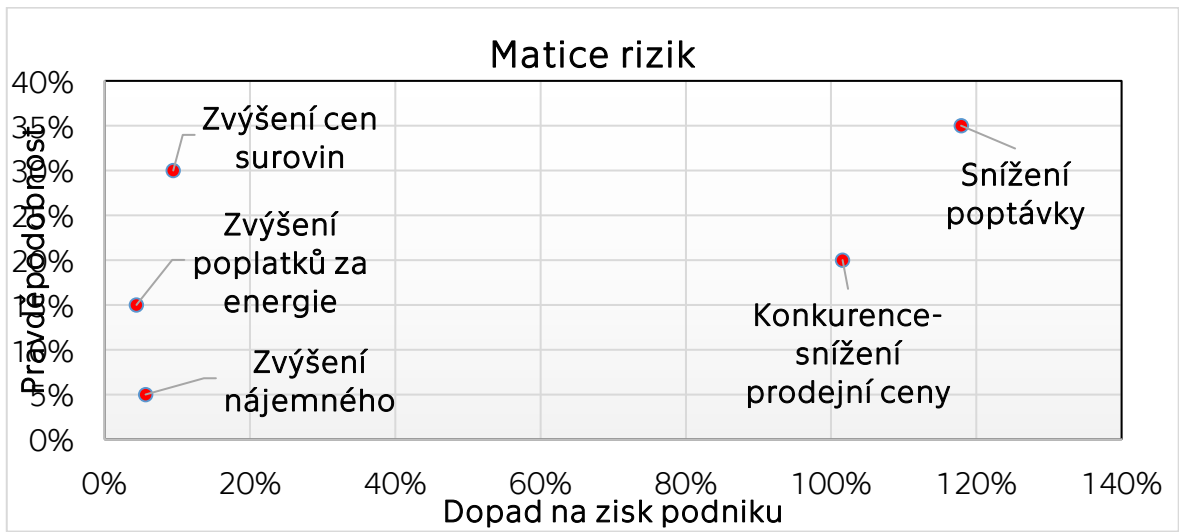
zdroj: Český statistický úřad, 2019

Riziko zvýšení nájemného pekárny je malé. Jelikož pronajímatel je blízky z rodiny jedné ze zakladatelek, proto by nemělo hrozit nečekané zvýšení ceny nájemného. Avšak pokud by se nájemné zvýšilo o 15 %, tak by to projektu přineslo přes 13 tisíc Kč absolutní pokles zisku, což je v procentech 5,6.

Zvýšení poplatků za energie by mělo na zisk nejnižší vliv. Nicméně je to riziko, které nelze ovlivnit. Předpokládá se, že ceny za energie nebudou klesat, tak se dá předejít nečekaném zvýšení tím, že u dodavatele vyjedná fixní sazba po určitou dobu. Pokud by přece jen došlo ke zvýšení, absolutní pokles zisku bude něco málo přes 10 tisíc korun, což je velmi podobné jako u zvýšení nájemného.

Celkový dopad zisk podniku dle jednotlivých rizikových faktorů je přímo znázorněn v grafu matice rizik. V první třetině grafu jsou tři nejméně rizikové faktory, a to zvýšení nájemného, zvýšení poplatků za energie a zvýšení cen surovin. V poslední třetině grafu, tedy v části, kde dopad rizikových faktorů je 100 % a výše se nacházejí dva faktory, konkrétně snížení prodejní ceny produktů a snížení poptávky po výrobcích.

Graf 3: Matice rizik



Zdroj: vlastní

3.7 Vyhodnocení projektu

Cílem projektu je otevření pekárny na výrobu cupcakes na pražském Zahradním městě. Podobná provozovna v blízkém okolí, která by se specializovala na tento typ sladkého pečiva, není, proto se tato příležitost jeví jako vhodná. Provozovna chce cílit na trh B2B v podobě dodávek do kaváren, ale i na trh B2C, nejdříve především na zákazníky, kteří se vyskytují v blízkém okolí pekárny. Pekárna plánuje péct i na zakázku.

Finanční hledisko ukázalo, že projekt je vhodné realizovat v případě optimistického scénáře, tak i realistického. Optimistický scénář dokonce umožňuje rozvoj provozovny již v průběhu prvních pěti let. V případě realistického scénáře by bylo vhodné v podnikání pokračovat, jak je stanoveno od začátku projektu. Pesimistický scénář je velmi ztrátový a v jeho případě by nebylo vhodné projekt realizovat (nicméně pravděpodobnost nastání pesimistického scénáře se nepovažuje za extrémně vysokou).

Pekárna Yes cupcakes, s. r. o. si stanovila čtyři strategické cíle. První je spuštění provozu pekárny v první polovině roku 2020. Jelikož prostory k pronájmu jsou již stavebně upraveny k provozování pekárny, tento cíl by mělo být reálné splnit. Další dva strategické plány nelze ani po zpracování studie proveditelnosti vyhodnotit. Jedná se totiž o dlouhodobé cíle. Konkrétně dostat se do jednoho roku do povědomí obyvatel v blízkém okolí pekárny a do dvou let mít zákazníky po celé Praze. Nicméně poslední čtvrtý cíl sledující návratnost vložených finančních prostředků do tří let od začátku projektu je podle propočtů teoreticky splnit v případě optimistického a realistického scénáře. Při naplnění realistického scénáře dojde k návratnosti investice v průběhu druhého roku fungování pekárny, v optimistickém scénáři již první rok provozu. V případě pesimistického scénáře k návratnosti investice během pěti let nedojde a investice je tedy ztrátová.

Při předpokladu, že skutečnost by se opravdu měla pohybovat dle propočtů realistického scénáře je doporučeno projekt realizovat.

4. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti za účelem rozhodnutí o otevření pekárny v Praze, která se bude specializovat na výrobky cupcakes. Analýza konkurence v Praze ukázala, že v celé Praze není výrazná konkurence, která by podnikala v podobném odvětví cukrářství. Konkurence je především v kavárnách, které také malé dortíky zvané cupcakes prodávají.

Z výpočtů obsažených v diplomové práci vyplývá, že projekt pekárny je životaschopný při naplnění optimistického a realistického scénáře. V prvním případě se zakladatelkám investice vrátí již po prvním roce, v druhém případě by zřejmě došlo k plné návratnosti investice na počátku čtvrtého roku od otevření pekárny. K výpočtům v diplomové práci je nutné přistoupit obezřetně, to zejména proto, že poptávka byla pro výpočet nastavena jako konstantní, nicméně je zřejmé, že tomu tak nebude, a hlavně v prvních měsících bude značně kolísat. Po zkoušení produktů v prvních měsících může přijít pokles, než zákazníci do pekárny znovu naleznou cestu.

Je tedy nutné zákazníky neustále stimulovat a motivovat k nákupům, vytvářet atraktivní produkty a snažit se neustále přicházet s novými verzemi cupcakes, aby se příležitostní zákazníci stali zákazníky stálými. Avšak díky evidenci nejoblíbenějších druhů cupcakes bude klást důraz na stálý prodej těchto nejvíce prodávaných výrobků dle zákazníků.

Provozování pekárny má hlavní cíl rozvinout zálibu v pečení třech zakladatelek, není tedy cílem vybudovat velký řetězec. Pokud by projekt pekárny fungoval a byl ziskový, do budoucna by zakladatelky chtěly proměnit prostor u prodejního okénka v malou kavárnu, kde by bylo možné si čerstvé produkty pekárny i sníst.

Dle mého názoru se podařilo cíl diplomové práce splnit, tedy vypracovat studii proveditelnosti pro otevření pekárny Yes Cupcakes s. r. o., který ověří, zda je projekt konkurenceschopný. Pro otevření pekárny není potřeba žádný cizí kapitál, studie proveditelnosti může žádost o úvěr v budoucnu vhodně doplnit, pokud by byla potřeba.

Seznam použité literatury

FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

GRASSEOVÁ, M. A KOL. Analýza v rukou manažera. 1.vyd. Praha: Computer Press. 2010. ISBN 80-251-1200-4.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-4551.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., ODEHNALOVÁ, D. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0798-1.

CHOI, Kyung K. a Nam H. KIM. Structural sensitivity analysis and optimization. New York: Springer Science+Business Media, c2005. Mechanical engineering series (Berlin, Germany). ISBN 0-387-23232-x.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A. a kol. Business plán – krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014, 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: GRADA PUBLISHING PRAHA, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247154-52.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. aktualiz. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: VŠE Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.

MULFORD CHARLES W a Eugene E. COMISKEY. *Creative cash flow reporting: uncovering sustainable financial performance*. Hoboken: John Wiley, c2005. ISBN 0-471-46918-1.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. London: Nerdynaut, 2017. ISBN 978-15-497-9054-6.

PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-807-1793-670

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.

SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Tomáš ORLÍK a Pavel SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

TELLIS, G. J. Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2000, 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

VAREY, Richard J. *Marketing Communication: Principles and Practice*. 2. vyd. London: Routledge, 2012. ISBN 9780415230407.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

Elektronické zdroje

Cupcakes s vanilkou a karamellem. Goldendot.cz [online]. 2017 [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.goldendot.cz/cupcakes-s-vanilkou-a-karamellem/>

HDP, národní účty. Český statistický úřad [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp__narodni__ucty

Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace__spotrebitelske__ceny

Jak si splnit sen a zamilovat si cupcakes?. Makuky's cupcakes [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: <http://www.makuky.cz/index.php/o-nas/>

Městské části hlavního města Prahy. Český statistický úřad [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/mesta__a__obce

Náš příběh. Cheecup cheesecakes cupcakes [online]. Praha, 2012 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: <https://www.leliscupcakes.com/onas>

O nás. Cup and Cake [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: <http://www.cupandcake.cz/o-nas>

O nás. Cheecup cheesecakes cupcakes [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: <http://www.cheecup.cz/nase-firma.html>

Osnova Studie proveditelnosti. Ministerstvo vnitra [online]. 2018 [cit. 2019-08-22]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/osnova-studie-proveditelnosti-pdf.aspx

Pinterest [online]. [cit. 2019-08-22]. Dostupné z: cz.pinterest.com

Restaurace - Praha. Tripadvisor [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Restaurants-g274707-Prague__Bohemia.html

Sociálně demografická analýza městské části Praha 10. Sociální portal Praha 10 [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z: https://socialniportal.praha10.cz/Portals/12/Dokumenty%20-%20kpss/oso_soc_dem_anal.pdf

Vývoj průměrných cen vybraných potravin. Český statistický úřad [online].

Praha, 2019 [cit. 2019-07-17]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-prumernych-cen-vybranych-potravin>

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Předpokládané výnosy dle jednotlivých scénářů | 77 |
| Graf 3: Vývoj průměrných cen cukru, mléka a másla..... | 83 |
| Graf 2: Matice rizik | 84 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí..... | 15 |
| Obrázek 2: Tradiční marketingový mix 4P | 20 |
| Obrázek 3: Komplexní produkt a jeho tři úrovně | 22 |
| Obrázek 4: Muffin, Obrázek 5: Cupcake | 38 |
| Obrázek 6: Narozeninové cupcakes..... | 42 |
| Obrázek 7: Dětské cupcakes..... | 42 |
| Obrázek 8: Možnosti zdobení | 42 |
| Obrázek 9: Vánoční cupcakes, Obrázek 10: Velikonoční cupcakes..... | 42 |
| Obrázek 11: Deluxe cupcakes s čokoládovým krémem..... | 45 |
| Obrázek 12: Vanilkové cupcakes s karamelovým krémem..... | 46 |
| Obrázek 13: Konkurenti nabízející cupcakes | 50 |
| Obrázek 14: Přímí konkurenti, hlavní produkty cupcakes..... | 50 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Analýza rizik pekárny Yes cupcakes, s. r. o..... | 62 |
| Tabulka 2: Zakladatelský rozpočet Yes cupcakes, s. r. o. | 65 |
| Tabulka 3: Lineární odpisy dlouhodobého majetku | 66 |
| Tabulka 4: Počáteční rozvaha Yes cupcakes, s. r. o. | 67 |
| Tabulka 5: Seznam možných surovin pro výrobu cupcakes..... | 68 |
| Tabulka 6: Kalkulace nákladů na suroviny na vanilkové cupcakes s karamelovým krémem..... | 69 |
| Tabulka 7: Kalkulace nákladů na suroviny na Deluxe cupcakes s čokoládovým krémem..... | 69 |
| Tabulka 8: Kalkulace nákladů na suroviny na Bezlepkové vanilkové cupcakes s karamelovým krémem..... | 70 |
| Tabulka 9: Očekávaný průměrný náklad na suroviny na 1 cupcake klasický a bezlepkový | 70 |
| Tabulka 10: Kalkulace metodou příspěvku na úhradu pro realistický scénář 1.roku | 71 |
| Tabulka 11: Odhad průměrné měsíční poptávky po produktech ve třech scénářích během prvních pěti let..... | 72 |
| Tabulka 12: Potřebná kapacita pro jednotlivé scénáře | 73 |
| Tabulka 13: Maximální kapacita pekárny | 73 |
| Tabulka 14: Předpokládané měsíční náklady pro optimistický scénář | 75 |
| Tabulka 15: Předpokládané měsíční náklady pro realistický scénář | 75 |
| Tabulka 16: Předpokládané měsíční náklady pro pesimistický scénář | 76 |
| Tabulka 17: Předpokládaný zisk optimistický scénář..... | 77 |
| Tabulka 18: Předpokládaný zisk realistický scénář | 78 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 19: Předpokládaný zisk pesimistický scénář | 78 |
| Tabulka 20: Dynamické metody hodnocení investice | 79 |
| Tabulka 21: Diskontovaná doba návratnosti pro optim. scénář | 79 |
| Tabulka 22: Diskontovaná doba návratnosti pro real. scénář | 80 |
| Tabulka 23: Diskontovaná doba návratnosti pro pesim. scénář | 80 |
| Tabulka 24: Citlivostní analýza pro realistický scénář | 81 |

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení:

V Praze dne: 23. 08. 2019

Monika Boháčová

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |