



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ ŽIVNOSTI V  
OBLASTI VÝROBY A PRODEJE CUKRÁŘSKÝCH  
VÝROBKŮ**

BUSINESS PLAN FOR THE FOUNDATION OF PRODUCTION AND SELLING OF CONFECTIONERY  
PRODUCTS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Marie Fárková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Marie Fárková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

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

## **Podnikatelský plán pro založení živnosti v oblasti výroby a prodeje cukrářských výrobků**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro založení firmy zaměřené na výrobu a prodej cukrovinek.

### **Základní literární prameny:**

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

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

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

SRPOVÁ, J., J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing,  
2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

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

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

## **Abstrakt**

V diplomové práci je zpracován návrh podnikatelského plánu pro založení společnosti zabývající se výrobou a prodejem cukrářských produktů v regionu Rožnovsko. Pro vstup na tento relativně malý, ale vysoce konkurenční trh, je zvolena cesta diferenciaci, a to zejména prodejem tradičních a poctivých zákusků ve vlastní tematické cukrárně v centru města. Další plánovanou cestou distribuce je prodej kávy a vybraných výrobků z pojízdného stánku před čtvrtým nejnavštěvovanějším muzeem České republiky. Pro sestavení návrhu podnikatelského plánu jsou využity informace a data z knižních a online zdrojů, stejně jako údaje z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Samotný návrh podnikatelského plánu zahrnuje popis koncepce a plány společnosti, včetně predikce finanční situace budoucího podniku.

## **Abstract**

The thesis deals with the proposal of a business plan for the establishment of a company engaged in production and sale of confectionery products in the Rožnov region. To enter this relatively small but highly competitive market, a differentiation path is chosen, in particular by selling traditional and fair desserts in a home-based thematic patisserie. Another planned distribution route is the sale of coffee and selected products from a mobile stand in front of the fourth most visited museum in the Czech Republic. For the compilation of the business plan, information and data from books and online resources are used as well as data from the analysis of the company's external and internal environment. The business plan proposal itself includes a description of the company's concepts and plans, including the prediction of the financial situation of the future business.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, cukrářská výroba, analýza trhu, prodej cukrářských výrobků, marketingový plán, finanční plán.

## **Keywords**

Business plan, confectionary, market analysis, sales of confectionery products, marketing plan, financial plan.

**Bibliografická citace**

FÁRKOVÁ, M. *Podnikatelský plán pro založení živnosti v oblasti výroby a prodeje cukrářských výrobků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 133 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 26. května 2017

.....

Bc. Marie Fárková

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky poskytnuté v průběhu zpracování diplomové práce. Děkuji rovněž Ing. Ladislavu Holišovi za rady, týkající se projektování staveb. V neposlední řadě děkuji své rodině za jejich podporu během celého studia.

## Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Podnikatelský plán a jeho charakteristika .....	15
1.1.1 Charakteristika podnikatelského plánu .....	15
1.1.2 Účel a zásady podnikatelského plánu .....	15
1.2 Struktura podnikatelského plánu.....	17
1.2.1 Titulní strana .....	17
1.2.2 Exekutivní souhrn .....	18
1.2.3 Popis podniku .....	18
1.2.4 Externí prostředí – trh .....	19
1.2.5 Marketingový plán.....	19
1.2.6 Operační plán.....	19
1.2.7 Personální zdroje.....	20
1.2.8 Finanční plán.....	20
1.2.9 Hodnocení rizik.....	21
1.3 Právní formy podnikání.....	22
1.3.1 Živnostenské podnikání .....	22
1.3.2 Obchodní společnosti.....	26
1.4 Vnější a vnitřní analýza.....	28
1.4.1 Nástroje vnější analýzy .....	29
1.4.2 Nástroje vnitřní analýzy .....	33
1.4.3 SWOT analýza.....	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
2.1 Charakteristika trhu .....	37
2.2 Segmentace trhu .....	40
2.2.1 Výrobna .....	42
2.2.2 Cukrárna.....	43
2.2.3 Pojízdny stánek .....	46
2.3 SLEPT analýza.....	47
2.3.1 Sociální faktory.....	47
2.3.2 Legislativní faktory.....	55



2.3.3	Ekonomické faktory.....	57
2.3.4	Politické faktory.....	63
2.3.5	Technologické faktory .....	67
2.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	67
2.4.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	67
2.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	68
2.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	69
2.4.4	Hrozba substitutů .....	70
2.4.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	70
2.5	SWOT analýza .....	72
2.5.1	Silné stránky .....	74
2.5.2	Slabé stránky.....	74
2.5.3	Příležitosti .....	75
2.5.4	Hrozby .....	75
3	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	76
3.1	Popis společnosti.....	77
3.1.1	Právní forma a předmět podnikání.....	77
3.1.2	Umístění a vzhled provozu .....	78
3.1.3	Poslání a vize podniku .....	80
3.2	Marketingový mix.....	81
3.2.1	Produkt.....	81
3.2.2	Cena .....	82
3.2.3	Distribuce.....	85
3.2.4	Propagace.....	85
3.3	Organizační plán .....	87
3.3.1	Otevírací doba.....	87
3.3.2	Organizační struktura.....	88
3.4	Personální zdroje.....	88
3.4.1	Pracovní pozice a náplň práce .....	88
3.4.2	Mzdové náklady na pracovníky .....	90
3.5	Finanční plán.....	92
3.5.1	Náklady na založení a vznik společnosti .....	92
3.5.2	Provozní náklady .....	95
3.5.3	Finanční náklady.....	100

3.5.4	Celkové náklady .....	101
3.5.5	Odhadované výnosy.....	102
3.5.6	Výsledek hospodaření.....	105
3.5.7	Rozvaha .....	106
3.5.8	Výkaz zisku a ztráty.....	109
3.5.9	Cash flow .....	110
3.5.10	Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	112
3.6	Hodnocení rizik.....	113
3.7	Zhodnocení podnikatelského plánu.....	118
ZÁVĚR .....		120
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		122
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		129
SEZNAM GRAFŮ .....		130
SEZNAM TABULEK .....		131
SEZNAM PŘÍLOH.....		133

## ÚVOD

Téměř každá lidská činnost, každé rozhodování, je spjata s plánováním této činnosti. Sbírají se informace, analyzují se a berou se v úvahu fakta, která daný plán, a tedy realizaci projektu či rozhodnutí, ovlivňují. Na základě kvalitně vypracovaného plánu je možné provést definitivní rozhodnutí, zda lze daný projekt skutečně provést či nikoliv, co této realizaci brání a co je tedy za potřebí změnit. Člověk si až po sepsání svých záměrů může uvědomit jejich limity, fakta, která nechal v úvahu a která jsou pro realizaci klíčová. A právě podnikatelský plán je psaným dokumentem, díky kterému si člověk může vyjasnit podnikatelský záměr a ujistit se, zda a za jakých podmínek je možné jej zrealizovat.

Žádný zákon neukládá povinnost tvořit podnikatelský plán před započítím podnikání. Jedná se o zcela dobrovolnou iniciativu. Nikdo také nemůže tvrdit, že bez podnikatelského plánu je podnikání dané osoby přeurčeno k záhubě. Faktem ale zůstává, že bez podnikatelského plánu se člověk vystavuje většímu riziku, že nějakou důležitou oblast opomene a jeho podnikání tak může skončit dříve, než vůbec začalo a veškerá snaha a vynaložené prostředky přijdou na zmar. Přitom stačilo vzít tužku a papír, sepsat svůj záměr a kriticky jej zhodnotit z různých úhlů pohledu.

Stejně jako neexistuje povinnost tvořit podnikatelský plán, neexistuje ani jeho přesná forma. Vždy záleží na účelu, ke kterému je plán tvořen, a osobě, pro kterou je plán tvořen. Často se lze setkat s formou podnikatelského plánu, která je vyžadována konkrétním subjektem, např. bankou či agenturou CzechInvest. V těchto případech je nutné se uvedenou formou plánu řídit. Podnikatelský plán v rámci této diplomové práce je však určen pro potřebu zakladatele, primárně pro rozhodnutí, zda vůbec v tomto druhu podnikání začít podnikat i přes překážky, které z něj plynou.

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

Cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro založení firmy zaměřené na výrobu a prodej cukrovinek. K naplnění tohoto cíle jsou definovány následující tři dílčí cíle. Prvním z dílčích cílů je stanovení postupu diplomové práce na základě literární rešerše. K tomuto je zapotřebí nalézt z knižních i online zdrojů vhodná sekundární data a podrobit je komparaci.

Druhým dílčím cílem je provedení analýzy podmínek na zvoleném trhu. Tedy dle právních, geografických, demografických a jiných hledisek je charakterizováno město Rožnov pod Radhoštěm a jeho okolí jako trh, na kterém bude podnikatel působit. Dále je vymezen a charakterizován segment trhu, což je důležitým východiskem analýzy poptávky. K naplnění cíle práce je rovněž důležité znát svou konkurenci a také širší okolí, které podnikatele více či méně ovlivňuje, toto poznání umožňuje SLEPT analýza a Porterova analýza. Z vyjmenovaných analýz spolu s marketingového mixu, jako nástroje interní analýzy, je vytvořena SWOT analýza, ve které jsou charakterizovány slabé a silné stránky společnosti stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou vyplynout z okolí. Metody komparace, indukce, dedukce a syntéza jsou využity pro provedení zmíněných analýz a interpretaci jejich výsledků.

Posledním dílčím cílem je realizace samotného podnikatelského plánu, ve kterém je společnost blíže specifikována z hlediska formálního, organizačního či personálního. Kritické je rovněž zachycení finančního hlediska podnikání se zákusky, k tomu jsou predikovány náklady a výnosy tři roky dopředu. Zhodnocení předpokládaného výsledku hospodaření je dosaženo na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy. Podnikatelský plán je pak završen seznamem rizik a jejich analýzou. Stěžejními metodami využitými v této části jsou zejména analýza, komparace, dedukce a predikce.

Jak již bylo uvedeno, Rožnov pod Radhoštěm a jeho blízké okolí představuje trh, na kterém bude podnikatel figurovat. Bude se jednat o malé podnikání, zhruba se 3 zaměstnanci. Výrobní zákusků bude umístěna v upravených prostorách rodinného domu ve vesnici Hutisko – Solanec osm kilometrů vzdálené od Rožnova pod Radhoštěm. Naproti tomu cukrárna bude na náměstí Rožnova pod Radhoštěm a pojízdný stánek na frekventovaných místech tohoto města. Na základě závěrů,

z diplomové práce vyplývajících, bude rozhodnuto, zda bude přínosné podnikat v takovém rozsahu, či bude výhodnější zvolit některé z daných variant, např. výroba a stánek bez cukrárny.

Trh se sladkostmi a cukrářskými výrobky nevypadal vždy tak, jak vypadá dnes. Lidé sladili méně, a to zdroji, které našli v přírodě, jako např. med. Obliba cukrářských produktů vzrostla až s využitím cukrové třtiny a cukrové řepy. Do Evropy se cukrová třtina dostala z Přední Indie, postupně se také přišlo na to, jak cukr zbavovat příměsí a nečistot, tzv. rafinace. Avšak stále byl tento cukr velice drahý a jeho spotřeba malá. Z Evropy se pak rozšířilo pěstování cukrové třtiny i na americký kontinent. Díky Napoleonově zákazu veškerého obchodování s Velkou Británií z roku 1806, nebylo možné získat surový třtinový cukr z Ameriky a začal jej být nedostatek. Hledaly se tedy nové zdroje pro výrobu cukru, a tak začala historie řepného cukru. Až díky rozmachu výroby cukru, nejdříve z třtiny a později z řepy, se cukrářské produkty dostaly postupně do všech domácností, jako tomu je dnes. V dnešní době mají velmi dobrou pověst vynikajících cukrářů zejména Francouzi, Američané a muslimové ze států Předního východu či severní Afriky.

Cukrářské pochutiny sice nejsou nezbytnou potravinou jako chléb, ale těší se celosvětové oblibě. Pořádají se různé cukrářské veletrhy či soutěže, velmi výrazná je v tomto zejména Amerika. Spotřeba cukru roste a odborníci varují před jeho nadměrným užíváním podobně jako před konzumací velkého množství nasycených tuků. Možná i proto je zde tendence vracet se k původním kořenům a dlouho hledaný rafinovaný cukr opět nahradit přírodními zdroji, jako je ovoce, med či rostlina Stévie. Lidé se v dnešní době více starají o složení potravin a o to, co tělu dodávají. Tímto se čím dál tím více dostávají do podvědomí lidí určité specifické způsoby stravování, například makrobiotika, raw strava, vegetariánství, veganství atd. Stále více si lidé také všimají obtíží, které jim některé potraviny způsobují a kterým se následně musejí vyhýbat a přizpůsobit tomu stravu. Existují tak produkty vhodné pro osoby trpící celiakií či intolerancí na laktózu aj. Řada lidí se také přiklání k využívání biopotravin či farmářských produktů. U tohoto vyvstává otázka, do jaké míry jsou biopotraviny opravdu bio a farmářské produkty vychází z farmářské činnosti. To jsou jen některé trendy, které lze ve větší či menší míře využít také v cukrářské výrobě.

Podle údajů Českého statistického úřadu spotřeba cukru v posledních pár letech vykazuje mírně klesající tendenci. Za rok 2015 spotřeboval průměrně každý Čech 33,6 kg cukru za rok, což bylo o 1,9 kg více než rok předcházející (1). Přitom průměrná roční spotřeba cukru na jednoho obyvatele v Evropské Unii podle dat OECD činí 38,2 kg a stejně jako je tomu v rámci delšího období v České republice, tak i tento ukazatel mírně klesá. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) rovněž predikuje mírný pokles spotřeby cukru i pro roky 2015-2024. Celosvětově však spotřeba cukru roste, na což podle těchto statistik mají největší vliv rozvíjející se země, jejichž průměrná spotřeba cukru je sice o zhruba 14 kg nižší než v rozvinutých zemích, ale tempo růstu spotřeby cukru je zde vyšší (2). V rozvinutých zemích je spotřeba cukru nižší, než tomu bylo dříve. Co se samotných cukrářských výrobků týká, tak v roce 2015 průměrná spotřeba těchto produktů činila 6,9 kg na jednoho obyvatele České republiky, meziročně se snížila o zhruba 2 % a dlouhodobě nevykazuje významné výkyvy.

Cukrářská výroba je obor svázaný hygienickými normami, podmínkami a pravidly, které vyžadují před zahájením podnikání vynaložení relativně vysokých finančních prostředků. Zároveň se zde pracuje s jedlými surovinami, jejichž vývoj cen se zákonitě odráží ve vývoji cen produktů z nich tvořených, v tomto případě dezertů. Spolu s vysokou mírou lidské práce a určitou mírou kreativity, lze cukrářskou výrobu považovat za relativně náročný obor podnikání.

Opomenutím, či porušením, byť jen jedné normy, mohou příslušné orgány zakázat podnikateli vykonávat jeho činnost, což opět znamená nenávratnost finančních prostředků vložených do podnikání. Z tohoto důvodu podnikatelé oslovují projektové inženýry, kteří jim navrhnu prostory tak, aby vyhovovaly všem nutným předpisům a normám. Další možností je zakoupení či pronájem prostor, které k tomuto účelu byly již zkolaudovány. Všechny výše zmíněné záležitosti odlákávají lidi od započetí podnikání v cukrářském oboru. A jelikož lze tuto činnost provádět v domácnostech bez vynaložení obrovských výloh na zahájení podnikání, tvoří se prostor pro šedou ekonomiku, kdy lidé prodávají produkty své záliby lidem, kteří je žádají.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou obsažena teoretická východiska pro založení podniku a sestavení podnikatelského plánu. Data z různých zdrojů a jejich srovnání jsou základem pro další kapitoly této práce.

## 1.1 Podnikatelský plán a jeho charakteristika

Podnikatelský plán je psaný dokument popisující, zda a jakým způsobem zrealizovat svůj záměr či myšlenku, ať už se jedná o založení nového podniku či rozvoj toho stávajícího. Podnikatelský plán by měl rozebírat veškeré klíčové oblasti, které jsou určující pro dosažení daného záměru. Je to dokument plný relevantních informací získaných zejména z analýz, jako například informace o podniku, produktu, organizaci, dostupných zdrojích, schopnostech, ale také informace o okolí, trhu, konkurenci, partnerech, zákaznících aj.

### 1.1.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Nezávislá poradenská společnost Contrust Group s.r.o. definuje podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je psaný dokument, který vychází z podnikatelského záměru a jehož smyslem je usměrnit myšlenky a představy podnikatele.*“ (3).

Dave Lavinsky, americký podnikatel a poradce, ve svém článku pro časopis Forbes uvedl, že podnikatelský plán tvoří v podstatě odpovědi na rozsáhlé množství otázek, jejich odpovědi rozdělují podnikatelský plán na osm klíčových sekcí. Za první a nejdůležitější otázku považuje: Jak chcete, aby Váš business vypadal v budoucnosti, tj. za tři, pět nebo i více let? Jakou úroveň výnosů a zisku budete vykazovat v tu dobu? Kolik zaměstnanců budeme mít? atd. Stejně tak by však měl podnikatelský plán zodpovědět na tyto otázky pro kratší časový interval, zejména jeden rok, tedy jaké jsou podnikatelské cíle pro daný rok a co je nutné udělat pro to, aby bylo těchto cílů úspěšně dosaženo. Zodpovězení otázek v každé z klíčových oblastí podnikání pomáhá formulovat specifické podnikatelské cíle a uvědomit si, proč je právě váš plán zrozen k úspěchu (4).

### 1.1.2 Účel a zásady podnikatelského plánu

Důležité je znát nejen náplň podnikatelského plánu, ale také jeho účel, tedy proč a pro koho je tvořen, zda je určený pro samotného podnikatele či jinou osobu. Podnikatelský

plán může sloužit jako manažerský nástroj určený k řízení společnosti nebo jako podklad pro získání cizích zdrojů financování. Dle účelu se volí výběr a detailnost informací v jednotlivých oblastech plánu nebo nutnost dodržování určité struktury a obsahu podnikatelského plánu. Režňáková doporučuje tvořit podnikatelský plán pro období minimálně dvou, tří let v závislosti na podmínkách tvorby plánu, jako je dynamika trhu, typ podnikání aj (5).

Fotr a Souček ve své publikaci uvádějí požadavky na podnikatelský plán. Mezi ně patří:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejméně optimistický a realistický,
- ne být příliš optimistický ani příliš pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat investorovi, jak získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením, popř. prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce (6).

Patrick Hull, americký podnikatel a investor s 25letými zkušenostmi v podnikání, se ve svém článku pro časopis Forbes zmiňuje o pěti užitečných tipech pro sepsání kvalitního podnikatelského plánu. Mezi těchto pět tipů patří:

- být stručný a věcný,
- být realistický,
- být konzervativní a použít příklady k demonstraci konzervativního přístupu,
- používat vizualizaci (grafy, tabulky, obrázky), ale nepřehánět to,
- být kreativní. Udělat něco unikátního, svého, aby podnikatelský plán nebyl identický se šablonou (7).



Uvedené body jsou obecnější, ale i tak se v mnohém shodují s požadavky Fotra a Součka.

## **1.2 Struktura podnikatelského plánu**

Struktura podnikatelského plánu není nijak formálně stanovena. Závisí zejména na jeho účelu, tedy proč a pro koho je podnikatelský plán sestavován. V různých zdrojích lze nalézt různou strukturu podnikatelského plánu, v obsahu jako takovém jsou si však velmi podobné. Stejně tak na internetu je možné vyhledat šablony či návody k sestavení podnikatelského plánu. Tuto službu nabízí i různé poradenské společnosti. Některé instituce jako např. banky či agentura CzechInvest mají pro tento účel zpracovány vlastní osnovy pro vytvoření podnikatelského plánu, kterou po svých klientech požadují.

Struktura podnikatelského plánu může vypadat například následovně.

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Externí prostředí – trh
5. Marketingový plán
6. Operační plán
7. Personální zdroje
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy (5)

### **1.2.1 Titulní strana**

Každý dokument by měl mít určitou formální úpravu, stejně jako diplomová práce i podnikatelský plán by tedy měl být uveden titulní stranou, která obsahuje název dokumentu a další bližší určující náležitosti jako je datum a místo vzniku, označení autora či logo podniku. Za titulní stranou by měl být obsah dokumentu, který může být následován úvodem vysvětlujícím účel a cíl podnikatelského plánu. Již při této části by měl mít autor na mysli, pro koho daný podnikatelský plán tvoří. Pokud je podnikatelský plán určen do rukou druhé osoby je žádoucí formální stránku dodržovat co nejvíce.

### **1.2.2 Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je určitým výtahem celého podnikatelského plánu. Spolu s cílem podnikatelského záměru obsahuje nejdůležitější fakta, která jsou podstatná pro rozhodování uživatele. Těmito údaji jsou například informace o zakladateli či manažerovi, o specifičnosti produktů a služeb, o možnostech na trhu, silných stránkách společnosti, strategii, jak dosáhnout úspěchu, klíčových finančních veličinách a potřebných zdrojích financování (5).

### **1.2.3 Popis podniku**

Tato kapitola by měla obsahovat informace o zvolené právní formě podnikání spolu s uvedením vize podniku a dlouhodobého strategického cíle. Hlavní částí této kapitoly je však popis produktů a služeb, které hodlá firma na trhu realizovat, jejich specifika, díky kterým na trhu uspějí, a plány pro další rozvoj produktů. Důležité je také uvedení hlavních komponent a služeb, díky kterým budou produkty vyrobeny.

Dále tato kapitola obsahuje popis fungování podniku, pro něž je vhodné využít například žebřík hodnot, který je zobrazením sledu aktivit převádějících vstupy na výstupy a tvořících tak hodnotu pro zákazníka. Navíc jednotlivé aktivity lze nákladově, časově či jinak ohodnotit, a tedy lze vyvodit různé závěry jako například, které z aktivit jsou pro podnik klíčové, které je lépe outsourcovat aj. Nejde o detailní zachycení veškerých aktivit a jejich návazností, ale zachytit všechny nezbytné činnosti ovlivňující tvorbu hodnoty pro zákazníka (5).

S fungováním podniku úzce souvisí jeho organizace, která je zachycena v organizační struktuře, jejíž popis a zdůvodnění je rovněž nedílnou částí této kapitoly. Je žádoucí uvést manažera, popř. manažery, kteří budou podnik vést, popsat tok informací a styl řízení. V souvislosti s organizační strukturou vyvstává otázka potřeby pracovníků s určitou mírou kvalifikace a zkušeností a způsob získání těchto pracovníků na trhu práce.

Další neopomenutelnou částí je popis typu provozovny, veškerého potřebného vybavení – strojového, počítačového aj. Tyto náležitosti potřebné pro fungování podniku se souhrnně nazývají podnikovou infrastrukturou, jejíž forma se odvíjí od typu podnikání. Další informace o podniku jsou např. kontaktní údaje provozovny, zda se jedná o vlastní

prostory nebo o pronajaté prostory, jak a kým bude vedena účetní agenda, zda společnost bude nebo nebude plátcem DPH či jaká pojištění společnost sjedná (5).

#### **1.2.4 Externí prostředí – trh**

Informace o externím prostředí, stejně jako o hrozbách a příležitostech z něj plynoucích, jsou zjišťovány na základě externí neboli vnější analýzy, která je blíže specifikována v kapitole 1.4.1 Nástroje vnější analýzy. Jejím výstupem jsou tedy hrozby a příležitosti vycházející z širšího vnějšího okolí tzv. makroprostředí a z užšího vnějšího okolí tzv. mikroprostředí. V rámci mikroprostředí, tj. odvětví, by měl být také definován potenciální trh, na který hodlá společnost vstoupit. Také by měla být blíže analyzována konkurence, dodavatelé a zákazníci, přičemž na tomto zjištění se sestaví marketingový plán, tedy jak za daných okolností převést potenciální zákazníky na reálné a spokojené zákazníky.

#### **1.2.5 Marketingový plán**

V rámci marketingového plánu společnost identifikuje způsob, jakým hodlá vstoupit na daný trh, tak, aby obstála v konkurenčním prostředí trhu a oslovila cílové zákazníky. Tomuto předchází právě analýza mikroprostředí, v rámci které byli identifikováni cíloví zákazníci, konkurence a dodavatelé. Marketingová strategie pro vstup a získání pozice na trhu se může lišit, a často i liší, od strategie úspěšného a dlouhodobého fungování na trhu. Pro oba případy se využívají odlišné marketingové nástroje, typicky odlišnosti v marketingovém mixu, který je blíže charakterizován v kapitole 1.4.2 Nástroje vnitřní analýzy. Marketingový plán by neměl být soustředěný jen na současnost a blízkou budoucnost, ale podnik by měl uvažovat dále do budoucna o dalším rozvoji produktů a služeb, popř. i trhů. Stejně tak by podnik neměl zůstat u čirého vytvoření marketingového plánu, ale jelikož se podmínky na trhu mění, je nutné také neustále sledovat a vyhodnocovat dění na trhu a adekvátně na tyto změny reagovat či využít mezer na trhu (5).

#### **1.2.6 Operační plán**

Operačním plánem je míněno rozložení strategie podnikatelského záměru v čase do kroků, časově ohodnocených činností či aktivit v jejich vzájemných souvislostech a návaznostech. Jedná se tedy o projektové zpracování podnikatelského plánu. K tomu lze

využít metody síťové analýzy, jako jsou CPM a PERT, nebo Ganttův diagram. Operační plán může obsahovat také popis vlastní výroby (5).

### **1.2.7 Personální zdroje**

Tato část obsahuje informace o požadavcích na pracovníky, kdo s jakou kvalifikací, zkušenostmi a jinými charakteristikami bude zastávat danou pracovní pozici či jakým způsobem budou tito pracovníci hledáni a přijímáni. Zohledňuje se i motivační faktor, tedy jaké budou platy těchto pracovníků, jaké benefity jim budou nabídnuty, je možné tedy zjistit celkové osobní náklady. V případě mikrofirmy není nutná potřeba tvorby této kapitoly, postačí, když personální agenda bude obsažena v Popisu podniku.

### **1.2.8 Finanční plán**

Nedělitelnou částí podnikatelského plánu je finanční plán, prostřednictvím něhož se ověřuje reálnost podnikatelského záměru. Obsahem finančního plánu jsou soupisy finančních potřeb podniku a jeho vlastních zdrojů, základní účetní výkazy, mezi něž patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, může být připojena i analýza bodu zvratu. V případě zakládání nového podniku, neexistují některá data z účetnictví, která by mohla být přejata do uvedených výkazů, v tomto případě se tedy pracuje s odhady.

Rozvaha je stavovým účetním výkazem, který se sestavuje k určitému datu. Rozvaha zachycuje na jedné straně majetek podniku a na straně druhé zdroje krytí tohoto majetku. Rozvaha je bilancí a zachovává bilanční princip, kdy strana aktiv (majetek) a strana pasiv (zdroje) jsou si rovny.

Skrz položku výsledek hospodaření běžného účetního období je rozvaha propojena s výkazem zisku a ztráty, jehož účelem je právě zjištění zisku. Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka, je tokový účetní výkaz sledující výnosy, náklady a zisk za určité období ve třech oblastech podnikatelské činnosti. Těmito oblastmi jsou provozní činnost, finanční činnost a mimořádná činnost.

Pro zjištění stavu a toků peněžních prostředků se sestavuje výkaz cash flow. Možné jsou dva způsoby jeho sestavení, a to přímou a nepřímou metodou. Existují dvě metody stanovení cash flow, a to přímá a nepřímá metoda. *„Přímá metoda znamená provést totální bilanci všech příjmů a výdajů, přičemž cash flow se určí jako rozdíl. Při nepřímé*

*metodě je výkaz cash flow stanoven jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků (úbytků) příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu.“ (8). Ve výkazu cash flow jsou peněžní toky vykazovány ve třech základních činnostech, a to provozní, investiční a finanční. Celkové cash flow se v nepřímé metodě stanoví součtem dílčích cash flow ze tří základních činností.*

Bod zvratu vyjadřuje množství produkce, při kterém se výnosy a náklady podniku rovnají, tzn. podnik dosahuje nulového zisku. Při nižším objemu produkce, než je bod zvratu, bude podnik ztrátový, naopak při vyšším množství produkce bude dosahovat zisku. To, jak změna objemu tržeb působí na změnu objemu provozního zisku, závisí na tzv. provozní páce, tedy podílu fixních nákladů na celkových nákladech. *„Je-li vysoký podíl fixních nákladů na celkových nákladech podniku, tak i relativně malá změna ve výši tržeb způsobí velkou změnu v provozním zisku.“ (5).*

### **1.2.9 Hodnocení rizik**

Snad každá lidská činnost s sebou nese rizika nezdaru a podnikatelský plán není výjimkou. Rizikem je chápána míra variability skutečných výsledků od těch očekávaných. Tvůrce podnikatelského plánu by si měl být vědom rizik s realizací plánu spojených a měl by do něj zahrnout i analýzu rizik. Díky této analýze je možné předcházet negativním důsledkům vyplývajících z vývoje rizikových faktorů. Oblast risk managementu se skládá ve své podstatě ze čtyř kroků:

- Identifikace rizikových faktorů – vymezují se možné příčiny, které by v budoucnu mohly vést podnikatelský záměr jiným směrem než je ten očekávaný a žádoucí. Těmito faktory může být například nenadálá změna na trhu, útlum poptávky, nedostatečné zdroje, nízká kvalita produktů, makroekonomická rizika aj.
- Kvantifikace rizik – jedná se o číselné vymezení rizika, například prostřednictvím pravděpodobnosti vzniku tohoto faktoru a odvození možného dopadu.
- Plánování krizových scénářů – jde o přípravu strategie řešení v případě nežádoucího vývoje rizikového faktoru. I zde by se měly zohlednit dopady různých variant řešení na podnik. V rámci analýzy rizik je možné použít i what-

if analýzu, která pracuje s různými scénáři prostřednictvím otázky, co by se stalo, kdyby nastala určitá situace. Své místo má i analýza nejhoršího scénáře, ve které se uvažuje o nejméně „bolestivém“ způsobu řešení nejhorší možné situace, čímž je například předčasný odchod z trhu.

- Monitoring a řízení – jedná se o neustálé sledování a kontrolu rizikových faktorů a co nejrychlejší reakci, realizaci připraveného krizového scénáře, v případě negativního vývoje (5).

### **1.3 Právní formy podnikání**

V České republice může fyzická osoba podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná nebo prostřednictvím založení právnické osoby např. obchodních společností, družstva, sdružení či jinak. Dle nového občanského zákoníku je právnická osoba organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba má právní osobnost od svého vzniku do svého zániku, přičemž vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku (9).

#### **1.3.1 Živnostenské podnikání**

Fyzická osoba může podnikat samostatně jako OSVČ na základě živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., v němž jsou definovány podmínky živnostenského podnikání a základní druhy živností. Stejně tak potřebují živnostenské oprávnění pro svou činnost i právnické subjekty. Subjekt provozující živnost musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti (svéprávnost a bezúhonnost) a s ohledem na druh živnosti i zvláštní podmínky (odborná nebo jiná způsobilost). Dle živnostenského zákona se živnosti dělí na:

- živnosti ohlašovací,
  - živnosti řemeslné,
  - živnosti vázané,
  - živnosti volné,
- živnosti koncesované (10).

#### **Ohlašovací živnosti**

Ohlašovací živnosti mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. Pokud dojde ke splnění všech stanovených podmínek, provede

živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do pěti pracovních dnů ode dne doručení ohlášení (10). Živnostenský úřad, kterému je živnost ohlášena, je ten, který figuruje v místě bydliště fyzické osoby či sídla v případě právnické osoby.

### **Řemeslné živnosti**

Pro provozování řemeslné živnosti je nutné prokázat odbornou způsobilost, a to dokladem o řádném ukončení vzdělání v příslušném oboru nebo uznáním odborné kvalifikace na základě zákona 18/2004 Sb. o uznání odborné kvalifikace, který v podstatě stanovuje, že pokud je osoba dostatečně kvalifikovaná na výkon daného povolání v jednom členském státě, v zásadě jí musí být povolen přístup ke stejnému povolání i v jiném členském státě i když se trvání nebo obsah vzdělání a přípravy na toto povolání do určité míry liší (11).

Výše zmíněné doklady prokazující odbornou způsobilost lze nahradit jinými doklady prokazující řádné ukončení vzdělání v příbuzném oboru a vykonání jednorozční praxe v tomto oboru či řádné ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost nebo vykonání šestileté praxe v oboru.

Obory spadající do řemeslné činnosti jsou uvedeny v příloze 1 živnostenského zákona a patří mezi ně například cukrářství, pekařství, pivovarnictví, řeznictví, zednictví, zlatnictví, kadeřnictví, kominictví, hostinská činnost, kosmetické služby aj.

### **Vázané živnosti**

V živnostenském zákoně není odborná způsobilost stanovena obecně ke všem vázaným živnostem, jako to je v případě řemeslných živností, ale ve výčtu jednotlivých vázaných živností, uvedených v příloze 2 živnostenského zákona, je uvedena požadovaná odborná způsobilost. Například pro činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence je potřebné vysokoškolské vzdělání a 3 roky praxe nebo vyšší odborné vzdělání a 5 let praxe nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a 5 let praxe nebo osvědčení o rekvalifikaci. Poskytovat nebo zprostředkovávat spotřebitelský úvěr může osoba, která má 3 roky praxe v oboru a buď střední vzdělání s maturitou, nebo osvědčení o rekvalifikaci (10).

Mimo již vyjmenované činnosti patří mezi vázané živnosti provozování autoškoly, oceňování majetku, psychologické poradenství, masérské služby, provozování solárií či zpracování tabáku a tabákových výrobků aj.

### **Volné živnosti**

Udělení živnostenského oprávnění pro činnosti spadající do této skupiny živností není podmíněno prokázáním odborné či jiné způsobilosti. Nutné je pouze splnění všeobecných podmínek. Jako předmět podnikání se v případě volné živnosti uvádí: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (10).

V příloze 4 živnostenského zákona lze nalézt seznam volných živností, ve kterém lze nalézt například chov zvířat a jejich výcvik, výroba textilií a oděvů, zpracování dřeva, výroba strojů a zařízení, velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby, překladatelská činnost aj.

### **Koncesované živnosti**

Koncesované živnosti smějí být provozovány na základě koncese. Často je nejdříve nutné vyjádření orgánu státní správy, a to nejpozději do třiceti dnů od doručení žádosti, jehož rozhodnutím o udělení nebo neudělení koncese je živnostenský úřad vázán. Pokud jsou splněny všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti a orgán státní správy souhlasí s udělením živnosti, provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku, a to do pěti dnů od nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (10).

Koncesované živnosti jsou uvedeny v příloze 3 živnostenského zákona a patří mezi ně například výroba a úprava lihu (s výjimkou piva, vína, medoviny a ovocných destilátů z pěstitelského pálení), činnosti spojené s výbušninami, zbraněmi a střelivem (výzkum, výroba, nákup, prodej aj.), distribuce pohonných hmot, výroba a rozvod tepelné energie, provozování cestovní kanceláře, služby soukromých detektivů, provozování pohřební služby aj.

### **Odpovědný zástupce**

V řadě živností ukládá živnostenský zákon povinnost splňovat všeobecné i zvláštní podmínky. Zejména v případě zvláštních podmínek by to mohlo představovat překážku v zamýšleném podnikání. Jelikož i přes to, že osoba dovršila 18 let, je způsobilá



k právním úkonům a trestně bezúhonná, živnostenské oprávnění jí nebude uděleno skrz nesplnění podmínky odborného vzdělání.

Tuto překážku je možné odstranit jiným ustanovením živnostenského zákona. § 11 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání umožňuje provozování živnosti prostřednictvím odpovědného zástupce. *„Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu.“* (10). Fyzická osoba, která nesplňuje zvláštní podmínky živnosti, může zvolit odpovědného zástupce, který bude splňovat tyto zvláštní podmínky za ni. Obě tyto osoby však musí splňovat všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem. Jejich spolupráce musí být stvrzena na základě smlouvy. Zákon však neukládá, jaký typ smlouvy by to měl být, tedy odpovědný zástupce může být u podnikatele zaměstnán na základě pracovní smlouvy, stejně tak může vykonávat poradenství a dozor jako službu poskytovanou podnikateli. Ze smluvního vztahu a dohody mezi těmito osobami také vyplývá, zda bude činnost odpovědného zástupce prováděna za úplatu či nikoliv. Tato spolupráce může fungovat i bezúplatně.

Odpovědný zástupce není zodpovědný za provedenou práci podnikatele, tuto zodpovědnost nese podnikatel sám. Ustanovení i ukončení výkonu odpovědného zástupce se oznamuje příslušnému živnostenskému úřadu do 15 dnů ode dne, kdy daná skutečnost vznikla. Odpovědný zástupce může kdykoli ukončit výkon své funkce a sám tuto skutečnost oznámit živnostenskému úřadu, stačí jen prokázat, že o tomto již předem informoval podnikatele. Za právnickou osobu je nutné vždy zvolit odpovědného zástupce, který bude splňovat všeobecné i zvláštní podmínky (10).

Živnostenské oprávnění například zaniká:

- smrtí podnikatele,
- zánikem právnické osoby,
- uplynutím doby, pokud bylo živnostenské oprávnění omezeno na dobu určitou,
- rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění (10).

### **1.3.2 Obchodní společnosti**

Obchodní společnosti vymezuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodními korporacemi jsou míněny právě obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti jsou právníckými osobami, které se dělí na osobní a kapitálové společnosti. Osobními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, naproti tomu kapitálovými jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Pouze kapitálové společnosti mohou být založeny jedním zakladatelem. Z toho vyplývá, že pokud chce fyzická osoba podnikat samostatně, může podnikat jako OSVČ, a nebo může založit kapitálovou obchodní společnost.

Obchodní společnosti se zakládají společenskou smlouvou, v případě jediného zakladatele, jak tomu může být u kapitálových společností, se společnost uzavírá zakladatelskou listinou pořízenou ve formě veřejné listiny. Do 6 měsíců ode dne založení by měl být podán návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku, v případě nesplnění této lhůty se jedná jako by došlo k odstoupení od smlouvy. Zákon však připouští změnu této lhůty, která musí být zanesena do společenské smlouvy (12).

Soud na základě podaného návrhu zainteresovanou stranou zruší obchodní korporaci a nařídí její likvidaci pokud:

- pozbyla všechna podnikatelská oprávnění,
- není schopna po dobu delší než 1 rok vykonávat svou činnost a plnit tak svůj účel,
- nemůže vykonávat svou činnost pro nepřekonatelné rozpory mezi společníky,
- provozuje činnost, kterou podle jiného právního předpisu mohou vykonávat jen fyzické osoby, bez pomoci těchto osob (12).

#### **Veřejná obchodní společnost**

Tento typ osobní společnosti mohou založit minimálně 2 osoby. Zákon neuvádí minimum vkladu či základního kapitálu. Všichni společníci však ručí za závazky společnosti, a to společně a nerozdílně. Všichni společníci jsou zároveň nejvyšším i statutárním orgánem. Zisk nebo ztráta se dělí rovným dílem mezi společníky (12).

## **Komanditní společnost**

Tuto osobní obchodní společnost mohou založit minimálně 2 osoby, z nichž jeden je komplementářem a druhý komanditistou. Zákon opět neuvádí minimální výši vkladu či základního kapitálu. Komplementáři ručí za závazky společnosti neomezeně, kdežto komanditisté ručí omezeně do výše svých nesplacených vkladů. Nejvyšším orgánem jsou všichni společníci, avšak pouze komplementáři jsou zároveň statutárním orgánem. Zisk či ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Komplementáři svou část rozdělí rovným dílem mezi sebou. Část zisku společnosti se po zdanění rozdělí mezi komanditisty v poměru jejich podílů, na ztrátě se však komanditisté nepodílejí (12).

## **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o kapitálovou společnost a u těchto zákon povoluje jejich založení, byť i jen jednou osobou. Co však zákon stanovuje je minimální vklad do společnosti s ručením omezeným, čímž je 1 Kč. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou tvoří společníci a prostřednictvím které se podílejí společníci na řízení společnosti. Pokud jsou přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, je valná hromada schopná jednat, přičemž každý společník má jeden hlas na každou jednu korunu jeho vkladu. V případě jednočlenné společnosti, což lze pouze u kapitálových společnostech, je nejvyšším orgánem společník. Statutárním orgánem je jednatel, popř. jednatele, kteří mají na starost obchodní vedení společnosti jako je řádné vedení evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků a na žádost informování společníků o dění ve společnosti. Jako dozorový či kontrolní orgán figuruje ve společnosti s ručením omezeným dozorčí rada, jejímž členem nemůže být jednatel, jelikož mj. na jeho činnost dozorčí rada dohlíží.

Podíl na zisku se v tomto případě dělí v poměru podílů společníků. Zákon o obchodních korporacích se mimo již uvedené informace zmiňuje také o tom, co by měla obsahovat společenská smlouva, jaká jsou práva a povinnosti společníků, blíže definuje činnost orgánů společnosti, způsoby snížení či zvýšení základního kapitálu nebo také to, že ke zrušení společnosti může dojít dohodou společníků o jejím zrušení (12).

## **Akciová společnost**

Jedná se druhou kapitálovou společností, jenž může být založena, byť jen jednou osobou. Zákon stanovuje minimální hranici jejího základního kapitálu, která činí 2 000 000 Kč. Právo na řízení společnosti, na jejím zisku a likvidačním zůstatku je v tomto případě spojeno s cenným papírem, zvaným akcie. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Existují různé druhy a formy akcií, přičemž záleží na stanovách společnosti, které z nich zvolí. Akcionáři za závazky společnosti neručí. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem představenstvo, na jehož činnost dohlíží dozorčí rada. Podíl na zisku je dán poměrem akcionářova podílu k základnímu kapitálu (12).

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud fyzická osoba hodlá podnikat samostatně v oboru cukrářství, může tak učinit buď jako OSVČ a nebo založením kapitálové společnosti, z nichž více se pro tento obor podnikání hodí společnost s ručením omezeným, jelikož je tam vklad omezen pouze 1 Kč, kdežto základní kapitál akciové společnosti musí být minimálně 2 000 000 Kč. Cukrářství spadá do řemeslné činnosti, tedy je nutné splnit všeobecné podmínky i podmínky odbornosti a podat žádost o vydání živnostenského oprávnění. Jelikož se jedná o ohlašovací živnost, po splnění těchto podmínek a zaplacení správního poplatku bude živnostenské oprávnění uděleno. Toto oprávnění je nutné získat i v případě, že by si fyzická osoba hodlala založit společnost s ručením omezeným v oboru cukrářství. OSVČ ručí celým svým majetkem za závazky vyplývající z jeho podnikatelské činnosti, kdežto zakladatel společnosti s ručením omezeným ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného vkladu. Avšak každá společnost zapsaná v obchodním rejstříku, jimiž jsou obchodní společnosti, je povinna vést účetnictví. Vedení účetnictví se OSVČ může vyhnout, stačí mu vést daňovou evidenci. Vždy záleží na konkrétním člověku a jeho rozhodnutí, kterou formu podnikání nakonec zvolí.

### **1.4 Vnější a vnitřní analýza**

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu je nezbytné zmapovat a vyhodnotit všechny významné faktory, které ovlivňují, a i v budoucnu mohou ovlivnit, realizaci podnikatelského plánu. K tomuto účelu je prováděna vnější a vnitřní analýza.

Hanzelková doporučuje nejdříve provést analýzu externího okolí firmy, na ni navázat analýzou interního prostředí firmy a celý tento proces zakončit SWOT analýzou (13).

#### **1.4.1 Nástroje vnější analýzy**

V rámci analýzy externího okolí je prováděna analýza společenského okolí firmy tzv. SLEPT analýza, analýza odvětví tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil a jiné jako například analýza vývoje trhu, analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů (13). Dále budou blíže rozebrány SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

#### **SLEPT analýza**

Jedná se o analýzu širšího vnějšího okolí, podávající informace o existujících vývojových trendech vnějšího okolí firmy, které pro ni mohou představovat hrozby nebo příležitosti. Název analýzy je akronymem pro pět oblastí okolí firmy. Těmito oblastmi jsou:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní (legislativní) faktory,
- Economic – (makro)ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (14).

Existuje relativně mnoho podob této vnější analýzy v závislosti na autorech. Jednou z těch známějších je PEST analýza, kde oproti SLEPT analýze není vyčleněna oblast právních faktorů. Avšak lze se setkat i s analýzou PESTLE, která tuto oblast již zahrnuje. Někdy bývá do analýzy začleněna ještě další oblast, a to je oblast environmentální, ve které jsou zkoumány faktory životního prostředí. Jejím zahrnutím potom vznikají názvy analýz, jako SLEPTE či PESTE. Která podoba této analýzy je užívána závisí na části světa, ve které se člověk nachází, nebo na oboru akademického studia. Například termín PESTLE je často používán v oblasti řízení lidských zdrojů ve Velké Británii (15).

## **Společenské faktory**

Jedná se o sociální faktory, kterou jsou relevantní vzhledem k realizaci podnikatelského plánu. Například:

- společensko-politický systém ve vztahu k zaměstnávání pracovníků,
- demografické faktory a struktura populace,
- postoj a názory lidí zejména vzhledem k oblasti plánovaného podnikání, produktu aj.,
- životní styl a jeho změna,
- životní úroveň a její změna,
- další faktory relevantní pro daný podnik (14).

Konkrétněji lze uvést životní úroveň, úroveň vzdělání, úroveň zdravotní péče, chování spotřebitelů při nákupu, věk, pohlaví, rasa, etnické a náboženské faktory, mobilita pracovní síly, pracovní morálka, aktivity ve volném čase, trendy atd.

## **Legislativní faktory**

Právními faktory jsou myšleny zákony, předpisy a nařízení, které společnost musí dodržovat a které ji ovlivňují, ale zejména jejich vývoj v budoucnu. Každý podnikající subjekt je v ČR ovlivněn živnostenským zákonem nebo zákonem o obchodních korporacích. Spolu s občany jsou tyto subjekty vázány občanským zákoníkem. Vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců je regulován zákoníkem práce. Dále jsou zde další zákony a regulace v oblasti daní, účetnictví, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitele, ochrany hospodářské soutěže aj.

## **Ekonomické faktory**

Jako u ostatních zkoumaných oblastí i zde je pozornost zaměřena nejen na současnou situaci, ale i vývoj v budoucnosti. Obecně se jedná o tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu ekonomiky daného státu i světové ekonomiky,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády,
- monetární politiku (např. vývoj úrokových sazeb a kurzů),
- fiskální politiku (např. daňové zatížení, vládní výdaje),

- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,
- míru inflace,
- situaci na kapitálovém trhu (14).

### **Politické faktory**

I změny v oblasti politiky ovlivňují podnikatelskou činnost, a to často velmi výrazně. Opět nejde pouze o zmapování současné politické situace, ale také o vysledování trendů změn v této sféře. Je nutné sledovat zejména následující skutečnosti:

- vládní lídři a struktura vlády, potenciální vítězové příštích voleb a jejich volební program,
- zájmy a síla lobbistů,
- možnost rozpoutání války či konfliktů na trhu, uvalení embarga, nepokoje obyvatel, terorismus,
- možnost změn podmínek zaměstnávání pracovníků,
- možnost získávání dotací, grantů aj (13).

### **Technologické faktory**

Technologie jsou jednou z nejrychleji se měnících oblastí, které mohou s sebou přinést obrovskou příležitost, a dokonce i konkurenční výhodu, na druhou stranu však mohou představovat velkou hrozbu v krajním případě i pro samotnou existenci společnosti. Proto je třeba současné situaci, ale zejména budoucímu vývoji technologií věnovat velkou pozornost. Společnost mohou ovlivnit například nové technologie v oblasti vývoje, výroby, distribuce nebo nové informační a komunikační technologie. Technologie s sebou nesou určitá zlepšení například v podobě zefektivnění, zrychlení či zkvalitnění práce, díky nim mohou být sníženy náklady, zvýšena bezpečnost práce či ekologizována činnost podniku.

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Jedná se o analýzu odvětví neboli také užšího vnějšího prostředí. Zachycuje především konkurenční pozici firmy v rámci odvětví spolu s hrozbami, které by mohly tuto pozici oslabit, a s příležitostmi, které by naopak pozici firmy v odvětví mohly posílit. Na tuto pozici působí pět konkurenčních sil. Těmi jsou:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu (13).

Nejdříve se identifikují základní hrozby, které z analýzy vyplynou, následně se hledají příležitosti, které tyto hrozby mohou oslabit. Opět nelze pouze o to popsat současnou situaci na trhu, ale snažit se i zmapovat budoucí vývoj v rámci uvedených oblastí analýzy.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Slabá vyjednávací síla vůči zákazníkům může být způsobena různými faktory, mezi tyto například patří situace, kdy je zákazník pro firmu významným odběratelem, ale firma samotná je vůči zákazníkovi slabá, může se například jednat o vztah dodavatele zboží pro velký řetězec. Dalším faktorem, který snižuje vyjednávací sílu vůči zákazníkům, je například skutečnost, kdy zákazník může snadno přejít ke konkurenci vzhledem k srovnatelné ceně a kvalitě konkurenčních produktů. Stejná situace může nastat v momentě, kdy mohou zákazníci snadno přejít na spotřebu substitutů, nebo se společnost pohybuje v odvětví s vysokou citlivostí odběratelů na cenu (13).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Situace, kdy společnost nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli, rovněž snižuje její vyjednávací sílu, tentokrát vůči dodavatelům. K tomuto případu může dojít například, pokud je dodavatel v monopolní pozici nebo dodává něco unikátního, co ostatní nedodávají. Vysokou vyjednávací sílu mají dodavatelé, pro které je daná společnost malá, a tudíž ne příliš významná. Faktor, který snižuje vyjednávací sílu vůči dodavatelům, je také nízká informovanost o trhu, o nabídkách jiných společností. Složitější vyjednávání s dodavateli mají i společnosti, které nemohou nahradit dodávaný produkt substitutem, jelikož substitut neexistuje (13).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vyšší hrozba vstupu nových konkurentů je v odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů nebo v případě, kdy neexistují, popř. jsou velmi nízké, bariéry vstupu do



odvětví. Těmito bariérami mohou být například vysoké fixní náklady a investice nebo zvláštní know-how či licence. Další situace, zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů, nastává, když zákazníci mají nízké náklady spojené se změnou dodavatele v odvětví a mohou tak snadno přejít k novému dodavateli, tedy konkurentovi (13).

### **Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů se zvyšuje, pokud jsou substituty na trhu vyráběny a prodávány s nižšími náklady a cenami než výrobek sledované společnosti, přičemž užitná hodnota substitutů je srovnatelná. Stejný výsledek bude mít i situace, kdy náklady na přechod zákazníků od výrobku sledované společnosti k jeho substitutu jsou nízké.

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

Na trhu, který málo roste nebo upadá, je možné se setkat s vyšší rivalitou, firmy si chtějí udržet svoji pozici. Stejně tomu je v odvětví, jehož ziskovost je velmi malá. Větší rivalitu lze očekávat i u nového trhu, u kterého je předpoklad, že se stane lukrativním. Větší konkurenční boj se odehrává i na trhu, kde jsou nabízené produkty jen málo diferenciovány, tedy mezi kterými nejsou z pohledu zákazníka žádné rozdíly. Dalším faktorem vyšší rivality mezi společnostmi na daném trhu může být fakt, že bariéry odchodu z tohoto odvětví jsou vysoké, na trhu tedy zůstávají a bojují o svou pozici (13).

#### **1.4.2 Nástroje vnitřní analýzy**

V rámci interní neboli vnitřní analýzy se zjišťuje a následně hodnotí minulý vývoj a současný stav interních faktorů, které mají vliv na realizaci podnikatelského plánu. Závěry z externí analýzy byly hrozby a příležitosti plynoucí pro podnik z jeho okolí. Díky interní analýze je možné nalézt také silné a slabé stránky podniku. Oproti externí analýze, interní analýza postrádá predikci budoucího vývoje. Cílem interní analýzy je totiž zjištěné slabé stránky a hrozby interních faktorů eliminovat prostřednictvím návrhů zformovaných na základě zjištěných silných stránek a příležitostí. V rámci vnitřní analýzy je důležitá vyváženost popisné a kriticky hodnotící části (13). Mezi nástroje interní analýzy lze zařadit McKinsey model 7S, BSG matice či marketingový mix 4P (5).

## **Marketingový mix 4P**

Marketingový mix znamená umístění správného produktu, nebo jeho kombinací, na správné místo, ve správnou dobu a za správnou cenu. Aby toho bylo dosaženo, je potřeba definovat svou cílovou skupinu zákazníků a zjistit jejich potřeby a přání. Pod zkratkou 4P jsou ukryty komponenty marketingového mixu. Slova produkt, cena, místo a propagace totiž v angličtině všechna začínají počátečním písmenem „P“ a jelikož jsou tyto komponenty čtyři, vzniklo z toho 4P. V šedesátých letech dvacátého století tento nástroj vytvořil marketingový expert E. Jerome McCarthy (16).

Lze se setkat s modifikovanou verzí modelu 4P, která je rozšířená a tvoří model 7P, jenž je zejména využíván ve službách. Tento model se kromě produktu, ceny, místa a propagace zaměřuje také na lidi, procesy a fyzické důkazy (16).

### **Produkt**

Je to výrobek či služba, která slouží k uspokojení potřeb určité skupiny lidí. Může být v hmotné (výrobek, zboží) či nehmotné (služba) formě. Je nutné nabízet správný typ produktu, který je poptáván na cílovém trhu. Každý produkt má určitý životní cyklus, jehož délka se může produkt od produktu různit, ale jehož stádia jsou zachována. Těmito stádii jsou fáze zavádění, růstu, zralosti a úpadku. Nutné je také zaměřit se na vytvoření správného sortimentu výrobků, tudíž celkového počtu typů produktů, které společnost svým zákazníkům nabízí.

### **Cena**

Jedná se o částku, kterou zákazník zaplatí za pořízení produktu. Cena je také důležitou součástí marketingového plánu, jelikož determinuje tržby a zisk společnosti. Cena také ovlivňuje vnímání produktu zákazníkem, a tedy i poptávku po daném produktu na trhu.

### **Místo**

Tato část marketingového mixu zahrnuje umístění a distribuci produktu na místo dostupné potencionálním zákazníkům. K tomu je třeba velká znalost cílového trhu. Existuje mnoho distribučních strategií, mezi něž například patří následující.

- Intenzivní distribuce – společnost prodává přes velké množství článků, tak, aby zákazník narazil na produkt prakticky na každém kroku, v supermarketech, drogeriích, u benzinových pump atd (17).
- Exkluzivní distribuce – dodavatel a distributor uzavřou smlouvu, která jmenovanému distributorovi jako jedinému dovoluje prodávat specifické zboží dodavatele (18).
- Selektivní distribuce – je to něco mezi intenzivní a exkluzivní distribucí, kdy jen pár maloobchodních článků pokrývá specifickou zeměpisnou oblast. Tento způsob distribuce je spíše vhodný pro designerské a prestižní zboží (19).
- Franšízing – je to uspořádání, kdy franšízor uděluje franšizantovi právo užívat jeho obchodní značku, jméno či určité procesy k výrobě a prodeji zboží či služeb podle určitých specifikací. Franšizant platí poplatek a procento z tržeb, podniká pod zavedenou značkou franšízora, poskytuje vyzkoušené a otestované produkty, má standardní vybavení interiéru a získává detailní informace o technikách vedení a propagace podnikání od franšízora (20).

### **Propagace**

Propagace je také velice důležitým komponentem marketingového mixu, jelikož může zvyšovat tržby a povědomí o značce. Propagace zahrnuje reklamu, osobní prodej, direct marketing, public relations, a podporu prodeje.

Reklama je typickým komunikačním nástrojem, například televizní reklama, rozhlasová reklama, reklamy v tisku a na internetu. V současné době lze vyzrazovat větší zaměření na online reklamy, tzn. na internetu. Osobní prodej je osobní setkání zástupce společnosti a zákazníka, jehož cílem je uskutečnění prodeje. Direct marketing představuje přenos marketingových sdělení přímo do poštovních schránek či e-mailů, ale také teleshopping, katalogy, mobilní marketing aj. Podpora prodeje zahrnuje aktivity, které mají zvýšit motivaci zákazníka ke koupi produktu, například ochutnávky, zkušební vzorky zdarma, členství v zákaznickém klubu, slevové poukázky aj. Public relations lze přeložit jako styk s veřejností, kdy je společnost zviditelňována prostřednictvím sponzoringu, konferencí a jiných událostí. Významným nástrojem propagace je i tzv. „Word of Mouth“, kdy se jedná o neformální šíření kladných stránek

produktu spokojenými zákazníky. Patří zde i slovní vyjádření spokojenosti prostřednictvím internetu, velmi trefným příkladem jsou sociální sítě (16).

### **1.4.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je jakýmsi vyústěním výsledků předchozích analýz, ale může být využita i jako samostatný nástroj. Jedná se o zjištění silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. Název analýzy je anglickým akronymem právě těchto 4 zahrnutých oblastí zkoumání, kde jsou:

- S – Strengths – silné stránky,
- W – Weaknesses – slabé stránky,
- O – Opportunities – příležitosti,
- T – Threats – hrozby (14).

Nejčastěji se SWOT analýza zpracovává ve formě tabulky, rozdělené do čtyř kvadrantů, kde v prvním kvadrantu jsou vypsány silné stránky, ve druhém slabé stránky, ve třetím příležitosti a ve čtvrtém hrozby. Silné a slabé stránky jsou zjišťovány z interních analýz a příležitosti a hrozby zejména z vnějších analýz. Jako každá analýza i tato by měla obsahovat relevantní a prověřené informace vztahující se k danému úkolu, v tomto případě realizaci podnikatelského plánu. Důraz je kladen i na objektivnost této analýzy.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Obsah této kapitoly vychází z teoretického základu kapitoly předcházející. Blíže je specifikován a charakterizován trh, ve kterém se bude daná podnikatelská činnost realizovat, stejně tak jako podnikání samotné. Nezbytné je stanovení si segmentu trhu neboli cílové skupiny zákazníku, na které je dané podnikání zaměřeno. Dále jsou využity analýzy vnějšího okolí jako SLEPT analýza, popisující různé faktory ovlivňující danou podnikatelskou činnost, a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zachycující konkurenční pozici firmy v odvětví, spolu s příležitostmi a hrozbami z této situace vyplývající. Tato kapitola je zakončena SWOT analýzou, která zachycuje příležitosti a hrozby, vyplývající z externího prostředí, a slabé a silné stránky, vycházející z vnitřního prostředí.

### **2.1 Charakteristika trhu**

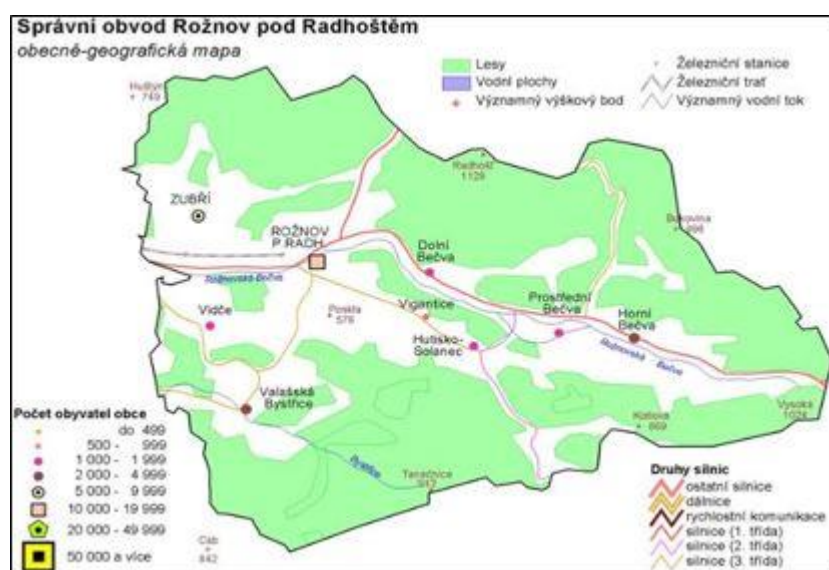
Cukrářská výroba spadá do řemeslné živnosti a živnostenský zákon ukládá povinnost splňovat u řemeslných živností všeobecné i zvláštní podmínky. Zvláštními podmínkami je v tomto případě myšleno ukončené vzdělání v cukrářském oboru a jeho prokázání výučním listem. Jelikož zvláštní podmínky podnikatel nesplňuje, bude na základě smlouvy využito odpovědného zástupce, který je blíže specifikován v kapitole 1.3.1 Živnostenské podnikání. Naproti tomu prodej cukrářských produktů spadá mezi volné živnosti, u kterých stačí splňovat všeobecné podmínky.

Dle klasifikace ekonomických činností tzv. CZ-NACE, sloužící ke statistickým účelům, je cukrářská výroba vedena pod číselným kódem 10.71 tj. výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých. Prodej cukrářských produktů je veden pod číselným označením 00 tj. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (21).

Z geografického hlediska bude podnikání figurovat v regionu Rožnovsko, které v sobě zahrnuje Rožnov pod Radhoštěm a jeho přilehlé okolí. Samotná výroba bude situována v upravených prostorách rodinného domu v centru obce Hutisko – Solanec, ve kterých bude fungovat také prodejna a výdejna zákusků na zakázku. Cukrárna, popř. pojízdný stánek, se bude nalézat v centru osm kilometrů vzdáleného města Rožnov pod

Radhoštěm. Tento trh se nalézá v úpatí Beskydských hor na východě České republiky na hranicích se Slovenskem.

Region Rožnovsko, neboli také Obec s rozšířenou působností Rožnov pod Radhoštěm, správně spadá pod Zlínský kraj. Jak lze vidět z obrázku 1, kromě Rožnova pod Radhoštěm se na ploše 23 904 ha nachází dalších 8 obcí. V blízkosti tohoto správního obvodu se nacházejí další města jako např. Valašské Meziříčí či Frenštát pod Radhoštěm, jejichž obyvatelé se mohou stát potenciálními zákazníky zamýšlené výroby a prodeje. Avšak primárně je podnikání zaměřeno na území a obyvatele Rožnovska, které jej bude ovlivňovat zřejmě nejvíce.



Obrázek 1: Mapa správního obvodu Rožnov pod Radhoštěm (Zdroj: 22)

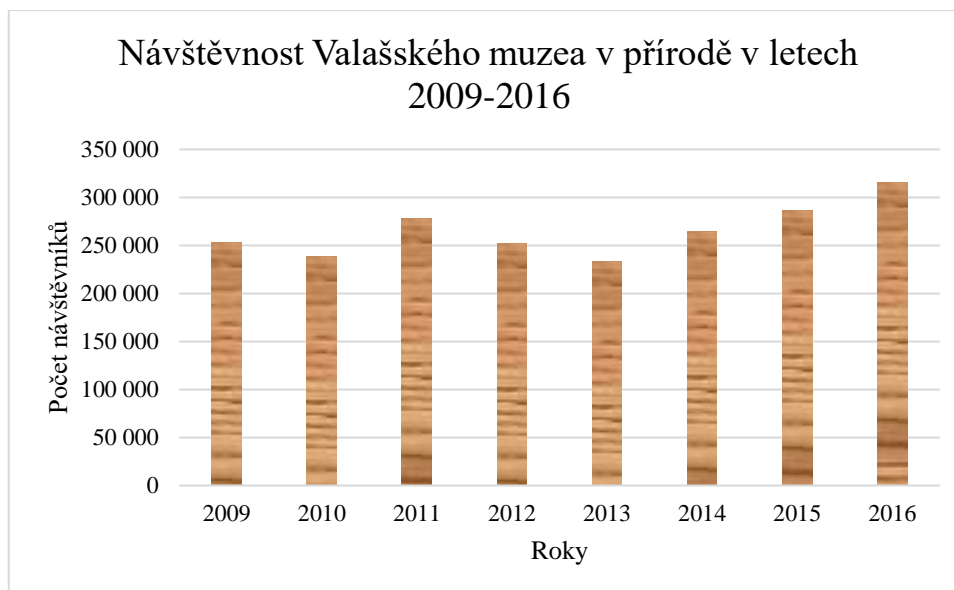
K poslednímu dni roku 2015 činil celkový počet obyvatel tohoto správního území 35 227. Průměrný věk se u žen pohybuje okolo 44 let, u mužů je to okolo 41 let (23). Nezaměstnanost v regionu se snižuje a roste počet volných míst, i přes to je však tato nezaměstnanost o něco málo vyšší, než je nezaměstnanost za celý Zlínský kraj či ČR (24). Tyto a další charakteristiky popisující zvolený trh jsou detailněji rozebrány v části zabývající se SLEPT analýzou, a to zejména v části popisující sociální a ekonomické faktory.

Výroba cukrářských výrobků obecně figuruje v rámci vcelku silného konkurenčního prostředí. Nejsou zde téměř žádné bariéry vstupu, lidi může odradit akorát vysoká finanční a časová náročnost a administrativa. A ani situace ve zvoleném regionu není

v tomto výjimečná. Oficiálně se výrobou zákusků a různých sladkých pochutin věnuje cca jedna až dvě cukrářky v každé obci, avšak v každé z těchto obcí lze také nalézt x cukrářů a cukrářek, kteří si tak neoficiálně přivydělávají při rodičovské dovolené či důchodu. Prodeji zákusků se věnuje snad ještě více lidí v daném regionu. Jen v Rožnově pod Radhoštěm se na náměstí a v jeho těsném okolí nachází 5 cukráren či kaváren nehledě na další rozetuté po celém městě. Avšak pojízdný stánek s kávou a zákusky zatím na tomto turisticky vyhledávaném místě chybí a neměl by konkurenci ani v okolních městech. Detailněji je konkurence a další charakteristiky, týkající se dané odvětví, rozebrána dále v Porterově analýze pěti konkurenčních sil.

Prodej zákusků bude probíhat v samotném středisku regionu Rožnovsko, a to v hojně navštěvovaném městě Rožnově pod Radhoštěm. Zde se nachází turisticky vyhledávané Valašské muzeum v přírodě zachycující historii Valašska zejména prostřednictvím originálních dřevěných staveb, stojících ještě na počátku 20. století v centru Rožnova a okolních městech a obcích. Součástí muzea nejsou pouze stavby a exponáty, ale také každoroční a téměř celoroční program akcí zvaný Valašský rok, probíhající od masopustu až po štěpánskou koledu. Od roku 1995 je Valašské muzeum v přírodě Národní kulturní památkou a každoročně jej navštíví kolem 250 000 osob. Další významnou turistickou destinací je areál Pustevny v blízkosti vrcholu hory Radhošť, v jejímž úpatí se Rožnov nachází. Na Pustevnách stojí významné, dřevěné, secesní stavby navržené slovenským architektem Dušanem Jurkovičem. Vrcholu Radhošť dominuje dřevěná kaple svatých Cyrila a Metoděje a po cestě mezi Pustevnami a tímto vrcholem se nachází známá socha slovanského boha Radegasta. Díky horám, památkám, ale i hojnosti a propojenosti cyklostezek je Rožnov pod Radhoštěm a jeho okolí známou a vyhledávanou turistickou destinací v létě i v zimě (25).

Dle statistických údajů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu je Valašské muzeum v přírodě tradičně čtvrté nejnavštěvovanější muzeum v České republice, přičemž na této pozici se drží nejméně od roku 2008 (26).



**Graf 1: Návštěvnost Valašského muzea v přírodě** (Zdroj: vlastní zpracování dle 26 a 27)

Z grafu 1 lze vyčíst návštěvnost Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm a její vývoj v letech 2009-2016. Tato čísla jsou pro ekonomiku daného regionu velmi pozitivní, protože jen samotné muzeum navštíví zhruba 250 tisíc lidí za rok a v posledních čtyřech letech tato čísla jen rostou. Ač program akcí muzea probíhá téměř po celý rok, nejvyšší návštěvnost je zaznamenávána v červnu až září. V posledních třech letech návštěvnost muzea roste, v roce 2016 to bylo nejvíce za sledované období, a to rekordních 315 626 lidí. Tento vývoj je pozitivní nejen pro samotné muzeum, ale představuje velký potenciál i pro začínající cukrárnu.

## 2.2 Segmentace trhu

Dalším důležitým krokem je segmentace trhu. Jedná se o vymezení skupin potenciálních zákazníků z celkového počtu obyvatelstva regionu, tj. vymezení tzv. segmentů, které se vyznačují určitým vzorcem chování. Ke každému tomuto segmentu je přiřazena jeho odhadovaná velikost, četnost návštěvy a délka pobytu v prostoru zamýšleného podnikání a také odhadovaná výše útraty. Jelikož se zákazníci výrobní, cukrárny a pojízdného stánku liší, je i toto zohledněno v následujících subkapitolách. Nejdříve je v následujících řádcích věnována pozornost tomu, zda je pravdou, že ženy mají sladké raději než muži.

V obecném povědomí utkvělo, že ženy jsou ty, které touží po sladkém, a muži ti, kteří vyhledávají maso. Zájem o potvrzení nebo vyvrácení tohoto stereotypu je veliký a



věhlasné univerzity se předhánějí svými studii zabývajícími se touto genderovou problematikou. David Katz, ředitel Yaleského výzkumného centra, věří, že preference stravování mužů a žen může být způsobena evolucí. Pravěcí muži byli, dle jeho názoru, lovci, důležité byly pro ně proteiny pro budování svalstva, a tudíž vyhledávali maso. Naproti tomu ženy sbíraly ovoce a zeleninu (28).

Český lékař Jaromír Janata uvádí, že sladkosti zvyšují v lidském mozku množství sloučeniny tzv. serotoninu, mezi lidmi známého jako hormon štěstí, jelikož tento pocit skutečně vyvolává. Mimo sladkosti zvyšují hladinu serotoninu i estrogenu, tj. ženské pohlavní hormony nebo také sluneční světlo. Jelikož starší ženy mají malou produkci estrogenů, tím i serotoninu, snaží se jej tělu dodat v podobě sladkostí. Sníženou produkci estrogenu i serotoninu vykazují i ženy těsně před menstruací či od třetího dne po porodu. Dále Janata uvádí, že nedostatek serotoninu může vyvolávat úzkostné stavy, pocity strachu či depresivní nálady (29).

Jiný názor zase přisuzuje ženám touhu po sladkém z důvodu jejich vyšší citlivosti na hořkost. A vědci z Pensylvánie přisuzují vyšší touhu po sladkém genetické výbavě. Jednoduše člověk, konzumující sladké více než jiní, má oslabené smysly vnímající sladkou chuť. Britský lékař David Bell, spisovatel a vyučující na univerzitě v Leeds, tvrdí, že muži nejedí maso, protože jsou muži, ale jedí jej, protože chtějí ukázat, že jsou muži. Stejně tak ženy nejsou předurčeny toužit po sladkostech, ale tato myšlenka je v podvědomí lidí a je přiživována marketéry, tak ji tedy lidé i následují. Ať tak či onak, faktem zůstává, že v čokoládovém průmyslu dominují značky zaměřující se na ženy. I přes to lze nalézt „mužské“ sladkosti, které jsou hutné, plné oříšků a zasytí jako např. čokoládová tyčinka Snickers (28).

Žádná studie doposud nedala jednoznačnou odpověď na to, kdo má raději sladké a proč. Pokud by tato zjištění existovala, bylo by jednodušší vybrat a oslovit skupinu zákazníků prahnoucí po dezertech. Cílovou skupinou pro potřeby této diplomové práce jsou zejména ženy, a to nejen z důvodu toho, že je ve všeobecném povědomí ukotvena myšlenka, že právě ženy touží po sladkém nejvíce, ale také na základě vlastní zkušenosti. Právě ženy nejčastěji organizují svatby či oslavy, a právě ony také objednávají cukrovinky těmito příležitostem určené. Proto dostat se do povědomí žen, znamená dostat se zprostředkovaně i k mužům a celé jejich rodině.

Pro účely rozdělení trhu je žádoucí si vytipovat zákazníky pro výrobu nacházející se v centru obce Hutisko – Solanec, pro cukrárnu, která by měla být vybudována v centru města Rožnov pod Radhoštěm, ale také pro stánek, který bude stát na frekventovaných místech tamtéž.

### **2.2.1 Výrobna**

Samotná výroba zákusků a cukroví se bude nacházet v upravených prostorách rodinného domu v centru obce Hutisko – Solanec vzdálené 8 kilometrů od Rožnova pod Radhoštěm. Primárně bude sloužit k přijímání a předávání objednávek zákusků k různým příležitostem, jako jsou svatby, oslavy a jiné. Přijímání a předávání objednávek bude možné také v rámci provozovny v Rožnově. Segment zákazníků je však trochu jiný.

Lidé mají tendenci oslavovat své narozeniny a k tomu povětšinou patří zakoupení zákusků či dortu. Klasické narozeniny se takto slaví doma, ale na oslavy jubileí se pořádají často velké hostiny v různých zařízeních, tradičně i zde jsou na stolech různé sladkosti, popř. opět dort. Vymezit tuto skupinu zákazníků není jednoduché, neexistuje na to žádná statistika. Navíc tato jubilea se slaví ve všech měsících roku, není žádná výjimka, snad možná leden je trochu méně oblíbený v tomto v důsledku toho, že připadá na dobu po oslavách Vánoc a Nového roku. Platí však, že tyto velké oslavy se pořádají nejčastěji v sobotu, popř. v pátek. Takže je velmi reálné mít zakázku na oslavu na relativně každý víkend v roce. Tudíž lze odhadnout zhruba 100 zakázek na oslavu jubileí v roce. Jedna zakázka by byla v průměru v hodnotě 5 650 Kč.

Klasická česká svatba se neobejde bez sladkých zákusků na stolech. Navíc tradičním zvykem na Valašsku jsou tzv. posílky. Zhruba týden před svatbou dostávají pozvání hosté zabalený valašský frgál se zákusky na něm, něco jako připomenutí pozvání na svatbu. Často se také zákusky dávají před svatbou spolupracovníkům či sousedům ženicha, nevěsty a jejich rodičů jako gesto oznámení svatby. V regionu Rožnovsko se koná od 130 do 160 svateb ročně (23). Problémem je, že v každé vesnici regionu jsou minimálně dvě cukrářky, které pečou na různé příležitosti a dost často to mají pouze jako koníček. Tím pádem lidé, kteří chtějí „šetřit“ výdaje na svatbu, často volí tyto cukrářky.

Reálný segment těchto zákazníků se pohybuje okolo 20 svateb, tedy zakázek za rok, přičemž typickými měsíci svateb jsou červen, červenec a září, ale ani dubnová svatba není velkou výjimkou. Tradičně toto sladké pohoštění zajišťuje ženský element rodiny jako nevěsta často spolu s doprovodem své matky a druhou stranu zase řeší matka ženicha. Odhadem lze předpokládat, že průměrná zakázka pouze na svatební hostinu s 50 hosty by byla ve výši 6 000 Kč. Pokud by se k tomu připočítaly posílky, tak dalších 3 150 Kč pro každou ze stran. To znamená, že za zákusky na průměrnou svatbu by obě strany zaplatily dohromady 12 300 Kč. Většinou si však každá ze stran objednává zákusky na svatbu i posílky zvlášť, tudíž reálně je to spíše 6 150 Kč za jednu svatbu.

Zákazníci si však neobjednávají zákusky pouze na tyto dvě uvedené události. V menším množství dávají sladkosti také na stoly při hostinách po pohřbu. Výjimkou nejsou ani lidé z Hutiska – Solance nebo lidé jedoucí okolo výrobní, kteří si chtějí zakoupit jen pár kousků na chuť, k žádné příležitosti to nechtějí nebo mají jen menší rodinnou sešlost. Počet takových objednávek a jejich velikost či četnost se jen těžko odhaduje. Lze však počítat se 700 nahodilými nákupy malého počtu zákusků ročně průměrně za 200 Kč.

### **2.2.2 Cukrárna**

Cukrárna se bude nacházet na náměstí v Rožnově pod Radhoštěm, což, jak už bylo uvedeno výše, je turisticky navštěvované město. Valašské muzeum v přírodě je vzdáleno pár stovek metrů od náměstí, přičemž v jeho nejbližším okolí se nachází městský park a parkoviště. Nejbližší restaurace, cukrárny a kavárny jsou umístěny právě na náměstí, které je jedním z nejfrekventovanějších míst Rožnova. Na náměstí a v jeho nejbližším okolí se totiž nachází většina rožnovských obchodů včetně supermarketu Albert, ale také Městský úřad či banky. I na samotném náměstí se pořádají různé akce, nejznámější je Josefský jarmark v březnu a Všesvatský jarmark v říjnu.

Za nejčastější zákazníky cukrárny lze považovat pracující lidi v produktivním věku zhruba od 22 do 59 let. Typicky ženy, kamarádky, povídající si nad kávou, limonádou a sladkou pochoutkou i tři čtvrtě hodiny. Tito lidé typicky přicházejí v odpoledních hodinách, kdy většina z nich odchází z práce. Avšak nelze vyloučit jejich příchod i v kteréhokoli jinou dobu, jelikož v daném regionu se nachází spousta podniků fungujících ve směnném provozu. V této skupině lze nalézt nejvíce mladých žen, které ještě nezaložily rodinu a dále žen, jejichž děti už odrostly natolik, že nevyžadují

celodenní přítomnost matky. Vzhledem k tomu, že to jsou lidé, kteří jsou ochotni vymezit si čas a prostředky pro sebe, nejen pro rodinu, jsou také ochotni chodit do cukrárny častěji, například pravidelně jednou týdně. Dle údajů MPSV byl medián měsíční hrubé mzdy žen v produktivním věku za rok 2015 ve Zlínském kraji něco přes 18 tisíc Kč, což je o 7 tisíc méně, než je tomu u mužů stejné věkové kategorie (30). I tak lze předpokládat, že si mohou dovolit při každé své návštěvě utratit zhruba 100 Kč (káva a zákusek). S přihlédnutím na demografické rozdělení v daném regionu uvedené v předcházející kapitole Charakteristika trhu, vzhledem k počtu nepracujících lidí (na úřadu práce či rodičovské dovolené), také s přihlédnutím na zákazníky konkurenčních kaváren a cukráren a k tomu, že ne všichni lidé chodí do kaváren a cukráren, je počet potenciálních zákazníků v tomto segmentu odhadnut na 1 000 lidí.

Další skupinu zákazníků, kterou lze často spatřit v cukrárnách, jsou matky na rodičovské dovolené, které se ve chvílích volna rády sdružují s dalšími matkami. Nejčastěji navštěvují cukrárny v dopoledních hodinách před obědem nebo v odpoledních hodinách, a to vcelku často, minimálně jednou do týdne. Stát jim celkově na rodičovský příspěvek vyplácí 220 000 Kč a podle délky pobírání příspěvku, maximálně 4 roky, se odvozuje měsíční částka, maximálně však 11 500 Kč (31). To znamená, že jejich příjem se pohybuje od cca 4 500 Kč do 11 500 Kč. I dle toho lze usuzovat, že do cukrárny si nezajde každá z nich, navíc spíše to budou matky vyložené z Rožnova a udělají nákup cca 100 Kč. Většinou však nikam nespěchají a mají tendenci v cukrárnách zůstat déle, pokud jim to děti dovolí. Dle sociodemografické analýzy se každým rokem narodí v daném regionu kolem 320 dětí, výjimkou jsou roky baby boomu, ale i tam nejvyšší porodnost byla 405 dětí v roce 2009. Samozřejmě nelze ignorovat fakt, že porodnost z dlouhodobého hlediska klesá. Nejvíce porodů je zaznamenáno u matek ve věku od 25 do 34 let. Rodiček ve věku od 20-24 let je o polovinu méně než rodiček ve věku 35-39 let. Není tedy divu, že průměrný věk rodiček je 31 let, u prvorodiček je to téměř 29 let (23). Na základě těchto informací je proto tento segment zákazníků vymezen jako matky s dětmi ve věku 20-40 let, kterých, jako potenciálních zákaznic, je odhadem 100 v daném regionu.

Další relativně častou zákaznickou základnou jsou lidé v důchodové věku, tj. segment od 60 do 70 let, kdy tito lidé najednou vypadnou z pracovního rytmu a hledají náhradní

varianty. Typicky ženy potom tráví svůj volný čas v dopoledních hodinách se svou přítelkyní. Nejčastěji si u toho dají buď kávu, a nebo zákusek a sedí třeba půl hodiny. Ve všeobecném povědomí je, že jsou velmi citliví na ceny a neutratí příliš mnoho. To znamená, že v cukrárně jsou ochotni zaplatit 50 maximálně 100 korun, ale sociální kontakt potřebují k životu, tak jednou do týdne si zajdou posedět. Částečně je logické, že si dobře rozmyslí, než vynaloží část svého důchodu na nezbytné věci. Jelikož průměrná měsíční výše starobního důchodu podle údajů z roku 2016 je 11 400 Kč, což je více než o polovinu méně oproti průměrné hrubé měsíční mzdě (32). Věk odchodu do důchodu se neustále zvyšuje, u žen narozených do roku 1977 se vypočítává také podle počtu jejich dětí. V roce 2016 nastoupily do důchodu ročníky 1954 až maximálně 1958. V den nástupu do důchodu bylo těmto ženám od 58 do 62 let v závislosti na počtu dětí (33). Počet zákazníků v tomto segmentu je odhadnut na 150.

Samozřejmě, že nelze opomenout ani muže. I mezi nimi se najdou ti, kteří mají rádi sladké a zajdou si sednout do cukrárny. Nechodí tam však pravidelně. Spíše sporadicky, dvakrát do měsíce. Ale když už zajdou, často v doprovodu ženy, objednají si ke sladkosti také kávu a nějakou minerálku, tudíž jsou ochotni zaplatit cca 150 Kč. Nesedí ani příliš dlouho, vypijí kávu, popř. čtou přitom noviny, pokud jsou sami, a odejdou, tj. odhadem 20 minut. Tuto tendenci mají spíše pracující muži v produktivním věku, nejčastěji jim je 25-50 let. Lze zde i zařadit ty, kteří v kavárnách a cukrárnách vedou pracovní jednání, např. finanční či pojišťovací poradci. Na základě sociodemografické analýzy a dalších okolností jich může být odhadem 800.

Jak bylo uvedeno v kapitole Charakteristika trhu, Rožnov pod Radhoštěm je turisticky vyhledávaným místem, a to zejména v době letních prázdnin, kdy jen Valašské muzeum v přírodě navštíví kolem 250 000 lidí. Ne každý z nich však také zamíří přímo na náměstí. Ale podle údajů ze stránek Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm v roce 2015 navštívilo zdejší informační centrum 33 425 lidí (34). A právě toto informační centrum se nalézá na náměstí. Samozřejmě ne všichni potenciální zákazníci hledají informace v informačních centrech, ale dává to vcelku dobrou hrubou představu o návštěvnosti samotného centra města. Právě turisté, kteří v letních měsících zavítají na náměstí, často hledají místo, kde si sednou a dají si kávu s něčím dobrým a stráví takto zhruba půl hodiny i více. Většinou to také nejsou jednotlivci, ale pár nebo celá rodina.

Z uvedených údajů lze odhadnout, že zhruba 3 000 turistů navštíví cukrárnu na náměstí, a to zejména v měsících červnu až září. Jedná se o zákazníky, kteří navštíví cukrárnu pravděpodobně pouze jednou, jelikož bydlí v jiných částech republiky či Evropy.

### **2.2.3 Pojízdny stánek**

Další, určitým způsobem, alternativou prodeje zákusků a zároveň kávy v Rožnově pod Radhoštěm je pojízdný stánek. Jak již bylo uvedeno, Valašské muzeum v přírodě je sice situováno zhruba 500 metrů od centra města, avšak v jeho bezprostředním okolí není žádná restaurace, cukrárna či kavárna. Občerstvení je nabízeno přímo v areálu muzea ve stáncích, které zapadají do okolní scenérie a nabízejí spíše tradiční pochutiny. V pojízdném stánku by však byla nabízena kvalitní káva a k tomu výběr zákusků z cukrárny. Muzeum je hned vedle městského parku, takže umožňuje, aby stánek nebyl na přímém slunci. Z 300 000 návštěvníků muzea je takto velmi pravděpodobné, že minimálně 70 000 se zastaví a zakoupí si kávu se zákuskem. V měsících červenci a srpnu by takto stál denně u muzea. V dalších měsících podle programu akcí muzea.

Pojízdný stánek lze však postavit i na jiných prostranstvích. V Rožnově pod Radhoštěm je areál bývalé Tesly, kde funguje spousta firem zaměstnávajících velké množství lidí. Vhodným umístěním stánku ve vhodnou dobu by se i zde dalo zajistit v pracovních dnech minimálně 50 zákazníků denně. Velmi frekventovaným místem je také místní poliklinika, která je rovněž odříznutá od centra města a v jejímž okolí není nic jiného než dva kiosky umístěné uvnitř polikliniky. V této poliklinice sídlí drtivá většina doktorů figurujících v Rožnově, spolu s čekajícími pacienty tak představují vcelku velkou základnu potenciálních zákazníků. I zde by 50 zákazníků denně mělo zakoupit produkty ze stánku.

Dalším frekventovaným místem je vlakové a autobusové nádraží, ze kterého lidé odcházejí na jednu stranu ke svým domovům a na druhou stranu na relativně dost vzdálené náměstí. Opět v blízkosti nádraží nefiguruje nic nabízející kávu a zákusky, teda kromě automatu v budově nádraží a restaurace naproti. Nádraží se nachází navíc přímo u hlavního tahu na Slovensko. Hlavními zákazníky zde by byli dojíždějící pracující lidé a středoškolští studenti. Většina lidí totiž musí ze směru ze Vsetína a Valašského Meziříčí i Frenštátu pod Radhoštěm přestoupit, aby se dostali do okolních vesnic či odlehlejších částí Rožnova.

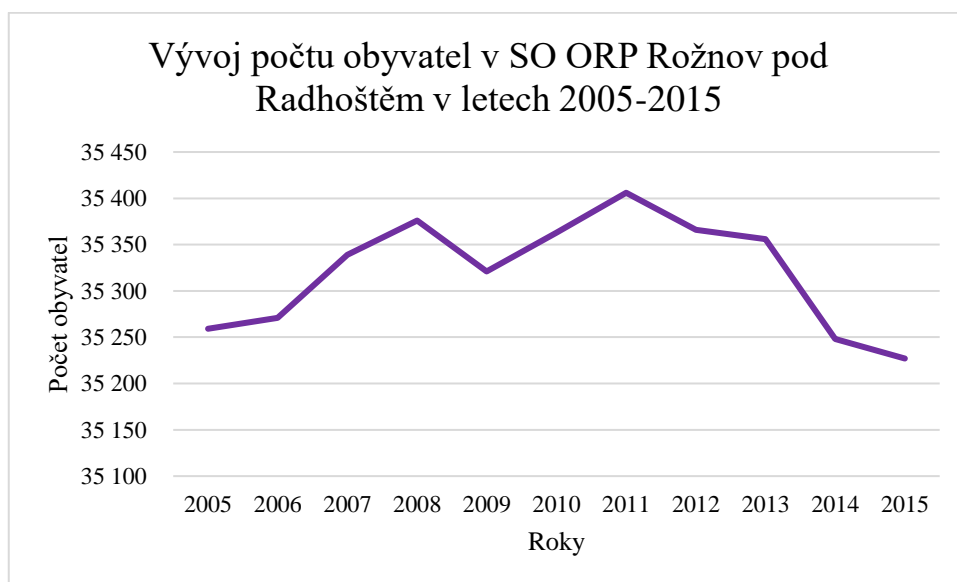
Potenciál nabízí také rozlehlý městský park, u jehož kraje vede cyklostezka. Velmi oblíbený je opět matkami s malými dětmi, ale lidé se tam chodí často i jen procházet.

## 2.3 SLEPT analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, tato analýza se provádí za účelem zjištění faktorů, ovlivňujících danou firmu z jejího širšího vnějšího okolí, které pro ni mohou představovat buďto příležitosti nebo hrozby.

### 2.3.1 Sociální faktory

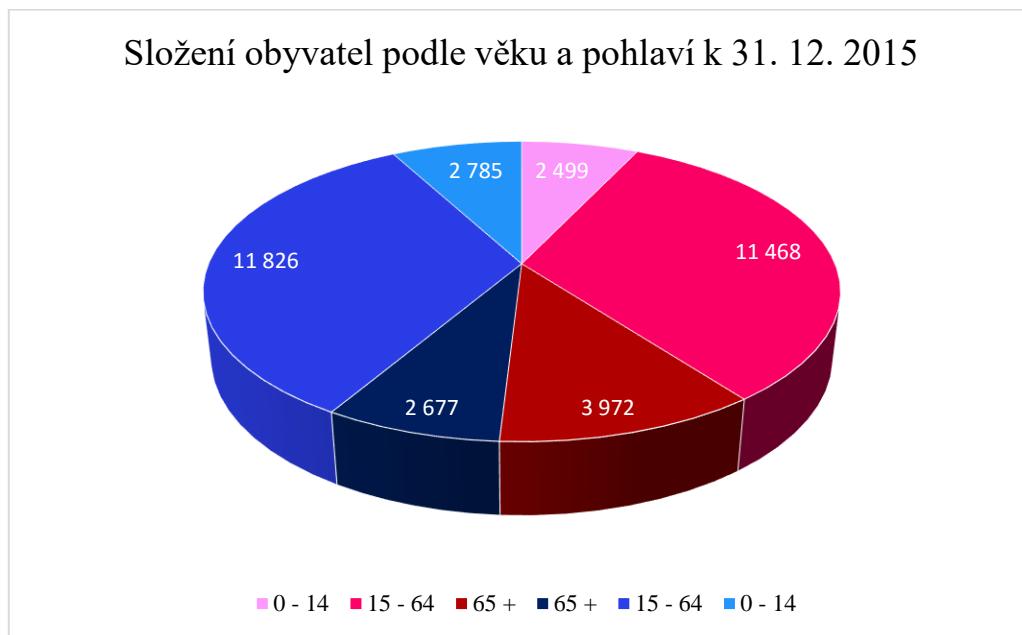
V rámci této subkapitoly, jsou rozebrány sociální faktory, které více či méně ovlivňují zamýšlenou podnikatelkou činnost, a to ať už se jedná o demografické složení a strukturu populace v rámci ORP Rožnov pod Radhoštěm, či jejich úroveň vzdělání, životní styl a životní úroveň.



**Graf 2:** Vývoj počtu obyvatel regionu v letech 2005-2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

Jak již bylo výše uvedeno, region Rožnovsko správně spadá pod Zlínský kraj, kromě Rožnova pod Radhoštěm se na ploše 23 904 ha nachází dalších 8 obcí. K poslednímu dni roku 2015 činil celkový počet obyvatel tohoto správního území 35 227, což je nejméně za sledované období. Znepokojující není ani tak samotný počet obyvatel, jako spíše jeho vývoj. V posledních čtyřech sledovaných letech počet obyvatel klesl o zhruba 200 lidí, důvodem je nejen vyšší úmrtnost než porodnost, ale také stěhování obyvatel do jiných regionů za prací či partnerem. Stejně jako je tomu v celé České republice, i

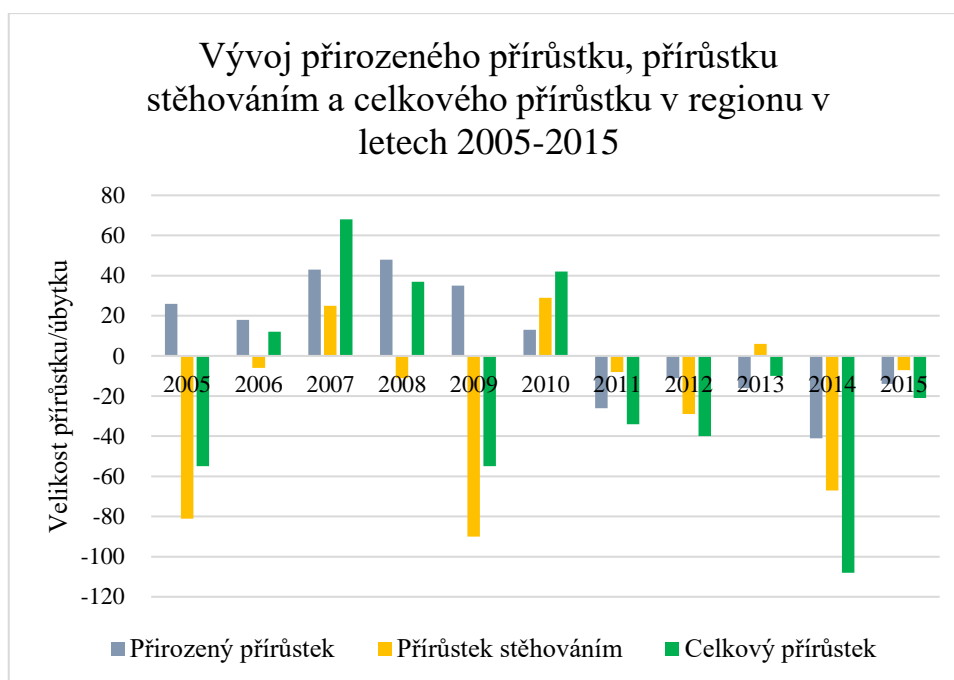
obyvatelstvo tohoto regionu stárne. Průměrný věk se u žen pohybuje okolo 44 let, u mužů je to okolo 41 let (23).



**Graf 3:**Složení obyvatel regionu Rožnovsko (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

Z grafu 3 lze vypočítat složení obyvatel daného regionu dle věku a pohlaví k 31. 12. 2015. Odstíny růžové a červené jsou reprezentovány ženy, odstíny modré zase muži. Jak lze vidět, genderově je obyvatelstvo rozděleno téměř na poloviny, jen velmi mírně převažuje počet žen nad muži, z celkového počtu obyvatel 35 227 lidí je 17 939 ženského pohlaví. I věková struktura je velmi podobná. Převládá produktivní obyvatelstvo ve věku od 15 do 64 let, které u žen tvoří 64 % z celkového počtu žen a u mužů 68 %. Počet dětí ženského pohlaví od narození po 14 let je zhruba stejný jako počet dětí mužského pohlaví. Největší rozdíl ve složení mužů a žen je ve věku od 65 let a více, kdy 22 % všech žen je starších 65 let, mužů je v této kategorii méně, zaujímají 16 % všech mužů v daném regionu. Co do vývoje, lze konstatovat, že populace stárne, pozvolna se dlouhodobě snižuje počet lidí v produktivním věku a naopak se zvyšuje populace starší 65 let. V kategorii dětí to není tak jednoznačné, baby boom z let 2005-2010 měl sice vliv na zvýšení počtu dětí i obyvatelstva, ale nikterak výrazně. Počet dětí v této kategorii se každoročně pozvolna zvyšuje spíše od roku 2011, avšak ještě více lidí v tomto období zemřelo, tudíž se přirozený přírůstek od roku 2011 pohybuje v záporných hodnotách.





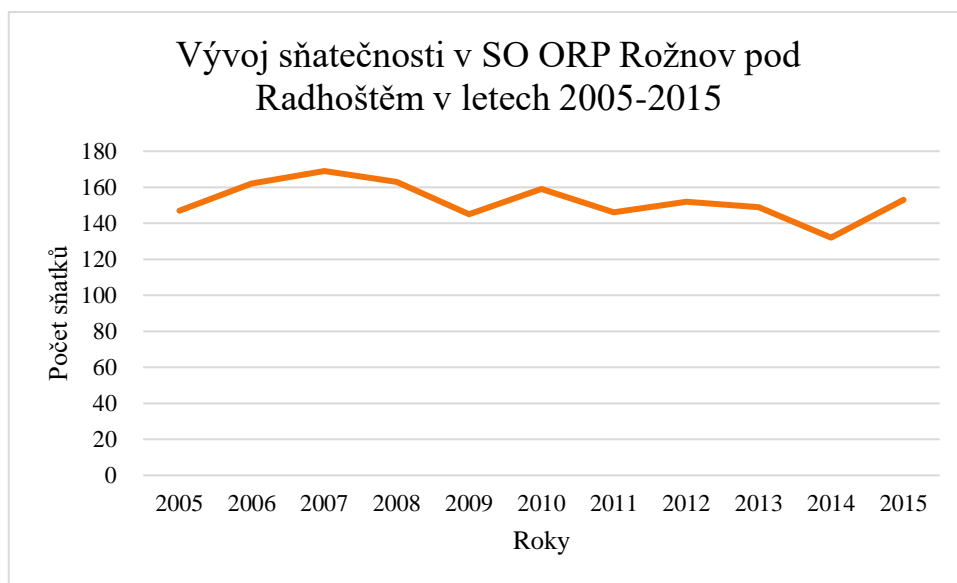
**Graf 4: Vývoj přírůstku/úbytku v regionu v letech 2005-2015** (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

Z grafu 4 je patrné, že přirozený přírůstek je dlouhodobě záporný, tedy až na období od roku 2005-2010, kdy byl v České republice zaznamenán tzv. baby boom způsobený tím, že silné ročníky ze sedmdesátých let zakládaly v té době rodiny (35). Od roku 2011 je zaznamenán každým rokem celkový úbytek obyvatel regionu. Nutno podotknout, že vývoj počtu obyvatel ani jeho složení není příznivé, ale absolutní hodnoty úbytku obyvatelstva jsou každým rokem v řádu desítek lidí, tudíž se nejedná o alarmující situaci.

V roce 2015 se narodilo 340 dětí a zemřelo 354 lidí. Nejvíce dětí se za sledované období narodilo v roce 2009, a to 405, v témže roce zemřelo 370 lidí. Růst počtu zemřelých je přímo úměrný zvyšujícímu se věku. Téměř polovinu zemřelých tvoří lidé starší 80 let.

Přírůstek stěhováním se různí, od roku 2005 do roku 2015 se střídá jeho kladná hodnota se zápornou. Každé tři roky bylo zaznamenáno více přistěhovalých než vystěhovalých, avšak za sledované období dominuje záporný přírůstek stěhováním. V roce 2015 se do regionu přistěhovalo 365 lidí, vystěhovalo se ve stejném roce 372 lidí, největší podíl migrujících lidí je v produktivním věku od 15 do 64 let, což je logické vzhledem k tomu, že lidé v tomto věku se stěhují za prací nebo za partnerem do jiných regionů.

Celkový přírůstek, tedy součet přirozeného přírůstku a přírůstku stěhováním, byl za sledované období nejnižší v roce 2014, kdy se jednalo o úbytek obyvatelstva o 104 osob. Naopak v nejvyšších kladných číslech se tento ukazatel pohyboval v roce 2007, kdy počet obyvatel regionu stoupl o 68 lidí. V průběhu let se střídá kladná a záporná hodnota tohoto ukazatele, avšak v posledních čtyř letech je záporný, hodnotu z roku 2014 lze považovat za extrémní. Následující rok byl celkový přírůstek rovněž záporný, obyvatelstva regionu ubylo o 21 lidí (23). Hodnota celkového přírůstku či úbytku obyvatel může mít vliv na zamýšlené podnikání, a to v tom smyslu, že ovlivňuje počet potenciálních pracovníků i zákazníků. V tomto případě je fakt, že obyvatel Rožnovska ubývá, což samo o sobě není zrovna pozitivní zjištění, avšak nejedná se o alarmující čísla. Navíc s touto situací se potýkají i ostatní regiony. Zvrátit tuto situaci by mohlo pomoci více pracovních nabídek, tak aby se lidé nemuseli stěhovat za prací a ani za ní daleko dojíždět, a také větší kulturní vyžití.



**Graf 5: Vývoj sňatečnosti v regionu v letech 2005-2015** (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

Vzhledem k oboru plánovaného podnikání je zajímavá i statistika počtu sňatků uzavíraných v daném regionu. Za období od roku 2005 do 2015 bylo sezdáno okolo 140-160 párů ročně. Nejméně tomu však bylo v roce 2014, tj. 132 svateb. Tradičně nejžádanější termíny svateb jsou v měsících červnu, červenci a září (23). Z grafu 5 lze vysledovat, že na počet sňatků má vliv i ekonomická situace země. V době ekonomické krize, propuknuté v roce 2009, sňatečnost klesala. V posledních letech se naopak ekonomice daří a zvyšuje se i sňatečnost. Důvody jsou zřejmé, svatba znamená značný

výdaj a plánuje se cca rok dopředu, vyšší jistotu lidé pocítují spíše v době, kdy se ekonomice daří, a tedy se i lépe plánují a realizují tak závažné kroky jako je svatba.

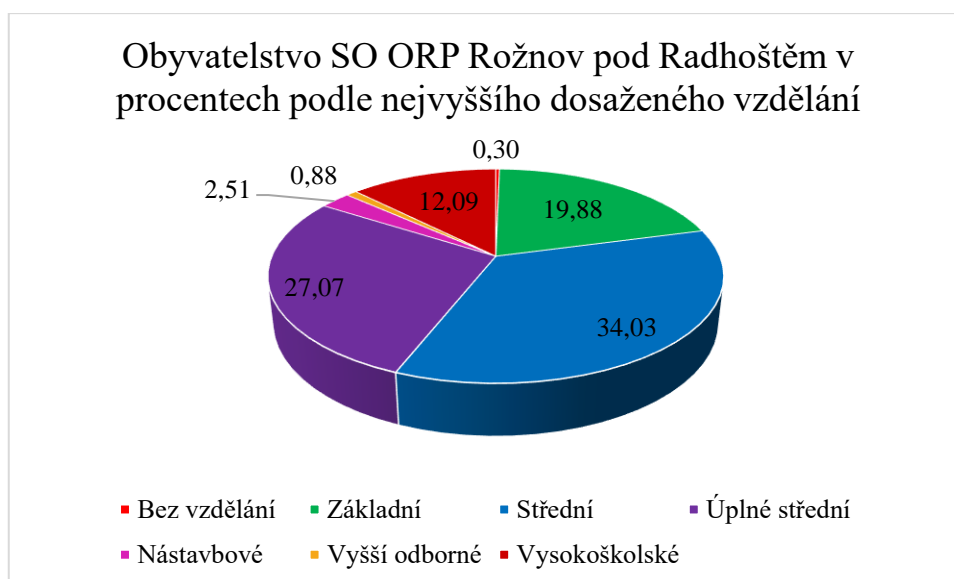
Trh je nutné zmapovat i z hlediska potenciálních zaměstnanců. V relativně blízkém okolí Rožnova pod Radhoštěm se nachází 3 střední školy, které nabízejí uchazečům vyučení se v oboru cukrář. Jedná se o tříleté učební obory zakončené výučním listem. Jedna z nich se nachází ve Valašském Meziříčí, druhá ve Vsetíně a třetí ve Frenštátu pod Radhoštěm, který se sice nachází v jiném kraji, ale studenti z Rožnovska tuto školu hojně navštěvují.

Úroveň vzdělání má také vliv na kvalitu života v regionu a v neposlední řadě ovlivňuje i příjem obyvatelstva. Jak ukazuje následující tabulka, vycházející z dat posledního Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011, procentuální rozložení obyvatelstva sledovaného regionu dle úrovně dosaženého nejvyššího vzdělání je velmi podobné struktuře obyvatel dle stejného ukazatele za celou Českou republiku.

**Tabulka 1: Obyvatelstvo regionu a ČR dle vzdělání** (Zdroj: vlastní zpracování dle 36)

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let		SO ORP Rožnov p. R.		Česká republika	
		29 860	<i>z toho podíl v %</i>	8 947 632	<i>z toho podíl v %</i>
<i>z toho podle stupně vzdělání</i>	<i>bez vzdělání</i>	90	0,30	42 384	0,47
	<i>základní včetně neukončeného</i>	5 935	19,88	1 571 602	17,56
	<i>střední vč. vyučení (bez maturity)</i>	10 161	34,03	2 952 112	32,99
	<i>úplné střední (s maturitou)</i>	8 084	27,07	2 425 064	27,10
	<i>nástavbové studium</i>	749	2,51	247 937	2,77
	<i>vyšší odborné vzdělání</i>	262	0,88	117 111	1,31
	<i>Vysokoškolské</i>	3 611	12,09	1 114 731	12,46

Nejvyšší zastoupení, zhruba třetinu, tvoří lidé s ukončeným středním vzděláním bez maturity. Další velkou skupinou jsou lidé, kteří své studijní obory ukončili maturitou. Zhruba 20 % obyvatel se po ukončení povinné školní docházky se dále nevzdělávalo, nebo jsou to studenti, kteří své vzdělání po základní škole ještě neukončili. Vysokoškolských absolventů je cca 12 %.



**Graf 6: Obyvatelstvo regionu dle dosaženého vzdělání** (Zdroj: vlastní zpracování dle 36)

Jak již bylo uvedeno v úvodu diplomové práce, dle Českého statistického úřadu průměrně každý Čech spotřeboval 33,6 kg cukru za rok 2015, ač meziročně tato spotřeba stoupla, v dlouhodobém měřítku spíše pozvolna klesá. V roce 2007 to totiž bylo zhruba 37,2 kg cukru na jednoho obyvatele (1). Z přehledu spotřeby cukru, sestaveného organizací OECD, vyplývá, že Česká republika je v tomto směru pod evropským průměrem. V průměru spotřeboval v letech 2012-2014 každý Evropan cca 39 kg cukru. I v této publikaci byl zaznamenán velmi pozvolný dlouhodobý pokles spotřeby cukru v Evropě. A podle predikce OECD by měla spotřeba cukru v Evropě klesat velmi pozvolna i v dalších letech, celosvětově však spotřeba cukru roste (2).

**Tabulka 2: Průměrná roční spotřeba vybraných potravin na 1 obyvatele ČR** (Zdroj: vlastní zpracování dle (1))

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Cukr [kg]</b>	37,2	32,5	36,7	36	38,6	34,5	33,4	31,7	33,6
<b>Cukrářské produkty [kg]</b>	6,6	6,7	6,7	6,8	6,8	6,9	6,8	7	6,9
<b>Med [kg]</b>	0,5	0,4	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	1
<b>Čokoláda [kg]</b>	1,9	2,2	2,3	2,4	2,5	2,7	2,7	2,7	2,6

Roční spotřeba cukrářských produktů se v posledních osmi letech spíše mírně zvyšovala. Ve spotřebním koši pro výpočet indexu spotřebitelských cen, který se využívá pro zjišťování míry inflace, lze nalézt také cukrářské výrobky a jako reprezentant jsou u nich uvedeny žlutkové věnečky, které budou jedním ze stěžejních produktů zamýšlené výroby. I to je dobrý indikátor, jelikož do spotřebního koše se

dostanou jen ty produkty, které mají určitý signifikantní podíl na spotřebě, a tedy lze tvrdit, že přímo tento produkt je u Čechů trvale oblíbený (37).

Určitou změnu ve způsobu slazení lze spatřit nejvíce na vývoji spotřeby medu. Jak lze vysledovat z tabulky 2, spotřeba medu na rozdíl od cukru roste. Může to být dáno právě tím, že lidé častěji slyší o tom, že je bílý cukr škodlivý a snaží se jej nahradit přírodními sladidly, mezi něž med beze sporu patří. Je to trochu paradox, jelikož v minulosti lidé sladili méně a pokud, tak výhradně medem. Třtinový cukr se do Evropy dostával až z oblasti Přední Indie a byl velmi drahý. Evropští kolonizátoři začali cukrovou třtinu pěstovat v Americe. Díky Napoleonově zákazu veškerého obchodování s Velkou Británií z roku 1806 nebylo možné získat surový třtinový cukr z Ameriky a začal jej být nedostatek. Hledaly se tedy nové zdroje pro výrobu cukru, a tak začala historie řepného cukru. Obliba cukrářských produktů vzrostla až s využitím cukrové třtiny a cukrové řepy.

V posledních letech si lidé více dávají záležet na to, co nakupují a jedí. Zajímá je více složení i původ potravin. Zároveň se rozšířila nabídka potravin pro lidi trpící různými alergiemi či intolerancí např. na lepek či laktózu. Další skupiny lidí se zase vyhýbají určitým typům potravin buď z vlastního přesvědčení, a nebo sledují určitou dietu. Jak ukazuje celosvětový spotřebitelský průzkum provedený organizací Nielson, 20 % Evropanů se snaží limitovat spotřebu tučných jídel, zhruba 23 % Evropanů se snaží vyhýbat nebo snižovat spotřebu cukru, 5 % se vyhýbá laktóze, méně než pět procent Evropanů zase lepku. Nejvíce se však dotazovaní snaží vyhýbat umělým barvivům, dochucovadlům a konzervantům, a to zhruba 60 % respondentů celosvětově (38).

Stejná organizace se zeptala při jiném průzkumu, jak moc jsou pro respondenty důležité různé zdravotní atributy, jako např. snížený obsahu tuku či cukru, při nakupování potravin a jsou-li respondenti za ně ochotni si připlatit. Nejvíce jsou tyto atributy zdraví důležité pro lidi ve věku od 21-34 let, nejméně je to důležité pro lidi nad 65 let. Posledně zmiňovaná skupina je také nejméně ochotná si za takové produkty připlatit. Naopak spotřebitelé, kteří jsou nejvíce ochotni zaplatit něco navíc, jsou mladí lidé ve věku 21-34 let a také pod 20 let. S rostoucím věkem potom ochota si za potraviny, obsahující určité atributy, připlatit klesá (39).

Dalším výrazným trendem je již delší dobu nakupování bio potravin či farmářských produktů, které jsou sice dražší, ale zase slibují lepší vlastnosti potravin a vyšší kvalitu. Často se také používá výraz „domácí výroba“, což má v zákazníkovi asociovat poctivé a kvalitní produkty. V poslední době šlo stále častěji slyšet o určitém specifickém způsobu stravování, lépe řečeno změně životního stylu, jako je makrobiotika, raw strava či tzv. superpotravin, které mají být výjimečně zdravé. Například ještě deset let zpátky v České republice jen málokdo věděl, co to jsou Chia semínka, dnes je možné je koupit v jakémkoli supermarketu. Přitom levnější, ale stejně výživnou alternativou jsou lněná semínka nebo vlašské ořechy.

V německých novinách *Süddeutsche Zeitung* se věnovali tomu, zda jsou exotické superpotravin jako chia semínka, quinoa, kustovnice čínská apod. zázrakem v boji proti rakovině, alergiím či infarktu, nebo se jedná o skvěle provedenou marketingovou kampaň. Výsledky mohou být překvapující. Tyto potravin sice obsahují velké množství tělu prospěšných látek, ale stejné látky v obdobném množství obsahují i mnohem známější a dostupnější potravin jako ořechy, lněná či slunečnicová semínka, mléko, špenát či borůvky. Žádná studie dosud nepotvrdila tedy zázračné efekty exotických superpotravin. Naopak jeden průzkum časopisu *Ökotest* potvrdil v některých superpotravinách výskyt pesticidů, plísní, olova a dalších zdraví škodlivých látek (40).

Z analýzy sociálních faktorů vyplývají pro zamýšlené podnikání následující skutečnosti. Počet obyvatel regionu Rožnovsko, do kterého podnikání bude spadat a jehož obyvatelé jsou primárně potenciálními zákazníky i zaměstnanci zamýšleného podniku, klesá. Pokles sice zaznamenán byl, ale ne natolik strmý, aby to výrazně ovlivňovalo výrobu cukrářských výrobků. Během posledních 4 let se snížil počet obyvatel o 180 lidí, na což dlouhodobě má největší vliv vystěhovávání se obyvatel. Stejně jako v celé České republice i obyvatelé tohoto regionu stárnou. Průměrně dojde ke 150 svatbám ročně a nijak výrazně se toto číslo nemění, což je pro výrobu cukroví dobrá zpráva. I samotná spotřeba cukrářských výrobků v čase spíše mírně roste. Za iniciátorky těchto nákupů většinou platí ženy, a ty v regionu představují větší polovinu obyvatel. Pozitivní je také každoročně rostoucí návštěvnost Valašského muzea, které je čtvrté nejnavštěvovanější v ČR, čímž se základna potenciálních zákazníků rozšiřuje.

Lze říci, že spotřebitelé neopouštějí od nákupu cukrářských produktů, ale určitá část z nich hledá jiné alternativní způsoby slazení, než je cukr, a lze se tak domnívat, že by tyto ocenili i v cukrářských produktech. V rámci portfolia produktů, by bylo tedy dobré, nabízet mimo klasických zákusků také produkty s ohledem na životní styl a stravovací omezení různých skupin obyvatel.

### **2.3.2 Legislativní faktory**

Legislativními faktory, je myšlen veškerý právní rámec, zákony, nařízení, vyhlášky, které se týkají zamýšleného podnikání či podnikání obecně. Podnikatel na území České republiky musí zohledňovat velké množství zákonů, předpisů a novel. Základními zákony svobodného, demokratického státu jsou vždy ústava a listina základních práv a svobod. Vztah podnikatele k občanům, ale také vymezování smluvních vztahů apod. řeší nový občanský zákoník jako zákon č. 89/2012 Sb., který je účinný od 1. 1. 2014 a díky kterému se mimo jiné zrušil obchodní zákoník.

V případě, že je podnikatel právnickou osobou, řídí se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodní společnost má také povinnost vést účetnictví, a proto se musí řídit zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Pokud podnikatel podniká jako OSVČ, potom se jej týká zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Pokud osoba zaměstnává, byť jen jednoho pracovníka, musí se řídit zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který je zároveň jedním ze zákonů vztahujících se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. S podnikáním a zaměstnáváním také souvisí odvádění zdravotního pojištění upravené zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, stejně jako odvádění sociálního pojištění, kterého se dotýká zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení.

Příjmy podnikatelů, ale i zaměstnanců jsou zdaňovány, toto zdanění právnických i fyzických osob řeší zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Za určitých podmínek či dobrovolně může podnikatel odvádět DPH, mj. i tyto podmínky řeší zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Pokud je ve vlastnictví podnikatele nemovitost, musí každoročně podnikatel za tuto nemovitost odvádět daň, a to dle zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Používá-li podnikatel ke své činnosti osobní automobil, odvádí také silniční daň, a to dle podmínek vymezených zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Ve vztahu k zákazníkům je nutné být obeznámen také se zákonem č. 634/1992

Sb., o ochraně spotřebitele. Mezi další zákony, které ovlivňují podnikatele v potravinářském sektoru patří:

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci,
- vyhláška 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům,
- zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Veškeré subjekty vystupující v potravinářském průmyslu po celé Evropě jsou povinny na základě nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 a č. 852/2004 zajistit zdravotní nezávadnost potravin během všech činností od získání surovin až po prodej konečnému spotřebiteli v souladu se systémem HACCP, tj. systém kritických kontrolních bodů na základě analýzy rizik. V praxi se pro každý druh produktu podle způsoby výroby určí, kde se v procesu jeho skladování, výroby, výdeje, popř. přepravy nacházejí operace, při kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti produktu. Pro tyto operace se stanovují tzv. kritické body a pro každý z nich se určují veličiny, které se u nich budou sledovat, kritické meze těchto veličin a nápravná opatření v případě jejich překročení. Kromě popisu zdravotních rizik, které se nacházejí v jednotlivých fázích výrobního procesu, je v rámci analýzy nebezpečí třeba popsat i jakými opatřeními se proti těmto rizikům dá bojovat. V neposlední řadě musí být hodnoty veličin kritických bodů pravidelně kontrolovány a zaznamenávány dle harmonogramu (41).

K tomu, aby provozovna splňovala veškeré legislativní předpisy, je vhodné využití služeb projektového inženýra, který místnost či budovu navrhne v souladu s platnými

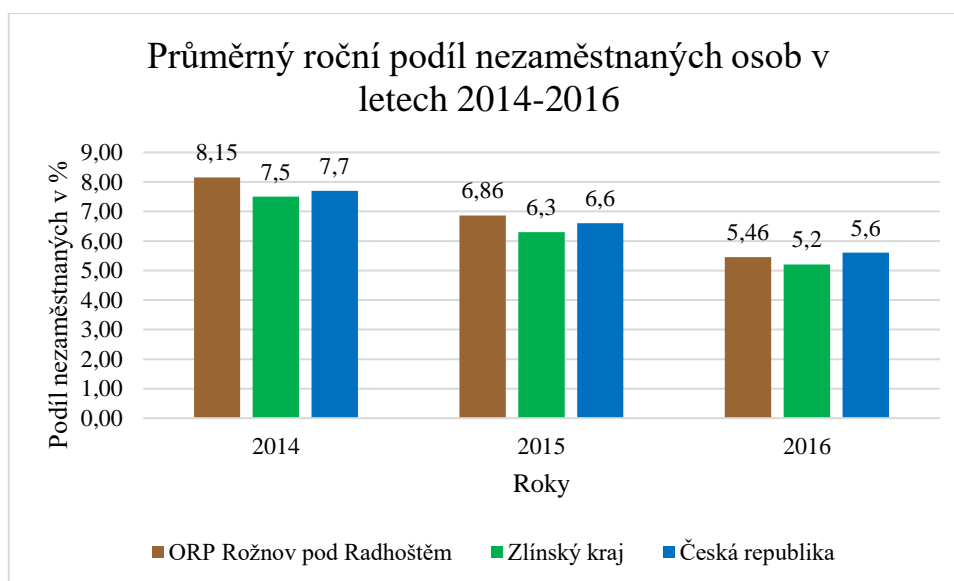


normami. Je nutné řešit celou řadu záležitostí např. umístění, dispoziční řešení a vybavení provozovny, použité materiály, vhodné napojení na kanalizaci, zdroje pitné a užitkové vody, větrací zařízení, osvětlení, sanitární zařízení a zázemí pro zaměstnance, odpadové hospodářství, skladování potravin aj. Jen pár příkladů za všechny. V jedné lednici nemohou být spolu skladovány vajíčka, mléčné výrobky, maso a zelenina, všechny tyto potraviny musí být uchovávány v, pro ně určených, lednicích. Tam, kde hrozí znečištění či zmaččení stěn, což platí i pro cukrářskou výrobu, musí být stěny z omyvatelného povrchu. Nesmí docházet ke křížení „čistých“ a „nečistých“ činností, tzn. například, umývárna nádobí nesmí být hned vedle úseku zpracování potravin, a to kvůli tomu, aby nedocházelo ke kontaminaci potravin. Takovýchto nutných zákonitostí je celá řada. Možností, jak se těmto komplikacím vyhnout, je zakoupení či pronájem prostor, které byly již zkolaudovány pro účel cukrářské výroby a těmto normám vyhovují. Ať s pomocí projektového inženýra a zedníků nebo zakoupením či pronájemem již vybudovaných prostor, je evidentní, že jen samotné zřízení cukrářské výroby je finančně i časově velmi náročné. Základem stále zůstává zavedení příslušných hygienických předpisů a dodržování spousty zákonů a vyhlášek ovlivňující podnikatele v potravinářském průmyslu.

### **2.3.3 Ekonomické faktory**

Současná ekonomická situace, monetární či fiskální zásahy ovlivňující ekonomický vývoj, cenová hladina ve státě, vývoj průměrné mzdy, ale také nezaměstnanosti a výše mezd v daném regionu patří mezi ekonomické faktory, ovlivňující působení zamýšleného podniku na zvoleném trhu.

Dle údajů Českého statistického úřadu, hrubý domácí produkt od roku 1999 roste, s výjimkou krizového roku 2009 a let 2012 a 2013, kdy krize ještě doznívala. V roce 2016 činilo HDP České republiky 4 715,1 mld. Kč, což na jednoho obyvatele vychází 445 711 Kč. V roce 2015 byl zaznamenán nejvyšší nárůst české ekonomiky za posledních 8 let, HDP meziročně vzrostlo o 4,5 %, růst v roce 2016 činil 2,4 %. Za hlavního tahouna růstu je označen průmysl, zejména ten automobilový. Optimistická nálada se projevuje také tím, že v posledních třech letech roste spotřeba domácností i chuť firem investovat, výrazně tomu bylo zejména v roce 2015 (42).



**Graf 7: Podíl nezaměstnaných osob** (Zdroj: vlastní zpracování dle 43)

Od prvního ledna 2013 přešlo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR na nový ukazatel registrované nezaměstnanosti tzv. podíl nezaměstnaných osob, tj. podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel stejného věku. Dosažitelnými uchazeči o zaměstnání jsou myšleni evidovaní nezaměstnaní, kterým je nabídnuto vhodné pracovní místo a mohou bezprostředně nastoupit (43). V grafu 7 je znázorněno porovnání ukazatele podílu nezaměstnaných osob ve sledovaném regionu, Zlínském kraji a celé České republice. Pro rok 2013 nejsou k dispozici data pro obec s rozšířenou působností Rožnov pod Radhoštěm, proto se tento rok neobjevuje v grafu 3. Je evidentní, že nezaměstnanost v posledních třech letech klesá, a to zejména díky růstu české ekonomiky, která s sebou nese také snižující se nezaměstnanost. Z grafu 7 je rovněž zřejmé, že nezaměstnanost ve sledovaném regionu je vyšší než nezaměstnanost za celý Zlínský kraj, do kterého spadá, i za celou Českou republiku, kromě roku 2016. V prosinci 2016 v rámci Zlínského kraje to byla šestá nejvyšší nezaměstnanost z celkem třinácti obcí s rozšířenou působností. K 31. 12. roku 2016 bylo evidováno 1 172 dosažitelných uchazečů z celkové produktivní populace regionu ve výši 23 294 lidí. Nejen, že se snižuje nezaměstnanost, ale zároveň se zvyšuje i počet volných míst v regionu. V prosinci 2016 bylo nabízeno 508 pracovních pozic, ve stejném období roku předcházejícího to bylo 389 (43). Meziročně tak vzrostla nabídka volných míst o 119.

Nezaměstnanost České republiky vztahovaná podílem nezaměstnaných osob se snižuje. V roce 2016 byla nejnižší za posledních 6 let a činila 5,6 %. Průměrná hrubá nominální

mzda i průměrné reálné mzdy se zvyšují. Průměrné reálné mzdy se v letech 2014 a 2015 zvýšily nejvíce od roku 2008, a to meziročně o cca 3 %. Průměrná míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %, což je mírný nárůst oproti dvěma předcházejícím letům (42).

Právě z důvodu velice nízké inflace, která je relativně daleko od dvouprocentního cíle, kolem kterého se ČNB zavázala inflaci udržovat, s cílem udržet cenovou stabilitu, a tím přispět k stabilnímu vývoji české ekonomiky, využila ČNB svých měnových nástrojů a na konci roku 2012 snížila úrokové sazby téměř na nulu a ze stejného důvodu na přelomu let 2012 a 2013 došlo k oslabení kurzu koruny. ČNB tak udržuje kurz eura vůči koruně poblíž hodnoty 27 korun za euro. S tím se jen těžko smiřovali dovozci, jelikož dovážené věci se staly méně konkurenceschopné na českém trhu. Dle prohlášení ČNB z února 2017 bude tržní úrokové sazby i nadále udržovat na velmi nízké úrovni, stejně jako používat kurz jako nástroj měnové politiky do poloviny roku 2017, právě až v tomto období předpokládá ČNB, že inflace dosáhne svého dvouprocentního cíle a bude možné opustit současnou měnovou politiku ČNB. Dále ČNB předpokládá, že česká ekonomika v příštích dvou letech zaznamená růst, a to vyšším tempem než v roce 2016, což povede k růstu mezd, míra nezaměstnanosti klesne již jen mírně (44).

Z průzkumu prognóz makroekonomického vývoje ČR pro roky 2016-2019, provedených 20 institucemi, se počítá s nepatrným meziročním zrychlením růstu HDP v roce 2017 na 2,6 % taženým zejména výdaji na konečnou spotřebu domácností i vlády. Podle těchto prognóz by se měla míra inflace v roce 2017 vyšplhat na 1,7 %, což by bylo o jeden procentní bod více oproti roku 2016, a nadále růst. V roce 2019 se předpokládá průměrná míra inflace ve výši 1,9 %. Nadále by se měla zlepšovat situace na trhu práce. Počítá se s růstem zaměstnanosti v roce 2017 o 0,5 %. Jelikož se však aktuální velmi nízká míra nezaměstnanosti blíží přirozené míře nezaměstnanosti, bude míra nezaměstnanosti v dalším období klesat jen velmi mírně. Lze očekávat, že i v následujících letech by mzdy a platy měly růst, a to zhruba o 5 %, což by bylo nejvíce od roku 2008 (45).

Zamýšleného podnikání se týkají zejména daně z příjmů právnických osob, daně z příjmů fyzických osob a DPH, popř. daň z nemovitosti či daň silniční. Od 1. ledna 2015 platí v České republice tři sazby DPH, základní ve výši 21 %, snížená 15% a další snížená 10%. Poslední ze zmiňovaných byla vyčleněna pro komodity, jako jsou knihy,

léky či kojenecká výživa. Cukrářské výrobky jsou potravinou a potraviny jsou v Příloze 3 k zákonu č. 235/2004 uvedeny na seznamu zboží, které podléhá snížené 15% sazbě DPH (46). Jak již bylo uvedeno výše nově se 15% DPH týká také stravovacích služeb, do kterých by spadaly i služby samotné cukrárny či pojízdného stánku.

V případě, kdy by jako forma podnikání byla zvolena obchodní společnost, vznikla by z této situace nutnost platit daň z příjmů právnických osob. Sazba daně z příjmů právnických osob se 7 let nezměnila, a tedy i v roce 2017 činí 19 % (47).

Sazba daně z příjmů fyzických osob i v roce 2017 činí 15 % ze základu daně. V případě zaměstnanců je tímto základem daně tzv. superhrubá mzda, což je hrubá mzda pracovníka navýšená o odvody na sociálním a zdravotním pojištění, které za něj hradí zaměstnavatel (48). I příjmy OSVČ, jako podnikající fyzické osoby, jsou zpoplatňovány daní z příjmů fyzických osob, základem daně v tomto případě je částka, o kterou jeho příjmy převyšují výdaje. OSVČ má také možnost neuplatnit skutečné výdaje, ale stanovit si výdaje procentem z příjmů, což je v případě řemeslných činností, do kterých cukrářská výroba spadá, výhodné, jelikož lze paušálně odečíst 80 % z příjmů (49).

Další povinnosti, které vyplývají ze statutu zaměstnavatele či OSVČ, jsou placení sociálního a zdravotního pojištění. Za zaměstnance každý měsíc odevzdává zaměstnavatel zdravotní pojištění celkem v hodnotě 13,5 % z vyměřovacího základu, běžně z hrubé mzdy, z toho 4,5 % se strhává zaměstnanci z čisté mzdy a 9 % platí sám zaměstnavatel. Podobně je tomu u sociálního pojištění, kdy sám zaměstnavatel hradí 25 % z vyměřovacího základu a zaměstnanci je strháváno dalších 6,5 %. Sociální pojištění v sobě zahrnuje tři složky, do kterých příjmy z toho pojištění plynou, těmi jsou pojistné na nemocenské pojištění, pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (50).

Minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění musí měsíčně odvádět i OSVČ. Sazby se odvíjí od výše průměrné mzdy v České republice, tu zase ovlivňuje růst mezd. V případě minimálních záloh tak OSVČ odevzdá každý měsíc 13,5 % z poloviny průměrné mzdy na zdravotní pojištění a 29,2 % ze čtvrtiny průměrné mzdy na sociální pojištění. V roce 2017 se právě průměrná mzda zvýšila a OSVČ tak každý měsíc musí zaplatit minimálně 1 906 Kč na zdravotní pojištění a 2 061 Kč na sociální pojištění (51).

Daňová zátěž vyjádřená složenou daňovou kvótou v roce 2015 činila 32,9 %, v roce 2016 vzrostla na 33,1 % a dle vyjádření ministerstva financí má v letech 2017 a 2018 stoupnout na 33,2 %. Podle ministerstva financí však důvodem zvýšení daňové kvóty má být lepší výběr daní, nikoliv zvýšení daňového zatížení obyvatel. Složená daňová kvóta vyjadřuje podíl daní včetně cla a povinných příspěvků na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění na hrubém domácím produktu. Daňová kvóta by se tedy měla zvýšit z důvodu efektivnějšího výběru daní, ten by měl totiž zvýšit příjem z daní do státního rozpočtu, a to hlavně vlivem elektronické evidence tržeb a kontrolního hlášení. Ministerstvo financí tak počítá s postupným snižováním schodku státního rozpočtu, v roce 2017 by měl být 60 mld. Kč a v roce 2018 ještě nižší, a to 50 mld. Kč (52).

Následující tabulka 3 obsahuje porovnání výskytu ekonomických subjektů se sídlem na území ORP Rožnov pod Radhoštěm v letech 2001 a 2014. Počet ekonomických subjektů na území správního obvodu Rožnov pod Radhoštěm nepatrně každým rokem přibývá.

**Tabulka 3: Ekonomické subjekty v ORP R. p. R. v letech 2001 a 2014** (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

	<b>2001</b>	<b>2014</b>
<b>Ekonomické subjekty</b>	7 459	8 133
fyzické osoby	6 571	6 818
právnícké osoby	888	1 315
z toho obchodní společnosti	554	695

K 31. 12. 2014 bylo evidováno 8 133 ekonomických subjektů (meziročně o 32 více), z nichž většinu tvořily fyzické osoby, kterých bylo 6 818. Na meziroční nárůst mělo vliv však zvýšení počtu právníckých osob na 1 315, z nichž 695 bylo obchodních společností. Zbylou část právníckých osob mohly tvořit například družstva či různé spolky. Právě u této části byl zaznamenán největší vývoj co do počtu subjektů. Největší část, a to čtvrtina, ekonomických subjektů působí ve službách jako je obchod, ubytování, stravování a pohostinství. Dále pak figurují v průmyslu, stavebnictví, zemědělství a lesnictví (23). Dle ČSÚ bylo k 31. 12. 2016 v samotném městě Rožnově pod Radhoštěm evidováno 4 183 podniků, aktivní byla však jen zhruba polovina. V rámci ubytování, stravování a pohostinství pak ve městě aktivně funguje 109

podniků, mezi ně se řadí i konkurence cukrárny, popř. pojízdného stánku, která je blíže specifikována v následující kapitole, zabývající se Porterovou analýzou (53).

Podle Českého statistického úřadu za rok 2014 činila průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji 22 683 Kč, v roce 2015 vzrostla na 23 240 Kč. Růst mezd byl meziročně třetí nejnižší ze všech krajů, a tak průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji je stále druhá nejnižší ze všech krajů ČR. Pro srovnání průměrná hrubá mzda za rok 2015 za celou ČR byla 26 467 Kč (54). Vzhledem k tomu, že průměrná hodnota není příliš vypovídací vzhledem k její náchylnosti na extrémní hodnoty, je využíván tzv. medián, který znamená, na jakou výši mzdy dosahuje polovina obyvatel. Nejaktuálnější jsou data z Českého statistického úřadu pro 3. čtvrtletí roku 2016, kdy průměrná mzda v ČR činila 27 220 Kč a medián 23 527 Kč. Za období 1. až 3. čtvrtletí 2016 dosáhla průměrná mzda v ČR výše 27 000 Kč (55). Pro srovnání průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji za období 1. až 3. čtvrtletí 2016 vzrostla na 23 749 Kč, tento růst byl mírně vyšší než na úrovni republiky (56). V posledních třech letech mzdy rostou, a to jak v ČR, tak v jednotlivých krajích, a jak nominální, tak reálné, na čemž má zásluhu růst české ekonomiky.

Ze statistiky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR vychází, že průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji v roce 2015 činila 24 439 Kč, medián hrubé měsíční mzdy byl v tomto roce 21 176 Kč. V roce 2014 průměrná hrubá měsíční mzda v tomto kraji byla 23 485 Kč a medián 20 530 Kč. Mzdy tedy meziročně vzrostly. Tyto statistiky MPSV berou v potaz čistě mzdovou, podnikatelskou sféru, kterou odlišují od platové, nepodnikatelské sféry, což způsobuje rozdíl mezi údaji z těchto statistik a výše uvedenými údaji Českého statistického úřadu pro Zlínský kraj. Z obou je však evidentní, že průměr i medián hrubé měsíční mzdy je ve Zlínském kraji nižší, než je souhrnný údaj za celou ČR.

Pokud se bude vycházet z údajů MPSV za rok 2015 pro mzdovou sféru ve Zlínském kraji, tak lze zjistit, že zaměstnanci od 30 do 49 let mají vyšší mzdy než ostatní věkové kategorie, kromě kategorie nad 60 let věku. Z této statistiky mj. vychází, že muži dostávají vyšší mzdu než ženy. Medián hrubé měsíční mzdy mužů ve věku od 30 do 49 let ve Zlínském kraji za rok 2015 činil téměř 25 tisíc Kč, u žen stejné věkové kategorie to bylo něco přes 18 tisíc Kč. Ve všech věkových kategoriích mzda meziročně stoupla.

Meziročně vzrostl medián hrubé měsíční mzdy oproti roku 2014 o zhruba 3 %. S vyšším dosaženým vzděláním rovněž roste mzda pracovníků. Medián hrubých mezd pracovníků s odborným vzděláním bez maturity v roce 2015 dosáhl 19 570 Kč, pracovníků s vysokoškolským vzděláním 31 086 Kč. Tyto statistiky lze detailněji členit i podle jednotlivých zaměstnání. Dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO spadají cukráři spolu s pekaři do kategorie 7512 a medián hrubé měsíční mzdy pro tuto skupinu zaměstnanců v roce 2015 ve Zlínském kraji činil 16 991 Kč (30).

Ekonomickou situaci v České republice lze pokládat za dobrou. Ekonomika každým rokem roste. Po období ekonomické krize vládne v současnosti optimistická nálada, kdy se firmy ani domácnosti nebojí nakupovat či investovat, což se následně odráží i na zvyšujícím se HDP. Rostou mzdy, a to jak nominální, tak reálné. V tomto směru je tedy výhodné v tomto období zakládat nový podnik.

Míra nezaměstnanosti je velmi nízká, což makroekonomicky je výborný ukazatel, avšak při velmi nízké míře nezaměstnanosti, která se, jak již bylo řečeno, blíží přirozené míře nezaměstnanosti, není tak jednoduché najít zaměstnance. Navíc Zlínský kraj, pod který spadá region Rožnovsko, má minimálně v posledních dvou letech jednu z nejnižších úrovní průměrné hrubé měsíční mzdy mezi kraji. To samo o sobě může mít dvojí efekt. Na jedné straně lidé v regionu neočekávají příliš vysoké platy, na strašně druhé to může být také důvodem toho, proč se snižuje počet obyvatel regionu Rožnovsko. Růst průměrných mezd také ovlivňuje výši záloh na sociální a zdravotní pojištění OSVČ. Medián hrubé měsíční mzdy pro tuto cukráře jako zaměstnance v roce 2015 ve Zlínském kraji činil 16 991 Kč.

Díky intervencím ČNB s cílem udržet cenovou stabilitu, jsou na trhu velmi nízké úrokové sazby, které sice znevýhodňují některé investice, ale na druhou stranu to znamená nízké úrokové sazby za úvěr. Po intervencích v polovině roku 2017 se však dá očekávat, že budou růst.

#### **2.3.4 Politické faktory**

Politická situace a její vývoj mají na podnikání dominantní vliv. Už jen porovnání možnosti podnikání v této době a nemožnost podnikání v době před 30 lety v komunistickém Československu je markantní. Na ekonomiku a podnikání nemají však

vliv jen zcela jiné politické systémy, ale také postoj představitelů moci v rámci určitého politického systému. Nestabilita politického systému se promítá do nestability ekonomického systému, což vytváří nejistotu a situace, které mohou mít na podnikatele nepříznivé důsledky.

Nejen samotný postoj politiků k určitým otázkám fungování státu a ekonomiky, ale také možnost čerpání z různých nabídek dotačních programů a grantů je obsahem této subkapitoly.

Česká republika je parlamentní demokratickou republikou od 1. 1. 1993. Její zákonodárnou moc představuje Parlament ČR, výkonnou moc zastupuje vláda ČR a prezident a soustava soudů zabezpečuje moc soudní. Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, z čehož jí plynou určité závazky, ale i benefity. Na jedné straně díky Schengenskému prostoru je možný volný pohyb osob a zboží, na straně druhé je nutné přijmout některá závazná ustanovení evropských institucí do národní legislativy, právě tímto způsobem vznikla povinnost subjektů v potravinářském průmyslu zabezpečovat zdravotní nezávadnost potravin v souladu se systémem HACCP.

Současná vláda ČR byla sestavena na základě koalice ČSSD, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. Vládu tvoří předseda vlády neboli premiér, Miroslav Sobotka za ČSSD, dva místopředsedové, jedním z nich je Andrej Babiš, který je současně předsedou hnutí ANO 2011 a ministrem financí, a dalších 14 ministrů spravujících své resorty (57).

Jedním ze zákonů, které prosadil Andrej Babiš v Poslanecké sněmovně a který se stal velmi diskutovaný, je Zákon o evidenci tržeb, na základě kterého je zavedena elektronická evidence tržeb prostřednictvím registračních pokladen, čímž by podle ministra Babiše mělo dojít k efektivnějšímu boji proti šedé ekonomice, efektivnějšímu výběru daní a tak zvýšení příjmů do státního rozpočtu. Je to zákon, který se týká všech podnikatelů bez rozdílu a jeho odpůrci tvrdí, že je to nákladné pro podnikatele a že data podnikatelů tak mohou být zneužita. Tento zákon začal platit v květnu 2016 s tím, že byla ponechána sedmiměsíční lhůta pro podnikatele na přípravu. Realizace probíhá v několika vlnách, ta první od prosince 2016 platí pro podnikatele ve stravovacích a ubytovacích službách, další vlna od začátku března 2017 se týká podnikatelů v maloobchodu a velkoobchodu vč. E-shopů a třetí fáze, naplánovaná na únor 2018, by



měla postihnout lékaře, advokáty, taxikáře, ale také cukráře a pekaře. Poslední fáze by měla proběhnout od května 2018 a měla by se týkat dalších výrobních řemeslných činností (58).

Ještě před EET, a to od 1. 1. 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty zákonná povinnost elektronicky podávat tzv. kontrolní hlášení. Toto nijak nenahrazuje klasické daňové přiznání. Jedná se o vykazování operací, které jsou předmětem daně z přidané hodnoty a ke kterým je přiřazen dohledatelný daňový doklad a identifikován dodavatel, popř. odběratel. Právníkové osoby musí provádět kontrolní hlášení měsíčně, podnikatelé fyzické osoby buď měsíčně nebo čtvrtletně v závislosti na podmínkách (59). Jak kontrolní hlášení, tak EET mají být nástroji proti boji s šedou ekonomikou a pro narovnání podnikatelského prostředí. V tiskové zprávě Ministerstva financí ČR z ledna 2017 je uvedeno, že se meziročně zvýšil výběr daní z příjmů i daně z přidané hodnoty. Jako příčina tohoto zvýšení je uvedeno kontrolní hlášení a elektronická evidence tržeb. Inkaso DPH prý ale tlumil fakt, že od 1. 12. 2016 byla snížena sazba DPH na stravovací služby, a to z 21 % na 15 %. Vyšší dopad se tak očekává až po zavedení druhé fáze EET, která se dotýká čtvrt milionů podnikatelů (60).

V současnosti je evidentní protievropská nálada důsledkem nezvládnuté tzv. uprchlické neboli migrační krize, která se začala naplno projevovat od dubna 2015 a na evropský kontinent se tak podle odhadů dostalo v roce 2015 přes milion imigrantů převážně ze zemí sužovaných válkou. Tato situace rozděluje Evropu. Nejvíce Čechy pobouřilo přehlasování České republiky a dalších čtyř zemí při hlasování o schválení povinných přerozdělovacích kvót. V rámci protievropských nálad jdou stále častěji slyšet slova extrémistů a mluví se také o odchodu České republiky z Evropské unie po vzoru Velké Británie, která o tomto závažném kroku rozhodla v referendu v červnu 2016. K utišení těchto nálad nepřidává ani sám prezident, jehož výroky a mediální kauzy, rozdělují národ stejně jako uprchlická krize. Kostrbaté a vleklé řešení krize Evropskou unií potažmo vládou ČR někteří lidé řeší podporou nacionalistických až extremistických skupin.

Pro období 2014-2020 funguje v České republice operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, prostřednictvím kterého mohou firmy žádat o prostředky na spolufinancování svých projektů, vybírat tak mohou z 24 programů. Tyto prostředky

jsou určeny na podporu podnikání a jsou čerpány z Evropských strukturálních a investičních fondů. V České republice tento program zprostředkovává Agentura CzechInvest, a to pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Tato pomoc je poskytována nejen ve formě dotací, ale také dalších finančních nástrojů jako jsou zvýhodněné úvěry, záruky či poradenství. Tyto programy jsou specificky zaměřeny zejména na 4 oblasti, a to rozvoj výzkumu a vývoje v oblasti inovací, rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti malého a středního podnikání, rozvoj a zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií nebo rozvoj informačních a komunikačních technologií. Pro plánovaný obor podnikání přichází v úvahu zejména operační programy zaměřené na oblast rozvoje podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků (61).

Za zmínku stojí také aktivity Českomoravské záruční a rozvojové banky, která se věnuje podpoře malého a středního podnikání. Aktuálně je tato podpora prováděna v rámci dvou programů Záruka 2015 až 2023 a Inostart, které umožňují za určitých podmínek poskytnutí úvěrů, záruk či poradenských služeb prostřednictvím vybraných českých bank (62).

Pro podnikání nyní vláda spíše kladla překážky v podobě kontrolního hlášení, které se zamýšleného podnikání jakožto plátce DPH týká, či elektronické evidence tržeb. V rámci EET spadá provozování cukrárny a stánku do již odstartované první vlny, ale samotná výroba jako řemeslná činnost patří do třetí fáze, která by měla být odstartována v únoru 2018. V té době sice již bude zvolena nová vláda, ale jelikož podle volebních průzkumů by volby do poslanecké sněmovny v říjnu 2017 vyhrálo hnutí ANO 2011 v čele s Andrejem Babišem, nelze očekávat zrušení EET či kontrolního hlášení. Na druhou stranu v té době to bude více než rok od zavedení těchto zákonů a spousta nedořešených věcí bude jasnějších, navíc je možná jednodušší zavádět nové systému do nových podniků nežli do těch zaběhnutých. Za pozitivní akt vlády lze pokládat schválení nového občanského zákoníku a také snížení DPH na stravovací služby z 21 % na 15 %. Velmi pozitivní je také fakt, že existuje mnoho dotačních či jiných programů na podporu podnikání, jako jsou ty na podporu malého a středního podnikání od Českomoravské záruční a rozvojové banky.

### **2.3.5 Technologické faktory**

V dnešní době je na technologie dán veliký důraz, díky nim lze zefektivnit výrobu, šetřit náklady, čas. Technologie jsou také často zdrojem konkurenční výhody. Technologický rozvoj se rok od roku zrychluje, některé společnosti se v tomto předhánějí a neustále srší nové a vylepšené produkty. Různá odvětví jsou technologickým rozvojem postižena různě. Velmi výrazná je v tomto ohledu výroba a prodej mobilních telefonů či automobilů. Ale i v cukrářském průmyslu je možné využít zdokonalujících se technologií. Například před 20 lety by bylo nemyslitelné, aby byly tiskárny využity v přímo v cukrářském provozu. Dnes je možné si v tiskárně vytisknout na jedlý papír jakýkoliv motiv. Velmi zajímavé bude sledovat využití 3D tiskáren, které mohou mít velký potenciál, a to i v cukrářském průmyslu.

Základní vybavení cukrářských výroben zůstává zhruba stejné, musí být však v souladu s hygienickými normami, ale je dán větší zřetel na vzhled produktů a kvalitu surovin. Lidé se také více soustředí na své zdraví a životní styl. Nabídka produktů se rozšiřuje i pro zákazníky s různými formami potravinové intolerance. Tyto aspekty s sebou nesou často nutnost zavedení jiných technologických postupů do výroby.

## **2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

V této analýze je zohledněno pět základních atributů odvětvového okolí, které se přímo dotýká zamýšleného podnikání. Těmito atributy jsou vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, dále pak hrozba vstupu nové konkurence, hrozba vstupu substitutů a v neposlední řadě je podnikatelské prostředí zohledněno z hlediska vzájemné rivality konkurentů.

### **2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Vzhledem k vysokému počtu konkurentů, je vyjednávací síla zákazníku značná, mají možnost kdykoli přejít ke konkurenci. Je zde tedy velký důraz na splnění přání zákazníků a komunikaci s nimi. Jednotlivé segmenty zákazníků byly již uvedeny v kapitole 2.2 Segmentace trhu. Avšak v rámci souhrnu je dobré si je připomenout. Zákazníci byli rozděleni do kategorií zvlášť pro cukrárnu, zvlášť pro výrobu a zvlášť pro pojízdný stánek, jelikož každý z nich se nachází v jiném prostoru a svým působením

ovlivňuje jiné segmenty. Obecně lze však říci, že typickým zákazníkem je mladá žena v produktivním věku.

Kromě již uvedeného nejčastějšího segmentu, budou cukrárnu navštěvovat také matky na rodičovské dovolené či důchodkyně, nelze však opomenout ani muže, kteří však spíše zavítají na kávu. V letních měsících se množství zákazníků může zvýšit o turisty, kteří hojně navštěvují Rožnov pod Radhoštěm.

Prodejní stánek by byl umístěn v blízkosti Valašského muzea v přírodě, což má potenciál, protože se zde nenachází téměř žádná konkurence. Hlavními zákazníky by tak byli turisté navštěvující muzeum. Mimo sezónu by byl stánek umístěn na některém z frekventovaných míst Rožnova pod Radhoštěm, zákazníky by takto byli zejména lidé na cestě do práce či rovněž matky na rodičovské dovolené.

Vzhledem k tomu, že veškeré oslavy a slavnosti v rodinách většinou organizují ženy, tak hlavním segmentem výroby, ve které by si lidé objednávali cukrářské produkty zejména na oslavy, by byly ženy v produktivním věku.

#### **2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodávky surovin budou řešeny prostřednictvím velkoobchodních řetězců, jako je např. MAKRO, kde se cena za kus často odvíjí od množství nakoupených produktů, tj. jsou poskytovány množstevní slevy. Nejbližší z nich se nachází v Ostravě, tj. zhruba 64 km od Rožnova pod Radhoštěm. Ceny v těchto prodejnách jsou víceméně dány, není zde prostor pro vyjednávání o dalších slevách na ceně apod., tedy vyjednávací síla těchto dodavatelů je silná. V případě zdražení, s tím totiž tak malý odběratel, jako zamýšlená cukrárna, nemá šanci moc co udělat. V úvahu by mohla připadat spolupráce v této oblasti s jinými cukrárnami či pekárny, kdy by působili jako partneři při objednávání a takto by již získali i vyšší množstevní slevy, popř. by měli větší vyjednávací schopnost. Tento typ vztahu se však velmi špatně buduje a je nutné jej podepřít smluvně. Obecně samostatný podnik takto malého rozsahu jako je zamýšlená cukrárna bude sám o sobě mít velmi nízkou vyjednávací schopnost vzhledem ke svým dodavatelům.

Některé suroviny by bylo možné objednávat přes internet prostřednictvím různých prodejců, vždy by záviselo na aktuální cenové relaci. V tomto případě by mohl vzniknout větší prostor pro vyjednávání, než tomu je ve vztahu s velkoobchody. Zásadním parametrem by však byla cena produktů.

Některé suroviny by bylo možné zajistit také z lokálních zdrojů, jako např. od místních minimlékáren či místních pěstitelů. Prostor k vyjednávání je zde již větší. Bylo by možné jim nabídnout spolupráci v oblasti propagace jejich produktů v cukrárně výměnou za snížení prodejní ceny jejich produktů.

Ořechy, borůvky či ovoce obecně by bylo možné zajistit také samostatně. V případě ořechů by z důvodu jejich vysoké prodejní ceny bylo vcelku výhodné vlastnit pár stromů a sklízet tak vlastní úrodu, stejným způsobem by to mohlo fungovat i v případě sezónního ovoce. Například i v lesích okolo roste spousta borůvek, čehož by bylo možné využít.

### **2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Jak již bylo výše uvedeno, nejzásadnějšími bariérami vstupu nových konkurentů jsou zejména vysoké vstupní náklady na pořízení výroby či cukrárny a v neposlední řadě je to také legislativní bariéra v podobě nutnosti doložení vzdělání v daném oboru, což je závislé na vydání živnostenského oprávnění. Pokud však osoba oplývá dostatečným množstvím finančních prostředků nebo nemá problém s vypůjčením si takového finančního obnosu a pokud je schopná sehnat oprávněného zástupce, který bude splňovat podmínku odborného vzdělání, tak v zásadě nic nebrání vstupu takovéto osoby na daný trh. Každý vstup dalšího konkurenta tak může představovat hrozbu v podobě odlivu zákazníků, ale zároveň to je také příležitost pro zlepšení.

Na zvoleném trhu není velký prostor pro cenový boj konkurentů, jelikož vstupní suroviny stojí všechny zhruba stejně a náklady mají obdobné a horší kvalita surovin by se odrazila na nekvalitním výsledném produktu. S výrazně nižší cenou by se mohl prosadit jen takový podnik, který by tvořil úspory z rozsahu, v takovém odvětví však nelze vyrábět jen jeden produkt pořád dokola a setkat se tak s úspěchem, chutě lidí jsou různé a očekávají různorodost, proto takový podnik by takto lokálně moc dobře neuspěl. Proto přichází v úvahu konkurenční boj prostřednictvím diverzifikace produktů, ale

diverzifikovat nejde do nekonečna a nic nebrání konkurenci, aby daný produkt okopírovala a začala jej prodávat také. Z těchto důvodů je třeba se zaměřit na zlepšování doprovodných služeb či zlepšování komunikace se zákazníky. Proto se na tomto konkurenčním trhu může uchytit jen ten, kdo přijde s něčím novým nebo to umí dělat lépe než ti podnikatelé, kteří už na daném trhu fungují, musí o tom však přesvědčit zejména zákazníky.

#### **2.4.4 Hrozba substitutů**

Substitut v pravém slova smyslu v cukrářském odvětví nemusí být hned na první pohled jasný, jako je tomu u dvojice máslo a margarín. Substitut by měl uspokojit stejnou potřebu, v tomto případě je to chuť na sladké. Z tohoto pohledu je za substitut k zákuskům možné označit ovoce či jakoukoliv sladkou tyčinku z obchodu, ale stejně dobře by to mohly být dorty, které zamýšlená společnost nebude vyrábět, popř. i pekařské produkty jako koblihy, croissanty apod. V případě, že by na trh vstoupil podnikatel vyrábějící raw zákusky, i ty by šly považovat za substituty.

Samotný prostor pro vznik substitutů je zde vcelku široký, téměř kdykoliv mohou na trh vstoupit nové substituty vytvořené na základě nových technologií a je zde i hrozba toho, že se stanou oblíbenějšími, než jsou zákusky.

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

Na Masarykově náměstí v Rožnově pod Radhoštěm, kde by měla být umístěna samotná cukrárna, je již vcelku značná konkurence. Přímo na náměstí je cukrárna Be&Sa u Saliho, Cukrárna paní Františky Kysučanové a hned vedle ní kavárna Bill Bar. V ulicích ústících na náměstí jsou umístěny další dvě kavárny. Na ulici Palackého je Café Bar Maty a na Nádražní ulici zase Cukrárna Rozinka a Balloo Coffee. Uvedené kavárny lze považovat za konkurenci, jelikož nabízejí kromě káv rovněž rozmanité druhy zákusků a jiných pochutin. Každá z těchto firem je trochu jiná, mají jiné prostředí, jinak se staví k zákazníkům a jiné zákazníky také přitahuje.

První uvedená cukrárna Be&Sa u Saliho funguje na náměstí v Rožnově již zhruba 15 let, avšak spíše se specializuje na širokou nabídku zmrzlin, a tak nabízí ne příliš mnoho druhů klasických zákusků v podobě ovocných řezů, větrníků, laskonek atd. Před cukrárnou je v létě „zahrádka“, ale spíše jsou to tři kulaté stoly se čtyřmi umělými

židlemi. Většinou na této „zahrádce“ sedí lidé, kteří si zakoupili zmrzlinu či zmrzlinový pohár. Tato cukrárna nemá vlastní webové stránky, mají účet na Facebooku, v rámci kterého ale příliš mnoho nekomunikují.

Cukrárna paní Františky Kysučanové je nejstarší cukrárnou situovanou na náměstí. Rovněž nabízí klasické zákusky jako větrníky, pařížské dorty, laskonky, ovocné řezy atd, dále valašské frgály, polévky a jiné slané pochutiny. Její otevírací doba je každý pracovní den od 8:00 do 17:00 a v sobotu od 8:00 do 12:00. Rovněž mají v létě menší zahrádku se čtyřmi menšími stoly. Typickými zákazníky této cukrárny jsou starší lidé. Na internetu lze tuto cukrárnu nalézt jen na webových stránkách, které fungují jako katalog aktivních firem, nemají tedy webovou stránku, ani účet na Facebooku.

Kavárna a denní bar Bill Bar je umístěn hned vedle Cukrárny Rožnov. Kromě dobré kávy nabízí také vlastní dezerty a lidé z okolí sem často chodí na vynikající točenou zmrzlinu. Nabízí místní kávu Dadák, která se mele ve Valašském Meziříčí a historické fotografie z této pražírny lze spatřit na stěnách kavárny. Kapacita této kavárny je 35 míst. Otevírací doba v pracovní dny je od 9:00 do 19:00, v sobotu od 9:00 do 13:00 a v neděli od 14:00 do 18:00. V létě mají otevřenou zahrádku rozšiřující kapacitu kavárny o dalších 12 míst. Velmi pěkné a moderní prostředí a milá obsluha sem láká široké spektrum zákazníků, převažují však lidé produktivního věku. Avšak komunikace na internetu velmi vážně, nemají webové stránky ani oficiální profil na Facebooku ani jiné sociální síti, lze je najít jen v katalogu firem.

Cukrárna Rozinka je umístěná poblíž frekventované ulice vedoucí z rožnovského nádraží na náměstí, avšak je trochu v zákoutí jednoho domu. Nabízí cukrářské výrobky a produkty studené kuchyně. Je to malá cukrárna s kapacitou maximálně 10 míst. Otevírací doba je každý den od 8:00 do 18:00. Tato cukrárna sice má své webové stránky, ale ty jsou na první pohled velmi amatérské, vytvořené zdarma přes Webnote. Dále na internetu figurují už jen v katalozích firem. Na Nádražní ulici fungovala velmi příjemná kavárna MaiCafe nabízející dorty Ollies, avšak vlastníci se nedohodli a kavárna byla v březnu 2016 zrušena. Na stejném místě má však dojít k otevření nové kavárny.

Na další frekventované ulici vedoucí z rožnovské polikliniky nebo Valašského muzea v přírodě na náměstí se nachází další kavárna. Její název je Café Bar Maty, nabízí kávu Portioli a domácí zákusky stejného typu, které lze v současné době ochutnat i ve větších brněnských kavárnách. Otevírací doba v pracovní dny od 8:00 do 18:30, v sobotu od 9:00 do 18:30 a v neděli od 13:00 do 18:00. Kapacita je 11 míst, v létě mají díky letní zahrádce možnost rozšířit kapacitu o zhruba 12 míst. Café Bar Maty má vlastní webové stránky, tyto však v současné době působí velmi rozpracovaně a lze z nich zjistit jen minimum informací. Dále je lze nalézt v katalogích firem, ale jiná komunikace na internetu nebyla nalezena.

Uvedená konkurence je jen ta, kterou lze spatřit v nejbližším okolí náměstí, avšak v Rožnově pod Radhoštěm se nacházejí ještě zhruba 4 konkurenti, kteří stojí za zmínku, a to Cukrárna U Zvonu, kavárna Café Tucan, Lázeňská cukrárna v Rožnovském pivovaru a Anděl penzion a café.

V přílehlém okolí Valašského muzea v přírodě, kde by v době letní sezóny mohl stát pojízdný stánek, se nenachází žádná konkurence, kromě stánků nabízejících valašské frgály.

V Hutisku-Solanci, kde se bude nacházet výroba, je možné nalézt v centru obce jednu velmi malou cukrárnu, která nabízí tradiční zákusky. De facto se jedná o pobočku již uvedené cukrárny paní Františky Kysučanové, která se nachází na rožnovském náměstí. Neoficiálně je však možné, že pečením cukrářských produktů si přivydělávají i jiné ženy v Hutisku-Solanci.

## **2.5 SWOT analýza**

Pro každý podnikatelský plán je důležité, aby byla provedena SWOT analýza, mj. i jako vyústění předchozích analýz. Je třeba si být vědom svých silných stránek, které je nutné podpořit a dále rozvíjet, ale také neignorovat své slabé stránky, které je potřeba si přiznat a eliminovat. Výsledky analýz vnějšího prostředí se promítají do příležitostí a hrozeb SWOT analýzy. Příležitostmi jsou tedy veškeré aspekty, které určitým způsobem podporují danou podnikatelskou činnost a mohou pomáhat podniku k dalšímu rozvoji. Na druhé straně hrozbami jsou takové faktory, které znesnadňují či



určitým způsobem ohrožují fungování daného podniku. Silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby, je možné vyčíst z následující tabulky.

**Tabulka 4: SWOT analýza** (Zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Pozitiva</i>	<i>Negativa</i>
<i>Interní faktory</i>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• navázání na rodinnou tradici</li> <li>• nabídka nejen tradičních produktů, ale také doplňkově produktů odpovídající různým dietám</li> <li>• využívání lokálních surovin a přírodních zdrojů, např. z lesa či vlastní zahrady</li> <li>• možnost komunikace v cizích jazycích</li> <li>• komunikace se zákazníky prostřednictvím webu</li> <li>• umístění pojízdného stánku před muzeem</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek vlastních finančních prostředků</li> <li>• finančně a časově náročná rekonstrukce části rodinného domu do podoby výroby</li> <li>• nevyučení v oboru =&gt; nutnost podstoupení rekvalifikačního kurzu</li> <li>• zdražení produktů pro dosavadní zákazníky</li> <li>• zpočátku vysoká angažovanost majitelky na činnostech podniku =&gt; vysoká časová náročnost</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• růst české ekonomiky</li> <li>• posilující spotřeba domácností i firem – chuť lidí utracet</li> <li>• cukráři jsou ve třetí vlně EET – čas na rozmyšlenou</li> <li>• možnost využití prostředků z dotačních či jiných programů</li> <li>• špatná komunikace a sebe prezentace konkurentů na internetu</li> <li>• spolupráce s lokálními firmami při objednávkách</li> <li>• Valašské muzeum je 4. nejnavštěvovanější muzeum v ČR</li> <li>• v bezprostředním okolí muzea se nenachází žádná konkurence</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• velmi mnoho regulací</li> <li>• relativně časté změny legislativy</li> <li>• příliš drahý vstup na tento trh</li> <li>• vysoce konkurenční prostředí</li> <li>• relativně snadný vstup na trh</li> <li>• množství lidí přivydělávajících si cukrářskou činností bez legislativních omezení</li> <li>• velmi nízká míra nezaměstnanosti =&gt; není jednoduché nalézt kvalitní zaměstnance</li> <li>• důraz na příjemnou obsluhu =&gt; hrozba, že nepříjemná obsluha odradí zákazníka</li> </ul>
<i>Externí faktory</i>		

### **2.5.1 Silné stránky**

Bezesporu mezi silné stránky patří fakt, že co do výroby cukrářských výrobků nepatří zakladatelčina rodina mezi začátečníky. Silnou stránkou může být i fakt, že tradiční, vyzkoušené recepty budou doplněny produkty, zohledňující také různé formy stravování jako např. bezlepkové, veganské, raw či výrobky slazené přírodními sladidly. Vzhledem k lokaci výroby a celého podnikání lze na výrobu využít lokálních zdrojů z přírody, jako např. produkty z lesa, zahrad či sadů. Možnost komunikace v cizích jazycích je silnou stránkou v případě pojízdného stánku, který bude stát v letních měsících v blízkosti Valašského muzea. Častými návštěvníky jsou také cizinci, nejčastěji Slováci a Němci. Zakladatelka dokáže komunikovat plynule anglicky, ale dorozumí se i německy, takže tímto přinejmenším ze začátku odpadá nutnost hledání takto kvalifikované obsluhy. Navíc plánovaná intenzivnější komunikace se zákazníky prostřednictvím internetu je také slibná silná stránka, jelikož drtivá většina konkurence nemá na internetu vlastní webové stránky a komunikace prostřednictvím Facebooku jim taky zrovna nejde. Základem jsou tedy profesionálně provedené webové stránky a péče o skupinu na Facebooku.

### **2.5.2 Slabé stránky**

Na druhé straně mezi slabé stránky lze beze sporu počítat nedostatek vlastních finančních prostředků, tedy nedostatek ke stoprocentnímu financování náročné rekonstrukce části rodinného domu, tak aby vyhovovala přísným normám. Samo o sobě je to slabá stránka, protože taková rekonstrukce si vyžaduje relativně dost času a mezitím se mohou změnit i podmínky na trhu. Další slabou stránkou je chybějící výuční list, který je podmínkou k obdržení živnostenského oprávnění v oblasti cukrářské výroby. Takovou situaci je nutno řešit prostřednictvím odpovědného zástupce, který tento výuční list má. Tento člověk však musí být na základě nějakého smluvního vztahu spojen s podnikem. Takovýmto vztahem je například pracovní smlouva. Specifickou slabou stránkou je fakt, že pro zákazníky, kteří doposud cukroví odebírali, se tyto produkty zdraží, jelikož si toto podnikání vyžaduje vysoké náklady, které se projeví potom do cen produktů. To může některé zákazníky odradit, avšak takto lze vyselektovat ty, které více zajímá cena nežli kvalita samotného produktu.

### **2.5.3 Příležitosti**

Česká ekonomika rok od roku roste a v tom lze spatřovat příležitost, respektive ideální dobu pro začátek nového podniku. Lidé nijak nešetří, koupí si to, co chtějí, na rozdíl od období krize. Navíc dosavadní nízká úroková míra znamená nízkou míru zhodnocení finančních prostředků v bankách, na druhou stranu to však také znamená nízké úroky z úvěrů, čehož se dá v této době využít. Tato situace by měla být platná nejméně do půlky roku 2017. V samotné elektronické evidenci tržeb lze jen těžko spatřovat příležitost, možná příležitost toho, že některé podniky raději ukončí svou činnost. Příležitostí je však fakt, že řemeslníci, ke kterým patří i cukráři, se přidají k EET až v její třetí fázi, tedy v roce 2018. Do té doby může být tento systém vypilován k dokonalosti či úplně zrušen, což je však vzhledem k volebním preferencím nepravděpodobné. Je také jednodušší zavést EET do nového podniku nežli do toho fungujícího. Čerpání prostředků z nabídky dotačních programů je rovněž dobrou příležitostí, jak financovat projekt. Špatná komunikace a sebe prezentace konkurentů na internetu pak dává prostor pro oslovení potenciálních zákazníků nejčastěji ve věku od 20 do 40 let. Velkou výhodou by byla spolupráce s místními malými podnikateli, zabývajícími se rovněž produkcí sladkých výrobků jako dortů a frgálů, při objednávání surovin. Takto by bylo možné čerpat množstevních slev bez přeplňování skladů. Velmi výhodné by bylo umístění pojízdného stánku s kávou a zákusky v blízkosti Valašského muzea v přírodě, které je hojně navštěvováno především v letních měsících. Navíc prakticky se zde nevyskytuje žádná konkurence, jen menší stará cukrárna uvnitř areálu muzea.

### **2.5.4 Hrozby**

Vstup na trh s cukrářskými výrobky je příliš drahý v momentě, kdy se chce firma zabývat jejich výrobou. Je nutné se zadlužit, a to s sebou nese svá rizika. Množství legislativních předpisů, týkajících se výroby a prodeje cukrářských produktů, je ohromné a každou chvíli může narůstat. Avšak jiné než finanční a legislativní překážky vstupu na trh nejsou. Prakticky kdokoliv, kdo má dostatek finančních prostředků, splňuje všechny legislativní zákonitosti a má dost odvahy, tak může vyrábět cukrářské produkty, proto je vstup na tento trh relativně snadný. Na druhou stranu je vysoce konkurenční. Navíc se v tomto odvětví objevuje v určité míře šedá ekonomika, kterou lze jen stěží odhadnout. Někteří lidé si takto přivydělávají, někteří se tímto přímo živí.

### 3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

- Obchodní firma:** NOSTALGIE s. r. o.
- Sídlo:** Hutisko-Solanec 323, 756 62 Hutisko-Solanec
- Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání:** Pekařství, cukrářství  
Hostinská činnost  
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Statutární orgán:**
- Jednatel:** Marie Fárková, dat. nar. 15. ledna 1991
- Způsob jednání:** Za společnost jednají jednatelé společně.
- Společníci:**
- Společník:** Marie Fárková, dat. nar. 15. ledna 1991
- Podíl:** **Vklad:** 400 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 100 %
- Základní kapitál:** 400 000 Kč



Obrázek 2: Logo cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)

Sídlo společnosti bude v centru obce Hutisko-Solanec, kde se bude nacházet provozovna, v níž se budou zákusky a cukroví vyrábět, zároveň se zde budou také přijímat objednávky a zákazníci si budou moci zakoupit i v menším množství zákusky na volný prodej bez objednávky předem. V 8 km vzdáleném městě Rožnově pod Radhoštěm se bude nacházet stylová cukrárna v jedné z přilehlých ulic vedoucích na náměstí. V měsících červenci a srpnu, kdy největší množství turistů míří do blízkého

Valašského muzea v přírodě, bude před tímto muzeem stát pojízdný stánek, ve kterém si zákazníci budou moci zakoupit kávu a něco sladkého k tomu.

### **3.1 Popis společnosti**

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, jako je způsob založení a vzniku společnosti, její umístění a zařízení prostor stejně jako směr, kterým se bude společnost ubíhat v budoucnosti.

#### **3.1.1 Právní forma a předmět podnikání**

Právní formou podnikání bude společnost s ručením omezeným založená jedním zakladatelem. Toto rozhodnutí bylo provedeno na základě faktu, že výroba a prodej cukrářských produktů jsou finančně vysoce náročné a v takto konkurenčním prostředí také rizikové. Hlavní a nesmírnou výhodou podnikání jako společnost s ručením omezeným je fakt, že za závazky plynoucí z podnikání ručí společnost svým majetkem, nikoliv zakladatel svým osobním majetkem jako je to v případě OSVČ. Jako právnické osobě zapsané v obchodním rejstříku vzniká společnosti povinnost vést účetnictví, což bude řešeno externě. Společnost bude rovněž registrována jako plátce DPH, jelikož se očekává, že roční obrat bude vyšší než 1 mil. Kč.

Výrobna bude přebudována z části rodinného domu, pro kterou bude nutné ohlásit změnu užívání na stavební úřad. Nejdříve však oslovený projektant vypracuje projekt, jelikož jen projektanti znají dopodrobna všechny podmínky, které jsou nutné z hlediska hygieny a bezpečnosti. Následně bude projekt posouzen hygienickou stanicí a stavebním úřadem a projekt požární ochrany zase hasiči. V případě kladného stanoviska zmíněných orgánů, bude možné začít s přebudováním. Po dokončení veškerých úprav, bude provozovna pojištěna. Pak už lze očekávat kontrolu od hasičů a ze Státní zemědělské a potravinářské inspekce.

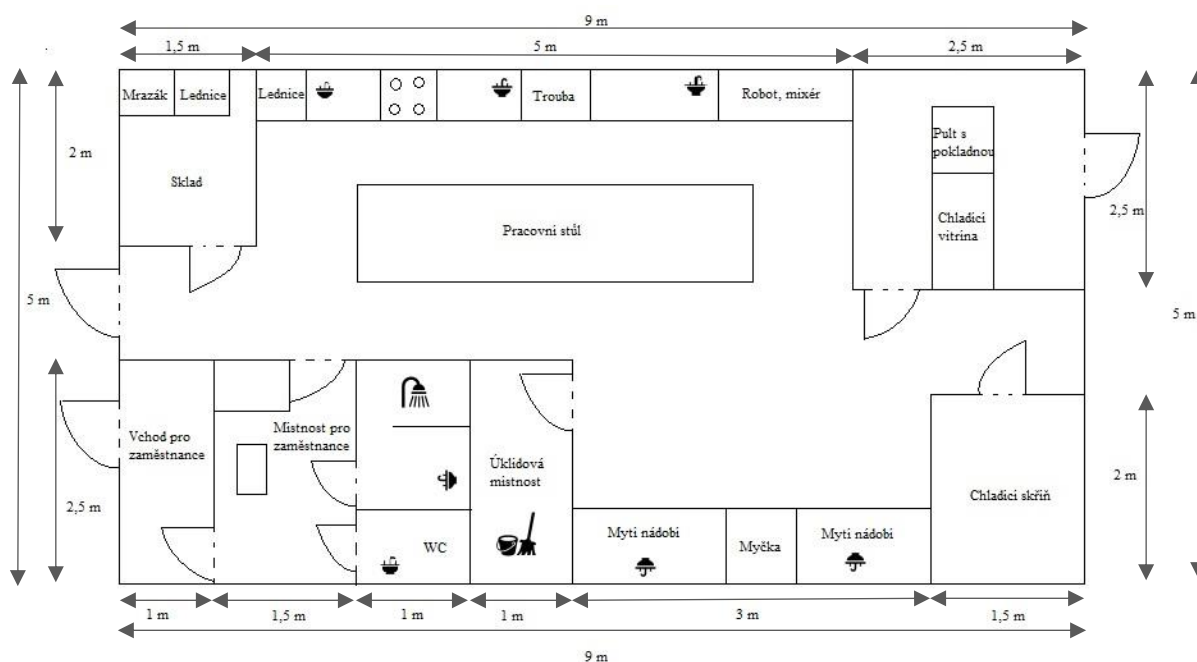
V České republice je možné podnikat jen na základě živnostenského oprávnění pro danou činnost. Výroba zákusků spadá do řemeslné činnosti a u takové je nutné splňovat nejen všeobecné podmínky, ale také zvláštní podmínky, jimiž je vzdělání v cukrářském oboru. Jelikož zakladatelka takovéto vzdělání nemá, bude tato situace řešena tak, že před zažádáním o živnostenské oprávnění majitelka projde 300hodinovým rekvalifikačním kurzem v tomto oboru. Pro prodej jídel a nápojů je nutné mít

živnostenské oprávnění v hostinské činnosti, která je rovněž řemeslnou činností. I tato překážka bude řešena prostřednictvím kurzu. Poslední živnostenské oprávnění, které bude potřeba opatřit, je pro prodej zboží, který spadá do volné činnosti, u které je potřeba splňovat jen všeobecné podmínky.

Po získání živnostenského oprávnění bude nutné se přihlásit jako plátcе daně z příjmu na finančním úřadě. Jelikož bude společnost zaměstnávat jednoho zaměstnance, bude nutné za něj odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zakladatelka sama bude v podniku zaměstnána.

### 3.1.2 Umístění a vzhled provozu

Jak již bylo uvedeno, provozovna neboli výrobná bude umístěna v místě sídla v obci Hutisko-Solanec v přestavěné části rodinného domu v centru obce u hlavní cesty na Rožnov pod Radhoštěm. Z obrázku 3 je možné vypočítat půdorys, rozvržení a vybavení provozovny.

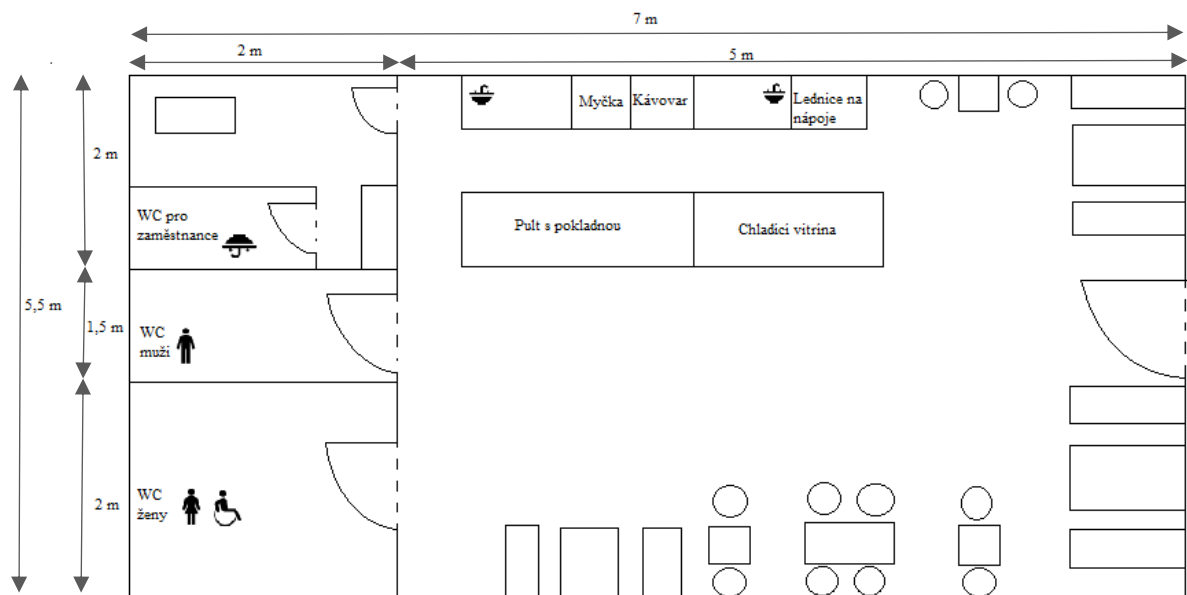


Obrázek 3: Půdorys provozovny (Zdroj: vlastní zpracování)

Provoz se rozkládá na ploše 45 m<sup>2</sup>, z nichž hlavní část zaujímá prostor pro výrobu samotnou. Nechybí však ani zázemí pro zaměstnance a zvláště je vyčleněna i malá prodejna s pultem a vitrinou, ve které bude docházet k přijímání a předávání objednávek. Vybavení provozu je v souladu s hygienickými pravidly. To znamená, že

povrchy v místech výroby jsou z omyvatelných materiálů a stoly převážně z nerezů, zvlášť jsou odděleny místa pro zpracování surovin a zvlášť pro mytí nádobí. Rozvržení vybavení je v logickém sledu výroby zákusků, tedy zpracování surovin, zpracování těsta, pečení, zpracování krémů a odstavné plochy.

Samotná cukrárna se bude nacházet v Rožnově pod Radhoštěm v jedné z přilehlých ulic vedoucích na náměstí z Valašského muzea v přírodě. Prostory o ploše 38,5 m<sup>2</sup> jsou již přizpůsobeny k provozu cukrárny, tedy není nutné žádné přestavování. Na obrázku 4 je možné vidět půdorys cukrárny.



**Obrázek 4: Půdorys cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)**

Bude se jednat o stylovou cukrárnu zařízenou v secesním duchu z počátku minulého století. Tyto dva faktory nebyly vybrány náhodou, jelikož Rožnovsko je spjato se secesním architektem Dušanem Jurkovičem a na počátek minulého století se datuje právě vznik Valašského muzea v přírodě. Hlavním materiálem použitým v cukrárně bude dřevo, které je hlavní surovinou na Valašsku a podstatou historických budov v Muzeu. Dřevěné obložení na zdech do výše 1,5 metru bude doplněno vitrážovými nástěnnými svítidly a fotografiemi historických staveb z okolí. Na přední straně pultu bude do dřeva vypáleno logo cukrárny, tak jako na obrázku 2. Na rozbití dřevěného efektu, budou použity skleněné prvky jako například skleněná chladicí vitrina na zákusky. V prostoru nad pracovní plochou bude černá tabule v dřevěném rámu, na které

se bude křídou psát sezónní nabídka a jiné. Veškeré skleněné nádobí bude ze vzorovaného skla, které působí jako broušené, přičemž je možné ho koupit za 50 Kč v IKEA. Atmosféru bude podtrhovat hudba z prvního čtvrtletí minulého století. V nabídce budou figurovat víceméně tradiční zákusky z provozovny z Hutiska-Solance, dále kvalitní káva od společnosti La Boheme, různé druhy čajů, limonád a pochutin.

Jak již bylo poukázáno v analytické části, v letních měsících se Rožnov pod Radhoštěm, respektive Valašské muzeum stává vyhledávanou turistickou destinací. Přičemž není příliš jednoduché si koupit v blízkosti muzea kvalitní kávu. Proto bude před centrální budovou Muzea přistaven v měsících červenci a srpnu pojízdný stánek, ve kterém bude možné si zakoupit kávu a k tomu muffiny nebo vdolečky, tedy produkty, které nejsou příliš náročné na teplotu. Stánek bude vyroben ze starého přívěsného vozíku a za autem vždy dopraven na místo. Vzhled stánku bude stylově podobný vzhledu cukrárny, zároveň se tak bude nejlépe hodit ke svému okolí. Konstrukce bude tedy dřevěná a hlavní prvek bude vypálené logo cukrárny v přední části pláště stánku, stylově ale jednoduše. Stánek bude stát na veřejném prostranství, které patří městu Rožnově pod Radhoštěm. Poplatek za užívání veřejného prostranství za účelem prodeje je stanoven na den a na každý m<sup>2</sup> ve výši 90 Kč. Počítá se se zabráním prostranství 3 m<sup>2</sup>, denně se tak na poplatku za užívání veřejného prostranství zaplatí 270 Kč. Za měsíce červenec a srpen, kdy tam stánek bude stát denně, se měsíčně zaplatí 8 370 Kč.

### **3.1.3 Poslání a vize podniku**

Posláním cukrárny NOSTALGIE je poskytovat zákazníkům léty ověřené produkty vyráběné dle tradičních receptur z kvalitních surovin a servírované příjemnou obsluhou v nostalgickém prostředí.

Chceme se stát místem, kde se lidé cítí dobře, rádi se vrací a doporučují nás svým blízkým. Být první volbou pro ty, kteří hledají tradiční výrobky z tradičních surovin, příjemnou obsluhu a stylové prostředí. Být živou cukrárnou, která se svými zákazníky komunikuje a naslouchá jejich tužbám. Zároveň chceme, aby se produkty výroby staly nedílnou součástí oslav a svateb konajících se v regionu i mimo něj. Dosáhnout reputace výrobce kvalitních produktů za adekvátní ceny.



## **3.2 Marketingový mix**

Marketingový mix je nejen východiskem pro marketingový plán, ale i nástrojem vnitřní analýzy, který slouží k vyjasnění si toho, co prodáváme, jak je vytvořena cena produktů, jakým způsobem se produkty dostávají k zákazníkům a kanály, ze kterých se zákazníci mohou o existenci produktů a společnosti dozvědět. Marketingový mix v rámci 4P tedy sleduje produkt, cenu, distribuci a propagaci.

### **3.2.1 Produkt**

Jak již bylo uvedeno výše, ve výrobě se zákusky nebudou pouze vyrábět, ale toto místo bude sloužit také jako centrální místo pro přijetí a vyzvednutí objednávek zákazníky. Navíc v části k tomuto určené bude chladicí vitrina se zákusky učenými k volnému prodeji bez předešlé objednávky. V budoucnu je možné zvážit doplňkový prodej produktů malých podnikatelů a farmářů z okolí jako jsou například kravské a ovčí sýry a produkty z malých farem z Valašské Bystřice.

Vyrábět se zde nebudou pouze zákusky dle objednávek zákazníků, ale také produkty, které budou prodávány zákazníkům v provozovně v Rožnově pod Radhoštěm. Nabídka se bude skládat z produktů z odpalovaného, kynutého a lineckého těsta, stejně jako z produktů určených také pro lidi s intolerancí na laktózu a lepek. Konkrétně bude možné si zakoupit tradiční zákusky v podobě věnečků, větrníků, řezů, vdolečků přes známé a oblíbené muffiny, panna cotta, bezlepkový čokoládový dort s malinovým přelivem až po méně známé profiteroles či éclair. Tyto vyjmenované produkty budou zejména vyráběny pro provozovnu v Rožnově pod Radhoštěm a v menší míře i na Hutisku-Solanec, ale rovněž budou mít zákazníci možnost si je objednat na oslavy a různé jiné události. Dalším sortimentem, který se objednáva vyloženě na oslavy, svatby, pohřby, hody, Vánoce apod., je cukroví, které je menší, než předešle vyjmenované zákusky, a hezky ozdobí slavnostní tabuli. Hlavními bude 7 druhů tohoto cukroví.

V případě organizování svateb či oslav je nutno zařídit spoustu věcí včetně sladkých pochutin na slavnostní stůl. Proto mohou zákazníci využít služby, díky kterým zařídí téměř vše pod jednou střechou. Jak již bylo uvedeno samotná výroba vyrábí zákusky, drobné cukroví a vdolečky, které se nejčastěji objevují na slavnostních stolech. Na žádné svatbě či oslavě na Valašsku ale nechybí ani typicky valašský produkt, a to je

frgál. Navíc, jak již bylo uvedeno v kapitole týkající se segmentu trhu, zhruba týden před svatbou se kolegům, sousedům a známým posílají tzv. posílky, tedy valašský frgál se zákusky, cukrovím a vdolečky. Bude tedy možné si tyto posílky nechat přímo udělat ve výrobě. Frgály nebude výroba vyrábět sama, ale budou distribuovány na základě spolupráce s paní Hlaváčovou, která je vyrábí ve Stříteži nad Bečvou. Dále si mohou zákazníci prohlédnout fotky a dostat kontakt na místní cukráře, kteří pečou svatební dorty.

Ve stylové cukrárně v Rožnově pod Radhoštěm budou nabízeny již výše zmíněné zákusky, vyjma drobného cukroví. Stabilně by mělo být v nabídce 10 druhů zákusků dle oblíbenosti zákazníků, přičemž vždy by byl nabízen aspoň jeden zástupce, který by neobsahoval laktózu či lepek. Dále budou v nabídce zohledněny sezonní vlivy jako např. lehčí letní ovocné zákusky, dýňové speciality na podzim a kořeněné produkty v zimním období. Zhruba jednou měsíčně by tak relativně stabilní nabídku obohatil nový produkt, pokud by byl dostatečně oblíbený, stal by se součástí základní nabídky. Kromě zákusků bude nabízena káva od společnosti La Boheme, čaje a jiné teplé nápoje. Ze studených nápojů kromě vody, Coca Coly, piva a jiných nápojů v láhvích, budou nabízeny také domácí limonády. Z alkoholických nápojů zejména víno.

Omezenější nabídka bude v pojízdném stánku, u kterého bude možné si zakoupit zejména kávu, čaje a z dezertů by to byly muffiny a vdolečky, které nejsou tolik náchylné na skladování. Dodatečně lze uvažovat o prostoru pro malou chladničku, kde by mohly být uchovány další zákusky.

### **3.2.2 Cena**

Cena vyráběných produktů je stanovena na základě nákladů spojených s jejich výrobou. Cena ostatních produktů je stanovena na základě pořizovacích cen. Jelikož je prodej cukrářských produktů vysoce konkurenční, je v obou případech přihlédnuto také na ceny, za které stejné produkty prodává konkurence. V tomto případě nemá smysl konkurovat cenou, jelikož obecně vstupní náklady na výrobu zákusků jsou již tak velmi vysoké a jejich snižování by pravděpodobně snížilo také kvalitu produktů. Konkurenční boj bude probíhat tedy více na úrovni nabízených služeb, prostředí, kvality produktů a komunikace se zákazníky.

Cena zákusků a cukroví je vyčíslena nákladovou metodou, ve které jsou zohledněny přímé náklady na jeden kus, k tomu jsou přiřázkovou metodou rozpočítány režijní náklady na jeden kus. Náklady související s výrobou jsou obsaženy ve výrobní režii a náklady související s provozem cukrárny zase v odbytové režii. K těmto nákladům je připočítána zisková marže ve výši 20 % úplných vlastních nákladů výkonu. U nákladovějších produktů, jejichž úplné vlastní náklady výkonu jsou pro výrobky v cukrárně vyšší než 30 Kč a pro cukroví ve výrobně vyšší než 6 Kč, je marže 10 %, a to z důvodu toho, aby cena reflektovala obvyklou cenu na trhu a produkty byly konkurenceschopné. V ziskové marži je zahrnuta i ztráta způsobená tím, že neprodané zákusky se budou muset vyhodit. V následující tabulce je rozepsán kalkulační vzorec vybraných čtyř produktů.

**Tabulka 5: Kalkulační vzorec vybraných zákusků v Kč/ks (Zdroj: vlastní zpracování)**

	Věneček	Větrník	Čokoládový koláč	Ovocný řez
<b>Přímé náklady</b>	1,55	2,13	11,18	7,48
<b>Výrobní režie</b>	5,15	5,62	12,87	9,36
<b>Odbytová režie</b>	3,91	4,66	18,64	13,05
<b>ÚVNV</b>	10,61	12,41	42,69	29,89
<b>Zisková marže</b>	2,12	2,48	4,27	5,98
<b>Cena bez DPH</b>	12,73	14,89	46,96	35,87
<b>DPH [15 %]</b>	1,91	2,23	7,04	5,38
<b>Cena s DPH</b>	14,64	17,13	54,00	41,25

V přímých nákladech je kromě hodnoty přímého materiálu vyčíslena také elektrická energie, která je spotřebována na výrobu jednoho kusu. Výrobní režie je rozvržena na kalkulační jednici pomocí přiřázkové kalkulace, kde rozvrhovou základnou je normovaná doba výroby/manipulace s výrobkem. Rozvrhovou základnou pro odbytovou režii je hmotnost prodávaných výrobků. Díky tomu bylo možno stanovit procentuální přiřázkou, kdy celkové režijní náklady související s provozem cukrárny ve výši 393 118 Kč byly poděleny sumou celkové hmotnosti výrobků. Podobným způsobem je stanovena výrobní režie na jednici, avšak rozvrhovou základnou je normovaná doba výroby výrobků. Kalkulace všech výrobků a rozvržení výrobní režie je součástí příloh.

**Tabulka 6: Rozvržení odbytové režie (Zdroj: vlastní zpracování)**

Produkt	Objem výroby [ks]	Hmotnost výrobku [g/ks]	Hmotnost výrobků celkem [g]	Odbytová režie [Kč]	Odbytová režie [Kč/ks]
Věnečky	11 540,00	21	242 340,00	45 165,90	3,91
Větrníky	6 160,00	25	154 000,00	28 701,61	4,66
Profiteroles	2 475,00	25	61 875,00	11 531,90	4,66
Eclairs	2 520,00	30	75 600,00	14 089,88	5,59
Panna Cotta	990,00	100	99 000,00	18 451,04	18,64
Čokoládový koláč	3 228,00	100	322 800,00	60 161,57	18,64
Muffiny	3 876,00	40	155 040,00	28 895,44	7,45
Ovocný řez	4 116,00	70	288 120,00	53 698,11	13,05
Pařížský řez	4 116,00	70	288 120,00	53 698,11	13,05
Káva	6 978,00	50	348 900,00	65 025,93	9,32
Limonáda	490,00	150	73 500,00	13 698,50	27,96
			2 109 295,00	393 118,00	

Suma přímých nákladů a režií tvoří úplné vlastní náklady výkonu, z nichž je vypočítána 20% zisková marže. V případě nákladnějšího čokoládového koláče je to 10 %. Součtem úplných vlastních nákladů výkonu a ziskové marže lze získat cenu produktu bez DPH. Avšak jako plátce DPH je nutné 15% DPH započítat do ceny prodáváného produktu. Po zaokrouhlení je prodejní cena stanovena u věnečku na 15 Kč/ks, u větrníku na 17,50 Kč/ks, čokoládový koláč stojí 54 Kč a ovocný řez 42 Kč. Obdobně je stanovena i cena cukroví a vdolečků, což je znázorněno v následující tabulce.

**Tabulka 7: Kalkulační vzorec vybraného cukroví v Kč/ks (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Išilské kolečka	Vdolečky	Pařížské tyčinky	Karamelové košíčky
<b>Přímý materiál</b>	1,43	1,59	2,50	1,88
<b>Výrobní režie</b>	2,81	3,04	4,45	2,11
<b>ÚVNV</b>	4,24	4,63	6,95	3,99
<b>Zisková marže</b>	0,85	0,93	0,70	0,80
<b>Cena bez DPH</b>	5,09	5,56	7,65	4,79
<b>DPH [15 %]</b>	0,76	0,83	1,15	0,72
<b>Cena s DPH</b>	5,85	6,39	8,79	5,51

Cukroví bude primárně vyráběno na objednávku zákazníků a nebude pravidelnou součástí nabídky v cukrárně, tudíž je zde počítáno pouze s výrobní režií, nikoliv s odbytovou režií související s provozem cukrárny. Išilské kolečka jsou kolečka vytvořené z kakaovoskořicového těsta spojená dohromady máslovopudingovým krémem a ozdobená čokoládovou polevou a malou růžičkou z marcipánu. Vdolečky

jsou koláčky z kynutého těsta naplněné tvarohem a rozinkami, dozdobené povidly a drobenkou. Pařížské tyčinky jsou tyčinky vytvořené z ořechovocukrového těsta s pařížským krémem na povrchu a namáčené v polevě. Karamelové košíčky jsou košíčky z lineckého těsta naplněné zkaramelizovaným kondenzovaným mlékem a polité čokoládou. Kompletní nabídka zákusků a cukroví spolu s jejich popisem je k nalezení v příloze.

### **3.2.3 Distribuce**

Jak již bylo zmíněno, jedním ze způsobů, jak zákazníci budou moct získat produkty je přímý prodej v místě výroby na Hutisku-Solanci. Buď si zde vyzvednou předem objednané množství, a nebo si mohou vybrat zákusky přímo z chladicí vitríny bez předchozí objednávky. Bude také možné si vyzvednout předem objednané zboží v provozovně v Rožnově pod Radhoštěm, která ale primárně bude sloužit jako cukrárna s kavárnou a ve které si budou moci zákazníci vychutnat zákusky spolu s kávou v příjemném prostředí. V blízkosti Valašského muzea v přírodě bude zase stát pojízdný stánek, v jehož nabídce bude zejména káva a vybrané zákusky a sloužit bude zejména návštěvníkům muzea, jelikož v jeho blízkém okolí se žádná kavárna ani cukrárna nenachází. Tedy prodej bude probíhat bez zprostředkovatele přímo k zákazníkům buď v obci Hutisko-Solanec nebo v Rožnově pod Radhoštěm, což zabezpečuje vyšší pokrytí trhu a lepší dohled nad kvalitou produktů.

### **3.2.4 Propagace**

Jelikož některé produkty zamýšleného podnikání jsou již velmi dobře známy určitému okruhu lidí v okolí, staví to podnik do relativně lepší pozice, než by byla situace firmy bez tradice a osvědčení. V okolí působí tzv. Word of Mouth zejména co se věnečků týká.

Propagace je velmi důležitý nástroj komunikace se stálými zákazníky, stejně tak jako s těmi novými. Nejjednodušší a nejlevnější ale zároveň nejnáročnější k dosažení je již zmíněné Word of Mouth. Je potřeba se však nespolehat jen na to a zejména u nového podniku je třeba, aby si lidé nové firmy všimli a měli chuť se tam zastavit a něco si koupit.

Cukrárna v Rožnově bude své zákazníky lákat zejména na příjemné a stylové prostředí, které se bude lišit od ostatní konkurence, ale zároveň se bude hodit do tohoto relativně malého, ovšem turisticky vyhledávaného města. Dalším stejně významným lákadlem je nabídka relativně tradičních zákusků vyráběných dle tradičních receptur z kvalitních surovin.

Zhruba měsíc před otevřením cukrárny v Rožnově pod Radhoštěm bude v zahalené výloze napsáno: „Již brzy otevíráme“ nebo „Otevíráme již za 30 dnů“ a k tomu maximálně webové stránky. Jen tyto dvě informace v lidech vzbudí zvědavost a spíše si tohoto místa všimnou, navíc ze zvědavosti navštíví firemní stránky.

Na webové stránky společnosti bude zaměřena pozornost, jelikož málokdo z konkurence má webové stránky vůbec vytvořeny. Větší část potom má facebookový profil, ale komunikace přes tento kanál ve většině případů vázne, proto i zde je prostor pro konkurenční boj. Cílem je každý druhý či třetí den informovat zákazníky o sezónní nabídce produktů, novinkách podniku, ale také novinkách v tomto odvětví, a to zejména prostřednictvím fotografií a krátkých komentářů, ale také sdílených článků atd. Tento komunikační kanál bude sloužit zejména pro mladší generaci zhruba ve věku 35 a méně. V budoucnu by mohla být zvažena nějaká forma soutěže přes webové stránky a Facebook jako např. uploadujte svůj oblíbený recept a hlasujte. Tím nejoblíbenějším s nejvíce hlasy bude dočasně obohacena nabídka cukrárny v Rožnově a majitel tohoto receptu získá kávu a zákusek pro dva zdarma. Zákazníci si budou moci rovněž přes formulář na webových stránkách objednávat zákusky a cukroví. Tradičně si však mohou výrobky objednat osobně, přes telefon či email.

Firemní letáčky a katalog produktů bude také k nahlédnutí v podnicích, se kterými bude výrobní spolupracovat. Například v již zmíněném pekařství frgálů ve Stříteži nad Bečvou nebo u cukrářek vyrábějících svatební a jiné dorty. Zároveň tito budou mít své letáčky a katalogy produktů rovněž k nahlédnutí v podnikové prodejně na Hutisku. Lidé totiž často dají na doporučení, jelikož si nejsou vědomi plné nabídky v okolí a jelikož se nejedná o konkurenční ale spíše o doplňující produkty, bude tato spolupráce přínosná.

Segment trhu je zaměřen zejména na obyvatele Rožnovska, proto k oslovení zejména starších lidí bude využito inzerce ve zpravodajích Rožnova a přilehlých obcí, a to

zejména intenzivně v prvních měsících zahájení provozu. Rovněž je možné vyvěsit plakáty či letáčky do místních informačních vitrín, umístěných často blízko autobusových zastávek.

### 3.3 Organizační plán

Cukrárna i výrobní budova budou poprvé otevřeny ke dni 3. dubna 2018. Důvody k tomu jsou dva. Jednak tak vzniká dostatečná doba na přestavení prostoru na výrobní a dalším důvodem je fakt, že v prvních měsících roku se koná nejméně oslav, jelikož je to doba po Vánocích a oslavách Nového roku a také zimní počasí nevybízí zrovna k oslavám. Pojízdny stánek před Muzeem bude stát v době od 1. července do 31. srpna.

#### 3.3.1 Otevírací doba

Provoz výrobní, jak je znázorněno v následujícím obrázku, bude od úterý do pátku v době od 8:00 do 15:00 hodin, v sobotu potom od 8:00 do 12:00. V neděli a pondělí bude zavřeno.

Cukrárna v Rožnově pod Radhoštěm, jak je znázorněno v následujícím obrázku, bude otevřena od úterý do pátku v době od 9:00 do 17:00 a o víkendu od 10:00 do 18:00 hodin. Část konkurence má v neděli zavřeno, druhá část má provoz v neděli značně omezen, což je výhodné hlavně v době letních prázdnin, kdy je Rožnov hojně navštěvován turisty. V pondělí bude cukrárna zavřena, protože pondělí navštěvuje cukrárny nejméně lidí v týdnu a v tak konkurenčním prostředí není nutné mít otevřeno každý den v týdnu.

**Tabulka 8: Otevírací doba cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)**

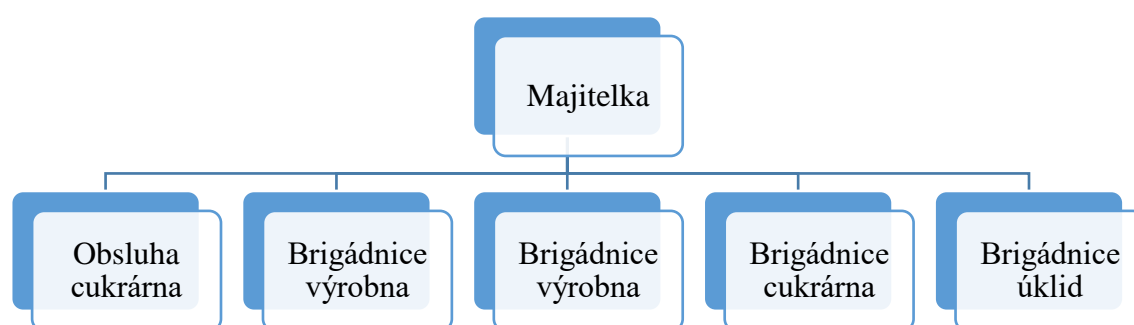
<b>Pondělí</b>	Zavřeno
<b>Úterý</b>	9:00-17:00
<b>Středa</b>	9:00-17:00
<b>Čtvrtek</b>	9:00-17:00
<b>Pátek</b>	9:00-17:00
<b>Sobota</b>	10:00-18:00
<b>Neděle</b>	10:00-18:00

Pojízdny stánek s kávou a vybranými zákusky bude stát před Muzeem zejména v měsících červenci a srpnu, a to každý den od 9:00 do 18:00 hodin, tedy v době, kdy je

samo Muzeum otevřeno návštěvníkům. V průběhu roku bude stánek v provozu při různých akcích, které se v Muzeu konají i mimo hlavní sezónu.

### 3.3.2 Organizační struktura

Jak lze vidět z následujícího schématu, veškerá rozhodovací pravomoc je v rukách majitelky. Organizační struktura je plochá. Majitelka je jediným nadřízeným, kterému jsou přímo podřízeni všichni pracovníci, zároveň je jedním z lidí zaměstnaných v podniku.



Obrázek 5: Schéma organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování)

## 3.4 Personální zdroje

V této kapitole jsou obsaženy informace týkající se pracovní agendy. Tedy informace o potřebném počtu pracovníků na určitých pozicích, jejich kvalifikace, náplň práce a odměna za vykonanou práci.

### 3.4.1 Pracovní pozice a náplň práce

Každé z pracovních míst jsou přiděleny určité úkoly, povinnosti, ale i pravomoci s tímto spojené. Největší rozhodovací pravomoc má majitelka, zároveň však na sebe bere největší díl zodpovědnosti. Veškeré brigádnice budou zaměstnány na základě dohody o provedení práce. Jelikož se bude jednat o studentky nebo důchodkyně, nebude za ně společnost platit sociální a zdravotní pojištění. Pracovníci na dohodu ročně nepřekročí 300 odpracovaných hodin a jejich měsíční mzda nepřekročí 10 000 Kč. Hodinová mzda brigádníků, pracujících na dohodu o provedení práce, je stanovena na 70 Kč.



## **Majitelka**

Zpočátku podnikání bude mít majitelka nejvíce práce. Veškeré zákusky do cukrárny i objednané cukroví bude péct zpočátku ona, v případě větší zakázky si přizve výpomoc v podobě brigádnice na důchodě. Každý den od 6 do 8 hodin ráno bude péct zákusky z odpalovaného těsta, které jsou čerstvé nejlepší a každé pondělí, středu a pátek odpoledne ostatní druhy zákusků a cukroví. Zároveň bude v otevírací době provozovny k dispozici pro přijímání a výdej objednávek zákazníkům a náhodné nákupy přímo v provozovně. V pondělí bude mít celý den volno, který případně využije pro větší nákup surovin. V neděli bude v prvních dvou letech obsluhovat v cukrárně a spolu se stálou obsluhou cukrárny komunikovat se zákazníky na sociálních sítích. Sama pak bude vyřizovat objednávky. Ve vytižených měsících červenci a srpnu bude obsluhovat pojízdný stánek, jelikož Muzeum navštěvují i cizinci a majitelka mluví anglicky a německy. Navíc najít obsluhu, která by mluvila těmito jazyky a byla ochotná obsluhovat v pojízdném stánku s kávou není příliš jednoduché.

## **Obsluha cukrárny**

Jediným trvalým zaměstnancem bude obsluha cukrárny, která bude pracovat 8 hodin denně od úterý do soboty. Tato pracovní síla má za sebou baristický kurz, a tedy umí správně pracovat s kávovarem a připravit tak dobrou kávu. Další náplní práce bude také příprava domácích limonád a obecně obsluha zákazníků. Z počátku nelze počítat s plným vytižením obsluhy, proto bude mít rovněž za úkol komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. V dalších letech lze podle počtu zákazníků uvažovat o přijetí dalšího zaměstnance v obsluze cukrárny. V plné obsazenosti cukrárny by jeden člověk nestíhal plynule obsluhovat zákazníky, proto by oba zaměstnanci byli každý den přítomni. Jeden z nich by pracoval od 9 do 17 hodin a druhý od 10 do 18 hodin.

## **Brigádnice ve výrobě**

Brigádnice ve výrobě bude paní na důchodě, která má s pečením těchto druhů zákusků a cukroví zkušenosti. Vypomáhat bude vždy v době, kdy bude výjimečně velké množství zakázek, které by majitelka sama nestačila péct. Například v prosinci v době pečení vánočního cukroví. Zejména však bude k dispozici v provozovně v červenci a srpnu, tedy v době, kdy majitelka bude obsluhovat ve stánku u Muzea. Týdně tak odpracuje 32 hodin v měsících červenci a srpnu, ročně spolu s týdnem v prosinci

odpracuje 288 hodin. Vypomáhat jí bude v provozovně další brigádnice-studentka, a to vždy 4 hodiny denně ve výrobně a každou neděli v době letních prázdnin bude místo majitelky obsluhovat v cukrárně. To znamená, že odpracuje 30 hodin týdně v měsících červenci a srpnu, spolu s týdnem v prosinci tak odpracuje ročně rovněž 288 hodin.

### **Brigádnice v cukrárně**

V červenci a srpnu lze počítat se zvýšeným počtem zákazníků, než je tomu v jiných měsících. Obsluha cukrárny by tak nemusela stíhat svou práci, a proto jí bude každý den v tomto období vypomáhat brigádnice-studentka, která bude pracovat nejčastěji v době od 10 do 16 hodin, 35 hodin týdně, dohromady 280 hodin ročně. Její náplní práce bude samotná obsluha zákazníků a přípravné práce. Avšak kávu a kasírování bude mít na starosti zaměstnanec cukrárny.

### **Brigádnice úklid**

Každodenní úklid bude mít na starosti obsluha cukrárny, ale důkladnější úklid bude zabezpečen prostřednictvím brigádnice na dohodu o provedení práce. Bude uklízet zhruba hodinu vždy v úterý a pátek mimo otevírací dobu.

### **3.4.2 Mzdové náklady na pracovníky**

V prvních dvou letech podnikání bude společnost zaměstnávat dva pracovníky, a to majitelku, jako provozní a cukrářku, a obsluhu cukrárny. Ve třetím roce se počítá s tím, že počet zákazníků naroste natolik, že jeden člověk by již na obslužení cukrárny nestačil, a proto by se přijal další pracovník na základě pracovní smlouvy. V dobách největší vytíženosti, jako například v červenci a srpnu, budou zaměstnancům vypomáhat brigádníci, buď studenti nebo důchodci, a to na základě dohody o provedení práce. Jejich příjem by nepřekročil hranici 10 000 Kč měsíčně, tudíž by za brigádníky společnost neplatila sociální ani zdravotní pojištění, a ročně by neodpracovali více než 300 hodin. V následujících tabulkách jsou zobrazeny měsíční mzdové náklady na zaměstnance, kterým společnost každý měsíc vyplácí hrubou mzdu a přispívá 25 % hrubé mzdy na sociální pojištění a 9 % hrubé mzdy na zdravotní pojištění. Roční mzdové náklady obsahuje následující kapitola týkající se provozních nákladů, respektive osobních nákladů.

**Tabulka 9: Měsíční mzdové náklady na majitelku v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)**

Měsíční mzdové náklady [Kč]	2018	2019	2020
<b>Hrubá mzda</b>	16 488	16 488	18 320
<b>Sociální pojištění (25 %)</b>	4 122	4 122	4 580
<b>Zdravotní pojištění (9 %)</b>	1 484	1 484	1 649
<b>Celkem</b>	22 094	22 094	24 549

Jak již bylo výše zmíněno majitelka bude sama zaměstnána ve společnosti. Bude vyrábět veškeré zákusky a cukroví, nakupovat suroviny, starat se o přijetí a předání objednávek v otevírací době provozovny, v letních měsících bude obsluhovat stánek před Muzeem. Její hrubá mzda včetně příplatků za práci o víkendech bude v prvních dvou letech činit 16 488 Kč, ve třetím roce se jí hrubá mzda navýší na 18 320 Kč včetně příplatků. Pro společnost to však znamená náklad v podobě nejen hrubé mzdy, ale také 34 % z hrubé mzdy ve formě příspěvků na sociální a zdravotní pojištění. Čistá mzda samotných zaměstnanců je však nižší, a to minimálně o daň z příjmů a sociální a zdravotní pojištění, které se strhávají zaměstnancům z hrubé mzdy, ale odvádí je za ně společnost, avšak logicky nejsou součástí nákladů společnosti.

**Tabulka 10: Měsíční mzdové náklady v Kč na obsluhu v cukrárně (Zdroj: vlastní zpracování)**

Měsíční mzdové náklady [Kč]	2018	2019	2020
Hrubá mzda	13 056	13 056	13 872
Sociální pojištění [25 %]	3 264	3 264	3 468
Zdravotní pojištění [9 %]	1 175	1 175	1 248
<b>Celkem</b>	17 495	17 495	18 588
<b>Celkem za 2 pracovníky</b>	X	X	36 083

V prvních dvou letech bude v cukrárně obsluhovat jeden zaměstnanec, jehož odměna za práci bude činit 80 Kč za hodinu. V předcházející tabulce je tak znázorněna jeho měsíční hrubá mzda včetně příplatků za práci o víkendech, jelikož pracuje v sobotu. Ve třetím roce existence společnosti mu bude navýšena hodinová mzda na 85 Kč/hodinu, čímž se navýší jeho hrubá mzda na 13 872 Kč včetně příplatků. Zároveň se počítá s přijetím dalšího zaměstnance do obsluhy cukrárny, jehož hodinová mzda bude činit 80 Kč za hodinu, což způsobí navýšení mzdových nákladů na 36 083 Kč.

Z následující tabulky lze vyčíst mzdové náklady na brigádníky v měsíci červenci, kdy jich je potřeba nejvíce. Stejně náklady však společnost nese i v měsíci srpnu. Jelikož odměna za práci brigádníků měsíčně nikdy nepřekročí 10 000 Kč a jedná se o studenty či důchodce, společnost za ně neodvádí ani jim nestrhává sociální a zdravotní pojištění.

**Tabulka 11: Červencové mzdové náklady na brigádníky** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Měsíční mzdové náklady [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Brigádnice úklid	480	480	480
Brigádnice výroba 1	8 960	8 960	8 960
Brigádnice výroba 2	8 400	8 400	8 400
Brigádnice cukrárna	9 800	9 800	9 800
<b>Celkem</b>	<b>27 640</b>	<b>27 640</b>	<b>27 640</b>

Jediný z brigádníků, který bude pracovat každý měsíc, je paní na důchodě, která bude provádět větší úklid každé úterý a pátek zhruba hodinu, za to jí připadá odměna ve výši 70 Kč za hodinu, měsíčně dostane 480 Kč. Další brigádnice-důchodkyně bude vypomáhat ve výrobě v červenci a srpnu, kdy bude majitelka obsluhovat stánek před Muzeem, a také v prosinci v době pečení vánočního cukroví. Její mzda činí 70 Kč na hodinu a v době letních prázdnin odpracuje 32 hodin týdně. Vypomáhat jí bude další brigádnice-studentka, která zároveň bude obsluhovat v cukrárně každou neděli místo majitelky. Celkově tak odpracuje 30 hodin týdně a rovněž jí připadne 70 Kč/hodinu. Poslední z brigádnic bude další studentka, která bude vypomáhat při obsluhování cukrárny celkem 35 hodin týdně a za hodinu si tak vydělá 70 Kč.

### **3.5 Finanční plán**

Finanční plán je jedna z nejpodstatnějších částí podnikatelského plánu. Je zde zaměřena pozornost na finanční proveditelnost plánu. Na základě odhadovaných výnosů a nákladů je vyčíslen odhadovaný výsledek hospodaření, díky čemuž je možné zvážit, zda výsledky podnikatelské činnosti přináší očekávaný efekt.

#### **3.5.1 Náklady na založení a vznik společnosti**

Ještě před samotným založením a vznikem společnosti, vznikají podniku určité výdaje spojené s činnostmi vedoucími k založení a vzniku společnosti. Dokud však společnost formálně nevznikne na základě zápisu do obchodního rejstříku, není možné tyto výdaje

účtovat. Proto je dovoleno tyto zřizovací výdaje účtovat přímo do nákladů ke dni vzniku společnosti. Následující tabulka obsahuje výčet zřizovacích výdajů.

**Tabulka 12: Náklady na založení a vznik společnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

Výdaje před vznikem společnosti	Cena [Kč]
Živnostenské oprávnění	2 000
Výpis z rejstříku trestů	100
Zápis do obchodního rejstříku	6 000
Notářský zápis	6 000
<b>Celkem</b>	<b>14 100</b>

Pro podnikání je třeba si vyřídit živnostenské oprávnění, které bude mít společnost ve třech oblastech. S první žádostí živnostenského oprávnění souvisí poplatek ve výši 1 000 Kč, poplatek za každá další živnostenská oprávnění je potom 500 Kč. Aby bylo možné získat živnostenská oprávnění, je nutné doložit výpis z rejstříku trestů. Společnost pak vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku, což je rovněž zpoplatněno.

V souvislosti s počátkem podnikání však vznikají další výdaje, popř. náklady, mezi něž nejvýznamnější jsou výdaje na rekonstrukci a vybavení výroby, stejně tak jako vybavení cukrárny a tvorbu stánku. K tomu, aby bylo možné začít s rekonstrukcí prostor pro výrobu, je nutné nejdříve vyřídit veškerá povolení. S těmito povoleními souvisí poplatek stavebnímu úřadu za vydání rozhodnutí o povolení změny v užívání stavby a stavební povolení a dále potom zpracování požárně bezpečnostního řešení neboli požární zprávy požárním technikem.

**Tabulka 13: Výdaje na začátek podnikání** (Zdroj: vlastní zpracování)

Výdaje na začátek podnikání	Cena s DPH [Kč]	Cena bez DPH [Kč]
Poplatky stavebnímu úřadu	11 000	11 000
Zpracování požární zprávy	1 000	1 000
Rekonstrukce výroby	816 750	675 000
Vybavení výroby	264 748	218 435
Vybavení cukrárny	225 786	186 231
Tvorba a vybavení stánku	109 673	90 637
Zásoby zboží a surovin	17 250	15 000

Tvorba webu a propagace	10 000	10 000
<b>Celkem</b>	<b>1 456 207</b>	<b>1 207 303</b>

Celková rekonstrukce části rodinného domu, který bude přestavěn na výrobní, bude stát 816 750 Kč včetně DPH. K této částce bylo přistoupeno na základě konzultace s projektantem, který usoudil, že stavební úpravy na každý metr krychlový budou 5 000 Kč bez DPH, celkem tedy 675 000 Kč. Po vzniku společnosti však tyto výdaje nebudou zaúčtovány přímo do nákladů. Prostor, ve kterém bude výrobní, je vložen do podnikání majitelkou. Úpravy tohoto prostoru jsou potom jeho technickým zhodnocením, o jehož částku se navyšuje hodnota majetku. Spolu s majetkem bude tedy i jeho technické zhodnocení odepisováno a postupně se tak dostane do nákladů. Majetek v hodnotě od 5 000 do 39 999 bude evidován jako drobný hmotný majetek.

Dále je v předcházející tabulce možné vyčíst výdaje nutné na vybavení výrobní, cukrárny i stánku. Veškeré zařízení ve výrobní bude stát 264 748 Kč včetně DPH, čemuž odpovídá 218 435 Kč bez DPH. V tomto je započítáno veškeré vybavení, tudíž i to, které splňuje podmínky dlouhodobého majetku, který je potřeba odepisovat. Do tohoto majetku bude zařazena trouba v hodnotě 46 733 Kč a chladicí skříň v hodnotě 49 800 Kč bez DPH. Zbývá suma zařízení v souhrnné hodnotě 121 902 Kč, která představuje zařízení jako chladničku, myčku, mixér a další, jejichž pořizovací cena nepřekročila 40 000 Kč a společně netvoří celek vybavení, bude k začátku podnikání zaúčtována rovnou do nákladů jako spotřeba.

Vybavení cukrárny bude potom stát 225 786 Kč včetně DPH. Tato částka je relativně vysoká z důvodu toho, že je nutné nakupovat vybavení, které by stylově sedělo k plánované cukrárně, jako například dřevěné stoly a židle, stylové obložení a pult vyrobený na míru. V částce 186 231 Kč bez DPH je započítán i dlouhodobý majetek, který bude v podobě odpisů postupně rozpočítán do nákladů. Tímto dlouhodobým majetkem je kávovar v hodnotě 65 288 Kč bez DPH a nábytek, který v souhrnu dosáhne hodnoty 43 846 Kč bez DPH. Stejný kávovar bude potom součástí pojízdného stánku, na jehož vybudování bude potřeba 90 637 Kč bez DPH.

Rovněž je potřeba k počátku podnikání zakoupit zboží a suroviny v hodnotě měsíční zásoby. Na základě plánované výroby a plánovaného prodeje v měsíci dubnu, byla

vypočítána hodnota zboží a surovin na měsíc duben ve výši 15 000 Kč bez DPH. Mezi tyto zásoby patří například mouka, máslo, cukr, vejce, káva, sirupy do limonád apod. Samotná koupě materiálu je výdajem, ale není nákladem. Do nákladů se materiál dostává až jeho spotřebou.

Rovněž propagace před a během otevření cukrárny nese náklady. Důraz je zejména na profesionálně vytvořené webové stránky, které odrážejí nostalgickou secesní atmosféru cukrárny. Rovněž nějaké náklady nese také vytvoření a vytisknutí letáčků či inzerce ve zpravodajích okolních obcí. Přímo do nákladů se tak dostane částka 246 349 Kč bez DPH.

### 3.5.2 Provozní náklady

Každý podnik v souvislosti se svou činností vykazuje náklady na jeho provoz. Ani tato společnost není výjimkou. Jedním z prvků, bez kterých by šlo jen těžko vyrábět, jsou pracovníci. Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole týkající se personálních zdrojů, společnost bude zaměstnávat v prvních dvou letech dva pracovníky na plný úvazek, jedním z nich je majitelka, a ve třetím roce přibude další člen obsluhy. Ve vytižených měsících, zejména červenci a srpnu, budou jak ve výrobě, tak v cukrárně vypomáhat brigádníci. Následující tabulka obsahuje výčet osobních nákladů, tedy hrubých mezd, sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka 14: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady [Kč]	2018	2019	2020
<b>Majitelka</b>	198 846	265 128	294 588
Hrubá mzda	148 392	197 856	219 840
SP a ZP	50 454	67 272	74 748
<b>Obsluha cukrárny</b>	157 455	209 940	432 996
Hrubá mzda	117 504	156 672	323 136
SP a ZP	39 951	53 268	109 860
<b>Brigádníci</b>	64 240	65 680	65 680
<b>Celkem</b>	420 541	540 748	793 264

Nejnižší osobní náklady v roce 2018 jsou důsledkem zejména faktu, že podnikání bude zahájeno začátkem dubna, tudíž veškeré náklady v rámci tohoto roku jsou vypočítány za

9 měsíců. V roce 2019 je situace se zaměstnanci i jejich odměnami stejná jako v roce 2018, ale zde bude cukrárna i výrobná fungovat v rámci celého roku, tudíž i osobní náklady jsou vyčísleny za 12 měsíců. Relativně značné zvýšení osobních nákladů v roce 2020 reflektuje situaci, kdy jednak bude do pracovního poměru přijat další zaměstnanec na plný úvazek a také se počítá se zvýšením mzdy majitelky a původního pracovníka v obsluze. V následující tabulce jsou osobní náklady rozepsány na jednotlivé měsíce.

**Tabulka 15: Měsíční osobní náklady v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Měsíc</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Leden		40 069	61 112
Únor		40 069	61 112
Březen		40 069	61 112
Duben	40 069	40 069	61 112
Květen	40 069	40 069	61 112
Červen	40 069	40 069	61 112
Červenec	67 229	67 229	88 272
Srpen	67 229	67 229	88 272
Září	40 069	40 069	61 112
Říjen	40 069	40 069	61 112
Listopad	40 069	40 069	61 112
Prosinec	45 669	45 669	66 712
<b>Celkem</b>	<b>420 541</b>	<b>540 748</b>	<b>793 264</b>

Měsíčně jsou osobní náklady víceméně stejné, výrazně vyšší jsou jen v červenci, srpnu a prosinci, kdy je využívána práce brigádníků. Dále se liší osobní náklady v roce 2020 oproti předcházejícím létům, a to z důvodu přijetí dalšího zaměstnance do stálého pracovního poměru do cukrárny a také z důvodu navýšení mzdy stávajícím zaměstnancům.

Další neméně důležitou složkou provozních nákladů, bez které si lze jen těžko představit fungování podnikání je spotřeba materiálu a náklady vynaložené na prodané zboží. Tyto jsou uvedeny v následující tabulce.



**Tabulka 16: Náklady na spotřebu materiálu a prodej zboží v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Spotřeba materiálu a náklady na prodané zboží [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Spotřeba materiálu	170 884	286 399	382 031
Náklady vynaložené na prodané zboží	19 800	42 000	51 000
<b>Celkem</b>	<b>190 684</b>	<b>328 399</b>	<b>433 031</b>

Spotřeba materiálu je vypočítána na základě plánu výroby a přímých materiálových nákladů na jednotlivé výrobky. S růstem množství vyráběných produktů tak logicky roste i spotřeba materiálu potřebného k jejich vyhotovení. Do materiálové spotřeby tak patří spotřeba mouky, másla, mléka, vajec a dalších surovin. Zbožím jsou pak myšleny produkty, které jsou nakupovány za účelem dalšího prodeje, aniž by je podnik svou činností jakkoli zhodnocoval. Jedná se o různé nápoje ve skleněných láhvích prodávané v cukrárně, jako například džusy, vody, tonic, Coca-Cola apod.

**Tabulka 17: Měsíční spotřeba materiálu a náklady na prodané zboží v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Měsíc</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Leden		19 713	27 044
Únor		20 376	27 710
Březen		21 703	29 039
Duben	15 181	23 670	33 529
Květen	15 181	23 007	31 366
Červen	16 731	24 895	32 774
Červenec	35 904	45 882	61 057
Srpen	37 761	47 650	60 233
Září	16 535	26 222	33 437
Říjen	16 535	25 559	32 110
Listopad	17 429	23 007	29 039
Prosinec	19 427	26 715	35 695
<b>Celkem</b>	<b>190 684</b>	<b>328 399</b>	<b>433 031</b>

Jelikož má společnost ve vlastnictví majetek, který převyšuje hodnotu 40 000 Kč, je nutné tento majetek odepisovat. Odpisy jsou nedílnou součástí provozních nákladů. Odpisy reflektují opotřebení dlouhodobého majetku, nejsou výdajem společnosti, avšak

snižují hospodářský výsledek a tím i základ daně z příjmu. Pro zjednodušení je dále počítáno s rovností účetních a daňových odpisů a zvoleno rovnoměrné odepisování všech skupin dlouhodobého majetku.

**Tabulka 18: Roční odpisy dlouhodobého majetku** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Roční odpisy [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Kávovary	14 364	29 053	29 053
Trouba	5 141	10 398	10 398
Chladicí skříň	5 478	11 080	11 080
Nábytek	4 823	9 755	9 755
Provozovna	13 650	33 150	33 150
<b>Celkem</b>	<b>43 456</b>	<b>93 436</b>	<b>93 436</b>

Kávovary, trouba, chladicí skříň i nábytek spadají do druhé odpisové skupiny, a tedy daňově se odepisují pět let. Při rovnoměrném odepisování jsou odpisy v prvním roce nižší, jelikož se počítá s tím, že majetek byl pořízen v průběhu roku. Ve druhém roce a v dalších letech je hodnota odpisů totožná. Po pěti letech je cena, za kterou byl tento dlouhodobý majetek pořízen, zcela převedena do nákladů. Do majetku společnosti však patří také část domu, kterou majitelka vložila do společnosti a ve které je umístěna provozovna. Tento prostor je vyhrazen jako samostatná jednotka, sloužící k podnikatelským účelům. Hodnota tohoto majetku ve výši 975 000 Kč, odhadnutá soudním znalcem a navýšená o technické zhodnocení v podobě rekonstrukce těchto prostor, je rovněž předmětem odepisování. Spadá do páté odpisové skupiny s délkou odepisování 30 let. Po pěti letech, kdy bude odepsán veškerý majetek, kromě prostor provozovny tak bude roční odpis činit 33 150 Kč, za předpokladu, že společnost nenabyde další hmotný majetek převyšující hranici 40 000 Kč.

Do provozních nákladů však nespádají pouze osobní náklady, spotřeba materiálu a odpisy, ale i další náklady v podobě nájmu, spotřeby energií a dalších, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 19: Ostatní provozní náklady** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Provozní náklady [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Nájemné	66 000	84 000	84 000
Elektrická energie	30 000	40 000	40 000
Vodné a stočné	5 765	7 686	7 686
Doprava	6 347	8 463	8 463
Pojištění podnikatelských rizik	10 000	10 000	10 000
Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele	11 267	14 990	22 905
Internet a paušál	9 000	12 000	12 000
Propagace (inzerce, letáky atd.)	5 000	5 000	5 000
Manka a škody	5 000	5 000	5 000
Opravy a udržování	11 000	11 000	11 000
Ostatní provozní náklady	10 000	10 000	10 000
<b>Celkem</b>	<b>169 379</b>	<b>208 139</b>	<b>216 054</b>

Za prostory, ve kterých funguje, ale nevlastní je, platí společnost nájemné. Za prostory, ve kterých působí cukrárna, zaplatí společnost měsíčně 6 000 Kč. Dále je připočteno nájemné, které se platí za pronájem místa, kde v měsících červenci a srpnu stojí pojízdný stánek, a to rovněž 6 000 Kč za měsíc. V tabulce jsou rovněž uvedeny odhadované náklady za spotřebu elektrické energie v cukrárně i provozovně. Náklady na vodné a stočné jsou vypočítány na základě odhadované spotřeby vody a cen vodného a stočného v dané obci. Cena vodného a stočného bez DPH v Rožnově pod Radhoštěm činí 69,10 Kč/m<sup>3</sup>, kdežto v Hutisku-Solanci je to 59 Kč/m<sup>3</sup>.

Jelikož bude potřeba převážet zákusky z místa výroby do cukrárny a také jezdit nakupovat zásoby surovin, započítává se do provozních nákladů také spotřeba paliva. Ta je vypočítána podle průměrné spotřeby automobilu, odhadovaných ujetých kilometrů a ceny paliva bez DPH.

V rámci podnikání je rozumné si sjednat pojištění podnikatelských rizik, které kryje mimořádné výdaje spojené s živelnou katastrofou, škody vzniklé odcizením či vandalismem, ale zahrnuje rovněž pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku třetím osobám.

Ze zákona musí každý, kdo zaměstnává minimálně jednoho zaměstnance, platit pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, které hradí škody vzniklé zaměstnanci při pracovní činnosti, tedy například pracovní úraz. Toto pojištění se odvádí každé čtvrtletí a vyměřovací základ je stejný jako vyměřovací základ pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění, tedy hrubá mzda za čtvrtletí za všechny zaměstnance. Z tohoto základu se dle sazby uvedené ve vyhlášce č. 125/1993 Sb. vypočítá výše pojistného. Pro činnost společnosti je sazba 4,2. Za brigádníky, za které se neplatí sociální a zdravotní pojištění, se toto pojištění rovněž nepočítá, ale platí se 100 Kč čtvrtletně bez ohledu na počet uzavřených dohod o provedení práce. Již v roce 2006 byl schválen nový zákon o úrazovém pojištění zaměstnanců, dosud však nenabyl účinnosti a počítá se tak nejdříve v roce 2020.

Dalšími provozními náklady jsou náklady za internetové připojení do cukrárny a mobilní paušál. Počítá se i během roku s dalšími náklady na propagaci, a to na inzerci placenou ve zpravodajích okolních obcí a také na tisk propagačního materiálu. Počítá se rovněž s určitou částkou připadající na manka a škody, stejně tak jako na opravy a udržování.

### 3.5.3 Finanční náklady

Za účelem profinancování zejména vysokých počátečních výdajů se počítá s přijetím bankovního úvěru ve výši 500 000 Kč, a to při roční úrokové sazbě 11,6 % na dobu 108 měsíců, tj. 9 let. Měsíční splátka je vyčíslena na 7 480 Kč. V následující tabulce jsou rozepsány roční suma úroku, úmoru a splátek úvěru.

**Tabulka 20: Roční splátka úvěru a její složky** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Roční splátka úvěru [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Úrok	42 559	53 227	48 756
Úmor	24 760	36 532	41 002
<b>Splátka</b>	<b>67 319</b>	<b>89 759</b>	<b>89 758</b>

Právě suma úroku a úmoru tvoří splátku úvěru. Ze začátku jde větší část splátek na úroky a menší část na splácení jistiny. Tato situace se obrací s délkou splácení. Po 9 letech se tak splatí jistina, a navíc se zaplatí 307 840 Kč. Splátka je peněžním výdajem, ale pouze úrok je nákladem.

### 3.5.4 Celkové náklady

Na základě výše rozpočítaných předpokládaných nákladů jsou v následující tabulce vyčísleny celkové náklady za roky 2018-2020, díky nimž bude možné následně vyhodnotit hospodářskou činnost společnosti. Nejvýznamnější část tvoří náklady související se zaměstnanci, tedy osobní náklady v podobě sumy hrubých mezd a sociálního a zdravotního pojištění. Další významnou složkou nákladů je spotřeba materiálu, která se zvyšuje v závislosti na zvyšování prodeje.

**Tabulka 21: Celkové roční náklady** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Celkové náklady [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Náklady na založení a vznik podniku	14 100		
Náklady na začátek podnikání	246 349		
Osobní náklady	420 541	540 748	793 264
Spotřeba materiálu a náklady na prodané zboží	190 684	328 399	433 031
Odpisy dlouhodobého majetku	43 456	93 436	93 436
Ostatní provozní náklady	169 379	208 139	216 054
Nákladové úroky	42 559	53 227	48 756
<b>Celkem</b>	<b>1 127 068</b>	<b>1 223 949</b>	<b>1 584 541</b>

Odpisy do pátého roku fungování společnosti budou stejné, za předpokladu, že nebude pořízen další hmotný majetek, tedy budou činit 93 436 Kč. Po pátém roce bude nadále odepisován pouze prostor výroby, kdy roční odpis činí zhruba 33 000 Kč. U ostatních provozních nákladů lze předpokládat, že se v jednotlivých letech nebudou příliš odlišovat, jelikož značnou část tvoří fixní náklady. V následující tabulce jsou roční náklady rozděleny dle místa vzniku těchto nákladů. Náklady spojené obecně s podnikáním jsou rovnoměrně rozděleny mezi provozovnu, cukrárnu a stánek.

**Tabulka 22: Roční náklady dle místa vzniku** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Roční náklady [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Provozovna	339 771	300 337	345 934
Cukrárna	530 209	644 328	942 648
Stánek	257 088	279 284	295 959
<b>Celkem</b>	<b>1 127 068</b>	<b>1 223 949</b>	<b>1 584 541</b>

Nejnákladnější je provoz cukrárny, jelikož je nutné platit nájemné a také je zde trvale zaměstnán jeden pracovník. V roce 2020 je vysoké zvýšení nákladů v cukrárně způsobeno zejména zaměstnáním dalšího pracovníka na plný úvazek. V prvním roce jsou do nákladů započítány také náklady na založení a vznik společnosti a také náklady na vybavení provozovny, cukrárny a stánku. Tedy jak lze vidět v případě provozovny, jsou náklady v prvním roce vyšší než v druhém roce, ač se v prvním roce začíná podnikat až v dubnu. V následující tabulce jsou tyto náklady zobrazeny v optimistické a pesimistické variantě, které mohou nastat.

**Tabulka 23: Roční náklady v optimistické a pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)**

Roční náklady Kč	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Provozovna	271 817	240 270	276 747	407 726	360 405	415 121
Cukrárna	425 107	516 716	756 709	637 660	775 074	1 135 063
Stánek	205 670	223 427	236 767	308 505	335 141	355 151
<b>Celkem</b>	<b>902 594</b>	<b>980 413</b>	<b>1 270 223</b>	<b>1 353 891</b>	<b>1 470 619</b>	<b>1 905 334</b>

Optimistická výše nákladů je vypočtena jako 85 % realistických nákladů, tedy se předpokládají náklady o 15 % nižší než očekávané realistické náklady. Pesimistická varianta je vypočtena obráceně. Jedná se o 15 % vyšší náklady, než jsou očekávané realistické náklady. Tyto výkyvy oproti realistické variantě by mohly být způsobeny špatnými odhady, například spotřeby energií, nebo špatným odhadem počtu neprodaných zákusků.

### 3.5.5 Odhadované výnosy

Výnosy společnosti jsou tvořeny tržbami z cukrárny, tedy zejména z prodaných zákusků a káv. Dále tržbami z provozovny, které jsou tvořeny tržbami z prodeje cukroví a zákusků přímo objednané zákazníky či prodané přímo ve výrobě. Bezvýznamné nejsou ani tržby zejména z prodeje káv v pojízdném stánku v měsících červenci a srpnu.

Měsíční tržby v následující tabulce vycházejí z plánu prodeje, tedy z předpokládaného počtu zákazníků, kteří denně navštíví cukrárnu, dále z měsíčních objednávek provozovny a denních prodejů v provozovně stejně tak jako z počtu zákazníků, kteří si zakoupí kávu či zákusek u pojízdného stánku. Denní tržby v cukrárně jsou vypočítány jako součin počtu zákazníků v příslušný den a 60 Kč bez DPH jako průměrná útrata na jednoho zákazníka. Každá objednávka je standardizována na svatbu či oslavu

s průměrným počtem 50 lidí, tedy 350 ks cukroví, 50 ks věnečků a 50 ks vdolečků. Cukroví, věnečky a vdolečky jsou vynásobeny jejich cenou bez DPH. Průměrná objednávka tak stojí 3 050 Kč bez DPH. V době Vánoc se počítá se zakázkami na vánoční cukroví, a to 100 ks na jednu zakázku v průměrné ceně 600 Kč. Průměrná útrata na jednoho zákazníka, který přijde přímo do provozovny si koupit zákusky, činí 50 Kč bez DPH. Na každého zákazníka, který nakoupí kávu či zákusek u pojízdného stánku, je počítáno s průměrnou útratou 50 Kč bez DPH.

**Tabulka 24: Měsíční tržby** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Měsíční tržby [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Leden		89 050	103 237
Únor		92 100	106 287
Březen		98 200	112 387
Duben	64 167	104 300	121 537
Květen	64 167	101 250	118 487
Červen	64 167	101 250	118 487
Červenec	274 694	328 686	347 535
Srpen	274 694	328 686	347 535
Září	77 183	107 350	121 537
Říjen	77 183	104 300	115 437
Listopad	74 133	101 250	112 387
Prosinec	86 032	115 500	136 337
<b>Celkem</b>	<b>1 056 420</b>	<b>1 671 922</b>	<b>1 861 190</b>

Jak lze vidět z předcházející tabulky, počítá se s postupným zvyšování tržeb, jelikož nelze z počátku předpokládat vysokou návštěvnost, i přes inzerce a propagaci na sociálních sítích. A vybudovat loajálnost zákazníků rovněž trvá dlouhou dobu.

Výrazně vyšší tržby jsou předpokládány v měsících červenci a srpnu. Důvodů je několik. Nejvýznamnější vliv na tuto situaci má pojízdný stánek, který stojí před Muzeem právě v měsících červenci a srpnu. V blízkosti Muzea není příliš možností objednat si dobrou kávu a v průběhu roku Muzeum navštíví 300 000 lidí, přičemž nejvíce je jich právě v měsících letních prázdnin. Proto lze počítat s tím, že z pojízdného stánku si měsíčně zhruba 3 500 zákazníků zakoupí kávu či zákusek průměrně v hodnotě

50 Kč bez DPH. Meziročně by se počet zákazníků příliš nelišil. Někteří z návštěvníků by také zavítali na náměstí, po cestě by tak neminuli cukrárnu, do které by se někteří z nich podívali. Dalším důvodem vyšších tržeb v červenci a srpnu je fakt, že právě tyto měsíce, kromě dubna, června a září, jsou oblíbené pro konání různých oslav a svateb, proto se počítá s vyšším počtem objednávek na oslavy právě v těchto měsících. Stejně tak dobré počasí láká k různým sešlostem, při kterých lidé hostí své kamarády a známé něčím na stůl, často také zákusky.

Nejnižší tržby se očekávají v lednu, jelikož je doba ihned po Vánocích a oslavách Nového roku, kdy jsou lidé převedeni sladkostmi a vším možným. Zároveň ani počasí nevybízí k slavnostem, a navíc začíná období plesů a bálů. Dva dny v březnu se pak každoročně koná Josefovský jarmark přímo na náměstí, což láká velké množství lidí, kteří se před chladným počasím schovávají do kaváren a cukráren, které jsou přeplněné. Podobná situace nastává v listopadu, kdy se koná Všesvatský jarmark. Duben je jedním z měsíců, ve kterých se odehrávají první svatby, proto lze očekávat zvýšený počet objednávek právě na ně či na oslavy. Další měsíce, ve kterých se odehrávají jedny z posledních svateb jsou září a říjen. Prosincové tržby jsou pak ovlivněny zejména zakázkovým pečením na vánoční cukroví, o které je každoročně velký zájem z důvodu čím dál tím větší vytiženosti lidí. V následující tabulce jsou roční tržby rozděleny podle toho, kde vznikly, zda v provozovně, cukrárně či ve stánku.

**Tabulka 25: Roční tržby** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Roční tržby [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Provozovna	124 650	255 350	322 550
Cukrárna	591 570	1 048 572	1 160 640
Stánek	340 200	368 000	378 000
<b>Celkem</b>	<b>1 056 420</b>	<b>1 671 922</b>	<b>1 861 190</b>

Nejvíce tržeb je dosaženo v cukrárně. Na první pohled téměř dvojnásobný nárůst v roce 2019 je způsoben jednak faktem, že v roce 2018 byla cukrárna otevřena až od dubna, ale další příčina předpokládaného nárůstu tržeb je díky propagaci a oblíbenosti cukrárny vzhledem k její příjemné a stylové atmosféře. Velmi významné jsou tržby z prodeje zejména kávy ve stánku, kterých je dosaženo za měsíce červenec a srpen. S postupným nezanedbatelným meziročním růstem tržeb se počítá také přímo v provozovně.



**Tabulka 26: Roční tržby optimistická a pesimistická varianta** (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční tržby [Kč]	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Provozovna	143 348	293 653	370 933	105 953	217 048	274 168
Cukrárna	680 306	1 205 858	1 334 736	502 835	891 286	986 544
Stánek	391 230	423 200	434 700	289 170	312 800	321 300
<b>Celkem</b>	<b>1 214 883</b>	<b>1 922 710</b>	<b>2 140 369</b>	<b>897 957</b>	<b>1 421 134</b>	<b>1 582 012</b>

Předcházející tabulka obsahuje roční tržby, a to v optimistické a pesimistické variantě. Tržby v rámci optimistické předpovědi byly vypočítány jako realistické tržby, zobrazeny v tabulce 20, navýšené o 15 %. Naproti tomu tržby pesimistické varianty jsou o 15 % nižší než tržby realistické varianty. Tyto výkyvy by mohly být způsobeny špatnými odhady oblíbenosti cukrárny, provozovny či stánku zákazníky, a to ať pozitivním či negativním směrem.

### 3.5.6 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy, dosaženými za sledované období, a náklady, vynaložené na dosažení těchto výnosů. Jak je možné vyčíst z následující tabulky. V prvním roce náklady přesahují hodnotu výnosů. Důvodem je zejména fakt, že založení podniku si žádá vysoké počáteční náklady. Zároveň nelze hned ze začátku otevření provozovny a cukrárny očekávat vysokou návštěvnost ze strany zákazníků. Zákazníkům chvíli trvá, než se dozvědí o společnosti, než si se společností vytvoří vztah, než se cukrárna stane oblíbeným místem a provozovna místem, na které se obrátí v případě oslav jejich životních událostí. O to více toto platí v natolik konkurenčním prostředí, jaké panuje v Rožnově pod Radhoštěm.

**Tabulka 27: Výsledek hospodaření** (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření [Kč]	2018	2019	2020
Provozovna	-215 121	-44 987	-23 384
Cukrárna	61 361	404 244	217 992
Stánek	83 112	88 716	82 041
<b>Celkem</b>	<b>-70 648</b>	<b>447 973</b>	<b>276 649</b>

V dalších letech je však vykázán kladný výsledek hospodaření, tedy zisk. Meziroční snížení zisku v roce 2020 je způsobeno zejména zvýšenými osobními náklady, kdy je přijat jeden pracovník na plný úvazek jako obsluha do cukrárny a zároveň je zvýšena

mzda stávajícím zaměstnancům. Záporný výsledek hospodaření ve druhém a třetím roce fungování společnosti je v provozovně způsobený zejména vcelku vysokými odpisy, které za rok činí zhruba 54 000 Kč, a třetinou úroků z úvěru, která pro provozovnu činí zhruba 17 000 Kč. Nejvýnosnější je tedy cukrárna. I když s přihlédnutím k tomu, že provoz pojízdného stánku za 2 měsíce v roce vynesou zisk zhruba 80 000 Kč, zdá se provoz stánku ještě výnosnější než cukrárna. V následující tabulce je vyčíslen hospodářský výsledek optimistické a pesimistické varianty na základě tabulek 20 a 23 nákladů a výnosů těchto variant.

**Tabulka 28: Výsledek hospodaření v optimistické a pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)**

VH [Kč]	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Provozovna	-128 470	53 383	94 185	-301 773	-143 357	-140 953
Cukrárna	255 199	689 142	578 027	-134 826	116 213	-148 519
Stánek	185 560	199 773	197 933	-19 335	-22 341	-33 851
<b>Celkem</b>	<b>312 289</b>	<b>942 298</b>	<b>870 146</b>	<b>-455 934</b>	<b>-49 485</b>	<b>-323 323</b>

V nejlepší možné variantě se počítá s relativně významným ziskem již v prvním roce fungování společnosti. V následujících letech by se zisk zhruba ztrojnásobil. Oproti tomu pesimistická varianta počítá s nižšími výnosy a vyššími náklady, než je tomu u realistické varianty. Ve sledovaných letech by společnost byla ve ztrátě, která se dá očekávat v prvním roce, avšak ve třetím roce fungování společnosti v tak vysoké výši už nesignalizuje nic dobrého.

### 3.5.7 Rozvaha

Jelikož je společnost zapsána v obchodním rejstříku, vyplývá jí povinnost vést účetnictví. S tím také souvisí sestavení finančních výkazů v rámci účetní závěrky. Jasně danou formu má výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Cash flow jako výkaz peněžních toků nemá zákonem předepsanou formu. Rozvaha, tedy výkaz o stavu majetku a zdrojů krytí tohoto majetku je stavový výkaz sestavovaný k poslednímu dni kalendářního roku. Na začátku podnikání se sestavuje tzv. zahajovací rozvaha, tedy majetek a zdroje figurující ve společnosti při jejím vzniku. Právě zahajovací rozvaha je zobrazena v následující tabulce. Od roku 2016 platí rozvaha v poněkud upraveném stavu, kdy určité položky byly přetříděny do jiných oddílů, než bylo dříve zvykem. Zvlášť jsou například rozděleny peněžní prostředky od krátkodobého finančního majetku. Zrušen byl oddíl

bankovní úvěry a výpomoci. Bankovní úvěry jsou nyní součástí závazků, a to buď dlouhodobých či krátkodobých, v řádku označeném jako závazky k úvěrovým institucím. Stále však platí, že suma aktiv se musí rovnat sumě pasiv.

**Tabulka 29: Zahajovací rozvaha** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Aktiva</b>	<b>Kč</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	300 000	<b>Vlastní kapitál</b>	400 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	400 000
Dlouhodobý hmotný majetek	300 000	Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
<b>Oběžná aktiva</b>	1 100 000	<b>Cizí zdroje</b>	1 000 000
Zásoby		Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Krátkodobý finanční majetek		<i>Dlouhodobé závazky</i>	1 000 000
Peněžní prostředky	1 100 000	<i>Krátkodobé závazky</i>	
<b>Aktiva celkem</b>	1 400 000	<b>Pasiva celkem</b>	1 400 000

Do podnikání majitelka vloží majetek, tedy prostor výroby, v hodnotě 300 000 Kč a peněžní prostředky ve výši 100 000 Kč. Součástí dlouhodobých závazků je bankovní úvěr v hodnotě 500 000 Kč a úvěr od členů rodiny v hodnotě 500 000 Kč, které jsou součástí finančních prostředků společnosti a budou použity k rekonstrukci a vybavení vloženého majetku stejně tak jako k vybavení cukrárny a stánku. V následujících tabulkách je zachycena rozvaha sestavená vždy k 31. 12. pro první tři roky podnikání.

**Tabulka 30: Strana aktiv rozvahy v netto hodnotě v letech 2018-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Aktiva [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	1 202 501	1 109 065	1 015 629
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1 202 501	1 109 065	1 015 629
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	157 442	665 849	959 987
Zásoby	10 800	17 000	22 000
Pohledávky	0	0	0

Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	146 642	648 849	937 987
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 359 943</b>	<b>1 774 914</b>	<b>1 975 616</b>

V dlouhodobém majetku na straně aktiv je zachyceno vybavení a prostor výroby s technickým zhodnocením v netto hodnotě, tedy jejich pořizovací cena je každým rokem ponížena o hodnotu odpisů. Společnost nedisponuje nehmotným ani finančním dlouhodobým majetkem. Oběžná aktiva jsou mj. tvořena hodnotou zásob na skladě, tedy nakoupeného, avšak nespotřebovaného materiálu a neprodaného zboží. Tato hodnota není příliš vysoká, jelikož není třeba se vysoce předzásobovat, navíc spousta potravin má relativně krátkou dobu spotřeby a v případě potřeby není problém zakoupit materiál operativně v rámci pár minut. Další složkou oběžného majetku jsou peněžní prostředky v pokladně a na bankovním účtu. Suma aktiv převyšuje milion korun a každoročně se zvyšuje, zejména v důsledku zvyšování peněžních prostředků, tyto by bylo moudré, i vzhledem k výši výsledku hospodaření, investovat do dalšího rozvoje. V rámci zachování bilanční rovnosti vykazuje suma pasiv stejnou výši jako suma aktiv.

**Tabulka 31: Strana pasiv rozvahy v letech 2018-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pasiva [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>329 352</b>	<b>692 359</b>	<b>916 604</b>
Základní kapitál	400 000	400 000	400 000
Kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření min. let	0	-70 648	292 395
VHBÚO	-70 648	363 043	224 209
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 030 591</b>	<b>1 082 555</b>	<b>1 059 012</b>
Rezervy	0	0	0
<b>Závazky</b>	<b>1 030 591</b>	<b>1 082 555</b>	<b>1 059 012</b>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>975 240</i>	<i>938 708</i>	<i>897 706</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>55 351</i>	<i>143 847</i>	<i>161 306</i>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 359 943</b>	<b>1 774 914</b>	<b>1 975 616</b>

Vlastní kapitál je tvořen výší základního kapitálu, která se ve sledovaných letech nemění, a výsledkem hospodaření, se kterým se zpočátku nijak nemanipuluje a pouze se

převádí do výsledku hospodaření minulých let. Cizí zdroje jsou tvořeny závazky, a to zejména těmi dlouhodobými, do kterých spadá bankovní úvěr, snížený každý rok o hodnotu úmoru, a půjčka od rodinných příslušníků, která se začne splácet počínaje čtvrtým rokem fungování podniku.

V krátkodobých závazcích jsou na konci roku zahrnuty závazky k zaměstnancům v podobě prosincové mzdy, která bude vyplacena v lednu. Dále s tím související sociální a zdravotní pojištění, které je nutné odvést za zaměstnavatele i zaměstnance stejně jako daň z příjmů ze mzdy zaměstnanců. Další složkou krátkodobých závazků, která na konci účetního období vykazuje zůstatek, je daňová povinnost daně z přidané hodnoty. Společnost je v roce 2018 zaregistrována jako nový plátce DPH, z toho důvodu je jí přiděleno automaticky měsíční zdaňovací období. Změnu z měsíčního na čtvrtletního plátce DPH je možné až od ledna 2020. I z toho důvodu jsou krátkodobé závazky v roce 2020 poněkud vyšší. Poslední a významnou složkou krátkodobých závazků je daň z příjmů právnických osob, která je k 31. 12. vyčíslována, ale placena je až později. V prvním roce převyšují cizí zdroje nad vlastním kapitálem, ale s rostoucí výší zisku se tento rozdíl stále více smazává. Skrz položku výsledek hospodaření běžného účetního období je rozvaha propojena s výkazem zisku a ztráty. Tedy položka výsledek hospodaření za účetní období, resp. zisk po zdanění, ve výkazu zisku a ztráty a výsledek hospodaření běžného účetního období v rozvaze musí být totožné.

### **3.5.8 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je přehledem dosažených výnosů a vynaložených nákladů za účetní období, které v tomto případě kopíruje kalendářní rok. Účelem sestavení tohoto tokové výkazu je zjištění výsledku hospodaření za účetní období. Následující tabulka představuje výkaz zisku a ztráty za období 2018-2020, přičemž pro zjednodušení byly vynechány nulové položky.

Tabulka 32: Výkaz zisku a ztráty za období 2018-2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty [Kč]	2018	2019	2020
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	1 027 920	1 611 922	1 792 190
<b>Tržby za prodej zboží</b>	28 500	60 000	69 000
<b>Výkonová spotřeba</b>	584 245	496 548	601 180
<b>Osobní náklady</b>	420 541	540 748	793 264
<b>Odpisy DHM</b>	43 456	93 436	93 436
<b>Ostatní provozní náklady</b>	36 267	39 990	47 905
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-28 089	501 200	325 405
<b>Nákladové úroky</b>	42 559	53 227	48 756
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-42 559	-53 227	-48 756
<b>VH před zdaněním</b>	-70 648	447 973	276 649
<b>Daň z příjmů [19 %]</b>	0	84 930	52 440
<b>VH po zdanění</b>	-70 648	363 043	224 209

Jak lze vidět, provozní výsledek hospodaření je záporný pouze v prvním roce, kdy jsou ve výkazu zisku a ztráty vykázány značné náklady spojené s počátkem podnikání. V dalších letech již společnost generuje provozní zisk. Jinak je na tom finanční výsledek hospodaření, který je záporný ve všech sledovaných letech, jelikož na tuto situaci působí vcelku značné nákladové úroky placené z úvěru. Finanční výsledek hospodaření tak koriguje provozní výsledek hospodaření a tím tvoří celkový výsledek hospodaření. Daň z příjmů je potom vypočítána jako 19 % ze základu daně, kterým je výsledek hospodaření před zdaněním zaokrouhlený na celé tisíce korun dolů. V prvním roce generuje společnost ztrátu, proto ani neplatí daň z příjmů. Výsledek hospodaření po zdanění nebo také čistý zisk je vyjádřen výsledkem hospodaření před zdaněním sníženým o daň z příjmů.

### 3.5.9 Cash flow

Na rozdíl od předešlých dvou výkazů je výkaz cash flow resp. výkaz peněžních toků nepovinný a nemá ani pevně stanovenou formu. Je možné jej tvořit tzv. přímou a nepřímou metodou. V následující tabulce je cash flow vyčíslen právě nepřímou metodou, která rozlišuje cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti každý zvlášť a až na konci je vyčíslen celkový cash flow. Výsledek hospodaření je upraven

takový způsobem, aby reflektoval právě peněžní toky. Například náklady, které byly k vyčíslení výsledku hospodaření použity, ale neznamenaly zároveň výdaj peněžních prostředků, jsou přičítány, typicky se jedná o odpisy. Podobně je výsledek hospodaření upravován také o příjmy, které se nepromítly ve výnosech či výnosy, které nesouvisející s příjmem peněžních prostředků.

**Tabulka 33: Cash flow v letech 2018-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Cash flow [Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	1 100 000	146 642	648 849
Výsledek hospodaření před zdaněním	-70 648	+447 973	+276 649
Odpisy DNM a DHM	+43 456	+93 436	+93 436
Vyúčtované nákladové úroky	+42 559	+53 227	+48 756
Změna stavu pohledávek	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	+55 351	+3 530	+60 785
Změna stavu zásob	-10 800	-6 200	-15 800
Vyplacené úroky	-42 559	-53 227	-48 756
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	-84 930
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	+17 359	+538 739	+330 140
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-945 957	0	0
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	-945 957	0	0
Dopady změn dlouhodobých závazků	-24 760	-36 532	-41 002
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>	-24 760	-36 532	-41 002
<b>Zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	-953 358	+502 207	+289 138
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	146 642	648 849	937 987

Cash flow z provozní činnosti je ve všechny roky kladný, tudíž provozní činnost společnosti generuje peněžní příjmy. V prvním roce však je potřeba nakoupit majetek, jehož pořizovací cena je postupně promítána do nákladů v průběhu let, avšak pouze v prvním roce je v souvislosti s tímto zaznamenán výdaj peněžních prostředků, a to vcelku značný. Kvůli tomuto je pořízen bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč. V souvislosti s ním jdou přímo do nákladů úroky z tohoto úvěru, avšak část splátky, která představuje úmor je každoměsíčním výdajem, který je nutno promítnout do položky dopady změn dlouhodobých závazků v cash flow z finanční činnosti. Snížení

hodnoty bankovního úvěru představuje výdaj, a tato položka tak vykazuje zápornou hodnotu. Toto je možné vidět detailněji z přílohy, ve které je cash flow prvního roku rozvrženo na jednotlivé měsíce.

Značná část peněžních prostředků vložených do podnikání je použita na investiční činnost v prvním roce, což ovlivňuje stav peněžních prostředků na konci období. Hodnota této položky je vždy totožná s položkou Peněžní prostředky v rozvaze, která je sestavována právě na konci účetního období.

### 3.5.10 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Pro zhodnocení finanční situace podniku je žádoucí využít některých ukazatelů finanční analýzy, které vycházejí ze zpracovaných účetních výkazů. Pro účely této práce jsou vybrány následující.

**Tabulka 34: Vybrané ukazatele finanční analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Vybrané ukazatele</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilita aktiv [%]	-2,07	28,24	16,47
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	-21,45	52,44	24,46
Obrat celkových aktiv	0,78	0,94	0,94
Celková zadluženost [%]	75,78	60,99	53,60
Běžná likvidita	2,84	4,63	5,95

#### **Rentabilita celkových aktiv**

Rentabilita celkových aktiv se vypočítává jako podíl zisku před úroky a zdaněním a hodnotou celkových aktiv. Vyjadřuje výši zisku, která připadá na jednu korunu aktiv. V prvním roce jsou obě rentability záporné, jelikož podnik vykazuje ztrátu. Obecně čím vyšší ziskovost, tím lépe pro podnik. Celková aktiva přináší kolem 28 % zisku v roce 2019 a 16 % zisku v roce 2020. Toto meziroční snížení rentability je způsobeno nižším vykázaným ziskem a zároveň vyšší hodnotou celkových aktiv způsobenou zejména v důsledku vysokých peněžních prostředků.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Čistý zisk je podělen výší vlastního kapitálu, což vyjadřuje výši zhodnocení kapitálu vloženého majitelkou. Každá koruna vlastního kapitálu přinese zhruba 50 haléřů čistého zisku v roce 2019. V roce 2020 je to méně, vlastní kapitál přináší 24 % čistého zisku, což samo o sobě je dobrý výsledek. Meziroční snížení bylo způsobeno snížením čistého



zisku, zejména kvůli vyšší nákladovosti způsobené přijetím dalšího zaměstnance. Zároveň se zvýšila hodnota vlastního kapitálu, jelikož se ziskem se nijak nepracovalo, ale pouze se převedl do dalšího období.

### **Obrat celkových aktiv**

Podíl tržeb na celkových aktivech vyjadřuje kolikrát se hodnota celkových aktiv obrátí v tržbách. Samozřejmě čím vyšší hodnota, tím lépe. V prvním roce se v tržbách obrátí zhruba tři čtvrtiny hodnoty aktiv. V dalších letech se však tato hodnota přibližuje k jedné, což znamená že za rok se celková výše aktiv téměř obrátí v tržbách, tedy vývoj je pozitivní.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je vypočítána jako podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. V prvním roce je zhruba 75 % majetku financováno cizími zdroji. V dalších letech se celková zadluženost snižuje. Ve třetím roce je majetek financován zhruba 50 % vlastním kapitálem a 50 % cizími zdroji.

### **Běžná likvidita**

Podílem oběžných aktiv na krátkodobých závazcích je možné zjistit ukazatel celkové likvidity. Vyjadřuje kolikrát je možné výši oběžných aktiv uhradit krátkodobé závazky. Oběžná aktiva jsou natolik vysoká, že hned v prvním roce je možné krátkodobé závazky z nich uhradit více než dvakrát. V dalších letech se oběžná aktiva vysoce zvyšují, ale krátkodobé závazky nikoliv, což je důvodem toho, že v roce 2020 by bylo krátkodobé závazky uhradit z oběžných aktiv téměř šestkrát. Navíc drtivou většinu oběžných aktiv tvoří peněžní prostředky na účtu či v pokladně, tedy nejlikvidnější část majetku, což je velmi dobrá situace. Avšak tuto situaci nelze považovat za optimální. Hodnota peněžních prostředků je příliš vysoká a tyto peníze se nijak nezhodnocují. Bylo by to vhodné tyto volné peněžní prostředky investovat.

## **3.6 Hodnocení rizik**

S každou podnikatelskou činností jsou spojena rizika, která mohou tuto činnost do větší či menší míry ohrozit. Důležité je si uvědomit tato rizika a dopad, který mohou způsobit

v případě, že nastanou, a mít připravený plán, jak na tato rizika reagovat. Některá rizika jsou natolik nepravděpodobná či mají tak nízký dopad, že je lépe je jednoduše akceptovat. Některým rizikům je možné předcházet. Na jiná rizika je možné reagovat až v momentě, kdy nastanou.

V rámci analýzy rizik se vyhodnocuje hodnota rizika, která je součinem její pravděpodobnosti a dopadu. Pravděpodobnost, že riziko nastane je na škále od 0 do 1, kdy po vynásobení stem si lze pod těmito čísly představit procento, tedy pravděpodobnost od 0 do 100 %. V intervalu (0;0,2) se jedná o riziko velmi nepravděpodobné, <0,2;0,4) je riziko nepravděpodobné, <0,4;0,6) riziko neutrální, <0,6;0,8) je riziko pravděpodobné a <0,8;1> se jedná o riziko vysoce pravděpodobné.

Dopad rizika je hodnota, kterou by bylo potřeba nést v případě, kdyby riziko nastalo. Je možné jako dopad vyčíslit finanční částku, kterou by bylo potřeba uhradit, kdyby riziko nastalo. V tomto případě jsou však zvoleny intervaly čísel, které reflektují míru dopadu rizika. V intervalu (0;0,2) je zastoupena velmi nízká míra dopadu, řádově si lze představit stovky Kč. Intervalem <0,2;0,4) je zastoupena nízká míra dopadu, řádově tisíce Kč. V intervalu <0,4;0,6) leží střední míra dopadu, řádově desetitisíce. Intervalem <0,6;0,8) je zastoupena vysoká míra dopadu, řádově desetitisíce Kč. V intervalu <0,8;1> je velmi vysoká míra dopadu, řádově ve statisících až milionech.

Hodnota rizika jako součin pravděpodobnosti a dopadu tak leží na škále od 0 do 1. Interval (0;0,2) značí velmi nízké riziko, které je akceptovatelné. V intervalu <0,2;0,4) leží nízké riziko, <0,4;0,6) střední riziko, <0,6;0,8) velké riziko, <0,8;1> je velmi vysoké riziko. Následující tabulka obsahuje výčet rizik, jejich pravděpodobnost, dopad, hodnotu rizika a opatření.

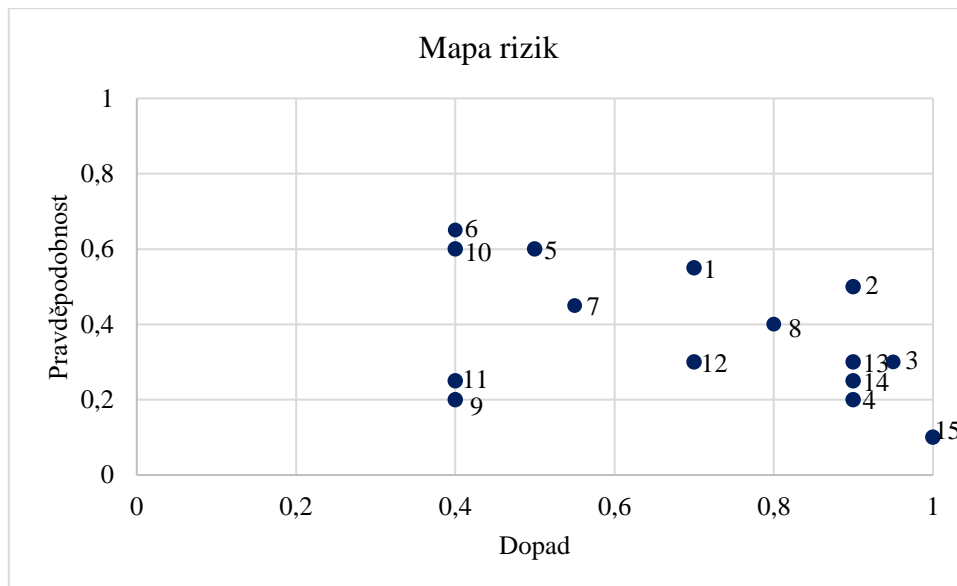
**Tabulka 35: Hodnota rizik a protiopatření** (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Riziko</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>HR</b>	<b>Opatření</b>
1	Vstup nové konkurence na trh	0,55	0,7	0,385	Vybudování dobrého vztahu se zákazníky, spokojenost zákazníků, zdůraznění jedinečnosti
2	Nižší zájem zákazníků, než je předpokládáno	0,5	0,9	0,45	Zefektivnění marketingových akcí

3	Špatné stanovení cen a navržení sortimentu	0,3	0,95	0,285	Upravení kalkulací a ceny, změna struktury sortimentu
4	Zdravotní problémy zákazníků způsobené zákusky	0,2	0,9	0,18	Omezit používání rizikových surovin, pojištění, striktní dodržování zásad a plně funkční systém HACCP
5	Úrazy zaměstnanců	0,6	0,5	0,3	Vymezení pravidel BOZP, pojištění
6	Nepoctivost zaměstnanců	0,65	0,4	0,26	Vedení záznamů o prodejkách a o spotřebě, průběžná kontrola
7	Ztráta stávajících zaměstnanců	0,45	0,55	0,248	Adekvátní odměňování, zvýšení mzdy, benefity
8	Vypovězení nájmu/zvyšování nájmu	0,4	0,8	0,32	Domluva s pronajímatelem, dlouhodobá smlouva o pronájmu, vytvoření rezervy pro tento případ
9	Porušení legislativních podmínek	0,2	0,4	0,08	Sledovat HACCP, BOZP, hygienická pravidla. Akceptace rizika
10	Zpřísnění legislativních podmínek	0,6	0,4	0,24	Sledování dění v politice i ve společnosti, akceptace rizika
11	Neefektivní marketing	0,25	0,4	0,1	Využití rady marketingových expertů
12	Nemožnost splácet úvěr	0,3	0,7	0,21	Domluva s bankou
13	Změna preferencí obyvatel	0,3	0,9	0,27	Sledovat trendy ve stravování, obohatit výrobní program
14	Vandalismus	0,25	0,9	0,225	Pojištění
15	Živelné katastrofy	0,1	1	0,1	Pojištění

Nejvyšší hodnotu rizika nese nižší než předpokládaný zájem zákazníků, a to z toho důvodu, že reakce potenciálních zákazníků je těžké odhadnout, tudíž může dojít k situaci, kdy oblíbenost produktů a cukrárny bude menší než předpokládaná. Pokud by k tomu došlo, je třeba zviditelnit výrobu a cukrárnu, aby je zákazníci viděli v takto

konkurenčním prostředí. Poukázat na výjimečnou atmosféru cukrárny, vlastní zákusky a zároveň přijatelné ceny. V následujícím grafu jsou rizika zobrazeny v mapě rizik na základě jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu. Ke každému bodu je možné přiřadit právě jednu hrozbu, a to na základě čísel jednotlivých bodů, které jsou totožné s čísly v tabulce.



**Graf 8: Mapa rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

Vstup nové konkurence je rovněž relativně pravděpodobný, protože vstupu na tento trh mnoho nebrání, zejména co se týká cukrárny, u výroby už to tak jednoduché není. Je třeba si hýčkat své dosavadní zákazníky, zaměřit se na jejich spokojenost, vyslyšet jejich potřeby. Zdůraznit jedinečnou atmosféru cukrárny s vlastními tradičními zákusky a příjemnou obsluhou jako prvky odlišení se od konkurence. Jednoduše vybudovat si loajální zákazníky.

Změna preferencí obyvatel je další závažné riziko. Spousta trendů je jen módními hity, které po sezóně odezní, avšak některé mohou ovlivnit zákazníky po delší dobu, zvlášť pokud jsou spojeny se zdravotními aspekty života. Proto je třeba nejen vyslyšet zákazníky, ale také aktivně sledovat trendy v oblasti stravování a při zaznamenání větší poptávky tyto trendy zakomponovat dočasně či trvale do výrobního programu výroby.

Další rizika jako vandalismus, životní katastrofy či úrazy zaměstnanců nelze dopředu nijak zásadně ovlivnit. Je však možné se proti nim pojistit. Proti zdravotním problémům

zákazníků zapříčiněným zákusky lze sjednat pojištění škody třetím osobám způsobené vadou výrobku. Předejít těmto problémům však lze také tak, že se bude pravidelně kontrolovat expirační doba surovin a rizikové suroviny se nebudou používat v rámci určitých technologických postupů. Například syrová vejce jsou často oblíbenou surovinou v mnoha receptech na krémy, avšak výroba takové receptury používat nebude.

Mnoho rizik souvisí se zaměstnanci. Takovými jsou například riziko jejich nepoctivosti, myšleno krádeže peněz z pokladny či nabízených produktů. Toto riziko lze snížit prostřednictvím vedení záznamů o prodeji a spotřebě zboží a materiálu a o jejich průběžné kontrolování. Riziko se značným dopadem je rovněž ztráta zaměstnanců. Díky vyslyšení požadavků zaměstnanců a adekvátnímu a zdůvodnitelnému zvýšení mzdy je vyšší pravděpodobnost, že zaměstnanci nebudou mít důvod ze společnosti odcházet. Dopomocť mohou i benefity například ve formě nákupu zákusků pro vlastní účely do určitého limitu za nižší cenu.

Nepravděpodobná není ani varianta, že dojde ke změně legislativních podmínek, a to ať pro podnikání obecně či pro podnikatele vyrábějící potraviny. Podnikatelské prostředí je legislativními podmínkami značně ovlivňováno. Na prostředí, ve kterém může být ohroženo zdraví spotřebitelů je brán zvláštní zřetel, proto také existuje mnoho hygienických a jiných pravidel pro výrobu potravin. S postupem času však přibývají, než ubývají. Nezbývá než se jimi řídit, sledovat politické dění a připravit se na ně s předstihem. Právě přehršel pravidel v tomto odvětví může způsobit také to, že při návštěvě některého kontrolního orgánu bude zjištěno pochybení. Je tedy nutné si zjistit veškerá pravidla, řídit se podle nich a obeznámit jimi i zaměstnance. Případnou pokutu nezbývá než uhradit.

Pokud by došlo k situaci, kdy by společnost nebyla schopná platit úvěr, je nutné ihned kontaktovat banku a domluvit se na případném splátkovém kalendáři. Při neefektivní marketingové kampani je možné využít rad některého z marketingových specialistů zaměřených na cukrárny a kavárny.

### 3.7 Zhodnocení podnikatelského plánu

Provoz společnosti bude zahájen 3. dubna 2018. Cukrárna v Rožnově pod Radhoštěm bude nabízet zákusky vyrobené z kvalitních surovin z vlastní výroby situované v nedaleké obci Hutisko-Solanec, kde si zákazníci budou moct zákusky a cukroví rovněž objednávat pro své potřeby. Každý den v měsících červenci a srpnu bude před Valašským muzeem v přírodě stát pojízdný stánek s nabídkou káv a vybraných druhů zákusků. Vzhledem k vysoké konkurenci cukráren a kaváren v Rožnově nebude konkurenční boj probíhat prostřednictvím ceny, ale prostřednictvím výjimečného prostředí a atmosféry, kterou cukrárna nabízí. Pozornost bude rovněž zaměřena na komunikaci se zákazníky zejména prostřednictvím sociálních sítí Facebook.

Vysoké vstupní výdaje si žádají bankovní půjčku, kterou doplní půjčka od rodinných příslušníků. V prvním roce se předpokládá vykazování ztráty způsobené zejména vysokými počátečními náklady, v dalších letech by již společnost měla dosahovat zisku. Při optimistické variantě se počítá se ziskem již v prvním roce, v pesimistické variantě se zase počítá se ztrátou ve všech třech letech. Nejziskovější se předpokládá provoz cukrárny. Rovněž relativně vysoký zisk se předpokládá z provozu stánku v letních měsících, který bude profitovat z velmi vysoké návštěvnosti Muzea a také z faktu, že v jeho nejbližším okolí není mnoho příležitostí k zakoupení kvalitní kávy.

V prvních dvou letech bude společnost zaměstnávat dva pracovníky na stálý pracovní poměr, a to majitelku a obsluhu cukrárny. Ve třetím roce s nárůstem zákazníků cukrárny se počítá s přijetím dalšího pracovníka na obsluhu cukrárny. V měsících červenci a srpnu budou ve výrobě i v cukrárně vypomáhat brigádníci na dohodu o provedení práce. Osobní náklady jsou nejvýraznější složkou nákladů, svou výší jsou za nimi spotřeba materiálu a následně provozní náklady. Jelikož společnost vykazuje dlouhodobý hmotný majetek, jsou součástí nákladů rovněž odpisy, pro zjednodušení se počítá s rovností účetních a daňových odpisů. Součástí finančních nákladů jsou nákladové úroky z bankovního úvěru. Půjčka od rodinných příslušníků se začne splácet až ve čtvrtém roce fungování společnosti. V prvním roce jsou značné náklady, které představují souhrnnou hodnotu zařízení, které nesplňuje podmínky dlouhodobého majetku.

Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu jsou v druhém a třetím roce fungování společnosti příznivé. V prvním roce je veškerá ziskovost záporná, z důvodu toho, že společnost vykazuje ztrátu. Celková aktiva jsou relativně vysoká, i díky tomu, že je pro podnikání potřeba značného dlouhodobého majetku. V tržbách se hodnota celkových aktiv za rok téměř jednou obrátí. Zpočátku podnikání převyšují cizí zdroje financování vlastní kapitál. S růstem vlastního kapitálu, zejména díky zisku, a se splácením úvěru se zadluženost snižuje, až ve třetím roce je společnost financována téměř 50 % vlastním kapitálem a 50 % cizími zdroji. Určitá výše financování cizími zdroji není automaticky brána jako špatná. Nákladové úroky jsou součástí nákladů a snižují tak základ daně, což je značná výhoda oproti vlastnímu kapitálu. Vzhledem k vysoké výši peněžních prostředků je společnost schopná již během roku uhradit dvojnásobek krátkodobých závazků. V dalších letech je to i více. Peněžní prostředky na bankovním účtu a v pokladně nejsou nijak zhodnocovány, proto by bylo vhodné je investovat.

V rámci hodnocení rizik byla identifikována hlavní a nejzávažnější rizika spojená s podnikáním, jejich hodnota a způsob protiopatření. Proti živelným pohromám či vandalismu je společnost pojištěna. Ze zákona je nutné zřídit pojištění pro případ úrazu zaměstnanců. Výhodné je rovněž pojištění škody třetím osobám způsobené vadou výrobku, což v případě zdravotních problémů, způsobenými vadnými zákusky, může být fatální. Největšího hodnota rizika byla přidělena riziku, že dojde k nižšímu než předpokládanému zájmu zákazníků, což v rámci nejhoršího scénáře může vést až k bankrotu společnosti. Toto riziko lze snížit zefektivněním marketingových akcí, pokud by nestačily plánované, je možné se obrátit na některou z marketingových agentur.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zpracovat podnikatelský plán pro založení firmy zaměřené na výrobu a prodej cukrářských výrobků.

Společnost NOSTALGIE s. r. o. bude vyrábět a prodávat cukrářské výrobky v rámci Rožnova pod Radhoštěm a jeho přilehlého okolí. Výrobna bude umístěna v upravené části rodinného domu v obci Hutisko-Solanec nalézající se 8 km od Rožnova pod Radhoštěm. V samotném Rožnově v těsné blízkosti náměstí bude umístěna stylová cukrárna v secesním stylu počátku minulého století, ve kterém byly vybudovány i dominanty Pusteven. Dřevěný dekor souvisí s hlavním materiálem pro stavbu, typickým pro tuto oblast. Nedaleko rožnovského náměstí se nachází známé Valašské muzeum v přírodě, čtvrté nejnavštěvovanější muzeum v České republice s 300 000 návštěvníky ročně. U tohoto muzea lze využít mezery na trhu, kdy v přilehlém okolí není mnoho příležitostí ke koupi kvalitní kávy či zákusků. Proto v letních měsících zde bude před centrální budovou muzea přistaven pojízdný stánek v podobném stylu jako je vybavení cukrárny a bude zde nabízena káva spolu s vybranými druhy zákusků, které nejsou náchylné na teplé počasí.

Na zhruba 35 tisíc obyvatel regionu Rožnovsko připadá jen v nejbližším okolí náměstí 5 cukráren či kaváren a další 3 jsou v dalších částech města. Jejich hlavní slabinou je však rozsah otevírací doby a nabízený sortiment. V tomto konkurenčním prostředí je tedy nutné se něčím odlišovat. To něco je zejména výjimečná atmosféra cukrárny, kterou bude také dokreslovat hudba z počátku minulého století. Dalším lákadlem je také soustředění se na víceméně tradiční zákusky, vyráběné z poctivých surovin ve vlastní výrobě, které si mohou zákazníci rovněž objednat při příležitosti oslav či svateb. Při analýzách bylo rovněž zjištěno, že žádná z konkurence neovládá komunikaci se zákazníky prostřednictvím webu. Většina nemá ani webové stránky. Proto je důraz kladen na profesionálně vytvořené webové stránky a pravidelnou komunikaci se zákazníky prostřednictvím skupiny na Facebooku.

O výrobu zákusků se bude ze začátku starat sama majitelka, která bude ve společnosti zaměstnána. Dalším stálým zaměstnancem bude obsluha cukrárny. V letních měsících, kdy je Rožnov plný turistů budou vypomáhat s obsluhou v cukrárně a s výrobou ve



výrobně brigádnice, jelikož majitelka, jako jediný člověk schopný se domluvit anglicky a německy, v té době bude obsluhovat pojízdný stánek. S rostoucím zájmem zákazníků cukrárny bude nutné přijmout dalšího stálého zaměstnance na obsluhu.

S vysokými vstupními investicemi rovněž souvisí větší nároky na financování těchto výdajů. Proto je nutné zařídit bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč s dobou splácení 9 let. Dalších 500 000 Kč si vypůjčí majitelka od členů své rodiny a další část vloží jako vklad do společnosti. Dle finančního plánu se počítá v prvním roce se ztrátou, způsobenou zejména vysokými náklady v podobě vybavení výroby a cukrárny. V dalších letech se již však předpokládá dosažení zisku. Největšími náklady jsou osobní náklady související se mzdou zaměstnanců a brigádníků, dále spotřeba materiálu, následují provozní náklady zahrnující nájem, energie, dopravu aj. Nedílnou složkou nákladů jsou také odpisy dlouhodobého hmotného majetku a úroky z úvěru.

Dle výše uvedených skutečností lze podnikatelský plán, i přes řadu rizik a obtíží hlavně v počátcích podnikání, považovat za životaschopný a je možné jej zrealizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Spotřeba potravin - 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>
- 2) OECD - FAO Agricultural Outlook 2015: Sugar projections: Consumption, per capita. *OECD iLibrary* [online]. Paris: OECD, 2015 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: DOI: 10.1787/agr\_outlook-2015-table135-en
- 3) Od záměru k podnikatelskému plánu. *Contrust.cz – Můžete se spolehnout.* [online]. 4.3.2013 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/od-zameru-k-podnikatelskemu-planu/>
- 4) How To Write A Business Plan. *Forbes.* [online]. 30.1.2014 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#78f83a8c4a38>
- 5) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- 7) Tips for a Great Business Plan. *Forbes.* [online]. 28.2.2013 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/28/5-tips-for-a-great-business-plan/#688e28ee7b1e>
- 8) DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita.* 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 9) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- 10) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991.
- 11) Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a některých příslušníků jiných států a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace), ve znění pozdějších předpisů ze dne 23. ledna 2004.
- 12) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012.

- 13) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 14) ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- 15) PESTLE Analysis Tool – History and Templates. *RapidBI*. [online]. 29.1.2007 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>
- 16) The Marketing Mix 4Ps and 7Ps Explained. *Marketing Mix*. [online]. [2015] [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>
- 17) What is intensive distribution? definition and meaning. *Business Dictionary*. [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/intensive-distribution.html>
- 18) What is exclusive distribution? definition and meaning. *Business Dictionary*. [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/exclusive-distribution.html>
- 19) What is selective distribution? definition and meaning. *Business Dictionary*. [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/selective-distribution.html>
- 20) What is franchising? definition and meaning. *Business Dictionary*. [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/franchising.html>
- 21) Seznam CZ-NACE. *CZ-NACE*. [online]. 8.3.2016 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)
- 22) Správní obvod Rožnov pod Radhoštěm. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně* [online]. Zlín, 2014 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11284/17866991/7206.gif/0af11674-17a5-426c-9bb0-fa0891f185d3?version=1.0&t=1413532541644>
- 23) SO ORP – Zlínský kraj. *ČSÚ*. [online]. 14.10.2016 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32846213/13005416176.pdf/1258191b-899c-44a7-b705-5f77d86e8cf8?version=1.0>
- 24) Vybrané ukazatele za správní obvod Rožnov pod Radhoštěm v letech 2001–2014. *ČSÚ*. [online]. 25.9.2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné

- z:<https://www.czso.cz/documents/11284/17860131/727206.pdf/bee71dda-7859-4f31-b464-7d03d2bae942?version=1.4>
- 25) Charakteristika SO ORP Rožnov pod Radhoštěm. ČSÚ ve Zlíně. [online]. 27.2.2014 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z:[https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika\\_so\\_orp\\_roznov\\_pod\\_radhostem](https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_so_orp_roznov_pod_radhostem)
- 26) Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2015. NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. [online]. [2016] [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2015\\_I.KULTURNI\\_DEDICTVI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_I.KULTURNI_DEDICTVI_web.pdf)
- 27) Rekordní návštěvnost muzea v roce 2016. Valašské muzeum v přírodě [online]. Rožnov pod Radhoštěm, 2017 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://www.vmp.cz/cs/aktuality/rekordni-navstevnost-muzea-v-roce-2016.html>
- 28) The Guardian. *The truth about men, women and food*. [online]. 17.10.2010 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z:<http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2010/oct/17/gender-eating-men-women>
- 29) Doktorka.cz. *Proč ženy mají sladkosti raději než muži?*. [online]. 15.2.2001 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://psychologie.doktorka.cz/proc-zeny-maji-sladkosti/>
- 30) Regionální statistika ceny práce - Zlínský kraj. *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha: MPSV, 2015 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/zli>
- 31) Matěřská a rodičovská dovolená. *Jobs.cz*. [online]. © 1996-2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/mimo-zamestnani/materska-a-rodicovska-dovolena/>
- 32) 11 400 korun, taková byla průměrná výše starobního důchodu v prvním čtvrtletí 2016. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. Praha: ČSSZ, 2016 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2016/20160427-11-400-korun-takova-byla-prumerna-vyse-starobniho-duchodu-v-prvnim-ctvrtleti-2016.htm>

- 33) Starobní důchody. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. Praha: ČSSZ, 2016 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>
- 34) Rožnov láká stále víc turistů, 206/2016. *Rožnov pod Radhoštěm* [online]. Rožnov pod Radhoštěm: Tomáš Gross, 2016 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/roznov-laka-stale-vice-navstevniku-206-2016/d-13773>
- 35) Baby boom potvrzen, rodí se nejvíce dětí od roku 1993. *Aktuálně.cz.* [online]. 13.3.2009 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/baby-boom-potvrzen-rodí-se-nejvice-deti-od-roku-1993/r~i:article:631863/>
- 36) Vše o území VDB: SO ORP Rožnov pod Radhoštěm. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2011 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_65\\_\\_7206#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u=__VUZEMI__65__7206#)
- 37) Inflace - druhy, definice, tabulky: spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- 38) Ingredient inspectors: consumers embrace dietary diligence. *Nielsen* [online]. New York: Nielsen, 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2016/ingredient-inspectors-consumers-embrace-dietary-diligence.html>
- 39) Younger consumers endorse healthy foods with a willingness to pay a premium. *Nielsen* [online]. New York: Nielsen, 2015 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2015/younger-consumers-endorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>
- 40) BURGER, Kathrin. Essen wie die Azteken. *Süddeutsche Zeitung.* 2016, **72**(278), 18.
- 41) CQS – sdružení pro certifikaci systémů jakosti. *Aktuální požadavky na systém kritických bodů – HACCP v potravinářském sektoru.* [online]. 9.2.2012 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Novinky/Aktualni-pozadavky-na-system-kriticky-bodu-HACCP-v-potravinarskem-sektoru.html>
- 42) Hlavní makroekonomické ukazatele. *ČSÚ.* [online]. 1.2.2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

- 43) Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>
- 44) Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *Česká národní banka*. [online]. 2.2.2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2017/170202\\_prohl\\_asi.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2017/170202_prohl_asi.html)
- 45) 42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016-2019). *Ministerstvo financí ČR*. [online]. 30.11.2016 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/42-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-26749>
- 46) Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktuálně.cz*. [online]. 30.12.2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>
- 47) Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Komunitní portál účetních expertů*. [online]. © 2016 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>
- 48) Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob. *Komunitní portál účetních expertů*. [online]. © 2016 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzicky-ch-osob/>
- 49) Podnikatel (OSVČ). *Finanční správa*. [online]. © 2013 – 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-prijmu/fyzicke-osoby-poplatnik/podnikatel-osvc>
- 50) Odvody sociálního a zdravotního pojištění ze mzdy. *Portál POHODA*. [online]. 22.7.2015 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/odvody-zamestnavatele-na-socialnim-a-zdravotnim-po/>

- 51) Zálohy OSVČ v roce 2017. *Portál POHODA*. [online]. 4.1.2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zalohy-osvc-v-roce-2017/>
- 52) Ministerstvo financí: Daňová zátěž v Česku poroste, do státní kasy tak poteče o desítky miliard víc. *Hospodářské noviny*. [online]. 21.7.2015 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64358650-ministerstvo-financi-danova-zatez-v-cesku-poroste-do-statni-kasy-tak-potece-o-desitky-miliard-vic>
- 53) Vše o území VDB: Rožnov pod Radhoštěm (okres Vsetín). *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_544841#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__544841#)
- 54) Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2014 byla druhá nejnižší mezi kraji. *ČSÚ ve Zlíně*. [online]. 11.3.2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2015-byla-druha-nejnizsi-mezi-kraji>
- 55) Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2016. *ČSÚ*. [online]. 5.12.2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr1/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>
- 56) Průměrná mzda v kraji ve 3. čtvrtletí 2016. *ČSÚ ve Zlíně*. [online]. 5.12.2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-kraji-ve-3-ctvrtleti-2016>
- 57) Členové vlády. *Vláda ČR*. [online]. © 2009-2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/vlada/>
- 58) EET v kostce. *E-tržby (EET), elektronická evidence tržeb*. [online]. © 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.jaknaetrzby.cz/clanky/zakladni-informace/>
- 59) Kontrolní hlášení DPH. *Finanční správa* [online]. Praha, ©2013-2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>
- 60) Stát v lednu hospodařil s přebytkem 9 mld. Kč. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Žurovec, 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/stat-v-lednu-hospodaril-s-prebytkem-9-md-27497>

- 61) CzechInvest. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [online]. Praha, © 1994–2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/oppik-cz>
- 62) Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. [online]. Praha: ČMZRB, ©2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mapa správního obvodu Rožnov pod Radhoštěm .....	38
Obrázek 2: Logo cukrárny .....	76
Obrázek 3: Půdorys provozovny.....	78
Obrázek 4: Půdorys cukrárny .....	79
Obrázek 5: Schéma organizační struktury .....	88

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Návštěvnost Valašského muzea v přírodě.....	40
Graf 2: Vývoj počtu obyvatel regionu v letech 2005-2015 .....	47
Graf 3: Složení obyvatel regionu Rožnovsko .....	48
Graf 4: Vývoj přírůstku/úbytku v regionu v letech 2005-2015 .....	49
Graf 5: Vývoj sňatečnosti v regionu v letech 2005-2015 .....	50
Graf 6: Obyvatelstvo regionu dle dosaženého vzdělání .....	52
Graf 7: Podíl nezaměstnaných osob.....	58
Graf 8: Mapa rizik.....	116

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obyvatelstvo regionu a ČR dle vzdělání .....	51
Tabulka 2: Průměrná roční spotřeba vybraných potravin na 1 obyvatele ČR .....	52
Tabulka 3: Ekonomické subjekty v ORP R. p. R. v letech 2001 a 2014 .....	61
Tabulka 4: SWOT analýza.....	73
Tabulka 5: Kalkulační vzorec vybraných zákusků v Kč/ks.....	83
Tabulka 6: Rozvržení odbytové režie .....	84
Tabulka 7: Kalkulační vzorec vybraného cukroví v Kč/ks.....	84
Tabulka 8: Otevírací doba cukrárny .....	87
Tabulka 9: Měsíční mzdové náklady na majitelku v Kč .....	91
Tabulka 10: Měsíční mzdové náklady v Kč na obsluhu v cukrárně.....	91
Tabulka 11: Červencové mzdové náklady na brigádníky.....	92
Tabulka 12: Náklady na založení a vznik společnosti).....	93
Tabulka 13: Výdaje na začátek podnikání .....	93
Tabulka 14: Osobní náklady .....	95
Tabulka 15: Měsíční osobní náklady v Kč .....	96
Tabulka 16: Náklady na spotřebu materiálu a prodej zboží v Kč.....	97
Tabulka 17: Měsíční spotřeba materiálu a náklady na prodané zboží v Kč .....	97
Tabulka 18: Roční odpisy dlouhodobého majetku .....	98
Tabulka 19: Ostatní provozní náklady.....	99
Tabulka 20: Roční splátka úvěru a její složky .....	100
Tabulka 21: Celkové roční náklady .....	101
Tabulka 22: Roční náklady dle místa vzniku.....	101
Tabulka 23: Roční náklady v optimistické a pesimistické variantě.....	102
Tabulka 24: Měsíční tržby .....	103
Tabulka 25: Roční tržby .....	104
Tabulka 26: Roční tržby optimistická a pesimistická varianta .....	105
Tabulka 27: Výsledek hospodaření.....	105
Tabulka 28: Výsledek hospodaření v optimistické a pesimistické variantě .....	106
Tabulka 29: Zahajovací rozvaha.....	107
Tabulka 30: Strana aktiv rozvahy v netto hodnotě v letech 2018-2020 .....	107
Tabulka 31: Strana pasiv rozvahy v letech 2018-2020.....	108

Tabulka 32: Výkaz zisku a ztráty za období 2018-2020 .....	110
Tabulka 33: Cash flow v letech 2018-2020 .....	111
Tabulka 34: Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	112
Tabulka 35: Hodnota rizik a protiopatření.....	114

## **SEZNAM PŘÍLOH**





Příloha 1: Vybavení společnosti .....	I
Příloha 2: Fotografie výrobků a jejich popis .....	II
Příloha 3: Kalkulace výrobků v Kč/ks .....	IV
Příloha 4: Plán prodeje.....	V
Příloha 5: Plán výroby v ks pro rok 2018 .....	VI
Příloha 6: Plán výroby v ks pro rok 2019 .....	VII
Příloha 7: Plán výroby v ks pro rok 2020 .....	VIII
Příloha 8: Měsíční cash flow v roce 2018.....	IX

**Příloha 1: Vybavení společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)**

Druh zařízení	Cena bez DPH [Kč]	DPH [Kč]	Cena s DPH [Kč]
<b>Výrobna</b>	<b>218 435</b>	<b>46 313</b>	<b>264 748</b>
Minichladnička 2x	4 860	1 020	5 880
Digestoř	2 016	423	2 439
Varič-indukční deska	4 950	1 040	5 990
Trouba	46 733	9 814	56 547
Chladicí vitrína	16 821	3 532	20 353
Chladicí skříň	49 800	10 458	60 258
Mrazák	3 145	660	3 805
Nerezové stoly 6x	34 200	7 182	41 382
Myčka	7 347	1 543	8 890
Stoly s dřezy 2x	15 398	3 234	18 632
Kuchyňský robot	3 793	797	4 590
Varná konvice	826	173	999
Ruční mixér	578	121	699
Stůl	1 771	372	2 143
Skříň	2 629	553	3 182
Židle 3x	2 454	516	2 970
Počítač	9 083	1 907	10 990
Pokladna	4 131	868	4 999
Drobné vybavení	7 900	2 100	10 000
<b>Cukrárna</b>	<b>186 231</b>	<b>39 555</b>	<b>225 786</b>
Chladicí vitrína	16 821	3 532	20 353
Kávovar	65 288	13 711	78 999
Myčka	9 496	1 994	11 490
Mlýnek	4 702	988	5 690
Lednice na nápoje	11 132	2 338	13 470
Pokladna	4 131	868	4 999
Stoly 4x	11 212	2 356	13 568
Stoly menší 3x	6 933	1 458	8 391
Židle 18x	18 846	3 960	22 806
Vitrážové svítidla 3x	5 193	1 089	6 282
Stropní svítidlo	2 577	541	3 118
Dřevěné obložení	10 000	2 100	12 100
Pult a regály	12 000	2 520	14 520
Drobné vybavení	7 900	2 100	10 000
<b>Pojízdný stánek</b>	<b>90 637</b>	<b>19 036</b>	<b>109 673</b>
Kávovar	65 288	13 711	78 999
Mlýnek	4 702	988	5 690
Generátor	10 702	2 248	12 950
Zásobník na vodu	145	31	176
Obložení	8 000	1 680	9 680
Vlek za osobní auto	1 800	378	2 178

**Příloha 2: Fotografie výrobků a jejich popis (Zdroj: vlastní zpracování)**

Fotografie výrobku	Popis výrobku
	<p>Věneček</p> <p>Věneček z odpalovaného těsta plněný pudingovomáslovým krémem a zdobený citronovocukrovou polevou.</p>
	<p><i>Karamelový košíček</i></p> <p>Linecký košíček plněný karamellem.</p>
	<p><i>Košíček Isidor</i></p> <p>Košíček z ořechovokakaového těsta plněné ořechovorumovou náplní a nutelovým krémem polité čokoládovou polevou.</p>
	<p><i>Vdoleček</i></p> <p>Vdoleček z kynutého těsta plněný tvarohem a rozinkou zdobený povidly a drobenkou.</p>

	<p><i>Nutelový rohlíček</i></p> <p>Rohlíček z ořechovokakaového těsta plněný nutelovým krémem.</p>
	<p><i>Pařížská tyčinka</i></p> <p>Ořechová tyčinka plněná pařížským krémem z kvalitní čokolády a smetany politá čokoládovou polevou.</p>
	<p><i>Kokosek</i></p> <p>Kokosek slepený k lineckému kolečku marmeládou, částečně namáčený v čokoládové polevě.</p>
	<p><i>Išilské kolečko</i></p> <p>Kolečko ze skořicovokakaového těsta plněné pudíngovomáslovým krémem polité čokoládovou polevou a zdobené růžičkou z marcipánu.</p>



**Příloha 3: Kalkulace výrobků v Kč/ks (Zdroj: vlastní zpracování)**

Kalkulace v Kč	Věneček	Větrník	Profiteroles	Eclairs	Panna Cotta	Čok. koláč	Muffin	Ovocný řez	Paříž. řez	Káva	Limonáda
<b>Přímý materiál</b>	1,55	2,13	2,25	2,79	10,39	11,18	3,50	7,48	4,45	6,60	2,00
<b>Výrobní režie</b>	5,15	5,62	4,45	4,99	18,73	12,87	7,02	9,36	7,79		
<b>Odbytová režie</b>	3,91	4,66	4,66	5,59	18,64	18,64	7,45	13,05	13,05	9,32	27,96
<b>Náklady celkem</b>	10,61	12,41	11,36	13,37	47,76	42,69	17,97	29,89	25,29	15,92	29,96
<b>Zisková marže</b>	2,12	2,48	2,27	2,67	4,78	4,27	2,70	5,98	5,06	3,18	4,49
<b>Cena bez DPH</b>	12,73	14,89	13,63	16,04	52,54	46,96	20,67	35,87	30,35	19,10	34,45
<b>DPH</b>	1,91	2,23	2,04	2,41	7,88	7,04	3,10	5,38	4,55	2,87	5,17
<b>Cena s DPH</b>	14,64	17,13	15,68	18,45	60,42	54,00	23,77	41,25	34,90	21,97	39,62

Kalkulace v Kč	Išilské kolečko	Mocca	Isidor košíček	Karamel. košíček	Nutelový rohlíček	Kokoska	Pařížská tyčinka	Vdolečky
<b>Přímý materiál</b>	1,43	1,11	2,31	1,88	1,36	1,36	2,50	1,59
<b>Výrobní režie</b>	2,81	2,11	4,45	2,11	2,81	3,51	4,45	3,04
<b>ÚVNV</b>	4,24	3,22	6,76	3,99	4,17	4,87	6,95	4,63
<b>Zisková marže</b>	0,85	0,64	0,68	0,80	0,83	0,97	0,70	0,93
<b>Cena bez DPH</b>	5,09	3,86	7,44	4,79	5,00	5,84	7,65	5,56
<b>DPH [15 %]</b>	0,76	0,58	1,12	0,72	0,75	0,88	1,15	0,83
<b>Cena s DPH</b>	5,85	4,44	8,55	5,51	5,75	6,72	8,79	6,39

**Příloha 4: Plán prodeje (Zdroj: vlastní zpracování)**

Cukrárna počet zákazníků		Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
2018	Duben, květen, červen	0	30	35	30	35	40	40
	Červenec, srpen	0	48	56	48	56	64	64
	Září, říjen, listopad, prosinec	0	35	40	35	40	46	46
2019	Červenec, srpen	0	62	73	62	73	83	83
	Ostatní měsíce	0	45	53	45	53	60	60
2020	Červenec, srpen	0	66	75	66	75	88	88
	Ostatní měsíce	0	52	60	52	60	65	65

Provozovna počet zákazníků		Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
2018	Duben, květen, červen		2	2	2	5	5	
	Červenec, srpen		3	3	3	6	6	
	Září, říjen, listopad, prosinec		2	2	2	5	5	
2019	Červenec, srpen		4	4	4	7	5	
	Ostatní měsíce		3	3	3	7	6	
2020	Červenec, srpen		5	5	5	9	9	
	Ostatní měsíce		4	4	4	8	7	

Stánek počet zákazníků	Červenec	Srpen
2018	3 402	3 402
2019	3 680	3 680
2020	3 780	3 780

Provozovna počet objednávek	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Vánoce
2018	0	0	0	2	2	2	3	3	4	4	3	1	30
2019	1	2	4	6	5	5	7	7	7	6	5	2	39
2020	2	3	5	8	7	7	9	9	8	6	5	4	45

**Příloha 5: Plán výroby v ks pro rok 2018 (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Cukrárna duben, květen, červen</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>	<b>Cukrárna červenec, srpen</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>
<b>Věnečky</b>		10	10	10	12	12	10	<b>Věnečky</b>		15	15	15	15	20	10
<b>Větrníky</b>		10	10	10	10	10	10	<b>Větrníky</b>		15	15	15	15	20	10
<b>Profiteroles</b>		5	5	5	5	5	5	<b>Profiteroles</b>		5	5	5	10	5	5
<b>Eclairs</b>		5	5	5	5	5	5	<b>Eclairs</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Panna cotta</b>	6		6		6			<b>Panna cotta</b>	6		6		6		
<b>Čokoládový koláč</b>	12		12		12			<b>Čokoládový koláč</b>	12		12		12		
<b>Muffiny</b>	12		12		12			<b>Muffiny</b>	12		12		12		
<b>Ovocný řez</b>	13		13		13			<b>Ovocný řez</b>	13		25		25		
<b>Pařížský řez</b>	13		13		13			<b>Pařížský řez</b>	13		13		25		

<b>Provozovna</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Išilské</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Mocca</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Košíčky Isidor</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Karamelové košíčky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Nutelové rohlíčky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Kokosky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Pařížské rohlíčky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	500
<b>Věnečky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	50
<b>Vdolečky</b>	0	0	0	100	100	100	150	150	200	200	150	50
<b>Stánek</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Muffiny</b>							744	744				
<b>Vdolečky</b>							1550	1550				

**Příloha 6: Plán výroby v ks pro rok 2019 (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Cukrárna červenec, srpen</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>	<b>Cukrárna ostatní měsíce</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>
<b>Věnečky</b>		20	15	20	20	20	20	<b>Věnečky</b>		15	15	15	15	20	10
<b>Větrníky</b>		20	15	20	20	20	20	<b>Větrníky</b>		15	15	15	15	15	10
<b>Profiteroles</b>		10	5	10	5	10	5	<b>Profiteroles</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Eclairs</b>		5	10	5	10	10	5	<b>Eclairs</b>		5	5	5	5	5	5
<b>Panna cotta</b>	6		6		6			<b>Panna cotta</b>	6		6		6		
<b>Čokoládový koláč</b>	12		24		24			<b>Čokoládový koláč</b>	12		12		12		
<b>Muffiny</b>	12		12		12			<b>Muffiny</b>	12		12		12		
<b>Ovocný řez</b>	25		25		25			<b>Ovocný řez</b>	13		25		25		
<b>Pařížský řez</b>	25		25		25			<b>Pařížský řez</b>	13		25		25		

<b>Provozovna</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Išilské</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Mocca</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Košíčky Isidor</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Karamelové košíčky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Nutelové rohlíčky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Kokosky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Pařížské rohlíčky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	685
<b>Věnečky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	100
<b>Vdolečky</b>	50	100	200	300	250	250	350	350	350	300	250	100
<b>Stánek</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Muffiny</b>							758	758				
<b>Vdolečky</b>							1 650	1 650				

**Příloha 7: Plán výroby v ks pro rok 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Cukrárna červenec, srpen</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>	<b>Cukrárna ostatní měsíce</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>
<b>Věnečky</b>		25	25	25	30	30	20	<b>Věnečky</b>		20	20	20	20	25	10
<b>Větrníky</b>		20	20	20	30	25	20	<b>Větrníky</b>		20	20	20	20	25	10
<b>Profiteroles</b>		10	10	10	10	10	10	<b>Profiteroles</b>		5	5	10	10	10	5
<b>Eclairs</b>		10	10	10	10	15	10	<b>Eclairs</b>		5	5	10	10	10	5
<b>Panna cotta</b>	8		8		8			<b>Panna cotta</b>	6		6		6		
<b>Čokoládový koláč</b>	24		24		24			<b>Čokoládový koláč</b>	24		12		24		
<b>Muffiny</b>	24		24		24			<b>Muffiny</b>	12		12		12		
<b>Ovocný řez</b>	25		37		37			<b>Ovocný řez</b>	25		25		25		
<b>Pařížský řez</b>	25		37		37			<b>Pařížský řez</b>	25		25		25		

<b>Provozovna</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Išilské</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Mocca</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Košíčky Isidor</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Karamelové košíčky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Nutelové rohlíčky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Kokosky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Pařížské rohlíčky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	875
<b>Věnečky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	200
<b>Vdolečky</b>	100	150	250	400	350	350	450	450	400	300	250	200
<b>Stánek</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Muffiny</b>							780	780				
<b>Vdolečky</b>							1 700	1 700				

**Příloha 8: Měsíční cash flow v roce 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Měsíční cash flow v roce 2018</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	1 100 000	7 549	3 026	453	119 215	217 146	168 453	164 592	156 195
Výsledek hospodaření před zdaněním	-198 153	-17 679	-17 203	94 647	94 816	-5 912	-5 885	-9 802	-5 477
Odpisy DNM a DHM	4 828	4 828	4 828	4 828	4 828	4 828	4 828	4 828	4 832
Vyúčtované nákladové úroky	4 833	4 808	4 782	4 756	4 730	4 703	4 676	4 649	4 622
Změna stavu pohledávek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	55 677	11 000	12 500	30 811	1 037	-53 603	0	-592	-1 479
Změna stavu zásob	-6 200	0	0	-8 800	0	8 771	0	0	-4 571
Vyplacené úroky	-4 833	-4 808	-4 782	-4 756	-4 730	-4 703	-4 676	-4 649	-4 622
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>-143 848</b>	<b>-1 851</b>	<b>125</b>	<b>121 486</b>	<b>100 681</b>	<b>-45 916</b>	<b>-1 057</b>	<b>-5 566</b>	<b>-6 695</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-945 957	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-945 957</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	-2 646	-2 672	-2 698	-2 724	-2 750	-2 777	-2 804	-2 831	-2 858
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-2 646</b>	<b>-2 672</b>	<b>-2 698</b>	<b>-2 724</b>	<b>-2 750</b>	<b>-2 777</b>	<b>-2 804</b>	<b>-2 831</b>	<b>-2 858</b>
<b>Zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>-1 092 451</b>	<b>-4 523</b>	<b>-2 573</b>	<b>118 762</b>	<b>97 931</b>	<b>-48 693</b>	<b>-3 861</b>	<b>-8 397</b>	<b>-9 553</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>7 549</b>	<b>3 026</b>	<b>453</b>	<b>119 215</b>	<b>217 146</b>	<b>168 453</b>	<b>164 592</b>	<b>156 195</b>	<b>146 642</b>