

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podnikatelský plán pro založení
cukrárny

Business Plan to Start a Sweetshop

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

SEVEROVÁ

NATÁLIE

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Severová** Jméno: **Natálie** Osobní číslo: **482705**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Podnikatelský plán pro založení cukrárny

Název bakalářské práce anglicky:

Business Plan to Start a Sweetshop

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro novou cukrárnu v Lounech.
Přínos: Přínosem práce je vytvoření podkladu, který může sloužit pro založení vlastního podniku.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část – základní informace o podnikatelském plánu, popis struktury podnikatelského plánu, 3. Praktická část – popis podniku, analýza trhu, strategie a marketing, finanční plán, rizika podnikání, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

Srpová J., Svobodová I., Skopal P., Orlík T. Podnikatelský plán a strategie, Praha: Grada Publishing. 2011
Synek M. a kol. Manažerská ekonomika, vydání 5. Praha: Grada Publishing. 2011
Janišová D., Křivánek M. Velká kniha o řízení firmy, Praha: Grada Publishing. 2013
Karliček M. a kol. Základy marketingu, Praha: Grada Publishing. 2018

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SEVEROVÁ, Natálie. *Podnikatelský plán pro založení cukrárny*. Praha: ČVUT 2021. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 28. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Tímto děkuji své vedoucí bakalářské práce Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, rady poskytnuté při konzultacích a také za ochotu, kterou mi v průběhu psaní bakalářské práce věnovala.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na založení cukrárny ve městě Louny, která se specializuje na vlastní výrobu a prodej odlehčených cukrářských výrobků. Bakalářská práce má případně posloužit autorce pro zřízení cukrárny po dokončení jejího studia. Teoretická část bakalářské práce se věnuje právním formám podnikání, administrativnímu postupu při založení firmy, popisu struktury a náležitostem podnikatelského plánu.

Praktická část bakalářské práce obsahuje samotný podnikatelský plán cukrárny. Při jeho sestavení byly využity získané poznatky na základě odborných publikací a bylo postupováno dle struktury podnikatelského plánu uvedené v teoretické části bakalářské práce. V závěru je zhodnocena proveditelnost podnikatelského plánu a reálnost vytvoření udržitelného a ziskového podnikání.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, cukrárna, podnikatelský plán na založení cukrárny, analýza, začínající podnik

Abstract

The bachelor's thesis deals with the elaboration of a business plan for the establishment of a sweetshop in the town of Louny, specializing in its own production and sale of lightweight confectionery products. The bachelor's thesis should possibly serve the author for the establishment of a sweetshop after the completion of her studies. The theoretical part of the bachelor's thesis deals with the legal forms of business, the administrative procedure in establishing a company, a description of the structure and the essentials of a business plan.

The practical part of the bachelor's thesis contains a business plan of a confectionery. During its compilation, the acquired knowledge was used on the basis of professional publications and the structure of the business plan presented in the theoretical part of the bachelor's thesis was compiled. Finally, the feasibility of a business plan and the reality of creating a sustainable and profitable business are evaluated.

Key words

Business Plan, Financial Plan, Sweetshop, Business Plan to Start a Sweetshop, Analysis, Start-Up

OBSAH

Úvod	6
1 Popis podnikatelského plánu a jeho účel	8
2 Struktura podnikatelského plánu	9
2.1 Popis podnikatelské příležitosti	9
2.2 Organizace a procesy podniku	11
2.3 Strategie podniku	12
2.4 Analýza prostředí	13
2.5 Marketingový mix	15
2.6 Finanční plán	16
2.7 Rizika	21
3 Administrativní postup při založení firmy	22
3.1 Získání živnostenského oprávnění	22
3.2 Zápis do živnostenského rejstříku	23
3.3 Zápis do obchodního rejstříku	23
4 Popis podnikatelské příležitosti	26
5 Organizace a procesy podniku	28
5.1 Vedení podniku	28
5.2 Zaměstnanci podniku	28
5.3 Podnikové procesy	29
5.4 Kompetence zaměstnanců a náklady na mzdy	31
6 Strategie podniku	33
6.1 Mise	33
6.2 Vize	33
6.3 Cíl	33
7 Analýza prostředí	34
7.1 Makroprostředí podniku	34
7.1.1 Politicko-právní vlivy	34
7.1.2 Ekonomické vlivy	35
7.1.3 Sociálně-kulturní vlivy	36
7.1.4 Technologické vlivy	37

7.2	Mikroprostředí podniku.....	37
7.2.1	Zákazníci	37
7.2.2	Konkurence	41
7.2.3	Dodavatelé.....	46
7.3	SWOT analýza.....	47
8	Marketingový mix.....	49
8.1	Produkt.....	49
8.2	Cena.....	51
8.3	Propagace	51
8.4	Distribuce	52
9	Finanční plán	53
9.1	Náklady podniku.....	53
9.2	Přirážková kalkulace nákladů.....	54
9.3	Tržby	55
9.4	Zakladatelský rozpočet.....	57
9.5	Účetní výkazy	58
9.5.1	Rozvaha	58
9.5.2	Výkaz zisku a ztráty.....	60
9.5.3	Cash flow.....	61
9.6	Finanční analýza	61
9.6.1	Bod zvratu a finanční ukazatele.....	61
9.6.2	Zhodnocení investice.....	64
10	Analýza rizik	67
Závěr	68
Seznam použité literatury	69
Seznam obrázků	73
Seznam tabulek	74

ÚVOD

Podnikatelský plán je dokument, ve kterém jsou popsány podstatné informace týkající se vnitřních i vnějších okolností spojených s podnikatelským záměrem. Tento dokument je sestavován za účely získání finančních prostředků od investorů nebo bank a v případě této bakalářské práce se jedná o zjištění, zda je založení podniku reálné a životaschopné.

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení cukrárny, která bude mít šanci uspět na trhu. Cukrárna se sídlem ve městě Louny se bude specializovat na výrobu odlehčených zákusků a dortů. Příležitost pro založení tohoto typu podniku se jeví díky mezeře na trhu, kterou se podnik pokusí zaplnit.

Toto téma jsem si vybrala na základě vlastní obliby v pečení a zájmu o kvalitní potraviny. V budoucnu uvažuji o založení si vlastní cukrárny, která se bude specializovat na pečení odlehčených cukrářských výrobků. Vzhledem k tomu, že ve městě Louny se nachází jediná cukrárna, která tento produkt nabízí, našla jsem příležitost a inspiraci pro svůj byznys plán.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části je definován podnikatelský plán a jsou položeny teoretické základy pro strukturu podnikatelského plánu, která bude aplikována v praktické části bakalářské práce. V praktické části bude vypracován konkrétní plán na založení cukrárny, kde budou využity pro posouzení reálnosti a životaschopnosti podniku základy z teoretické části práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POPIS PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A JEHO ÚČEL

„Podnikatelský plán je dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (SRPOVÁ, 2011)

Podnikatelský plán může být také sestavován v různých fázích podnikání, a to při založení podniku, změny strategie podniku, růstu podniku, v období změny, a z jiných důvodů, které přinesou jakoukoli změnu v podnikání. (SVOBODOVÁ, 2017)

Účely podnikatelského plánu je zjištění, zda je podnikatelský plán realizovatelný, a aby si o něm vlastníci podniku utřídili myšlenky. Dále to může být z důvodu zjištění, zda se v průběhu podnikání vrátí vložené finanční prostředky. Tyto účely slouží samotnému začínajícímu podnikateli. Podnikatelský plán může být také sestavován za účelem získání chybějících finančních prostředků, a to prostřednictvím investorů nebo banky. Může být také sestaven za účelem odhadu změny v byznys modelu, a zda tyto změny přinesou očekávaná pozitiva. Těmito byznys změnami může být například investice do nových technologií, aj. (SRPOVÁ, 2011)

Samotná podnikatelka si podnikatelským plánem ověří, zda je založení podniku reálné a životaschopné. Zjistí v něm, které kroky musí učinit, aby bylo její podnikání úspěšné. Podnikatelka se tak v podnikatelském plánu zaměřuje především na trhy, na které bude vstupovat, kdo bude zákazníkem podniku, sílu konkurence a vlastní konkurenceschopnost. Pozornost musí být též věnována tomu, zda se navrátí vložené finanční prostředky a přesvědčit se o tom, zda bude mít podnik dostatečné kapacity v případě růstu poptávky, nebo zda zvládne své podnikání udržet i v případě snížení poptávky. (SRPOVÁ, 2011)

Podnikatelský plán by měl podnikateli odpovědět na otázky, kde se zrovna nachází, kde se chce nacházet v budoucnu a jak chce dosáhnout svých plánů. (SVOBODOVÁ, 2017)

2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Co se týče struktury podnikatelského plánu, není dána žádná určitá struktura, které by se podnikatel musel držet. Proto je možné se setkat s různými strukturami podnikatelského plánu, které se liší dle účelu, za jakým je podnikatelský plán sestaven. (SVOBODOVÁ, 2017)

Investoři i banky mají jiné požadavky na strukturu podnikatelského plánu. Podnikatelský plán pro banku většinou obsahuje větší množství informací, které jsou podloženy řadou dalších dokumentů. Při žádosti o úvěr bývají podnikatelské plány rozšířeny o zajištění úvěru a splátkový kalendář. Oproti tomu investoři nepožadují příliš rozsáhlý podnikatelský plán, a to z důvodu šetření času. Podnikatelské plány pro investora bývají většinou prezentovány ve formě prezentací a po osobním setkání se doplňují a aktualizují dle požadavků investora. (SVOBODOVÁ, 2017)

Podnikatelka vytváří podnikatelský plán pro vlastní účely. Chce ověřit, zda je podnikání realizovatelné a udržitelné v čase a zjistit, kdo bude zákazníkem podniku, na jakém trhu se bude pohybovat, jaká je potřeba zaměstnanců, určení organizační struktury, zjistit, za jakých podmínek bude podnik dosahovat zisku nebo naopak, kdy se dostane do ztráty. (SVOBODOVÁ, 2017)

Podnikatelka tak pro sestavení podnikatelského plánu za vlastními účely použila následující strukturu, kde se zaměřuje na analýzu mikroprostředí a makroprostředí podniku, ve kterých analyzuje konkurenci, potenciální zákazníky, dodavatele a vlivy makroprostředí, které podnikání ovlivňují. Dále rozepisuje organizační strukturu a kompetence zaměstnanců, sestavuje finanční plán, kde si ověřuje, zda je realizovatelné tvořit zisk a vytvořit úspěšné podnikání. (SRPOVÁ, 2011)

2.1 Popis podnikatelské příležitosti

V této části je popsáno, kde může být spatřena podnikatelská příležitost. Podnikatelské příležitosti mohou být spatřeny pro již zavedený podnik nebo pro podnik, který hodláme založit. Je potřeba se přesvědčit o tom, že je nejvhodnější okamžik pro podnik vstoupit na trh a že má ty nejlepší předpoklady podnikatelský plán zrealizovat. (SRPOVÁ, 2011)

Při zakládání podniku je nutné zjistit, zda je podnik schopen vytvořit udržitelné podnikání, což znamená, že bude dosahovat příjmů po formálním založení firmy. Podnikatelské příležitosti pro začínající podnik mohou být vhodné díky neuspokojené poptávce po produktu, nevyužitým nebo špatně využitým zdrojům nebo kombinace obojího. Díky těmto příležitostem je podnik schopný najít mezeru na trhu, které může využít pro započítání své činnosti. (SRPOVÁ, 2020)

Podnikatelský plán, při popisování podnikatelské příležitosti, **musí stanovit základní informace**:

- právní formu,
- předmět podnikání,
- sídlo firmy. (Česká republika, 1991)

Právní forma podnikání

Volba právní formy je důležité rozhodnutí, neboť toto rozhodnutí má dlouhodobě ekonomické, daňové a právní důsledky. Pokud jde o podnikatelský plán, týká se tato volba podnikatele. **Definice podnikatele** je stanovena v § 420 až § 430 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (Česká republika, 2012). Z něhož například cituji:

- **Podle § 420 odst. 1 občanského zákoníku**, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. (Česká republika, 2012)

Celkem rozlišujeme čtyři právní formy podnikání:

- **živnostenské podnikání** - podnik jednotlivce (fyzická osoba samostatně výdělečně činná),
- **kapitálové společnosti** – společnost s ručením omezeným a akciová společnost,
- **obchodní společnosti** - veřejná obchodní společnost a komanditní společnost),
- **družstva** - družstvo a evropská družstevní společnost. (Česká republika, 2012)

Pro účely této bakalářské práce byla zvolena právní forma **společnost s ručením omezeným**, která může být nahrazena vybranou zkratkou „**s. r. o.**“ nebo „**spol. s r. o.**“ . (Česká republika, 2012)

Předmět podnikání a sídlo firmy

Pro účely této bakalářské práce byl zvolen **předmět podnikání** – provoz cukrárny/pekárny **se sídlem ve městě Louny**. Zvolený předmět podnikání spadá podle § 20 přílohy č. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) pod ohlašovací živnost řemeslnou (Česká republika, 1991). Podmínky pro získání živnostenského oprávnění s provozem cukrárny (ohlašovací živnost řemeslná) jsou následující:

- **předložení zakladatelské listiny**, předložení dokladu prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž je umístěno sídlo (v daném případě nájemní smlouva, souhlas vlastníka nemovitosti apod.),
- **neexistence překážky provozování živnosti** podle § 8 živnostenského zákona. (Česká republika, 1991)

2.2 Organizace a procesy podniku

V této části jsou **představeni vlastníci a klíčová osobnost** firmy. Právě klíčovými osobnostem bývá připisován velký význam v úspěšnosti provozu celého podniku. Proto je důležité uvést u těchto osob vzdělání, praktické zkušenosti v oboru nebo řídicích funkcích. (SRPOVÁ, 2011)

Dále je popsána organizační struktura společnosti. „**Organizační strukturou** rozumíme účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku“ (SYNEK, 2002 str. 138). Organizační struktury v podniku vznikají za účelem dělby práce, určení pravomocí a omezení rozpětí řízení. Dělbou práce se přiděluje vykonavatelům práce takovým způsobem, aby byla co nejefektivnější. Rozpětím řízení se rozumí počet osob, které je manažer schopen efektivně řídit. Snižováním rozpětí řízení vznikají v podniku organizační úrovně. Při širokém rozpětí řízení vzniká méně organizačních úrovní, a tím pádem je organizační struktura plochá. Při zúženém rozpětí řízení vzniká organizační struktura strmá. (SYNEK, 2002)

Organizační struktura dále definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech. Funkční role stanovují, kdo se bude specializovat na určité činnosti v podniku a jaká bude dělba práce. V těchto rolích jsou stanoveny nositelé činností, kteří mají odpovědnost a pravomoc na splnění činností, které mu byly svěřeny. Díky udělení pravomocí se podnik stává fungování schopnou jednotkou, neboť určením pravomocí jsou definovány vztahy mezi nositeli činností. (SYNEK, 2002)

Pomocí pravomocí jsou v podniku definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Podle těchto vztahů a jejich koordinace vznikají tyto druhy organizačních struktur:

- liniiová organizační struktura,
- funkční organizační struktura,
- liniiově-štabní organizační struktura. (SYNEK, 2002 str. 141)

Liniiová organizační struktura je příkladem nejstarší organizační struktury, která stojí na předpokladu, že každý pracovník má jednoho nadřízeného, který zastává veškeré řídicí činnosti. **Funkční** organizační struktura je takovou formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Funkční struktura seskupuje pracovníky, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. **Liniiově-štabní** organizační struktura vzniká kombinací liniiové a funkční organizační struktury. Tvoří ji liniiové útvary, které jsou podřízené jednomu vedoucímu. Ke každému útvaru je přiřazen štab, který pomáhá liniiovému vedoucímu realizovat jeho řízení. Štab zastává administrativu a další činnosti, které podporují řídicí činnost liniiového vedoucího, včetně zpracování návrhů na rozhodnutí. Vedoucí liniiového útvaru sám rozhoduje a vydává příkazy podřízeným pracovníkům. (SYNEK, 2002)

„**Proces** je definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti.“ (JANIŠOVÁ, 2013 str. 127)

Procesy probíhají napříč organizací a přispívají k tvorbě organizační struktury podniku. Zodpovědnost za jednotlivé procesy nesou vedoucí těchto útvarů. V procesech by měla být jasně vymezena startující a ukončující aktivita. Vstupem procesu mohou být dokumenty, činnosti z předchozího procesu, materiál, aj. Výstupem procesu jsou produkty dané činnosti, a to buďto ve formě produktů jako fyzických výstupů nebo různých dokumentů ve formě elektronických výstupů. Dále se popisují činnosti procesu, které jsou nezbytnými aktivitami, které vedou k dosažení cíle daného procesu. (JANIŠOVÁ, 2013)

Vedoucí, který jednotlivý proces vede, se nazývá vlastníkem procesu. Vlastník procesu je tedy koordinátor činností, který se snaží o co nejlepší výsledek daného procesu. (JANIŠOVÁ, 2013)

Procesy klasifikujeme do tří základních skupin, kterými jsou:

- řídicí procesy,
- hlavní procesy,
- podpůrné procesy. (JANIŠOVÁ, 2013)

Řídicí procesy jsou určeny pro management podniku, který jejich pomocí řídí kvalitu výstupů daných procesů a rozvoj firmy. Jedná se především o procesy spojené s controllingem, vytvářením firemních strategií a řízením rizik. **Hlavní procesy** vytvářejí produkt, který je určen pro externího zákazníka. Tyto výstupy vytvářejí hodnotu produktu v očích zákazníka. **Podpůrné procesy** podporují realizaci hlavních procesů. Tyto procesy bývají většinou velmi universální a mohou se stát předmětem outsourcingu. (JANIŠOVÁ, 2013)

Dále je v podnikatelském plánu stanoven přesný počet zaměstnanců podniku, popis pracovní náplně jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře, vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi a náklady na jednotlivé pracovní pozice. (SRPOVÁ, 2011)

2.3 Strategie podniku

V této kapitole je uveden **cíl, mise a vize** společnosti. „**Mise** (z lat. *mittēre* – poslat, nechat jít) vyjadřuje poslání neboli účel firmy, a to proč byla firma založena“. (JANIŠOVÁ, 2013) „**Vize** (z lat. *vidēre* – vidět) vyjadřuje obraz chtěné budoucnosti. Je to stav společnosti, který chceme vidět a zažít v určitém časovém okamžiku v budoucnosti, například v horizontu pěti let. Čím podrobněji bude budoucí obraz společnosti popsán, tím více jej budeme chtít vidět, respektive zažít.“ (JANIŠOVÁ, 2013) **Cíl** je vytvořen pomocí metody SMART, kde každé písmeno reprezentuje určitý význam:

- specifický (specific),
- měřitelný (measurable),
- akceptovatelný (achievable),
- reálný (realistic),
- termínovaný (trackable). (JANIŠOVÁ, 2013)

2.4 Analýza prostředí

V podnikatelském plánu se nachází analýza marketingového **mikroprostředí** a **makroprostředí** trhu, na kterém bude podnik vystupovat. Při **analýze makroprostředí** podniku, jež vyjadřuje širší rámec pro podnikání na daném trhu, využil podnik tzv. **PEST analýzu**, která zahrnuje následující vlivy:

- politicko-právní (P),
- ekonomické (E),
- sociálně-kulturní (S),
- a technologické (T). (KARLÍČEK, 2018)

V **politicko-právních vlivech** jsou vypsány regulace, kterým podnik podléhá. Síla regulace se odvíjí od faktu, na kterém trhu se daný podnik nachází. Tyto regulace vytvářejí jisté vstupní bariéry na trh. Některé trhy jsou regulovány více a jiné zase méně. Tyto regulace také vytvářejí jistá omezení při provozování živnosti, jiné zase představují příležitosti pro podnik. Nejvyšší regulaci podléhají zdraví škodlivé produkty, např. tabák, alkohol, aj. (KARLÍČEK, 2018)

Regulace v Evropské unii týkající se potravinářského průmyslu jsou prozatím jedny z nejkomplexnějších a nejpřísnějších na světě. V České republice kontroluje Státní zemědělská a potravinářská komora (SZPI) kvalitu zemědělských potravin od výroby po prodej. Její kompetencí je kontrola jakosti potravin, kontrola bezpečnosti potravin, kde se zaměřuje především na výskyt mikroorganismů, obsah potravinářských aditiv a obsah látek znečišťujících životní prostředí. Dále zde dominuje státní veterinární správa (SVS), která dohlíží na výrobu, přepravu, skladování potravin živočišného původu. Dalším důležitým orgánem je hygienická služba, která spadá pod ministerstvo zdravotnictví. Hygienická služba zjišťuje příčiny ohrožení nebo poškození zdraví potravin, dále kontrolu materiálů, které přicházejí do styku s potravinami. (ŠŤOVÍČEK, 2017)

Ekonomických vlivy jsou v případě bakalářské práce zaměřeny na nezaměstnanost, hrubý domácí produkt a průměrnou mzdu. Všechny tyto aspekty mají vliv na cenotvorbu, kupní sílu, příjmovou nerovnost, poptávku po produktech. Kupní síla v České republice ale i celosvětově se zvyšuje. Díky této skutečnosti se zvyšuje poptávka po prémiových a kvalitních produktech, které bude podnik nabízet ve formě kvalitních odlehčených cukrářských výrobků. (KARLÍČEK, 2018)

K popisu ekonomického vývoje využil podnik analýzy HDP (hrubý domácí produkt), díky kterému lze posoudit výkonnost ekonomiky daného státu. "*Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na území daného státu za určité období.*" (ČSÚ, 2021)

Na poptávku mají vliv také **sociálně-kulturní vlivy**. Vstup na trh v případě podniku ovlivňuje návštěvnost gastronomických zařízení, trendy a módní vlny, které se neustále mění a vyvíjejí a je potřeba, aby je podnik neustále sledoval a přizpůsoboval se jim. (KARLÍČEK, 2018)

V poslední řadě mohou poptávku ve velké míře ovlivnit **technologické vlivy**. Podniky se musejí těmto technologickým vlivům neustále přizpůsobovat a také správně prognózovat technologický vývoj na daném trhu. (KARLÍČEK, 2018)

Další nedílnou součástí analýzy prostředí je **analýza mikroprostředí**, která zahrnuje analýzu:

- zákazníků,
- konkurence,
- a dodavatelů. (KARLÍČEK, 2018)

Při analýze **zákazníků** je popsán celkový trh, který vyjadřuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby, tudíž zákazníků, kteří mají ze statků značný užitek, mají k němu přístup a jsou ochotni daný produkt či službu koupit. (SRPOVÁ, 2011)

Podle konkrétních potřeb zákazníků je rozdělen trh na segmenty. Trh lze segmentovat např. podle požadavků zákazníků na kvalitu nebo cenu, podle regionů, nákupních motivů, aj. Díky segmentaci podnik určí skupiny zákazníků s podobnými potřebami a zájmy, a především podobným nákupním chováním. (SRPOVÁ, 2011)

Při analýze **konkurence** se podnik zaměřuje na konkurenty ve městě. Touto analýzou je možné se dozvědět silné a slabé stránky konkurentů, a jaká je konkurenceschopnost podniku. Slabých stránek konkurence může podnik využít ve svůj prospěch, případně nalézt mezeru na trhu. Hrozba vstupu na cukrárenský trh je vysoká, protože kavárenský a cukrárenský byznys je spojen s nízkými bariérami vstupu na daný trh. (KARLÍČEK, 2018)

Analýza **dodavatelů** poskytuje firmě zdroje o dodavatelích, které potřebuje k tomu, aby mohla vyrábět a prodávat své produkty. Dodavatelé mohou firmu ohrožovat v ten okamžik, kdy oni sami nemají konkurenci na trhu, na kterém působí a daný podnik je tedy na jejich činnosti závislý. Silnou pozici mají také dodavatelé, kteří zvyšují podniku hodnotu vnímanou jeho zákazníky tím, že podnik odebírá suroviny a zboží od dodavatele, který má silnou pozici na trhu. (KARLÍČEK, 2018)

Na konci kapitoly se nachází shrnutí analýzy. **SWOT analýza** je vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy. Tato analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Je vhodné vybrat pro podnik především významné stránky SWOT analýzy a v každé kategorii zmínit kolem pěti oblastí. Název SWOT vznikl spojením čtyř slov:

- strengths (silné stránky),
- weaknesses (slabé stránky),
- oportunities (příležitosti),
- threats (hrozby). (JANIŠOVÁ, 2013)

2.5 Marketingový mix

Po výběru analýze prostředí podniku vyhotovuje podnik nejznámější marketingový mix, jímž je 4P, jež je klasickým marketingovým mixem. Tzv. 4P tvoří:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion). (SRPOVÁ, 2011)

Produkt tvoří podstatu nabídky podniku a uspokojuje potřeby zákazníků. Produktem může být fyzické zboží nebo služby. Vlastnostmi produktu jsou design, značka, obal a dodatečné služby. (Srpová, 2011)

Produkt lze odlišit od konkurenčního produktu například funkčními benefity, kvalitou materiálu, trvanlivostí, spolehlivostí, rozdíly v designu a balení, rozdíly ve formě tvaru, rozměru nebo množství, v míře přizpůsobení individuálním potřebám zákazníků, rozdíly v rychlosti doručení a dalších doprovodných služeb. (KARLÍČEK, 2018)

Design je jedna z nejvýznamnějších konkurenčních výhod a je základem emocionální diferenciací. Design hraje důležitou roli také ve službách, a to především design prodejního místa. Vedle designu je důležitý také obal produktu. Obal chrání zboží, umožňuje zavírání a otevírání produktu, obsahuje popis produktu. Zajímavý obalový design může také upoutat pozornost zákazníka, aniž by firma musela vynakládat peníze do marketingové komunikace. Dále podnik volí charakteristiky svého produktu, které mohou odlišit produkt od konkurenčního produktu. Jedná se především o kvalitu doplňkových služeb, výrobu z kvalitních surovin a s tím spojený prodej kvalitních produktů. (KARLÍČEK, 2018)

Cena je jediné „P“ marketingového mixu, které představuje pro podnik výnos. Z tohoto důvodu má správné stanovení ceny pro firmu existenční význam. Podnik zohledňuje při tvorbě ceny následující faktory:

- náklady na výrobu, distribuci a prodej,
- ceny konkurence,
- hodnotu vnímanou zákazníky. (KARLÍČEK, 2018)

Náklady na výrobu představují pro podnik dolní hranici ceny. Pokud se cena dostane pod hranici nákladů spojených s výrobou, podnik nemůže dosáhnout zisku. Podnik si může dovolit toto snížení pouze krátkodobě, např. když se nachází v časech recese nebo pro odstranění konkurence, v dlouhodobém horizontu není ale tento stav možný. Při tvorbě ceny orientované pouze na náklady se jedná o přírážkovou metodu tvorby ceny, kdy firmy přidává k nákladům na výrobu, distribuci a prodej ziskovou marži. Tvořit cenu ale pouze pomocí přírážky není vhodnou metodou, je důležité orientovat se také podle konkurence. Nabízí-li konkurent stejný produkt za nižší cenu, stává se podnik nekonkurenceschopným. Dále přírážková metoda nezohledňuje hodnotu produktu vnímanou zákazníkem, kdy je zákazník ochoten zaplatit více než je stávající cena produktu. Tímto způsobem se snaží firmy odhadovat horní hranici ceny. (KARLÍČEK, 2018)

Pomocí **propagace** může podnik komunikovat s okolním světem. V případě marketingové komunikace se jedná o nejviditelnější složku marketingového mixu. Pomocí komunikační politiky se snaží podnik dosahovat jím předem stanovených cílů:

- ekonomické cíle – stimulace poptávky k samotnému nákupu,
 - informační cíle – poskytování informací o existenci produktu, kvalitě a jeho vlastnostech,
 - emocionální cíle – vytváření pozitivního postoje k produktu u spotřebitelů.
- (SRPOVÁ, 2011)

Pro marketingovou komunikaci mohou být využívány nástroje, jako jsou reklama, podpora prodeje, public relations, aj. Reklama je nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace. (KARLÍČEK, 2018)

Distribuce je způsob, kterým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Distribuce se dělí na přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímé distribuční cesty nevyužívají žádné distribuční mezičlánky, produkt se tedy dostává od podniku rovnou do rukou zákazníka. Přímé distribuční cesty využívají především vlastních prodejen a prodejců, e-shopů, katalogů, aj. Výhodou přímé distribuční cesty je, že podnik má kontrolu nad svými produkty. (KARLÍČEK, 2018)

Přímé distribuční cesty nejsou vhodnou variantou pro všechny podniky, ve většině případů je efektivnější využívat distribuční mezičlánky. V tomto případě se tedy jedná o nepřímé distribuční cesty. Nejrozšířenější je prodej pomocí maloobchodních sítí, dále to jsou franšizanti, velkoobchody, agenti, překupníci, aj. (KARLÍČEK, 2018)

Distribuční strategie se dělí na:

- intenzivní distribuce – podnik se snaží, aby byl produkt dostupný zákazníkům kdykoliv a kdekoliv,
- exkluzivní distribuce – podnik klade důraz na zážitek spojený s přebíráním produktu,
- selektivní distribuce – jedná se o kombinaci intenzivní a exkluzivní distribuce, kdy podnik využívá omezeného počtu distributorů. (KARLÍČEK, 2018)

2.6 Finanční plán

Náklady a tržby

*„Náklady jsou určeny dvojitým pojetím, a to pojetím ve vnitropodnikovém účetnictví a ve finančním účetnictví. Ve **vnitropodnikovém účetnictví** definuje ekonomická teorie náklady jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“ (SYNEK, 2011 str. 80) „**Finanční účetnictví** definuje náklady jako spotřebu hodnot v daném období zachycenou ve finančním účetnictví.“ (SYNEK, 2011 str. 80)*

Náklady jsou důležitým ukazatelem činnosti podniku a podnik je musí usměrňovat a řídit. Aby mohly být náklady řízeny, je třeba je důkladně roztřídit. Základními členěními nákladů jsou:

- druhové třídění nákladů,
- účelové třídění nákladů,
- členění nákladů v manažerském rozhodování. (SYNEK, 2011)

Druhové členění nákladů shromažďuje náklady do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů. Základními členěními druhového členění nákladů jsou nákladové druhy:

- spotřeba materiálu, surovin, energií, provozních látek,
- odpisy,
- mzdové náklady,
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky, aj.),
- náklady na externí služby. (SYNEK, 2011)

Účelové členění nákladů se dále člení na náklady:

- podle místa vzniku a odpovědnosti,
- podle výkonů (kalkulační členění nákladů). (SYNEK, 2011)

Při **Členění nákladů v manažerském rozhodování** je důležité třídění nákladů:

- dle závislosti na změnách objemu výroby (fixní a variabilní náklady),
- oportunitní – částka peněz ztracená za zdroje, jež nejsou použity na nejlepší možnou alternativu,
- relevantní – náklady ovlivňující rozhodování, protože se v závislosti na něm mění,
- explicitní – náklady za nakoupené výrobní zdroje, nájemné, za použití cizího kapitálu, aj. (SYNEK, 2011)

Tržby podniku jsou hlavní složkou jeho výnosů. Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb za dané období (den, měsíc, rok). Tržby jsou hlavní složkou výnosů a finančním prostředkem podniku na hrazení nákladů a daní. Tržby může podnik evidovat z prodeje vlastních výrobků a služeb nebo za nabízené zboží. Dále to může být také prodej zásob materiálu, nepotřebných strojů, tržby za patenty, licence, aj. Podnik plánuje své tržby proto, aby stanovil předpokládaný objem prodeje a příjmy z tohoto prodeje za dané období (den, měsíc, rok). Vychází z předchozí analýzy trhu a odhaduje objem prodeje a průměrnou denní útratu zákazníka. Vynásobením odhadovaného objemu prodeje a průměrnou denní útratou získává podnik výši tržeb. (SYNEK, 2011)

Dále podnik odhaduje vývoj tržeb ve třech scénářích, a to ve scénáři realistickém, kde se jedná o reálný odhad prodeje a průměrné denní útraty zákazníka. Dále ve scénáři pesimistickém podnik odhaduje nejhorší možnou variantu vývoje tržeb a v optimistickém scénáři odhaduje nejlepší možný vývoj tržeb podniku. (SRPOVÁ, 2011)

Účetní výkazy

„Rozvaha je základním účetním výkazem každého podniku a informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní a jak je tento majetek financován. Rozvaha je sestavována vždy za určité období a musí platit, že se aktiva rovnají pasivům.“ (KNÁPKOVÁ, 2017)

Aktiva tvoří majetkovou strukturu podniku. Základním hlediskem třídění aktiv je doba jejich upotřebitelnosti, případně likvidnost (rychlost konverze v peněžní prostředky). Aktiva lze rozdělit na:

- pohledávky za upsaný kapitál,
- dlouhodobý majetek,
- oběžná aktiva,
- časové rozlišení. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Pohledávky za upsaný kapitál zachycují stav nesplacených akcií nebo podílů jako jednu z protipoložek základního kapitálu. Často se tato položka v podnicích nevyskytuje, tedy bývá nulová. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Dlouhodobý majetek je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, dlouhodobým nehmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem. Dlouhodobý majetek se nespotřebovává, ale opotřebovává a jeho životnost je delší než jeden rok. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Oběžný majetek představuje krátkodobý majetek podniku. Oběžný majetek se spotřebovává a jeho doba životnosti je nižší než jeden rok. Oběžný majetek tvoří zásoby, jež představuje materiál, nedokončené výrobky, polotovary, výrobky a zboží nakoupené k prodeji. Další položkou jsou pohledávky, které se dělí na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé pohledávky jsou součástí oběžného majetku, i když mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje cenné papíry a peněžní prostředky v pokladně, v bance. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Časové rozlišení aktiv zachycuje zůstatky účtu časového rozlišení nákladů příštích období, komplexních nákladů příštích období a příjmů příštích období. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Pasiva zachycují finanční strukturu podniku. Pasiva se skládají z:

- vlastního kapitálu,
- cizích zdrojů,
- časového rozlišení. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Vlastní kapitál tvoří základní kapitál, který vzniká především při založení společnosti, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření, výsledek hospodaření z minulých let. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Cizí zdroje tvoří rezervy a závazky (dlouhodobé, krátkodobé). Rezervy představují částku peněz, kterou bude podnik muset v budoucnu vydat. Dlouhodobé závazky jsou závazky z obchodního styku delší než jeden rok a krátkodobé závazky představují závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, krátkodobé úvěry, aj. a jsou kratší než jeden rok. (KNÁPKOVÁ, 2017)

Časové rozlišení pasiv zachycuje zůstatky výdajů příštích období a výnosů příštích období. (KNÁPKOVÁ, 2017)

„Výkaz zisku a ztráty je účetní výkaz, který sleduje výsledky hospodaření podniku.“ (SCHOLLEOVÁ, 2017) Při vykonávání hlavní činnosti podniku vznikají produkty, které podnik následně prodává a realizuje **výnosy**. Při tvorbě produktu vznikají **náklady** za

spotřebu výrobních faktorů (práce, zásoby, majetek). Výnos je peněžním vyjádřením výsledku hospodaření a náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby podniku. Výnosy a náklady jsou tokové veličiny a výkaz zisku a ztráty je sleduje vždy za určité období (obvykle hospodářský nebo kalendářní rok). Výnosy a náklady se ve výkazu zisku a ztráty rozdělují na výnosy a náklady z provozní činnosti a z finanční činnosti. V **provozní činnosti** jsou výnosy týkající se hlavní činnosti podniku, tj. prodej zboží, výrobků, služeb, polotovarů, dlouhodobého majetku. Od těchto výnosů se odečítají náklady za spotřebu na získání výnosů. Když od výnosů z provozní činnosti jsou odečteny náklady z provozní činnosti, je získán **provozní výsledek hospodaření**. Za výnosy z **finanční činnosti** se považují např. výnosy z cenných papírů nebo výnosové úroky. Finanční náklady jsou úroky placené za zapůjčení kapitálu. Po odčtení finančních nákladů od finančních výnosů je získán **finanční výsledek hospodaření**. Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření je získán výsledek hospodaření před zdaněním, od kterého se následně odečítá daň z příjmu a výsledkem je **výsledek hospodaření za účetní období**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Cash flow neboli výkaz o peněžních tocích se sestavuje za účelem zachycení skutečných peněz, které do podniku přicházejí a odcházejí z něj. Stejně jako výkaz zisku a ztráty obsahuje tokové veličiny, jimiž jsou v tomto případě příjmy a výdaje. **Příjmy** jsou reálné peníze, které přicházejí do podniku a **výdaje** jsou reálné peníze, které z podniku vycházejí. Struktura výkazu o peněžních tocích se skládá z informací o:

- provozní činnosti,
- investiční činnosti,
- finanční činnosti. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Výpočet cash flow je možný dvěma metodami, a to metodou přímou a nepřímou. **Přímá metoda** cash flow zachycuje přímo příjmy a výdaje a jejich rozdíl. **Nepřímá metoda** výpočtu cash flow je založena na korekci hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku.“ (KNÁPKOVÁ, 2017) *„Finanční analýza je také inventurou činností podniku, a jak se jeho činnost promítá ve finanční výkonnosti a zdraví podniku.“* (SCHOLLEOVÁ, 2017) Základními informacemi pro získání zdrojů pro finanční analýzu jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Bod zvratu je takový objem produkce, při kterém se tržby rovnají nákladům, a podnik dosahuje nulového provozního zisku. Tudiž bod zvratu představuje výši produkce nebo tržeb, kterých je třeba dosáhnout, aby podnik mohl začít být ziskový. Bod zvratu je blíže specifikovaný v kapitole **3.6.6 Finanční analýza**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Pro změření stránky finančního zdraví podniku byly využity **poměrové ukazatele**, jimiž jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Ukazatele rentability poměřují výsledek hospodaření podniku ke zvolené srovnávací základně. "Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu." (SCHOLLEOVÁ, 2017) Ukazateli rentability jsou:

- **ROA** (Return on Assets), rentabilita aktiv = $\frac{EBIT}{\text{aktiva}}$
- **ROE** (Return on Equity), rentabilita vlastního kapitálu = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
- **ROS** (Return on Sales) = $\frac{EAT}{\text{Tržby}}$ (SCHOLLEOVÁ, 2017).

„Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměňovat aktiva na peníze a krýt jimi včas všechny splatné závazky.“ (SCHOLLEOVÁ, 2017) **Ukazateli likvidity** jsou:

- **Běžná likvidita** = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- **Rychlá likvidita** = $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$
- **Peněžní likvidita** = $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (SCHOLLEOVÁ, 2017).

Dále podnik uvádí **ukazatele aktivity**, které zachycují schopnost podniku využít jednotlivé majetkové části. Ukazatele aktivity mají dva typy, a to počet obrátů a dobu obratu. Ukazatele obratovosti informují o počtu obrátek za určité období (kolikrát převyšují roční tržby hodnotu položky). Ukazatele doby obratu vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. (SCHOLLEOVÁ, 2017) Ukazatele aktivity jsou následující:

- **Obrat aktiv** = $\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
- **Obrat zásob** = $\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$
- **Doba obratu zásob** = $\frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$
- **Doba obratu pohledávek** = $\frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$
- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** = $\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$ (SCHOLLEOVÁ, 2017).

"**Ukazatele zadluženosti** poměřují cizí a vlastní zdroje a zabývají se schopností hradit náklady dluhu." (SCHOLLEOVÁ, 2017) Ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost a úrokové krytí.

- **Celková zadluženost** = $\frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva}}$
- **Dlouhodobá zadluženost** = $\frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{aktiva}}$
- **Úrokové krytí** = $\frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$ (SCHOLLEOVÁ, 2017).

Doba návratnosti investice říká, za jakou dobu podnikání se vrátí investovaná částka. Podnik využil **statické metody doby návratnosti**, která nezohledňuje faktor času, tudíž nevyužívá diskontování. (SVOBODOVÁ, 2017) Dále podnik využívá **dynamické metody doby návratnosti**, kde se nevyužívá průměrného cash flow jako ve statické metodě, ale cash flow diskontovaného, tudíž tato metoda zohledňuje faktor času a je pro podnik přesnější. Výpočet a vzorce těchto dvou metod jsou specifikovány v kapitole **9.6.2 Zhodnocení investice**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Dalším bodem finanční analýzy podniku je **metoda čisté současné hodnoty** (NPV), která porovnává příjmy a výdaje z investice v současných hodnotách, tj. diskontuje je podnikovou diskontní mírou, která je nejlépe odhadnutelná pomocí WACC podniku. Kritériem čisté současné hodnoty je, že $NPV > 0$. Pokud je NPV nižší nule, znamená to, že investice nebude pro vlastníka výdělečná a je pro něj nepřijatelná. Bližší specifikace metody čisté současné hodnoty (NPV) jsou v kapitole **9.6.2 Zhodnocení investice**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Posledním bodem finanční analýzy je určení vnitřního výnosového procenta (IRR). **„Vnitřní výnosové procento je relativní procentní výnos, který investice poskytuje během svého provozu.“** (SCHOLLEOVÁ, 2017) Pokud je $IRR > WACC$, je investici možné přijmout. Vzorec a bližší specifikace výpočtu vnitřního výnosového procenta jsou uvedeny v kapitole **9.6.2 Zhodnocení investice**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

2.7 Rizika

„Z hlediska podnikatelských rizik je **riziko** chápáno jako možnost, že může s nějakou pravděpodobností dojít k události, se kterou nebylo v původním plánu počítáno.“ (SMEJKAL, 2013) Hlavní vlastností rizika je nahodilost. Rizika můžeme rozdělit následovně:

- politická rizika,
- ekonomická rizika – makroekonomická, mikroekonomická, úvěrová, platební apod.,
- bezpečnostní,
- právní a spojené s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovací, manažerská, rizika spojená s inovací apod. (SMEJKAL, 2013)

S rizikem nastávají v podnicích často změny veličiny v čase, která může nabýt jak negativní, tak i pozitivní odchylky od očekávaných hodnot. (SMEJKAL, 2013)

Pro analýzu rizik může být využit tzv. registr předvídatelných rizik, jež je seznam rizik, která podnik očekává, že mohou nastat. K těmto rizikům se pak přidává hodnota pravděpodobnosti výskytu, která se pohybuje ve škále od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší pravděpodobnost výskytu a 5 nejvyšší pravděpodobnost. Dále se také udává velikost dopadu na podnik, kdy 1 znamená nejnižší dopad a 5 nejvyšší dopad. Součinem těchto dvou veličin se pak ohodnocuje velikost rizika, a určují se priority, kterým rizikům se snažit předcházet nejvíce. Jako poslední je uvedeno preventivní opatření rizika, kde podnik podává návrhy na taková opatření, aby k danému riziku nedošlo. (KORECKÝ, 2011)

3 ADMINISTRATIVNÍ POSTUP PŘI ZALOŽENÍ FIRMY

3.1 Získání živnostenského oprávnění

Hodlá-li fyzická osoba, resp. více těchto osob podnikat jako právnická osoba, je nutné nejprve tuto právnickou osobu založit (např. společenskou smlouvou nebo jiným zakladatelským dokumentem). Zakládání této právnické osoby je upraveno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů (Česká republika, 2012).

Společenská smlouva společnosti s ručením omezeným musí mít formu notářského zápisu. Formu notářského zápisu rovněž musí mít zakladatelská listina. (MPO, 2018)

Registrační povinnost právnické osoby, která zahajuje podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona, je možno splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě prostřednictvím jednotného registračního formuláře (JRF), který vydalo Ministerstvo průmyslu a obchodu. (MPO, 2018)

Podmínky pro získání živnostenského oprávnění s provozem cukrárny (ohlašovací živnost řemeslná) jsou následující:

- předložení zakladatelské listiny,
- předložení dokladu prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž je umístěno sídlo (v daném případě nájemní smlouva, souhlas vlastníka nemovitosti apod.),
- neexistence překážky provozování živnosti podle § 8 živnostenského zákona (Česká republika, 1991). (MPO, 2018)

U živností, u nichž se vyžaduje prokázání odborné způsobilosti (řemeslné, vázané, koncesované), je právnická osoba povinna ustanovit odpovědného zástupce, který musí vždy splňovat jak všeobecné, tak i zvláštní podmínky provozování živnosti i podmínku neexistence překážky provozování živnosti dle § 8 živnostenského zákona. Podmínka odborné způsobilosti se prokazuje předložením dokladů o vzdělání, praxi, osvědčení, oprávnění, případně i autorizaci — podle druhu živnosti. U řemeslné živnosti se odborná způsobilost prokazuje způsoby uvedenými v § 21 a § 22 živnostenského zákona. K získání živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit též následující všeobecné podmínky provozování živnosti dle § 6 živnostenského zákona, kterými jsou: (Česká republika, 1991)

- plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- bezúhonnost — prokazuje se výpisem z evidence „rejstříku trestů“. (MPO, 2018)

3.2 Zápis do živnostenského rejstříku

Splnil-li ohlašovatel všechny podmínky stanovené zákonem, provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 pracovních dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis (§ 47 odst. 1 živnostenského zákona). Podle odst. 3 § 47 živnostenského zákona, ve výpisu vydaném právnické osobě se uvede (Česká republika, 1991):

- obchodní firma nebo název, adresa sídla, identifikační číslo osoby, bylo-li přiděleno, u zahraniční osoby označení a adresa umístění odštěpného závodu v České republice,
- předmět podnikání v úplném nebo částečném rozsahu podle § 45 odst. 4, případně další doplňující údaje vztahující se k rozsahu živnostenského oprávnění, pokud je podnikatel v ohlášení uvedl,
- doba platnosti živnostenského oprávnění,
- den vzniku živnostenského oprávnění,
- datum a místo vydání výpisu. (Česká republika, 1991)

3.3 Zápis do obchodního rejstříku

Cukrárna/kavárna se zvolenou právní formou společnost s ručením omezeným s jediným zakladatelem musí být zapsána v obchodním rejstříku. Dle § 6 zákona o obchodních korporacích, právní jednání týkající se založení, vzniku, změny, zrušení nebo zániku obchodní korporace vyžadují písemnou formu s úředně ověřenými podpisy. (Česká republika, 2012)

Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou, kterou podepisují všichni jednatele společnosti (§ 8 odst. 1 zákona o obchodních korporacích). Vzhledem k tomu, že společnost zakládá jediný zakladatel, což umožňuje § 11 zákona o obchodních korporacích, zakládá se společnost zakladatelskou listinou pořízením ve formě veřejné listiny (8 odst. 2 zákona o obchodních korporacích). Obsah společenské smlouvy/zakladatelské listiny stanoví § 146 zákona o obchodních korporacích. (Česká republika, 2012)

Zápis společnosti do obchodního rejstříku podává zakladatel. Pro zápis do obchodního rejstříku bude zakladatel dle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, (dále „zákon o veřejných rejstřících“) potřebovat:

- živnostenské oprávnění (§13 odst. zákon o veřejných rejstřících),
- zakladatelskou listinu,
- písemné prohlášení vlastníka nemovitosti, že s umístěním sídla osoby a provozovny souhlasí. Prohlášení nesmí být starší než 3 měsíce a podpisy na něm musí být úředně ověřeny (§ 14 zákona o veřejných rejstřících). (Česká republika, 2013)

Do obchodního rejstříku se zapisují údaje dle § 25 a § 48 zákona o obchodních korporacích (Česká republika, 2012), a to například:

- název a sídlo firmy,
- právní forma,
- předmět podnikání,
- statutární orgán (osoba jednatele),
- počet členů,
- den vzniku firmy a zápisu do obchodního rejstříku,
- identifikační číslo,
- výše základního kapitálu společnosti (§ 48 odst. 1 písm. b) „zákon o veřejných rejstřících“, podle § 30 zákona o obchodních korporacích-základní kapitál obchodní korporace je souhrn všech vkladů (peněžitých i nepeněžitých),
- jméno a sídlo nebo adresa místa pobytu, popřípadě také bydliště, liší-li se od adresy místa jejích společníků, výše podílu každého společníka, druh podílu a popis práv a povinností s ním spojených alespoň odkazem na společenskou smlouvu uloženou ve sbírce listin (§ 48 odst. 1 písm. j) „zákon o veřejných rejstřících“). Vzhledem k tomu, že sídlo firmy se nachází ve městě Louny, bude podávána žádost o zápis do obchodního rejstříku Krajskému soudu v Ústí nad Labem (§ 75 zákon o veřejných rejstřících“).

Návrh na zápis do obchodního rejstříku bude podávat zakladatel v listinné podobě (lze i v elektronické) krajskému soudu v Ústí nad Labem (§ 75 zákon o veřejných rejstřících). Podpis návrhu na zápis v listinné podobě musí být úředně ověřen (§ 22 odst. 2 zákona o veřejných rejstřících). (Česká republika, 2013)

Nutnost splnění vkladových povinností

Rejstříkovému soudu se musí doložit listina o splnění vkladových povinností. Jedná se o to, že před zápisem do obchodního rejstříku je nutné mít splaceny minimálně 30 % ze všech vkladů. Tato podmínka je dána § 148 zákona o obchodních korporacích. Splacení vkladu doloží zakladatel firmy potvrzením z banky a prohlášením správce vkladu. Minimální výše vkladu je podle § 142 zákona o obchodních korporacích 1 Kč, ledaže společenská smlouva/zakladatelská listina určí, že výše vkladu je vyšší. (Česká republika, 2012)

Podle § 23 zákon o veřejných rejstřících odst. 1 - peněžitý vklad do kapitálových společností se splácí na zvláštní účet u banky nebo spořitelního a úvěrního družstva (dále jen „banka“), který zřídí správce vkladů. Banka s těmito prostředky neumožní nakládat dříve, než kapitálová společnost vznikne, ledaže se jedná o úhradu zřizovacích výdajů nebo vrácení emisních kursů zakladatelům. (Česká republika, 2013)

Podle § 23 zákon o veřejných rejstřících odst. 2 - nepeněžitý vklad se do kapitálové společnosti vnese před jejím vznikem. (Česká republika, 2013)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Jako podnikatelská příležitost se jeví zřízení cukrárny ve městě Louny se specializací na vlastní výrobu odlehčených cukrářských výrobků. Jedná se o produkty vyrobené z kvalitních surovin vhodných pro zákazníky, kteří se snaží žít zdravým životním stylem a dodržují dietní stravovací návyky. Zákusky budou odlehčené, méně sladké. Podnik bude cílit jak na zákazníky, kteří nechtějí ohrozit svoji linii a snaží se žít zdravým životním stylem, tak zákazníky, kteří mají rádi sladké. Podnik si zvolil motto: „Chutně, zdravě a bez výčitek“. Zakladatelka si pronajme nemovitost, která se nachází v historickém centru města vyhovující svým stavebním řešením parametrům na výrobu svých vlastních výrobků a zároveň bude mít prostor na vlastní interiér cukrárny. Vlastník nemovitosti musí s umístěním sídla cukrárny souhlasit. Zakladatelka má v záměru vybudovat venkovní posezení před cukrárnou, kde bude poskytovat prodej nabízených produktů. Vzhledem k tomu, že se jedná o zvláštní užívání veřejného prostranství (jedná se o chodník s pěší zónou) je povinen majitel cukrárny ve stanoveném termínu ohlásit užívání tohoto prostranství Městskému úřadu Louny a platit místní poplatek (obecně závazná vyhláška města Louny č. 2/2019, o místním poplatku za užívání veřejného prostranství). Vzhledem k pandemickým opatřením kvůli pandemii Covid-19 je uvažováno o začátku podnikání k 1. lednu 2022.

Základní informace o podniku

Tabulka 1 Základní informace o podniku

1. Předmět podnikání	Pekařství, cukrářství
2. Právní forma	společnost s ručením omezeným, s.r.o.
3. Sídlo firmy	Louny, Pražská, č.p. xxx
4. Právní důvod pro užívání prostor nemovitosti	Zakladatel má záměr si pronajmout nemovitost
5. Název firmy	BioCaffé&SweetShop, s. r. o.
6. Počet členů s.r.o.	1 – jediný zakládající člen
7. Statutární orgán	jednatel
8. Jednatel	Natálie Severová
9. Základní kapitál	400 000 Kč
10. Zodpovědný zástupce	osoba s odbornou způsobilostí
11. Bližší specifikace	Cukrárna/kavárna
12. Počet míst ve vnitřním prostoru	44
13. Počet míst ve venkovním prostoru	plánovaně 15
14. Daňové identifikační číslo	Přidělí správce daně – příslušný krajský finanční úřad
15. Identifikační číslo osoby	Přidělí živnostenský úřad
16. Kontakt	Tel.: +420 xxx xxx xxx E-mail: biocaffesweetshop@gmail.com Datová schránka: xxcv12

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis výrobků

Podnik bude nabízet dva druhy výrobků, jimiž jsou zákusky a dorty. Veškeré **zákusky** budou pečeny z kvalitní bio žitné, bio špaldové a kokosové mouky, které jsou prospěšné zdraví. Krém pro veganské zákusky bude vyráběn z kokosového mléka a kokosového cukru. Krémy určené pro bezlaktózovou dietu budou vyráběny z bezlaktózové smetany, bezlaktózového tvarohu a bezlaktózového mléka. Zákusky neobsahující cukr budou slazeny přírodními extrakty, kterými jsou vanilkový extrakt, kokosový extrakt, skořicový extrakt. Veškeré zákusky jsou zdraví prospěšné a obsahují kvalitní suroviny.

Narozeninové a svatební dorty budou pečeny na přání zákazníka. Zákazník si vybírá suroviny, ze kterých bude dort vyroben. Mezi suroviny se řadí tři druhy mouky a to špaldová, žitná, kokosová, popřípadě jejich smíchání. Polevu a ozdobné prvky zákazník volí z těchto surovin: bezlaktózové mléko, bezlaktózový tvaroh, bezlaktózová smetana, kokosové mléko. Zákazník si může zvolit formu slazení dortu z následujících sladidel a jejich smícháním, konkrétně se jedná o: třtinový cukr, kokosový cukr, vanilkový extrakt, kokosový extrakt, skořicový extrakt. Svatební dort bude v nabídce ve 3 variantách. První varianta je nízký dvoupatrový dort, druhá varianta je třípatrový dort a poslední varianta je čtyřpatrový dort. Zvolené suroviny dle preferencí zákazníka jsou zahrnuty v ceně produktu stejně jako zdobení produktu. Stejně jako u zákusků tak i u dortů je kladen důraz na kvalitu surovin. Nabídku výrobků naleznete v kapitole **8.1 Produkt**.

Popis zboží

Podnik bude nabízet následující nápoje, kterými jsou káva, domácí limonády, míchané nápoje a víno. Kvalitní pražená káva bude nabízena v pěti variantách. První variantou je klasické espresso, a to buďto v klasické kofeinové verzi nebo verzi bez kofeinu. Dále podnik bude nabízet caffè latté, cappuccino a latté macchiato obsahující kofein.

Domácí limonády budou vyráběny z čerstvých ovocných směsí, které si baristi připraví rovnou v kavárně. **Míchané nápoje** budou podávány v alkoholické i nealkoholické verzi. Dále podnik bude nabízet dva druhy **vína**, a to Ryzlink rýnský a Ryzlink vlašský, které rozlévá po 0,2 dl. Nabídku zboží naleznete v kapitole **8.1 Produkt**.

5 ORGANIZACE A PROCESY PODNIKU

V této kapitole jsou určeny klíčové osobnosti podniku, jimiž je zakladatelka a odpovědný zástupce. Nachází se zde také informace o otevírací době podniku, rozložení směn zaměstnanců, organizační struktura, podnikové procesy, náklady na mzdy zaměstnanců.

5.1 Vedení podniku.

Obchodní firma s názvem BioCaffé&SweetShop, s. r. o. je založena **jediným společníkem**, který je zároveň jednatelem společnosti. V každé z těchto funkcí bude zastávat jiná práva a povinnosti. Ve funkci jednatele společnosti bude oprávněn rozhodovat o obchodním vedení společnosti a zastupovat společnost navenek. Rozhodnutí valné hromady je v tomto případě nahrazeno rozhodnutím jediného společníka.

Jelikož zakladatel společnosti nespĺňuje odbornou způsobilost, kterou musí prokázat u zvoleného oboru, který spadá pod řemeslné živnosti, stanovuje si **odpovědného zástupce**, který splňuje všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti (viz kapitola **3.3 Zápis do obchodního rejstříku**).

Zakladatelka společnosti našla svou oblibu v přípravě zdravých a vyvážených pokrmů. Z tohoto důvodu se začala věnovat problematice zdravého životního stylu a rozhodla se založit cukrárnu, která se bude specializovat na vlastní výrobu a prodej odlehčených cukrářských výrobků.

5.2 Zaměstnanci podniku

Otevírací doba pekárny je 9 hod. - 18 hod. od pondělí do pátku, o víkendu 12 hod. - 20 hod. V pracovním týdnu ranní směna v pekárně začíná v 6 hod. a trvá do 14 hod. Je potřeba, aby byl alespoň jeden pekař na ranní směně a připravil první várku čerstvých zákusků. Dopolední směna v pekárně začíná v 10 hod. a končí v 18 hod.

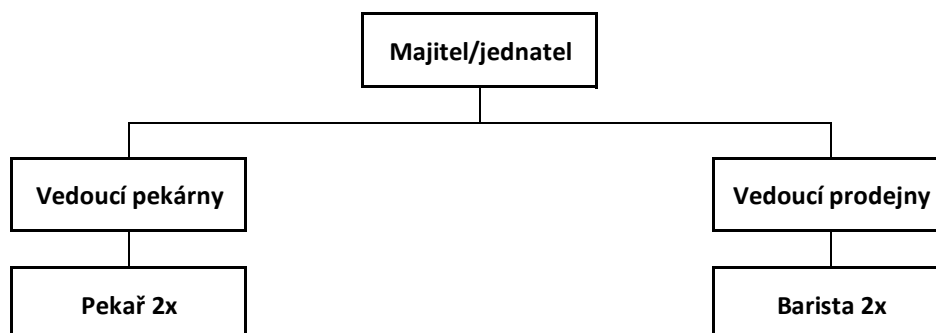
Baristi mají ranní směnu od 8:30 hod. do 16:30 hod., kdy barista s ranní směnou otevírá prodejnu a stará se o ranní chod podniku. Dopolední směna začíná v 10 hod. dopoledne a končí v 18 hod. večer, kdy povinností baristy je bezpečně uzavřít cukrárnu, provést finanční kontrolu tržby a uložit ji v souladu s vnitřními předpisy. V případě nemoci některých zaměstnanců nebo letní dovolené, bude podnik zaměstnávat brigádníky.

Tabulka 2 Příklad rozpisu týdenních směn

Rozpis směn				
	Pekárna		Provozovna	
Čas	6:00 - 14:00	10:00 - 18:00	8:30 - 16:30	10:00 - 18:00
Den	Ranní směna	Odpolední	Ranní směna	Odpolední směna
PO	Pekař 1 Vedoucí pekárny	Pekař 2	Barista 1	Barista 2 Vedoucí prodejny
ÚT	Pekař 1	Pekař 2	Barista 1	Barista 2
ST	Pekař 1 Vedoucí pekárny	Pekař 2	Barista 1	Barista 2 Vedoucí prodejny
ČT	Pekař 1 Vedoucí pekárny	Pekař 2	Barista 1 Vedoucí prodejny	Barista 2
PÁ	Pekař 1	Pekař 2	Barista 1	Barista 2
Čas		11:00 - 19:00		12:00 - 20:00
SO		Vedoucí pekárny		Vedoucí prodejny
NE		Vedoucí pekárny		Vedoucí prodejny

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže je zobrazena **organizační struktura**, která zobrazuje počet zaměstnanců podniku a vztahy s vymezením zodpovědnosti. Spolu s majitelem/jednatel má cukrárna celkem 7 zaměstnanců. Jednatel společnosti si bude též vyplácet odměnu.

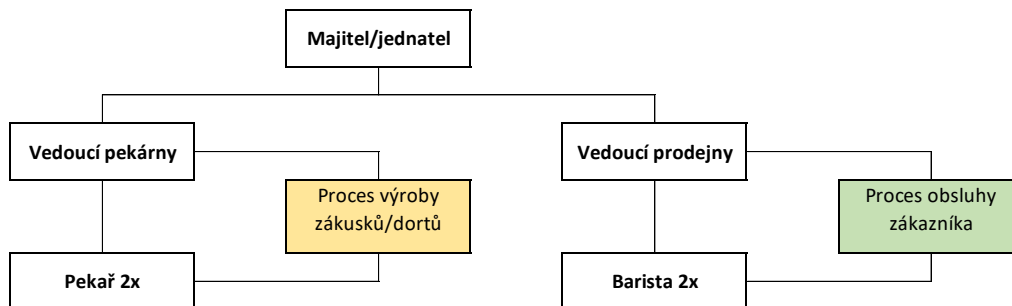


Obrázek 1 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Podnikové procesy

Procesy v podniku probíhají ve funkčně specializovaných organizačních celcích. Prvním celkem je pekárna, kde se jedná o výrobní proces zákusků a dortů. Druhým celkem je prodejna, kde se jedná o proces obsluhy zákazníka. Podnik popisuje procesy, které vystihují jeho hlavní procesní činnosti, jimiž je výroba zákusků a dortů a prodej veškerých nabízených produktů na prodejně.

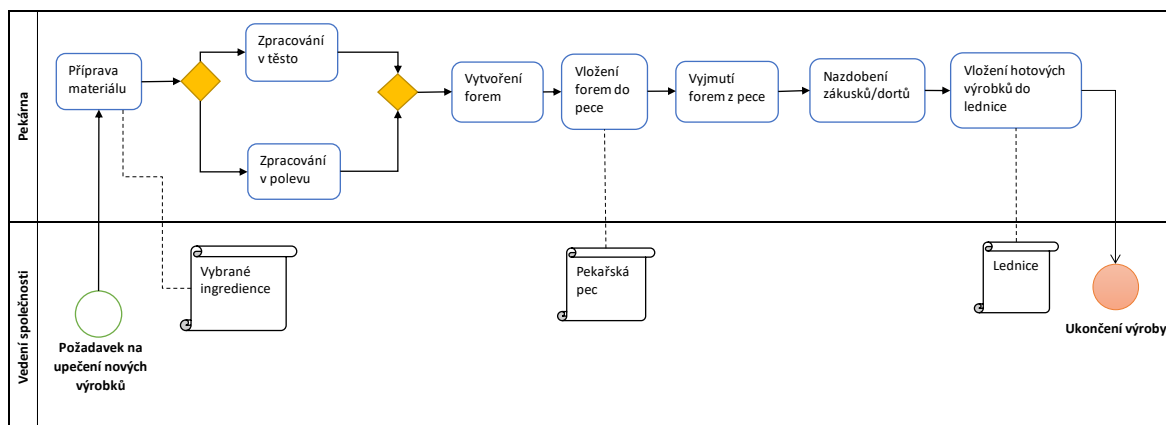


Obrázek 2 Funkčně specializované organizační celky

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces výroby zákusků a dortů

Vedení společnosti vznáší požadavek na výrobu nových výrobků. Pekaři připraví suroviny podle vybraných ingrediencí, z nichž zpracovávají těsto nebo polevy. Následně vytváří formy a ty vkládají do pekařské pece. Po dopečení jsou formy vyjmuty z pece a poté se začínají formy zdobit. Hotové výrobky se ukládají do lednice. Uložení do lednice proces výroby končí.

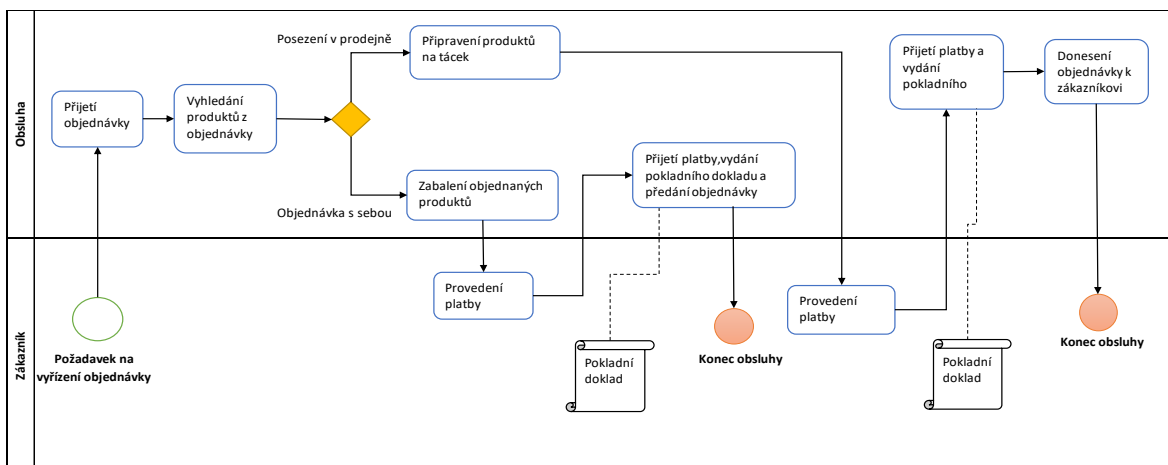


Obrázek 3 Proces výroby zákusků a dortů

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces obsluhy zákazníka

Zákazník vznesl požadavek na vyřízení jeho objednávky. Obsluha přijímá zákaznickou objednávku a následně vyhledává produkty, které tato objednávka obsahuje. Dále následují dva různé způsoby vyřízení, a to buď na objednávku s sebou, nebo na posezení zákazníka v prodejně. Pokud zákazník objednává s sebou, obsluha zabalí objednané produkty, zákazník provede platbu, kterou obsluha přijme, vydá zákazníkovi pokladní doklad a předá mu jeho objednávku. Předáním objednávky s sebou proces obsluhy v tomto případě končí. Pokud zákazník posedí v provozovně tak provede platbu. Obsluha platbu přijímá a vydává zákazníkovi pokladní doklad. Poté donese zákazníkovi jeho objednávku a tím končí proces obsluhy.



Obrázek 4 Proces obsluhy zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Kompetence zaměstnanců a náklady na mzdy

Podnik dále upřesnil kompetence, které mají jednotliví zaměstnanci podniku, a také blíže specifikuje vztah nadřízenosti. V níže uvedené tabulce jsou **uvedeny základní kompetence jednotlivých pozic**, které zastávají jednotliví zaměstnanci.

Tabulka 3 Popis jednotlivých pracovních pozic a jejich kompetencí

Název pozice	Počet	Popis pracovní pozice
Majitel/jednatel společnosti	1	Majitel/jednatel společnosti koordinuje činnosti v podniku, jimiž jsou činnosti pekárny, prodejny, a objednávání zboží. Dále zastává funkci jednatele společnosti, kdy vystupuje jménem společnosti na venek a uzavírá jejím jménem smlouvy.
Vedoucí pekárny	1	Je přímým podřízeným majitele/jednatele společnosti. Má na starost organizaci pracovní doby a směn zaměstnanců pekárny. Dohlíží na docházku a plnění pracovních povinností svých podřízených. Účastní se také přímé práce v pekárně, tedy přípravy těsta, krémů a pečení produktů. Kontroluje stav surovin v pekárně a sleduje dodržování příslušných hygienických předpisů při jejich skladování, zpracování a uložení hotových cukrářských výrobků.
Vedoucí prodejny	1	Manažer pekárny se zodpovídá za chod pekárny přímo majiteli/jednateli společnosti. Má na starosti správný chod veškerých činností v prodejně, jimiž jsou vzhled prodejny, obsluha prodejny, čistota prodejny, komunikaci podřízených se zákazníky. Dále kontroluje stav produktů nabízených na prodejně.

Pekař/ka	2	Náplní práce pekaře je příprava těsta, pečení a zdobení produktů. Za správně provedenou práci zodpovídá vedoucí směny v pekárně.
Barista/ka	2	Náplní práce baristy/ky je přímá komunikace se zákazníky, vyřizování objednávek přímo na prodejně, obslužení zákazníka, udržování pořádku v prostorách prodejny. Za svou práci zodpovídá vedoucímu směny v prodejně.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce níže jsou uvedeny měsíční a roční **náklady na mzdy zaměstnanců**. Tabulka obsahuje názvy jednotlivých pozic, výše hrubé mzdy a z ní vypočteny náklady zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění zaměstnance a počet zaměstnanců na danou pozici. V posledních dvou sloupcích jsou určeny celkové náklady na pozici na měsíc a rok.

Tabulka 4 Náklady na lidské zdroje podniku

Náklady na lidské zdroje podniku					
Pozice	Hrubá mzda	Zdravotní a sociální pojištění	Počet zaměstnanců	Náklady KČ/měsíc	Náklady KČ/rok
Majitel/jednatel	35 000	8 680	1	43 680	524 160
Manažer pekárny	30 000	7 440	1	37 440	449 280
Manažer prodejny	35 000	8 680	1	43 680	524 160
Pekař	25 000	6 200	2	62 400	748 800
Barista	30 000	7 440	2	74 880	898 560
Celkem				262 080	3 144 960

Zdroj: Vlastní zpracování

6 STRATEGIE PODNIKU

Ve strategii podniku se podnik věnuje určení mise, vize a cílů.

6.1 Mise

Misí společnosti BioCaffé&SweetShop, s. r. o. je nabízet produkty korespondující se zdravým životním stylem. Pro svou misi si podnik zvolil **motto: „Chutně, zdravě a bez výčitek.“**

6.2 Vize

Vizí společnosti BioCaffé&SweetShop, s. r. o. je stát se preferovanou cukrárnou ve městě Louny a jeho okolí.

6.3 Cíl

Cílem krátkodobým je do 1. 1. 2022 založit cukrárnu ve městě Louny. V rámci založení podniku je potřeba do 1. 1. 2022 před otevřením udělat následující:

- získat úvěr od banky,
- vybavit prostory prodejny a pekárny,
- uzavřít smlouvy s dodavateli,
- zaměstnat nové zaměstnance,
- nakoupit první suroviny a zboží,
- napéct první várku zákusků a dortů,
- vytvořit sociální sítě a webové stránky podniku.

Cílem v prvním roce podnikání je:

- získat alespoň 30 stabilních klientů, kteří budou navštěvovat cukrárnu více než jednou do měsíce,
- vytvářet kladný zisk,
- získat zpět finanční prostředky vložené do počáteční investice.

Cílem v druhém roce podnikání je:

- získat alespoň 50 stabilních zákazníků, kteří budou navštěvovat cukrárnu více než jednou do měsíce.

Dlouhodobým cílem v pátém roce podnikání je:

- splatit úvěr bance,
- navýšit počet stabilních zákazníků podniku na 60.

Dlouhodobým cílem v desátém roce podnikání je:

- odkoupit prostory podniku do svého vlastnictví.

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí se provádí z důvodu lepší informovanosti o trhu a prognózám o jeho vývoji. Podnik v této kapitole vytvořil analýzu mikroprostředí a makroprostředí podniku. (KARLÍČEK, 2018)

7.1 Makroprostředí podniku

V analýze prostředí analyzuje podnik vnější vlivy podniku, které ho ovlivňují pomocí PEST analýzy. Těmito vlivy jsou vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

7.1.1 Politicko-právní vlivy

Mezi politicko-právní faktory patří například politická stabilita, legislativa regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, daňová politika, ochrana spotřebitele, pracovní právo a předpisy Evropské unie.

Výše uvedené faktory mohou významným způsobem ovlivnit stabilitu a rentabilitu firmy. Aktuálně lze uvést situaci ve světě v souvislosti s pandemií Covid-19. Tato pandemie si svým způsobem vyžádala pozastavení činnosti některých firem, které čerpají v rámci přežití dotační programy a v některých případech museli podnikatelé ukončit podnikatelskou činnost.

Níže jsou uvedeny **některé právní předpisy**, které se vztahují k provozu cukrárny:

- **zákon č. 455/1991 Sb.**, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), který vymezuje druhy živností a podmínky pro získání živnosti,
- **zákon č. 258/2000 Sb.**, o ochraně veřejného zdraví a o změně,
- **VYHLÁŠKA 137/2004 Sb.**, ze dne 17. března 2004, o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, kterou vydalo Ministerstvo zdravotnictví,
- **NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) Č. 1169/2011** ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, o změně nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 a (ES) č. 1925/2006 a o zrušení směrnice Komise 87/250/EHS, směrnice Rady 90/496/EHS, směrnice Komise 1999/10/ES, směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/13/ES, směrnic Komise 2002/67/ES a 2008/5/ES a nařízení Komise (ES) č. 608/2004,
- **zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- **zákon č. 309/2006 Sb.**, zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci),
- **zákon č. 112/2016 Sb.**, o evidenci tržeb,
- **zákon č. 563/1991 Sb.**, zákon o účetnictví,
- **zákon č. 586/1992 Sb.**, o daních z příjmů,

- **zákon č. 235/2004 Sb.**, o dani z přidané hodnoty,
- **zákon č. 90/2012 Sb.**, o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- **zákon č. 112/2016 Sb.**, o evidenci tržeb,
- **zákon č. 65/2017 Sb.**, o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek,
- **zákon č. 110/1997 Sb.**, o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (poznámka: zákon upravuje například prodeje alkoholu osobám mladším 18 let, zákaz kouření ve vnitřních prostorech atd.).

Sledování návrhů právních předpisů

Podnikatel musí spravovat firmu v souladu s platnými právními předpisy, které se vztahují k oboru podnikání. Je nutné sledovat návrhy nových právních předpisů spojených s problematikou daného odvětví, kterému se podnikatelsky věnuje. Tím si vytváří čas na úpravu aktivit těsně po přijetí nových zákonů. Získá tak cenný přehled, díky němuž bude moci předvídat nadcházející změny a reagovat na ně dříve než konkurenti.

7.1.2 Ekonomické vlivy

Vliv na podnikání má především **nezaměstnanost**. V ústeckém kraji je k datu 31. 10. 2020 podíl nezaměstnaných 5,20 % a to je druhá nejvyšší nezaměstnanost v České republice. (ČSÚ, 2021) Níže je sestaven vývoj nezaměstnanosti v Ústeckém kraji od roku 2016 do roku 2020, kdy nejvyšší nezaměstnanost byla evidována v roce 2016 a nejnižší v roce 2019. Nezaměstnanost v Ústeckém kraji je kolísavá. Nezaměstnanost ovlivňuje počet obyvatel, kteří si mohou dovolit nakupovat statky a služby, které podnik nabízí. Přesto počet zaměstnaných obyvatel je vysoký a podnik se tedy nebojí vstoupit na trh v Ústeckém kraji. (ČSÚ, 2020)

Tabulka 5 Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let v Ústeckém kraji od r. 2016

Rok	Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 – 64 let
2020	5,20 %
2019	3,90 %
2018	4,50 %
2017	5,39 %
2016	7,82 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2020)

Podstatný vliv na ekonomiku podniku má **vývoj HDP** (hrubý domácí produkt), který se používá pro posouzení výkonnosti ekonomiky daného státu. Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota všech statků a služeb vytvořených na území daného státu za určité období, většinou se jedná o jeden rok. (ČSÚ, 2015) V tabulce níže je popsán vývoj hrubého domácího produktu v Ústeckém kraji, kde je zveřejněný celkový HDP kraje a HDP na jednoho obyvatele. (ČSÚ, 2021) Z tabulky vyplývá, že hodnota HDP v Ústeckém

kraji stále stoupá a tím pádem i výkonnost ekonomiky, což je také pozitivní ukazatel pro začátek podnikání.

Tabulka 6 Vývoj HDP v Ústeckém kraji od roku 2015

Rok	HDP celkem (mil. Kč)	HDP na 1 obyvatele (Kč)
2019	317 025	386 363
2018	291 762	355 556
2017	282 322	343 902
2016	268 292	326 270
2015	270 373	328 369

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021)

Na podnikání a poptávku po komoditách podniku má vliv také **průměrná mzda** v Ústeckém kraji. V tabulce níže lze vidět procentuální změny průměrné mzdy a její výši mezi lety 2016–2020. V Ústeckém kraji se každoročně průměrná mzda v průměru zvýšila o 7,48 % a od roku 2016 do roku 2020 se zvýšila o 9 727 Kč. Pro podnik je tento vývoj průměrné mzdy v kraji pozitivním aspektem. (ČSÚ, 2021)

Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v Ústeckém kraji od roku 2016

Rok	Průměrná mzda v Kč	Meziroční procentuální růst
2020	36 585	+ 9,44 %
2019	33 429	+ 7,13 %
2018	31 204	+ 7,02 %
2017	29 158	+ 8,56 %
2016	26 858	+ 5,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2021)

7.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

Podnik zajímají především **trendy v cukrářské a pekařské oblasti**, které vyzdvihují zejména kvalitu surovin, která představuje především vybrané ingredience, ze kterých se zákusky dále připravují s respektem. Dalším trendem jsou květiny, které mají evokovat návrat člověka k přírodě a na scénu se také vracejí nejrůznější granoly a müsli, které mohou být podávány ve formě jogurtových dezertů. Trendy dále kladou důraz na čerstvost a chuť výrobků a obrovský prostor zůstává především pro raw a veganské dezerty, které patří v době, kdy lidé začínají dbát více důrazu na svůj jídelníček, k těm nejžádanějším. (BERZSIOVÁ, 2015)

Gastronomie České republiky se stala také jedním z **motivátorů turismu**, kdy se podle výzkumu institutu turismu, který byl vypracován v říjnu roku 2020, turisté po návštěvě kulturních památek nejvíce zaměřují na návštěvu gastronomických zařízení. (Institut turismu, 2020) Tento trend je pro podnik pozitivním aspektem, neboť může očekávat návštěvnost také v turistické podobě, a ne pouze v podobě obyvatel města.

Dalším ukazatelem pro podnik, že se gastronomii v České republice daří, je, že se od roku 2010 počet gastronomických provozoven do roku 2019 zdvojnásobil, a to na 21 072 provozoven. Nejvyšší nárůst počtu gastronomických provozoven byl evidován v roce 2016, kdy byl také zaveden systém elektronické evidence tržeb (EET). Z tohoto důvodu se podnik domnívá, že se gastronomii na území České republiky daří. (Bisnode, 2019)

Jelikož podnik nabízí také produkty, které se specializují na zákazníky s autoimunitním onemocněním (celiakie, diabetes), zajímá podnik, kolik se v České republice takových lidí nachází, a jak se tento skutečný stav shoduje s dotazníkovým šetřením z kapitoly **7.2.1 Zákazníci**. Podnik získal data za rok 2017, kdy bylo nově diagnostikováno 21 920 celiaků, v roce 2018 bylo diagnostikováno 23 160 celiaků a v roce 2019 nově diagnostikovaných případů celiakie bylo 25 379. Celkově případů celiakie každým rokem stoupá. (ÚZIS, 2020)

Dále se podnik také zabývá výrobou produktů vhodné pro diabetiky, kterých se v dnešní době eviduje na území České republiky přes 1 milion, což dělá přibližně 10 % populace v České republice. (GLASEROVÁ, 2020) Z dotazníku vyplynulo, že 12 % respondentů trpí nějakým z výše zmíněných autoimunitních onemocnění, což přibližně také odpovídá reálnému počtu nemocných v České republice.

7.1.4 Technologické vlivy

Od 1. 12. 2016 podléhají fyzické či právnické osoby podnikající v pohostinské a stravovací činnosti **elektronické evidenci tržeb** (EET). (HAUZAROVÁ, 2017) Elektronická evidence tržeb je systém podílející se na vyrovnání nerovností v podnikatelské činnosti v České republice. Snaží se zajistit, aby neplátcí daně nebyli ve výhodě oproti poctivým podnikatelům a živnostníkům. Jde o vytvoření takových podmínek, aby všichni podnikali za stejných podmínek. (Finanční správa, 2021)

7.2 Mikroprostředí podniku

Při analýze mikroprostředí se podnik zaměřil na určení velikosti trhu, který rozdělil na segmenty. V analýze zákazníka se také nachází dotazník, ve kterém se snaží podnik zjistit, jakou má šanci prosadit se na trhu v Lounech. Po zákaznících analyzuje svou konkurenci, kde se zaměřuje na přímou a nepřímou konkurenci, a nakonec analyzuje své dodavatele.

7.2.1 Zákazníci

Počet obyvatel města Loun je k 1. 1. 2021 necelých 18 000 obyvatel. Počet obyvatel města Loun od r. 2013 každoročně lehce klesá, což pro podnik znamená, že se pomalu snižuje velikost trhu podniku. Nicméně podnik nepovažuje tento pokles za tak výrazný, aby narušil jeho záměr začít ve městě podnikat. (MVCR, 2021)

Tabulka 8 Počet obyvatel ve městě od roku 2013

ROK	Počet obyvatel:
2020	17 909
2019	18 029
2018	18 228
2017	18 335
2016	18 257
2015	18 294
2014	18 343
2013	18 417

Zdroj: Vlastní zpracování podle (MVCR, 2021)

Podnik dělí svůj cílový trh na dva segmenty. **Prvním segmentem** jsou sportovci, zákazníci s autoimunitními onemocněními a zákazníci dodržující alternativní způsoby stravování. Podnik cílí svými specializovanými produkty na zákazníky dodržující alternativní stravovací návyky a zákazníky s autoimunitními onemocněními. Pro tyto zákazníky připravuje podnik odlehčené zákusky nebo zákusky neobsahující suroviny živočišného původu. Příkladem autoimunitního onemocnění je diabetes, kdy celorepubliková čísla uvádějí necelý 1 000 000 obyvatel s diagnostikovaným diabetes, což dělá přibližně 10 % populace v České republice. (viz **kapitola 7.1.3 Sociálně-kulturní vlivy**). Lidé trpící autoimunitním onemocněním jsou také většinou nuceni dodržovat různé alternativní způsoby stravování. Když podnik přepočte těchto 10 % na obyvatele města Loun, dostává se k necelým 1 800 potenciálním zákazníkům. Podle statistik českého statistického úřadu vyplývá, že téměř 1/3 Čechů se aktivně věnuje sportu. Když tuto celorepublikovou statistiku převedeme na obyvatele města Loun, tedy 33,33 % x 17 909, dostáváme se k necelým 6 000 sportovcům. (ČSÚ, 2017)

Podnik však počítá s tím, že se alternativní styly stravování a sport do jisté míry slučují, proto podnik předpokládá, že se ve městě Louny nachází přibližně 6 000 potenciálních zákazníků v podobě prvního segmentu a vzhledem k jejich životnímu stylu počítá, že podnik typu cukrárna/kavárna navštěvuje pouze 1/3 z nich, a to dělá celkem **2 000 potenciálních zákazníků z prvního segmentu**.

Druhým segmentem jsou zákazníci, kteří mají rádi sladké a navštěvují ve svém volném čase cukrárny. Tyto zákazníky může zaujmout design prodejny i produktů či příjemná obsluha a interiér. Dle analýzy konkurence v kapitole **7.2.2 Konkurence** je návštěvnost cukráren/kaváren či restaurací ve městě Louny vysoká. Podniky bývají ve večerních a odpoledních hodinách téměř plné. Jelikož podnik nabízí diferenciovaný produkt za dobrou cenu, předpokládá, že zaujme také zákazníky, kteří navštěvují jeho konkurenci. Dle zdroje (Broker Consulting, 2019) více než 2/3 Čechů mají rádi sladké. Když toto číslo přepočteme na obyvatele města Loun, dostáváme se k číslu 12 600 lidí ve městě, kteří mají rádi sladké. Bohužel k informacím o návštěvnosti cukráren v České republice podnik nenalezl adekvátní zdroje, využil tak k odhadu svého dotazníkového šetření, kde 86 % respondentů odpovědělo, že navštěvuje cukrárny. Když se těchto 86 % přepočte na

občany Loun, kteří mají rádi sladké, dostáváme se k přibližně 10 836 občanům města Loun, kteří v průběhu roku navštíví cukrárnu alespoň jednou. Podnik předpokládá, že by mohl zaujmout alespoň 1/5 zákazníků, kteří navštěvují ve svém volném čase cukrárny. Dostává se tak **ve druhém segmentu k přibližně 2 200 potencionálním zákazníkům**.

Pokud bude podnik i v tomto případě počítat, že se mohou tyto dva segmenty v jisté míře krýt, **odhaduje velikost trhu na 4 000 zákazníků** ve městě Louny. Tato velikost trhu je pro podnik akceptovatelná, a je reálné na takovém trhu začít podnikat.

Co se týče návštěv turistů, v tomto ohledu podnik počítá s nejvyšší návštěvností v den, kdy se slaví slavnosti chmele a piva s názvem Letní Lounské vábení. Na tuto slavnost se sjíždí lidé z celého Ústeckého kraje. V tomto ohledu podnik využije své polohy ve městě, kde je poblíž každoročně vystavena největší scéna ve městě, a tudíž předpokládá v tyto dny velký počet zákazníků. Letní Lounské vábení se koná pravidelně každý rok v druhém týdnu v srpnu a trvá vždy od pátku do neděle. (MÚ Louny, 2021)

Pro podrobnější specifikaci zákazníka cukrárny/kavárny ve městě bylo provedeno v rámci zpracování bakalářské práce šetření prostřednictvím otázek uvedených v dotazníku. Dotazník byl zaslán v únoru 2021 jednomu stu respondentů, kteří byli náhodně vybráni přes sociální sítě. Respondenti byli požádáni o zaslání dotazníku i svým přátelům. Dotazník vyplnilo anonymně 67 respondentů (takto byl zprostředkován náhodný výběr) a výsledek šetření byl využit při vypracování podnikatelského plánu.

Otázky a odpovědi dotazníkového šetření byly následující: (SEVEROVÁ, 2021)

1) Uvedte své pohlaví:

Žena: 41 respondentů = 61,2 %

Muž: 26 respondentů = 38,8 %

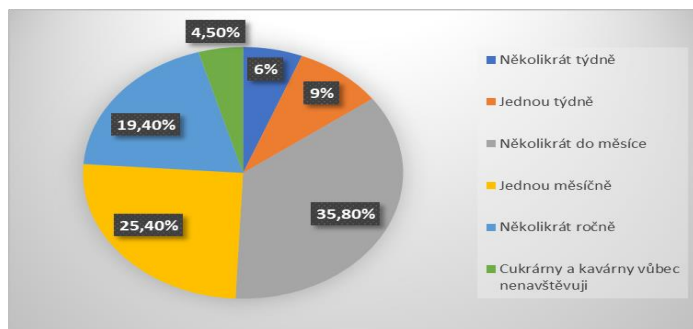
2) Navštěvujete ve svém volném čase cukrárny a kavárny?

Ano: 58 respondentů = 86,6 %

Ne: 9 respondentů = 13,4 %

Graf 1 Návštěvnost cukráren

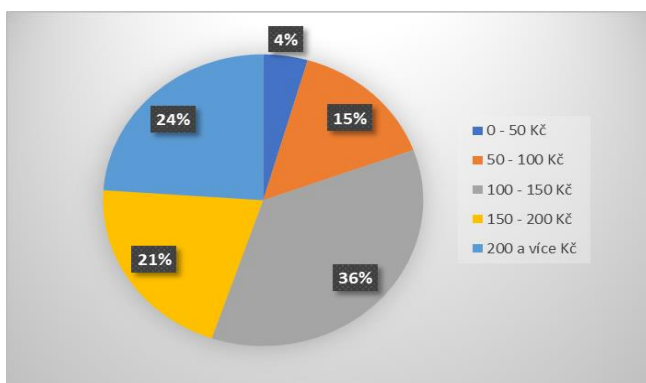
3) Jak často navštěvujete cukrárny/kavárny?



Obrázek 5 Návštěvnost cukráren/kaváren

Zdroj: Vlastní zpracování

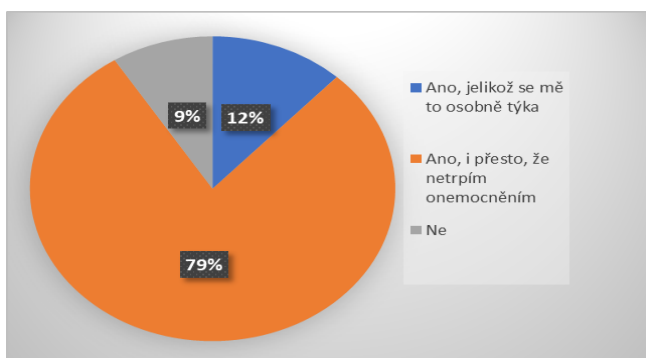
4) Jaká je vaše průměrná útrata za jednu návštěvu cukrárny/kavárny?



Obrázek 6 Průměrná útrata v cukrárně/kavárně

Zdroj: Vlastní zpracování

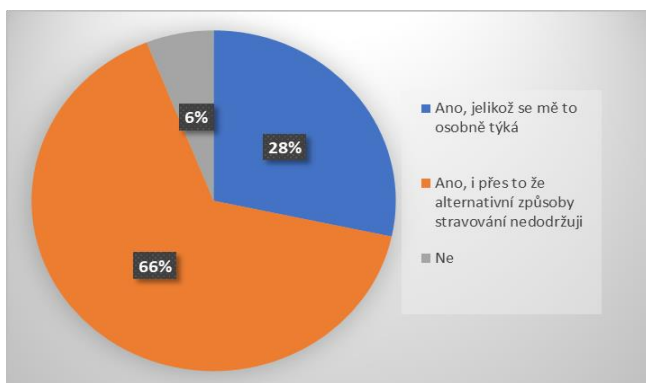
5) Ocenili byste, kdyby se ve Vašem okolí otevřela cukrárna/kavárna, která ve svém sortimentu nabízí také produkty vyhovující lidem trpícím autoimunitním onemocněním? (př. celiakie, diabetes, aj.)



Obrázek 7 Ocenění zavedení sortimentu vyhovující zákazníkům s autoimunitním onemocněním

Zdroj: Vlastní zpracování

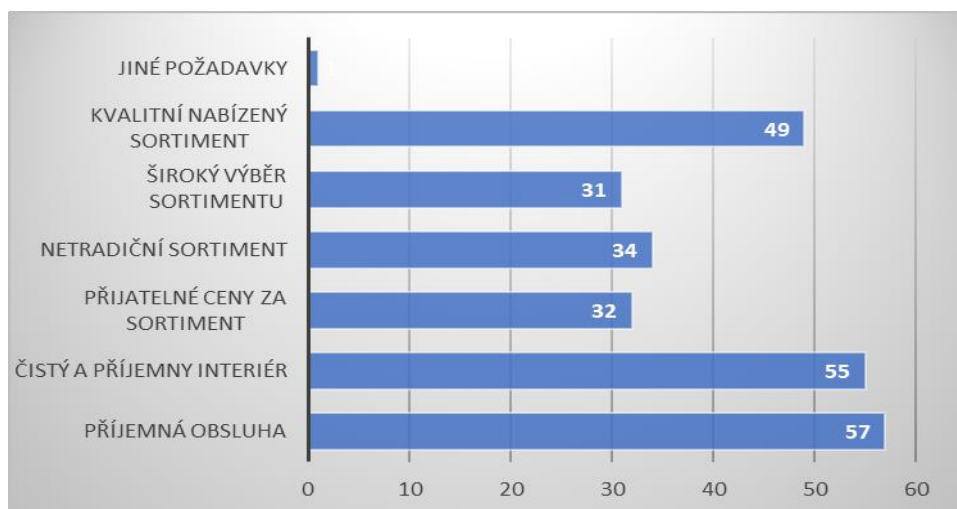
6) Ocenili byste, kdyby se ve Vašem okolí otevřela cukrárna/kavárna nabízející produkty, které zohledňují alternativní způsoby stravování? (veganství, vegetariánství, zdravý životní styl, aj.)



Obrázek 8 Ocenění zavedení sortimentu vyhovující alternativním způsobům stravování

Zdroj: Vlastní zpracování

7) Vyberte Vaše požadavky na cukrárnu/kavárnu (vyberte jednu nebo více odpovědí):



Obrázek 9 Požadavky na cukrárnu/kavárnu

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení dotazníku

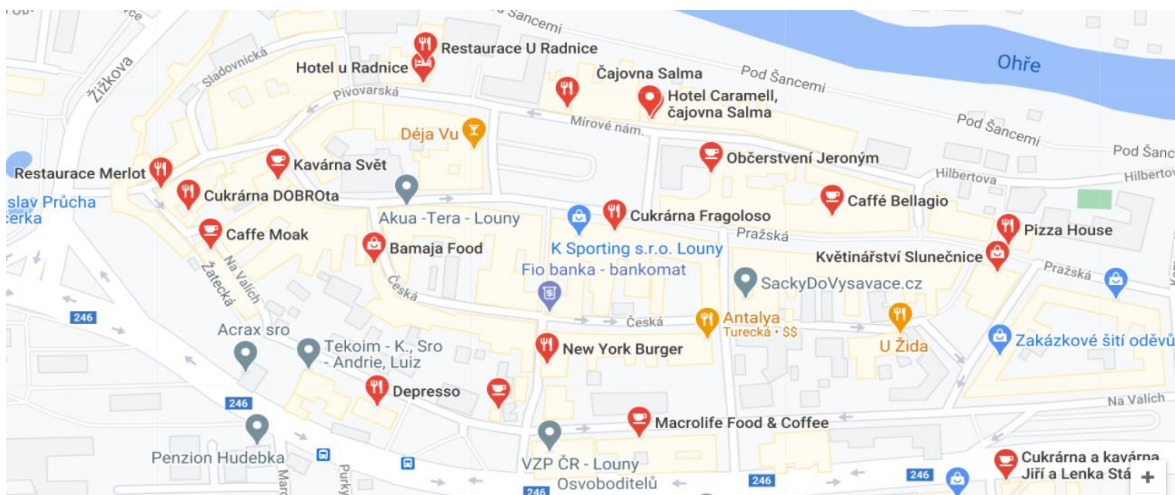
Dotazníkové šetření bylo vytvořeno za účelem přesvědčit se, že by koncept nové cukrárny mohl zaujmout potencionální klientelu. Dotazníku se účastnilo celkem 67 respondentů, z nichž většina potvrdila, že navštěvuje cukrárny a že by ocenili diferenciováný koncept cukrárny. Pro podnik je tato zpráva akceptovatelná a vyhodnotil, že je schopen zaujmout potencionální klientelu v Lounech.

7.2.2 Konkurence

V rámci zpracování podnikatelského plánu je nutno analyzovat své konkurenty ve městě, přičemž je lze rozdělit do kategorie přímé konkurence a nepřímé konkurence. **Přímá konkurence** představuje podniky, které nabízejí stejný produkt, a nepřímá konkurence představuje podniky, které ve své nabídce nabízejí podobné produkty. (KARLÍČEK, 2018)

Vybráni jsou pouze konkurenti, kteří nabízejí kromě nápojů také pokrmy. Tudiž s konkurencí, která nabízí svým zákazníkům pouze chlazené nebo teplé nápoje, nebude počítáno. Dále je vyřazena z analýzy konkurence, která nenabízí žádné sladké pokrmy, ale pouze slané. Analýza je vytvořena pro podniky, které se nacházejí v historické části města nebo jejím bezprostředním okolí sídla zřizované cukrárny.

Výsledkem analýzy konkurenčních podniků bude především **rozpětí cen za produkty**, zaplnění **kapacity podniku** a s ní spojená **návštěvnost, lokace podniku a recenze zákazníků**. Analýza byla prováděna prostřednictvím webových stránek nebo profilů na sociálních sítích, dále internetových Google recenzí a vlastních zkušeností z pozorování jednotlivých podniků. Po dokončení analýzy jednotlivých podniků jsou vyhodnoceny **výhody a nevýhody** každého z nich.



Obrázek 10 Mapa konkurence

Zdroj: (Google, 2021)

Přímá konkurence:

Za přímou konkurenci jsou zvoleny cukrárny/kavárny nacházející se v historickém centru města Louny a jeho okolí. V analýze přímé konkurence se snaží podnik zjistit hlavně jejich slabé stránky, kterých může využít pro své vlastní podnikání.

Caffé Bellagio

Rozpětí cen za zákusky: 39–69 Kč

Rozpětí cen za dorty: cena dohodou

Rozpětí cen za kávy: 39–59 Kč

Rozpětí cen za limonády: 49 Kč

Rozpětí cen za nápoje: 25–89 Kč

Lokace podniku: Pražská 85,

Kapacita podniku: 45 míst ve vnitřním prostoru, 20 míst na předzahrádce

Návštěvnost: Jedná se o nejvíce navštěvovanou cukrárnu ve městě, což je zapříčiněno lokací podniku, která leží na nejfrekventovanější pěší zóně. Nejrušněji v podniku bývá kolem 14:00 hod., kdy lidé chodí na kávu a zákusek po obědě a po pracovní době.

Recenze: Zákazníci zákusky a kávu hodnotili kladně, ovšem byly zde také poznámky o vysokých cenách, které nicméně nebrání v kladném prožitku z pobytí v podniku.

Výhody: Největší výhodou podniku Caffé Bellagio je jeho lokace na frekventované cestě, která je zákazníkům na očích. Další výhodou je vybavení interiéru a příjemné prostředí pro zákazníka.

Nevýhody: Podnik nabízí pouze klasické zákusky, které nejsou odlehčené. Nabízený sortiment je poměrně ve vyšší cenové relaci. (Infocentrum Louny, 2021)

Cukrárna DOBRŮta

Rozpětí cen za zákusky: 39-69 Kč

Rozpětí cen za dorty: cena dohodou

Rozpětí cen za kávy: 39–59 Kč

<i>Rozpětí cen za limonády:</i>	49 Kč
<i>Rozpětí cen za nápoje:</i>	25–59 Kč
<i>Lokace podniku:</i>	Na Valích 188
<i>Kapacita podniku:</i>	25 míst

Návštěvnost: Podnik si zakládá především na prodeji předem objednaných zákusků a dortů. Návštěvnost a zaplnění kapacity podniku je nízká, neboť podnik se nachází v zapadlé uličce Na Valích a zároveň není vchod podniku nijak výrazně a poutavě označen.

Recenze: Zákazníci si chválí chuť zákusků a dortů, líbí se jim prostředí kavárny, nicméně poukazují na nevýraznost podniku z vnějšku a na to, že se nedá platit platební kartou. Zákazníci si chválí příjemnou obsluhu.

Výhody: Výhodou podniku je, že vyrábí zákusky a dorty na zakázku a jeho příjemná obsluha.

Nevýhody: Významnou nevýhodou podniku je špatně zvolená lokace a nevýrazný exteriér podniku. Nevýhodou také je, že podnik nenabízí žádné odlehčené verze zákusků. (Cukrárna DOBROta Louny, 2021)

Cukrárna a kavárna Jiří a Lenka Stárkovi

<i>Rozpětí cen za zákusky:</i>	35–65 Kč
<i>Rozpětí cen za dorty:</i>	cena dohodou
<i>Rozpětí cen za kávy:</i>	29–59 Kč
<i>Rozpětí cen za limonády:</i>	není v nabídce
<i>Rozpětí cen za nápoje:</i>	20–59 Kč
<i>Lokace podniku:</i>	Osvoboditelů 2671
<i>Kapacita podniku:</i>	25 míst

Návštěvnost: Většina zákazníků si zákusky odnáší s sebou domů, podnik nemá vysokou návštěvnost.

Recenze: Recenze jsou většinou kladné, nicméně najdou se i takové, kde zákazníci kritizují neochotu obsluhy, chuť zákusků, velmi prosklený prostor. Rozpětí hodnotících hvězd v recenzích se pohybuje od tří do pěti.

Výhody: Výhodou podniku je, že podnik je jednou z nejstarších cukráren ve městě. Lidé cukrárnu dobře znají, a tak využívají především objednávky zákusků a dortů.

Nevýhody: Nevýhodou podniku je ta skutečnost, že již dlouho nedošlo k žádné podstatné rekonstrukci vnitřních prostor, tudíž zákazník může najít příjemnější interiér v jiných podnicích. Podnik sídlí přímo u jednosměrné průjezdní komunikace do centra města, což je rušivý aspekt v rámci relaxace zákazníků. (Infocentrum Louny, 2021)

Macrolife Food & Coffee

<i>Rozpětí cen za zákusky:</i>	49-79 Kč
<i>Rozpětí cen za dorty:</i>	není v nabídce
<i>Rozpětí cen za kávy:</i>	49-69 Kč
<i>Rozpětí cen za limonády:</i>	59-69 Kč
<i>Rozpětí cen za nápoje:</i>	39-110 Kč
<i>Lokace podniku:</i>	Na Valích 511
<i>Kapacita podniku:</i>	15 míst ve vnitřním prostoru, 10 míst na zahrádce

Návštěvnost: V podniku bývá často zaplněna veškerá kapacita.

Recenze: Recenze podniku jsou povětšinou kladné, zákazníci si ale stěžují na malý výběr zákusků. Dále mnohým zákazníkům vadí, že je povoleno na zahrádce bio kavárny kouřit. Většina recenzí se pohybuje mezi 4 a 5 hvězdami.

Výhody: Výhodou podniku je, že je dosud jediným podnikem ve městě, který nabízí odlehčené zákusky. Díky tomuto faktu nabyl klientelu za relativně krátký čas, nebo se jedná a nejnovější cukrárnu/kavárnu ve městě. Podnik dále kromě zákusků nabízí také polévky.

Nevýhody: Nevýhodou podniku je malý výběr zákusků, podnik dále nenabízí žádné dorty a nepeče na zakázku. Některé produkty vydává za domácí, ale jedná se o produkty zakoupené od jiných cukrářů. Další výraznou nevýhodou jsou vysoké ceny veškerých nabízených produktů podniku. (Macrolife Food & Coffee, 2021)

Nepřímá konkurence:

Za svou nepřímou konkurenci jsou zvoleny restaurace, které kromě slaných pokrmů ve svých jídelničkách nabízejí také zákusky a jiné sladké pokrmy.

Caffe Moak

Rozpětí cen za zákusky: 69–99 Kč

Rozpětí cen za kávy: 42–68 Kč

Rozpětí cen za limonády: 35 Kč

Rozpětí cen za nápoje: 28–119 Kč

Lokace podniku: Na Valích 330

Kapacita podniku: Vnitřní prostor 25 míst, zahrádka 20 míst

Návštěvnost: Podnik je hojně navštěvován a je často plně obsazen, a to hlavně v odpoledním a večerním čase.

Recenze: Zákazníci oceňují prostředí podniku, kvalitu pokrmu a nabízených nápojů. Někteří návštěvníci si stěžují na dlouhou dobu donesení objednávky. Hodnocení podniku se pohybuje mezi třemi až pěti hvězdami.

Výhody: Výhodou podniku je nabídka slaných pokrmů, zároveň podnik nabízí malou část dezertů, domácí limonády a kávu. Podnik je poměrně oblíbený a často navštěvovaný.

Nevýhody: Podnik nenabízí žádnou odlehčenou formu stravy. Ceny za zákusky jsou poměrně vysoké, tudíž mnoho zákazníků zvolí pro sladký pokrm raději jiný podnik. (Caffe Moak, 2021)

Restaurace Merlot

Rozpětí cen za zákusky: 89–119 Kč

Rozpětí cen za kávy: 39–59 Kč

Rozpětí cen za limonády: 59 Kč

Rozpětí cen za nápoje: 29–119 Kč

Lokace podniku: Žatecká 186,

Kapacita podniku: 25 míst ve vnitřním prostoru, 12 míst na zahrádce

Návštěvnost: Podnik je v poledních hodinách kolem oběda a večerních hodinách téměř nebo úplně plný. Mimo nejnavštěvovanější hodiny se najde vždy pár obsazených míst.

Recenze: Recenze podniku jsou poměrně paralelní, mnoho zákazníků si pokrmy i obsluhu chválí, jiní zase narážejí na větší empatii u obsluhy. Celkově se recenze pohybují od tří do pěti hvězd, kdy převažují především kladné recenze.

Výhody: Podnik má velmi dobrou kuchyni, příjemnou obsluhu a útulné prostředí. Celkový dojem z podniku je spíše luxusní, což vede k vyšší návštěvnosti.

Nevýhody: Podnik je ve večerních a dopoledních hodinách vždy téměř plný, tudíž se musí místo v podniku rezervovat. Ceny zákusků a dezertů jsou vysoké stejně jako u ostatních nabízených produktů. (Hotel Merlot, 2021)

Šalanda

Rozpětí cen za zákusky: 75–77 Kč

Rozpětí cen za kávy: 38–47 Kč

Rozpětí cen za limonády: není v nabídce

Rozpětí cen za nápoje: 18–47 Kč

Lokace podniku: Beneše z Loun 139

Kapacita podniku: 50 míst ve vnitřním prostoru, 25 míst na zahrádce

Návštěvnost: V dopoledních hodinách kolem oběda je kapacita podniku zaplněna od poloviny kapacity až do celé kapacity. Ve večerních hodinách je potřeba rezervace, podnik bývá plný.

Recenze: V recenzích zákazníci chválí nabízené jídlo a nápoje. Často se zde ale nachází recenze s kritikou obsluhy. Podnik se pohybuje v rozmezí tří až pěti hvězd, kdy kladné recenze jsou sice častější než ty záporné, ale záporných recenzí je stále dost.

Výhody: Podnik se nachází ve stejné budově s hotelem Union, tudíž je velmi často navštěvovaný turisty. Dále sídlí v ulici mezi Žateckou branou a Mírovým náměstím, která je jedna z nejfrekventovanějších ve městě. Podnik má zahrádku na svém vlastním prostranství, má širokou škálu výběru produktů.

Nevýhody: Nevýhodou podniku jsou vysoké ceny za nabízené produkty a nespécializuje se přímo na výrobu sladkých pokrmů. (Šalanda, 2017)

Vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku

Největší výhodou podniku je, že nabízí odlehčené formy zákusků a dortů. Touto problematikou se v nepřímé konkurenci nezabývá jediný konkurent. U přímé konkurence se touto problematikou zabývá pouze podnik Macrolife Food & Coffee, kterému ale podnik konkuruje cenou nabízených produktů. Celkově má podnik konkurenční výhodu v ceně nabízeného sortimentu, která je buďto nižší nebo stejná jako konkurenční. Další výhodou podniku je jeho specializace na odlehčené formy zákusků a dortů a v poslední řadě kvalita nabízeného sortimentu, která je vysoká i přes nižší cenu sortimentu. Oproti většině konkurence se bude podnik nacházet na pěší zóně v Pražské

ulici, která je nejfrekventovanější ve městě, kde sídlí pouze jedna konkurenční cukrárna. Podnik také vsází na svůj výrazný design, který může zaujmout potenciálního zákazníka.

7.2.3 Dodavatelé

Podnikatelka volí pečlivě své dodavatele zboží a surovin sloužících k pečení vlastních výrobků. Podnik se pohybuje na trhu, kde má širokou škálu výběru těchto dodavatelů. Jelikož ale podnik peče své výrobky ze speciálních surovin, má mnoho dodavatelů. Dodavatele musí být pečlivě vybráni již před začátkem podnikání.

Dodavatelem pražené kávy bude **Coffee Source, s. r. o.**, jež je česká společnost zabývající se přípravou a prodejem výběrové i konvenční kávy. Tato společnost dbá především na kvalitu jí nabízených produktů. Podnik bude odebírat mouku z **Mlýn Dubecko**, který vyrábí především žitnou a špaldovou mouku. Mléčné výrobky podnik bude odebírat od firmy **Meggle, s. r. o.**, jedná se přesně o bezlaktózový tvaroh, smetanu a mléko. Dalším dodavatelem podniku bude **Gastro Fresh, s. r. o.**, od kterého podnik odebírá ovocné směsi a jedlé květy. Rostlinné extrakty podnik plánuje nakupovat na webu **MyProtein.cz** a kokosové suroviny (kokosové mléko, kokosový cukr, kokosová mouka) odebírat od **Svět plodů, s. r. o.** V poslední řadě bude podnik odebírat víno od **Vinařský dům u Mlýnků**, jež je rodinné vinařství provozující svou činnost již od roku 1945. Podnik odebírá dva druhy vína, a to ryzlink rýnský a ryzlink vlašský.

7.3 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Silné stránky a slabé stránky podniku jsou určeny z interní analýzy prostředí podniku a příležitosti a hrozby jsou určeny z externí analýzy prostředí podniku.

Tabulka 9 SWOT analýza

Silné stránky podniku	Slabé stránky podniku
<ul style="list-style-type: none">• Nabízený kvalitní sortiment• Diferenciace produktu od přímé konkurence• Nižší ceny, než nabízí konkurence• Příjemné prostředí provozovny• Nabídka produktů vhodná pro zákazníky s autoimunitním onemocněním• Nabídka produktů vhodných pro zákazníky dodržující alternativní styly stravování• Lokalita podniku a její dostupnost	<ul style="list-style-type: none">• Zakládání nového podniku• Neexistence stále klientely• Pronájem provozovny a pekárny• Nezkoušená majitelka podniku
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zaplnění mezery na trhu• Získání stále klientely• Poptávka po zdravých a kvalitních surovinách	<ul style="list-style-type: none">• Vstup nové přímé konkurence na trh• Zvýšení cen materiálu a zboží• Zvýšení cen nájemného• Nezáiskání potřebného úvěru pro začátek podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky podniku

Silné stránky podniku jsou především nabízený sortiment, který je vyráběn z kvalitních surovin nebo odebírán od dodavatelů s kvalitním sortimentem. Dále podnik diferencuje svůj produkt od konkurence nabídkou odlehčených zákusků a dortů, z nichž některé jsou vhodné také pro zákazníky s autoimunitním onemocněním nebo zákazníky dodržující alternativní styly stravování. Podnik nabízí svým zákazníkům také nižší ceny, než by našel u konkurence a zároveň vhodnou lokalitu provozovny a příjemné prostředí provozovny.

Slabé stránky podniku

Za slabé stránky podniku je považováno především to, že bude začínajícím podnikem na trhu již zaseté konkurence, a tím pádem si bude muset vytvořit svou klientelu, která je prozatím neexistující. Další slabou stránkou je fakt, že prostory provozovny a pekárny jsou pouze v pronájmu, a ne majetkem podniku. Poslední slabou stránkou je nezkoušenost majitelky podniku s podnikáním.

Příležitosti

Při vstupu na trh je příležitostí podniku zaplnit mezeru na trhu ve formě odlehčených zákusků a dortů. Podnik má příležitost získat stálou klientelu, a to zavedením podniku ve městě. Jednou z nejsilnějších příležitostí podniku je v posledních letech zvýšení poptávky po zdravých a kvalitních surovinách.

Hrozby

Mezi hrozby patří především vstup nové přímé konkurence. Dále je to zvýšení cen materiálu a zboží, kterému se může zamezit například smlouvami s dodavateli nebo zvýšení cen nájemného za pronajaté prostory, což se dá také řešit pomocí nájemní smlouvy. Závažnou hrozbou je také riziko nezískání potřebného úvěru pro začátek podnikání.

8 MARKETINGOVÝ MIX

Při analýze marketingového mixu bylo využito klasického 4P, jimiž je produkt, cena, distribuce, propagace.

8.1 Produkt

Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. V této kapitole je popsán sortiment, který podnik nabízí. Nabízený sortiment dělí podnik do následujících kategorií:

- zákusky,
- dorty,
- káva,
- nápoje.

Zákusky a dorty jsou vlastními výrobky podniku. Podnik peče odlehčené zákusky a dorty, které korespondují s veganskou, bezsacharidovou a bezlaktózovou dietou. Dále bude podnik nabízet kvalitní kávu, domácí limonády, míchané nápoje a víno. Veškerý sortiment je zpřehledněn v nabízeném menu, ve kterém podnik uvádí heslovité zkratky, se kterou dietou daný sortiment koresponduje. Zkratky pro jednotlivé diety jsou:

- veganská dieta: V
- bezsacharidová dieta: LC
- bezlaktózová dieta: BL

Pro přehlednost nabízeného sortimentu je uvedeno **připravené menu** níže:

Zákusky

Krtkův dort 1/8 ks	(BL, LC)	59 Kč
Mrkvový dort 1/8 ks	(BL, V)	59 Kč
Kremrole	(BL, LC)	19 Kč
Muffin dýňový	(BL, V)	30 Kč
Muffin mrkvový	(BL, V)	30 Kč
Tiramisu	(BL, LC)	39 Kč
Čokoládový rohlíček	(V, BL)	29 Kč
Panna Cotta	(LC, BL)	35 Kč
Amsterdam	(LC, BL)	35 Kč
Pařížský dort 1/8 ks	(BL)	59 Kč

Dorty

Krtkův dort	(LC, BL)	449 Kč
Mrkvový dort	(V, BL)	449 Kč
Pařížský dort	(BL)	449 Kč

Narozeninový dort	(výběr surovin dle preferencí zákazníka)	cena dohodou
Svatební dort	(výběr surovin dle preferencí zákazníka)	cena dohodou

Káva

Espresso	(ristretto, lungo, americano)	29 Kč
Espresso bez kofeinu	(ristretto, lungo, americano)	39 Kč
Caffe Latté		49 Kč
Latté Macchiato		59 Kč
Cappuccino		49 Kč

Domácí limonáda

Citrón	0,5 l	49 Kč
Malína	0,5 l	49 Kč
Jahoda	0,5 l	49 Kč
Meruňka	0,5 l	49 Kč
Lesní plody	0,5 l	49 Kč

Míchané nápoje

Mojito		79 Kč
Virgin Mojito		49 Kč
Pina Colada		79 Kč
Virgin Colada		49 Kč
Red Berry		59 Kč

Víno

Ryzlink rýnský	0,2 l	69 Kč
Ryzlink vlašský	0,2 l	69 Kč

Minerální voda

Perlivá voda	0,3 l	25 Kč
Neperlivá voda	0,3 l	25 Kč
Jemně perlivá	0,3 l	25 Kč

Veškeré výrobky jsou pečeny z kvalitních surovin. Mouky využívány pro pečení zákusků a dortů nejsou klasické pšeničné. Podnik využívá k pečení špaldovou, žitnou a kokosovou mouku. Dále záměrem podniku bude snížení obsahu cukru v nabízených výrobcích. Dochuceny budou především přírodními extrakty a kokosovým cukrem. Veškeré zákusky i dorty jsou pečeny z mléčných výrobků neobsahujících laktózu, popřípadě se je snaží podnik nahradit jinými surovinami, např. mandlové mléko, vaječné bílky, aj.

Narozeninové a svatební dorty si zákazníci nechávají péct na zakázku. Pro inspiraci podnik bude předkládat na místě katalog s obrázky dortů, nebo si zákazník sám najde

obrázek dortu, který si představuje. Zdobení dortů bude prováděno jedlými květy, které jsou teď velkým trendem na cukrárenském a pekařském trhu. Cena na zakázku pečených dortů se odvíjí od celkové ceny materiálu spotřebovaného na daný dort. Zákazníkovi bude po návrhu dortu dle své představy stanovena celková cena zakázky.

Domácí limonády budou vyráběny z ovocných směsí, které si baristi připraví rovnou v kavárně. Zboží, které podnik bude nabízet, bude odebíráno od dodavatelů s dobrým renomé, kteří jsou blíže specifikováni v kapitole **7.2.3 Dodavatelé**.

8.2 Cena

Podnik stanovuje cenu svých výrobků a nabízeného zboží s ohledem na ceny konkurence, s ohledem na poptávku po daném produktu, ale také s ohledem na náklady spojené s výrobou, distribucí, pořizovací cenou zboží. Podnik se tedy bude snažit docílit požadované ziskové marže za produkt, nicméně se bude také orientovat dle cen svých konkurentů. Podnik bude sledovat své náklady, monitorovat ceny konkurence, ale také za jakou cenu je zákazník ochoten daný produkt koupit, tedy jakou hodnotu danému produktu přikládá zákazník sám. (KARLÍČEK, 2018)

Podnik rozdělil nabízený sortiment do kategorií, ve kterých vypočítal průměrné ceny za nabízený produkt. U nabízeného zboží podnik vyčíslil náklady na materiál a doplnil náklady o průměrné náklady na mzdy a ostatní průměrné náklady. Cenotvorba je blíže součástí kapitoly **9.2 Přírážková kalkulace nákladů**.

8.3 Propagace

Nejdůležitější formou propagace bude **osobní prodej** zákazníkovi, kdy bude podnik dbát na dobré vystupování svých zaměstnanců a příjemné, čisté prostředí provozovny. Zákazník by si tak mohl odnést kladné emoce ze zážitku spojeného s pobytem na místě provozovny a kvalitou nabízených produktů, se kterou by se nadále mohl svěřovat ostatním. Podnik tedy spoléhá také v malé míře na WOMM (Word of Mouth Marketing), což je marketing zaměřený na vyvolání efektu ústního šíření reklamy mezi samotnými zákazníky. (KARLÍČEK, 2018)

Podnik komunikuje se svými zákazníky také pomocí internetu. Na svou propagaci podnik využívá **sociálních sítí**, které v dnešní době představují levnou formu propagace, nicméně je to jedna z nejefektivnějších forem komunikace. Podnik si založí vlastní profil na Facebooku a Instagramu, kde zveřejní informace o lokalitě podniku, nabízené menu a zveřejní fotografie prostor provozovny. Dále zde bude zveřejněn kontakt na provozovnu. Podnik si také vytvoří vlastní **webové stránky**, na kterých bude zveřejňovat stálé menu podniku, kontakt, adresu provozovny a základní informace o dodavatelích a surovinách, které využívá pro vlastní výrobu. Na webových stránkách bude pro inspiraci zákazníka zveřejněn katalog s nabídkou narozeninových a svatebních dortů. Cena za pořízení webových stránek a jejich údržba je blíže specifikována v kapitole **9 Finanční plán**.

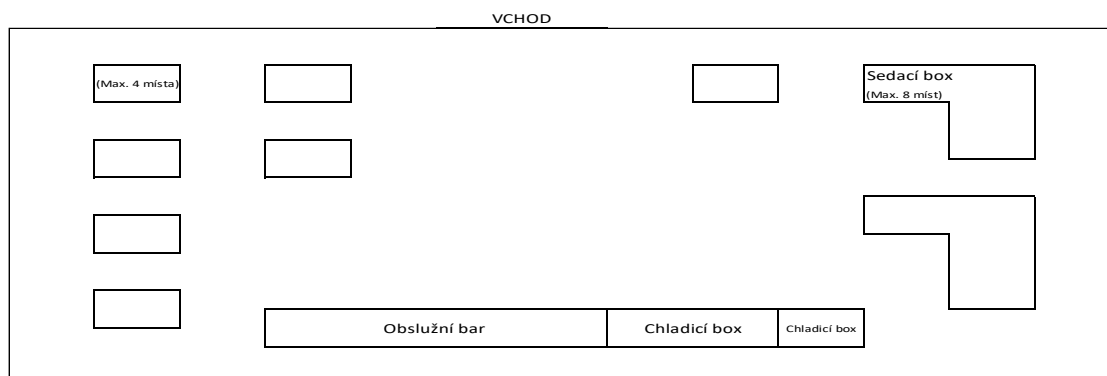
Podnik také počítá s jistou **podporou prodeje**, do které hodlá zahrnout věrnostní kartičku, na které budou zákazníci sbírat body. Za každý nákup nad 200 Kč získá zákazník 1 bod. Pokud zákazník nasbírá 5 bodů, získává na šestý nákup 20 % slevu. Podnik v tomto případě doufá v to, že tato věrnostní karta vyvolá v zákazníkovi důvěru v podnik a také že si získá částečně zákaznickou loajalitu.

8.4 Distribuce

Distribuce neboli dostupnost je způsob, kterým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Podnik využívá **přímé distribuční cesty**, což znamená, že se produkt dostává od firmy rovnou k zákazníkovi, který je v tomto případě i konečným spotřebitelem. (KARLÍČEK, 2018)

Podnik využívá **intenzivní distribuční strategii**, což znamená, že jeho produkt je dostupný všem zákazníkům, kdykoliv si vzpomenou. V případě této distribuční strategie je využíváno především přímého prodeje na prodejně. Dále si zákazník může objednat produkty telefonicky na zakázku. V tomto případě se jedná hlavně o svatební a narozeninové dorty a zákusky, které slouží jako raut na společenskou událost. Podnik využívá intenzivní distribuční strategie, protože se zaměřil na ekonomickou cenovou strategii a strategii dobré hodnoty pro zákazníka, a to z důvodu dosažení co nejvyššího objemu prodeje. (KARLÍČEK, 2018)

Sídlo provozovny se bude nacházet v historické části města, což je lukrativní a dobře dostupné místo. Firma vstupuje do přímého kontaktu se zákazníky prostřednictvím provozovny. Podnik má v plánu pronajmout vhodný prostor na frekventované ulici Pražská (pěší zóna) ve městě Louny, který splňuje svými parametry vhodnost mít vlastní interiér provozovny i pekárny. Záměrem podniku je též zřídit do budoucna předzahrádku před cukrárnou na části pěší zóny o kapacitě 15 míst. Majitelka hodlá podnik vybavit kvalitním nábytkem a vytvořit příjemný interiér, kam se budou zákazníci rádi vracet. Na nákresu níže je vidět předběžný návrh rozložení vybavení potřebného k provozování činnosti. Podnik bude mít ve vnitřních prostorách sedm stolů o čtyřech místech a dva sedací boxy o 8 místech. Celková kapacita podniku bude ve vnitřních prostorách 44 míst.



Obrázek 11 Nákres provozovny

Zdroj: Vlastní zpracování

9 FINANČNÍ PLÁN

Ve finančním plánu podnik nejprve určil náklady spojené s provozem podniku a následně provedl přírážkovou kalkulaci nákladů. Očekávané tržby jsou určeny ve třech scénářích, a to v scénáři realistickém, pesimistickém a optimistickém. Následně určuje počáteční investice a pomocí jich vytvořil zakladatelský rozpočet. S návazností na realistický scénář tržeb jsou vytvořeny účetní výkazy a nakonec vypracována finanční analýza.

9.1 Náklady podniku

Aby podnik mohl začít vytvářet svůj finanční plán, musí si nejprve určit veškeré náklady spojené s provozem podniku. S náklady se bude dále počítat i v ostatních podkapitolách finančního plánu. Z tohoto důvodu jsou náklady rozepsané podrobně v tabulkách níže.

Náklady na mzdy zaměstnanců podniku

Tabulka je převzata z kapitoly **5.2 Zaměstnanci podniku**.

Náklady na lidské zdroje podniku					
Pozice	Hrubá mzda	Zdravotní a sociální pojištění	Počet zaměstnanců	Náklady Kč/měsíc	Náklady Kč/rok
Majitel/jednatel	35 000	8 680	1	43 680	524 160
Manažer pekárny	30 000	7 440	1	37 440	449 280
Manažer prodejny	35 000	8 680	1	43 680	524 160
Pekař	25 000	6 200	2	62 400	748 800
Barista	30 000	7 440	2	74 880	898 560
Celkem				262 080	3 144 960

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na nakupované služby a činnosti

Podnik do těchto nákladů započítává odhad na rekonstrukci/údržbu, pojištění majetku, outsourcingovanou účetní službu a ostatní náklady na služby, které jsou potřebné k provozu podniku.

Tabulka 10 Náklady na nakupované služby a činnosti

Náklady na nakupované služby a činnosti		
Popis	Kč/měsíc	Kč/rok
Rekonstrukce/údržba prodejny		20 000
Účetní	5 000	60 000
Poplatek za užívání Microsoft Office		1 899
IT rozvody a údržba		8 500
Pojištění majetku		50 000
Paušál a internet O2	2 500	30 000
Údržba webových stránek		5 000
Náklady za rok celkem Kč		175 399

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na pronajaté prostory

Jelikož se prostory podniku nacházejí v pronajaté budově, vznikají tak náklady za pronájem těchto prostorů.

Tabulka 11 Náklady na pronajaté prostory

Náklady na pronajaté prostory				
Popis	m ²	cena za m ²	Nájem Kč/měsíc	Nájem Kč/rok
Provozovna	96	110	10 560	126 720
Pekárna	64	100	6 400	76 800
Celkem nájem/měsíc			16 960	
Celkem nájem/rok				203 520

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na energie

Tabulka 12 Náklady na energie

Náklady na energie		
Název	Kč/měsíc	Kč/rok
Elektrická energie	6 755	81 059
Vodné a stočné	3 917	47 000
Náklady celkem	10 672	128 059

Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 Přírážková kalkulace nákladů

V tabulce níže se nachází kalkulace veškerých nákladů, které budou vynaloženy v prvním roce podnikání a které vycházejí z realistického scénáře tržeb. Ke kalkulaci byla využita metoda **přírážkové kalkulace nákladů**. Jednicové náklady jsou v případě podniku průměrné náklady na mzdy na 1 kus výrobku, dále průměrné náklady na materiál na 1 kus výrobku i zboží a ostatní průměrné náklady na 1 kus výrobku, které se skládají z elektrické energie využití na výrobu výrobků a z pronájmu za pekárnu. Režijní náklady pak tvoří takové náklady, které nebyly rozpočteny na kalkulační jednici.

Přirážka byla vypočtena podílem, kdy v čitateli jsou roční režijní náklady a ve jmenovateli celkové roční náklady na materiál. Režie na kus byla vypočtena vynásobením přirážky a jednicových nákladů na materiál. Celkové náklady na kus pak byly vypočteny sečtením jednicových nákladů a režie na kus.

Tabulka 13 Přirážková kalkulace nákladů

Přirážková kalkulace nákladů					
Produkt	Káva	Zákusky	Dorty	Nápoje	
Průměrné náklady na mzdy Kč/ks		1	526		
Průměrné náklady na materiál Kč/ks	10	9	97	52	
Ostatní průměrné náklady Kč/ks		0,1	55		
Režijní náklady/rok	2 366 458				
Počet vyrobených kusů/rok	35 500	53 250	2 130	35 500	
Cena Kč/ks	40	45	799	55	
Produkt	Káva	Zákusky	Dorty	Nápoje	Celkem
Celkový přímý materiál v Kč	354 645	483 084	207 036	1 852 745	2 897 510
Přirážka v %	0,82				
Režie na kus	8	7	79	43	
Náklady/ks	18	17	758	95	
Produkt	Káva	Zákusky	Dorty	Nápoje	Celkem
Náklady * počet ks	644 291	927 140	1 613 903	3 365 922	6 551 256
Přímé N * ks + režie	354 645	532 595	1 444 813	1 852 745	6 551 256

Zdroj: Vlastní zpracování podle (SYNEK, 2011)

9.3 Tržby

Podnik vytvořil tři scénáře vývoje tržeb podniku. Jedná se o scénář realistický, pesimistický a optimistický.

Realistický scénář vývoje tržeb

Realistický scénář počítá s denní návštěvností 150 zákazníků/den. Kdy největší návštěvnost předpokládá dle vlastní analýzy trhu a konkurence mezi 14:00 – 16:00 hod., a to až 80 % zaplnění kapacity vlastní provozovny. Mezi těmito dvěma hodinami navštíví podnik téměř polovina všech denních zákazníků. Kapacita podniku je 44 míst, tudíž návštěvnost mezi 14 hod. a 16 hod. bude tvořit téměř polovinu návštěvnosti za den a to 70 zákazníků. Do zavírací doby podnik předpokládá návštěvnost necelých 70 % kapacity podniku každou hodinu, což tvoří celkem 60 zákazníků a zbylých 20 zákazníků dorazí v průběhu dopoledne na ranní nebo dopolední posezení.

Nejnižší návštěvnost podnik předpokládá v ranních hodinách stejně jako u konkurence. Průměrnou útratu určil podnik dle předpokládaných prodejů jednotlivého sortimentu. Podnik předpokládá, že se prodá 150 kusů zákusků denně, kdy předpokládá, že

2/3 zákazníků si dají zákusek v prodejně a 1/3 si odnese zákusek s sebou. Dále podnik předpokládá, že 2/3 zákazníků si dají kávu nebo nápoj k zákusku.

Denní tržby pak podnik vypočetl vynásobením průměrného počtu zákazníků na den a průměrnou útratou jednoho zákazníka.

Tabulka 14 Realistický scénář tržeb

Realistický scénář			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
Počet zákazníků/den	150	155	160
Průměrná útrata zákazníka (Kč)	140	140	140
Tržby/den (Kč)	21 044	21 745	22 447
Tržby/měsíc (Kč)	622 552	643 303	654 702
Tržby/rok (Kč)	7 470 620	7 719 641	7 856 427

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistický scénář vývoje tržeb

V prvním roce podnikání určil podnik celkovou výši tržeb v pesimistickém scénáři podle analýzy bodu zvratu, který vyšel na 133 zákazníků denně. Při pesimistickém odhadu podnik odhaduje příchody zákazníků nižší, než je zmiňovaný bod zvratu, tudíž v prvním roce by podnik vykazoval ztrátu z prodeje výrobků a služeb. V druhém roce se dle pesimistického odhadu dostane průměrný počet zákazníků za den lehce nad bod zvratu. Ve druhém i třetím roce podnik v pesimistickém odhadu bude realizovat zisk, který bude nicméně nižší než při realistickém odhadu tržeb.

Tabulka 15 Pesimistický scénář tržeb

Pesimistický scénář			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
Počet zákazníků/den	125	135	140
Průměrná útrata zákazníka (Kč)	140	140	140
Tržby/den (Kč)	17 500	18 940	19 641
Tržby/měsíc (Kč)	517 708	560 297	581 048
Tržby/rok (Kč)	6 212 500	6 723 558	6 972 579

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistický scénář vývoje tržeb

Optimistický scénář tržeb je určen dle situace, kdy by podnik ve třetím roce podnikání musel rozšířit prostory podniku nebo navýšit kapacitu uvnitř prostoru. Kdyby podnik navštívilo přes den 200 zákazníků, byly by prostory podniku v nejnavštěvovanějších hodinách téměř plné, tudíž by se jednalo o milník, kdy by následovala změna v podobě rozšíření kapacity.

Tabulka 16 Optimistický scénář tržeb

Optimistický scénář			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
Počet zákazníků/den	155	170	200
Průměrná útrata zákazníka (Kč)	140	140	140
Tržby/den (Kč)	21 745	23 800	28 000
Tržby/měsíc (Kč)	643 303	704 083	828 333
Tržby/rok (Kč)	7 719 641	8 449 000	9 940 000

Zdroj: Vlastní zpracování

9.4 Zakladatelský rozpočet

V této kapitole se nachází zakladatelský rozpočet, ve kterém jsou zahrnuty **výdaje na investice** sloužící k výstavbě a rekonstrukci pronajatých prostorů provozovny a pekárny. Podnik také investoval do technického zařízení potřebného k provozu a do pronájmu webových prostor pro svou webovou stránku. Informace o peněžních částkách jsou podrobně vypočteny v **9.1 Náklady podniku**. Zároveň bere v úvahu veškeré nutné výdaje, které musí zaplatit, aby dosáhl plynulého provozu na jeden měsíc.

Tabulka 17 Počáteční investice do pořízení hmotného majetku a přehled ročních odpisů dlouhodobého majetku

Investice - pořízení hmotného a nehmotného majetku				Odpisy dlouhodobého majetku		
Popis	Pořizovací cena (Kč)	Počet kusů	Pořizovací cena celkem	Odpisová skupina	Doba odepisování	Roční náklady na odpisy (Kč)
Vybavení interiéru	2 040	7	14 280			
provozovny (Soubor movitých věcí)	11 050	2	22 100	2.	5	16 874
	5 999	8	47 992			
Chladicí boxy (Soubor movitých věcí)	14 827	1	14 827	2.	5	19 085
	15 099	1	15 099			
	13 599	1	13 599			
kávovar,pekařská pec (Soubor movitých věcí)	51 900	1	51 900	2.	5	17 471
	45 379	1	45 379			
	41 975	1	41 975			
Pracovní stůl	4 371	1	4 371			
Pekařské rukavice	743	4	2 972			
Mixér ruční	2 499	2	4 998			
Kuchyňské a pekařské potřeby	10 000	1	10 000			
Sklenice na nápoje 6 ks	600	10	6 000			
Hrnečky na kávu 6 ks	1 209	6	7 254			
Talířky 18 ks	899	3	2 697			
HP Pavilion 15-cs3000nc	18 990	1	18 990			
Samsung Galaxy A51 128GB	6 995	4	27 980			
LYNX Mini - Pokladna	4 832	2	9 664			
Webová stránka	15 000	1	15 000			
		PC celkem:	377 077		N odpisy:	53 430

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Rozpočet potřebného kapitálu	Kč/měsíc
Výdaje na investice	377 077
Nákup služeb	7 500
Energie a otop	10 672
Pronájem prostorů	16 960
Mzdy zaměstnanců	262 080
Nákup materiálu a zboží	120 730
Výdaje na provoz/měsíc	417 941
Počáteční potřeba kapitálu celkem	795 018
Rezerva	50 000
Potřeba provozního kapitálu	845 018
Zdroje kapitálu	
Vlastní kapitál	400 000
Úvěr	450 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle (SYNEK, 2011)

Úvěr je plánovaný s úrokovou sazbou 5,99 % na 5 let ve výši 450 000 Kč od Moneta Money Bank. Níže je zobrazena tabulka ročního splátkového kalendáře úvěru. Výpočet byl proveden dle anuitního vzorce, kde je $PV = 450\,000$ Kč, $n = 5$ let a $i = 5,99\%$. (MONETA Money Bank, a. s., 2021)

$$A = PV * \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Tabulka 19 Splátkový kalendář 5letého úvěru

Splátkový kalendář				
ROK	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek
0				450 000
1	106 799	26 955	79 844	370 156
2	106 799	22 172	84 627	285 529
3	106 799	17 103	89 696	195 833
4	106 799	11 730	95 069	100 764
5	106 799	6 036	100 764	0

Zdroj: Vlastní zpracování

9.5 Účetní výkazy

V této kapitole jsou sestaveny účetní výkazy, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Výpočty navazují na realistický scénář tržeb.

9.5.1 Rozvaha

Rozvaha informuje o tom, jaký je stav majetku podniku a z čeho je majetek financován. Podnik vytvořil rozvahu navazující na realistický scénář tržeb a sestavil tento výkaz na

počátek podnikání až do třetího roku podnikání. V prvních třech letech nebude vyplacen zisk společníkovi, tudíž dochází ke kumulaci zisku. Hodnota dlouhodobého majetku se snižuje každým rokem o odpisy (kumulované odpisy – oprávky). Zásoby jsou v prvním roce tvořeny nákupem materiálu alespoň na 2 týdny dopředně a oběžným majetkem, který má dobu užívání nižší jeden rok. V dalších letech podnik počítá s nákupem drobného majetku potřebného k provozu podniku (např. ubrousky, podšálky, aj.) a s nákupem materiálu alespoň dva týdny dopředně.

Tabulka 20 Rozvaha

ROZVAHA	Počáteční	Rok 1	Rok 2	Rok 3
AKTIVA celkem	900 000	1 896 068	2 623 257	3 232 445
Dlouhodobý majetek	267 151	213 721	160 291	106 860
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>				
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	267 151	213 721	160 291	106 860
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>				
Oběžná aktiva	632 849	1 682 347	2 462 967	3 125 584
Zásoby	230 656	159 022	159 022	159 022
Pohledávky		2 500	5 000	6 700
Finanční prostředky	402 193	1 520 826	2 298 945	2 959 863
PASIVA celkem	900 000	1 896 068	2 623 257	3 232 445
Vlastní kapitál	400 000	1 081 038	1 885 966	2 618 851
Základní kapitál	400 000	400 000	400 000	400 000
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>			681 038	1 485 966
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>		681 038	804 928	732 885
Cizí zdroje	500 000	815 030	737 292	613 593
Dlouhodobé závazky	450 000	343 201	236 401	129 602
Závazky k úvěrovým institucím	450 000	343 201	236 401	129 602
Krátkodobé závazky	50 000	471 830	500 890	483 991
Závazky k zaměstnancům		210 000	210 000	210 000
Závazky ze zdravotního a sociálního pojištění		52 080	52 080	52 080
Stát - daňové závazky a dotace		159 750	188 810	171 911
Rezervy	50 000	50 000	50 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování

9.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty sleduje výsledky hospodaření podniku. (SCHOLLEOVÁ, 2017) Tržby podnik získává z prodeje vlastních výrobků a zboží, jedná se o provozní výnosy. Při tvorbě těchto tržeb dochází ke spotřebě materiálu, energie a vznikají náklady na služby, mzdy a ostatní provozní náklady. Po odečtení provozních nákladů od provozních výnosů je získán provozní výsledek hospodaření. V případě podniku vznikají finanční náklady na nákladové úroky a nerealizuje žádné finanční výnosy, tudíž každým rokem vychází finanční výsledek hospodaření záporný. Sečtením provozního a finančního výsledků hospodaření je vypočten výsledek hospodaření před zdaněním, od kterého je odečtena daň z příjmu (19 %) a vychází výsledek hospodaření po zdanění.

Tabulka 21 Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Rok 1	Rok 2	Rok 3
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 098 120	4 234 724	4 309 760
II. Tržby za prodej zboží	3 372 500	3 484 917	3 546 667
A. Výkonová spotřeba	3 200 968	3 301 820	3 357 218
Spotřeba materiálu a energie	3 025 569	3 126 421	3 181 819
Služby	175 399	175 399	175 399
D. Osobní náklady	3 144 960	3 144 960	3 144 960
Mzdové náklady	2 520 000	2 520 000	2 520 000
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	624 960	624 960	624 960
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	53 430	53 430	53 430
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	53 430	53 430	53 430
F. Ostatní provozní náklady	203 520	203 520	378 919
Jiné provozní náklady	203 520	203 520	378 919
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	867 742	1 015 911	921 900
J. Nákladové úroky a podobné náklady	26 955	22 172	17 103
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	26 955	22 172	17 103
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-26 955	-22 172	-17 103
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	840 787	993 738	904 797
L. Daň z příjmů	159 750	188 810	171 911
Daň z příjmů splatná	159 750	188 810	171 911
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	681 038	804 928	732 885

Zdroj: Vlastní zpracování

9.5.3 Cash flow

Posledním výkazem je cash flow, který zachycuje přehled o skutečných penězích, které do podniku přicházejí a zase z něj odcházejí. Cash flow je stanoveno nepřímou metodou, která je založena na korekci hospodářského výsledku o nesoulad mezi **příjmy a výnosy a výdaji a náklady**. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 22 Výkaz cash flow

Cash flow	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výsledek hospodaření běžného období	681 038	804 928	732 885
+ úpravy hodnot DHM a DNM - trvalé	53 430	53 430	53 430
- přírůstek zásob	71 634	0	0
- přírůstek pohledávek	-2 500	-2 500	-1 700
+ přírůstek krátkodobých závazků	421 830	29 061	-16 899
CF z provozní činnosti	1 225 432	884 919	767 717
- dopady změn vlastního kapitálu			
- dlouhodobé závazky	-106 799	-106 799	-106 799
CF z finanční činnosti	-106 799	-106 799	-106 799
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku			
CF z investiční činnosti	0	0	0
CF celkem	1 118 632	778 120	660 917

Zdroj: Vlastní zpracování

9.6 Finanční analýza

Pro lepší orientaci ve finančním plánu podniku byla vytvořena finanční analýza, ve které jsou určeny bod zvratu a poměrové ukazatele. Dále se v této kapitole věnuje zhodnocení investice.

9.6.1 Bod zvratu a finanční ukazatele

Bod zvratu určuje množství tržeb nebo produkce, kdy podnik realizuje nulový zisk. Podnik se pro svou orientaci rozhodl vypočítat bod zvratu při zachování poměru fixních a variabilních nákladů pro nejnižší možný počet průměrného příchodu zákazníka na den. To znamená, že určí takový průměrný počet zákazníků na den, při kterém bude podnik realizovat nulový zisk. Bod zvratu podnik získal podle vzorce:

$$P * Q = FN + vn * Q \text{ (SCHOLLEOVÁ, 2017),}$$

P = průměrná denní útrata zákazníka

Q = průměrný denní počet zákazníků

FN = fixní náklady

vn = variabilní náklady

Průměrný denní počet zákazníků, při kterém bude podnik tvořit nulový zisk, je 133 zákazníků.

Tabulka 23 Break-Even Point

Bod zvratu (BEP)	
Fixní náklady/den Kč	10438
Variabilní náklady/den Kč	8162
Průměrná útrata/den Kč	140
BEP	133

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability

ROA (rentabilita aktiv) ukazuje, jak jsou efektivně využívána aktiva a zda není jejich výše zbytečně vysoká. Podnik by se měl snažit o maximalizaci tohoto ukazatele. V podniku dochází meziročně k poklesu tohoto ukazatele, což zapříčiňuje růst finančních prostředků podniku, které nejsou využity k nákupu nových investic, tím pádem se navyšuje hodnota aktiv, které se stávají nevyužitými. **ROE** (rentabilita vlastního kapitálu) ukazuje, jak podnik využívá vlastní zdroje. Meziročně dochází k poklesu tohoto ukazatele, což zapříčiňuje vyšší růst vlastního kapitálu, ale tržby rostou méně úměrně. Pro firmu tento fakt znamená, že má nevyužitý vlastní kapitál. **ROS** (rentability tržeb) ukazuje, kolik korun zisku je utvořeno z jedné koruny tržeb podniku. I v tomto případě se podnik snaží o maximalizaci tohoto ukazatele. Čím je ukazatel vyšší, tím větší část tržeb skončí v zisku. Jelikož se hodnota tohoto ukazatele meziročně mezi rokem 1 a 2 zvyšuje, znamená to, že podniku rostou tržby na úkor nákladů a tím pádem zůstane vyšší část zisku podniku. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 24 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
ROA	45,77 %	38,73 %	28,52 %
ROE	63,00 %	42,68 %	27,98 %
ROS	9,12 %	10,43 %	9,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity podniku jsou vyšší než doporučené výše, kdy se běžná likvidita má pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5, rychlá likvidita v rozmezí 0,7 - 1 a peněžní likvidita v rozmezí 0,2 - 0,5. Vysoké hodnoty peněžní likvidity pro podnik znamenají, že má podnik hodně nevyužitých zadržovaných peněžních zdrojů. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 25 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
běžná likvidita	3,57	4,92	6,46
rychlá likvidita	3,23	4,60	6,13
peněžní likvidita	3,22	4,59	6,12

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok a měl by být vyšší 1. Jelikož se ukazatel snižuje, aktiva rostou rychleji než tržby. Tento fakt je způsoben zadržováním peněžním prostředků. **Obrat zásob** představuje, kolikrát se během roku zásoby promění v produkt a následně po jeho prodeji dojde k opětovnému nákupu zásob. **Doba obratu zásob** udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány do fáze jejich spotřeby nebo prodeje. Čím je tato hodnota nižší, tím lépe pro podnik. **Doba obratu pohledávek** udává počet dnů, než dostane firma za již prodané výrobky a služby zapláceno. **Doba splatnosti krátkodobých závazků** udává počet dnů, kdy firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 26 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
Obrat aktiv	3,94	2,94	2,43
Obrat zásob	46,98	48,54	49,40
Doba obratu zásob	7,66	7,42	7,29
Doba obratu pohledávek	0,12	0,23	0,31
Doba splácení závazků	22,74	23,36	22,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku nepřerůstá 50 %, tudíž firma nemá riziko zadluženosti. Doporučená míra dlouhodobé zadluženosti je 30 % - 40 %. Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co uhradí náklady související s produktivní činností podniku. Kdyby měl podnik vyšší zadluženost, zvedalo by to výnosnost vlastního kapitálu. Z ukazatelů vyplývá, že podnik je málo zadlužený. Ukazatel úrokového krytí je vysoký, což znamená, že podnik si může dovolit platit i vyšší úroky. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 27 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
Zadluženost	0,43	0,28	0,19
Dlouhodobá zadluženost	0,18	0,09	0,04
Úrokové krytí	32,19	45,82	53,90

Zdroj: Vlastní zpracování

9.6.2 Zhodnocení investice

Čistá současná hodnota

Pro vypočtení čisté současné hodnoty si podnik nejprve určil hodnoty WACC v jednotlivých letech. „**WACC (vážené průměrné náklady na kapitál)** se počítá za účelem optimalizace nákladů na kapitál a vyjadřuje, kolik procent ze zpoplatněného podnikem využívaného kapitálu stojí podnik užívání kapitálu.“ (SCHOLLEOVÁ, 2017)

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

r_d = úroková míra placená z cizího kapitálu

t = sazba daně z příjmu

D = úročený cizí kapitál

r_e = požadovaná výnosnost kapitálu (odhad proveden podle (MPO, 2021))

E = vlastní kapitál

C = celkový zpoplatněný kapitál (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 28 WACC

WACC			
ROK	rok 1	rok 2	rok 3
D	343 201	236 401	129 602
E	1 081 038	1 885 966	2 618 851
C	1 424 238	2 122 367	2 748 453
r_e	0,17	0,17	0,17
r_d	0,06	0,06	0,06
t	0,19	0,19	0,19
WACC	0,14	0,16	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda čisté současné hodnoty (NPV) je základní metodou pro porovnávání výdajů a příjmů z investice v současných hodnotách. Proto se cash flow diskontuje podnikovou diskontní mírou, která je nejlépe odhadnutelná pomocí WACC. (SCHOLLEOVÁ, 2017) Čistá současná hodnota investice je dle výsledku 1 604 409 Kč při počátečním výdaji na investici, který dělá 377 077 Kč. Z tohoto výsledku vyplývá, že je investice přijatelná.

$$NPV (\text{čistá současná hodnota}) = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i} \text{ (SCHOLLEOVÁ, 2017)}$$

Tabulka 29 Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota (NPV)					
ROK	Investice	CF	WACC=r	(1+r) ⁱ	CF/(1+r) ⁱ
0	377 077				
1		1 118 632	0,14	1,14	980 782
2		778 120	0,16	1,34	581 888
3		660 917	0,16	1,58	418 815
Suma diskontovaných CF					1 981 486
NPV					1 604 409

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba návratnosti

Podnik dále vypočte **dobu návratnosti investice dle dynamické metody**, která zohledňuje faktor času. V roce 0 se počítá s výdajem na investici, ke kterému se přičítá v dalším roce diskontované cash flow. Z dynamické metody doby návratnosti vyplývá, že se investice podniku navrátí již v průběhu prvního roku podnikání. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 30 Diskontovaná metoda doby návratnosti

Diskontovaná metoda doby návratnosti			
ROK	Cash flow	Diskontované cash flow	Kumulovaná diskontovaná cash flow
0	-377 077	-377 077	-377 077
1	1 118 632	980 782	603 705
2	778 120	581 888	1 185 594
3	660 917	418 815	1 604 409

Zdroj: Vlastní zpracování

Statická metoda doby návratnosti se vypočítá jako podíl investovaných prostředků a průměrného ročního cash flow. Dle statické metody doby návratnosti se investice navrátí již v průběhu prvního roku podnikání.

Statická metoda doby návratnosti = $\frac{\text{investice}}{\text{průměrné cashflow}}$ (SVOBODOVÁ, 2017)

Tabulka 31 Statická metoda doby návratnosti

Statická metoda doby návratnosti	
Výdaje na investici	377 077
Průměrné roční CF	852 556
Prostá doba návratnosti	0,4423

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní výnosové procento

"**Vnitřní výnosové procento** je relativní procentní výnos, který investice poskytuje během svého provozu." (SCHOLLEOVÁ, 2017) Vnitřní výnosové procento je toková sazba, při které se NPV = 0. Čím vyšší výnosové procento investice má, tím je pro podnik výhodnější. Vzorec pro výpočet IRR je následující:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0 \text{ (SCHOLLEOVÁ, 2017)}$$

Tabulka 32 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR)					
ROK	Investice	Cash flow	IRR	$(1+IRR)^i$	$CF/(1+r)^i$
0	-377 077				
1		1 118 632	2,7	3,66	305 552
2		778 120	2,7	13,40	58 056
3		660 917	2,7	49,07	13 469
Suma diskontovaných CF					377 077
NPV					0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

10 ANALÝZA RIZIK

Podnik analyzuje potencionální rizika, tedy rizika, která by mohla v průběhu podnikání nastat. Podnik analyzoval rizika pomocí tabulky, kde vypsál hrozící rizika, pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu a jejich součin a v poslední řadě opatření proti těmto rizikům. Rizika analyzoval, protože je důležité s nimi počítat a být si jich vědom.

Tabulka 33 Potencionální rizika

Analýza rizik podniku				
Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Součin	Preventivní opatření
<i>Nevhodná volba lokality provozovny</i>	1	4	4	Analýza lokality (dostupnost veřejné dopravy, dostupnost chodcům)
<i>Zvýšení nájmu</i>	2	3	6	Smlouva o nájmu nemovitosti
<i>Zvýšení nákladů na materiál</i>	2	2	4	Smlouvy s dodavateli, sledování vývoje cen substitutů materiálu
<i>Nedosažení potřebného počtu návštěvníků</i>	2	5	10	Zajistit dostupnost podniku, kvalitu výrobků, správnou marketingovou propagaci
<i>Nedostatečný počet dodavatelů zdravých surovin</i>	1	4	4	Rozeslat více poptávek po zboží a materiálu
<i>Výběr nevhodného personálu</i>	2	5	10	Požadavek praxe v oboru a vhodného vzdělání
<i>Vznik nové přímé konkurence</i>	3	4	12	Vhodná propagace podniku, kvalitní sortiment, příjemná obsluha
<i>Nesplnění legislativních požadavků</i>	2	3	6	Sledování legislativních norem a dostatečná příprava na změnu
<i>Nedostatečně zkušený majitel podniku</i>	3	3	9	Určení odpovědné osoby, zdokonalování se pomocí studia a návštěv seminářů
<i>Nabídka nečerstvých produktů</i>	1	5	5	Kontrola čerstvosti surovin a výrobků na prodejně i ve skladu
<i>Nezískání potřebného úvěru</i>	3	5	15	Vytvoření podnikatelského plánu

Zdroj: Vlastní zpracování podle (SVOBODOVÁ, 2017)

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu na založení cukrárny ve městě Louny. K dosažení cíle byly využity potřebné analýzy, výpočty a odhady, které ověřují, zda by měl podnik šanci uspět na reálném trhu a realizovat udržitelné podnikání.

Předmětem podnikání firmy BioCaffé&SweetShop, s. r. o. je ‚pekařství, cukrářství‘. Výrobky cukrárny jsou vhodné pro zákazníky, kteří dodržují zdravé stravovací návyky stejně tak pro zákazníky, kteří mají rádi sladké. Pro hladký chod podnikání je potřeba, aby bylo v podniku zaměstnáno 7 zaměstnanců. Roční náklady na tyto zaměstnance tvoří 3 144 960 Kč.

Pomocí analýzy mikroprostředí a makroprostředí byla určena velikost trhu ve městě Louny, která dělá odhadem 4 000 potencionálních zákazníků. Pro bližší analýzu zákazníka byl vytvořen dotazník, kterého se účastnilo 67 respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by měl podnik šanci uspět na trhu u potencionální klientely.

Základní kapitál podniku je ve výši 400 000 Kč. Dle zakladatelského rozpočtu je stanovena výše potřebného kapitálu na 845 018 Kč. Zbýlých 450 000 Kč bude financováno ve formě úvěru. Odhadovaná výše čistého zisku v prvním roce podnikání činí 681 038 Kč. Následující dva roky by se měl čistý zisk pohybovat také v kladných číslech.

Počáteční investice, kterou je vybavení interiéru cukrárny, vychází na 377 077 Kč. Při tomto počátečním výdaji na investici činí čistá současná hodnota investice 1 604 409 Kč. Z výpočtů doby návratnosti vyplývá, že se finanční prostředky vložené do této investice navrátí již v průběhu prvního roku podnikání. Podniku se v závěru zhodnocení investice vyplatí vynaložit tyto finanční prostředky, neboť investice bude pro podnik výdělečná.

Přínosem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu, který může sloužit jako podklad pro založení reálného podniku. Závěrem této bakalářské práce je usouzení, že cukrárna ve městě Louny může v budoucnu vykazovat prosperitu a udržitelnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERZSIOVÁ, Pavlína. NOVÉ TRENDY v cukrářské výrobě. *akc.cz*. [Online] 15. Září 2015. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://akc.cz/clanek-1290/nove-trendy-v-cukrarske-vyrobe>.

Bisnode. Češi milují gastrobyznys. Ročně přibývají stovky nových restaurací. *www.bisnode.cz*. [Online] 13. Červenec 2019. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/cesi-miluji-gastrobyznys/>.

Broker Consulting. Češi rádi mlsají sladké, i když už milion z nich trpí cukrovkou. *www.bcas.cz*. [Online] 7. Říjen 2019. [Citace: 4. Duben 2021.] <https://www.bcas.cz/pro-media/cesi-radi-mlsaji-sladke-i-kdyz-uz-milion-z-nich-trpi-cukrovkou/>.

Caffe Moak. CAFFE MOAK. *moaklouny.cz*. [Online] 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <http://moaklouny.cz/>.

Cukrárna DOBROta Louny. Cukrárna DOBROta. *cukrarna-dobrota.cz*. [Online] 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <http://www.cukrarna-dobrota.cz/>.

Česká republika. Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. *Sbírka zákonů*. 2013

Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). *Sbírka zákonů*. 1991.

Česká republika. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. *Sbírka zákonů*. 2012.

Česká republika. Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Sbírka zákonů*. 2012.

ČSÚ. HDP, regionální účty. *www.czso.cz*. [Online] 1. Březen 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.czso.cz/csu/xu/hdp-xu>.

ČSÚ. Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika. *www.czso.cz*. [Online] 19. Únor 2015. [Citace: 21. Prosinec 2020.] https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkty_hdp.

ČSÚ. Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika. *www.czso.cz*. [Online] 2. Březen 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkty_hdp.

ČSÚ. Nezaměstnanost v Ústeckém kraji v listopadu 2020. *www.czso.cz*. [Online] 7. Prosinec 2020. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-v-listopadu-2020>.

ČSÚ. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2021. *www.czso.cz*. [Online] 5. Březen 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

- KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- Macrolife Food & Coffee. Macrolife Food & Coffee. www.macrolife.cz. [Online] 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.macrolife.cz/>.
- MONETA Money Bank, a. s.. Rychlý online úvěr pro živnostníky. www.moneta.cz. [Online] 2021. [Citace: 15. Duben 2021.] <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nezajisteny>.
- MPO. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. www.mpo.cz. [Online] 2021. [Citace: 4. Duben 2021.] <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.
- MPO. Rádce (nejen pro začínající) podnikatele. www.mpo.cz. [Online] 19. Listopad 2018. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>.
- MÚ Louny. Letní Lounské vábení. www.lounskevabeni.cz. [Online] 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <http://www.lounskevabeni.cz/>.
- MVCR. Louny. www.mistopisy.cz. [Online] 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/6234/louny/pocet-obyvatel/>.
- SEVEROVÁ, Natálie. Dotazník sloužící k analýze chování zákazníka. docs.google.com. [Online] Únor 2021. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKonW89oZdxOxvrGE-2apeQVSK9RIn5N1GOOmMiVUi7tr14Q/viewform>.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Začínáme podnikat*. Praha : Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- Šalanda. Šalanda Louny. www.restauracesalanda.cz. [Online] 2017. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://www.restauracesalanda.cz/cs/salanda/louny/>.

ŠŤOVÍČEK, Vladimír a ŠUTA, Miroslav. Bezpečné a kvalitní potraviny. Kdo nám za ně ručí?.. *plzen.rozhlas.cz*. [Online] 25. Duben 2017. [Citace: 23. Březen 2021.] <https://plzen.rozhlas.cz/bezpecne-a-kvalitni-potraviny-kdo-nam-za-ne-ruci-6717713>.

ÚZIS. Kolik je diagnostikovaných celiaků? *celiak.cz*. [Online] 17. Červen 2020. [Citace: 28. Březen 2021.] <https://celiak.cz/2020/06/17/kolik-je-diagnostikovanych-celiaku-aktualizace-data-2019/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura.....	29
Obrázek 2 Funkčně specializované organizační celky.....	30
Obrázek 3 Proces výroby zákusků a dortů.....	30
Obrázek 4 Proces obsluhy zákazníka.....	31
Obrázek 5 Návštěvnost cukráren/kaváren	39
Obrázek 6 Průměrná útrata v cukrárně/kavárně.....	40
Obrázek 7 Ocenění zavedení sortimentu vyhovující zákazníkům s autoimunitním onemocněním.....	40
Obrázek 8 Ocenění zavedení sortimentu vyhovující alternativním způsobům stravování	40
Obrázek 9 Požadavky na cukrárnu/kavárnu.....	41
Obrázek 10 Mapa konkurence	42
Obrázek 11 Náskres provozovny	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace o podniku	26
Tabulka 2 Příklad rozpisu týdenních směn.....	29
Tabulka 3 Popis jednotlivých pracovních pozic a jejich kompetencí.....	31
Tabulka 4 Náklady na lidské zdroje podniku	32
Tabulka 5 Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let v Ústeckém kraji od r. 2016	35
Tabulka 6 Vývoj HDP v Ústeckém kraji od roku 2015	36
Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v Ústeckém kraji od roku 2016.....	36
Tabulka 8 Počet obyvatel ve městě od roku 2013	38
Tabulka 9 SWOT analýza	47
Tabulka 10 Náklady na nakupované služby a činnosti	54
Tabulka 11 Náklady na pronajaté prostory.....	54
Tabulka 12 Náklady na energie	54
Tabulka 13 Přirážková kalkulace nákladů.....	55
Tabulka 14 Realistický scénář tržeb	56
Tabulka 15 Pesimistický scénář tržeb.....	56
Tabulka 16 Optimistický scénář tržeb	57
Tabulka 17 Počáteční investice do pořízení hmotného majetku a přehled ročních odpisů dlouhodobého majetku	57
Tabulka 18 Zakladatelský rozpočet.....	58
Tabulka 19 Splátkový kalendář 5letého úvěru	58
Tabulka 20 Rozvaha	59
Tabulka 21 Výkaz zisku a ztráty.....	60
Tabulka 22 Výkaz cash flow	61
Tabulka 23 Break-Even Point.....	62
Tabulka 24 Ukazatele rentability	62
Tabulka 25 Ukazatele likvidity	62
Tabulka 26 Ukazatele aktivity	63
Tabulka 27 Ukazatele zadluženosti.....	63
Tabulka 28 WACC	64

Tabulka 29 Čistá současná hodnota (NPV)	64
Tabulka 30 Diskontovaná metoda doby návratnosti.....	65
Tabulka 31 Statická metoda doby návratnosti	65
Tabulka 32 Vnitřní výnosové procento.....	66
Tabulka 33 Potencionální rizika.....	67

