

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský projekt**

**Bc. Barbora Šmídová, DiS.**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Šmídová, DiS.

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business Project

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského projektu na založení a provoz bio pekárny včetně ekonomického zhodnocení. Dílčím cílem diplomové práce je zpracování literární rešerše, která se týká sestavování podnikatelských projektů a jejich charakteristik.

### Metodika

Teoretická východiska budou zformulována formou literární rešerše na základě studia dostupných informací z odborné literatury a internetových zdrojů. V první části diplomové práce se budu zabývat charakteristikou základních pojmů, problematikou sestavení podnikatelského projektu a zpracováním analýz, které jsou používány při tvorbě podnikatelských projektů.

Další část diplomové práce bude zaměřena na konkrétní zpracování podnikatelského projektu na založení a provoz bio pekárny. V této části práce bude zpracována PESTEL analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza. Následovat bude ekonomické zhodnocení podnikatelského projektu za pomoci ukazatelů pro investiční hodnocení projektů.

Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský projekt, živnost, finanční plán, hodnocení rizik

---

Doporučené zdroje informací

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

MARTINOVIČOVÁ, D. – KONEČNÝ, M. – VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

WÖHE, G. – DVOŘÁK, J. *Úvod do podnikového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

---

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

---

Bc. Barbora Šmídová, DiS.

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a konzultace při vedení této diplomové práce.

# Podnikatelský projekt

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na vypracování konkrétního podnikatelského projektu – „Pekárna U tří klásků“ v centru Prahy a její následné ekonomické zhodnocení. V rámci literární rešerše jsou definovány základní pojmy jako podnikání, podnikatel a podnik, formy podnikání a jsou vymezeny základní části podnikatelského plánu. Prostřednictvím literární rešerše jsou popsány i jednotlivé analýzy podnikatelského plánu, hodnocení efektivnosti investice a hodnocení rizik. V praktické části jsou zpracovány jednotlivé části podnikatelského plánu podniku s využitím literární rešerše. Závěrečné výsledky podnikatelského plánu jsou sumarizovány v závěru práce.

**Klíčová slova:** podnikání, podnikatelský projekt, živnost, PESTEL analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, pekárna, bio, finanční plán, hodnocení rizik

# **Business project**

## **Abstract**

This thesis is focused on the development of a specific business project - "Pekárna U tří klásků" in the centre of Prague and its subsequent economic evaluation. Within the framework of the literature search, basic concepts such as entrepreneurship, entrepreneur and enterprise, forms of entrepreneurship are defined and the basic parts of a business plan are defined. Through the literature search, the individual analyses of the business plan, the evaluation of the effectiveness of the investment and the risk assessment are also described. In the practical part, the individual parts of the business plan of an enterprise are elaborated using the literature search. The final results of the business plan are summarized in the conclusion of the thesis.

**Keywords:** business, business project, trade, PESTEL analysis, Porter analysis, SWOT analysis, bakery, bio, financial plan, risk assessment

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíle práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Podnikání.....	14
3.1.1 Právní formy podnikání .....	14
3.2 Podnikatel.....	15
3.3 Podnik .....	16
3.4 Podnikatelský plán .....	16
3.4.1 Struktura podnikatelského plánu .....	17
3.4.1.1 Titulní strana s představením společnosti.....	17
3.4.1.2 Shrnutí .....	17
3.4.1.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy .....	18
3.4.1.4 Popis podniku .....	18
3.4.1.5 Postavení firmy na trhu, konkurence.....	18
3.4.1.6 Marketingový plán.....	19
3.4.1.7 Personální zdroje a organizační plán.....	19
3.4.1.8 Finanční plán .....	19
3.4.1.9 Rizika projektu .....	20
3.4.1.10 Přílohy .....	20
3.4.2 Účel podnikatelského plánu.....	20
3.4.3 Pravidla pro zpracování podnikatelského plánu .....	21
3.5 Zdroje financování podnikatelského záměru .....	22
3.5.1 Vlastní zdroje financování .....	22
3.5.2 Cizí zdroje financování .....	23
3.6 Analýza trhu a podniku .....	23
3.6.1 Okolí podniku .....	23
3.6.1.1 Makroprostředí .....	24
3.6.1.2 Mikroprostředí.....	26
3.6.2 Vnější a vnitřní prostředí podniku .....	30
3.7 Finanční řízení a financování .....	33
3.7.1 Finanční řízení .....	33
3.7.2 Náklady.....	34



3.7.2.1	Fixní náklady .....	34
3.7.2.2	Variabilní náklady .....	35
3.7.2.3	Analýza bodu zvratu .....	35
3.7.3	Kalkulace .....	36
3.7.3.1	Postup kalkulace .....	36
3.7.3.2	Kalkulační jednice .....	37
3.7.3.3	Metody kalkulace .....	37
3.7.4	Účetnictví .....	38
3.7.4.1	Finanční výkazy .....	39
3.7.4.1.1	Rozvaha .....	39
3.7.4.1.2	Výkaz zisku a ztráty .....	41
3.7.4.1.3	Výkaz cash flow .....	41
3.8	Základní finanční ukazatele .....	41
3.8.1	Ukazatele rentability .....	42
3.8.2	Návratnost investic .....	42
<b>4</b>	<b>Pekárna U tří klásků .....</b>	<b>44</b>
4.1	Titulní strana s představením společnosti .....	44
4.2	Exekutivní souhrn .....	45
4.3	Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy .....	46
4.4	Popis podniku .....	46
4.4.1	Popis poskytovaných služeb .....	48
4.4.2	Dodavatelé .....	49
4.4.3	Vize podniku .....	49
4.4.4	Poslání podniku .....	49
4.4.5	Cíle podniku .....	50
4.4.5.1	Krátkodobé cíle .....	50
4.4.5.2	Střednědobé cíle .....	50
4.4.5.3	Dlouhodobé cíle .....	50
4.5	Postavení firmy na trhu, konkurence .....	50
4.5.1	Analýza makroprostředí .....	50
4.5.2	Analýza mikroprostředí .....	55
4.5.3	Vnější a vnitřní prostředí podniku .....	58
4.6	Marketingový plán .....	64
4.6.1	Segmentace zákazníků .....	64
4.6.2	Product – produkt .....	65
4.6.3	Price – cena .....	65
4.6.4	Place – distribuční cesty .....	66

4.6.5	Promotion – propagace .....	67
4.7	Personální zdroje a organizační plán.....	69
4.7.1	Popis pracovních pozic .....	70
4.8	Realizační plán .....	70
4.9	Finanční plán.....	72
4.9.1	Zdroje financování .....	72
4.9.2	Zakladatelský rozpočet .....	73
4.9.2.1	Zahajovací rozvaha.....	73
4.9.3	Náklady podniku.....	74
4.9.3.1	Vstupní náklady .....	74
4.9.3.2	Pořizovací náklady na vybavení pekárny .....	74
4.9.3.3	Náklady na propagaci .....	75
4.9.3.4	Provozní náklady .....	76
4.9.3.5	Mzdové náklady .....	76
4.9.3.6	Odpisové náklady .....	77
4.9.3.7	Shrnutí fixních nákladů .....	78
4.9.3.8	Variabilní náklady na výrobu .....	79
4.9.4	Příjmy podniku .....	83
4.9.5	Výpočet bodu zvratu.....	86
4.9.6	Předpokládaný výkaz zisku a ztráty.....	87
4.9.7	Předpokládaný výkaz cash flow .....	88
4.10	Finanční ukazatele.....	88
4.10.1	Ukazatel rentability.....	88
4.10.2	Předpokládaná doba návratnosti investic.....	89
4.11	Rizika projektu.....	89
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>94</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>
7.1	Příloha 1 - kalkulace variabilních nákladů.....	95

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	27
Obrázek 2 Zdroje SWOT analýzy .....	32
Obrázek 3 SWOT matice.....	33
Obrázek 4 Logo společnosti .....	44
Obrázek 5 Umístění podniku .....	47
Obrázek 6 Půdorys pekárny .....	48
Obrázek 7 Organizační schéma společnosti .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza.....	60
Tabulka 2 Výsledky SWOT analýzy .....	61
Tabulka 3 SWOT matice .....	63
Tabulka 4 Srovnání prodejních cen s konkurencí.....	66
Tabulka 5 Otevírací doba.....	67
Tabulka 6 Realizační plán.....	71
Tabulka 7 Zahajovací rozvaha k 5.9.2022 .....	74
Tabulka 8 Vybavení pekárny .....	75
Tabulka 9 Náklady na propagaci .....	75
Tabulka 10 Provozní náklady .....	76
Tabulka 11 Mzdové náklady.....	77
Tabulka 12 Odpisové náklady 1 plynové pekařské pece.....	77
Tabulka 13 Odpisové náklady 1 spirálového hnětače na těsto .....	78
Tabulka 14 Odpisové náklady 1 kynárny .....	78
Tabulka 15 Souhrn nákladů .....	79
Tabulka 16 Variabilní náklady-Světlé pečivo .....	80
Tabulka 17 Variabilní náklady-Tmavé pečivo .....	80
Tabulka 18 Variabilní náklady-Chleby.....	81
Tabulka 19 Variabilní náklady-Sladké pečivo.....	82
Tabulka 20 Variabilní náklady na výrobu realistická varianta .....	82
Tabulka 21 Variabilní náklady na výrobu pesimistická varianta .....	83
Tabulka 22 Variabilní náklady na výrobu optimistická varianta.....	83
Tabulka 23 Ceník výrobků .....	84
Tabulka 24 Příjmy podniku realistická varianta .....	85
Tabulka 25 Příjmy podniku pesimistická varianta .....	85
Tabulka 26 Příjmy podniku optimistická varianta.....	85
Tabulka 27 Předpokládané příjmy podniku v letech 2022–2026 .....	86
Tabulka 28 Předpokládaný výkaz zisku a ztráty v Kč.....	87
Tabulka 29 Předpokládaný výkaz cash flow .....	88

## Seznam grafů

Graf 1 Ganttův diagram .....	72
------------------------------	----

# 1 Úvod

V dnešní době můžeme pozorovat rostoucí zájem lidí o zdravé stravování a zdravý životní styl. Pekáren je možné zejména v Praze najít opravdu mnoho, proto je v této oblasti podnikání vysoká konkurence. V poslední době je možné pozorovat trend, kdy vznikají pekárny zaměřené na konkrétní sortiment jako například francouzské pekárny, řemeslné pekárny, bio pekárny atd. Tímto konkrétním zaměřením rozlišují své produkty a služby a diferencují se tím od konkurentů. To dává zákazníkům široký prostor pro výběr jejich oblíbené pekárny, pokud nechtějí běžné pečivo ze supermarketu.

Rozhodnutí o založení vlastního podniku by měl každý podnikatel důkladně zvážit. Na počátku nápadu, že začneme podnikat vyvstává mnoho otázek, na které je důležité nalézt odpovědi. Začínající podnikatel předpokládá, že jeho začínající podnik bude ihned úspěšný, ale ne vždy to odpovídá následné realitě. Z těchto důvodů by si proto každý, kdo uvažuje o začátku podnikání, měl zpracovat podnikatelský plán, který může pomoci podnikateli s rozhodnutím, jestli má podnikatelský záměr šanci na úspěch. Správně sestavený podnikatelský plán poskytuje podnikateli nástroj pro zvýšení šancí na úspěch. V rámci podnikatelského plánu jsou detailně zanalyzovány a zhodnoceny myšlenky a úmysly z odlišných úhlů a pohledů.

Podnikatelský projekt, který je zpracovaný v této diplomové práci je zaměřen na založení a provoz bio pekárny v Praze, jenž bude zaměřena na výrobu a prodej bio pekařských výrobků. V rámci diplomové práce je sestaven finanční plán, kterému je věnována podstatná část rozsahu této práce. Vypracování finančního plánu přináší odpověď na mnoho otázek například, kolik je potřeba finančních prostředků k založení podniku, jaký bude výsledek hospodaření, cash flow atd. Na základě výsledků zjištěných z finančního plánu získáme informace, jestli bude podnikatelský záměr přinášet zisk či nikoliv a zda je podnikatelský záměr reálný.

Důležitou součástí je také sledování a zhodnocení rizik, které podnikání přináší a jestliže by s nimi podnikatel nepočítal mohly by podnikatelský záměr ohrozit. Z těchto důvodů je velmi důležité určit opatření, která se budou možná rizika snažit vyloučit.

Hlavním motivem pro zpracování tohoto projektu byla myšlenka budoucího založení vlastního podniku.

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského projektu na založení a provoz bio pekárny včetně ekonomického zhodnocení. Dílčím cílem diplomové práce je zpracování literární rešerše, která se týká sestavování podnikatelských projektů a jejich charakteristik.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a ni navazující praktickou. V první části diplomové práce jsou formulována teoretická východiska pomocí literární rešerše na základě studia dostupných informací z odborné literatury a internetových zdrojů. V této části diplomové práce je zpracována charakteristika základních pojmů, které souvisí s podnikáním a jeho právními formami. Hlavní část této kapitoly se zabývá problematikou sestavení podnikatelského plánu. V rámci teoretické části je popsána i podkapitola, která se věnuje zpracování analýz využívaných při tvorbě podnikatelských projektů.

Praktická část se zaměřuje na konkrétní zpracování podnikatelského projektu na založení a provoz bio pekárny. V úvodní části je podrobně popsána charakteristika podniku a jeho produktů. V dalších podkapitolách je provedena analýza mikro a makro prostředí. Analýza okolí je zpracována pomocí PESTEL analýzy a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. V následujících podkapitolách je sestaven marketingový plán v rámci, něhož je vymezen marketingový mix v základním tradičním pojetí 4P. Další důležitou částí je SWOT analýza s jejíž pomocí jsou následně vytvořeny jednotlivé strategické alternativy. Závěrečná část diplomové práce je věnována podkapitole zaměřené na finanční plán. V této podkapitole jsou definovány zdroje financování, zakladatelský rozpočet, výkaz zisku a ztrát, předpokládané cash flow, rentabilita a návratnost investic. Poslední kapitola praktické části práce je zaměřena na zhodnocení rizik podnikatelského plánu. Souhrnné zhodnocení úspěšnosti a efektivnosti projektu je realizováno v závěru diplomové práce.

### **3 Teoretická východiska**

Obsah této kapitoly diplomové práce je zaměřen na obecnou definici základních pojmů, které souvisí se zpracováním podnikatelského projektu a porozuměním problematice spjaté s podnikáním. Budou vysvětleny základní pojmy jako jsou podnikání, podnikatel a podnik. Dále je literární rešerše zacílena na postupy a metody, které souvisí se zpracováním praktické části diplomové práce.

#### **3.1 Podnikání**

Do konce roku 2013 byly otázky související s podnikáním definované v Obchodním zákoníku. S účinností od 1.1.2014 Nový občanský zákoník nahradil část obchodního zákoníku, která se věnovala obchodním závazkovým vztahům. Obchodní společnosti a družstva jsou nyní obsaženy v zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech. Pojem podnikání již není vymezen v zákoně o obchodních korporacích. Nový občanský zákoník definuje pojem podnikání, stejně jako Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., kde jsou upraveny podmínky živnostenského podnikání. (1)

Podnikání představuje cílevědomou činnost, pomocí níž jsou tvořeny hodnoty, praktické přínosy a užitky. S podnikáním souvisí převzetí mnoha psychických, společenských, finančních a dalších podnikatelských rizik. Cílem podnikání je s pomocí vhodného zapojení ekonomických zdrojů zvýšit původní hodnoty, budovat blahobyt pro zúčastněné osoby, vytvářet pracovní místa a příležitosti, motivovat k dosažení stanovených cílů. Výsledkem podnikání je odměna v podobě získání finančních prostředků. (2)

##### **3.1.1 Právní formy podnikání**

Na začátku podnikání je velmi důležitým krokem zvolení právní formy podnikání. Při volbě právní formy podnikání je nezbytné zvážit výhody a nevýhody jednotlivých právních forem podnikání, aby mohl podnik efektivně fungovat. Zvolení vhodné formy podnikání je určitým kompromisem pro každého podnikatele. Právní formy podnikání je možné rozdělit na podniky jednotlivců (živnosti nebo podniky na základě zvláštních právních předpisů) a obchodní korporace (obchodní společnosti a družstva) a poslední kategorií jsou státní podniky. (3)

Mezi podniky jednotlivce můžeme zařadit osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění a také osoby podnikající podle zvláštních právních předpisů. Podle živnostenského zákona se za živnost považuje soustavná činnost, provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek, které stanovuje zákon o živnostenském podnikání. (2)

Obchodní korporace členíme na obchodní společnosti a družstva (družstvo a evropské družstevní společnosti). Obchodní společnosti se dále dělí na veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, evropské společnosti a evropské hospodářské zájmové sdružení. Obchodní společnosti definujeme jako sdružení osob ustanovené na základě smlouvy. Společenskou smlouvou zakládají společníci novou obchodní společnost, která na základě zápisu do obchodního rejstříku nabývá práva a povinnosti. Jedná se o právnické osoby založené za účelem podnikání. Zákon o obchodních korporacích rozlišuje osobní obchodní společnosti a kapitálové obchodní společnosti. Mezi osobní obchodní společnosti řadíme veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti a mezi kapitálové společnosti zařazujeme společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Základní kapitál společností je tvořen z vkladů všech společníků. Vklad představuje majetkový základ účasti společníka na společnosti a tuto účast vyjadřujeme podílem. Společníci mohou vložit vklad v peněžní i nepeněžní formě. Musí se ale jednat o ocenitelnou věc. Ocenění nepeněžitého vkladu je uvedeno ve společenské smlouvě obchodní společnosti. (4)

Státní podniky jsou zakládány státem. Státní podniky jsou zakládány za účelem uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných potřeb. Státní podniky jsou zakládány jen na základě souhlasu vlády. (5)

### **3.2 Podnikatel**

Pro definování pojmu podnikatel existuje řada různých definic. Pojem podnikatel je možné definovat jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. Podnikatel musí být schopný nalézt příležitosti a stanovit si nové cíle pro své podnikání, zabezpečit finanční prostředky, které jsou potřebné k podnikání. Dalšími rysy podnikatelů jsou schopnosti k organizování podnikatelské aktivity a podstupování rizika. Nezbytná je vytrvalost, dlouhodobé nasazení a schopnost učit se ze zkušeností. (2)

Nový občanský zákoník v § 420 definuje podnikatele, jako osobu samostatně vykonávající na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (6)

### **3.3 Podnik**

Podnik můžeme definovat jako subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty je možné zařadit osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky, které nabízejí řemeslné nebo jiné činnosti a také obchodní společnosti nebo sdružení. (1)

Právně je možné podnik interpretovat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří práva, věci a další majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a jsou určeny k provozování podniku. (3)

### **3.4 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán představuje nápady a vize podnikatele pro zamýšlený předmět podnikání a vybudování podniku. Podnikatelský plán také odpovídá na otázky: Co bude podnikatel nabízet? Co bude potřeba k realizaci podnikatelského záměru? Co bude předmětem podnikání? Je velmi důležité věnovat sestavení podnikatelského záměru dostatek času, aby budoucí podnikatel dokázal pádnými argumenty přesvědčit potenciální investory k získání chybějících finančních prostředků. Dobře zpracovaný podnikatelský plán slouží i k informování obchodních partnerů a získání společníků a zaměstnanců. Pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru je také nezbytné ověřit, jestli je náš záměr reálný a životaschopný. (7)

Sestavení podnikatelského plánu je velmi důležité i pro podnikatele, protože si během zpracování podnikatelského záměru ujasní, které kroky je potřeba udělat v různých oblastech, jakým způsobem osloví potenciální zákazníky, na jakých trzích bude vhodné nabídnout své produkty, jak silná je konkurence, jakým způsobem se odlišit od konkurence, kolik bude potřeba pro úspěšné podnikání zaměstnanců, jestli bude mít podnikatel dostatek výrobních kapacit i pro případ růstu poptávky atd. (4)

Podnikatelský plán můžeme definovat jako *„písemný 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.“ (7)*

### **3.4.1 Struktura podnikatelského plánu**

Pořadí a označení kapitol podnikatelského záměru je v různých zdrojích trochu jiné a není definována jednotná a všemi odsouhlasená struktura. Záleží, jakou strukturu a rozsah požadují banky a investoři. V současné době většina investorů vyžaduje podnikatelský záměr zpracovaný ve formě prezentace, naopak banky mohou požadovat po podnikateli mnoho doplňujících dokumentů a informací. V praxi se můžeme setkat s různými podobami podnikatelských záměrů. Základními body, které by měl podnikatelský záměr obsahovat jsou: titulní strana s představením společnosti, shrnutí, profesní a osobní údaje o vlastnících firmy, popis podniku, postavení firmy na trhu, konkurence, marketingový plán, personální zdroje a organizační plán, finanční plán, rizika projektu, přílohy. V následujících podkapitolách budou jednotlivé části podnikatelského projektu objasněny. (4)

#### **3.4.1.1 Titulní strana s představením společnosti**

Při tvorbě podnikatelského záměru je důležité zaměřit se na první dojem. Titulní strana by měla obsahovat název projektu, případně podniku, jméno autora nebo autorů, určení, že jde o podnikatelský plán, místo a datum vytvoření. Všechny texty by měly být napsány stejným typem písma a maximálně dvěma různými velikostmi. Jestliže má podnikatel logo pro svůj podnik, je vhodné ho umístit na titulní stranu. Logo je jedinečným grafickým prvkem, které jednoduše podpoří zapamatovatelnost. Vzhled titulní stránky by měl vypadat profesionálně, upraveně a zejména přehledně. (8)

#### **3.4.1.2 Shrnutí**

Tato část podnikatelského plánu, někdy nazývána jako Executive Summary, má za úkol ve čtenáři vzbudit chuť k přečtení celého plánu. Shrnutí je uspořádaný a stručný popis hlavních bodů celého plánu a jeho závěrů. Souhrn by měl být v rozsahu maximálně jedné stránky a nejčastěji je napsán až úplně na konec. Hlavním cílem této části podnikatelského plánu je nalákat čtenáře na obsah, nikoliv na prázdné propagační fráze. Z tohoto důvodu je velmi důležité být objektivní, stručný a neopomenout vyzdvihnout několik důležitých čísel,

která z podnikatelského záměru vyplývají. Naopak velmi nevhodné je snaha o senzaci, různá marketingová prohlášení a obšírnost. (4)

#### **3.4.1.3 Profesionální a osobní údaje o vlastníci firmy**

Každý, koho se potenciálně podnikatelský záměr týká, chce vědět, o koho jde. Je důležité, aby vlastníci nápadu nebo firmy představili sebe, a hlavně svou profesní stránku. Nedostatečná profesní kariéra, může být pro podnikatele nevýhodou. Pokud má dobré vzdělání, dostatek pracovních zkušeností, postačí i krátkodobé, a nezbytné zaujetí. Vhodné je také zmínit osobní motivaci, z jakého důvodu se pouštíte do projektu a proč jsme nejlepším uskutečňovatelem podnikatelského záměru. Tyto údaje je vhodné stručně popsat do jednoho odstavce za každou osobu, která se na projektu podílí. V případě potřeby mohou být kompletní životopisy uvedeny v přílohách. (7)

#### **3.4.1.4 Popis podniku**

Popis podniku představuje popis podnikatelské příležitosti, popis výrobku a služby a zajištění potřebných vstupů a dodavatelů. Popis podnikatelské příležitosti představuje detailně problém, jenž bude pomocí nabízeného výrobku řešen, vzhled výrobku, eventuálně jakým způsobem bude poskytována služba, kterou budeme nabízet. Na závěr této části podnikatelského záměru je uvedeno, co vše bude potřeba pro provoz podniku. Je vhodné tuto část omezit pouze na materiální zdroje a prostory, protože problematika personálních zdrojů je uvedena v samostatné části podnikatelského záměru. Z popisu podniku by mělo být jasné, jaké výrobní postupy budou využívány, jaké bude jejich pořadí a jak na sebe budou navázány. (8)

#### **3.4.1.5 Postavení firmy na trhu, konkurence**

Kapitola postavení firmy na trhu bude zaměřena na analýzu tržního prostředí a konkurence. K zhodnocení je vhodné využít ověřené analytické nástroje, aby podnikatel neopomenul žádné podstatné vlastnosti. Určitě je důležité vyvarovat se kritiky konkurence, případně různých stížností, např. na vysoké daně. Účelem je ukázat, že známe trh, na který chceme proniknout, a že je podnikatel schopný přizpůsobit se stávající situaci na trhu. (4)

#### **3.4.1.6 Marketingový plán**

Výsledkem analýz z předchozích částí podnikatelského plánu je marketingový plán. Marketingový plán popisuje vhodný cílový segment zákazníků, na něž by se měl podnik zaměřit, jejich životní styl, preference a chování. Pomocí poznání vhodné cílové skupiny zákazníků, pro kterou budeme produkt vyrábět, můžeme vhodným způsobem nastavit cenu, způsob distribuce a propagační nástroje, jenž k oslovení zákazníků budeme využívat. Marketingový plán musí odpovídat vybrané cílové skupině a měl by být v souladu s ostatními zvolenými strategiemi. (9)

#### **3.4.1.7 Personální zdroje a organizační plán**

Zařazení části, která se věnuje personálním zdrojům není pevně stanoveno. Může mít svou samostatnou část, nebo pokud je to vhodné s ohledem na zaměření podniku, může být zařazena i u popisu podniku. Úkolem této části je přehledně sumarizovat, kolik a jakých lidí budeme pro úspěšnou realizaci našeho záměru potřebovat. Prvním důležitým krokem je mít plán činností a úkolů, abychom věděli, co vše budeme dělat. Následně můžeme vyřešit otázky, kdo to bude dělat, kdo o čem bude rozhodovat, kdo komu bude určovat úkoly a kdo za co bude zodpovědný. Z odpovědí na výše uvedené otázky vznikne náplň práce pro jednotlivá pracovní místa. Z pracovních náplní můžeme rozhodnout jaké vzdělání, vlastnosti a zkušenosti budou jednotliví pracovníci potřebovat, a z toho vyplyne i částka potřebná k jejich finančnímu ohodnocení. (4)

#### **3.4.1.8 Finanční plán**

Finanční plán seznamuje čtenáře s čísly, součty, rozdíly a ukazateli z předchozích částí podnikatelského záměru a sestavuje z nich tabulky, grafy a výkazy. Jsou zde vyčísleny náklady na veškeré položky a řeší plán příjmů podle odhadované poptávky. Důležitým ukazatelem, který by měl být součástí finančního plánu je bod zvratu, dále finanční výkazy (rozvaha, výsledovka a cash flow) a základní finanční ukazatele, podle nichž můžeme odvodit návratnost investic. Zkušení investoři umí velmi rychle odhalit, jestli se jedná o „kreativní“ práci s čísly. Podstatné je mít vše důkladně podložené, odůvodněné a zejména v souladu se zbývajícimi částmi plánu. Z důvodu opatrnosti je vhodné náklady trochu nadhodnotit, protože se většinou objeví nějaký náklad, se kterým se nepočítalo, a naopak výnosy je vhodné mírně podhodnotit, protože můžeme výrobky prodat někdy se slevou, poptávka nemusí být tak silná, jak jsme předpokládali. Správně

sestavený finanční plán by měl zahrnovat optimistickou, realistickou i pesimistickou variantu situace na trhu. (10)

#### **3.4.1.9 Rizika projektu**

Určitá rizika obsahuje každý podnikatelský záměr, důležité je odhalit tato rizika včas a připravit se na ně, jinak může vzniknout vážný problém. Pokud o konkrétních rizicích víme, není vhodné je zamlčovat. Představením rizik, která mohou náš podnikatelský záměr ohrozit, dáváme potencionálním investorům, zaměstnancům a bankám najevo, že máme náš plán důkladně promyšlený. (8)

#### **3.4.1.10 Přílohy**

Do této části je vhodné umístit obsáhlejší tabulky, různé nákresy, mapy, technické plány, rozpisy, rozsáhlejší seznamy, formuláře, smlouvy, doklady a další doplňující dokumentaci. Na každou přílohu je vhodné se v textu odkazovat, aby mělo její zařazení smysl. (4)

### **3.4.2 Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský záměr může být určen k různým účelům a pro různé příjemce. V závislosti na účelu podnikatelského plánu, se může trochu lišit jeho obsah.

Sestavit podnikatelský záměr může podnikatel pro sebe. Takový plán nemusí být příliš do detailů zaměřen na naši motivaci a popis produktu. Jeho hlavním zaměřením by mělo být určení cílů, a hlavně zjištění všech případných i vyloučených bariér, rizik a překážek, které můžeme očekávat. Základem plánu je možnost uplatnění výrobků na trhu a určité strategie, pomocí nichž získáme zákazníky. Výsledkem je podrobný finanční plán primárně zaměřený na tok peněz (cash flow), aby měl podnikatel dostatek finančních prostředků na realizaci všech plánů. (2)

Zpracování podnikatelského plánu mohou vyžadovat investoři a banky. Protože takový záměr bude číst člověk, který nezná nás ani náš podnikatelský plán a produkt, musíme věnovat více prostoru popisu produktu a podniku, našich zkušeností a momentální situaci na trhu. Součástí by také měl být podrobný odhad poptávky, rozbor nákladů, výnosů a předpokládaných zisků, protože investoři chtějí mít jistotu, že se jim vrátí jejich investice a banky potřebují vědět, že budeme schopni splácet úvěr. (11)

Předkládat podnikatelský záměr může být potřeba pro různé soutěže a získání grantů. V takovém případě je primární prezentace našeho produktu potencionálním zákazníkům. Plán by měl poskytovat odpovědi, zda na trhu existuje reálná poptávka a jestli náš produkt opravdu dokáže vyřešit konkrétní problém. Důležitá je osobitost, unikátnost a společenský kontext. Pro zvýšení šance na úspěch je vhodné projekt orientovat na udržitelnost, ekologii, případně řešení nějakého společenského problému. U projektů, které jsou přihlášené do soutěží nebo se hlásí o získání grantů, nemusí být v podnikatelském záměru tak podrobně zpracovaný finanční rozbor. Finální finanční rozbor je zpracován v závěrečném podnikatelském plánu, jenž je výsledkem aktivit, které jsou spojené se soutěží, nebo účastí v inkubátoru. (2)

Vypracování podnikatelského záměru může být také potřebné pro získání vhodných klíčových zaměstnanců, pokud podnik požaduje profese se specifickými znalostmi a dovednostmi. Nově vznikající podniky nemohou konkurovat zavedeným společnostem nabízenou mzdou ani benefity. Mohou ale nabídnout dynamický rozvoj, možnost podílet se na vzniku nového podniku, ekonomicky smysluplný plán, pozitivní společenský dopad a další aspekty, které jsou spojené se zakládáním nového podniku. Taková nabídka práce může být např. pro zaměstnance vyhořelého z práce v nadnárodním koncernu velmi zajímavá. Je potřeba takovému zaměstnanci dát najevo v plánu, že víme, co a proč děláme. (4)

### **3.4.3 Pravidla pro zpracování podnikatelského plánu**

Během vypracování podnikatelského záměru je důležité respektovat všeobecně platné zásady. Smysl těchto zásad není omezování podnikatele při zpracování plánu, ale důležité je zapůsobit na externí subjekty, kteří budou mít podnikatelské záměry dalších podnikatelů a chtějí udělat také dojem. (7)

Z výše uvedených argumentů je vhodné sestavit podnikatelský plán tak, aby byl srozumitelný. Při zpracování podnikatelského záměru je důležité formulovat myšlenky jednoduše, nepředstavovat příliš mnoho představ do jedné věty, správně volit přídavná jména a nepřehánět to s nimi. Dobrý dojem udělá vhodně umístěná přehledně vytvořená tabulka s konkrétními čísly. (8)

Nápady a tvrzení by na sebe měly logicky navazovat. Vše by mělo být podloženo faktickými argumenty a prohlášení si nesmí odporovat. Ke zvýšení přehlednosti je vhodné doplnit podnikatelský záměr grafickým znázorněním, jenž bude doplněný o harmonogram.

Nápady a závěry, které jsou zmíněné v plánu je vhodné prezentovat stručně, ale neopomenout zmínit důležitá fakta. Pokud je to možné je dobré dát plán k připomínkovému řízení. Při sestavování podnikatelského záměru je důležité nezapomínat, že záměr by měl být reálný a obsahovat pravdivé informace. (8)

Neméně důležitý je také pohled do budoucnosti. Tato část plánu bývá pro mnoho podnikatelů problematická, protože předpokládat vývoj v budoucnu je velmi náročné. Pro posílení důvěryhodnosti je nezbytné respektovat rizika, umět identifikovat rizika a navrhnout možné varianty řešení v případě, že nastane nějaký kritický moment. (3)

### **3.5 Zdroje financování podnikatelského záměru**

Jaká bude potřebná výše kapitálu, záleží na zvoleném oboru podnikání a rozsahem produkce. Potřebné množství počátečního kapitálu závisí na vybrané právní formě podnikání. Zdroje financování dělíme na vlastní a cizí. Podnikatelé primárně vkládají do podnikání vlastní zdroje financování, které tvoří podstatný zdroj financování a jsou důležité k získání podpory dalších osob. (10)

#### **3.5.1 Vlastní zdroje financování**

Mezi vlastní zdroje podnikání řadíme vklad podnikatele, dary a dotace, vklady investorů, emise akcií sloužících jako dodatečný vklad do podniku, zisk a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku. Dodatečný vklad do podniku je označován jako externí vlastní zdroj financování. V případě, že investor vloží podíl do podniku, stává se spoluvlastníkem podniku. Tímto získá konkrétní práva, která jsou určena v legislativě (obchodním zákoníku), eventuálně mohou být specifikována smluvně. Spoluvlastníci mají právo podílet se na řízení společnosti, většinou v podobě získání hlasovacího práva na valné hromadě při přijímání zásadních rozhodnutí. Majitel podílu má právo na získání podílu na vytvořeném zisku. Podíl se vyplácí na základě rozhodnutí valné hromady ze zisku, který je po zdanění a může se změnit v závislosti na výši vytvořeného zisku. Majitelé podílu mají také právo na podíl na likvidačním zůstatku. Zároveň majiteli nevzniká nárok na splacení kapitálu, jenž investoval a není zavázán k ručení za závazky

společnosti, jestliže má splacený svůj podíl na uspaném vkladu do základního kapitálu.  
(10)

### **3.5.2 Cizí zdroje financování**

Cizí zdroje financování představují pro podnik externí zdroje. Podnik s nimi má možnost disponovat pouze omezenou dobu, kterou předem zná. Poskytovatel cizího zdroje financování je v pozici věřitele a dosažený kapitál představuje pro podnik dluh. Věřitelé získají za poskytnutí peněžních zdrojů odměnu ve formě úroku z výše nesplaceného dluhu. Tento úrok je definován ve smlouvě. Pro věřitele nepředstavuje poskytnutí finančních prostředků podnikatelské riziko. Věřitel neručí za závazky podniku, nepodílí se na úhradě ztráty, nedisponuje právem podílet se na řízení podniku a vyžaduje postupné splácení dluhu. Ve většině případech k minimalizaci rizika nesplacení dluhu věřitelé požadují zajištění dluhu. Do cizích zdrojů podnikání můžeme zařadit u malých a středních podniků hlavně bankovní úvěry, případně půjčky od příbuzných a známých, dále sem patří obchodní úvěry, finanční a provozní leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál. (2)

## **3.6 Analýza trhu a podniku**

Velmi důležité pro kvalitně sestavený podnikatelský plán je definování okolí podniku, zvolit vhodné analytické metody, získat co nejvíce informací, zpracovat jejich analýzu a vyvodit z nich závěry. Pro začínající podnikatele je vhodné znát a dokázat správné použití např. PESTEL analýzy používané pro makrookolí podniku a Porterův model pěti sil pro zhodnocení odvětvového okolí podniku. Nezbytné je znát vlastní podnik a podrobit ho věcné vnitřní analýze. K získání informací o podniku a jeho okolí můžeme využít SWOT analýzu. V následujících podkapitolách budou popsány analýzy, které budou následně použity pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

### **3.6.1 Okolí podniku**

Na začátku podnikání je nejpodstatnější nejprve podrobně zanalyzovat okolí podniku. Okolí podniku se dělí na megatrendy (globálně působící faktory), makroprostředí, makrookolí nebo tržní prostředí (faktory, jenž podnik nemůže ovlivnit), mikroprostředí, mikrookolí, oborové okolí nebo konkurenční prostředí (faktory, se kterými je podnik v každodenním kontaktu a ovlivnit je může). (11)

### 3.6.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří největší okolí podniku. Zahrnuje faktory, subjekty a okolnosti, které podnik vykonávanou činností nemůže ovlivnit, ale jejich vliv má na úspěch, případně neúspěch podniku významný vliv. Na každý podnik působí jinak obsáhlé makroprostředí, obsahuje mírně odlišné faktory. Pro libovolný podnik je podstatné rozpoznat a posoudit veškeré neovlivnitelné okolnosti, jenž mohou mít na úspěch podnikání zásadní vliv. Důležité je žádné neopomenout. Aby byly zhodnoceny všechny vlivy a faktory při analýze makroprostředí, vznikly různé analytické nástroje sloužící jako návod. Účelem těchto analýz je, aby podnikatelé nevynechali žádné oblasti, kde by mohlo být skryté nezjištěné riziko nebo nevyužitá příležitost. (7)

#### PESTEL analýza

Nejvíce využívanou analýzou makroprostředí je PEST analýza, kterou je možné rozšířit na PESTEL analýzu. Ta zahrnuje ještě legislativní a ekologické vlivy. Jedná se o nejjednodušší a pro většinu podniků dostatečnou analýzu. Tato analýza dělí vlivy makroprostředí na:

- **Politické.** V této oblasti analyzujeme působení politických faktorů určujících podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Do této kategorie patří právní rámec, který musí podnik respektovat, politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, souvislosti odvětví podnikání s politikou, daňové a další regulace, místní vyhlášky a regulace, v českém prostředí vliv legislativy EU, lobbistické podmínky a míra korupce, dotační politika, podmínky veřejných zakázek, podpora nebo omezení zahraničního obchodu, vízová politika. (11)
- **Ekonomické.** Základem pro vypracování finančních analýz strategického plánu jsou makroekonomické údaje. Úspěšnost podniku na trhu je závislá na míře ekonomického růstu. Ta přímo stanovuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. V této oblasti je zařazen celkový stav ekonomiky, který je formulován různými souhrnnými ukazateli, např. vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, minimální a průměrná mzda, celkové náklady na práci,



úrokové sazby, dostupnost investičních pobídek, konkrétní dotační tituly atd. (12)

- **Sociokulturní.** Při posuzování zásadních investic, určování umístění podniku nebo divize je důležité myslet na sociokulturní aspekty. V rámci sociokulturních vlivů posuzujeme např. různé demografické trendy (single domácnosti, nízkou porodnost, stárnutí obyvatel, ...), úroveň a charakter vzdělání obyvatel, mezigenerační solidaritu, hodnoty, priority, zvyky a kulturní specifika, životní styl, náboženství a jeho vliv na společnost atd. (9)
- **Technologické.** V rámci této kategorie by se podnikatel měl zaměřit na technickou a technologickou úroveň nejen v místě výroby, ale i u uživatele, protože to může mít významný vliv na parametry a úspěch podnikatelského záměru. V tomto bodě je důležité zaměřit pozornost na technologické standardy a nové technologické postupy nezbytné k úspěchu našeho plánu. Velmi podstatné je také umět předvídat směr vývoje technologického rozvoje, který má také velmi významný vliv na úspěch podnikání. Prostřednictvím technologických vlivů podnik hodnotí obecné technologické trendy, úroveň ochrany duševního vlastnictví, celkovou technickou vyspělost regionu, stav dopravní, komunikační a energetické infrastruktury, vládní výdaje na výzkum a vývoj, rychlost přenosu technologií z výzkumu do praxe atd. (4)
- **Ekologické.** Zásadní vliv na investiční výstavbu a použití některých druhů materiálů a norem mají ekologické předpisy. Plány šetrné k životnímu prostředí mohou mít větší šanci na úspěšnou realizaci. Podnikatel se může svou znalostí ekologických trendů vyhnout případným konfliktům s místními zvyky a regulacemi. Mezi ekologické faktory můžeme zařadit např. vnímání ochrany životního prostředí, nakládání s odpady a recyklace, dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace, důraz na obnovitelné zdroje energie a jejich využití, prosazování udržitelného rozvoje atd. (11)
- **Legislativní.** V legislativním rámci analyzujeme vliv platných zákonů a nařízení, které mohou mít vliv na náš strategický záměr. Do legislativních faktorů řadíme např. daňové zákony, antimonopolní zákony,

environmentální zákony, investiční pobídky, obchodní právo, ochranu soukromého vlastnictví, státní regulace ekonomiky (doprava, telekomunikace, energetika), regulace exportu a importu, obchodní bariéry, občanský zákoník a jeho ustanovení, ochrana zdraví a hygiena práce, investiční pobídky atd. (11)

Aby PESTEL analýza splnila svůj účel je potřeba zvolit oblasti, které reálně ovlivňují nebo mají schopnost v budoucnu ovlivnit chod podniku. Zároveň je nutné vymezit správný regionální dosah. Pomocí těchto omezení získáme relevantní výstupy. Ze zvolených témat zvolíme ty faktory, které mají nebo mohou mít podstatný vliv a u každého z těchto témat musíme určit a přesně popsat tyto vlivy. V případě, že nemůžeme určitě říci, jaký dopad může mít daný faktor na provoz podniku, není nutné ho do analýzy zařazovat. (3)

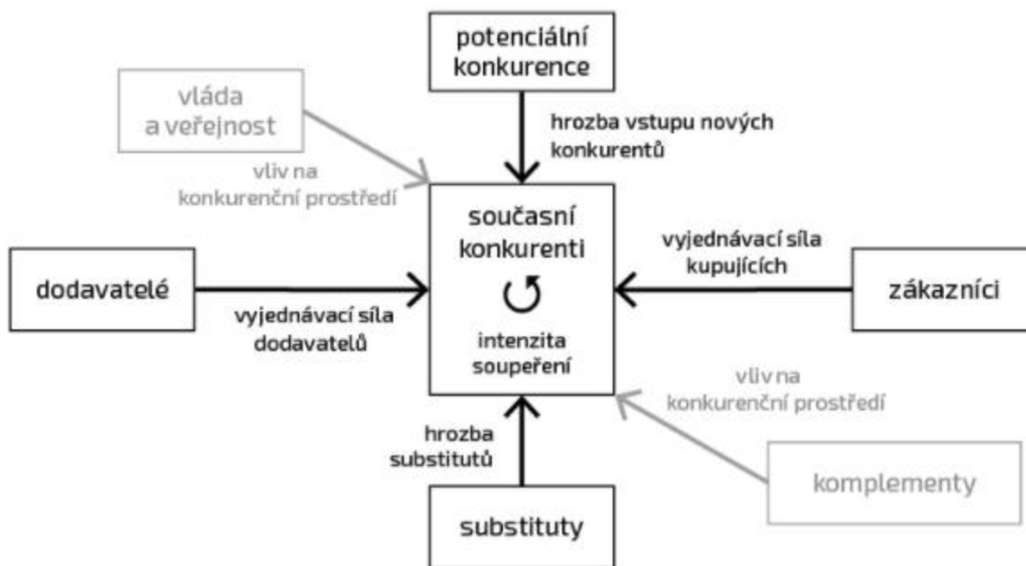
### **3.6.1.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je někdy nazýváno jako oborové nebo mikrookolí. Makro i mikroprostředí patří k vnějšímu prostředí. Na rozdíl od makroprostředí může v mikroprostředí mít podnik nějaký vliv na události a vztahy ve svém okolí, ale zcela je ovlivňovat a měnit podle svých představ nemůže. I u analýz mikroprostředí platí, že není důležité, jakou analýzu zvolíme, ale nesmíme opomenout žádný důležitý faktor, jenž by mohl mít na náš podnik podstatný vliv, nebo se kterým musíme případně počítat. Nejvíce využívanou analýzou pro mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. (12)

#### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je velmi oblíbeným prostředkem pro vypracování analýzy mikroprostředí. Tento model je sestavený na předpokladu, že vyjednávací síla konkurence na trhu je závislá na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení. Do těchto základních skupin patří stávající konkurenti, potenciální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Pro některá odvětví je důležité vzít v potaz i vliv státu a podniků, které dodávají komplementární výrobky. Vzájemné vztahy v Porterově analýze jsou zobrazeny na obrázku 1. (11)

Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: (4)

V rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je posuzována síla vlivu jednotlivých skupin na tržní prostředí a síla hrozby, kterou tyto skupiny pro nás představují.

- **Současná konkurence.** V závislosti na velikosti účastí jednotlivých podniků na trhu je charakterizováno konkurenční prostředí v daném oboru. Rozsah rivality mezi konkurenčními podniky v odvětví je určen podle vyvinutého úsilí, které jednotlivé podniky musí vynaložit k získání tržní pozice. Intenzita konkurence je závislá na několika faktorech: úroveň koncentrace (množství výrobců na trhu) – čím je počet výrobců vyšší, tím je vyšší i rivalita mezi nimi a mohou vznikat kartelní dohody, diferenciací výrobků může mít vliv na oslabení konkurence, změny ve velikosti trhu (např. zvětšení, menší konkurence), různá struktura fixních a variabilních nákladů, zvýšení výrobní kapacity. Podniky musí také provést analýzu klíčových konkurentů. Touto analýzou získají možnost předpokládat jejich strategie a taktiky, určovat potenciální konkurenty a hrozby, které mohou znamenat pro organizaci, zkrátit dobu reakce na kroky konkurence a být rychlejší než konkurence. Podniky používají informace získané z analýzy o vývoji konkurence v odvětví k určení množství konkurentů, kteří působí v odvětví, přijímání konkurence ze strany zákazníků, finanční síle,

technologickém vybavení, akviziční politice a struktuře řízení konkurence a o reakci konkurence na změny odvětvových charakteristik.

- **Potenciální konkurence.** Možnost hrozby ze strany vstupu nových konkurenčních výrobců do odvětví, kde podnik působí, je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví. Podniky, které jsou na trhu již zavedené vytváří bariéry pro zkomplikování vstupu nových firem, jež by je mohly ohrozit. Bariéry vstupu mohou být buď strategické bariéry (volné kapacity, uměle nižší ceny, diferenciací výrobků, preference značky zákazníky) nebo strukturální bariéry (kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, dostupnost zdrojů, činnost a politika státu, nezkušenost s distribucí, investice nezbytné pro vstup na existující trh). (4)
- **Substituční výrobky.** Substituční výrobky jsou výrobky, které mají stejné vlastnosti a řeší stejný problém, ale odlišným způsobem, než jaký nabízíme k uspokojení potřeb zákazníků my. U substitučních výrobků je konkurenceschopnost dána jednoduchou možností začít takový výrobek používat. Náklady, jež jsou pro zákazníka spojené se změnou originálního produktu za substituční jsou zanedbatelné. Výrobci takových výrobků se zaměřují mimo cenové politiky i na poskytované poradenství, služby, záruky a servis. Úroveň (intenzita) konkurence roste se zlepšením v poměru kvalita/cena u substitučních výrobků, široká škála záručních a servisních služeb, dostupnost substitutů, otevřenost zákazníků ke změně, nižší investice zákazníků při koupi substitučních výrobků. (12)
- **Dodavatelé.** Dodavatelé jsou blízce propojení s vývojem a strukturou zákazníků v určitém odvětví. Pro podniky je dobré začlenit dodavatele rovnou k uspokojování potřeb zákazníků a zpřístupnit jim interní prostředí v podniku. Propojení interního prostředí a mezoprostředí směřuje k vyšší flexibilitě a zefektivnění technologie, logistiky a vývoje produktu. V případě, že začne růst síla dodavatelů dojde ke snížení marže nakupujícího a ovlivní to tyto okolnosti: vzdálenost dodavatele, dodavatelé se stanou monopolisty (energetické společnosti), produkty dodavatelů jsou jedinečné, zákazník nemá možnost měnit výrobek. Klíčové faktory, které zesilují sílu konkurence jsou: menší množství dodavatelů, menší možnost volby substitučních materiálů a subdodávek. (7)

- **Zákazníci.** Porterova analýza hodnotí zákazníky z obecného hlediska, zaměřuje se zejména na jejich vyjednávací sílu. Ideální z hlediska síly konkurence na trhu je situace, kdy je zákazníků hodně a jejich podíl na celkových tržbách je velmi malý. Zákazník je v takové situaci nucen akceptovat podmínky, za kterých je mu produkt nabízen a pro podniky takový obchod neznamena žádné podstatné riziko. Tento systém uspořádání je charakteristický pro supermarkety. Kritéria, která hodnotí zákazníci jsou obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilita dodavatele. Hrozby související se zákazníky rostou, když je malý počet zákazníků, nízká úroveň diferenciací výrobků, možnost substitučních výrobků, zvýšená cenová citlivost zákazníka. (8)

Na závěr je důležité nezapomenout připomenout dva doplňující faktory – vládu a veřejnost a dodavatele komplementů. Vláda a veřejnost mohou mít vliv na konkurenční prostředí pomocí různých veřejných reakcí na rozličné situace. Vláda může komentovat situaci na určitých trzích, prosazovat zájmy spřátelených firem případně vláda kritizuje jednání konkrétních skupin podnikatelů. Těmito kroky vzniká zvýhodnění určitých skupin podnikatelů na úkor jiných a ovlivňování konkurenčního prostředí. Odborná nebo laická veřejnost se velmi často vyjadřuje pomocí různých médií, veřejných akcí nebo sociálních sítí. To znamená, že lidé, kteří hodnotí naši firmu, nemusí být našimi zákazníky, dodavateli nebo konkurenty. Velmi často to bývají novináři, blogeri, odborníci z oboru, aktivisté, případně sousedé z vedlejšího domu. (9)

Prostřednictvím dodavatelů komplementů dochází k ovlivňování konkurenčního prostředí nepřímo, avšak v některých oborech zásadním způsobem. Doplňkový produkt je výrobek, který si spotřebitel většinou pořídí společně s naším vlastním výrobkem a užívá je spolu i přesto, že se v mnoha případech jedná o dva úplně technologicky jiné výrobky. Jako příklad je možné uvést kolo a cyklistickou přilbu, televizi a set top box, garnýž a záclonu, pračka a prací prostředek nebo notebook a myš. Pokud dojde z různého důvodu ke změně situace na trhu s doplňkovým výrobkem (např. vynález pračky, která vypere prádlo stejně kvalitně, avšak s polovičním množstvím prášku), nastane zásadní ovlivnění i trhu s původním výrobkem (klesne prodej pracích prostředků). V případě, že k našemu výrobku se na trhu vyrábí i doplňkový produkt, musíme sledovat situaci i na jeho trhu. (11)

Důležité je, stejně jako u PESTEL analýzy, průběžně jednotlivé faktory posuzovat podle jejich významnosti a také podle skutečného dopadu, který mohou mít na náš podnikatelský plán. Výstupem analýz by měl být souhrn příležitostí a hrozeb, jenž je potřeba při vstupu na trh vzít v úvahu. Z analýzy mikroprostředí získáme pro nás velmi podstatné informace o tom, v jakých odvětvích vynikají naši konkurenti, jaké mají slabiny a v čem jsou dobří. Z této analýzy získáme přehled o našich vlastních schopnostech a můžeme určit své silné a slabé stránky. (4)

### **3.6.2 Vnější a vnitřní prostředí podniku**

Hlavním cílem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je nalezení silných a slabých stránek. Primárními kritérii, podle kterých hodnotíme, jestli se jedná o silnou nebo slabou stránku je porovnání s konkurencí a komplexní stav na trhu.

Pokud jsme v situaci, kdy chceme začít podnikat, musíme doufat, že náš výrobek je v některých oblastech lepší než konkurenční výrobky. Při hledání silných stránek bychom měli začít srovnáváním našeho výrobku se všemi existujícími variantami, řešícími stejný problém. Nečestná výhoda pro nás bude silnou stránkou, protože obsahuje něco, co má pouze náš výrobek. Silné stránky může podnik získat pomocí kontaktů, které má k dispozici, zázemí, zdrojů (finančních, materiálních, informačních a lidských) a z dřívějších zkušeností. Na rozvoj podniku mohou mít zásadní vliv také individuální silné stránky, mezi něž patří hlavně nadšení, vzdělání, odhodlání, inovátorství a nasazení, s jakým jsme ochotni vstoupit do podnikání. Individuální silné stránky mohou být velmi důležité v situaci, kdy vstupujeme na trh mezi málo vzdělané a psychicky vyhořelé konkurenty, kteří mají laxní a neochotný přístup ke svým zákazníkům a nejsou nakloněni k zavádění inovací. (4)

Mezi slabé stránky u nových podniků patří jejich neznalost a nezkušenost. I přesto, že se začínající podnikatel může teoreticky připravit pomocí různých analýz na situaci na trhu, praktické zkušenosti tím nezíská. Další významnou slabou stránkou bývá nedostatek finančních prostředků na investice, provoz a výzkum. Velmi důležitou slabou stránku je také fakt, že nově vznikající podnik není zatím známý pro zákazníky. Nově vznikajícímu podniku chybí image již prosperující značky. Podnik musí získat zákaznickou základnu a také stabilní dodavatele. Pro nově vznikající podnik je náročnější získat zaměstnance, má

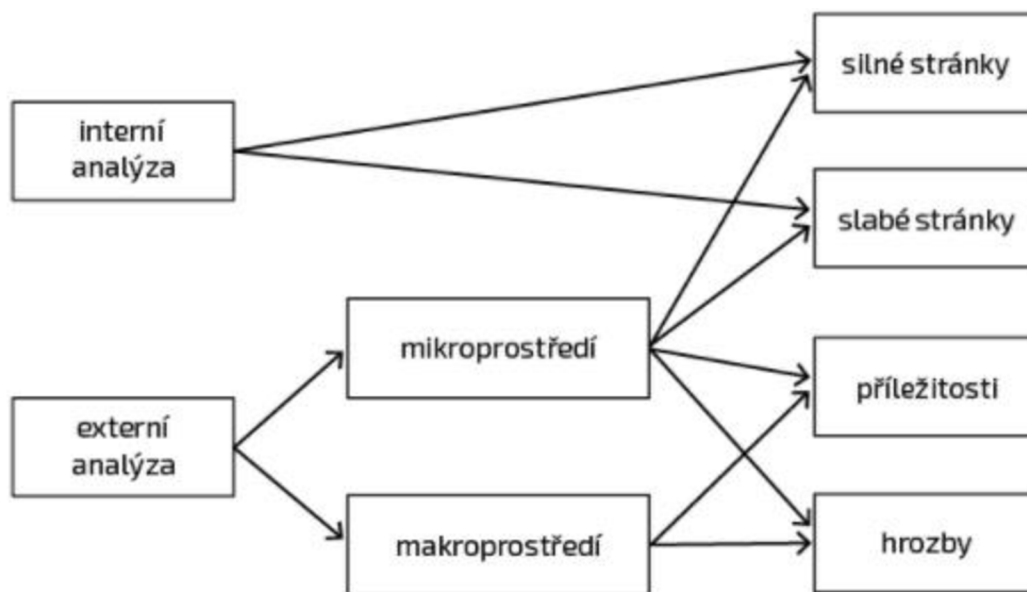
těžší pozici při snaze získat úvěr a musí najít cestu, jak prosadit svůj výrobek mezi konkurenčními. (11)

Pro každou silnou a slabou stránku musí podnik najít odpovídající zdůvodnění a přesně je popsat. Jestliže podnik nemá vhodnou argumentaci pro silné nebo slabé stránky, měl by posoudit, jestli se opravdu jedná o silnou nebo slabou stránku. Finální slabé a silné stránky by měly být pro podnik opravdu důležité a musí být zřejmý jejich dopad. V praxi je běžné, že seznam slabých a silných stránek je následně měněn a upravován, protože během sestavování dalších kapitol podnikatelského záměru mohou být rozšiřovány. V této části sestavování podnikatelského záměru získá podnikatel představu, jaké základní strategie zvolit a jaká bude pozice podniku na trhu. (7)

### **SWOT analýza**

K propojení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí podniku je v praxi nejčastěji používána SWOT analýza. SWOT analýza je rozčleněna na čtyři segmenty – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Jak můžeme vidět na následujícím obrázku 2, příležitosti a hrozby nám charakterizují okolí podniku a silné a slabé stránky jsou charakteristikou vnitřních rysů porovnávaných se situací, která je momentálně na zvoleném oborovém trhu. (8)

**Obrázek 2 Zdroje SWOT analýzy**



Zdroj: (4)

Podrobně vypracovaná SWOT analýza je založena na detailních externích a interních analýzách, je přehledná a uspořádaná a pochopitelná pro čtenáře. To platí, ale pouze v případě, že je analýza zpracována správně. Ve chvíli, kdy navazuje na již zpracované analýzy, bude tak kvalitní, jak kvalitní zdroje jsme použili. Kvalitně zpracovaná SWOT matice zahrnuje jen podstatné faktory (žádné bezvýznamné a zbytečné vlivy), odůvodněná fakta (žádné domněnky a dohady), pečlivě odlišuje mezi samostatnými skupinami a je zřejmé z jakého důvodu jsou faktory zahrnuté v konkrétním segmentu. Každá vlastnost by měla být uspořádána podle významnosti a v ideálním případě i očíslovaná, aby s nimi bylo možné dále pracovat. (3)

Zásadní je vyhodnocení SWOT analýzy. V praxi je tato část velmi opomíjená, ale bez toho získáme pouze omezené informace rozdělené na čtyři části. Ve vyhodnocení propojíme silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami. Z tohoto seskupení jednotlivých částí SWOT matice získáme čtyři výchozí vazby, které můžeme dále zpracovat. Pro podnik je nejpříznivější stav, kdy s pomocí silných stránek dokáže využít příležitosti dostupné na zvoleném trhu. Důležité je také, aby podnik zapracoval na odstranění svých slabých stránek a tím využil příležitosti. U hrozeb existují také dvě možnosti. V prvním případě může podnik své silné stránky použít k odvrácení hrozeb, nebo bude směřovat své úsilí k odstranění slabých stránek, aby došlo ke snížení rizika,



plynucího z hrozeb. Vztahy mezi jednotlivými segmenty matice jsou znázorněny na obrázku č.3. (3)

**Obrázek 3 SWOT matice**

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<b>S-O strategie:</b> Díky silným stránkám využijeme příležitost.	<b>W-O strategie:</b> Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	<b>S-T strategie:</b> Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	<b>W-T strategie:</b> Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Zdroj: (4)

S pomocí vyhodnocení SWOT matice se podnik dopracuje k jednomu nebo více návodům, jak může se svými silnými a slabými stránkami pracovat s ohledem na okolnosti a situaci na trhu. (4)

### 3.7 Finanční řízení a financování

V této podkapitole budou stručně definovány a popsány jaké náklady souvisí s podnikáním, analýza bodu zvratu, kalkulace. Dále bude popsáno stručně účetnictví podniku a výkazy, které z účetnictví můžeme vygenerovat. Na závěr budou definovány zdroje financování podniku a jakým způsobem může podnik zjistit návratnost investic.

#### 3.7.1 Finanční řízení

Finanční plán převádí veškeré stávající nápady, představy, ideje, postupy a předpoklady na čísla. Pokud máme kvalitně zpracovaný finanční plán, ukazujeme tím, že máme náš záměr důkladně promyšlený. Umíme zjistit, případně odhadnout finanční souvislosti a hlavně, že máme projekt podrobně připravený. (13)

Finanční plán by měl zahrnovat veškeré činnosti z oblasti personalistiky, marketingu a externího prostředí a současně by měl zohledňovat situaci na trhu. Ke každému údaji obsaženému ve finančním plánu, by mělo být uvedeno i zdůvodnění. Stejně tak by veškeré činnosti, aktivity nebo představy, které se vztahují k realizaci podnikatelského plánu měly být dohledatelné ve finančním plánu. (5)

### **3.7.2 Náklady**

Pomocí analýzy nákladů určujeme jednotlivé náklady, stanovujeme jejich výši a poté s nimi ještě můžeme pracovat. Zjistit všechny náklady může být pro začínající podnikatele náročné. Při plánování není možné odhalit všechny náklady, ale čím více jich vezmeme v potaz, tím ucelenější budou naše představy o celkových nákladech, jenž souvisí s podnikatelským plánem. Vždy se i přes veškerou snahu o co nejpřesnější zpracování možných nákladů najdou výdaje, se kterými jsme nepočítali. Z tohoto důvodu je vhodné zaokrouhlovat nahoru a snažit se o mírné nadhodnocení. (10)

Analýza nákladů začíná rozdělením nákladů podle jejich vztahu k výrobě. Náklady neměnicí se s objemem produkce jsou označovány jako fixní a náklady, jež jsou závislé na objemu produkce označujeme jako variabilní. (13)

#### **3.7.2.1 Fixní náklady**

Fixní náklady jsou každý měsíc ve stejné výši, bez ohledu na to, jestli podnik vyrábí nebo ne. Objem fixních nákladů je nezávislý na objemu výroby a množství prodaných výrobků, odeslaném zboží nebo počtu obslužených zákazníků. Fixní náklady mohou růst v případě, že dojde ke skokovému zvýšení objemu výroby (např. postavíme novou výrobní halu), případně mohou být nulové, pokud dojde k ukončení výroby. (4)

Fixní náklady mají několik základních rysů. Zásadním je ten, že je musíme uhradit i v situaci kdy se nám úplně nedaří. Z čehož plyne fakt, že na fixní náklady musíme mít vždy finanční prostředky i v situaci, kdy nemáme zákazníky nebo nám zákazníci dluží peníze. Je důležité mít na tyto náklady finance k dispozici i v situaci, že úhradu získáme později, nebo teprve s výrobou a podnikáním začínáme. (2)

Na začátku podnikání rozlišujeme jednorázové fixní náklady, které podnikatel vydává na základní vybavení a start podniku a dále pravidelné, jenž je potřeba hradit

běžně. Jako jednorázové náklady označujeme investice vložené podnikatelem do podnikání na stanovenou dobu a o níž se domnívá, že se časem vrátí. Doba návratnosti takové investice by neměla být delší než životnost stroje, do kterého jsme investovali. (13)

Na běžný provoz vynakládá podnikatel pravidelné fixní náklady obvykle hrazené pravidelně každý měsíc. V některých případech mohou být placeny čtvrtletně nebo ročně např. pokud se jedná o pravidelný servis nebo silniční daň. Běžné náklady kalkulujeme pro dílčí provozovny. Fixní náklady se také vyznačují tím, že čím víc výrobků vyrobíme, tím je menší podíl fixních nákladů na jeden výrobek. (1)

### **3.7.2.2 Variabilní náklady**

Variabilní náklady se vyznačují tím, že s měnícím se objemem produkce se také průběžně mění. Zvyšují se s každým prodaným výrobkem nebo obslouženým zákazníkem. Výhoda variabilních nákladů spočívá v tom, že jejich spotřeba je závislá na určitém množství výroby. Výnosy z každého prodaného výrobku musí být nastaveny tak, aby pokryly variabilní náklady, které souvisí s výrobou. Jestliže prodeje nepokryjí variabilní náklady, ani nestačí na zajištění určitého dílu fixních nákladů nastanou pro podnikatele problémy. V takové situaci musí podnikatel produkci dotovat. (2)

### **3.7.2.3 Analýza bodu zvratu**

Analýza bodu zvratu je nejsnazším nástrojem pro zjišťování nákladů a ziskovosti podniku. Ke správnému zpracování této analýzy musíme znát variabilní náklady na jednotku produkce, celkový objem fixních nákladů v analyzovaném období (např. za měsíc nebo rok) a cenu, za kterou budeme výrobek prodávat. Výsledkem je bod zvratu, jenž představuje množství produkce, jenž pokryje variabilní i fixní náklady a podnik začne vytvářet zisk. (13)

Při zpracování bodu zvratu vyvstane pravděpodobně důležitá otázka: Co s investičními náklady? Jestliže je do výpočtu nezahrneme, získáme bod zvratu z provozní činnosti. Náklady vynaložené na investice pokryjeme ze zisku dosaženého po překročení bodu zvratu. Druhou, často využívanou možností je zápočet s návratností investice. Celou výši investice vydělíme počtem let za, než očekáváme investované peníze zpět. Z tohoto výpočtu dostaneme roční investiční náklady, které je možné rovnou připočítat k fixním nákladům, nebo je můžeme ještě rozdělit na jednotlivé měsíce v závislosti na období, pro

kteřé analýzu bodu zvratu zpracováváme. Výstupem analýzy pro podnikatele je minimální množství prodaných výrobků potřebných k dosažení návratnosti investice. (7)

Pomocí analýzy bodu zvratu jsme schopni odpovědět na následující otázky: Je za stávajících podmínek na trhu možné dosáhnout alespoň pokrytí celkových nákladů? Je kapacita podniku dostatečná pro dosažení bodu zvratu? Umožňují podmínky na trhu prodat alespoň množství odpovídající bodu zvratu? (2)

Jestliže na nějakou výše zmíněnou otázku odpovíme „ne“, je důležité podnikatelský plán upravit, aby byl podnik funkční. Pokud podnikatelský záměr neupravíme hrozí, že peníze zpět z investic se nám budou navracet delší dobu, než bylo plánováno. V krajním případě může nastat situace, že budeme nuceni výrobu dotovat z jiných zdrojů. Z dlouhodobého hlediska to není vhodné řešení. V případě nepříznivého výsledku analýzy můžeme zredukovat některou ze skupin nákladů, prodloužením požadované doby návratnosti investice případně zvýšením prodejní ceny. (5)

### **3.7.3 Kalkulace**

Kalkulace přiřazuje jednotlivé náklady k jednotkám výkonu produktů, služeb, zakázek atd. U některých nákladů jejich výši známe, naopak u některých je musíme vypočítat případně odhadnout. Kalkulace je založena na podmínce, že existují přímé náklady, které je snadné přiřadit k jednotlivým výrobkům a režijní náklady, jenž musíme rozdělit podle nastavených kritérií. Režijní náklady můžeme členit na náklady spojené s výrobou (výrobní režie), řízením podniku (správní režie), prodejem (odbytová režie). (13)

#### **3.7.3.1 Postup kalkulace**

Před tím, než začneme s kalkulací pracovat, musíme mít jasno, jaké informace očekáváme a chceme získat. Jestliže chceme pravidelně zhodnotit úspěšnost našeho podnikání je kalkulační velmi efektivním nástrojem. (5)

Abychom získali požadované informace, a ne nepotřebné a komplikované výpočty je dobré dodržovat pár snadných zásad. V případě, že můžeme zvolit z několika případných metod, je dobré volit tu, jenž je pro nás nejsnadnější. Veškeré náklady není možné rozumně a logicky rozpočítat. Z tohoto důvodu není potřeba se o to snažit za všech okolností. Jestliže nezískáme z kalkulační informace, jaké jsme chtěli, musíme postup

kalkulace upravit a netrvat na původním. Účelem kalkulace je srovnávat cenu s náklady nikoliv určení ceny na základě nákladů. (1)

Prvním krokem je rozpočítání důležitých nákladů. Dále srovnáme ceny, jaké jsou cíloví zákazníci ochotní zaplatit za náš výrobek, s výší nákladů. Odhad ceny získáme z analýzy trhu případně z marketingového výzkumu. Z těchto kroků získáme marži, která bude využita k úhradě nákladů, jenž bylo neúčelné rozpočítávat, na splácení investic a na vytváření zisku, který do podniku vrátíme. Výsledek kalkulace bude brát v potaz možnosti podniku, trh, na němž podnikáme a osobitost cílových zákazníků. (13)

### **3.7.3.2 Kalkulační jednice**

K výrobkům musí být přiřazeny náklady logicky, přesně, v souvislostech, uvážlivě a odrážející realitu. Při zpracování kalkulace je potřebné určit jednotku, na kterou budou náklady a následně i výnosy přepočítávány. Variant kalkulačních jednic je mnoho a jsou založeny na tom co budeme zákazníkům fakturovat. Běžnými a často používanými kalkulačními jednicemi jsou hodina, série, kus, metr čtvereční, kilogram nebo tuna, běžný metr, zákazník, zakázka, faktura, lekce, slovo, projekt. V závislosti na tom, co podnik dělá, kalkulační jednice musí být pochopitelná a logická a zejména musí poskytnout bezproblémové pozorování výnosnosti jednotlivých výrobků. (13)

### **3.7.3.3 Metody kalkulace**

Metod kalkulací existuje několik druhů. Pro začínající podnikatele je vhodné zvolit ze čtyř nejjednodušších variant: prostou, stupňovitou, dělení poměrovými čísly, zakázkovou. V situaci, kdy máme totožné výrobky využijeme jednu z prvních třech variant, čtvrtá varianta je využívána pro zakázkovou výrobu. (4)

Nejjednodušší metodou je prostá kalkulace. Tato metoda je založena na sečtení veškerých nákladů a jejich objem je vydělen množstvím výroby. Z tohoto získáme náklady na jeden kus, které je možné srovnávat s prodejní cenou. Metoda prosté kalkulace je založena na předpokladu, že z prodaných výrobků je potřeba uhradit veškeré náklady související s provozem podniku. Není potřeba je složitě propočítávat a kalkulovat po částech. (7)

V případě, že potřebujeme vyrábět na sklad nebo potřebujeme rozdělit jednotlivé fáze výroby je vhodná stupňovitá kalkulace. Metoda stupňovité kalkulace postupně určuje hodnoty jednotlivých druhů nákladů podle toho, v jaké fázi se výrobek nachází od výroby až k zákazníkovi. Následně jsou jednotlivé položky rozděleny na různá množství výroby. Výrobní náklady jsou vypočítávány na vyrobené výrobky, správní a odbytová režie je počítána pouze na výrobky opravdu prodané. (13)

V situaci, kdy máme v nabídce větší množství druhů výrobků, které jsou od sebe odlišné pouze hodnotou konkrétní vlastnosti (např. hmotnost, délka atd.) je vhodné použít metodu dělení poměrovými čísly. Jednoduchým způsobem jsou přiřazeny přímé náklady, nepřímé náklady je potřeba nějakým způsobem rozdělit. Prostředkem pro rozdělení těchto nákladů je společná vlastnost. Nejdříve přiřadíme celkové nepřímé náklady k jednotlivým druhům výrobků podle poměrových čísel, následně je vydělíme množstvím kusů. Poměrové číslo je procentní podíl vlastností určitého výrobku na celkové hodnotě za všechny druhy výrobků. (2)

V situaci, kdy je každá přijatá objednávka osobitá a specifická využije podnik zakázkovou kalkulaci. U této metody je důležité co možná nejlépe určit přímé i nepřímé náklady, jenž souvisí se zakázkou a z nepřímých nákladů následně stanovíme adekvátní část, kterou přidělíme zakázce, tak aby konečná cena pokryla náklady a zároveň ji byl zákazník ochotný uhradit. U každé zakázky je nezbytné tento postup zopakovat a zařadit i odlišnosti jednotlivých zakázek. Konečná cena je pak také odlišná v závislosti na požadavcích a preferencích jednotlivých zákazníků. (5)

### **3.7.4 Účetnictví**

Prostřednictvím účetnictví zaznamenává podnikatel veškeré případy související s příjmy, náklady, majetku, zdrojů a všeobecně toků peněz v podnikání. Účetnictví je navázáno na analýzu nákladů, ale oproti těmto analýzám registruje skutečnost. V účetnictví jsou zaznamenávána fakta, nikoliv odhady a rozpočty. (10)

Podnikatelé nemusí vždy vést kompletní účetnictví. V případě, že bude podnikatel uplatňovat náklady paušálem, postačí evidence tržeb a pohledávek. Jestliže se jedná o malé podniky a živnostníky plně postačí daňová evidence. Prostřednictvím daňové evidence podnikatel zaznamenává skutečně vynaložené náklady pro daňové účely a obsahuje

evidenci příjmů, výdajů, majetku a závazků. Na daňovou evidenci nejsou aplikována pravidla, která jsou pro vedení účetnictví. Z tohoto důvodu je velmi jednoduché vést daňovou evidenci. Důležité je poctivě archivovat doklady a mít v nich pořádek. Pokud podnikatel registruje větší množství dokladů zařazených v jednom účetním období, je vhodné vést daňovou evidenci pomocí vhodného softwaru. (13)

V případě, že podnikatelé překročí konkrétní obrat, nebo jsou zapsáni v obchodním rejstříku mají nařízeno vést účetnictví pomocí zapisování účetních případů na souvztažné účty. Toto se týká i osob, jimž vedení účetnictví nařizuje zvláštní předpis, nebo pokud se dobrovolně rozhodnout účetnictví vést. (5)

Podstatné není umět účetnictví vést, ale měl by podnikatel vědět jaké informace v něm nalezne. Účetnictví nám poskytuje velmi užitečné, relativně aktuální a komplexní informace.

V účetnictví zaznamenáváme všechny případy dvakrát, na stranu „má dáti“ a na stranu „dal“, přičemž pro každou stranu použijeme jiný účet. S účetnictvím souvisí pojem „souvztažnost“, kterým je pojmenováno propojení účtů v různých situacích. Aby se daly jednotlivé účetní záznamy kontrolovat a pro snadnou orientaci, jsou podnikatelé vázáni názvy závazně stanovených v účtové osnově. Pro větší přehlednost má každý účet své neměnné číslo. (1)

#### **3.7.4.1 Finanční výkazy**

Z dat dostupných v účetnictví můžeme vytvořit základní finanční výkazy. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Podnikatelský plán musí obsahovat pro čtenáře tyto výkazy v předpokládané podobě. Předpokládané výkazy by měly sumarizovat veškeré podstatné informace o majetku, potřebných zdrojích, plánovaných nákladech, výnosech, předpokládaném zisku a toku peněz. (8)

##### **3.7.4.1.1 Rozvaha**

V rozvaze je zaznamenán majetek (aktiva) a zdroje (pasiva) používané na pořízení majetku. Pro aktiva a pasiva platí, že se vždy musí rovnat. Pojem bilanční suma představuje celkový objem aktiv, resp. pasiv. Rozvaha má definovanou jednotnou strukturu, jenž může být lehce odchylná podle země, účetních standardů eventuálně podle

typu organizace, pro kterou je sestavená. Rozvahu sestavujeme na začátku podnikání (zahajovací rozvaha), pravidelně na začátku a na konci účetního období (řádná počáteční a konečná rozvaha) a při mimořádných událostech, např. při likvidaci, sloužení, živelní katastrofě (mimořádná rozvaha). (7)

Aktiva rozdělujeme na oběžná aktiva a dlouhodobý majetek. Dlouhodobý majetek je charakteristický tím, že je využíván delší časové období. Tento majetek pořídí podnik najednou a do nákladů se dostává ve formě odpisů postupně. Dlouhodobý majetek členíme na hmotný (např. budovy, vozidla, stroje atd.), nehmotný (např. patenty, software, dobré jméno společnosti atd.) a finanční (např. akcie, podíly v jiných společnostech, dluhopisy atd.). Prostřednictvím oběžných aktiv podnik vykonává každodenní činnosti. Oběžná aktiva rozdělujeme na zásoby (např. zboží, rozpracované výrobky, hotové výrobky, materiál atd.), pohledávky (např. vůči společníkům, odběratelům, zaměstnancům atd.) a peněžní prostředky (např. peníze na účtu, v hotovosti atd.). (13)

Pasiva jsou tvořena zdroji, kterými financujeme podnikání. Pasiva dělíme na vlastní a cizí. Vlastní kapitál do podnikání vkládají společníci, nebo je vytvářen v různých formách z výsledku hospodaření. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, fondy ze zisku, výsledkem hospodaření minulých let (nashromážděné VH z předchozích období) a výsledek hospodaření běžné období. Cizí zdroje představují závazky podniku, které musí být vráceny původním majitelům. Cizí zdroje tvoří rezervy (na nepříznivé situace, které v budoucnu může podnik očekávat a ví o nich), dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky. Podnik může mít závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům, společníkům, institucím veřejné správy nebo bankám. (10)

Pro řízení aktiv a pasiv je potřeba respektovat dvě základní pravidla, které slouží k zabezpečení financování. První pravidlo je, že aktiva a pasiva by měla být časově sladěná. Je důležité, aby dlouhodobá aktiva byla krytá dlouhodobými zdroji a obráceně. V případě, že krátkodobé závazky jsou hrazeny z dlouhodobých zdrojů značí to, že podnik není schopný běžným provozem pokrývat náklady a nemá k dispozici finanční prostředky na bankovních účtech a v pokladně. V situaci, kdy podnik platí dlouhodobá aktiva z krátkodobých zdrojů, ukazuje to, že podnik všechny volné finanční prostředky investuje a podnikatel věří, že zvládne hradit krátkodobé závazky. Druhé pravidlo je o vyrovnaní rizik. Vlastní kapitál by měl být ve stejné výši jako cizí kapitál. Pro investory je toto



pravidlo velmi podstatné. V případě, že vzniká významný nepoměr ve prospěch cizího kapitálu, zvyšuje se tím riziko investice a pro podnikatele to znamená zdražení úvěru. (3)

#### **3.7.4.1.2 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty (neboli výsledovka) má ustálenou strukturu a je zásadním materiálem pro hodnocení ziskovosti podnikání. Ve výkazu zisku a ztráty podnik zaznamenává výnosy a náklady a představuje hospodářský výsledek, který rozebírá na jednotlivé vrstvy. Výsledovka analyzuje dílčí části výsledku hospodaření běžného období. (2)

#### **3.7.4.1.3 Výkaz cash flow**

Cash flow zachycuje skutečné toky peněz v podniku bez ohledu na to, kdy nastaly účetní případy, s nimiž jsou propojené. Finanční toky je možné rozdělit do tří kategorií:

- provozní cash flow (propojený s běžným provozem podniku),
- investiční cash flow (propojené s nákupem a prodejem dlouhodobých aktiv),
- cash flow z financování (provázané s úvěry a jejich splácením, emisí dluhopisů a jejich splácením atd.)

Výkaz cash flow pracuje s počátečním stavem peněz, dále připočítá příjmy, odečte výdaje a výsledkem je konečný stav peněz. V případě, že vyjde záporný výsledek, nebo je konečný stav peněz nižší než počáteční, je důležité hlídat, aby měl podnik dostatek finančních prostředků k úhradě závazků. (13)

### **3.8 Základní finanční ukazatele**

Pro potřeby posouzení podnikatelského plánu a získání průběžné představy o provozu podniku, je možné použít nástroje finanční analýzy. K základním ukazatelům, které využívají údaje získatelné z účetnictví, patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a návratnosti investic. Jestliže je cílem našeho podnikatelského plánu zaujmout potencionální investory je dobré některé ukazatele použít, protože pomocí těchto ukazatelů je možné podnikatelské plány mezi sebou porovnávat. Při interpretaci výsledků je vhodné být opatrný a držet se v souvislostech oboru a okolností v určitém podniku, jinak nemají provedené analýzy smysl a význam. (7)

### 3.8.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k představení spojitosti mezi ziskem a zdroji, které podnik bude potřebovat k dosažení zisku. Získaný výsledek z analýzy nám říká, kolik korun zisku dokáže podnik vytvořit z jedné koruny konkrétního zdroje. V závislosti na tom, jakým zdrojem zisk hodnotíme. Na výběr má podnikatel z následujících možností:

- Rentabilita vlastního kapitálu = zisk / vlastní kapitál
- Rentabilita aktiv = zisk / celková aktiva
- Rentabilita dlouhodobého kapitálu = zisk / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál)
- Rentabilita tržeb = zisk / tržby
- Rentabilita nákladů = zisk / celkové náklady

Obecné pravidlo pro rentabilitu říká, že čím vyšší, tím lepší. V situaci, kdy podnik nevykazuje zisk, ale ztrátu, je možné rentabilitu vypočítat, ale výsledek bude záporný. (13)

### 3.8.2 Návratnost investic

Výpočet návratnosti investic je velmi důležité pro podnikatele i pro představení plánu investorům. Investor potřebuje vědět za jak dlouho získá své peníze zpět. Nejsnazším způsobem pro hodnocení návratnosti investic je vydělení celkové investice průměrným ročním výnosem. Z tohoto výpočtu zjistíme dobu návratnosti v letech:

- $t = \text{počáteční investice} / \text{průměrný roční výnos}$

Obtížnějším výpočtem je výpočet čisté současné hodnoty (nett present value, NPV) založené na finančních tocích a bere v potaz zúročení peněz, které jsou uloženy např v bance. Vzoreček pro výpočet čisté současné hodnoty je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Čistá současná hodnota sčítá diskontovaný finanční tok ( $CF_t$ ) za všechny roky životnosti projektu ( $n$ ). Diskontování představuje hodnotu peněz v čase a je vyjádřeno úrokovou mírou ( $r$ ). Výsledek čisté současné hodnoty by měl být kladný. Čím vyšší je tento výsledek, tím je to lepší. Výsledek nám představuje, kolik peněz z investice přinese.

V případě, že NPV vyjde záporně, představuje to, že projekt nebude výdělečný a investice se nevrátí. (13)

## 4 Pekárna U tří klásků

Obsah praktické části diplomové práce je zaměřen na zformování podnikatelského plánu na založení bio „Pekárny U tří klásků“. Tento konkrétní podnikatelský záměr je sestaven na základě vymezení a definování základních teoretických pojmů, které souvisí se sestavením podnikatelského projektu. Účelem zpracování podnikatelského plánu je především určení uskutečnitelnosti a funkčnosti navrhovaného záměru. V následujících podkapitolách bude obsaženo: titulní list s představením společnosti, exekutivní souhrn, profesní a osobnostní údaje o vlastnících firmy, popis podniku, postavení firmy na trhu, konkurence, marketingový plán, personální zdroje a organizační plán, finanční plán a zhodnocení rizik podnikatelského záměru.

### 4.1 Titulní strana s představením společnosti

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Název společnosti:	Pekárna U tří klásků
Sídlo a provozovna společnosti:	Praha
Forma podnikání:	Živnost ohlašovací, řemeslná
Zakladatel:	Bc. Barbora Šmídová, DiS.
Předmět podnikání:	Pekařství, cukrářství
Datum zahájení činnosti:	září 2022
Vypracovala:	Bc. Barbora Šmídová, DiS.
Místo a datum vyhotovení:	Praha 31.3.2022

Základním oborem podnikání je pekařství, cukrářství s doplňkovým prodejem nealkoholických nápojů. Společnost je plátcem DPH. Podnik bude vést účetnictví ode dne vzniku. Podnikání bude provozováno na základě živnostenského oprávnění a bude veden zakladatelkou. Základní kapitál bude vytvořen ve výši 3 000 000 Kč a bude složen z peněžitého vkladu zakladatelky.

Provozní činnosti budou vykonávat hlavní pekař, dva pekaři, vedoucí prodejny a pomocný personál. Administrativní činnost bude zajišťována majitelkou pekárny.

Veškeré informace zmíněné v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádnou z jednotlivých částí tohoto dokumentu není povoleno reprodukovat, kopírovat nebo jakýmkoliv jiným způsobem rozmnožovat, případně ukládat v tištěné nebo elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

## **4.2 Exekutivní souhrn**

V podnikatelském plánu je popsán projekt na založení bio pekárny v Praze zaměřené na výrobu a prodej pekařského zboží v bio kvalitě. Prostřednictvím tohoto zpracovaného plánu je popsán podnik a určeny výchozí podmínky pro založení pekárny. Dále je popsána forma podnikání a nabídka poskytovaných výrobků a služeb. Cílem zakladatelky je vytvoření stabilní a rozvíjející společnosti, s dobrým jménem a pověstí, které budou poskytovat zákazníkům záruku kvalitních služeb.

Bio pekárna bude pojmenována „Pekárna U tří klásků“. Produkty budou vyráběny z čerstvých surovin dodávaných od prověřených, regionálních dodavatelů a zpracovatelů v požadované bio kvalitě. Otevření provozovny je plánováno na září 2022.

Bio pekárna má i přesto, že její provozovna bude v Praze, vysoký potenciál oslovit široké množství zákazníků, díky velmi malé konkurenci. Hlavní cílovou skupinou provozovny jsou hlavně lidé, kteří se zajímají o bio pekařské a cukrářské výrobky vyrobené z kvalitních a čerstvých surovin, zdravý životní styl a jsou aktivní, zajímají se o životní prostředí a udržitelný rozvoj. Pekárna bude nabízet široké množství různých pekařských výrobků, které zákazníci budou moc zakoupit na jednom místě.

Podnikatelský plán je přizpůsoben tak, aby byl plně použitelný pro potřeby a požadavky možného podnikatele. Potenciálnímu podnikateli poskytne podnikatelský plán

finanční analýzu, zhodnocení reálnosti plánu, vyhodnocení pravděpodobnosti úspěchu a představí ekonomickou rentabilitu. Současně naznačí veškerá rizika, která jsou s podnikatelským záměrem spojena. Vypracování podnikatelského záměru zjednoduší podnikateli rozhodování, jestli má začít s podnikáním nebo ne.

Předpokládané financování podniku je pouze z vlastních zdrojů zakladatelky podniku. Vlastní kapitál bude tvořen z vkladu majitelky ve výši 3 000 000 Kč formou peněžního vkladu. Cizí kapitál je předpokládáno, že nebude potřeba.

### **4.3 Profesionální a osobní údaje o vlastnících firmy**

Jméno: Bc. Barbora Šmídová, DiS.

Vzdělání: Provozně ekonomická fakulta, ČZU Praha

Odbornost: Podnikání a administrativní

Praxe: 2 roky

Základní kapitál ve výši 3 000 000 Kč bude vložen majitelkou.

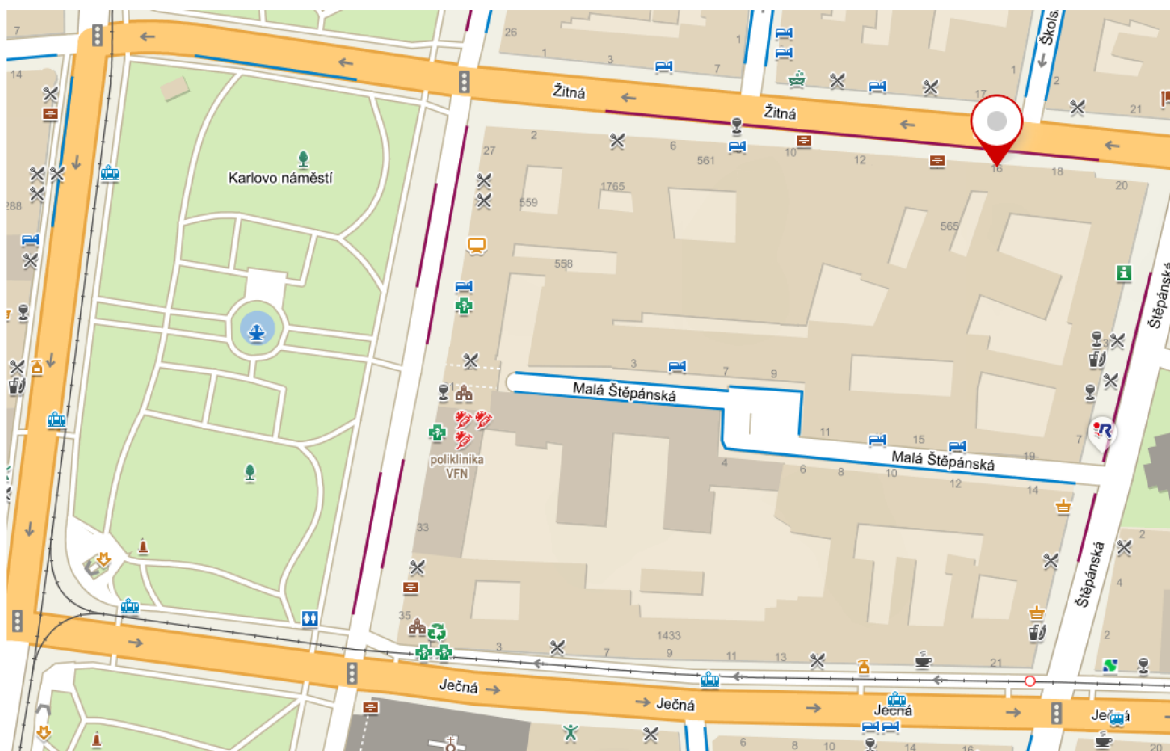
### **4.4 Popis podniku**

Bio „Pekárna U tří klásků“ bude malým rodinným podnikem v oboru pekařství v centru Prahy. Podnikatelská činnost bude provozována na základě živnostenského oprávnění v oblasti pekařství, cukrářství. Pekárna s prodejnou bude umístěna v pronajatých nebytových prostorech v Žitné ulici čp. 565, č. o. 16 v katastru Nového Města. Tento prostor je přímo zkolaudován pro provozování pekárny a skladu. Nebytový prostor má celkovou plochu 140 m<sup>2</sup>, což je dostatečné pro prostory pekárny, prodejny i skladu, který bude potřebný pro uchovávání základních surovin pro výrobu. Prostory jsou umístěny v přízemí s vchodem ze dvora. Vstup do provozovny tedy bude bezbariérový.

Zvolená lokalita je velmi výhodná, protože se nachází hlavní ulici a v blízkosti Karlova náměstí, které je v širším centru Prahy. Možnost parkování je přímo v Žitné ulici v blízkosti prodejny nebo na náměstí, které se nachází 150 m od pekárny.

Na mapě níže je zobrazena poloha zakládaného podniku.

**Obrázek 5 Umístění podniku**

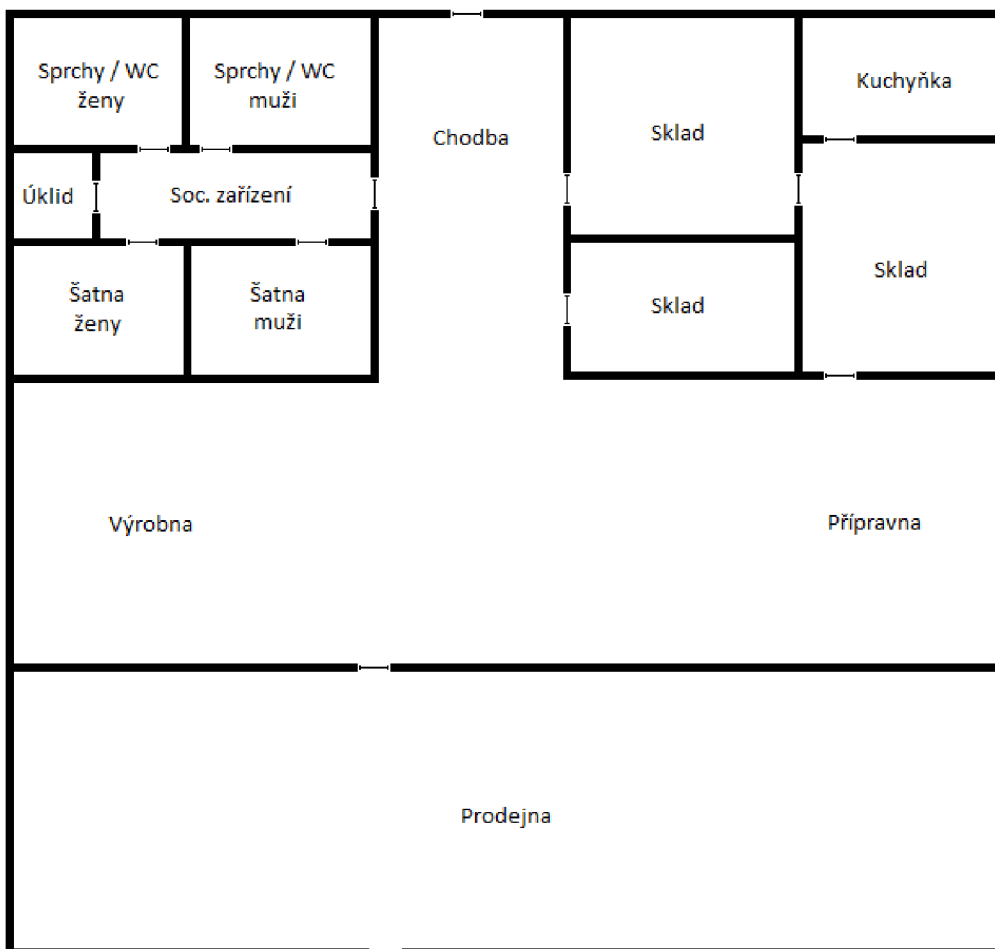


Zdroj: (14)

Primárně bude podnik zaměřen na výrobu a prodej specifických pekařských a cukrářských výrobků v nejvyšší bio kvalitě. Primární cílovou skupinou podniku budou lidé, kteří se zajímají o bio výrobky a zdravý životní styl, jsou aktivní, zajímají se o všeobecné dění, kulturu, životní prostředí a udržitelný rozvoj. V pekárně bude zaměstnán hlavní pekař, dva pekaři, hlavní prodavačka a pomocná síla. Pekárna si zakládá na důsledném výběru prvotřídních surovin pro výrobu od prověřených dodavatelů. Důraz je také kladen na šetrnost k životnímu prostředí při pěstování a výrobě surovin, které nám naši dodavatelé dodávají. „Pekárna U tří klásků“ bude k zabalení prodávaných výrobků využívat převážně recyklovatelné obaly, odebírat suroviny v co největší míře od lokálních dodavatelů.

Obrázek níže představuje půdorys pekárny. Rozvržení pekárny naprosto vyhovuje potřebám pro výrobu a prodej. V zázemí jsou oddělené toalety pro muže a ženy. Prostor je rozdělen na prostor prodejny, prostor výroby a skladové prostory. Znázorněn je i vstup do prodejny pekárny.

**Obrázek 6 Půdorys pekárny**



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.4.1 Popis poskytovaných služeb**

V nabídce pekárny budou kvalitní pekařské a cukrářské výrobky z bio surovin, doplňkově v budoucnu bude pekárna nabízet kvalitní kávu a čaj a domácí bio limonády. Do budoucna je plánováno ještě rozšířit sortiment o dorty, které budou vyráběné na zakázku pro různé příležitosti.

Hlavním cílem je nabídnout zákazníkům kvalitní nabídku pekařských a cukrářských výrobků a doplňkovou nabídku nápojů v příjemném prostředí pekárny. Prodej zboží bude možný pouze s sebou z důvodu omezené kapacity pronajatých prostor.



#### **4.4.2 Dodavatelé**

Dodavatelé, kteří budou zásobovat pekárnu budou vybírání pečlivě na základě dobrých zkušeností a referencí a bude zajišťováno takto:

Mouka – mouka bude dodávána pravidelně ve 14denních intervalech od společnosti Mlýn Dubecko. Mouka bude dovážena přímo do pekárny vždy na základě e-mailové objednávky.

Semínka, ořechy, sušené ovoce – tyto suroviny budou dodávány firmou SVĚT PLODŮ, s.r.o. každých 14 dnů prostřednictvím online objednávky s dopravou.

Uzeniny a sýry – tyto suroviny pro výrobu slaného pečiva bude do pekárny dodávat společnost Farma Sokol. Objednávky budou prováděny jednou týdně e-mailem a dopravovány do pekárny.

Čaj a káva – čaj a kávu pro výrobu a prodej teplých nápojů s sebou bude dodávat společnost Fair Made s.r.o., která sídlí v Praze. Objednávky budou prováděny vždy jednou měsíčně telefonicky a dopravovány přímo do provozovny.

Nealkoholické nápoje a džemy – budou dodávány panem Liborem Baránkem ze společnosti Koldokol, objednávky budou prováděny v pravidelných intervalech jednou měsíčně na základě telefonické objednávky a dovezeny společností do pekárny.

Ostatní – další suroviny a potřeby nezbytné pro chod pekárny, budou nakupovány v místních prodejnách, případně v Makru vlastní dopravou.

#### **4.4.3 Vize podniku**

Vizí podniku je vybudování konkurenceschopné společnosti, ekonomicky prosperující provozovny pro zákazníky nedalekého okolí s nabídkou kvalitních produktů.

#### **4.4.4 Poslání podniku**

Primárním posláním „Pekárny U tří klásků“ je poskytování kvalitních výrobků vyrobených z čerstvých bio surovin ve vlídném a příjemném prostředí. Důraz je kladen hlavně na to, aby zákazníci byli spokojeni a rádi vraceli.

#### **4.4.5 Cíle podniku**

Podnik má své cíle rozděleny na cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Veškeré cíle jsou detailně popsány v následujících podkapitolách.

##### **4.4.5.1 Krátkodobé cíle**

Do krátkodobých cílů společnosti patří nábor vhodných zaměstnanců, investice do masivní reklamní kampaně pro získání velkého počtu nových zákazníků.

##### **4.4.5.2 Střednědobé cíle**

Do střednědobých cílů jsou zařazeny takové cíle, kterých bude pekárna dosahovat po skončení prvního roku podnikání a budou sloužit k dosažení dlouhodobých cílů. Rozšiřování sortimentu nabízených výrobků například o dorty.

##### **4.4.5.3 Dlouhodobé cíle**

K dlouhodobým cílům společnosti patří získání pověsti dobrého a kvalitního pekařství s velkým množstvím věrných zákazníků. Dosahování zisku, který bude využit pro rozšiřování podniku.

#### **4.5 Postavení firmy na trhu, konkurence**

Tato podkapitola se zabývá analýzou trhu, která je rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí a z těchto analýz jsou následně vyvozeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto analýzy budou zpracovány prostřednictvím PESTEL analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Obě tyto analýzy budou podkladem pro zpracování SWOT analýzy. Informace získané z analýz budou velmi důležité pro následné rozhodnutí potenciálního podnikatele.

##### **4.5.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí je takové okolí podniku, které nemá podnik možnost ovlivnit. Pro podnik je výhodné makroprostředí podrobně znát a snažit se mu co nejlépe přizpůsobit. Pro účely zpracování analýzy makroprostředí v této diplomové práci byla zvolena PESTEL analýza, která je podrobně zpracována v následující podkapitole. Výsledkem analýzy makroprostředí bude určení podstatných hrozeb a příležitostí, jež mohou mít značný vliv na podnik v budoucnosti.

## **PESTEL analýza**

V následujících odstavcích budou podrobně popsány jednotlivé vlivy v rámci PESTEL analýzy, které ovlivňují podnik. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní:

### **Politické vlivy**

Jedná se o vládní politiku, zásahy do ekonomiky, vládní podpory podnikání a jednotlivé priority v této oblasti.

Vláda České republiky schválila v roce 2021 „Strategii na podporu malých a středních podniků (MSP) v České republice (ČR) pro období 2021-2027 předloženou Ministerstvem průmyslu a obchodu. Cílem této strategie je zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti českých MSP a současně tím posílit pozici ČR na mezinárodním prostředí. Tato strategie je zaměřena i na oblasti výzkumu a inovací, nebo využití pokročilých technologií a dovedností. Strategie vychází hlavně ze zjištění a doporučení Světové banky a Evropské komise. Zásadní oblasti, na které je dokument zaměřen jsou podnikatelské prostředí, přístup k financím, přístup na trhy, pracovní síla, dovednosti a vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace, digitalizace, nízkouhliková ekonomika a efektivní nakládání se zdroji. Ve strategii jsou zohledněny i další strategické nebo koncepční dokumenty jak na národní, tak i evropské úrovni, čímž je zajištěna potřebná kooperace. V souhrnu je ve strategii 107 ambiciózních opatření, jejichž splnění předpokládá dosažení definovaných cílů a celkovému rozvoji podnikatelského segmentu MSP.

### **Ekonomické vlivy**

V současné době se podnik bude potýkat s ekonomickými vlivy způsobenými celosvětovou epidemií nemoci COVID-19. Negativní vliv na společnost budou mít jistě v současné době rychle rostoucí ceny energií. Další velmi negativní silou je rychle rostoucí míra inflace, která zvyšuje ceny vstupů do výroby, což se následně promítá i do konečné ceny výrobků. Za rok 2021 byla průměrná roční míra inflace ve výši 3,8 %. Inflace dosáhla nejvyšší průměrné roční hodnoty od roku 2008, kdy dosáhla hodnoty 6,3 %. Nejvyšší meziroční nárůst cen se projevil na cenách potravin a nealkoholických nápojů, dále doprava, kde vzrostly ceny pohonných hmot a olejů a dále ceny bydlení. Významný vliv

měl i růst cen tabákových výrobků a alkoholických nápojů. Meziročně výrazně vzrostly i ceny obuvi a oděvů.

Velmi významným ekonomickým faktorem pro podnik je průměrná výše mezd. V Praze ve 3. čtvrtletí 2021 byla ve výši 45 523,- Kč. Vzhledem k velmi nízké míře nezaměstnanosti, která v Praze k 30.12.2021 dosáhla 2,76 % bude velmi důležité nastavit adekvátně výši mezd, aby nedošlo k odchodu zaměstnanců za lépe placenou práci. Mnoho firem je významně ovlivňováno touto velmi nízkou nezaměstnaností. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem zaměstnanců. Pro podniky to znamená, že musí zvyšovat náklady, vynakládané na mzdy.

Hrubý domácí produkt za 3. čtvrtletí roku 2021 meziročně vzrostl o 3,3 %. Je tedy vidět i přes různé ekonomické problémy růst. Vývoj HDP je tedy pro české podnikatele příznivý.

### **Sociální vlivy**

Průměrný počet obyvatel hl. m. Prahy k 30.9.2021 byl 1 331 598. Oproti stejnému období loňského roku došlo k mírnému poklesu o 0,3 %. I přes tento pokles, ale podnik může počítat s více potenciálními zákazníky než v menších městech. Vzhledem k poloze pekárny lze předpokládat, že mezi zákazníky mohou být i turisté, jak zahraniční, tak z jiných částí republiky.

Z pohledu socio-demografického vývoje nepředstavuje pro podnik negativní vliv ani průměrný věk obyvatel Prahy, který je 41,4 roku. Právě věková kategorie 18–55 let pro pekárnu představuje hlavní skupinu potencionálních zákazníků.

S postupně se zvyšující životní úrovní obyvatel vzrůstá i zájem o kvalitní české potraviny. Je čím dál více zákazníků, kteří nechtějí kupovat potraviny pochybné kvality s nevalným složením z neznámých zemí původu. Tento vliv pomáhá prodeji kvalitního pečiva ze zakládané pekárny. Mnoho spotřebitelů dnes vyhledává kamenné prodejny nebo stánky na různých farmářských trzích, kde je jasné, kdo výrobky vyrobil a z jakých surovin.

## **Technologické vlivy**

Zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku mají technologické vlivy. Pro podnik je velmi důležité sledovat technologické změny a novinky v oboru, aby nezaostával za konkurencí. V posledních letech dochází v oblasti pekařství k automatizaci výrobních procesů. Stroje ve výrobním procesu jsou modernizovány, čímž dochází ke zvýšení produktivity práce.

## **Ekologické vlivy**

V současné době je oblast ekologie celosvětově velké téma. Okolo otázky životního prostředí se vede v posledních letech mnoho diskuzí a je zde celosvětově snaha o řešení tohoto problému. Do ochrany životního prostředí jsou vynakládány značné finanční prostředky, kterými se svět snaží snížit negativní dopady.

Evropská unie v posledních měsících projednává tzv. „Green deal“, neboli „Zelená dohoda pro Evropu“, kde je stanoveno, že do roku 2050 bude v Evropě dosaženo klimatické neutrality. V dokumentu je plán s vyhodnocenými dopady, který má za cíl snížit emise skleníkových plynů EU do roku 2030 o 55 % v porovnání s rokem 1990. Obsahem dohody jsou opatření, která povedou ke snižování emisí, investic do špičkového výzkumu a inovací a ochraně životního prostředí v rámci Evropy.

## **Legislativní vlivy**

Jedná se o faktory související s právním prostředím, ve kterém podnik bude založen. Podnikatel bude podnikat na území České republiky, proto musí dodržovat a respektovat zákony, vyhlášky, nařízení vlády a další právní normy platných na území republiky. Také je nutné dodržovat podmínky, směrnice a nařízení vydané Evropskou unií.

Provozování pekárny je vedeno v současné době jako živnost ohlašovací, která je upravena zákonem o Živnostenském podnikání, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Pekárna bude vést podle zákona elektronickou evidenci tržeb. I přesto, že je z důvodu pandemie COVID-19 tato povinnost pozastavena, nepředstavuje zavedení EET pro podnik výrazné navýšení vstupních nákladů. Pro podnik, vzhledem k zaměření na bio výrobky, jsou také důležité zákony a předpisy na ochranu životního prostředí.

Podnikateli vyplývají pro tuto živnost povinnosti z těchto předpisů:

- Živnostenský zákon – zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v tomto zákoně jsou stanoveny podmínky pro živnostenské podnikání a kontrolu jejich dodržování.
- Občanský zákoník – zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v občanském zákoníku je definováno podnikání, podnikatel, upraveno obchodně závazkové právo a další.
- Zákon o účetnictví – zákon č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v zákoně o účetnictví je pro podnik stanoven rozsah a způsob, jakým musí vést účetnictví včetně požadavků na jeho průkaznost.
- Zákon o daních z příjmů – zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v tomto zákoně je stanoveno, jakou procentuální výši ze zisku má podnikatel odvést do státního rozpočtu.
- Zákon o evidenci tržeb – zákon č. 112/2016 Sb., ve znění pozdějších předpisů, tento zákon ukládá podnikateli povinnost evidovat tržby.
- Zákon o dani z přidané hodnoty – zákon č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, tímto zákonem se společnost musí řídit, protože je plátcem DPH.
- Zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, tento zákon významně ovlivňuje podnikatele, jsou v něm popsány pracovní právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Zákon o ekologickém zemědělství – zákon č. 242/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v tomto zákoně jsou určeny podmínky pro hospodaření v ekologickém zemědělství, potřebná osvědčení, označování bioproduktů, biopotravin a dalších bioproduktů, kontroly a dozor nad dodržováním povinností vyplývajících z tohoto zákona.
- Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci – zákon č. 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, tento zákon stanovuje požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci v pracovních vztazích a činnostech a poskytování služeb mimo tyto vztahy.
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích – zákon č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v tomto zákoně jsou implementovány předpisy Evropské unie, které určují povinnosti provozovatelům potravinářských podniků, výrobců, dovozců, maloobchodních prodejců a distributorů

tabákových výrobků a souvisejících výrobků s tabákovými výrobky a stanovuje státní dozor pro kontrolu dodržování stanovených povinností.

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady o hygieně potravin č. 853/2004, v tomto nařízení jsou stanovena obecná pravidla pro hygienu potravin, která se vztahují na provozovatele potravinářských podniků.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady o poskytování informací o potravinách spotřebitelům č. 1169/2011, toto nařízení určuje požadavky na poskytování informací spotřebitelům, aby nedocházelo ke klamavému jednání za strany podnikatele.
- ČSN 73 4108 Hygienická zařízení a šatny, tato norma stanovuje požadavky na vybavení hygienických zařízení a šaten.

### **Dopady PESTEL analýzy**

Z výše zpracované PESTEL analýzy vyplynuly zásadní vlivy ovlivňující podnikatele. Nejvýznamnější jsou legislativní vlivy, které mají na podnikatele největší dopad prostřednictvím zákonů, vyhlášek a norem, jenž musí při své podnikatelské činnosti dodržovat. Vzhledem k zaměření podniku na bio pekařské výrobky budou mít největší vliv legislativní požadavky stanovené v zákoně o ekologickém zemědělství, hygieně potravin a zákon o potravinách a tabákových výrobcích. Pro podnik jsou i s ohledem na bioprodukty důležité ekologické požadavky například na obaly na potraviny. Velký význam na podnik mají i politické vlivy. Podnik může využít dotace v rámci strategie na podporu malých a středních podniků.

Z dlouhodobého pohledu budou ovlivňovat podnik i ekonomické a sociální vlivy. Z ekonomických vlivů mají na podnik největší dopad rychle rostoucí ceny energií, inflace a nízká nezaměstnanost. Všechny tyto faktory zvyšují výrazně náklady podniku. Nízká nezaměstnanost představuje pro podnik potenciální nebezpečí v nedostatku zaměstnanců. Ze sociálních vlivů má na podnik největší vliv rostoucí životní úroveň obyvatel. S rostoucí životní úrovní roste i zájem o kvalitní české bio potraviny. To pro podnik znamená větší množství zákazníků a s tím spojený růst tržeb.

### **4.5.2 Analýza mikroprostředí**

V následující podkapitole bude detailně popsáno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil okolí podniku, které má přímý vliv na podnik a současně ho podnik

může ovlivňovat. Jedná se o konkurenty, dodavatele, zákazníky (odběratele) a hrozbu substitutů.

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

V následujících odstavcích této analýzy jsou detailně popsány jednotlivé faktory, které mohou podnik výrazně ovlivnit v rámci mikrookolí. Je provedena analýza hrozeb ze strany nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitutů. Všechny tyto faktory nám blíže definují míru rivality v odvětví.

### **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Situace, že na trh s bio pečivem vstoupí nový konkurent v oblasti pekařství je poměrně vysoká a je hrozbou pro každé existující pekařství. Vstup na trh pro začínající podnikatele není snadný. V centru Prahy se nachází mnoho pekáren a prodejen pečiva, a proto najít prostor pro podnikání v tomto oboru není vůbec jednoduché. Založené podniky mají proti nově vznikajícím obrovskou výhodu ve svých stálých zákaznících. Významnou bariérou pro vstup na trh je specializace výrobků. Legislativních požadavky, které jsou zmíněny v rámci PESTEL analýzy nepředstavují významnou bariéru pro vstup od odvětví. Vzhledem k současnému trendu zdravého životního stylu by mohlo pro podnik představovat ohrožení vznik nových pekáren s prodejem bio pekařských výrobků v okolí Karlova náměstí. Přejechod zákazníků ke konkurenci není nijak omezen vstupními bariérami.

Kapitálový vstup do pekařského odvětví je poměrně náročný, vzhledem k pořizovacím cenám výrobních strojů, pecí a dalšího přístrojového vybavení. Podnikání na základě živnostenského oprávnění není nijak významně administrativně náročný proces v porovnání s podnikáním právnických osob. Z výše uvedených důvodů je nezbytné považovat ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů za významné.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu je velké množství dodavatelů surovin pro pekárny. Jedná se o různé dodavatele mouky, droždí, ořechů, cukru, marmelád, obalových materiálů a další. Dodavatelů bio surovin pro bio pekárny není na trhu v České republice velké množství, proto mají poměrně významnou vyjednávací sílu, protože dodávají jedinečné produkty. Důležitými dodavateli jsou i dodavatelé energií, telekomunikačních služeb.



## **Vyjednávací síla odběratelů**

Na trhu s pekařskými produkty není jednoduché určit konkrétní segment zákazníků. Pekařské výrobky nakupují zákazníci všech věkových skupin a sociálních vrstev. Pro podnik je důležité se zaměřit na kvalitu výrobků, protože je přímo závislá na financích z prodeje vzhledem k tomu, že se bude jednat o prodej ve vlastní prodejně. Odběratelé jsou výrazně citliví na ceny výrobků, protože je pro ně poměrně snadné nahradit bio výrobky jiným zbožím. Pro zákazníky je významným faktorem hlavně cena a kvalita. Na zvoleném trhu je pro zákazníky snadné přejít ke konkurenci, jestliže usoudí, že jinde je pro ně výhodnější nakoupit levnější a méně kvalitní zboží. Z tohoto důvodu je velmi důležité upozorňovat zákazníky na kvality produktů. Důležité je vybudovat silnou základnu stálých zákazníků, kteří se budou rádi vracet. Vzhledem k těmto faktorům je vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) poměrně vysoká.

## **Ohrožení ze strany substitutů**

Nejvýznamnější hrozbou pro výrobky bio pekárny jsou substituty jako například v dnešní době velmi oblíbené sníadaňové cereálie, knäckebroty nebo různé rýžové chlebičky. Předpokládáme, vzhledem k vysoké kvalitě bio pečiva, že naši zákazníci nebudou hledat substituty. Proto nepovažujeme tyto možné substituty za významnou hrozbu. Pro pekárnu je významným ohrožením i fakt, že na trhu bude nováčkem, což může přinášet mnohá úskalí, jako například velká ztrátovost, nízké úspory z rozsahu produkce. Pro podnik je zásadní budovat si dobrou pozici v očích zákazníků i na trhu, což zabere delší časový horizont. Dalším možným substitutem mohou být cukrárny, které nabízejí různé dorty a zákusky, ale vzhledem k tomu, že předpokládáme, že naši zákazníci budou zastávat zdravý životní styl, nepovažujeme ani tyto substituty za hrozbu, proto pro nás není ohrožení ze strany substitutů významné.

## **Rivalita podniků působících ve zvoleném odvětví**

Rivalita mezi současnými podniky, které na trhu působí je poměrně značná. Jedná se většinou o dlouhodobě zavedené podniky se stálými zákazníky. Pro tyto prodejny je tedy snazší ovlivňovat ceny surovin i výsledných produktů a tím ničit konkurenci. Bariéry pro odchod z odvětví jsou poměrně významné a jednotlivé nabízené produkty nejsou příliš diferenciované. Všechny tyto fakta představují hrozbu a mají vliv na zvyšující se rivalitu

v odvětví. K největším konkurentům podniku budou patřit Pekárna Kabát a Antonínovo pekařství.

### **Vyhodnocení Porterova modelu**

Z provedené analýzy vyplývá, že na společnost bude mít největší vliv vyjednávací síla odběratelů, respektive konečných zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a možnost vstupu nových konkurentů. V těchto vlivech je možné vidět největší možnost ohrožení podniku. Pro podnik představují přímou hrozbu noví konkurenti, i přestože každá provozovna nabízí trochu odlišný sortiment a má odlišné zaměření, protože vstup na trh není příliš náročný. Ohrožení ze strany substitutů pro pekárnu nepředstavuje významnou hrozbu.

### **4.5.3 Vnější a vnitřní prostředí podniku**

V následující podkapitole je zanalyzováno pomocí SWOT analýzy vnitřní a vnější prostředí společnosti. Na základě výsledků analýzy bude stanovena budoucí strategie provozovny.

#### **SWOT analýza projektu**

SWOT analýza shrnuje výsledky analýzy mikroprostředí a makroprostředí. V rámci této analýzy jsou sumarizovány zásadní části těchto analýz. Jsou zde určeny jednotlivé silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti, které pomohou ke stanovení následného rozvoje a určení strategie společnosti.

#### **Silné stránky**

Hlavní silnou stránkou podniku je jeho umístění v centru města, které je velmi frekventované a kde za den projde velké množství potencionálních zákazníků, jak místních, tak zahraničních turistů, kteří mohou do prodejny také zavítat. Mezi silné stránky patří vysoký základní finanční kapitál pro začátek podnikání. Silnou stránkou je v současné době i vysoká poptávka po kvalitních českých bio produktech. Mezi silné stránky patří i přátelský přístup, příjemné prostředí a profesionální personál. Za výhodu je možné považovat i zbudovaný bezbariérový přístup. K silným stránkám je možné zařadit i plánovanou propagaci prostřednictvím vlastních webových stránek a facebookového profilu.

## **Slabé stránky**

Největší slabou stránkou jsou nulové zkušenosti s manažerskou a podnikatelskou činností podnikatelky. Tato slabá stránka, ale bude postupně odstraňována. Slabou stránku podniku představuje také podnikání v pronajatých prostorech. Slabou stránkou je i to, že je založena zcela nová společnost bez pozitivních referencí a dobrého jména, které si společnost musí teprve vytvořit. Nevýhodou může být i vyšší cena výrobků oproti konkurenci, která bude ale vyvážena bio kvalitou.

## **Hrozby**

Hlavní hrozbu pro podnik představuje vstup nových konkurentů na trh a nezáměr zákazníků. Další hrozbu představuje zvyšování nájemného a provozních nákladů, případně vypovězení nájemní smlouvy. K hrozbám patří také velmi nízká nezaměstnanost. Mezi zásadní hrozbu jistě patří rostoucí inflace a díky tomu rostoucí ceny vstupních surovin a energetická krize, která vysoce zvyšuje ceny energií. Hrozbu pro podnik mohou představovat i legislativní změny.

## **Příležitosti**

Příležitost pro podnik je možnost čerpání finančních prostředků z programu pro rozvoj malého a středního podnikání. Příležitostí může být i možné rozšiřování podniku, například účast na farmářských trzích, do budoucna rozšíření provozoven. Výhodou pro podnik je i fakt, že v nejbližším okolí neexistuje provozovna se stejně zaměřeným sortimentem.

## **Vyhodnocení SWOT analýzy**

V následující tabulce jsou sumarizovány jednotlivé parametry a jsou posouzeny podle důležitosti (váhy) a hodnocení (významu). Hodnocení je provedeno v rozmezí 1-5, přičemž 1 představuje nízký význam a 5 vysoký význam. Z tohoto hodnocení vyplývá nejdůležitější silná stránka, nejdůležitější slabá stránka, největší hrozba a nejvýznamnější příležitost.

Tabulka 1 SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>			<i>Slabé stránky</i>		
	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>
poloha prodejny	0,3	5	žádné zkušenosti s podnikáním	0,35	-4
vysoký základní kapitál	0,2	4	pronajaté prostory	0,2	-3
poptávka po bio produktech	0,1	4	nová společnost	0,25	-3
osobní přístup	0,1	2	žádné reference a dobré jméno	0,05	-2
profesionální personál	0,1	3	vyšší cena výrobků	0,15	-1
bezbariérová prodejna	0,1	1			
propagace	0,1	1			
<i>Součet</i>	<i>3,4</i>		<i>Součet</i>	<i>-3</i>	
<i>Příležitosti</i>			<i>Hrozby</i>		
	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>
získání dotací	0,35	5	vstup nových konkurentů	0,05	-2
rozšiřování podniku	0,25	3	nezájem zákazníků o výrobky	0,2	-4
účast na farmářských trzích	0,15	2	růst ceny nájemného	0,1	-2
malá konkurence se stejným zaměřením	0,25	3	růst provozních nákladů	0,1	-3
			inlace	0,05	-1
			energetická krize	0,25	-3
			nízká nezaměstnanost	0,05	-1
			vypovězení nájemní smlouvy	0,15	-2
			legislativní změny	0,05	-1
<i>Součet</i>	<i>3,55</i>		<i>Součet</i>	<i>-2,6</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vynásobení hodnot ve sloupečku důležitost a hodnocení byly zjištěny nejdůležitější faktory z jednotlivých oblastí. Silnou stránkou je poloha prodejny, slabou stránkou jsou nulové zkušenosti s podnikáním. Nejvýznamnější příležitostí je získání dotací a největší hrozbu pro podnik představuje nezájem zákazníků o výrobky. Konečný výsledek SWOT analýzy „Pekárny U tři klásků“ je zobrazen v následující tabulce, kde jsou sečteny hodnoty silných stránek a příležitostí a slabých stránek a hrozeb. Výsledek má hodnotu 0,8. Z tabulky níže je zřejmé, že podnik má negativa, která jsou definována na začátku projektu, ale je možné je eliminovat a tím zajistit úspěch podniku.

**Tabulka 2 Výsledky SWOT analýzy**

Silné stránky	3,4
Příležitosti	3,55
<b><i>Celkem plusy</i></b>	<b><i>6,95</i></b>
Slabé stránky	-3,55
Hrozby	-2,6
<b><i>Celkem mínusy</i></b>	<b><i>-6,15</i></b>
<b><i>Celkový výsledek</i></b>	<b><i>0,8</i></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zpracované SWOT analýzy je nyní možné sestavit SWOT matici, kde budou přehledně zobrazeny jednotlivé vytvořené strategické alternativy pro „Pekárnu U tří klásků.“

### **Strategické alternativy**

**SO strategie** – „Pekárna U Tří klásků“ by se měla snažit co nejlépe využít svých silných stránek k maximálnímu zužitkování příležitostí. Velmi výhodná je poloha prodejny, která se nachází v centru města, což je předpokladem, že prodejnu navštíví mnoho zákazníků, kteří si koupí nějaké pečivo. Získáním věrných zákazníků, díky využití osobního přístupu a profesionálního personálu se otevírá možnost pro další rozšiřování podniku například otevřením další prodejny, nebo vlastního stánku na farmářských trzích. Vysoký základní kapitál otevírá další možnou strategii, která se opírá o jeho využití. S jeho pomocí má podnikatelka možnost rozšíření podnikání zaměřeného na bio pekařské výrobky o další výrobky například výrobu a prodej bio zákusků a dortů. V případě, že by byla využita první strategie, tedy rozšíření podniku, mohlo by se přistoupit k rozšiřování distribučních cest prostřednictvím maloobchodních prodejen s bio výrobky.

**WO strategie** – v rámci této strategie se podnik orientuje na využití příležitostí k odstranění slabých stránek. Pro získání kladných referencí, dobrého jména a ke zvýšení povědomí o společnosti může posloužit možnost využití dotací pro rozvoj malého a středního podnikání. Toho je možné docílit vytvořením webových stránek, reklamy, která bude vysílána v TV nebo vytvořením billboardu. Další možností je využít příležitosti pro rozšíření podniku, což by přineslo větší zisky, čímž by mohlo dojít k odstranění dalších slabých stránek, kterou jsou pronajaté prostory. Vyššími zisky by mohlo dojít k získání

dostatečných finančních prostředků pro nákup vlastní nemovitosti, která bude sloužit jako výrobní a prodejna.

**ST strategie** – tato strategie využívá silné stránky k odvrácení hrozeb. V rámci této strategie by se společnost měla snažit maximálně využít zejména výhody osobního přístupu, profesionálních zaměstnanců a poptávky po bio výrobcích. Snažit se udržovat dobré vztahy se zákazníky, aby byla co nejvíce snížena hrozba nezájmu zákazníků o výrobky. Tím se sníží částečně ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů. Jestliže budou zákazníci s našimi výrobky spokojeni a stanou se našimi stálými zákazníky, nebudou mít potřebu odcházet ke konkurenci. Další možnou strategií, která se nabízí je maximální využití polohy prodejny a propagace k co nejvyšším ziskům, aby bylo možné pokrýt negativní ekonomické vlivy, jako je rostoucí inflace, růst cen energií, růst provozních nákladů a ceny nájmu.

**WT strategie** – zde se jedná o nejhorší možnou variantu, kde se setkají slabé stránky s hrozbami. „Pekárna U tří klásků“ vynaloží maximální úsilí, aby tato varianta nenastala. Majitelka se bude snažit soustředit na zvýšení svých zkušeností s podnikáním, aby nedocházelo ke zbytečným ohrožením fungování podniku. Pro podnik bude důležité sledovat politické dění a legislativní změny, aby nebyl těmito změnami podnik ohrožován.

Tabulka 3 SWOT matice

<b>SWOT matice</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Poloha prodejny	Žádné zkušenosti s podnikáním
	Vysoký základní kapitál	Pronajaté prostory
	Poptávka po bioproduktech	Nová společnost
	Osobní přístup	Žádné reference a dobré jméno
	Profesionální personál	Vyšší cena výrobků
	Bezbariérová prodejna	
	Propagace	
<b>Příležitosti</b>	<b>SO strategie</b>	<b>WO strategie</b>
Získání dotací	Využít polohu podniku k dalšímu rozšiřování	Využít dotací pro rozvoj malého a středního podnikání
Rozšiřování podniku	Pomocí dostatečného finančního kapitálu rozšířit nabídku výrobků	Rozšířit podnik pro maximalizaci zisku, aby mohlo být investováno do vlastních prostor pro podnikání
Účast na farmářských trzích	Využít vysoké poptávky po bio pečivu a dodávat bio pečivo do bio maloobchodních prodejen	
Malá konkurence se stejným zaměřením		
<b>Hrozby</b>	<b>ST strategie</b>	<b>WT strategie</b>
Vstup nových konkurentů	Udržování dobrých vztahů se zákazníky	Sledovat politické dění
Nezájem zákazníků o výrobky	Využít polohy prodejny a propagace k maximalizaci zisku, které budou eliminovat dopady negativních ekonomických vlivů	Zvyšovat zkušenosti s podnikáním
Růst ceny nájemného		Sledovat legislativní změny
Růst provozních nákladů		
Inflace		
Energetická krize		
Nízká nezaměstnanost		
Vypovězení nájemní smlouvy		
Legislativní změny		

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Marketingový plán

Velmi důležitou činností při zakládání podniku je marketingové plánování. Pro podnik je důležité, aby měl dobře vytvořenou marketingovou strategii jejímž prostřednictvím předává zákazníkům informace o svých výrobcích a díky které je bio pečivo prodáváno. V následujících podkapitolách bude popsána nejprve segmentace zákazníků a následně marketingový mix prostřednictvím nástrojů 4P. Tyto nástroje jsou product – produkt, price – cena, place – distribuční cesty a promotion – propagace. Konkurenční výhodou „Pekárny U tří klásků“ bude kvalitní české bio pečivo z kvalitních bio českých surovin a dobrá dostupnost, nové moderní vybavení, zkušenosti a profesionální zaměstnanci.

### 4.6.1 Segmentace zákazníků

Před definováním konkrétního marketingového mixu je nezbytné v první řadě provést segmentaci zákazníků. Společnost bude vyrábět a prodávat české bio pečivo. Pékárna bude svou výrobu zaměřovat na mladé lidi a lidi středního věku, kteří rádi nakupují kvalitní výrobky z bio surovin, zajímají se o zdravý životní styl, jsou aktivní, zajímají se o všeobecné dění, kulturu, životní prostředí a udržitelný rozvoj. V následujících bodech jsou specifikovány charakteristické rysy našich předpokládaných zákazníků:

**Geografické charakteristiky:** marketingové aktivity budou zaměřeny na Prahu a její okolí.

**Demografické charakteristiky:**

- Věková skupina – cílová skupina ve věkovém rozmezí 18–55 let
- Pohlaví – muži i ženy
- Vzdělání – základní, středoškolské, vysokoškolské
- Společenské třídy – nižší, střední, vyšší
- Profese – různé
- Průměrný příjem – neomezeno



### **Psychografické charakteristiky:**

- **Životní styl** – lidé, kteří se zajímají o zdravý životní styl, sportují, cestují, zajímají se o kulturu, životní prostředí a udržitelný rozvoj.
- **Osobní vlastnosti** – radost ze života, optimismus.

### **Behaviorální charakteristiky:**

- Orientace na zákazníky, kteří se budou do pekařství rádi vracet díky spokojenosti s kvalitními výrobky, milé obsluze a příjemnému prostředí.

## **4.6.2 Product – produkt**

Hlavním nabízeným sortimentem „Pekárny U tří klásků“ je bio pečivo. V nabídce pečiva budou zastoupeny všechny druhy pečiva, což jsou chleby, slané pečivo a sladké pečivo. Doplňkový nabízený sortiment bude tvořit kvalitní bio káva, čaj a limonády.

U všech výrobků bude primárně kladen důraz na jejich kvalitu a kvalitu surovin z kterých budou vyráběny. Suroviny pro výrobu bio pečiva budou odebírány od prověřených českých dodavatelů. Primárně budou odebírány bio české suroviny, pouze pokud by se nenašel český výrobce surovin, bude podnik hledat dodavatele v zahraničí.

Veškeré naše výrobky budou baleny do 100 % recyklovatelných papírových sáčků s logem pekárny. Tyto sáčky budou odebírány od společnosti ECOFOL, s.r.o. prostřednictvím internetových objednávek z webu <https://www.ecofol.cz/>. Budou odebírány 3 velikosti sáčků v hnědé barvě a to na 0,5 kg, 2 kg a 5 kg. Sáčky jsou v balících po 15 kg, které stojí dle velikosti 759,33 Kč, 683,99 Kč a 658,88 Kč, veškeré ceny jsou včetně DPH. Při odběru většího množství poskytuje dodavatel slevu v rozmezí 3-9 %.

## **4.6.3 Price – cena**

Správné nastavení ceny výrobků pekárny je velmi důležité, aby bylo možné stanovit předpokládané tržby. Cena výrobků bude stanovena pomocí nákladové metody, vycházející z kalkulační jednice. Využita bude prostá metoda kalkulace díky, které budou zjištěny náklady na výrobu, k nimž bude přičtena marže. Kalkulace nákladů jednotlivých produktů jsou přiloženy v přílohách. Aby nebyla stanovená marže podniku příliš vysoká,

bude pro korekci využita ještě metoda stanovení ceny na základě konkurence. Ceny výrobků není možné nastavit přehnaně vysoké, jinak by mohlo dojít k odrazení zákazníků. Musí být bráno v potaz i to, že výrobky budou vyráběny z prvotřídních bio surovin, tedy budou mít vyšší kvalitu a z tohoto důvodu budou ceny o trochu vyšší než u konkurence. Prodejní ceny jednotlivých výrobků jsou představeny v podkapitole č. 4.9.4 v tabulce č. 23. V následující tabulce bylo provedeno srovnání nastavených prodejních cen s konkurencí v okolí pekárny. Vzhledem k tomu, že konkurence nemá v nabídce všechny produkty, které budou v „Pekárně U tří klásků“ vyráběny, byly porovnávány pouze shodné výrobky.

**Tabulka 4 Srovnání prodejních cen s konkurencí**

<b>Produkt</b>	<b>Pekárna U tří klásků</b>	<b>Pekárna Kabát</b>	<b>Antonínovo pekařství</b>
anglický rohlík	38,0 Kč	37,0 Kč	34,0 Kč
malá francouzská bageta	5,0 Kč	4,0 Kč	5,0 Kč
houska - velká	12,0 Kč	13,0 Kč	12,0 Kč
rohlík	6,0 Kč	7,0 Kč	6,0 Kč
žitný rohlík	12,0 Kč	13,0 Kč	12,0 Kč
dalamánek	10,0 Kč	13,0 Kč	12,0 Kč
celozrnná houska	9,0 Kč	9,0 Kč	10,0 Kč
pšeničnožitný chléb	65,0 Kč	75,0 Kč	59,0 Kč
šumavský chléb	40,0 Kč	54,0 Kč	66,0 Kč
meruňková kapsa	6,0 Kč	12,0 Kč	9,0 Kč
kobliha	18,0 Kč	14,0 Kč	22,0 Kč
buchty - makové	45,0 Kč	39,0 Kč	31,0 Kč
buchty - povidlové	45,0 Kč	39,0 Kč	31,0 Kč
buchty - tvarohové	45,0 Kč	39,0 Kč	31,0 Kč
koláče - makové	20,0 Kč	24,0 Kč	33,0 Kč
koláče - povidlové	20,0 Kč	24,0 Kč	33,0 Kč
koláče - tvarohové	20,0 Kč	24,0 Kč	33,0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze srovnání ve výše uvedené tabulce je vidět, že nastavené ceny u většiny výrobků jsou srovnatelné s konkurencí.

#### **4.6.4 Place – distribuční cesty**

Hlavní část prodeje bude probíhat prostřednictvím přímého prodeje v pekárně. Místo pro pekárnu a prodejnu bylo zvoleno na frekventovaném místě v centru Prahy v blízkosti Karlova náměstí v Žitné ulici. Prodejny si díky poloze mohou všimnout nejen

místní, případně turisté, ale i projíždějící zákazníci. Prostory pro pekárnu a prodejnu jsou pronajaté. V budově je bezbariérový přístup. V ulici je možnost parkování pro vlastníky rezidenčních parkovacích karet, ale za poplatek i pro ostatní motoristy.

Otevírací doba pekárny vychází z otevírací doby konkurence a je přizpůsobena blízkosti pracovišť a škol. Z těchto důvodů je otevřeno v pondělí až pátek již od 6:00 hodin.

**Tabulka 5 Otevírací doba**

<b>Pondělí</b>	6:00 - 19:00
<b>Úterý</b>	6:00 - 19:00
<b>Středa</b>	6:00 - 19:00
<b>Čtvrtek</b>	6:00 - 19:00
<b>Pátek</b>	6:00 - 19:00
<b>Sobota</b>	-
<b>Neděle</b>	-

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.6.5 Promotion – propagace**

Propagace je označována jako jedna z nejvýznamnějších složek marketingového mixu a může mít významný vliv na budoucí úspěch podniku. Vzhledem k tomu, že jde o nově vznikající podnik, je velmi důležité dostat se do povědomí zákazníků. Je důležité, aby zákazníci, na které je podnik zacílen získaly veškeré potřebné informace o podniku. Tyto získané informace by měly mít vliv na přesvědčení potencionálních zákazníků, že potřebují navštívit podnik a zakoupit jeho výrobky.

„Pekárna U tří klásků“ zvolila pro oslovení potencionálních zákazníků následující formy propagace:

- Letáky
- Reklama na stanicích MHD
- Reklama v deníku METRO
- Sociální síť Facebook a Instagram
- Vytvoření vlastních webových stránek

## **Letáky**

Propagace pomocí vytištěných letáků je stále jednou z nejrozšířenějších a finančně příliš nezátěžující formou propagace. Byť je v současné době více využívána on-line forma propagace, tak letáky jsou stále velmi vhodnou formou k oslovení potenciálních zákazníků v nejbližším okolí společnosti. Letáky budou vytištěny v tiskárně přes webové stránky <http://www.letaky4u.cz/>. Letáky budou ve formátu A6 a vizualizace bude zpracována majitelkou podniku. Leták bude obsahovat základní informace o podniku. V plánu je nechat vytisknout 20 000 ks za cenu 4 400,- Kč. Následně budou letáky rozdávány majitelkou v okolí pekárny a rozneseny do schránek v okolních domech. Letáky budou roznášeny hlavně v začátcích provozu, aby byli získáni potenciálně stálí zákazníci.

## **Reklama na stanicích MHD**

Na zastávkách MHD v blízkém okolí budou umístěny reklamní plakáty. Vybráno bude 25 nejvhodnějších stanic, na které budou umístěny týden před otevřením a ještě následující 2 měsíce po otevření plakáty se základními informacemi o prodejně. Náklady na umístění reklamních plakátů budou činit cca 35 000 Kč.

## **Reklama v deníku METRO**

Další možností propagace nově otevírané pekárny je reklama umístěná v deníku METRO. Pekárna pro svou reklamu využije plošnou inzerci na 1/8 strany na výšku ve vydání pro Prahu a střední Čechy. Reklama v deníku metro bude vycházet od pondělí do pátku po dobu 1 měsíce. Reklamu je plánováno do deníku umístit týden před otevřením prodejny a následující 3 týdny po otevření. Deník METRO čte každý den mnoho lidí a z tohoto důvodu je zde předpoklad oslovení mnoha potenciálních zákazníků.

## **Sociální síť Facebook a Instagram**

Pekárna bude dále využívat vlastní profily na sociální síti Facebook a Instagram, kde budou zákazníkům prezentovány různé počítačové aktivity, dále pak různé novinky a akce, které budou probíhat. Dosah reklamy na profilech sociálních sítí může mít v dnešní on-line době větší dosah než běžné prostředky propagace. Další výhodou sociálních sítí je fakt, že je možné založení a spravování bez finančních nákladů.

## Vlastní webové stránky

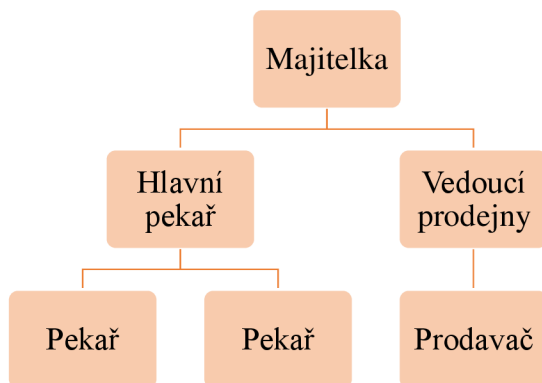
Na webových stránkách pekárny budou veškeré důležité informace o podniku. Hlavní menu bude obsahovat úvodní informace, informace o produktech, doplňkovém zboží, aktuality, kontaktní informace a mapa umístění podniku a fotogalerie. Design internetových stránek bude vytvořen tak, aby byl přehledný, jednoduchý a každý našel potřebné informace snadno a rychle.

## 4.7 Personální zdroje a organizační plán

Personální zdroje jsou základem každého provozu podniku. K tomu, aby se podnik stal úspěšným a dokázal se bránit konkurenci je potřeba činnosti lidských zdrojů. Pro počáteční chod pekárny je stanoven potřebný počet zaměstnanců na 5. V pekárně bude zaměstnán hlavní pekař, dva pekaři, vedoucí prodejny a prodavač. Inzeráty s nabídkou práce budou včas umístěny na pracovních internetových portálech jobs.cz, práce.cz, atd., kde bude popsána náplň práce a specifikovány požadavky na konkrétní pozici. Dále bude umístěn inzerát na Úřadech práce v Praze, případně mohou být využity personální agentury.

Ke správnému fungování pekárny je důležité mít správně proškolený personál. Proto bude každý vybraný zaměstnanec při nástupu absolvovat školení BOZP a požární ochrany. Školení bude zajištěno on-line kurzem na stránkách [www.bozp.cz](http://www.bozp.cz). Kurz stojí 140 Kč bez DPH na osobu. Na následujícím obrázku č. 7 je zobrazeno organizační schéma podniku.

Obrázek 7 Organizační schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.7.1 Popis pracovních pozic**

Majitelkou pekárny bude Bc. Barbora Šmídová, DiS. Její pracovní náplní bude zajištění kompletního provozu pekárny, administrativní činnosti, vedení účetnictví podniku, strategie podniku, marketingové činnosti, skladové hospodářství, sortiment prodávaného pečiva, přijímání nových zaměstnanců, spolupráce při rozšiřování prodávaného sortimentu pečiva, osobní prodej atd.

Hlavní pekař bude mít na starosti hlavně zabezpečení chodu pekárny, dohled nad přípravou a výrobou pečiva, spolupráce s provozovatelem při přípravě akcí, novinek v sortimentu a množství výroby.

Pekaři budou mít na starosti přípravu a výrobu pečiva, budou spolupracovat s hlavním pekařem ohledně množství a druhů vyráběného pečiva, každodenní úklid prostor přípravný a výrobný.

Vedoucí prodejny bude mít na starosti zajištění chodu prodejny, dohled nad množstvím dostupného pečiva na prodejně, osobní prodej, spolupráce s provozovatelem.

Prodavač bude zajišťovat osobní prodej, pomoc při doplňování zboží, komunikace se zákazníky, úklid prodejny.

Zaměstnanci budou mít smlouvu na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobrou a dvouměsíční výpovědní lhůtou. Každodenní úklid prodejny, přípravný s výrobou a zázemí budou zajišťovat pekaři a prodavač. Jednou za týden bude probíhat vždy generální úklid.

#### **4.8 Realizační plán**

V začátcích podnikání je důležité sestavit realizační plán, kde jsou jednotlivě popsány činnosti, které budou postupně realizovány podle časového harmonogramu. Podle realizačního plánu může management společnosti kontrolovat průběh zahájení provozu. Veškeré činnosti na sebe navazují a budou uskutečněny během 2 měsíců po schválení realizace projektu. Administrativní záležitosti související s otevřením prodejny budou vyřizovány během července a srpna 2022 a otevření je plánováno na začátek září 2022.

**Tabulka 6 Realizační plán**

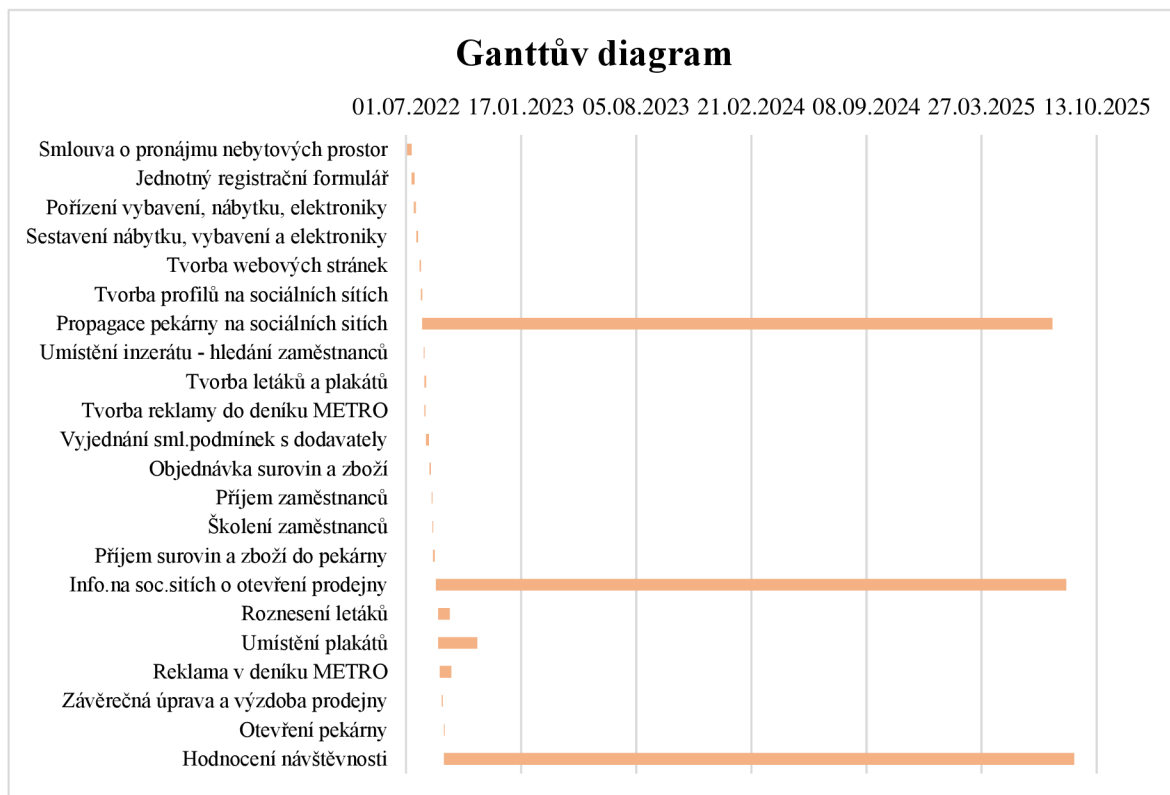
<i>Popis činnosti</i>	<i>Datum zahájení</i>	<i>Doba trvání (dny)</i>
Smlouva o pronájmu nebytových prostor	01.07.2022	10
Vyplnění Jednotného registračního formuláře na živnostenském úřadě	11.07.2022	5
Pořízení vybavení, nábytku, elektroniky	15.07.2022	3
Umístění nábytku, vybavení a zapojení elektroniky	19.07.2022	3
Tvorba webových stránek	25.07.2022	2
Tvorba profilů na sociálních sítích	27.07.2022	2
Propagace pekárny na sociálních sítích	29.07.2022	1095
Umístění inzerátu – hledání zaměstnanců	01.08.2022	1
Tvorba letáků a plakátů	02.08.2022	3
Tvorba reklamy do deníku METRO	02.08.2022	2
Zformulování smluvních podmínek s dodavateli	05.08.2022	5
Objednávka surovin a zboží	11.08.2022	2
Příjem zaměstnanců	15.08.2022	1
Školení zaměstnanců	16.08.2022	1
Příjem surovin a zboží do pekárny	17.08.2022	3
Informace na sociálních sítích o otevření prodejny	22.08.2022	1095
Roznesení letáků	26.08.2022	20
Umístění plakátů	26.08.2022	68
Reklama v deníku METRO	29.08.2022	20
Závěrečná úprava a výzdoba prodejny	01.09.2022	2
Otevření pekárny	05.09.2022	1
Hodnocení návštěvnosti	05.09.2022	1095

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Ganttův diagram**

Graf níže znázorňuje jednotlivé činnosti, které budou během dvou měsíců před otevřením prodejny vykonávány. Většina činností bude trvat několik dnů, pouze propagace pekárny na sociálních sítích, informace na sociálních sítích o otevření prodejny a hodnocení návštěvnosti bude probíhat po celou dobu podnikání, proto jsou v diagramu zobrazeny do budoucnosti.

**Graf 1 Ganttův diagram**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.9 Finanční plán

Tato kapitola je jednou z závěrečných částí a obsahuje nejpodstatnější část podnikatelského záměru. Správné sestavení finančního plánu je velmi důležité, protože může podnikateli poskytnout návod, zda existuje možnost rozšiřování a rozvíjení podnikání. Finanční plán dává podnikateli zpětnou vazbu o tom, jestli je podnikatelský záměr finančně realizovatelný. V následujících podkapitolách bude zpracována kalkulace jednotlivých nákladů a výnosů pekařství. Jednotlivé částky nákladů byly určeny na základě aktuálních cen regionálních dodavatelů výrobků a služeb. Ostatní položky byly určeny na základě odhadu. V závěru bude odhadován hospodářský výsledek a vyčísleny finanční ukazatele, které poskytnou informace o úspěšnosti celého podnikatelského plánu. V rámci těchto podkapitol by mělo dojít k naplnění cílů diplomové práce.

### 4.9.1 Zdroje financování

Velkou výhodou pro podnik je, že majitelka „Pekárny U tří klásků“ vloží 3 000 000 Kč z vlastních zdrojů. Díky tomu nebude podnik zatížen úvěrem u banky



a využívat cizí kapitál. Tyto finanční prostředky budou sloužit k pokrytí nákladů vynaložených při zahájení podnikání. Jedná se zejména o náklady spjaté s pořízením vybavení, strojů a zařízení přípravný a výrobný, vybavení prodejny nábytkem a elektronikou a dále náklady vynaložené na zajištění počátečního chodu podniku, tedy v době, kdy podnik ještě nejspíš nebude vykazovat zisky a bude třeba hradit provozní náklady. Podnikatelka bude pro potřeby podnikání využívat vlastní automobil a osobní telefon, čímž budou ušetřeny náklady spojené s pořízením automobilu a náklady na pořízení telefonu.

#### **4.9.2 Zakladatelský rozpočet**

V prvním roce bude podnikání pro podnikatele představovat nejvyšší náklady a nejnižší výnosy. Nejvýznamnější náklady budou představovat pořizovací náklady na strojové vybavení přípravný a výrobný. Bude potřeba zakoupit pekařské pece, hnětače, kynárny, fritéza na koblihy, chladicí a mrazicí skříň, vozíky, ošatky, formy, plechy, pekařské rukavice, váhy, vozíky na přísady, vybavení nábytkem. Dále bude třeba nakoupit do prodejny vitríny na pečivo, prodejní regály, pokladnu. Majitelka podniku očekává, že v dalších letech budou náklady spojené s provozem pekárny o 70 % nižší. Nejvýraznějším nákladem v následujících letech budou energie. V prvním roce podnikání majitelka předpokládá i nižší výnosy, které budou zapříčiněny hlavně tím, že se jedná o nový neznámý podnik a bude nějakou dobu trvat, než si podnik zajistí stálé a věrné zákazníky. V následujících letech budou výnosy postupně růst.

##### **4.9.2.1 Zahajovací rozvaha**

Ke dni zahájení podnikatelské činnosti musí každá nová účetní jednotka sestavit zahajovací rozvahu. Na straně aktiv je hlavně evidováno vybavení pekárny a prodejny, nábytek, pořízení zásob, peněžní prostředky v pokladně a na běžném účtu. Na straně pasiv je vidět vklad majitelky ve výši 3 000 000 Kč. Společnost plánuje začít s podnikáním k 5.9.2022, proto bude zahajovací rozvaha sestavena k tomuto dni. Jednotlivé položky zahajovací rozvahy jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Zahajovací rozvaha k 5.9.2022

<b>Rozvaha k 5.9.2022</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Stálá aktiva</b>	<b>1 405 883 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3 000 000 Kč</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	976 189 Kč	Základní kapitál	3 000 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč		
Dlouhodobý drobný hmotný majetek	429 694 Kč		
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 594 117 Kč</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0 Kč</b>
Zásoby	385 000 Kč	Úvěr	0 Kč
Peníze v pokladně	50 000 Kč		
Peníze na bankovním účtu	1 159 117 Kč		
<b>Celkem aktiva</b>	<b>3 000 000 Kč</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>3 000 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.9.3 Náklady podniku

V následujících podkapitolách jsou podrobně charakterizovány jednotlivé druhy nákladů, které podnik musí vynaložit v začátku podnikání, a jenž bude podnik vynakládat i v následujících letech provozu.

#### 4.9.3.1 Vstupní náklady

V rámci vstupních nákladů musí podnik uhradit zřizovací výdaje. Jsou to výdaje na vyřízení živnosti ve výši 1 000 Kč a výpis z rejstříku trestů ve výši 100 Kč. Tyto výdaje budou uhrazeny jednorázově na začátku podnikání.

#### 4.9.3.2 Pořizovací náklady na vybavení pekárny

Majitelkou podniku jsou předpokládány níže uvedené náklady pro zajištění chodu podniku ve výši 1 405 883 Kč. V následující tabulce je přehled nákladů na pořízení vybavení pekárny, které je nutné nakoupit.

**Tabulka 8 Vybavení pekárny**

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Počet</b></i>	<i><b>Cena/ks</b></i>	<i><b>Cena celkem</b></i>
Plynová pekařská pec FPG-8N	3	195 008 Kč	585 024 Kč
Spirálový hnětač na těsto MSM 75	3	76 108 Kč	228 323 Kč
Kynárna vision line EPEG-N	3	54 281 Kč	162 842 Kč
Cukrářská fritéza na koblihy	1	22 427 Kč	22 427 Kč
Chladicí skříň 600L GN2/1 prosklená	1	34 665 Kč	34 665 Kč
Mrazicí skříň 600L GN2/1 N600X	1	33 459 Kč	33 459 Kč
Vozík na pekařské plechy EPZ/14	3	11 201 Kč	33 602 Kč
Ošatky	36	339 Kč	12 204 Kč
Plech na pečení baget	10	1 436 Kč	14 360 Kč
Pekařský plech na pečivo	10	1 465 Kč	14 647 Kč
Pekařské rukavice	10	824 Kč	8 240 Kč
Voděvzdorné váhy	2	9 700 Kč	19 400 Kč
Váha můstková	2	9 200 Kč	18 400 Kč
Vozíky na přísady	4	5 000 Kč	20 000 Kč
Vybavení nábytkem	6	10 000 Kč	60 000 Kč
Vitríny na pečivo	2	30 000 Kč	60 000 Kč
Prodejní regály	10	7 230 Kč	72 300 Kč
KASAmox Mobile PROFI 10	1	5 990 Kč	5 990 Kč
<b><i>Celkem</i></b>		<b>-</b>	<b>1 405 883 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.9.3.3 Náklady na propagaci**

Před samotným otevřením je nezbytné dostat pekárnu do širokého povědomí potencionálních zákazníků. Z tohoto důvodu byla zpracována marketingová kampaň s celkovými náklady ve výši 80 721 Kč. V následující tabulce č. 9 jsou zobrazeny jednotlivé položky kampaně a celkové náklady na propagaci.

**Tabulka 9 Náklady na propagaci**

<i><b>Položka</b></i>	<i><b>Cena</b></i>
Letáky 20 000 ks	4 400 Kč
Vytvoření plakátů 25 ks	3 475 Kč
Pronájem reklamních ploch na stanicích MHD	30 000 Kč
Vytvoření webových stránek	10 000 Kč
Reklama v deníku METRO	32 846 Kč
<b><i>Celkové náklady na propagaci</i></b>	<b>80 721 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.9.3.4 Provozní náklady

V následující tabulce č. 10 je zpracován přehled předpokládaných provozních nákladů ve výši 914 040 Kč ročně. Jsou zde zahrnuté náklady nezbytné pro provoz podniku. V rámci administrativních nákladů je zahrnuto školení pro pracovníky. Provozní náklady jsou určeny na základě aktuálních cen na trhu a nabízených služeb v regionu.

Tabulka 10 Provozní náklady

<i><b>Položka provozních nákladů</b></i>	<i><b>Měsíčně</b></i>	<i><b>Ročně</b></i>
Nájemné	8 170 Kč	98 040 Kč
Spotřeba energií (voda, elektřina, plyn)	50 000 Kč	600 000 Kč
Poplatky za internet	500 Kč	6 000 Kč
Poplatky za telefon	500 Kč	6 000 Kč
Opravy a údržba	2 000 Kč	24 000 Kč
Odpadové hospodářství	1 500 Kč	18 000 Kč
Administrativní náklady	2 000 Kč	24 000 Kč
Web hosting	1 000 Kč	12 000 Kč
Pojištění majetku	6 000 Kč	72 000 Kč
Marketing	2 000 Kč	24 000 Kč
Čistící a dezinfekční prostředky	2 500 Kč	30 000 Kč
<i><b>Celkem</b></i>	<i><b>76 170 Kč</b></i>	<i><b>914 040 Kč</b></i>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.9.3.5 Mzdové náklady

V tabulce níže jsou zobrazeny náklady potřebné pro vyplácení mezd. V „Pekárně U tří klásků“, jak již bylo uvedeno bude zaměstnán hlavní pekař, dva pekaři, vedoucí prodejny a prodavač. Mzdy jednotlivých zaměstnanců byly určeny na základě údajů z trhu práce. Do mzdových nákladů musí být zahrnuty i zákonné odvody zaměstnavatele, které mzdové náklady zvyšují. Společnost bude každý měsíc vyplácet 232 401 Kč, ročně 2 788 812 Kč.

**Tabulka 11 Mzdové náklady**

<i>Pracovní pozice</i>	<i>Měsíční hrubá mzda</i>	<i>Odvody zaměstnavatele</i>	<i>Celkové měsíční mzdové náklad</i>
Hlavní pekař	40 000 Kč	12 520 Kč	52 520 Kč
Pekař	30 000 Kč	9 390 Kč	39 390 Kč
Pekař	30 000 Kč	9 390 Kč	39 390 Kč
Vedoucí prodejny	42 000 Kč	13 146 Kč	55 146 Kč
Prodavač	35 000 Kč	10 955 Kč	45 955 Kč
<b><i>Celkové měsíční mzdové náklady</i></b>	<b><i>177 000 Kč</i></b>	<b><i>55 401 Kč</i></b>	<b><i>232 401 Kč</i></b>
<b><i>Celkové roční náklady</i></b>	<b><i>2 124 000 Kč</i></b>	<b><i>664 812 Kč</i></b>	<b><i>2 788 812 Kč</i></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.9.3.6 Odpisové náklady**

Aby bylo možné získat jasnější představu u budoucích nákladech společnosti je nezbytné spočítat odpisy pořízeného dlouhodobého majetku. Pekařna si jako účetní jednotka stanovila ve směrnici, že bude odepisován hmotný majetek, jehož pořizovací hodnota je vyšší než 40 000 Kč. Majetek, který bude odpisovaný je zařazen do 2. odpisové skupiny a bude odepisován 5 let. Podnik bude používat rovnoměrné odepisování majetku.

#### **Plynové pekařské pece**

Pro upečení připraveného pečiva podnik potřebuje tři pekařské pece. Pořizovací cena jedné pece je 195 008 Kč, za tři pece tedy 585 024 Kč. Průměrný měsíční odpis pro další výpočty za všechny tři pece je 9 750,4 Kč.

**Tabulka 12 Odpisové náklady 1 plynové pekařské pece**

<i>Rok</i>	<i>Zůstatková cena</i>	<i>Roční odpis</i>	<i>Oprávký celkem</i>
2022	173 557	21 451	21 451
2023	130 168	43 389	64 840
2024	86 779	43 389	108 229
2025	43 389	43 389	151 619
2026	0	43 389	195 008

Zdroj: Vlastní zpracování

### Spirálové hnětače na těsto

Pro správnou přípravu těst pekárna potřebuje hnětače. Pro začátek bude pekárna využívat tři hnětače v pořizovací ceně za 1 kus 76 108 Kč, za tři tedy 228 323 Kč. Průměrný měsíční odpis pro další výpočty za tři hnětače je 3 805,4 Kč.

**Tabulka 13 Odpisové náklady 1 spirálového hnětače na těsto**

<i>Rok</i>	<i>Zůstatková cena</i>	<i>Roční odpis</i>	<i>Oprávky celkem</i>
2022	67 736	8 372	8 372
2023	50 802	16 934	25 306
2024	33 868	16 934	42 240
2025	16 934	16 934	59 174
2026	0	16 934	76 108

Zdroj: Vlastní zpracování

### Kynárny

Pro správné nakynutí těsta je nezbytné, aby pekárna pořídila kynárny. Podnik pořídí tři kynárny. Náklady na pořízení jedné kynárny jsou v částce 54 281 Kč, na tři tedy 162 842 Kč. Průměrný měsíční odpis je pak za všechny tři kynárny ve výši 2 714 Kč.

**Tabulka 14 Odpisové náklady 1 kynárny**

<i>Rok</i>	<i>Zůstatková cena</i>	<i>Roční odpis</i>	<i>Oprávky celkem</i>
2022	48 310	5 971	5 971
2023	36 233	12 078	18 048
2024	24 155	12 078	30 126
2025	12 078	12 078	42 203
2026	0	12 078	54 281

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.9.3.7 Shrnutí fixních nákladů

V následující tabulce jsou shrnuty celkové předpokládané výdaje pekárny pro roky 2022–2026. V roce 2022 jsou náklady znatelně nižší, protože bude podnik otevírat až v září, tudíž jsou náklady pouze za 4 měsíce. V následujících letech je předpokládáno, že budou postupně zvyšovány mzdové i provozní náklady. Naopak pro roky 2023-2026 je předpokládáno, že nebude třeba vynakládat finanční prostředky na investice do vybavení pekárny, proto bude možné zvýšit zaměstnancům mzdy, případně se vyrovnat s rostoucími

cenami energií a vstupních surovin. Roční náklady jsou spočítány vynásobením dvanácti měsíci.

**Tabulka 15 Souhrn nákladů**

<b>Souhrn nákladů v Kč</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Pořizovací náklady na vybavení pekárny	1 405 883	0	0	0	0
Náklady na propagaci	80 721	5 000	5 000	5 000	5 000
Provozní náklady	457 020	914 040	959 742	1 007 729	1 058 116
Mzdové náklady	929 604	2 788 812	2 844 588	2 901 480	2 959 510
Odpisové náklady	35 794	72 401	72 401	72 401	72 401
<b>Celkem</b>	<b>2 909 022</b>	<b>3 780 253</b>	<b>3 881 731</b>	<b>3 986 610</b>	<b>4 095 026</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.9.3.8 Variabilní náklady na výrobu**

Pro další výpočty je důležité spočítat variabilní náklady na výrobu. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce a k širší nabízeného sortimentu je sortiment pekárny rozdělen do 4 základních kategorií – světlé pečivo, tmavé pečivo, chléb a sladké pečivo. Pro tyto kategorie byly vyčísleny variabilní náklady. Náklady jsou počítány pro průměrnou otevírací dobu 21 dnů v měsíci. V příloze diplomové práce jsou uvedeny tabulky s kalkulacemi variabilních nákladů pro jednotlivé druhy pečiva.

#### **Světlé pečivo**

Pekárna má v plánu vyrábět denně v rámci realistické varianty 1 558 ks světlého pečiva denně. V rámci světlého pečiva jsou zahrnuty různé druhy pečiva jako např. bio světlé rohlíky, bio světlé housky, bio francouzské bagety, bio kaiserky, bio anglické rohlíky a další. Průměrné variabilní náklady na výrobu 1 ks bílého pečiva je dle výpočtů 5,9 Kč. V realistické variantě, kdy bude denně vyrobeno 1 558 ks světlého pečiva budou variabilní náklady ve výši 9 233 Kč, což měsíčně představuje variabilní náklady ve výši 193 892,2 Kč, ročně 2 326 706,3 Kč.

**Tabulka 16 Variabilní náklady-Světlé pečivo**

<i>Variabilní náklady Světlé pečivo</i>	<i>Náklady na ks</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
anglický rohlík	25,5 Kč	40 ks	1 019,2 Kč	21 403,2 Kč	256 838,4 Kč
croissant	5,7 Kč	48 ks	273,8 Kč	5 748,8 Kč	68 985,0 Kč
malá franc. bageta	1,8 Kč	160 ks	284,2 Kč	5 968,2 Kč	71 618,4 Kč
střední franc. bageta	4,4 Kč	160 ks	710,5 Kč	14 920,5 Kč	179 046,0 Kč
kaiserka	4,9 Kč	160 ks	788,3 Kč	16 553,6 Kč	198 643,2 Kč
hot dog taštička	24,9 Kč	48 ks	1 193,5 Kč	25 063,9 Kč	300 767,0 Kč
pivovarský rohlík	6,3 Kč	70 ks	440,9 Kč	9 258,1 Kč	111 096,7 Kč
pizza taštička	29,4 Kč	60 ks	1 761,9 Kč	36 999,9 Kč	443 998,8 Kč
houska	6,2 Kč	308 ks	1 896,1 Kč	39 818,6 Kč	477 823,5 Kč
rohlík	1,7 Kč	504 ks	864,6 Kč	18 157,4 Kč	217 889,3 Kč
<b>Celkem</b>		<b>1 558 ks</b>	<b>9 233,0 Kč</b>	<b>193 892,2 Kč</b>	<b>2 326 706,3 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tmavé pečivo**

Pekárna plánuje v realistické variantě vyrábět 622 ks tmavého pečiva. V kategorii tmavého pečiva si může zákazník zakoupit bio cereální kaiserky, bio žitné rohlíky, bio celozrnné bagety, bio dalaťmanky a další. Průměrný variabilní náklad na výrobu 1 ks tmavého pečiva je dle výpočtů 5,4 Kč. V případě realistické varianty bude denně vyrobeno 622 ks tmavého pečiva, budou variabilní náklady představovat částku 3 365,6 Kč denně, měsíčně tedy 70 676,6 Kč a ročně 848 119 Kč.

**Tabulka 17 Variabilní náklady-Tmavé pečivo**

<i>Variabilní náklady Tmavé pečivo</i>	<i>Náklady na ks</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
cereální kaiserka	5,2 Kč	80 ks	417,0 Kč	8 756,2 Kč	105 073,9 Kč
žitný rohlík	5,1 Kč	80 ks	405,5 Kč	8 515,5 Kč	102 186,0 Kč
dalaťmánek	3,4 Kč	160 ks	548,0 Kč	11 508,0 Kč	138 096,0 Kč
celozrnná bageta 250 g	11,0 Kč	70 ks	768,8 Kč	16 144,3 Kč	193 731,3 Kč
celozrnná houska	5,9 Kč	120 ks	707,9 Kč	14 864,9 Kč	178 378,2 Kč
celozrnný rohlík	4,6 Kč	112 ks	518,5 Kč	10 887,8 Kč	130 653,6 Kč
<b>Celkem</b>		<b>622 ks</b>	<b>3 365,6 Kč</b>	<b>70 676,6 Kč</b>	<b>848 119,0 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



## Chleba

Podle realistického plánu je plánováno vyrábět 176 ks chleba denně. Pekárna bude vyrábět bio pšeničnožitný chléb, bio špaldový chléb a bio šumavský chléb. Průměrné variabilní náklady v realistické variantě na výrobu 1 ks chleba byly vyčísleny na 44 Kč. Denní variabilní náklady budou ve výši 7 737 Kč pro výrobu 176 ks chleba, měsíčně tedy 162 476,2 Kč a ročně 1 949 713,9 Kč.

**Tabulka 18 Variabilní náklady-Chleby**

<i>Variabilní náklady Chléb</i>	<i>Náklady na ks</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
pšeničnožitný chléb	47,5 Kč	48 ks	2 281,0 Kč	47 900,2 Kč	574 801,9 Kč
špaldový chléb	59,5 Kč	64 ks	3 809,6 Kč	80 001,6 Kč	960 019,2 Kč
šumavský chléb	25,7 Kč	64 ks	1 646,4 Kč	34 574,4 Kč	414 892,8 Kč
<b>Celkem</b>		<b>176 ks</b>	<b>7 737,0 Kč</b>	<b>162 476,2 Kč</b>	<b>1 949 713,9 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Sladké pečivo

V realistickém plánu má pekárna plánováno vyrábět 410 ks sladkého pečiva. Sladkého pečiva budou vyráběny různé druhy, jako např. bio koláče, bio makové záviny, bio croissanty, bio koblihy, bio donuty a další. Pro sladké pečivo je také spočítána průměrná cena na výrobu 1 ks sladkého pečiva. Variabilní náklady na výrobu 1 ks sladkého pečiva jsou vyčísleny na 11,4 Kč. Při výrobě 410 ks sladkého pečiva budou denní variabilní náklady ve výši 4 660 Kč. Měsíční výše variabilních nákladů bude činit 97 859 Kč a ročně 1 174 08,3 Kč.

**Tabulka 19 Variabilní náklady-Sladké pečivo**

<i>Variabilní náklady Sladké pečivo</i>	<i>Náklady na ks</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
tvarohový motýlek	4,1 Kč	60 ks	248,4 Kč	5 215,5 Kč	62 585,5 Kč
velký makový závin	62,2 Kč	10 ks	621,7 Kč	13 054,7 Kč	156 655,8 Kč
meruňková kapsa	2,9 Kč	60 ks	173,7 Kč	3 647,7 Kč	43 772,4 Kč
croissant s čokoládou	6,8 Kč	60 ks	407,7 Kč	8 560,8 Kč	102 729,6 Kč
kobliha	7,8 Kč	40 ks	312,6 Kč	6 564,3 Kč	78 771,8 Kč
donut	15,6 Kč	40 ks	625,5 Kč	13 134,8 Kč	157 617,6 Kč
buchty – makové	31,6 Kč	20 ks	631,9 Kč	13 269,1 Kč	159 229,7 Kč
buchty – povidlové	27,9 Kč	20 ks	557,9 Kč	11 716,8 Kč	140 601,9 Kč
buchty – tvarohové	20,1 Kč	20 ks	402,7 Kč	8 456,3 Kč	101 475,4 Kč
koláče – makové	8,5 Kč	20 ks	169,7 Kč	3 564,5 Kč	42 773,9 Kč
koláče – povidlové	9,7 Kč	40 ks	390,0 Kč	8 189,8 Kč	98 277,9 Kč
koláče – tvarohové	5,9 Kč	20 ks	118,3 Kč	2 484,7 Kč	29 816,9 Kč
<b>Celkem</b>		<b>410 ks</b>	<b>4 660,0 Kč</b>	<b>97 859,0 Kč</b>	<b>1 174 308,3 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční variabilní náklady jsou vyčísleny ve výši 6 298 847,6 Kč.

Pro přehlednost jsou ještě variabilní náklady pro realistickou variantu shrnuty v tabulce níže. Pro pesimistickou a optimistickou variantu jsou náklady vyčísleny stejným způsobem, akorát se liší vyrobené množství, viz následující tabulky.

**Tabulka 20 Variabilní náklady na výrobu realistická varianta**

<i>Variabilní náklady</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
Světlé pečivo	1 558 ks	9 233,0 Kč	193 892,2 Kč	2 326 706,3 Kč
Tmavé pečivo	622 ks	3 365,6 Kč	70 676,6 Kč	848 119,0 Kč
Chleby	176 ks	7 737,0 Kč	162 476,2 Kč	1 949 713,9 Kč
Sladké pečivo	410 ks	4 660,0 Kč	97 859,0 Kč	1 174 308,3 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 766 ks</b>	<b>24 995,4 Kč</b>	<b>524 904,0 Kč</b>	<b>6 298 847,6 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 21 Variabilní náklady na výrobu pesimistická varianta**

<i>Variabilní náklady</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
Světlé pečivo	1 144 ks	6 492,4 Kč	136 339,4 Kč	1 636 072,6 Kč
Tmavé pečivo	414 ks	2 100,1 Kč	44 102,0 Kč	529 223,9 Kč
Chleby	132 ks	5 802,7 Kč	121 857,1 Kč	1 462 285,4 Kč
Sladké pečivo	280 ks	3 390,5 Kč	71 201,1 Kč	854 413,0 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 970 ks</b>	<b>17 785,7 Kč</b>	<b>373 499,6 Kč</b>	<b>4 481 995,0 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 22 Variabilní náklady na výrobu optimistická varianta**

<i>Variabilní náklady</i>	<i>Množství</i>	<i>Denní</i>	<i>Měsíční</i>	<i>Roční</i>
Světlé pečivo	1 806 ks	10 685,7 Kč	224 400,7 Kč	2 692 808,2 Kč
Tmavé pečivo	944 ks	4 983,6 Kč	104 656,4 Kč	1 255 876,9 Kč
Chleby	198 ks	8 704,1 Kč	182 785,7 Kč	2 193 428,2 Kč
Sladké pečivo	547 ks	6 738,6 Kč	141 510,0 Kč	1 698 120,3 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 495 ks</b>	<b>31 112,0 Kč</b>	<b>653 352,8 Kč</b>	<b>7 840 233,5 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.9.4 Příjmy podniku

V níže uvedených tabulkách jsou vypočítány předpokládané příjmy pekárny pro realistickou, pesimistickou a optimistickou variantu. Pro každý výrobek byla určena prodejní cena na základě provedených kalkulací nákladů na výrobu a s ohledem na konkurenci viz. následující tabulka.

**Tabulka 23 Ceník výrobků**

<i>Zboží</i>	<i>Výrobní cena</i>	<i>Prodejní cena</i>	<i>Marže</i>
anglický rohlík	25,5 Kč	38,0 Kč	149,1 %
croissant	5,7 Kč	14,0 Kč	245,5 %
malá francouzská bageta	1,8 Kč	5,0 Kč	281,5 %
střední francouzská bageta	4,4 Kč	13,0 Kč	292,8 %
kaiserka	4,9 Kč	9,0 Kč	182,7 %
hot dog taštička	24,9 Kč	42,0 Kč	168,9 %
pivovarský rohlík	6,3 Kč	11,0 Kč	174,7 %
pizza taštička	29,4 Kč	45,0 Kč	153,2 %
houska – velká	6,2 Kč	12,0 Kč	194,9 %
rohlík	1,7 Kč	6,0 Kč	349,7 %
cereální kaiserka	5,2 Kč	12,0 Kč	230,2 %
žitný rohlík	5,1 Kč	12,0 Kč	236,7 %
ďalamánek	3,4 Kč	10,0 Kč	292,0 %
celozrná bageta 250 g	11,0 Kč	27,0 Kč	245,8 %
celozrná houska	5,9 Kč	9,0 Kč	152,6 %
celozrný rohlík	4,6 Kč	12,0 Kč	259,2 %
pšeničnožitný chléb	47,5 Kč	65,0 Kč	136,8 %
špaldový chléb	59,5 Kč	78,0 Kč	131,0 %
šumavský chléb	25,7 Kč	40,0 Kč	155,5 %
tvarohový motýlek	4,1 Kč	8,0 Kč	193,3 %
velký makový závin	62,2 Kč	85,0 Kč	136,7 %
meruňková kapsa	2,9 Kč	6,0 Kč	207,3 %
croissant s čokoládou	6,8 Kč	12,0 Kč	176,6 %
kobliha	7,8 Kč	18,0 Kč	230,3 %
donut	15,6 Kč	32,0 Kč	204,6 %
buchty – makové	31,6 Kč	45,0 Kč	142,4 %
buchty – povidlové	27,9 Kč	45,0 Kč	161,3 %
buchty – tvarohové	20,1 Kč	45,0 Kč	223,5 %
koláče – makové	8,5 Kč	20,0 Kč	235,7 %
koláče – povidlové	9,7 Kč	20,0 Kč	205,1 %
koláče – tvarohové	5,9 Kč	20,0 Kč	338,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet předpokládaných příjmů v následujících tabulkách bylo použito vyrobené množství jednotlivých druhů, která je uvedeno v tabulkách variabilních nákladů. Vynásobením množství a prodejní ceny byly získány předpokládané příjmy pekárny.

**Tabulka 24 Příjmy podniku realistická varianta**

<i><b>Předpokládané příjmy</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Denní</b></i>	<i><b>Měsíční</b></i>	<i><b>Roční</b></i>
Světlé pečivo	1 558 ks	18 718,0 Kč	393 078,0 Kč	4 716 936,0 Kč
Tmavé pečivo	622 ks	7 834,0 Kč	164 514,0 Kč	1 974 168,0 Kč
Chleby	176 ks	10 672,0 Kč	224 112,0 Kč	2 689 344,0 Kč
Sladké pečivo	410 ks	8 710,0 Kč	182 910,0 Kč	2 194 920,0 Kč
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>2 766 ks</i></b>	<b><i>45 934,0 Kč</i></b>	<b><i>964 614,0 Kč</i></b>	<b><i>11 575 368,0 Kč</i></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 25 Příjmy podniku pesimistická varianta**

<i><b>Předpokládané příjmy</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Denní</b></i>	<i><b>Měsíční</b></i>	<i><b>Roční</b></i>
Světlé pečivo	1 144 ks	13 362,0 Kč	280 602,0 Kč	3 367 224,0 Kč
Tmavé pečivo	414 ks	4 998,0 Kč	104 958,0 Kč	1 259 496,0 Kč
Chleby	132 ks	8 004,0 Kč	168 084,0 Kč	2 017 008,0 Kč
Sladké pečivo	280 ks	5 602,0 Kč	117 642,0 Kč	1 411 704,0 Kč
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>1 970 ks</i></b>	<b><i>31 966,0 Kč</i></b>	<b><i>671 286,0 Kč</i></b>	<b><i>8 055 432,0 Kč</i></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 26 Příjmy podniku optimistická varianta**

<i><b>Předpokládané příjmy</b></i>	<i><b>Množství</b></i>	<i><b>Denní</b></i>	<i><b>Měsíční</b></i>	<i><b>Roční</b></i>
Světlé pečivo	1 806 ks	21 668,0 Kč	455 028,0 Kč	5 460 336,0 Kč
Tmavé pečivo	944 ks	11 648,0 Kč	244 608,0 Kč	2 935 296,0 Kč
Chleby	198 ks	12 006,0 Kč	252 126,0 Kč	3 025 512,0 Kč
Sladké pečivo	547 ks	12 447,0 Kč	261 387,0 Kč	3 136 644,0 Kč
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>3 495 ks</i></b>	<b><i>57 769,0 Kč</i></b>	<b><i>1 213 149,0 Kč</i></b>	<b><i>14 557 788,0 Kč</i></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky výše pro realistickou variantu je zřejmé, že při prodeji 2 766 ks denně budou měsíční příjmy ve výši 964 614 Kč, ročně tedy 11 575 368 Kč. Roční příjmy jsou násobkem 12 měsíců.

V následující tabulce je zpracován přehled očekávaných příjmů v jednotlivých kategoriích v rámci realistické varianty. V roce 2022 jsou předpokládané příjmy nižší, protože bude pekárna prodávat pečivo až od září. Pro rok 2023 jsou stanoveny na základě předpokládané roční výše a jejich růst se předpokládá až v následujících letech v předpokládané výši 5 % každý rok.

Tabulka 27 Předpokládané příjmy podniku v letech 2022–2026

<b>Předpokládané příjmy v Kč</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Světlé pečivo	1 572 312	4 716 936	4 952 783	5 200 422	5 460 443
Tmavé pečivo	658 056	1 974 168	2 072 876	2 176 520	2 285 346
Chleby	896 448	2 689 344	2 823 811	2 965 002	3 113 252
Sladké pečivo	731 640	2 194 920	2 304 666	2 419 899	2 540 894
<b>Celkem</b>	<b>3 858 456</b>	<b>11 575 368</b>	<b>12 154 136</b>	<b>12 763 868</b>	<b>13 401 961</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.9.5 Výpočet bodu zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je potřeba znát průměrnou výši tržby na 1 ks výrobku pekárny za den, která je ve výši 16,6 Kč, dále variabilní náklady, které jsou v průměrné výši 9 Kč za 1 ks denně a výše fixních nákladů je 254 428,4 Kč za měsíc.

Pro výpočet bodu zvratu je použit následující vzorec:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$$

kde:

FN – celkové fixní náklady = 254 428,4 Kč

P – průměrná prodejní cena 1 ks pečiva = 16,6 Kč

VaN – variabilní náklady 1 ks pečiva = 9 Kč

$$Q_{BEP} = \frac{254\,428,4}{16,6 - 9}$$

$$Q_{BEP} = 33\,477$$

Bod zvratu je 33 477 ks pečiva za měsíc. Dle realistické varianty bude pekárna vyrábět 58 086 ks pečiva měsíčně. Z toho tedy vyplývá, že 24 609 ks pečiva měsíčně bude tvořit zisk pekárny. Na základě tohoto výpočtu je možné říct, že pekárna bude schopná pokrýt své náklady a při nastaveném množství prodaného pečiva 2 766 ks denně bude dosahovat zisku.

#### 4.9.6 Předpokládaný výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce jsou zaznamenány předpokládané výnosy a náklady pro prvních pět let provozu podniku. Výkaz je zpracován z předpokládaných částek v realistickém předpokladu.

Výkaz obsahuje očekávané tržby v prvních pěti letech provozu pekárny, u kterých je předpokládán růst v každém roce, stejně jako u nákladů, které s výrobou a prodejem souvisí.

**Tabulka 28 Předpokládaný výkaz zisku a ztráty v Kč**

<b><i>Položka</i></b>	<b><i>2022</i></b>	<b><i>2023</i></b>	<b><i>2024</i></b>	<b><i>2025</i></b>	<b><i>2026</i></b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 858 456	11 575 368	12 154 136	12 763 868	13 401 961
Výkonová spotřeba	2 637 357	7 217 888	7 578 532	7 957 208	8 354 819
Osobní náklady	929 604	2 788 812	2 844 588	2 901 480	2 959 510
Úpravy hodnot v provozní oblasti	35 794	72 401	72 401	72 401	72 401
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>255 701</b>	<b>1 496 267</b>	<b>1 658 615</b>	<b>1 832 779</b>	<b>2 015 231</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>255 701</b>	<b>1 496 267</b>	<b>1 658 615</b>	<b>1 832 779</b>	<b>2 015 231</b>
Daň z příjmů 15 %	38 355	224 440	248 792	274 917	302 285
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>217 346</b>	<b>1 271 827</b>	<b>1 409 823</b>	<b>1 557 862</b>	<b>1 712 946</b>
<i>Výsledek hospodaření za účetní období</i>	<i>217 346</i>	<i>1 271 827</i>	<i>1 409 823</i>	<i>1 557 862</i>	<i>1 712 946</i>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>7 461 211</b>	<b>21 654 469</b>	<b>22 649 657</b>	<b>23 694 958</b>	<b>24 788 692</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 28 je zřejmé, že společnost bude dosahovat zisku již v prvním roce podnikání, a to ve výši 217 346 Kč. V následujících letech zisk bude postupně růst vzhledem k předpokladu navyšování tržeb. To bude způsobeno rozšířením povědomí o pekárně mezi zákazníky, zařazením sezónních výrobků do sortimentu jako například vánočky, vánoční cukroví atd. V prvním roce podnikání je zisk výrazně nižší, ale to je způsobeno tím, že pekárna zahájí provoz až v září.

#### 4.9.7 Předpokládaný výkaz cash flow

Výkaz cash flow je vypočítán k 31.12.2022. Tento výkaz zachycuje tok hotovostních peněz pekárny. Pro výpočet cash flow využívá podnik nepřímou metodu. Na výpočet je náročnější, ale s ohledem na to, že je spočítán hospodářský výsledek, tak je použití této metody vhodnější. Nepřímá metoda nevyužívá přímý pohyb peněz, ale hospodářský výsledek. Tato metoda je založena na nahrazení výnosů za příjmy a nákladů za výdaje.

Tabulka 29 Předpokládaný výkaz cash flow

<i>Položka</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
Výsledek hospodaření po zdanění	217 346	1 271 827	1 409 823	1 557 862	1 712 946
Odpisy	35 794	72 401	72 401	72 401	72 401
<b>Cash flow</b>	<b>253 140</b>	<b>1 344 228</b>	<b>1 482 224</b>	<b>1 630 263</b>	<b>1 785 347</b>
Počáteční stav BÚ	1 159 117	1 412 257	2 756 485	4 238 709	5 868 972
Počáteční stav peněz v pokladně	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
<b>Cash flow – celkové</b>	<b>1 462 257</b>	<b>2 806 485</b>	<b>4 288 709</b>	<b>5 918 972</b>	<b>7 704 320</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 29 výše je patrné, že celkové cash flow v roce 2022 bude ve výši 1 462 257 Kč.

#### 4.10 Finanční ukazatele

V následujících podkapitolách jsou vyčísleny tyto finanční ukazatele: ukazatel rentability, ukazatel likvidity a předpokládaná doba návratnosti investice vložené do podnikání. Všechny výpočty pracují s očekávanými příjmy.

##### 4.10.1 Ukazatel rentability

Pro výpočet byla zvolena rentabilita investice. Vzorec pro výpočet je následující:

$$\text{rentabilita investice} = \frac{\text{průměrný roční čistý zisk}}{\text{investiční náklady}} \times 100$$

kde:

Průměrný roční zisk = 1 233 961 Kč



Investiční náklady = 1 405 883 Kč

$$\text{rentabilita investice} = \frac{1\,233\,961}{1\,405\,883} \times 100 = 87,77 \%$$

Z výpočtu výše je vidět, že rentabilita investice pro daný projekt, které podnikatel může dosáhnout je 87,77 %. Pro podnikatele to znamená, že každá investovaná koruna mu přinese 87 haléřů zisku.

#### 4.10.2 Předpokládaná doba návratnosti investic

Návratnost investic představuje dobu, za kterou se podnikateli vrátí vložené investice do podnikání. Předpokládaná doba návratnosti investic je vypočítána jako podíl investičních nákladů a průměrného ročního zisku, který je získán z tabulky realistického předpokladu výnosů.

$$\text{Návratnost investice} = \text{Celkové investiční náklady} \div \text{Průměrný roční zisk}$$

kde:

Celkové investiční náklady = 1 405 883 Kč

Průměrný roční zisk = 1 233 961 Kč

$$\text{Návratnost investice} = 1\,405\,883 \div 1\,233\,961 = 1,14 \text{ roku} = 416,1 \text{ dnů}$$

Z výpočtu je možné předpokládat, že k návratu počáteční investice by mohlo dojít za 417 dnů.

#### 4.11 Rizika projektu

Každé podnikání představuje určitá rizika a je důležité případná rizika znát a vynaložit úsilí pro jejich předcházení nebo zmírnění dopadu těchto rizik na podnikatelskou činnost. I v rámci tohoto projektu existuje mnoho rizik, která jsou přítomna na trhu. V této kapitole je obsažen souhrn nejvýznamnějších rizik a současně i návrh možných preventivních opatření, která mohou snížit jejich dopad. Všechna rizika vychází ze SWOT analýzy a byly představeny jako hrozby pro podnik. Jednotlivá rizika jsou seřazena dle hodnocení ve SWOT analýzy. Tyto rizika jsou:

1. Nezájem zákazníků o výrobky
2. Energetická krize a růst provozních nákladů
3. Vstup nových konkurentů, růst ceny nájemného a vypovězení nájemní smlouvy
4. Inflace, nízká nezaměstnanost a legislativní změny
5. Ostatní rizika

Pro pekárnu je zásadní zájem zákazníků, proto je toto riziko zhodnoceno jako velmi důležité. Nezájem ze strany zákazníků může nastat v případě, že je nezaujmu nabízené produkty nebo propagace v jakékoliv formě. Zde vyvstává hrozba, že podnik nebude schopen uspokojit svým sortimentem jak stálé zákazníky, tak i ty potenciální. Proto je pro podnik zásadní pravidelně sledovat potřeby a přání zákazníků a snažit se podle nich přizpůsobit nabízený sortiment.

Současná energetická krize může velmi významně ovlivnit zvyšování provozních nákladů což pro podnik může představovat velmi významné riziko. Toto zvyšování provozních nákladů může způsobit, že bude podnik nucen zvyšovat ceny a zákazníci nebudou ochotni za výrobky platit více.

Dalšími velmi důležitými riziky pro podnik je vstup nových konkurentů na trh. To může pro podnik představovat pokles poptávky a s tím související pokles tržeb. Velmi důležité je, aby si pekárna vybuodovala stálé zákazníky, kteří se budou do prodejny rádi vracet. Další možností je odlišení od konkurence spočívající v tom, že pekárna bude zaměřena pouze na bio pečivo. Důležité je i zvolit dobrou propagaci pekárny a nabízet sortiment, který bude nejlépe vyhovovat přáním a potřebám zákazníků.

Neméně důležité je riziko růstu ceny nájemného a vypovězení nájemní smlouvy. Růst ceny nájemného je možné ovlivnit smluvně tak, že bude ve smlouvě uvedeno, že nájemné bude zvyšováno o průměrnou výši inflace, kterou stanoví ČSÚ za předcházející rok. Tím lze předejít neočekávanému a skokovému navyšování nájemného a podnik má možnost se na takové zvýšení nájemného připravit. Pokud na toto bude podnik připraven nemuselo by dojít ani k ovlivnění konečné ceny výrobků. V případě, že zvýšení nájemného ovlivní cenu výrobků a podnik na toto zvýšení bude připraven, tak nebude zvýšení cen tak výrazné. Riziko vypovězení nájemní smlouvy je možné ovlivnit při uzavírání smlouvy tím, že ve smlouvě budou obsaženy podmínky, za jakých je možné nájemní smlouvu

vypovědět. Tyto podmínky umožní pekárně se na výpověď připravit a bude připravena vhodně zareagovat.

V současné době pro podnik představuje hrozbu i rostoucí inflace. Ta se promítá do cen energií, vstupních nákladů na pořízení surovin pro výrobu a tlak na zvyšování mezd. Růst inflace může zapříčinit, že bude podnik nucen zvyšovat ceny a zákazníci nebudou chtít za zboží platit více.

Riziko nízké nezaměstnanosti může pro podnik představovat riziko ve směru obtížného shánění kvalitních zaměstnanců. V případě nekvalitní výroby může dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci a tím snížení tržeb podniku.

Legislativní změny nemůže podnik žádným způsobem ovlivnit. Pro podnik představuje riziko zejména změny sazeb DPH a změny v daních z příjmů. V rámci těchto změn může dojít ke zvyšování cen, které zákazníci nebudou ochotni akceptovat.

K ostatním rizikům může patřit například riziko poškození majetku nebo riziko krádeže.

## 5 Závěr

Hlavním záměrem této diplomové práce bylo ekonomické zhodnocení konkrétního podnikatelského záměru zaměřeného na založení „Pekárny U tří klásků“. V závěru bude zhodnoceno splnění vymezených cílů. Jednotlivé cíle jsou definovány v úvodu práce. V další části závěru budou popsány poznatky a výsledky práce, které byly získány z vypracování teoretické části a následně z vlastní práce.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou dílčí kapitoly zaměřeny na definování základních pojmů, jako je podnikání, podnikatel a podnik. Následuje kapitola zaměřená na volbu právní formy podnikání v rámci, níž je definováno podnikání fyzických i právnických osob. Hlavní část je orientována na popis jednotlivých částí podnikatelského projektu. Tato kapitola je věnována definování podnikatelského plánu, strukturu podnikatelského plánu, účelu jeho sestavení a pravidla pro jeho zpracování. V rámci podkapitoly zabývající se strukturou podnikatelského plánu jsou podrobně popsány jednotlivé části podnikatelského plánu. Následuje kapitola věnující se financování podnikatelského záměru, kde jsou definovány vlastní a cizí zdroje. V teoretické části jsou také kapitoly zaměřené na analýzy, které jsou užívané při zpracování podnikatelských záměrů – PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Následuje popis finančního řízení a financování podnikatelského plánu, rozdělení nákladů na fixní, variabilní a analýzu bodu zvratu. Dále je definována kalkulace a její používané metody. V poslední části jsou popsány jednotlivé finanční výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow a základní finanční ukazatele.

Diplomová práce pokračuje praktickou částí plynule navazující na teoretickou část. Dílčí části z teoretických kapitol jsou přeneseny do praxe a uplatněny na konkrétní podnik, kterým je „Pekárna U tří klásků“. Tato kapitola je složena z těchto částí: titulní strana s představením společnosti, exekutivní souhrn, profesní a osobní údaje o vlastnících firmy, popis podniku, cíle podniku, analýza prostředí, marketingový plán, personální zdroje a organizační plán, realizační plán, finanční plán, finanční ukazatele a rizika projektu.

Z provedeného ekonomického zhodnocení je zřejmé, že uskutečnění zvoleného projektu je za současných podmínek vhodné vzhledem k tomu, že projekt je realizovatelný,

rentabilní a životaschopný. V realistické variantě je předpokládaná návratnost investice za 416 dnů. Rentabilita projektu ve sledovaných pěti letech je 87,77 %, což představuje velmi zajímavý výsledek pro podnikatele, který je motivací k pokračování v činnosti.

Podle mého názoru je u tohoto podnikatelského plánu potenciál pro dosažení úspěchu. Z odhadovaných možností je patrné, že existuje značný prostor pro to, aby podnik byl úspěšný, protože obsazuje na trhu doposud neobsazený prostor a vzhledem ke svému umístění bude mít možnost oslovit široké množství potenciálních zákazníků. Do budoucna existuje i možnost pro rozšiřování podniku například prostřednictvím účasti na různých farmářských trzích, rozšiřováním počtu provozoven atd.

## 6 Bibliografie

### Literární zdroje

1. **Srpová Jitka, Řehoř Václav a kolektiv.** *Základy podnikání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-271-9184-0.
2. **Hučka Miroslav, Čvančarová Zuzana, Franek Jiří.** *Základy podnikání a podnikatelský proces.* Praha : GRADA Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-4097-8.
3. **Veber Jaromír, Srpová Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy.* místo neznámé : Nakladatelství Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
4. **Šafrová, Drážilová Alena.** *Základy úspěšného podnikání.* místo neznámé : Nakladatelství Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
5. **Martinovičová Dana, Konečný Miloš, Vavřina Jan.** *Úvod do podnikové ekonomiky.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0366-9.
7. **Srpová Jitka, Svobodová Ivana, Skopal Pavel, Orlik Tomáš.** *Podnikatelský plán a strategie.* místo neznámé : Nakladatelství Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
8. **Svobodová Ivana, Andera Michal.** *Od nápadu k podnikatelskému plánu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.
9. **Kašík, Milan a Havlíček, Karel.** *Marketing při utváření podnikové strategie.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
10. **Mária, Režňáková.** *Efektivní financování rozvoje podnikání.* místo neznámé : Nakladatelství Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.
11. **Fotr Jiří, Souček Ivan, Vacík Emil, Špaček Miroslav, Hájek Stanislav.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* místo neznámé : Nakladatelství Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
12. **Jakubíková, Dagmar.** *Strategický marketing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
13. **Synek Miloslav, a kolektiv.** *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-7528-9.

### Internetové zdroje

6. **Zákon č. 89/2012 Sb. Zákony pro lidi.** [Online] AION CS, s.r.o. , 2021. [Citace: 5. 10 2021.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
14. **MAPY.CZ. MAPY.CZ.** [Online] [Citace: 22. leden 2022.] <https://mapy.cz/zakladni?x=14.4215171&y=50.0768655&z=18&source=addr&id=8940395&ds=1>.

## 7 Přílohy

### 7.1 Příloha 1 - kalkulace variabilních nákladů

#### Kalkulace – pšeničnožitný chléb

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,002	kg	10	Kč/kg	0,02 Kč
pšeničná mouka	0,3	kg	20	Kč/kg	6,00 Kč
žitný klas	0,3	kg	15	Kč/kg	4,50 Kč
kmín	0,002	kg	200	Kč/kg	0,40 Kč
voda	0,2	l	5	Kč/l	1,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	3 Kč	2,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	300 min	1,0 kWh	5,0 kWh	6 Kč	30,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			1 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			47,52 Kč		
<b>Cena celkem</b>			47,52 Kč		

#### Kalkulace – špaldový chléb

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,015	kg	10	Kč/kg	0,15 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
špaldová mouka	0,7	kg	90	Kč/kg	63,00 Kč
sezamové s.	0,02	kg	190	Kč/kg	3,80 Kč
slunečnicové s.	0,03	kg	130	Kč/kg	3,90 Kč
dýňové s.	0,03	kg	220	Kč/kg	6,60 Kč
voda	0,2	l	5	Kč/l	1,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	3 Kč	2,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	300 min	1,0 kWh	5,0 kWh	6 Kč	30,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			2 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			59,53 Kč		
<b>Cena celkem</b>			119,05 Kč		

### Kalkulace – šumavský chléb

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,32	kg	10	Kč/kg	3,20 Kč
pšeničná mouka	5,76	kg	20	Kč/kg	115,20 Kč
žitná mouka	5,76	kg	25	Kč/kg	144,00 Kč
žitný kvas	1,92	kg	15	Kč/kg	28,80 Kč
kmín.	0,24	kg	200	Kč/kg	48,00 Kč
voda	7,36	l	5	Kč/l	36,80 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	3 Kč	2,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	300 min	1,0 kWh	5,0 kWh	6 Kč	30,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			16 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			25,73 Kč		
<b>Cena celkem</b>			411,60 Kč		

### Kalkulace – střední a malá francouzská bageta

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,32	kg	10	Kč/kg	3,20 Kč
droždí	0,34	kg	250	Kč/kg	85,00 Kč
cukr	0,16	kg	20	Kč/kg	3,20 Kč
žitná mouka	10	kg	25	Kč/kg	250,00 Kč
voda	1	l	5	Kč/l	5,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	25 min	1,0 kWh	0,4 kWh	3 Kč	1,25 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu – střední</b>			80 ks		
<b>Počet výrobků z receptu – malá</b>			200 ks		
<b>Cena celkem za kus – střední</b>			4,44 Kč		
<b>Cena celkem za kus – malá</b>			1,78 Kč		
<b>Cena celkem</b>			355,25 Kč		



### Kalkulace – kaiserka

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,016	kg	10	Kč/kg	0,16 Kč
mléko	0,23	l	15	Kč/l	3,45 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
olej	0,15	l	90	Kč/l	13,50 Kč
pšeničná mouka	0,55	kg	20	Kč/kg	11,00 Kč
vejce	4	ks	5	Kč/ks	20,00 Kč
voda	0,4	l	5	Kč/l	2,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	25 min	1,0 kWh	0,4 kWh	3 Kč	1,25 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			12 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			4,93 Kč		
<b>Cena celkem</b>			59,12 Kč		

### Kalkulace – hot dog taštička

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
listové těsto	0,275	kg	82	Kč/kg	22,55 Kč
párek	4	ks	16	Kč/ks	64,00 Kč
kečup	0,05	kg	110	Kč/kg	5,50 Kč
hořčice	0,03	kg	147	Kč/kg	4,41 Kč
voda	0,4	l	5	Kč/l	2,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	0 min	2,4 kWh	0,0 kWh	6 Kč	0,00 Kč
kynárna	0 min	1,0 kWh	0,0 kWh	6 Kč	0,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			4 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			24,87 Kč		
<b>Cena celkem</b>			99,46 Kč		

### Kalkulace – pivovarský rohlík

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,008	kg	10	Kč/kg	0,08 Kč
droždí	0,032	kg	250	Kč/kg	8,00 Kč
olej	0,07	l	90	Kč/l	6,30 Kč
pšeničná mouka	0,525	kg	20	Kč/kg	10,50 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
pivo	0,25	l	100	Kč/l	25,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	30 min	1,0 kWh	0,5 kWh	6 Kč	3,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			10 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			6,30 Kč		
<b>Cena celkem</b>			62,98 Kč		

### Kalkulace – pizza taštička

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,008	kg	10	Kč/kg	0,08 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
olej	0,024	l	90	Kč/l	2,16 Kč
pšeničná mouka	0,3	kg	20	Kč/kg	6,00 Kč
sýr	0,1	kg	368	Kč/kg	36,80 Kč
kečup	0,03	kg	110	Kč/kg	3,30 Kč
hořčice	0,02	kg	147	Kč/kg	2,94 Kč
šunka	0,08	kg	624	Kč/kg	49,92 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			4 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			29,37 Kč		
<b>Cena celkem</b>			117,46 Kč		

### Kalkulace – anglický rohlík

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,016	kg	10	Kč/kg	0,16 Kč
droždí	0,05	kg	250	Kč/kg	12,50 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
olej	0,008	l	90	Kč/l	0,72 Kč
pšeničná mouka	0,6	kg	20	Kč/kg	12,00 Kč
žitná mouka	0,05	kg	25	Kč/kg	1,25 Kč
sýr	0,15	kg	368	Kč/kg	55,20 Kč
mléko	0,25	l	15	Kč/l	3,75 Kč
máslo	0,02	kg	150	Kč/kg	3,00 Kč
br. kaše v prášku	0,035	kg	340	Kč/kg	11,90 Kč
šunka	0,15	kg	624	Kč/kg	93,60 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	30 min	1,0 kWh	0,5 kWh	3 Kč	1,50 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			8 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			25,48 Kč		
<b>Cena celkem</b>			203,84 Kč		

### Kalkulace – croissant

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,01	kg	10	Kč/kg	0,10 Kč
droždí	0,042	kg	250	Kč/kg	10,50 Kč
mléko	0,35	l	15	Kč/l	5,25 Kč
cukr	0,05	kg	20	Kč/kg	1,00 Kč
pšeničná mouka	0,44	kg	20	Kč/kg	8,80 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
máslo	0,34	kg	150	Kč/kg	51,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	30 min	1,0 kWh	0,5 kWh	3 Kč	1,50 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			16 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			5,70 Kč		
<b>Cena celkem</b>			91,25 Kč		

### Kalkulace – houska – velká

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,01	kg	10	Kč/kg	0,10 Kč
droždí	0,021	kg	250	Kč/kg	5,25 Kč
mléko	0,25	l	15	Kč/l	3,75 Kč
cukr	0,005	kg	20	Kč/kg	0,10 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
máslo	0,05	kg	150	Kč/kg	7,50 Kč
kmín	0,016	kg	200	Kč/kg	3,20 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	15 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	0,75 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	45 min	1,0 kWh	0,8 kWh	6 Kč	4,50 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			8 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			6,16 Kč		
<b>Cena celkem</b>			49,25 Kč		

### Kalkulace – rohlík

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,02	kg	10	Kč/kg	0,20 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
olej	0,033	l	90	Kč/l	2,97 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
kmín	0,016	kg	200	Kč/kg	3,20 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	15 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	0,75 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	45 min	1,0 kWh	0,8 kWh	6 Kč	4,50 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			18 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			1,72 Kč		
<b>Cena celkem</b>			30,88 Kč		

### Kalkulace – cereální kaiserka

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,016	kg	10	Kč/kg	0,16 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
mléko	0,3	l	15	Kč/l	4,50 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
pšeničná mouka	0,25	kg	20	Kč/kg	5,00 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
sezamové s.	0,04	kg	190	Kč/kg	7,60 Kč
lněné s.	0,04	kg	115	Kč/kg	4,60 Kč
sádlo	0,025	kg	390	Kč/kg	9,75 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	25 min	1,0 kWh	0,4 kWh	3 Kč	1,25 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	50 min	1,0 kWh	0,8 kWh	6 Kč	5,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			10 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			5,21 Kč		
<b>Cena celkem</b>			52,12 Kč		

### Kalkulace – žitný rohlík

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,008	kg	10	Kč/kg	0,08 Kč
droždí	0,014	kg	250	Kč/kg	3,50 Kč
olej	0,03	l	90	Kč/l	2,70 Kč
cukr	0,016	kg	20	Kč/kg	0,32 Kč
pšeničná mouka	0,27	kg	20	Kč/kg	5,40 Kč
žitná mouka	0,22	kg	25	Kč/kg	5,50 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
lněné s.	0,01	kg	115	Kč/kg	1,15 Kč
dýňové s.	0,02	kg	220	Kč/kg	4,40 Kč
br. kaše v prášku	0,01	kg	340	Kč/kg	3,40 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
lednice	50 min	0,8 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			8 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			5,07 Kč		
<b>Cena celkem</b>			40,55 Kč		

### Kalkulace – dalamánek

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,03	kg	10	Kč/kg	0,30 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
pšeničná mouka	0,3	kg	20	Kč/kg	6,00 Kč
žitná mouka	0,16	kg	25	Kč/kg	4,00 Kč
kmín	0,01	kg	200	Kč/kg	2,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	50 min	1,0 kWh	0,8 kWh	6 Kč	5,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			8 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			3,43 Kč		
<b>Cena celkem</b>			27,40 Kč		

### Kalkulace – celozrná bageta 250 g

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,016	kg	10	Kč/kg	0,16 Kč
droždí	0,025	kg	250	Kč/kg	6,25 Kč
cukr	0,016	kg	20	Kč/kg	0,32 Kč
olej	0,03	l	90	Kč/l	2,70 Kč
pšeničná mouka	0,25	kg	20	Kč/kg	5,00 Kč
celozrná mouka	0,3	kg	30	Kč/kg	9,00 Kč
olivový olej	0,025	l	260	Kč/l	6,50 Kč
slunečnicové s.	0,03	kg	130	Kč/kg	3,90 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	50 min	1,0 kWh	0,8 kWh	6 Kč	5,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			4 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			10,98 Kč		
<b>Cena celkem</b>			43,93 Kč		

### Kalkulace – celozrnná houska

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,026	kg	10	Kč/kg	0,26 Kč
droždí	0,021	kg	250	Kč/kg	5,25 Kč
mléko	0,31	l	15	Kč/l	4,65 Kč
olej	0,002	l	90	Kč/l	0,18 Kč
pšeničná mouka	0,4	kg	20	Kč/kg	8,00 Kč
celozrnná mouka	0,1	kg	30	Kč/kg	3,00 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
slunečnicové s.	0,01	kg	130	Kč/kg	1,30 Kč
mák	0,01	kg	300	Kč/kg	3,00 Kč
lněné s.	0,01	kg	115	Kč/kg	1,15 Kč
dýňové s.	0,02	kg	220	Kč/kg	4,40 Kč
sezamové s.	0,01	kg	190	Kč/kg	1,90 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>				8 ks	
<b>Cena celkem za kus</b>				5,90 Kč	
<b>Cena celkem</b>				47,19 Kč	

### Kalkulace – celozrnný rohlík

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,024	kg	10	Kč/kg	0,24 Kč
droždí	0,017	kg	250	Kč/kg	4,25 Kč
cukr	0,008	kg	20	Kč/kg	0,16 Kč
celozrnná mouka	0,5	kg	30	Kč/kg	15,00 Kč
kmín	0,03	kg	200	Kč/kg	6,00 Kč
mák	0,016	kg	300	Kč/kg	4,80 Kč
slunečnicové s.	0,02	kg	130	Kč/kg	2,60 Kč
máslo	0,06	kg	150	Kč/kg	9,00 Kč
dýňové s.	0,02	kg	220	Kč/kg	4,40 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	40 min	1,0 kWh	0,7 kWh	6 Kč	4,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			12 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			4,63 Kč		
<b>Cena celkem</b>			55,55 Kč		

### Kalkulace – tvarohový motýlek

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
droždí	0,026	kg	250	Kč/kg	6,50 Kč
mléko	0,35	l	15	Kč/l	5,25 Kč
cukr	0,09	kg	20	Kč/kg	1,80 Kč
žitná mouka	0,563	kg	25	Kč/kg	14,08 Kč
vejce	2,6	ks	5	Kč/ks	13,00 Kč
kakao	0,008	kg	750	Kč/kg	6,00 Kč
máslo	0,11	kg	150	Kč/kg	16,50 Kč
ořechy	0,04	kg	289	Kč/kg	11,56 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	30 min	1,0 kWh	0,5 kWh	6 Kč	3,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			20 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			4,14 Kč		
<b>Cena celkem</b>			82,79 Kč		



### Kalkulace – velký makový závin

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,004	kg	10	Kč/kg	0,04 Kč
droždí	0,02	kg	250	Kč/kg	5,00 Kč
mléko	0,35	l	15	Kč/l	5,25 Kč
cukr	0,13	kg	20	Kč/kg	2,60 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	1	ks	5	Kč/ks	5,00 Kč
ořechy	0,06	kg	289	Kč/kg	17,34 Kč
máslo	0,16	kg	150	Kč/kg	24,00 Kč
citron	1	ks	10	Kč/ks	10,00 Kč
mák	0,12	kg	300	Kč/kg	36,00 Kč
moučkový cukr	0,04	kg	25	Kč/kg	1,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	30 min	1,0 kWh	0,5 kWh	6 Kč	3,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			2 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			62,17 Kč		
<b>Cena celkem</b>			124,33 Kč		

### Kalkulace – meruňková kapsa

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
listové těsto	2,75	kg	82	Kč/kg	225,50 Kč
marmeláda	1	kg	60	Kč/kg	60,00 Kč
moučkový cukr	0,04	kg	25	Kč/kg	1,00 Kč
voda	0,4	l	5	Kč/l	2,00 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	0 min	2,4 kWh	0,0 kWh	6 Kč	0,00 Kč
kynárna	0 min	1,0 kWh	0,0 kWh	6 Kč	0,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			100 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			2,90 Kč		
<b>Cena celkem</b>			289,50 Kč		

### Kalkulace – croissant s čokoládou

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,02	kg	10	Kč/kg	0,20 Kč
droždí	0,05	kg	250	Kč/kg	12,50 Kč
cukr	0,1	kg	20	Kč/kg	2,00 Kč
pšeničná mouka	1	kg	20	Kč/kg	20,00 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
čokoládový krém	0,5	kg	225	Kč/kg	112,50 Kč
máslo	0,45	kg	150	Kč/kg	67,50 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	80 min	1,0 kWh	1,3 kWh	6 Kč	8,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			35 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			6,79 Kč		
<b>Cena celkem</b>			237,80 Kč		

### Kalkulace – kobliha

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
droždí	0,04	kg	250	Kč/kg	10,00 Kč
mléko	0,3	l	15	Kč/l	4,50 Kč
cukr	0,26	kg	20	Kč/kg	5,20 Kč
vanilkový cukr	0,02	kg	1362	Kč/kg	27,24 Kč
pšeničná mouka	0,7	kg	20	Kč/kg	14,00 Kč
vejce	4	ks	5	Kč/ks	20,00 Kč
marmeláda	0,45	kg	60	Kč/kg	27,00 Kč
máslo	0,12	kg	150	Kč/kg	18,00 Kč
rum	0,03	l	100	Kč/l	3,00 Kč
olej	1	l	90	Kč/l	90,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
fritéza	6 min	9,0 kWh	0,9 kWh	6 Kč	5,40 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			30 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			7,81 Kč		
<b>Cena celkem</b>			234,44 Kč		

### Kalkulace – donut

<b>Suroviny</b>	<b>Množství</b>	<b>Jednotky</b>	<b>Cena</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cena celkem</b>
droždí	0,03	kg	250	Kč/kg	7,50 Kč
mléko	0,29	l	15	Kč/l	4,35 Kč
cukr	0,05	kg	20	Kč/kg	1,00 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	3	ks	5	Kč/ks	15,00 Kč
čokoláda na polevu	0,15	kg	500	Kč/kg	75,00 Kč
máslo	0,12	kg	150	Kč/kg	18,00 Kč
olej	1	l	90	Kč/l	90,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
<b>Zařízení</b>	<b>Čas</b>	<b>Příkon</b>	<b>Spotřeba</b>	<b>Cena</b>	<b>Cena celkem</b>
fritéza	4 min	9,0 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			15 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			15,64 Kč		
<b>Cena celkem</b>			234,55 Kč		

### Kalkulace – buchty – makové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,005	kg	10	Kč/kg	0,05 Kč
droždí	0,05	kg	250	Kč/kg	12,50 Kč
mléko	0,6	l	15	Kč/l	9,00 Kč
cukr	0,041	kg	20	Kč/kg	0,82 Kč
vanilkový cukr	0,008	kg	1362	Kč/kg	10,90 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
moučkový cukr	0,07	kg	25	Kč/kg	1,75 Kč
mák	0,121	kg	300	Kč/kg	36,30 Kč
máslo	0,111	kg	150	Kč/kg	16,65 Kč
perníkové koření	0,009	kg	2700	Kč/kg	24,30 Kč
skořice	0,009	kg	1400	Kč/kg	12,60 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	80 min	1,0 kWh	1,3 kWh	6 Kč	8,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			5 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			31,59 Kč		
<b>Cena celkem</b>			157,97 Kč		

### Kalkulace – buchty – povidlové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,005	kg	10	Kč/kg	0,05 Kč
droždí	0,05	kg	250	Kč/kg	12,50 Kč
mléko	0,25	l	15	Kč/l	3,75 Kč
cukr	0,06	kg	20	Kč/kg	1,20 Kč
vanilkový cukr	0,008	kg	1362	Kč/kg	10,90 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
moučkový cukr	0,07	kg	25	Kč/kg	1,75 Kč
povidla	0,121	kg	440	Kč/kg	53,24 Kč
máslo	0,1	kg	150	Kč/kg	15,00 Kč
rum	0,01	l	100	Kč/l	1,00 Kč
skořice	0,005	kg	1400	Kč/kg	7,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	80 min	1,0 kWh	1,3 kWh	6 Kč	8,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			5 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			27,90 Kč		
<b>Cena celkem</b>			139,49 Kč		

### Kalkulace – buchty – tvarohové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,005	kg	10	Kč/kg	0,05 Kč
droždí	0,05	kg	250	Kč/kg	12,50 Kč
mléko	0,25	l	15	Kč/l	3,75 Kč
cukr	0,05	kg	20	Kč/kg	1,00 Kč
vanilkový cukr	0,01	kg	1362	Kč/kg	13,62 Kč
pšeničná mouka	0,5	kg	20	Kč/kg	10,00 Kč
vejce	4	ks	5	Kč/ks	20,00 Kč
moučkový cukr	0,07	kg	25	Kč/kg	1,75 Kč
tvaroh	0,03	kg	80	Kč/kg	2,40 Kč
máslo	0,15	kg	150	Kč/kg	22,50 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	80 min	1,0 kWh	1,3 kWh	6 Kč	8,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			5 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			20,13 Kč		
<b>Cena celkem</b>			100,67 Kč		

### Kalkulace – koláče – makové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,001	kg	10	Kč/kg	0,01 Kč
droždí	0,03	kg	250	Kč/kg	7,50 Kč
mléko	0,425	l	15	Kč/l	6,38 Kč
cukr	0,11	kg	20	Kč/kg	2,20 Kč
vanilkový cukr	0,025	kg	1362	Kč/kg	34,05 Kč
pšeničná mouka	0,585	kg	20	Kč/kg	11,70 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
rum	0,05	l	100	Kč/l	5,00 Kč
mák	0,2	kg	300	Kč/kg	60,00 Kč
máslo	0,025	kg	150	Kč/kg	3,75 Kč
med	0,04	kg	200	Kč/kg	8,00 Kč
povidla	0,1	kg	440	Kč/kg	44,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			24 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			8,49 Kč		
<b>Cena celkem</b>			203,69 Kč		

### Kalkulace – koláče – povidlové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,001	kg	10	Kč/kg	0,01 Kč
droždí	0,03	kg	250	Kč/kg	7,50 Kč
mléko	0,175	l	15	Kč/l	2,63 Kč
cukr	0,16	kg	20	Kč/kg	3,20 Kč
vanilkový cukr	0,005	kg	1362	Kč/kg	6,81 Kč
pšeničná mouka	0,525	kg	20	Kč/kg	10,50 Kč
vejce	2	ks	5	Kč/ks	10,00 Kč
rum	0,025	l	100	Kč/l	2,50 Kč
máslo	0,025	kg	150	Kč/kg	3,75 Kč
povidla	0,4	kg	440	Kč/kg	176,00 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			24 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			9,75 Kč		
<b>Cena celkem</b>			234,00 Kč		

### Kalkulace – koláče – tvarohové

Suroviny	Množství	Jednotky	Cena	Jednotka	Cena celkem
sůl	0,002	kg	10	Kč/kg	0,02 Kč
droždí	0,03	kg	250	Kč/kg	7,50 Kč
mléko	0,175	l	15	Kč/l	2,63 Kč
cukr	0,11	kg	20	Kč/kg	2,20 Kč
vanilkový cukr	0,045	kg	1362	Kč/kg	61,29 Kč
pšeničná mouka	0,525	kg	20	Kč/kg	10,50 Kč
vejce	4	ks	5	Kč/ks	20,00 Kč
tvaroh	0,25	kg	80	Kč/kg	20,00 Kč
máslo	0,045	kg	150	Kč/kg	6,75 Kč
voda	0,1	l	5	Kč/l	0,50 Kč
Zařízení	Čas	Příkon	Spotřeba	Cena	Cena celkem
pec	20 min	1,0 kWh	0,3 kWh	3 Kč	1,00 Kč
hnětač	15 min	2,4 kWh	0,6 kWh	6 Kč	3,60 Kč
kynárna	60 min	1,0 kWh	1,0 kWh	6 Kč	6,00 Kč
<b>Počet výrobků z receptu</b>			24 ks		
<b>Cena celkem za kus</b>			5,92 Kč		
<b>Cena celkem</b>			141,99 Kč		



