

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán – cukrárna BELA**

**Bc. Jana Huková**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Huková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán – cukrárna BELA

Název anglicky

Business plan – confectionery BELA

---

Cíle práce

Cílem práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vypracování podnikatelského plánu v oblasti prodeje cukrářských výrobků.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z částí teoretické a praktické. V teoretické přehled aktuálních poznatků v oblasti tvorby podnikatelského plánu na základě analýzy, k též odborné literatury. Praktická část je zaměřena na ekonomické vyhodnocení podniku na základě analýz, které budou definovány na základě teoretické části práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Cukrárna, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční plán, podnikání

---

Doporučené zdroje informací

FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou zřídit pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Přeložil Petr FLORIAN. V Brně: Lingea, 2020. 156 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

---

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem pro vybudování a otevření cukrárny v obci. Místem pro realizaci podnikatelského plánu je vybrána obec Bezno v České republice. Cílem diplomové práce je na základě analýz zjistit efektivnost a realizaci podnikatelského plánu a zároveň prozkoumat možná rizika a jednotlivé složky daného podnikatelského plánu. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obznamenuje v jednotlivých kapitolách význam pojmu a to na základě studia odborné literatury a dostupných internetových serverů, které se vztahují k problematice související s realizací podnikatelského plánu pro vybudování a otevření podniku v obci. Praktická část je zaměřená na představení samotného podnikatelského plánu a analýzy aktuálních faktorů ovlivňující podnikatelský záměr či plán. Podnikatelský plán obsahuje veškerá kritéria, orientuje se na průzkum obchodního, marketingového a v neposlední řadě finančního plánu. Vlastní analýzy jsou zaměřeny na efektivitu a realizovatelnost založení podniku v podmínkách na našem území. V závěru práce je na základě analýz vyhodnocena realizace a efektivita podnikatelského plánu.

**Klíčová slova:** cukrárna, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční plán, podnikání

## **Abstract**

The diploma thesis deals with a business plan for the construction and opening of a confectionery in the village. The place for the implementation of the business plan is chosen the municipality of Bezno in the Czech Republic. The aim of the diploma thesis is based on the analysis to determine the effectiveness and implementation of the business plan and at the same time to examine the possible risks and individual components of the business plan. The diploma thesis is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part introduces the meaning of the terms in the individual chapters on the basis of the study of professional literature and available Internet servers, which relate to issues related to the implementation of a business plan for building and opening a business in the village. The practical part is focused on the presentation of the business plan itself and the analysis of current factors influencing the business plan or plan. The business plan contains all the criteria, focuses on research of business, marketing and, last but not least, financial plan. The analyzes themselves are focused on the efficiency and feasibility of establishing a company in the conditions in our territory. At the end of the work, the implementation and effectiveness of the business plan is evaluated on the basis of analyzes.

**Keywords:** confectionery, business purpose, business plan, SWOT analysis, financial plan, enterprise

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. 11. 2021

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné a cenné rady, věcné připomínky, poskytnuté konzultace a trpělivost po celou dobu vedení mé diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod .....	11
2	Cíl práce a metodika.....	13
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika práce.....	13
3	Teoretická východiska .....	15
3.1	Podnik.....	15
3.2	Podnikatel.....	16
3.3	Formy podnikání.....	17
3.3.1	Podnikání fyzických osob .....	17
3.3.2	Podnikání právnických osob.....	19
3.4	Tvorba podnikatelského plánu .....	19
3.4.1	Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.4.1.1	Popis záměru.....	22
3.4.1.2	Provedení analýz.....	22
3.4.1.3	Analýza 7P.....	23
3.4.1.4	Analýza 7C.....	25
3.4.1.5	Makrookolí.....	26
3.4.1.6	Porterova analýza pěti tržních sil-konkurenční prostředí.....	27
3.4.1.7	SWOT analýza.....	29
3.4.1.8	Obchodní plán.....	33
3.4.1.9	Marketingový plán.....	34
3.4.1.10	Finanční plán.....	37
3.4.1.11	Plán řízení rizik.....	38
3.4.1.12	Zhodnocení plánu a vyvození závěru.....	40
3.5	Průběh podnikání .....	40
4	Vlastní práce.....	43



4.1	Titulní list .....	43
4.2	Popis podnikatelské činnosti .....	44
4.2.1	Místo působení firmy .....	46
4.2.2	Forma podnikání .....	47
4.2.3	Organizační plán.....	48
4.2.4	Potřebné dokumenty k založení podnikání.....	50
4.2.5	Časová osa podnikatelského záměru .....	50
4.3	Situační analýzy .....	52
4.3.1	Analýza 7P .....	52
4.3.2	Analýza 7C.....	54
4.3.3	PEST analýza.....	55
4.3.4	Porterova analýza pěti tržních sil .....	58
4.3.5	SWOT analýza .....	60
4.4	Obchodní plán .....	62
4.4.1	Produktové portfolio.....	63
4.4.2	Plán výroby.....	64
4.4.3	Zákaznické portfolio .....	64
4.4.4	Shrnutí kapitoly obchodního plánu .....	67
4.5	Marketingový plán.....	68
4.5.1	Segmentace trhu.....	68
4.5.2	Shrnutí kapitoly marketingového plánu.....	70
4.6	Finanční plán .....	71
4.6.1	Způsob financování .....	71
4.6.2	Investiční výdaje.....	72
4.6.3	Struktura nákladů.....	78
4.6.4	Vývoj účetnictví.....	81
4.6.5	Shrnutí kapitoly finančního plánu.....	84
4.7	Plán řízení rizik .....	85
4.7.1	Možná řešení mimořádných situací .....	87
4.7.2	Výhledy do budoucna s ohledem na rizika .....	89
4.7.2.1	Možné inovační procesy.....	89
5	Závěr.....	92

6	Seznam použitých zdrojů.....	94
	Seznam tabulek.....	97
	Seznam obrázků.....	98
	Seznam vzorců .....	98
	Seznam grafů .....	98
	Příloha 1: Stanovení prodejních cen .....	99

# 1 Úvod

Podnikání v oblíbené činnosti bývá pro velké množství lidí velkou životní motivací. Vztah k určité činnosti je tím největším impulsem k úspěšnému zvládnutí překážek, které s sebou podnikání postupem času může přinášet. V dnešní době má možnost podnikat téměř každý a tudíž nejdůležitějším krokem k zahájení podnikatelské činnosti je myšlenka, v jakém odvětví by bylo vhodné podnikání začít.

Důvodem vybrání tohoto tématu pro diplomovou práci je vášeň k pečení, která podnikatelku provází již od dětství. Cukrářské výrobky jsou jejím obrovským koníčkem, který v současné době přerostl v touhu k realizaci podnikání v oblasti cukrařiny. Podnikání v této oblasti by mohlo být přínosem radosti i potěšením z případné činnosti, a nejen vidinu zisku. Nutné je nejdříve vše důkladně naplánovat, provést analýzy a posoudit reálnost a efektivitu podnikatelského záměru. K čemuž slouží podnikatelský plán, pomáhající vstupu podnikateli do podnikatelské sféry a k prozkoumání či vyhodnocení možných podnikatelských rizik.

Při vytváření podnikatelského plánu provozovny bude nutné zvažovat také finanční náročnost na podnikání a případné způsoby financování při nedostatku vlastních finančních prostředků. Podnikatelský plán bude zahrnovat zejména teoretické vymezení a následné převedení do praktické roviny – aplikaci na konkrétní záměr, v tomto případě podnikatelský záměr cukrárny v obci Bezno.

Do základu teoretického vymezení tvorby podnikatelského záměru patří definice podnikatelského záměru s představením podniku. Teoretická část bude přímo provázána s částí analytickou. Nejdříve budou vymezeny teoretické pojmy a definice jednotlivých analýz, které budou využívány v praktické části. Co se týče konkrétních analýz, bude použita STEP (PEST) analýza, Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT, pro prozkoumání makrookolí firmy a možných podnikatelských rizik.

Součástí diplomové práce bude finanční plán a zhodnocení efektivnosti plánu či podnikatelského záměru. V závěru teoretické části budou všechny analýzy detailně zpracovány a následně použity v praktické části pro vyvození závěru.

Hlavním cílem této práce bude zhodnocení realizace a efektivity podnikatelského plánu, jeho potenciál a možný rozvoj.

Podnikání přináší v čase různá nová odhalení, než která jsou odhadována v počátku podnikatelského plánu, proto bude potřeba se při tvorbě podnikatelského plánu soustředit na to, aby byl sestavován tak, že v případě potřeb bude možnost průběžného zasahování do stávajícího plánu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vypracování podnikatelského plánu v oblasti prodeje cukrářských výrobků.

### **2.2 Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zhotovena na základě studia odborné literatury, použití legislativních zdrojů a důvěryhodných internetových zdrojů. V úvodu teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou spjaty s daným tématem. Jedná se o základní pojmy týkající se podnikatelské činnosti, jako je podnikatel či podnikání. Následuje část zabývající se podnikatelským plánem a strukturou podnikatelského plánu. V podnikatelském plánu je vyjádřena samotná podstata podnikatelského plánu za jakým účelem se vytváří a patříčné náležitosti, které by v něm neměly chybět. Ve struktuře podnikatelského plánu jsou popsány analýzy, které slouží k bližšímu poznání okolního prostředí podniku.

V dalším kroku diplomové práce je vypracována praktická část, ve které jsou do praxe přeneseny poznatky z teoretické části. Tato část je zaměřena na sestavení konkrétního podnikatelského záměru zabývajícího se založením cukrárny. Na začátku praktické práce je stručně charakterizována podnikatelská činnost s místem působení, formou podnikání, organizačním plánem, časovou osou a v neposlední řadě vymezení potřebných dokumentů k založení podnikání. Praktická část se zabývá podnikatelským plánem a mírou rizik podnikatelského záměru a jeho efektivity. Pro potřeby práce je využívána rozšířená verze analýzy PEST, která je podrobně zkoumána v analytické části práce. Mezi metody pro zjištění realizovatelnosti podnikatelského plánu jsou v práci použity situační analýzy, mezi které patří analýza 7P, analýza 7C, SWOT analýza, PEST(STEP) analýza a Porterova analýza pěti tržních sil. Díky provedeným analýzám jsou zjištěny výstupy, na základě kterých bude reálně vytvořit SWOT analýzu, která odhalí slabé a silné stránky podniku společně s hrozbami a příležitostmi. Hlavním cílem této práce bylo získat základní informace pro realizovatelnost

podnikatelského záměru pro vybudování a otevření cukrárny v obci. Pro ekonomické zhodnocení připravovaného podnikatelského záměru je potřeba provést obchodní plán, marketingový plán, finanční plán a v neposlední řadě plán finančních rizik. Finanční plán je sestaven s výhledem tří let, vytvořen je cash flow a hospodářský výsledek, kde jsou tržby stanoveny dle bodu zvratu a průměrné ceny výrobku. Vypracováním finančního plánu bude zjištěna reálnost a proveditelnost stanoveného podnikatelského záměru. Závěr praktické části diplomové práce představuje identifikaci rizik a k nim uvedená opatření pro jejich snížení.

Vzhledem k realizaci podnikového plánu bylo nutno pracovat i s legislativními zdroji ve formě Zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) a Nového Občanského zákoníku.

### 3 Teoretická východiska

Založit podnik ve své podstatě obsahuje obrovské množství kroků, kterými člověk musí projít a které také musí úspěšně zvládnout. Nejedná se pouze o to mít nápad, jedná se výhradně o to umět nápad zrealizovat a mít skutečnosti promyšlené do detailu. To je o mnoho těžší, než se na první pohled může zdát, zvláště když se jedná o založení řemeslné činnosti, která vyžaduje určitou znalost v oboru.

Je vhodné si ještě před samotným začátkem sestavit podnikatelský plán, ve kterém jsou zahrnuty veškeré potřebné kroky k uskutečnění projektu. Může se také stát, že po detailním zpracování podnikatelského plánu podnikatel uvidí, že založení firmy se mu vůbec nevyplatí a s podnikáním není výhodné ani začínat. Zvláště po vypracování odhadovaných finančních toků, což může ukázat, že do podnikání není vhodné investovat ani peníze ani čas. V tomto konkrétním případě může být sestavení business plánu klíčovým aspektem a ušetřením obrovského množství finančních prostředků a vloženého úsilí.

Mezi oblasti podnikatelského plánu spadá sestavení obchodního plánu, marketingového plánu a také sestavení analýz, které pomohou k odhalení případných hrozeb. Dále je také nutné sestavit základní finanční výkazy a predikovat vývoj do budoucna, aby byla zajištěna návratnost finančních prostředků. (Srpková, 2010, s.32)

Data, která jsou do podnikatelského plánu zahrnuta, musí být přesná, aby byl plán měřitelný a reálný, i když se může jednat o odhady peněžních toků, zvláště v oblasti predikce tržeb. Pokud podnikatel používá zcela zkreslené informace v podnikovém plánování, může tímto jednáním negativním způsobem ovlivnit své podnikání.

#### 3.1 Podnik

Pro vymezení základních pojmů je nutné vysvětlit pojetí podnikatele. Prvním základním pojmem v pojetí podnikatele je rozhodně pojem **podnik**, který znamená obchodní jednotku, jež vykonává určitou činnost. Souvisí s pojmem podnikatel, což je podnikající osoba, která v určitém podnikání figuruje. Vedení podniku zodpovídá za efektivní

vedení firmy a podnik by měl deklarovat svému okolí, že dlouhodobě promýšlí svou strategii a jedná odpovědně ke svému okolí. (Dedouchová, 2001, s. 2)

### 3.2 Podnikatel

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník definuje **podnikatele**, jako toho, „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (§ 420)

Podnikatel provádí činnosti v souvislosti s vlastní jednotkou tak, aby cílil na výdělečnou činnost. Mezi jeho hlavní činnosti patří schopnosti plnit své cíle a vyhledávat nové příležitosti na trhu. Dále také schopnost investovat finanční prostředky a organizovat podnikatelské aktivity. Charakteristika dobrého podnikatele úzce souvisí s jeho vlastnostmi, a to hlavně s vlastnostmi následujícími:

- vytrvalost,
- vlastní rozvoj,
- sebedůvěra,
- ochota učit se novým věcem,
- ochota učit se z vlastních chyb,
- schopnost analyzovat trh,
- schopnost kontroly vlastní činnosti,
- schopnost aplikace vlastních vizí do konkrétních projektů.

Při splnění podmínek pro základní charakteristiku podnikatele je poměrně pravděpodobný faktor úspěšnosti. Je ale nutné v průběhu podnikání stále nezapomínat na tuto charakteristiku výše a nepolevovat ve vlastním úsilí, současně se také neustále vzdělávat a vyhledávat nové příležitosti pro osobní růst.



### **3.3 Formy podnikání**

Forma podnikání je důležitým krokem, který je rozhodující a hraje velkou roli v podnikatelské aktivitě. Volba formy podnikání je sice rozhodující, ale není to nic, co by nešlo v pozdější době změnit.

Podnikání je v současné době možné v České republice dvěma způsoby. Prvním způsobem je podnikání fyzických osob, druhým způsobem je podnikání právnických osob. Každé podnikání s sebou přináší různé výhody a nevýhody.

#### **3.3.1 Podnikání fyzických osob**

Podnikání fyzických osob je často nazýváno jako podnikání na živnostenský list, kde je podnikající osoba nazývána OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Toto podnikání lze provádět buď jako hlavní činnost nebo jako činnost vedlejší, kdy vedlejší činnost se zpravidla vyskytuje u osob, které mají ještě jeden pracovní úvazek, například jako zaměstnanci. Zde platí, že hlavní činnost je ta, kde člověk vydělává větší množství peněz.

V rámci podnikání na živnost je pro podnikatele nutné učinit několik prvotních kroků. Nejdříve je nutné založit si živnostenské oprávnění k podnikatelské činnosti. Činnost je regulována živnostenským zákonem, kde podnikatel může zvolit činnost ohlašovací nebo koncesovanou. Do činností ohlašovací patří činnost řemeslná, vázaná a volná. Veškeré náležitosti jsou uvedeny v Zákoně č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání)

Živnost ohlašovací vzniká na základě ohlášení, na rozdíl od živnosti koncesované, jež vzniká na základě správního rozhodnutí. Pro tuto práci je stěžejní vymezení ohlašovacích živností. Pro úplnost je zde uvedeno, že činnost koncesovaná zahrnuje provozování pohřební služby, cestovní kanceláře nebo různých druhů dopravy (taxi, silniční, motorová).

Pro získání živnosti je nutné splnit všeobecné podmínky, kterými je výhradně:

- minimální věk 18 let,

- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- splnění zvláštních podmínek, kterými je například odborná způsobilost (pouze pokud to vyžaduje charakter živnosti)

Obě živnosti jsou potvrzovány získáním živnostenského listu, na jehož základě podnikatel může své podnikání provozovat. Bez živnostenského listu nelze provádět podnikatelské aktivity. (Srpková, 2010, s. 67)

**Živnost ohlašovací, řemeslná:** § 21 Odborná způsobilost (1) Odborná způsobilost pro řemeslné živnosti se prokazuje dokladem nebo doklady. (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání)

K řemeslné činnosti je potřeba doložit dokumenty o dosaženém vzdělání v oboru nebo o uznání odborné kvalifikace. Pro uznání kvalifikace je nutné podat žádost o uznání odborné kvalifikace k výkonu činnosti. Po úspěšném podání žádosti a schválení odborné kvalifikace obdrží podnikatel profesní průkaz, na jehož základě je mu podnikání v rámci řemeslné činnosti umožněno. Obor cukrář je v databázi regulovaných povolání a činností obsažen. Uznávacím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu.

**Živnost ohlašovací, vázaná:** Zákon č. 455/1991 Sb. uvádí, že: „Odborná způsobilost pro vázané živnosti je stanovena přílohou č. 2 k tomuto zákonu nebo je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v této příloze“ (§ 20)

Vázané živnosti jsou živnosti s nutnou odbornou způsobilostí. Rozdíl mezi živností vázanou je také specifikován v živnostenském zákoně, jedná se výhradně o druh podnikání, který je taktéž specifikován v živnostenském zákoně, a to v přílohách.

**Živnost ohlašovací, volná:** Zákon č. 455/1991 Sb. také popisuje, že: „Živnost volná je živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny všeobecné podmínky“. (§ 25)

V zákoně č.455/1991 Sb. se uvádí, že: „Způsobilost k volné živnosti prakticky není tak složitá jako u zbylých dvou typů živnosti. Způsobilost není nutné prokazovat, musejí

být splněny pouze všeobecné podmínky uvedené v odstavci 1 Obory činností, které sem spadají jsou také uvedeny v příloze zákona.“ (§ 6)

### 3.3.2 Podnikání právnických osob

Kromě podnikání na živnost je možné v České republice podnikat také na základě založení právnické osoby. V současné době je možné založit společnost osobní, kapitálovou nebo družstvo. Je zřejmé, že založení takové společnosti zahrnuje větší množství administrativy a také větší množství splnění podmínek. Založení společnosti také zahrnuje nutné splacení základního kapitálu, jehož výši definuje zákon, a to Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech. Vznik právnické osoby je deklarován zápisem do obchodního rejstříku. Výčet možných společností podle autorky Srpové (2010) je následující:

**Osobní společnosti:** veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.)

**Kapitálové společnosti:** společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.)

**Družstva:** nejčastějšími družstvy bývají družstva bytová, sociální, výrobní nebo spořitelni či úvěrní (s. 67)

Ať už se podnikatel rozhodne pro jakoukoliv formu podnikání, je vhodné sestavit ještě před samotným začátkem podnikání podnikatelský plán, který na základě provedeného zkoumání může podnikateli poskytovat cenné rady nejen v začátku činnosti, ale také v celém průběhu podnikání, pokud je průběžně revidován. (Srpová, 2010, s.67– 69)

### 3.4 Tvorba podnikatelského plánu

Autorka Svobodová (2017) ve své publikaci uvádí, že: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.*“ (s. 69). Dále také popisuje, že je nutné před zahájením činnosti dát dohromady veškeré okolnosti, které by potencionálně mohly podnikání

ovlivňovat. Popis činností je vhodné sesumírovat do písemného dokumentu, který bude případně k nahlédnutí po celou dobu rozvíjení podnikatelské činnosti. (Svobodová, 2017, s. 69 – 71)

Díky detailnímu zpracování informací může být podnikatelský plán velkou pomocí při případných nepříznivých situacích. Pro podnikatele je tak o mnoho jednodušší řešení podnikových krizí, jelikož má k dispozici sumarizaci možných chyb a také popis činností, které může znovu pročíst a zjistit, kde nastala chyba nebo opomenutí. Pro zachování efektivity je vhodné při sestavování podnikatelského plánu být co nejvíce připraven zmiňovat i zdánlivě malé detaily, jelikož detaily mohou přinést celkový vhled do zásadních událostí a často při zpracovávání detailů bývají odhaleny i mimořádné vlivy působící na podnikání. (Blackwell, 2011, s. 67)

Mimořádné negativní vlivy nelze tak jednoduše eliminovat, je potřeba s nimi v rámci určité míry počítat, ale cílem by mělo být snížení rizik na minimální udržitelnou úroveň. Pokud se jedná o jednorázové pochybení, takové omyly musí být okamžitě napraveny, jinak by mohly ohrozit budoucnost celé firmy a celkovou realizaci podnikatelského záměru. Výčet jednotlivých rizik bude sestaven v jedné z posledních částí tohoto podnikatelského plánu.

### 3.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Do podnikatelského plánu spadají výhradně následující složky:

- **popis podnikatelského záměru** – základní informace, plán činnosti, časová náročnost podnikatelského záměru, stručný popis produktů,
- **situační analýzy** – hodnocení trhu, sestavení analýz typu SWOT, STEEP, PEST (STEP), Porterova analýza pěti tržních sil, analýza 7P, analýza 7C,
- **obchodní plán** – produktové portfolio, plán výroby a zákaznické portfolio,
- **marketingový plán** – pojednává o propagaci produktu,

- **finanční plán** – základní kapitál a otázka úvěru, rozpočtování a konkrétní investice v souvislosti s podnikáním, výpočet vývoje cash flow, výpočet vývoje výsledku hospodaření
- **plán řízení rizik** – plán možných rizikových situací, možná řešení,
- **zhodnocení plánu a vyvození závěru** – zde je nutné plán zhodnotit v rámci veškerého zkoumání, zda je plán uskutečnitelný a do budoucna vhodný pro realizaci. (Srpková, 2011, s. 17)

Všechny výše uvedené fáze sestavení podnikatelského plánu byly zahrnuty do této diplomové práce. V závěrečném hodnocení byly všechny fáze propojeny a bylo učiněno vyhodnocení celého podnikatelského záměru.

Autorka Srpková (2010) ve své publikaci uvádí, že: *„Podnikatelský plán by měl sloužit především podnikateli k interním účelům.“* (s.59) Z podnikatelského plánu podnikatelé často čerpají i v dalších fázích vývoje podnikání. V první fázi je ale samozřejmě vhodné sumarizovat nápad. V momentě, kdy chce člověk začít podnikat a má nápadů více, je vhodné zvolit například formu brainstormingu a zapisovat myšlenky, které přicházejí přirozeně na mysl. Následně je na místě se na napsané myšlenky podívat a zhodnotit, která myšlenka se podnikateli zdá nejvíce vhodná k realizaci, a na tu se soustředit. (Srpková, 2010. s.59 – 61)

V praxi je časté, že začínající podnikatelé vybírají z několika variant podnikatelských záměrů, které mají v hlavě. Je ale vhodné vybírat zaměření podnikání také podle vlastních zkušeností, protože při malém množství zkušeností klesá pravděpodobnost úspěšného vedení podnikatelského záměru. Lidé, kteří mají menší množství zkušeností s podnikáním, do kterého chtějí investovat, často využívají založení podnikání ve více lidech, jelikož tak dokáží eliminovat nějaká vlastní slabá místa. Autorka Svobodová (2017) uvádí, že: *„Brainstorming je ale především skupinová aktivita.“* (s. 23) Proto je aktivita brainstormingu vhodná pro podnikání ve více lidech. Mnoho lidí totiž neví, jakým způsobem by měli začít podnikat sami, proto se na cestu podnikání vydávají například s partnerem nebo dlouholetými přáteli. Z praxe jsou známé také případy, kdy lidé plánovaně hledali partnery, kteří mají podobné uvažování (mají strach začít podnikání sami, proto hledají k sobě společníka, se kterým založí společnou

podnikatelskou aktivitu). Ukazuje se ale, že podobné uvažování pomáhá jen do určité míry. Naopak je vhodné, aby dva společníci měli trochu jiný způsob myšlení, aby dokázali pokrýt svými znalostmi a vzorci chování větší množství podnikatelských rizik. (Svobodová, 2017, s. 23-25)

Skupinová práce má mnoho výhod a může poskytovat pro podnikatele odrazový můstek, jelikož může přinést větší motivaci, než kdyby podnikatel svou činnost prováděl pouze sám. V případě problémů s podnikáním může větší množství nápadů ulehčit strasti spojené s realizací podnikatelského záměru. Zároveň ale jsou zde negativní vlivy, které se mohou prokázat až v čase. Těmito negativy jsou výhradně neshody mezi dvěma lidmi, které mohou přerůst až v nenávist a znemožnit tak podnikání nejen z hlediska prosperity, ale také z hlediska samotné možnosti provádění podnikatelské aktivity.

#### **3.4.1.1 Popis záměru**

Struktura podnikatelského plánu není přesně určena, existuje ale mnoho možností (a také doporučení), jak plán zpracovat. Plán by měl každý podnikatel zpracovat podle toho, jaká struktura mu vyhovuje tak, aby z něj mohl čerpat i v budoucnu. Do popisu podnikatelského záměru spadá popis základních informací, titulní list, obsah a plán činnosti, popis cílů firmy a popis produktů. Popis základních informací a titulní list obsahuje jméno firmy, informaci o logu firmy a dále také název podnikatelského záměru, sídlo společnosti a informace o vlastníkově podnikání.

#### **3.4.1.2 Provedení analýz**

Situační analýzy by měly být součástí podnikatelského plánu, aby si podnikatel byl vědom jednotlivých faktorů, které mohou působit na jeho firmu, anebo na ni již působí. Do situačních analýz spadá analýza makroprostředí, mikroprostředí a analýza konkurence. Konkrétně se může jednat o analýzu SWOT, STEP (PEST) a Porterovu analýzu pěti tržních sil. Do provedení analýz lze zahrnovat vymezení jednotlivých složek marketingových mixů, které zahrnují analýzu 7P a analýzu 7C.

Situační analýzou je takový průzkum, který ukáže jednotlivé vlivy na vznikající podnikání. Vliv nemusí být pouze současný, naopak mají situační analýzy velký přesah do budoucnosti podnikatelského záměru. Kontrolní procesy jsou nezbytné k dosažení úspěchu. Ke kontrolám značně přispívá využití metod pro stanovení plánu.

Každá z jednotlivých analýz zkoumá něco trochu jiného a pro celkový přehled o situaci uvnitř a zvenčí podnikání je využití těchto pěti analýz velmi přínosné. Analýza 7P a analýza 7C patří do marketingové oblasti, přesto bývá zařazena do situačních analýz.

#### **3.4.1.3 Analýza 7P**

Původní analýza je nazývána jako marketingový mix 4P. Analýza se uplatňuje výhradně ve zkoumání tržní pozice produktu a potažmo celého podnikání. Tento mix se zabývá stranou firmy – rozvojem marketingu z pohledu podnikajícího subjektu 4P přímo souvisí s mixem 4C, který se zabývá druhou stranou podnikání, zákazníky. Rozšířená analýza zahrnuje celkem 7 složek, které obsahují produkt, místo, cenu, distribuci, společnost, procesy a kontrolu kvality. (Karlíček, 2013, s. 152)

Tabulka 1: Analýza 7P

<b>Product</b> – produkt	Konkrétní produktové portfolio, kterým firma disponuje
<b>Place</b> – místo	Místo, ve kterém podnikání bude realizováno
<b>Price</b> – cena	Ceny jednotlivých produktů stanovených v produktovém portfoliu
<b>Promotion</b> – distribuce, propagace	Konkrétní proces komunikace se zákazníkem a distribuce produktů
<b>People</b> – lidé	Všichni lidé, kteří jsou zainteresováni v procesu výroby a komunikace produktů
<b>Processes</b> – procesy	Potřebné procesy k produkci
<b>Productivity and quality</b> – produktivita a kvalita	Průběžné kontroly kvality a inovace

Zdroj: (vlastní zpracování dle autora: Karlíček, 2013, s. 152)

Marketingový mix zahrnuje rozhodnutí v několika oblastech, která zahrnují klíčové ukazatele. Pro produkt je nutné stanovit portfolio produktů, které bude firma prodávat. S produktem souvisí také správná segmentace zákazníka. Pro ukazatele místo je nutná charakteristika místa podnikání, kde bude firma působit. Co se týče ceny, je vhodné stanovit cenu jednotlivých produktů. Ta úzce souvisí s portfoliem produktů, s náklady na výrobu a také s přihlédnutím ke konkurenčním produktům. Distribuce a propagace produktů souvisí s tím, jak podnikatel dává o sobě vědět svému okolí, že je na trhu.

Marketing zde hraje velkou roli. Lidé stojí uprostřed komunikace produktu a zákazníky. Toto zahrnuje vlastnickou strategii a zákaznické portfolio. Do procesů spadá konkrétní příprava výrobní strategie, hlavně to, jakým způsobem jsou produkty vyráběny, také kde a s jakým pracovním nasazením. Produktivita a kvalita spojuje podnikatele se zákazníkem, jelikož podnikatel chce vyrábět a zákazník nakupovat, to vše spojuje



kvalita, která se zároveň se vším uvedeným prolíná. Zákazník očekává určitou kvalitu, na kterou podnikatel musí dbát.

#### 3.4.1.4 Analýza 7C

Jak již bylo zmíněno výše, analýza 7C se zabývá spíše makroekonomickým okolím podnikání. Zabývá se propojením podniku se svými zákazníky. Autorka Jakubíková (2008) ve své knize uvádí, že analýza 7C představuje rozšířenou analýzu, pro stanovení základního obsahu často stačí analýza 4C, ale zde budu používat tu nejrozšířenější, abych podchytila co největší množství vlastností vnějšího prostředí. (s. 78)

Přístup k marketingovému mixu zahrnuje zaměření na zákazníka a provedení takového zhodnocení, které v rámci správného cílení na zákazníka bude pro podnikání přínosné. Zahrnuje jednotlivé složky, které jsou v přímé souvislosti s činností podnikání a se zákazníkem, a tak propojuje tyto dvě významné roviny a doplňuje tak informace získané z provedení analýzy 7P.

Tabulka 2: Analýza 7C

<b>Company</b> – podnik	Charakteristika podniku, image podniku
<b>Collaborators</b> – spolupracující osoby	Dodavatelé vstupů
<b>Customers</b> – zákazníci	Vztah se zákazníky
<b>Competitors</b> – konkurenti	Jednotlivé konkurenční firmy v okolí
<b>Climate/context</b> – makroekonomické faktory	Makroekonomické faktory v souvislosti s podnikáním
<b>Cost</b> – náklady	Provedení finanční analýzy a sestavení výkazů
<b>Country</b> – národní specifika	Česká povaha, české zvyklosti a tradice

Zdroj: (vlastní zpracování dle autorky: Jakubíková, 2008, s. 78)

### 3.4.1.5 Makrookolí

Další analýza, která pro potřeby této práce byla použita, je analýza PEST. Tato analýza patří do analýzy makrookolí. Jakožto i jiné analýzy, byla analýza PEST časem rozšiřována o další faktory, jež mají vliv na podnikání. Je tedy možné setkat se s analýzou PESTLE nebo PESTLIED.

Základní analýza však posuzuje vnější prostředí ve vztahu, jak se v čase faktory mění. Kvůli změnám těchto faktorů se organizace nějakým způsobem vyvíjí a je na každém vlastníkově podnikání, aby přidal důležitost každému jednomu z faktorů.

Analýza PEST zahrnuje faktory:

- **politicko-právní** (legislativa, pracovní právo, politická stabilita, daňová politika a ochrana životního prostředí),
- **ekonomické** (trendy vývoje HDP, úroková míra, výška investic, množství peněz v oběhu, míra nezaměstnanosti),
- **sociálně-demografické** (životní styl, mobilita, úroveň vzdělání, životní hodnoty),
- **technicko-technologické** (výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity – inovace, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického rozvoje).

Pro rozšíření analýzy je možné přidat ještě faktory rozšiřující název na PESTLE nebo PESTLIED:

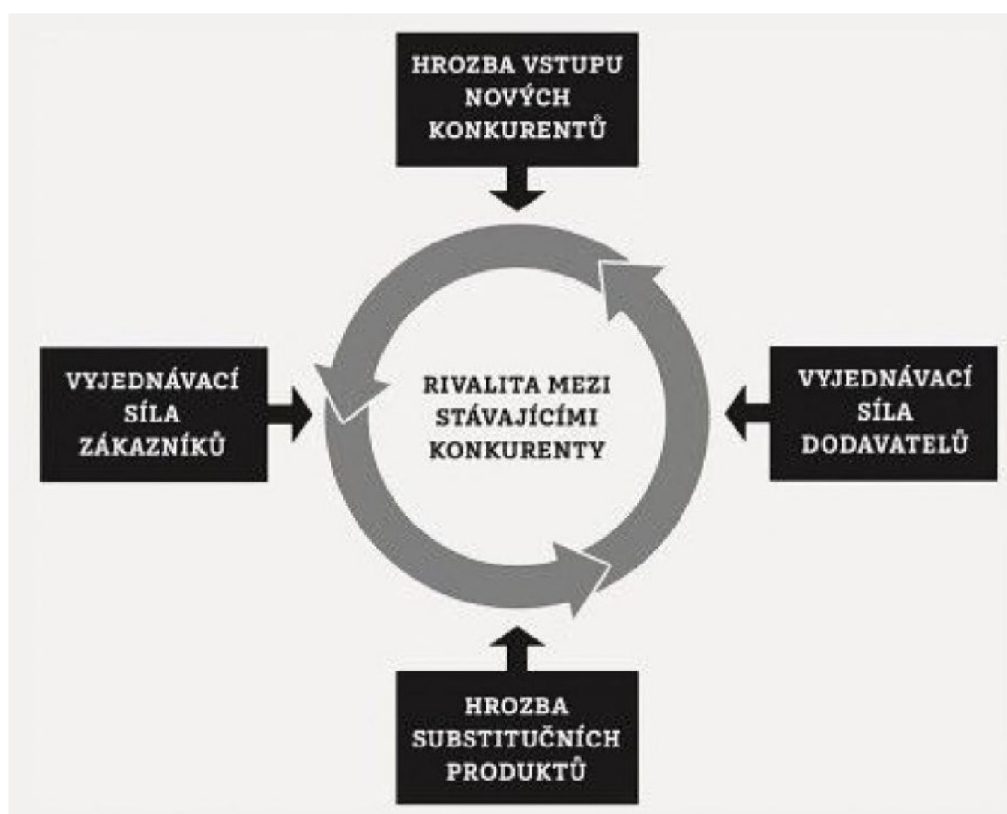
- **legislativní** (zátěž, jež ukládá stát na podnikající subjekty),
- **internacionální** (vývoj a vliv zahraničních subjektů),
- **environmentální** (globalizace, zátěž životního prostředí),
- **demografické** (populace, věk, rozdíly generace).

### 3.4.1.6 Porterova analýza pěti tržních sil - konkurenční prostředí

Porterova analýza pěti tržních sil je považována za důležitou analýzu pro zmapování konkurenční pozice firmy, respektive pro analýzu konkurenčního prostředí. Jedná se o analýzu jednotlivých částí ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí. Je zřejmé, že na trhu působí určitá rivalita mezi stávajícími konkurenty, tu ale mohou narušit jednotlivé faktory, kterými jsou konkurenti, dodavatelé, zákazníci a substitučních produktů. (Hanzelková, 2013, s. 68 - 75)

Všechny tyto síly působí na počet konkurentů ve stávajícím stavu trhu, na diferenciaci produktů ve stávajícím stavu trhu a na zákaznickou loajalitu vůči konkrétnímu produktu konkrétní firmy. Obrázek níže je dokonalým vyjádřením těchto sil, jelikož síly se navzájem ovlivňují. (Splítek, 2020, s. 162)

Obrázek 1: Porterova analýza pěti tržních sil



Zdroj: (Splítek, 2020, s. 162)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je všudypřítomná. Firmy se stále snaží udržet si vedoucí místo na trhu a není jednoduché se dostat na výsluní, o to víc se na výsluní udržet. Záleží samozřejmě hodně také na poměru cena versus kvalita, co je podnik schopen svým zákazníkům nabídnout.

Další částí Porterovy analýzy je hrozba vstupu nových konkurentů. Vstup nových konkurentů není tak snadný, jelikož na trhu působí mnohé faktory, které novým konkurentům vstup na trh výrazně ztěžují. Pokud má podnik například kapitálové požadavky, bariéry vstupu do odvětví, což mohou být vysoké náklady či odborná způsobilost, nebo dobře chráněné informace, nemusí být vstup nových konkurentů na trh tak markantní. Firmy se samozřejmě dlouhodobě snaží vybudovat si své místo na trhu, proto využívají možností technologických inovací, reklamy, marketingu nebo například cenové politiky, aby si zajistili co nejvyšší podíl na trhu a svým potenciálním konkurentům ztížili vstup do odvětví.

Dále působí vyjednávací síla dodavatelů, což obsahuje počet a význam dodavatelů firmy, kteří mohou pro podnikání představovat stěžejní výhodu spočívající v unikátnosti jednotlivých produktů. Dodavatelé jsou neopomenutelnou složkou v podnikání, podnikání bez nich vlastně nejde provádět. Poskytují zásobování a zdroje pro výrobu produktu určité firmy. Kvůli tomu, že jsou natolik neopomenutelnými, není možné zanedbávat jejich roli. Pokud ještě poskytují takový charakter dodávek, že jde jen těžko je nahradit někým jiným, je jejich síla na vysoké úrovni.

Hrozba substitučních produktů v sobě obsahuje zejména vzrůstající počet substitutů na trhu, kde výrobci mohou provádět průzkumy tak, aby sami následně navrhli trochu odlišný substituční produkt, kterým ale zákazníci mohou ten stávající nahradit. Firmy toto praktikují například také v korelaci se způsobem stanovení nižší ceny. Hrozba spočívá v možnosti nahrazení stávajícího produktu produktem novým. Produkty přitom nemusí být úplně totožné, může se jednat o jiné průmyslové vzory, které mohou nahradit stávající produkt, pouze formou používání, takové produkty lze nazývat komplementy, řadí se do tohoto souboru hrozeb.

Vyjednávací síla zákazníků spočívá v počtu a velikosti zákazníků a jejich citlivosti na změnu ceny. Také záleží na konkrétní loajalitě zákazníka, jeho příležitostech a informovanosti. V další řadě také v rámci nákladů zákazníka, na přechod ke konkurenci se jedná o velký vliv na vyjednávací sílu. Pokud je přechod ke konkurenci snadný a pro zákazníka bude představovat větší výhody být zákazníkem u konkurence, bez většího váhání zvolí konkurenční firmu, pokud nebude mít jiné závazky vůči stávající firmě. I tedy počet zákazníků má na jejich vyjednávací sílu vliv.

#### **3.4.1.7 SWOT analýza**

Další analýzou, která je základem pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí či hrozeb v oblasti podnikání, je analýza SWOT. Jedná se o poměrně jednoduchý nástroj, který sleduje klíčové faktory, které působí na podnik. Její podstatou je identifikace silných a slabých stránek podnikání v souvislosti s okolními vlivy, kterými jsou hlavně příležitosti a hrozby. (Bárta, 2009, s.37–38)

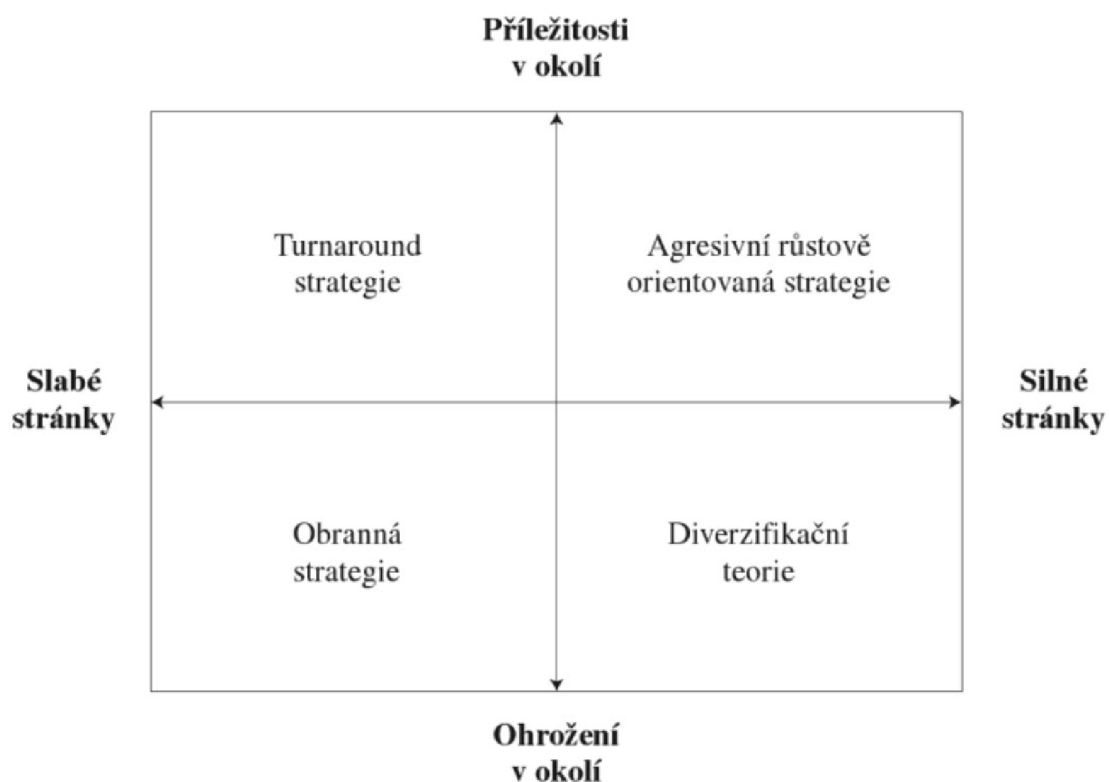
Cílem je stanovení těchto jednotlivých pilířů analýzy SWOT a následně se snažit vyzdvihnout silné stránky a slabé stránky dávat do pozadí. Vyzdvižení silných stránek znamená ve své podstatě jejich neustálé rozvíjení. Celkově se dá říci, že právě silnými stránkami podnikání bojuje o své místo na trhu. Současně je cílem být připraven na potenciální příležitosti, které mohou v budoucnu přijít a eliminovat hrozby nebo je snížit na minimální úroveň.

Analýza SWOT je tvořena do čtverce, přičemž veškeré složky jsou na sebe navázány. Analýza bývá použita nejen v začátku podnikání, ale hraje také velkou roli v průběhu podnikání, kdy může být sestavena na určitý dílčí podnikatelský záměr pro odhad budoucího vývoje a faktorů, které by mohly záměr ohrožovat. (Sedláčková, 2006, s. 92)

V první řadě musí být identifikovány hlavní změny v okolí podniku. S využitím vlastních zkušeností následně lze přistoupit k charakteristice jednotlivých částí analýzy. Tyto části jsou následně porovnávány mezi sebou, respektive příležitosti a hrozby jsou porovnávány se silnými a slabými stránkami podnikání. Po sestavení SWOT analýzy

lze určit strategii podniku, převážně to, jakým způsobem se firma chce dále vyvíjet. (Bárta, 2009, s.37–38)

Obrázek 2: SWOT analýza – základní diagram



Zdroj: (vlastní zpracování dle autorky: Sedláčková, 2006, s. 92)

Díky přehlednosti obrázku výše lze stanovovat strategie, které mohou být pro podnikání zásadní. Podstatou je, že při kombinaci slabých stránek a zároveň příležitostí v okolí je vhodné nastolit tzv. turnaround strategii, která je v podnikání nastavována, pokud má vlastník pocit, že dříve učiněné rozhodnutí je špatné a je potřeba strategii rychle a obratně změnit. Často se tak děje při neočekávaném vývoji, kdy je potřeba rychle zasáhnout, aby nebyla ohrožena budoucnost podniku. Dá se zkonstatovat, že bez stanovené SWOT analýzy by podnik ani nevěděl, že svou strategii má změnit.

Při kombinaci slabých stránek a ohrožení v okolí je dobré nastolit obrannou strategii, například detailněji vypracovat plán rizik a soustředit se na monitorování rizika. V momentě, kdy je riziko už na takové úrovni, že není možné nastavit pojištění či jiné obranné mechanismy, je na místě například diverzifikace produktu či úplná změna procesů. Záleží však na každé konkrétní situaci v podnikání. Rozhodně je ale nutné dlouhodobě sledovat vývoj podnikání ve vazbě na nové vznikající trhy a celkový vývoj trhu.

Ohrožení v okolí v kombinaci se silnými stránkami zahrnuje diverzifikační teorii, která obsahuje zejména rozdělení produktů do různých jednotlivých segmentů. V praxi to znamená se snažit mít rozdělené investování do více jednotlivých segmentů trhu, například nabízet větší portfolio produktů.

Silné stránky a příležitosti v okolí dávají základ pro agresivní růstově orientovanou strategii, která v podstatě může podniku jen pomoci. Jedná se o kombinaci, která je jednou z nejpříznivějších, jelikož podniku je tak umožněno kvalitně růst. Kombinuje totiž své vlastní silné stránky s potenciálními příležitostmi, tedy příznivých okolností. Strategie bývá někdy označována jako strategie „max – max“, jelikož firma zde může využít svého obrovského potenciálu k naplnění firemních cílů v cestě za úspěšností. (Sedláčková, 2006, s. 92)

Je však ale nutné tvořit pouze podnikatelský záměr, kterému podnikatel věří. I špatným investováním s využitím silných stránek a příležitosti lze bohužel dosáhnout negativního vývoje, nikdy není zaručen úspěch a záleží na konkrétních krocích, které podnikatel provede.

Po základním postupu analýzy SWOT je vhodné tuto analýzu rozšířit a zkombinovat reakce všech kvadrantů. To lze vytvořit pouze na základě vypsání veškerých aktivit, které byly rozepsány výše.

Pro získání výhod a využití jednotlivých pilířů analýzy SWOT lze využít rozdělení do:

- WO (weaknesses-opportunities) – *hledání* – slabé stránky v kombinaci s příležitostmi, překonání slabé stránky využitím příležitostí

- SO (strengths-opportunities) – *využití* – silné stránky v kombinaci s příležitostmi, využití silné stránky ve prospěch příležitostí
- WT (weaknesses-threats) – *vyhýbání* – slabé stránky v kombinaci s hrozbami, minimalizace slabé stránky, vyhnutí se ohrožení
- ST (strengths-threats) – *konfrontace* – silné stránky v kombinaci s hrozbami, využití silné stránky k odvrácení ohrožení (Rauch, 2013, s. 21)

Pro úplnost ve své knize popisuje autorka Sedláčková (2006) podstatu uvažování sestavenou do následující tabulky. (s. 94)

Tabulka 3: Podstata SWOT analýzy, využití v praxi

	<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>
<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	Reakce vlastníka podnikání na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky.	Reakce vlastníka podnikání na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky.
<b>Silné stránky (Strengths)</b>	Reakce vlastníka podnikání na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky.	Reakce vlastníka podnikání na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky.

Zdroj: (vlastní zpracování dle autorky: Sedláčková, 2006, s. 94)

Je zřejmé, že jednotlivé silné a slabé stránky jsou v přímé korelaci s příležitostmi a hrozbami a při adekvátní a rychlé reakci je možné podnikání efektivně řídit. Rozšířená analýza SWOT je součástí zkoumání v analytické části této práce.



### 3.4.1.8 Obchodní plán

Obchodní plán zahrnuje produktové portfolio, plán výroby a zákaznické portfolio. Pro obchodní plán je důležité stanovit obchodní strategii. Každé podnikání by mělo mít jasno v tom, kam směřuje. S cílem podnikání souvisí mise a vize. Mezi těmito dvěma pojmy je velký rozdíl, ale je více než vhodné misi i vizi formulovat. Autor Havlíček (2011) ve své knize popisuje, že: „*Mise je míněna spíše jako určité poslání podniku.*“ (s.27) Jedná se tedy o jakousi deklaraci podnikání, že nevzniklo pouze za účelem zisku, ale například za účelem zvýšení etické nebo společenské hodnoty. Deklarace probíhá směrem od podnikání k okolí. Poslání podniku formuluje, proč podnikání bylo založeno a co tím chce svému okolí předat. (Havlíček, 2011, s. 27–30)

Naopak vize je formulací konkrétních plánů do budoucnosti podnikání. Vize by se dala v rámci podnikání definovat jak ve své knize uvádí autor Havlíček (2011) takto: „*udání dlouhodobého směru, stanovení směru ,kam firma kráčí a jasné vyjádření budoucnosti podnikání*“, které by mělo být stanoveno jasným vymezením chápání směru podnikání. (s.27)

K měření cílů v souvislosti s obchodním plánem se využívá techniky SMART za účelem definování plánu a efektivního plánování podniku, což také souvisí s celkovou vizí podnikání do budoucna. Pravidlo SMART je založeno na jednotlivých znacích cílů podnikání. Cíl musí podle autorky Jakubíkové (2013) být:

- **Specifický** – specifikování konkrétních myšlenek budoucího směru společnosti,
- **Měřitelný** – možné měření cíle, měření průběhu cíle a měření již dosažených výsledků,
- **Akceptovatelný** – podmínky dosažení cíle musí být akceptovatelné veškerými účastníky podnikání,
- **Realistický** – cíl musí být stanoven tak, aby bylo reálné ho dosáhnout, nereálné cíle nelze ani žádným způsobem měřit,
- **Termínovaný** – v souvislosti s cíli podnikání jsou zde časové osy, časové vymezení a termíny dosažení, tyto termíny jsou specifikovány tak, aby podnik měl dostatek času na splnění cílů. (s. 95)

Do dalších částí obchodního plánu patří zejména produktové portfolio, kde jsou specifikovány jednotlivé produkty podniku. Dále je možné sem zařadit plán výroby, který vymezuje, jakým způsobem bude podnik vyrábět a s kým bude spolupracovat. Jelikož nedílnou součástí jsou zákazníci, kteří jsou následnými odběrateli zboží, do části obchodního plánu je řazeno také zákaznické portfolio.

#### **3.4.1.9 Marketingový plán**

Pro začínající podnikání je nutné sestavit také marketingový plán, který sestává z procesu tvorby pozice podnikání na trhu. Tento proces jak popisuje ve své knize Srpová (2010) se skládá výhradně ze tří kroků:

1. identifikace možných konkurenčních výhod produktu firmy,
2. výběr optimální konkurenční výhody,
3. uplatnění efektivního způsobu propagace této výhody. (s. 198)

#### **Positioning**

Positioning ve své podstatě ukrývá způsob, jak své produkty propagovat ve vazbě na vzniklé konkurenční výrobky. Positioning znamená nenapodobovat konkurenční výrobky, ale zaměřovat se na kvalitní odlišení od konkurence a získat výlučné postavení na trhu. (De Pelsmacker, 2003, s. 128)

Jde tedy o určitou pozici na trhu, jež dané podnikání představuje. Vytvořená značka působí na zákazníky určitým dojmem, výhradně se jedná o odlišení od produktu konkurence. Většinou podnikatelé používají pro dosažení určité pozice na trhu vlastní charakteristické rysy vlastního podnikání, vlastní značky, tedy specifikují, co produkují, jakým způsobem dávají o sobě najevo a jaké používají procesy při výrobě.

Tímto způsobem se dá regulovat poptávka po určitých produktech. Produktem jsou nazývány statky, které určité podnikání produkuje. Statky následně spotřebitelé nakupují za účelem uspokojení vlastních potřeb. Podnikatel se tak v této fázi rozhoduje, jakým způsobem bude své produkty vyrábět, aby po nich byla poptávka vyšší než poptávka po konkurenčních statcích.

Zde hraje velkou roli elasticita poptávky, která se mění v závislosti na charakteru produkovaných statků. Poptávka je zpravidla neelastická nebo elastická. Do poptávky elastické se řadí takové statky, které jsou zbytné a člověk se bez nich dokáže v životě obejít. Jedná se výhradně o luxusní statky, dovolenou nebo ostatní statky, které mají hodně substitutů, tedy například o konkrétní produkt konkrétní značky oblečení. Příkladem neelastické poptávky je výhradně jídlo, potraviny, bydlení a léky. Do otázky elasticity patří také cenová elasticita poptávky, která vyjadřuje citlivost poptávky na změnu ceny. (Kotler, 2007, s. 761)

Vzorec 1: Cenová elasticita poptávky

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}}$$

Zdroj: (Kotler, 2007, s. 761)

Cenová elasticita vyjadřuje, jak moc jsou zákazníci ochotni zůstat loajální vůči produkujícímu podniku a zda jsou ochotni mu přiřadit určitou prestiž nebo exkluzivitu. Pokud ano, pak jsou na cenu méně citliví a znamená to, že jsou ochotni akceptovat vyšší cenu, jelikož věří kvalitě produktů podniku. Pokud jsou více citliví, může u nich hrát roli subjektivní vnímání cen v souvislosti s jejich výší platu. Budou pak vyhledávat levnější substituty. (Kotler, 2007, s. 761)

### **Segmentace trhu**

Po takzvaném zasazení značky do určitého trhu, po provedení positioningu, může být pro podnikatele obtížné značku přemístit jinam, jelikož už má vytvořené určité zákaznické portfolio a zákazníci od něj očekávají konkrétní produkt.

S positioningem úzce souvisí targeting, který je spojován se segmentací trhu. Všechny tyto pojmy jsou vzájemně provázané a vykazují jednotlivé kroky marketingového

procesu. Targeting je pojem, jež zahrnuje zacílení na konkrétní skupinu zákazníků a nutně souvisí s tržní segmentací. Targeting je dalším ve skupině anglických pojmů, pro které v podstatě neexistuje český překlad. Způsob používání anglických výrazů ne každému vyhovuje, ale kvůli přesnosti je vlastně nemožné tyto pojmy nepoužívat, pokud bych mohla používat pouze české vyjádření, vyžadovalo by to o mnoho delší opis skutečností.

Účinná segmentace trhu zahrnuje zejména rozdělení zákaznického portfolia podle relevantních údajů. Například, pro cukrárnu je naprosto irelevantní rozdělovat zákazníky podle barvy vlasů. Naopak je pro podnikání v této oblasti relevantní rozdělovat zákazníky například podle výše příjmů nebo loajálnosti, případně podle četnosti návštěv cukrárny.

Účinná segmentace tak může probíhat následujícími způsoby:

- **segmentace založená na potřebách** – seskupení zákazníků, kteří mají podobné potřeby a problémy do segmentů, kde budou jejich problémy řešeny,
- **identifikace segmentů** – u každého segmentu je určeno, které charakteristiky a životní styly segmenty identifikují, co je pro daný segment charakteristické,
- **atraktivita segmentu** – celková atraktivita segmentu podle tržního růstu,
- **ziskovost segmentu**,
- **positioning v rámci segmentu** – hodnotová nabídka v souvislosti s konkurenční výhodou,
- **test segmentu** – vymezení konkrétních výhod, které segmenty vyžadují v procesu kupního rozhodování,
- **strategie marketingového mixu** – uplatnění positioningu na všechny složky marketingového mixu (produkt, cena, komunikace, distribuce). (Keller, 2007, s.301)

## Targeting

Targeting je jinak také nazýván jako customizace. Jde o další krok v oblasti marketingového řízení, který následuje po identifikaci tržních segmentů a zpravidla předchází finálnímu positioningu. Klasické zobrazení je tedy:

tržní segmentace – targeting – positioning

Cílení marketingu zahrnuje po rozdělení trhu na segmenty také cílení úsilí podnikání na konkrétní skupiny spotřebitelů. Podle požadavků spotřebitelů je podnikatel schopen prostřednictvím targetingu přizpůsobovat produkt z hlediska propagace, ceny, distribuce a další konkrétní skupině zákazníků.

Otázka targetingu spojuje nejen tržní segmentaci, ale také analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, analýzu SWOT. V rámci efektivního využití vlastních silných stránek a včasné reakci na vývoj trhu lze vytvořit takovou značku, která vytvoří podniku taktéž úspěšnou image. (Keller, 2007, s. 780)

Autorka Jakubíková (2008) ve své knize uvádí, že: *„Jakmile firma identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému segmentu se bude věnovat.“* (s. 135) Svou cílovou skupinu je nutné vymezit už v začátku podnikání, jelikož jen tak se může podnikatel plně soustředit a investovat do relevantních zdrojů.

### 3.4.1.10 Finanční plán

Za účelem hodnocení podnikatelského záměru je nutné sestavit také finanční plán. Autorka Knápková (2013) ve své knize popisuje, že: *„...výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace pro budoucnost podniku.“* (s. 18) Autorka zde také zmiňuje, že finanční analýza je nástrojem pro dlouhodobé řízení podnikání. Aktivita, které jsou v podnikání prováděny jsou nutně vázány na finanční stránku podnikání a pravidelná revize může napomáhat k vývoji budoucnosti podniku. (Knápková, 2013, s. 18–20)

Do finančního plánu spadají v první řadě investiční výdaje spojené se vstupem do podnikání. To zahrnuje základní kapitál a případné úvěrové možnosti pro podnikatele.

Dále finanční plán zahrnuje rozpočtování a predikci prvních výdajů souvisejících s výbavou místa podnikání. Výdaje se dají rozdělit podle charakteru, tedy mohou být výdaji administrativními, obchodními nebo například marketingovými.

Finanční plánování lze rozdělit na strategické a kontrolní. To strategické v sobě nese celkovou finanční strategii, je spojeno s celkovou a dlouhodobou koncepcí financování podniku. Některé příklady manažerských finančních strategických cílů jsou podle autora Havlíčka (2011) následující:

- dosažení určitého hospodářského výsledku,
- dosažení určitého množství volného cash flow,
- dosažení optimální struktury cizích zdrojů a další. (s. 35)

Zatímco kontrolní činnost je nazývána controllingem, který probíhá za dobu působení firmy a zpravidla v něm bývá porovnávána skutečnost s plánem, tedy respektive bývá v něm specifikováno, do jaké míry se podnik odchyluje od stanoveného plánu. (Havlíček, 2011, s. 35)

Co se týče právního subjektu, je ze zákona stanovena výše základního kapitálu. Tahle výše musí být u právnických společností splacena. Pro podnikání na živnostenský list není stanovena požadovaná výše základního kapitálu. Avšak také živnostník má určité plány se svým podnikáním, a proto by měl umět zhodnotit, jaké množství finančních prostředků bude potřebovat jako svůj „základní kapitál“, na financování prvotních investic, které povedou k rozvinutí podnikání.

#### **3.4.1.11 Plán řízení rizik**

Jak ve své knize uvádí autor Korecký (2011): „*Podmínkou rizika je existence nejistoty...*“ (s. 41) Právě proto se velké množství lidí bojí udělat velký krok a investovat do vlastního podnikání, jelikož vlastní podnikání s sebou přináší poměrně velkou nejistotu. Člověk musí být dokonale duševně připraven na určitou míru nejistoty a zvládat stresové situace. V podnikání je obecně velmi těžké zůstat ve všech situacích pozitivní a zároveň zůstat na určité úrovni i v osobním životě.

Pracovní život se silně prolíná s životem osobním, jelikož zasahuje do každodenních událostí v životě a zpravidla je podnikání řízeno (nebo je na něj alespoň pohlíženo) denně. Je tak na každé osobnosti, aby posoudila, zda je schopna investovat do podnikání nejen vlastní finanční zdroje, ale právě také kus vlastní osobnosti a velké množství energie. Zároveň je ale přesvědčující, že v kombinaci s pečlivým plánováním a obezřetným nakládáním s finančními zdroji i s celkovou pověstí firmy a osobnosti, lze dosáhnout podnikatelského úspěchu.

Řízení rizik musí být rozhodně součástí tvorby podnikatelského plánu, jelikož zahrnuje přípravu na nejrůznější rizika. Zásadou úspěšného podnikatele by měla být připravenost na tato rizika. V první řadě by měla být možná rizika na základě provedeného výzkumu specifikována a následně je vhodné zaměřit se na možná řešení těchto mimořádných situací.

Rizika obecně představují jakýsi problém, který vyžaduje řešení. Problém představuje charakteristiku nějaké překážky, hrozby nebo neuspokojivé situace, pro kterou je nutné najít řešení pro její odstranění. Problém představuje odchýlení od plánu, nějakou překážku aktuálního podnikání, což musí být obratně napraveno, jinak hrozí, že podnik bude vzdálen normálnímu stavu. (Lojda, 2011, s. 82)

Autor Lojda (2011) ve své knize také uvádí, že: „*Nejistá událost nebo podmínka může nebo nemusí nastat a pokud nastane, vyvolává účinek na cíle projektu.*“ Přítomnost nejistot a rizik je tedy v podnikatelských projektech normální, avšak je nutné neopomínat fakt, že každé riziko souvisí zpravidla ne pouze s jedním dílčím cílem podnikatelského záměru, ale často může ovlivňovat větší množství faktorů. (s.83–85)

Autor Černý (2014) uvádí, že pečlivé zhodnocení rizik patří do efektivního řízení podnikání a rizika by měla obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Co se může pokazit?
- Co může přestat fungovat?
- Je pravděpodobnost dlouhodobé ztráty?
- Je pravděpodobnost neuspokojení věřitelů?
- Tvoří spolupracující orgány pro podnikatele nějaké riziko?

- Co může podnikatel udělat v rámci prevence rizika? (s. 42)

Díky odpovědím na tyto základní otázky může podnikatel získat vhled do rizikových situací a sestavit plán pro jejich řešení. Výchozími předpoklady pro sestavení plánu řešení rizik je důkladná příprava podnikatelského plánu a také obezřetná manipulace s veškerými finančními zdroji. Dále do výchozích předpokladů spadá také vytvoření situačních analýz, aby bylo zjištěno co nejvíce informací o okolním světě podnikání a o faktorech, které mohou na podnikání mít zásadní vliv.

#### **3.4.1.12 Zhodnocení plánu a vyvození závěru**

V každé jedné kapitole podnikatelského plánu by mělo být poskytnuto shrnutí dané kapitoly, které následně bude celkově prezentováno v diskuzi výsledků a také v závěru. Je nutné plán zhodnotit v rámci veškerého zkoumání, zda je plán podle výsledků uskutečnitelný a do budoucna vhodný pro realizaci.

### **3.5 Průběh podnikání**

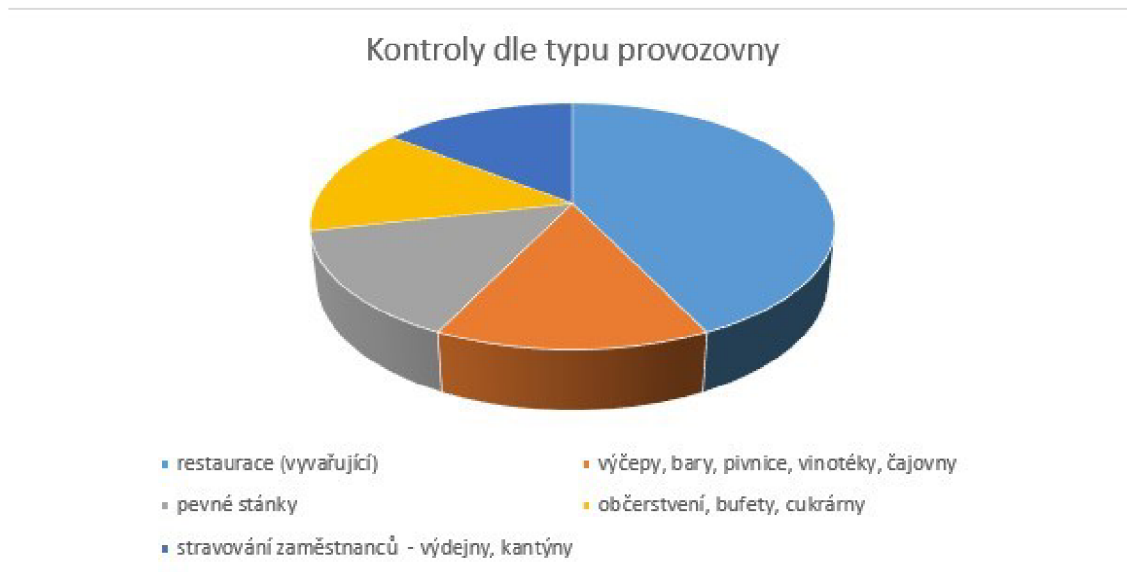
Podnikání s sebou přináší velké množství regulací, jelikož se jedná o poměrně složitou činnost. U potravinářské činnosti nelze opomínat hrozbu hygienických kontrol. Převážně na žádost provádí hygienická stanice kontroly podniků. Žádosti podávají nespokojení zákazníci, kterým je po požití pokrmu nevolno. Na základě zdravotních obtíží se následně hygienická stanice vydává na kontrolu podniku.

Často při těchto kontrolách bývají odhaleny nedostatky ve skladování potravin. Podle dat z kontrol stravovacích zařízení z října roku 2020 byly zjištěny následující informace, které Hygienická stanice hlavního města Prahy zpracovala do přehledného grafu.

Podnikání v Bezně patří pod Mladou Boleslav, proto hygienickou stanicí, která zde působí, je Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze.



Graf 1 - Kontrola stravovacích zařízení Hygienickou stanicí hl.m. Prahy v říjnu roku 2020



Zdroj: (vlastní zpracování dle:hygpaha.cz, 2020)

Celkově byly v měsíci říjnu v roce 2020 kontrolovány restaurace, pevné stánky, kantýny, bary a občerstvení. Uskutečněno bylo sedm kontrol, přičemž dvě kontroly byly provedeny na základě hlášených zdravotních obtíží zákazníků. V jednom případě byly zdravotní obtíže zjištěny kvůli nevyhovujícímu skladování potravin.

Kontroly provádí místně příslušná hygienická stanice a je důležité následovat přísná hygienická opatření, aby podnik předešel vysokým pokutám, jež mohou být v souvislosti s nedodržením opatření uloženy. Zde je nutné klást důraz na absolutní detaily. Výčet některých opatření je k prohlédnutí na stránkách hygienických stanic. Zde jsou uvedena některá opatření, jež jsou v přímé souvislosti s provozováním cukrárny. (khsstc.cz, 2021)

- Služba může být prováděna pouze v provozovně, která vyhovuje hygienickým požadavkům.
- Podnik může používat pouze zdravotně nezávadné produkty.
- Potraviny musí být správně skladovány.
- Při výrobě lze používat pouze technologie, které jsou zdravotně nezávadné.
- Provozovatel a všichni zaměstnanci musí dbát na osobní a provozní hygienu.

- Provozovatel a všichni zaměstnanci musí dbát na zdraví konzumentů.
- Provozovatel a všichni zaměstnanci musí dodržovat zákaz kouření.
- Provozovatel a všichni zaměstnanci musí mít platné zdravotní průkazy.
- Podnik musí mít zavedenou vodu na více místech a mít odlišená místa pro umývání rukou, nádobí a v oblasti toalet.
- Podnik musí mít oddělenou toaletu pro zaměstnance a zákazníky.

Kromě přísného hygienického statutu udržování potravin je nutné také cukrárnu vybavit co se týče ergonomického rozvržení pracovního prostoru. V této souvislosti je možné využít specializovaných firem, které jsou schopny sestavit vybavení cukrárny na klíč. Zde je velká výhoda, jelikož specializované firmy naprosto přesně ví, jakým způsobem výrobu navrhnout, aby byla výkonná a zároveň šetřila čas při výrobě.

## 4 Vlastní práce

V praktické části diplomové práce je představena nově vznikající firma a její produktové portfolio. Jako místo působení firmy byla vybrána obec ve Středočeském kraji. Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, popis podnikatelského záměru je první fází sestavování podnikatelského plánu.

Do popisu podnikatelského záměru patří titulní list, základní informace o společnosti a vymezení cíle podnikání. Je nutné sestavit plán činnosti s časovým vymezením jednotlivých činností, popis produktů, které podnikání bude nabízet svým zákazníkům.

Podnikatelský záměr zpravidla obnáší vytvoření vlastní značky, což s sebou přináší také vytvoření loga. Autor Keller (2007) ve své knize popisuje, že: „*Klíčem k vytvoření značky je vybrat jméno, logo, symbol, design, balení a další vlastnosti, které identifikují výrobek a odliší jej od ostatních.*“ (s. 33) Jednotlivé prvky odlišují značku podnikatele od ostatních, proto je vhodné je vybírat s rozmyslem a investovat tak, aby splňovaly popis a cíl podnikání a zároveň neztrácely na kvalitě.

### 4.1 Titulní list

**Název provozovny:** Cukrárna BELA

**Sídlo:** Městys Bezno

**Majitelka:** Jana Huková

**Právní forma:** živnostenský list

**Datum zahájení provozu:** 01. 09. 2022

**Předmět podnikání:** cukrářství

Logo cukrárny zpravidla graficky vyobrazuje hlavní činnost podniku a zmiňuje jméno provozovny.

Obrázek 3: Vlastní logo cukrárny



Zdroj: (vlastní zpracování)

Co se týče loga pro nově vznikající cukrárnu, inspirací pro logo je třípatrový dort ozdobený ovocem a makronkami. Pro název cukrárny byl vybrán název *BELA*, podle počátečních písmen dětí majitelky – **Be**áta a **L**adislav.

#### 4.2 Popis podnikatelské činnosti

Konkrétní firma, která by měla být založena, je cukrárna, jejíž hlavní činností je výroba domácích dortů, zákusků, palačinek, pohárů a jako nedílná součást poskytnutí příjemného posezení pro hosty u dobré kávy.

Jak bylo popsáno v teoretické části práce, s cílem podnikání souvisejí mise a vize. Pro nově vznikající cukrárnu „BELA“ byla mise formulována následovně:

*„Naším posláním je předávat lásku k dezertům zákazníkům. Potěšení z výroby je pro nás motivací k úspěšné značce vlastních produktů, aby zákazníci měli z konzumace sladkých výrobků tradiční a nefalšovanou radost.“*

S misí podniku souvisí také slogan, který má být zviditelněn na reklamních materiálech určených k propagaci cukrárny v obci a jejím blízkým okolí. Slogan by měl znít následovně: *„Cukrárna BELA, spojuje nás láska k dezertům“*.

Další součástí podnikatelského záměru je vize. Pro budoucí cukrárnu je vize formulována následovně:

*„Současným i budoucím cílem je pro nás dlouhodobě poskytovat skvělý zákaznický servis a kvalitní výrobky za dostupnou cenu“*.

Cílem cukrárny je uspokojit zákazníky tak, aby se s radostí vraceli pro další zákusky či dorty a také, aby dezerty nebyly pouze záležitostí, kterou objednávají pro oslavy a jiné slavnostní příležitosti, ale aby si uměli dopřát dobrý zákusek například po dobrém obědě či jen tak pro radost. Cílem je vytvořit prostor, který v místech cukráren většinou chybí, prostor netradiční cukrárny, kde je dispozici mnohem více než jen vynikající káva.

Cukrárna BELA má být vybudována v bývalých prostorách místní fary, které jsou zapotřebí zrekonstruovat a to jak interiér, tak i exteriér. Cílem je, aby hosté získali celkově dobrý pocit nejen po koupi produktu, ale také z celkového zákaznického servisu a vnímání prostoru cukrárny. Z tohoto důvodu byl vybrán tento historický objekt, kde bude uplatňováno spojení historie a novodobé moderny. Fara je historickým objektem, ze kterého dýchá klid a dobrý pocit, proto byla vybrána jako objekt se svou osobitostí v prostoru určeném k příjemnému strávení dne u kávy a sladkém zákusku. Tento prostor poskytuje možnost spojení s duchovnem a modernou, což by mohlo učinit prostor cukrárny jedinečným. V místech, kde se cukrárna bude nacházet, dříve působil farní úřad, tento prostor je v současné době zcela prázdný a nevyužívaný. Prostor bývalé fary je blízko ostatních hlavních pamětihodností v Bezně, jde o velmi atraktivní lokalitu. V obci Bezno působí pouze výrobná cukrářských výrobků, kde není možnost strávení času u příjemného posezení s kávou a zákuskem v prostorách cukrárny.

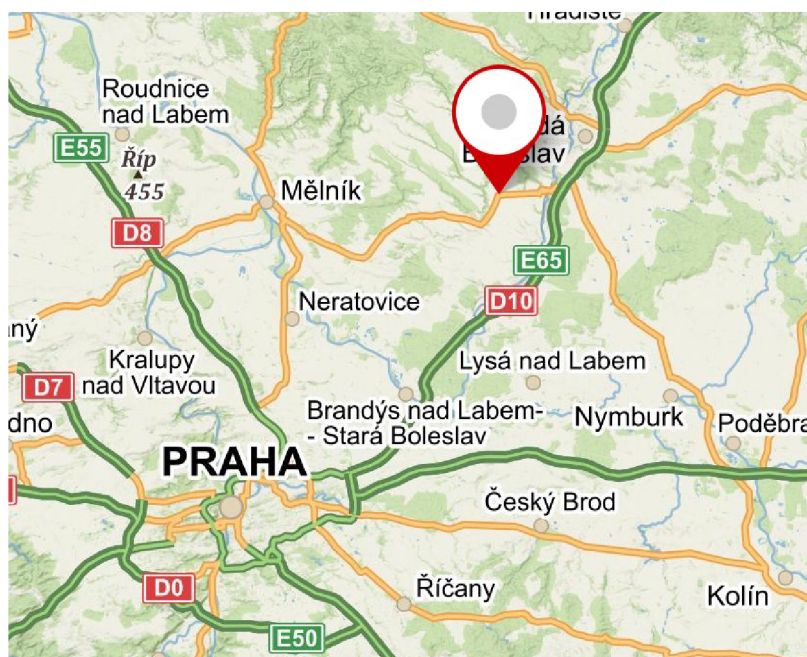
#### 4.2.1 Místo působení firmy

Firma bude založena v městysu Bezno ve Středočeském kraji.

**Rozloha:** 9.25 km<sup>2</sup>

**Počet obyvatel:** 897 obyvatel k 1. 1. 2021, Zdroj: (Český statistický úřad - Počet obyvatel v obcích České republiky, 2021)

Obrázek 4: Poloha obce Bezno



Zdroj: (Mapy.cz, 2021)

Městys Bezno leží v České republice ve Středočeském kraji, jihozápadně nedaleko od Mladé Boleslavi, cca 10 kilometrů.

Podle Českého statistického úřadu k 1. 1. 2021 městys Bezno čítal 897 obyvatel.

Ačkoliv je městys Bezno menší rozlohy, stále je místem, kde je k nalezení několik pamětihodností. Největším lákadlem je rozhodně zámek Bezno, který je postaven na místě středověké tvrze. Zámek je od roku 1967 kulturní památkou (NPÚ, 2018). Dále se zde nachází 5 významných soch, například socha svatého Jana Nepomuckého nebo

svatého Vojtěcha. Neopomenutelnou pamětihodností tohoto místa je kostel svatého Petra a Pavla z 18. století.

Městys Bezno je obec s plnou občanskou vybaveností. V Bezně se nachází mateřská škola, základní škola, pošta, knihovna, kulturní dům, obec disponuje také lékařskou vybaveností – je zde lékař pro dospělé i pediatr. Dále jsou zde k dispozici služby, kterými jsou například květinářství, obchod s potravinami, restaurace, bistro. V obci působí poměrně velké množství firem a živnostníků.

Městysem projíždějí autobusové linky do těchto cílů: Mělník, Kladno, Praha, Benátky nad Jizerou, Mladá Boleslav atd. Jedná se o rozrůstající se obec, která je vyhledávána mladými rodinami. Rodiny zde staví své domy, jelikož se jedná o lokalitu velice klidnou a zároveň s plnou občanskou vybaveností. Právě na tomto základě lze předpokládat, že by v městysu Bezno mohla vzniknout cukrárna, která by mohla uspokojit potřeby občanů a také ostatních návštěvníků, kteří do Bezna jezdí.

#### **4.2.2 Forma podnikání**

Jako forma podnikání je pro nově vznikající podnik, pro něhož je v této práci sestavován podnikatelský plán, vybráno živnostenské podnikání, a to z důvodu, že obor pekařství / cukrářství je řemeslnou činností, pro kterou je nutné vzdělání či alespoň odborná praxe v oboru, podle živnostenského zákona Příloha č. 1 Zákona č. 455/1991 Sb. (§ 20), část A. Druh živnosti je v případě provozování cukrárny tedy živnost ohlašovací, kde je nutné prokázat se doklady buď o ukončeném vzdělání v oboru nebo získání profesní kvalifikace pro odpovídající profesní kvalifikaci.

Pro získání kvalifikace a potřebných certifikátů je možné absolvovat kurzy a následně působit po určitou dobu v některé firmě na pozici, na které je možné získat dostatek zkušeností pro založení vlastního podnikání. Je samozřejmě vhodné, aby podnikatel měl povědomí o situaci v požadovaném oboru podnikání a rozuměl procesům, které v podnikání probíhají.

Podnik bude majitelka provozovat sama, kdy veškerou potřebnou kvalifikaci je vybavena k zajištění potřebných povolení. K zahájení podnikatelské činnosti by nemělo nic stát v cestě. Majitelka pro zdokonalení se v cukrařině osobně absolvovala několik kurzů, mezi které patří tyto certifikace z kurzů:

- Cukrarske-studio.cz – obor čokolády, karamelu a tvorby dortů
- Vikendovepeceni.cz – kurz mini dortů,
- Ifcafe-ippa.cz – kurz makronek,
- Gourmetacademy.cz – obor surovin a dekorací.

Pro uznání odborné kvalifikace je nutné podat žádost a předložit nutné doklady o osobě, která hodlá začít s podnikáním. Žádost se podává na Ministerstvo průmyslu a obchodu, kde je nutné uvést osobní údaje a další doklady o kvalifikaci. Přehledný výčet poskytuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (msmt.cz, 2020), žádost zahrnuje následující:

- jméno a příjmení, datum narození, trvalou adresu, doručovací adresu,
- volbu regulované činnosti, případně i navrhovaný rozsah,
- zamýšlenou formu výkonu činnosti,
- průkaz totožnosti,
- doklad o odborné kvalifikaci (doklad o vzdělání a odborné přípravě, doklad o výkonu předmětné činnosti s údaji o délce obsahu a formě výkonu),
- doklad o jiné způsobilosti, je-li požadován,
- doklad o zaplacení správního poplatku.

Na učinění rozhodnutí má orgán 60 dnů ode dne předložení žádosti. Po obdržení úspěšného rozhodnutí je následně možné začít s podnikáním.

#### **4.2.3 Organizační plán**

Struktura organizačního plánu je v momentě zakládání podniku velice jednoduchá, jelikož podnikatelem bude majitelka osobně, současně bude působit v podniku a rozhodovat o následných krocích ve vedení podniku. Výroba cukrářských produktů a



zároveň jejich prodej je poměrně těžkou disciplínou. Posléze bude vyhodnoceno, zda budou do podnikání zařazeni i noví zaměstnanci, což záleží na vývoji a rozvoji daného podnikání.

Náplň práce majitele:

- vyřizování administrativy,
- vedení výroby,
- vedení provozovny,
- vedení základního účetnictví – v plánu je zpočátku pouze vedení daňové evidence,
- propagace provozovny a související marketing,
- kontrola reálného stavu s podnikatelským plánem,
- objednávka surovin pro přípravu výrobků,
- vyhotovení cukrářských výrobků,
- příjem objednávek zakázkové výroby,
- zákaznický servis.

Základní vedení účetnictví si zpočátku bude vést majitelka sama, časem, podle růstu a rozvoje podnikání, bude potřeba pro vedení účetnictví pravděpodobně oslovit účetní firmu či zaměstnat pracovníci / pracovníka zabývající/ho se účetnictvím a propagací firmy. Vedení provozovny a výroby, bude výhradně činností majitelky firmy.

Cílem je vyrábět takové cukrářské výrobky a poskytovat skvělý zákaznický servis, aby se zákazníci rádi do cukrárny vraceli, proto společně se svou rodinou má majitelka v plánu se o své zákazníky starat tak, aby zažívali pocit přátelské rodinné atmosféry.

Výrobna i provozovna musí být udržována v čistotě, je nutné zaměstnávat pomoc na uklízení práce. To do časových možností majitelky samotné bohužel nezapadá, podnik musí být udržován i podle hygienických standardů, je nutné zaměstnat někoho, kdo bude schopen udržovat standardní úroveň. Ačkoliv se jedná o další výdaj, který podnikatelka bude muset platit, nelze bez tohoto výkonu podnikání provádět.

#### **4.2.4 Potřebné dokumenty k založení podnikání**

Dokumenty potřebné pro zahájení živnosti specifikuje živnostenský zákon. Potřebné dokumenty k zahájení podnikání jsou výhradně následující:

- doklad o ukončeném vzdělání v oboru pekařství/cukrářství,
- zdravotní průkaz,
- dokumenty deklarující souhlas pronajímatele provozovny,
- dokumenty deklarující souhlas hygienické stanice.

V případě pronájmu by měla být také vytvořena nájemní smlouva se všemi potřebnými náležitostmi a specifikacemi prostoru. Kvůli ověření faktů v nájemní smlouvě je potřeba využít právní pomoci v této oblasti, aby bylo vše potřebné pro počátek podnikání ve smlouvách uvedeno.

#### **4.2.5 Časová osa podnikatelského záměru**

Pro vznik podnikání je vhodné také určit jednotlivé činnosti a zamyslet se nad tím, jak časově náročné budou. Tyto odhady jsou velice důležité k tomu, aby si podnikatelka uměla rozvrhnout čas a naplánovala si v rámci time managementu jednotlivé činnosti se zachováním efektivity podnikání.

Tabulka níže vyjadřuje časovou osu podnikatelského záměru. Zahrnuje jednotlivé činnosti nutné pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru. Dále jsou níže vymezeny časové náročnosti jednotlivých činností spolu s konkrétním datem, aby byla časová osa doplněna. Pro přehlednost jsou uvedena data realizace v příštím roce. Za datum realizace je považováno datum započnutí určité činnosti, přičemž poslední datum vyjadřuje předpokládaný start celého podnikatelského záměru.

Tabulka 4: Časová osa podnikatelského záměru

<b>Činnost</b>	<b>Časová náročnost</b>	<b>Datum realizace</b>
Definice formy podnikání	7 dní	1.2.2022 – 7.2.2022
Sestavení podnikatelského plánu	30 dní	1.2.2022 – 2.3.2022
Uznání kvalifikace – od podání žádosti po předpokládané datum uznání kvalifikace a založení živnostenského listu	60 dní	1.2.2022 – 2.4.2022
Získání prostoru – od podání žádosti pro poskytnutí prostoru po získání všech potřebných dokumentů	60 dní	1.2.2022 – 2.4.2022
Výbava prostoru a veškeré zařízení cukrárny	30 dní	2.4.2022 – 2.5.2022
<b>Očekávané datum startu realizace podnikatelského záměru s určitým prostorem pro napravení případných chyb v časové ose:</b>		<b>15.5.2022</b>

Zdroj: (vlastní zpracování, vlastní stanovení dat, 2021)

Očekávané datum startu podnikání po realizaci veškerých potřebných kroků k založení podnikání je podle vytvořené časové osy 15.5.2022. Zde byl vytvořen určitý prostor pro napravení případných mimořádných událostí, které se mohou vyskytnout v průběhu přípravy na podnikání, ať už to může být kompletace dokumentů nebo výbava prostoru.

Definice formy podnikání po získání veškerých informací a po absolvování konzultací s odborníky by nemusela přesáhnout 7 dní. Po podání žádosti má příslušný orgán ministerstva na vyřízení žádosti o uznání kvalifikace pro výkon zaměstnání 60 dní.

Získání prostoru bude trochu složitějším úkolem, jelikož zahrnuje větší množství lidí a rozhodně budou nutné schůzky s příslušnými vlastníky, proto byl vyhrazen čas v délce 60 dnů. Výbava a celkové zařizení prostoru je stanoveno na poměrně krátkou dobu.

### **4.3 Situační analýzy**

Po teoretickém vymezení, které bylo rozebráno v teoretické části práce, je v praktické části prostor pro provedení situačních analýz. Provedení situačních analýz patří do struktury podnikatelského plánu, aby bylo prozkoumáno makrookolí firmy, konkurence a jednotlivé složky marketingových mixů.

#### **4.3.1 Analýza 7P**

Pro dosažení cílů je vhodné provést souhrn základních marketingových nástrojů, které shrnují důležité části podnikání. Pro potřeby této práce byla použita rozšířená verze marketingového mixu 7P, který je sestaven následovně v přehledné tabulce č.5

Tabulka 5: Analýza 7P

<b>Product</b> – produkt	Cukrařina – dezerty, dorty, palačinky, poháry
<b>Place</b> – místo	Obec v ČR – Bezno
<b>Price</b> – cena	Produktové portfolio, časem bude rozšiřováno či omezováno, hlavně podle poptávky
<b>Promotion</b> – distribuce, propagace	Reklamní letáky, ukazatele, billboard se směrškami
<b>People</b> – lidé	Podnikatel s rodinou, časem bude rozšířeno o zaměstnance
<b>Processes</b> – procesy potřebné k produkci	Vybavení kuchyně a prostoru cukrárny
<b>Productivity and quality</b> – produktivita a kvalita	Průběžné kontroly kvality a inovace

Zdroj: (vlastní zpracování dle autora: Karliček 2013, s. 152)

*Produktem* je pro cukrárnu BELA tvorba dezertů, dortů, palačinek a pohárů. Následně bude cukrárna nabízet teplé a studené nápoje, a také bude poskytovat zakázkovou výrobu. To vše bude realizováno v *místě* Bezno, což je menší obec ve Středočeském kraji České republiky. *Cenové portfolio* je provázáno s produkty, kde budou stanoveny ceny podle jednotlivé struktury nákladů. Podle potřeby bude nabídka upravována, aby si cukrárna zachovala určitý standard. *Propagace* cukrárny bude probíhat skrze reklamní letáky, ukazatele a prostřednictvím pronájmu billboardu se směrškami k cukrárně. Časem se majitelka chce vzdělávat v oblasti propagace na sociálních sítích a v oblasti SEO a PPC, propagaci webových stránek. *Lidé*, subjekty, které se v podnikání objevují, zahrnují zejména podnikatele s rodinou. Časem, podle výnosnosti podnikání a podle případné potřeby bude majitelka rozšiřovat svůj tým o další zaměstnance. V začátku podnikání bude zaměstnávat pouze pomocnou sílu na uklízení práce. *Procesy*, jež jsou nutné pro zahájení produkce, zahrnují zejména vybavení kuchyně a přilehlých prostor

cukrárny. Tato část je finančně náročná, jelikož obsahuje vybavení cukrárny od samého začátku. Cukrárna si bude zakládat na průběžných *kontrolách a inovacích* svých procesů a postupů, aby stále dokázala své zákazníky uspokojit a vytvořit pro ně dokonalé zázemí.

#### 4.3.2 Analýza 7C

Analýza 7C se zabývá makroekonomickým okolím podnikání, propojením podniku se svými zákazníky. Analýza 7C je použita proto, aby podchytila co největší množství vlastností vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 78)

Tabulka 6: Analýza 7C

<b>Company</b> – podnik	Charakteristika podniku, image podniku
<b>Collaborators</b> – spolupracující osoby	Dodavatelé surovin
<b>Customers</b> – zákazníci	Jedinečný zákaznický servis
<b>Competitors</b> – konkurenti	Ostatní cukrárny, pekárny a velkoobchody typu Albert, Billa, Tesco, Penny a další
<b>Climate/context</b> – makroekonomické faktory	Trh je v obci otevřen novým podnikům
<b>Cost</b> – náklady	Provedení finanční analýzy a sestavení výkazů, bude provedeno samostatně
<b>Country</b> – národní specifika	Česká povaha, české zvyklosti a tradice

Zdroj: (vlastní zpracování dle autorky: Jakubíková, 2008, s. 78)

*Podnik* chce být jedinečným v oblasti cukrárenské nabídky v obci Bezno. Dodavatelé surovin jsou významnými *spolupracujícími osobami*. Podnikatelka si bude dodavatelé vybírat sama na základě kvality surovin, poměru ceny surovin s kvalitou a termínu dodání od objednání surovin. Cukrárna bude nabízet skvělý zákaznický servis pro své *zákazníky*, aby se stále vraceli nejen na sváteční příležitosti. Hrozbou může být

z vnějšího prostředí působení větších obchodů, které nabízejí unifikovaný vzhled dortů a cukrovinek. Ti jsou *konkurenčními subjekty* cukrárny BELA.

Co se týče *makroekonomických faktorů*, trh v obci Bezno je otevřen nově vznikajícím podnikům. *Výdaje* budou specifikovány ve speciální části této práce, ale tvoří klíčový ukazatel podnikání. Je běžné, že ze začátku podnikání je podnik často v červených číslech či má vyšší podíl půjčené částky, jde ale o dlouhodobý výhled podnikání, zda je schopen se na trhu udržet. Do *národních specifik* rozhodně patří české zvyklosti a tradice, které souvisí s českou povahou. Češi často pečou i doma a čeští kuchaři mívají zásobu tradičních receptů. Cílem cukrárny BELA je, aby oslovila zákazníky natolik svým poměrem cena versus kvalita, aby jít do cukrárny pro dezert byla větší motivace, než si ho upéct doma.

#### **4.3.3 PEST analýza**

PEST analýza by se pro cukrárnu BELA dala charakterizovat následovně. V tabulce č.7 je přihlédnuto k veškerým vnějším faktorům, které by mohly nejpravděpodobněji podnikání ovlivňovat.

Tabulka 7: PEST analýza

<b>Faktory</b>	<b>Příklad</b>
<b>Politicko-právní</b>	Podpora státu při nepříznivé situaci, například při aktuálně probíhající pandemii COVID_19 by podnikatel měl možnost využít státní podpory podnikání.
<b>Ekonomické</b>	Úrokové sazby při investování do rozšiřování podnikání, inflace, změny cen.
<b>Sociálně-demografické</b>	Životní úroveň obyvatelstva, kdy při nízké životní úrovni obyvatelé přestali mít motivaci navštěvovat cukrárny. Struktura obyvatelstva, počet obyvatel.
<b>Technicko-technologické</b>	Vývoj inovací ve stravovacích službách, také vývoj techniky typu pokladna apod.
<b>Legislativní</b>	Legislativní zákony a právní normy.
<b>Internacionální</b>	Stěhování zákazníků do jiných krajů ČR, případně jiných zemí, příchod nových zákazníků, možnost jazykové bariéry.
<b>Environmentální</b>	Právní regulace zátěže životního prostředí.
<b>Demografické</b>	Mezigenerační rozdíly, zvyklosti a tradice.

Zdroj: (vlastní zpracování dle autorky: Srpová, 2011, s. 17)

Jako největší vliv lze považovat vliv *demografický*. Převážně z toho důvodu, že cukrárna je místem, kam lidé chodí cíleně – odpočinout si, zkusit něco nového nebo právě pro určitý produkt, který mají rádi. Vlivem vývoje demografické skladby obyvatel by cukrárna mohla potenciálně uspět, jelikož by například neměla stále stejnou skupinu zákazníků.



Obecně je známo, že cukrárny navštěvují spíše věkově starší kategorie lidí či rodiny s dětmi. Je tedy potřebné stále provádět průzkum spokojenosti, případně tvořit analýzy trhu a zamýšlet se nad tím, zda je cukrárna pro svůj zákaznický segment dostačující nebo zda zvládne přibrat více možných produktů a neprohlubovat mezigenerační rozdíly u konečných spotřebitelů.

Důležitým úkolem podnikatele je z počátku podnikání provádění analýz spokojenosti s produkty (nejen s produkty, ale s celkovou obsluhou a atmosférou) a analýzy odbytu, kdy bude podnikatel vědět, zda se vydává správnou cestou nebo je vhodné něco změnit. Obecně také není dobré měnit procesy u produktů, které jsou dlouhodobě na vysoké úrovni, co se týče odbytu. Následně by mohli být zákazníci, kteří cukrárnu navštěvují ohledně konkrétním produktům nespokojeni.

Další důležitou skupinou vlivů jsou rozhodně vlivy *legislativní* či jinak řečeno *politicko-právní*. Česká republika se v současné době nachází v poměrně nestabilním prostředí, jelikož se často střídají politici ve vládě, ať už vlivem nepříznivé situace okolo pandemie onemocnění COVID\_19 nebo z jiných důvodů.

Do legislativních vlivů spadají hlavně předpisy, jež je nutné následovat, ať už se jedná o podnikání fyzické či právnické osoby. Výčet nejdůležitějších předpisů je následující:

- Nový občanský zákoník – Díl 5 – *Podnikatel*
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích (§ 3, odst. 1, písm. g) a prováděcí vyhlášky v plném znění Zákona 456/2004 Sb. stanovuje povinnost určit kritické body ve výrobě potravin a při jejich uvádění do oběhu. Od 1. 1. 2006 se tato povinnost vztahuje i na prodej potravin.
- Zákon 258/2000 Sb. resp. 274/2003 Sb. o ochraně veřejného zdraví.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin.
- Návrh SANCO/1513/2005 je návod k postupu implementace určitých ustanovení Nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin.

- Vyhláška 347/2002 Sb. o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodávaných potravin.
- Vyhláška 210/2004 Sb. o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, a kromě potravin živočišného původu.
- SANCO 1955/2005 a SANCO 2069/2004 - návody na implementaci postupů založených na principech HACCP v malých potravinářských podnicích.

#### **4.3.4 Porterova analýza pěti tržních sil**

Porterova analýza pěti tržních sil zahrnuje rivalitu, soutěživost a konkurenceschopnost mezi stávajícími podniky, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků a hrozbu substitučních produktů.

*Stávající konkurencí* v odvětví cukrařiny je v obci Bezno cukrářská výroba Marcely Vršátové. Jedná se pouze o výrobnu, kde není k dispozici cukrárna jako taková, proto se lze domnívat, že nově vznikající výrobnu s možností návštěvy cukrárny by mohla být dobrým krokem v této obci. Marcela Vršátová nabízí zakázkovou výrobu svatebních dortů a zákusků, kdy její výhodou je, že na trhu působí již nějaký čas a má vybudovanou klientelu.

Styl paní Vršátové není příliš moderní, proto nově vznikající cukrárna BELA by mohla mít možnost konkurovat s moderně vypadajícími dorty a výrobky, které budou vyráběny především z čistě domácích surovin. Pro nově vznikající cukrárnu bude z počátku těžší se prosadit. Z tohoto důvodu bude potřeba využívat reklamy a soupeřit s konkurencí proaktivním zákaznickým servisem. Dále také bude na rozdíl od konkurenční firmy nutno kvalitně zpracovat webové stránky představující jak samotné výrobky, tak firmu jako takovou i oblast ve které se nachází. To vše pro zaujetí nových zákazníků. Tím, že nově vznikající podnikatelský záměr představuje cukrárnu s příjemným posezením v historickém objektu, což jak je možno říci, bude mít nově vznikající cukrárna výhodu oproti cukrářské výrobě Marcely Vršátové.

Cukrárna BELA může mít ze začátku problémy s propagací, ale při úspěšném zvládnutí marketingu v kombinaci s kvalitními výrobky za dostupnou cenu se může poměrně rychle proslavit mezi místními obyvateli i návštěvníky obce. Cukrárna bude konkurovat a soutěžit s ostatními podniky svou upřímností a láskou k tvorbě cukrářských výrobků, čímž by si mohla umět vydobýt místo na trhu. Pro zachování úspěšnosti cukrárny si bude v rámci znemožnění *vstupu nových konkurentů* zachovávat své know-how a to nejen v oblasti obchodního tajemství domácích receptur.

Cukrárna musí mít spolehlivé *dodavatele*, jelikož nepůsobí například v Praze, kde by mohla snáze sehnat suroviny pro cukrářskou výrobu, při nedodání surovin smlouvenou firmou. Také se může stát, že v počátku podnikání podnikatel neodhadne množství potřebných surovin, což by mohlo vést k neuspokojení poptávky. Je tak nutné udržovat přátelský vztah s dodavatelem od samého začátku, aby mohl být zákazníkům poskytován servis na vysoké úrovni.

*Zákaznický segment* představuje velký vliv. Pro zachování moderního stylu, co se týče vzhledu produktů je potřeba využívat nových inspirací například na sociálních sítích, zejména Instagram či Facebook, které v současné době poskytují velké množství vzdělávání se v aktuálních trendech probíhající mezinárodně.

Pro konkrétní příklad cukrárny BELA je *substituční hrozbou* například pekárna, která peče koláče, buchty, vánočku apod. Nemusí to být jenom jiná cukrárna, ale jakýkoliv podnik, který by mohl cukrářské výrobky nahradit. Pokud bude cukrárna BELA vyrábět jedinečné výrobky, které budou mít pro zákazníky vysokou hodnotu, je zde pravděpodobnost, že zákazníci nebudou odcházet ke konkurencím, jelikož cukrárna pro ně bude srdeční záležitostí a budou k ní loajální. Což je cílem podnikatelského záměru – vytvořit takové místo, kam se lidé budou vracet ne proto, že je jediná v kraji, ale proto, že mají rádi celý kupní proces. Procesem je myšlen celkový zákaznický servis směrem od cukrárny k zákazníkovi, tedy proces od výběru při nákupu, přes charakteristiku podniku, cenovou politiku, až po celkový dlouhotrvající pocit z nákupu. Cílem je také předávání kladných referencí zákazníků dalším potenciálním zákazníkům o nákupu a pocitech v cukrárně.

#### 4.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza propojuje dva výhradní segmenty, firmu a zákazníka. SWOT analýza představuje definici silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou vzájemně provázány. Výčet jednotlivých pilířů SWOT analýzy by pro cukrárnu BELA mohl být stanoven následovně:

Tabulka 8: SWOT analýza

<b>Silné stránky - S</b>	<b>Slabé stránky - W</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- vlastní výroba,</li><li>- použití kvalitních surovin,</li><li>- pestrý sortiment výrobků,</li><li>- skvělý zákaznický servis,</li><li>- příjemné prostředí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- začínající firma,</li><li>- neznámost firmy,</li><li>- podnikání v pronajatých prostorách,</li><li>- absence velkého odběratele</li></ul>
<b>Příležitosti - O</b>	<b>Hrozby - T</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- online objednávkový systém na dorty,</li><li>- absence cukrárny v obci,</li><li>- konání kulturních, sportovních a společenských akcí v obci,</li><li>- spolupráce s lokálními pěstiteli ovoce</li><li>- rozvinutí zakázkové výroby,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- legislativní změny, zpřísnění norem,</li><li>- zvyšování cen surovin,</li><li>- zvyšování cen energií,</li><li>- nedostatek zákazníků,</li><li>- vstup nové konkurence</li></ul>

Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

Největší *silnou stránku* u cukrárny BELA představuje hlavně přístup k práci, jelikož motivace je obrovská. Jedná se o podnik, ve kterém bude působit majitelka sama z počátku s rodinnými příslušníky, je ochotna do něj dát všechny své síly, soupeřit a konkurovat okolí. Chce nabízet pestrý sortiment výrobků, vyrobených použitím kvalitních surovin bez použití emulgátorů a posezení v příjemném prostředí.

*Slabé stránky* jsou malá zkušenost s podnikáním a zakládáním firmy. Cukrárna se nachází v pronajatých prostorách, které si majitelka musela sama zrekonstruovat a vybavit. Zatím nemá žádného většího odběratele výrobků. Své výrobky by mohla dodávat do kaváren a do prodejen s potravinami.

*Příležitostí* je zavést online objednávkový systém na dorty, prodej výrobků na konání kulturních, společenských a sportovních akcí pořádané obcemi i v jiných blízkých obcích. Otevření cukrárny je v atraktivním prostoru bývalé fary, kde na zákazníky dýchá klid a dobrý pocit. Majitelka bude hledat lokálního dodavatele ovoce.

*Hrozbou* je konkurenční složka. V oboru potravinářství je obecně mnoho konkurentů, v případě cukrárny je možná hrozba zejména ve velkoobchodech a maloobchodech. V současné době se už v běžných komerčních obchodech dají nalézt či sehnat výrobky cukrářského typu, jako například koláčky, drobné zákusky či jiné druhy. Dále velkou hrozbou je zvýšení cen energií a zvyšování cen surovin. Může se snížit kupní síla zákazníků.

Na základě SWOT analýzy lze definovat čtyři základní typy strategií, které ze SWOT analýzy plynou.

*Strategie ST* – použití silných stránek pro zamezení hrozeb. Poskytnutí kvalitních výrobků a služeb v dobré lokalitě s celoročním provozem stoupne zájem zákazníků. Příjemné prostředí a ochotný personál přispívá také ke zvýšení zájmu a spokojenosti zákazníků a odsune tak konkurenci do ústraní.

*Strategie SO* – je využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí. Vysoká kvalita zákusků, vývoj nových zákusků podpoří růst poptávky a podnikatelka tak upevní své postavení na trhu.

*Strategie WT* - vývoj strategií, jimiž je možné ohrožit hrozby ohrožující naše slabé stránky. Dobrá příprava na konkurenci, jak pro nové, tak pro stávající konkurenty. Být konkurenceschopnější a to díky odstranění slabých stránek, což spočívá v nalezení velkoodběratelů.

*Strategie WO* – odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. Vybudovat si dobré jméno a dostat se do povědomí zákazníků. Díky růstu poptávky a stálým klientům, kteří mohou potenciálním zákazníkům předávat a šířit dobré recenze.

Z celého výčtu strategií byla po důkladné rozvaze zvolena strategie SO. Záruka kvalitně zpracovaných výrobků, inovace výrobků a zavedení nových receptur, které zákazníci požadují a bude se tak jednodušeji utvářet stálá klientela.

#### **4.4 Obchodní plán**

V teoretické části byla vymezena důležitost techniky SMART pro cíle. Dá se zhodnotit, že zásady techniky podnikatelský záměr splňuje. Cíl je specifikován detailně a jasně, měřitelnost se uplatňuje zejména v plánovaném pravidelném sledování vývoje podnikání a porovnávání se sestaveným podnikatelským plánem, akceptace cíle je dosažena vlastníkem podnikání.

Podnikatelský záměr popisovaný v diplomové práci na konci ukáže, zda jsou stanovené cíle reálné, avšak pouze z teoretického pohledu. Reálně nejsou měřitelné, poněvadž podnikání nebylo započato. Ke stanovení termínů jednotlivých cílů využívá cukrárna BELA sestavení časových os a plánování jednotlivých strategií, zejména strategie obchodního, marketingového a finančního plánu. Další složkou, která je podchycena, je řízení rizik.

Obchodní plán lze stanovit podle předpokládaného objemu prodeje. Je možné rozdělit členění buď podle produktových skupin (sortimentu a portfolia produktů), teritorií (tuzemsko nebo zahraničí) nebo podle zákaznických segmentů (klíčoví zákazníci, demografie). (Veber, 2008, s. 180)

Pro podnikatelský záměr cukrárny je nejvhodnější sestavovat obchodní plán podle produktových skupin. Jedná o nově vznikající firmu, nelze vycházet z údajů o odbytu z minulých období, musí se vycházet prozatím z průzkumů trhu a z dostupných informací. Samozřejmě je nutné zohlednit vlastní zkušenosti, které v oboru podnikatel majitelka má, sama tedy bude vycházet z vlastních zkušeností nasbíraných z absolvovaných kurzů a z náročnosti výroby jednotlivých produktů.

#### **4.4.1 Produktové portfolio**

Produktové portfolio je tvořeno výhradně z dortů různého typu, zákusků, pohárů, zmrzlin, palačinek, koláčů a speciálně upravených zákusků. Co se týče nápojů, bude nabízena káva a čaj, domácí limonády a horká čokoláda.

V rámci získání (konkurenční) výhody se budou nabízet také výrobky určené pro zákazníky se speciální dietou, a to převážně bezlepkové zákusky, které neobsahují mouku pšeničného charakteru. Dále do produktového portfolio budou také zahrnuty výrobky bez mléčné bílkoviny. Cukrárna tedy bude nabízet speciální výrobky, aby opravdu každý našel v podniku produkty, které budou jemu přesně na míru.

Portfolio a samotná nabídka bude předběžně vypadat následovně, kdy nabídka bude průběžně upravována, a to podle aktuálních možností:

#### **Zákusky:**

- Dort na piškotovém základu
- Dort typu cheesecake
- Ovocný dort
- Ovocný koláč
- Karamelový dort
- Ovocný zmrzlinový pohár
- Čokoládový zmrzlinový pohár
- Palačinka s domácí marmeládou
- Palačinka s domácí marmeládou a zmrzlinou
- Lívance s domácí polevou
- Bezlepkový koláč

- Nemléčný koláč

#### **Nápoje:**

- Káva
- Čaj
- Horká čokoláda
- Domácí limonáda

#### **4.4.2 Plán výroby**

Cukrárna by dále chtěla nabízet zakázkovou výrobu svatebních dortů a koláčů, u nich však cena bude nastavena individuálně, podle velikosti, použitých surovin a zdobení. Veškeré dorty a poháry budou vyrobeny z domácích surovin, podle aktuální sezónnosti, aby podnikání respektovalo lokálnost surovin a také podporovalo okolní výrobu surovin.

Co se týče nápojů, cukrárna by se chtěla specializovat na kvalitní kávu. Cukrárna by ráda navázala spolupráci s kavárnou Coral Café, která působí nedaleko od Bezna, v Mladé Boleslavi a zabývá se pražením kávy. Cukrárna tak bude nabízet kvalitní kávu a zároveň podporovat lokální podnikatele. Od tohoto podniku by také chtěla cukrárna BELA odebrat čaj a horkou čokoládu. Domácí limonády by měly být tvořeny podle sezónního ovoce, kdy bude využíváno hlavně lokálních surovin, například malin, rakytníku nebo lesního ovoce. Cukrárna samozřejmě bude myslet i na zimní sezónu, kdy není tak jednoduché sehnat kvalitní ovoce do domácí limonády, ale výhodou pro ovoce je, že při včasném zmrazení vydrží v mrazáku připravené pro pozdější použití.

#### **4.4.3 Zákaznické portfolio**

Cílem podnikatelského záměru je v první řadě oslovit zákazníky z Bezna, postupně návštěvníky, kteří do obce přijíždějí na návštěvu ke svým příbuzným či na prohlídku historického centra obce. Nabídce produktů by mělo odpovídat složení zákazníků, tudíž je vhodné nezaměřovat se pouze na strukturu výrobku, ale také poskytovat zákaznický servis.



Autor Kozel (2011) ve své knize popisuje, že: „*Na základě současné a budoucí hodnoty zákazníka je možné rozčlenit zákaznické portfolio do následujících segmentů.*“ (s. 61) Zákaznické portfolio lze tedy rozdělit ve vztahu k podnikatelskému záměru následovně:

- **nejhodnotnější zákazníci** – věrní zákazníci, kteří pravidelně navštěvují provozovnu a zaslouží si speciální péči, například v podobě zákaznických slev,
- **zákazníci s největším potenciálem růstu** – z hlediska budoucích vztahů je vhodné o tento segment zákazníků pečovat při první návštěvě tak, aby se v budoucnu vrátili, jedná se hlavně o obyvatele obce Bezno,
- **ziskoví zákazníci** – tento segment se podílí na zisku hlavně kvůli svému vysokému odběru, v případě cukrárny by to mohli být zákazníci, kteří objednávají zakázkovou výrobu, která je sice náročná, ale také nejvíce ohodnocena,
- **ztrátoví zákazníci** – segment, který nepřináší zisk, proto není vhodné zde investovat.

Portfolio zákazníků lze vnímat jako potenciál růstu podnikání. Ti nejhodnotnější zákazníci přináší ochranu podnikání proti konkurenci, jelikož se jedná o věrné zákazníky, kteří jsou schopni být k cukrárně velice loajální a stále se vracet, komunikovat s podnikatelem a rozvíjet až přátelské vztahy. Zákazníci, kteří jsou více jednorázového charakteru, ale i tak přinášejí zisk, jsou také pro firmu velice hodnotní, tvoří růstový potenciál podnikání, hlavně pokud se o své zkušenosti s podnikajícím subjektem dělí a předávají reference. Ztrátoví zákazníci nedokáží podnikání držet nad vodou, ale i z nich může podnikatel čerpat, ztrátový zákazník mu může dát najevo, že například není pro podnikatele vhodné v činnosti pokračovat.

Cílem podnikání je však ale samozřejmě zvyšovat efektivnost prodeje a přinášet zisk prostřednictvím úspěšného prodeje. To souvisí se sestavením obchodního plánu, vyhodnocením klíčové konkurenční výhody a vytvořením systému zákaznického servisu.

Zákaznický servis v podobě uplatnitelné pro podnikatelský záměr cukrárny BELA spočívá výhradně v následujícím:

- osobní kontakt se zákazníkem,
- poskytnutí slev v případě dlouhodobého odběru zakázkové výroby,
- poskytnutí slevových karet v případě rozvinutí podnikání,
- získání feedbacku.

Do zákaznického servisu jak ve své knize uvádí Lošťáková (2017) spadají rozhodnutí vázané do tří základních skupin – předprodejní, prodejní a poprodejní (s. 74). Do předprodejní skupiny patří rozhodně kvalitní příprava výroby (zejména používání lokálních a domácích surovin, absence náhražek atd.), do prodejní skupiny spadá vzhled výrobků, osobní kontakt se zákazníkem a další. Poslední fází je poprodejní rozhodování, kdy je právě na každém podnikateli, aby se snažil o poprodejní kontakt se zákazníkem a získal feedback. Je nutné nebát se negativní zpětné vazby, jelikož i ta podnikatele posouvá. V případě pozitivní zpětné vazby je ale větší potenciál růstu pro dané podnikání, jelikož zákazník má tak větší tendenci podnik doporučit a ten tak může obdržet další stálé zákazníky, nejen z blízkého okolí. (Lošťáková, 2017, s. 74 – 76)

Větší podnikání mívá speciální oddělení, které se stará celkově o obchodní stránku, případně i o stránku marketingovou. Takové oddělení má za cíl hlavně sledovat dění v podnikání a rozhodovat o dalších krocích, které budou učiněny pro rozvoj podnikání. Sem patří právě feedback ze strany zaměstnanců nebo právě zákazníků. Feedback je efektivním nástrojem, který, pokud je správně uchopen, dokáže změnit zásadní stav podnikání. Zaměřuje se na zlepšování procesů, zlepšování komunikace se zákazníky a zlepšování celkové image podnikání a působení na zákaznické portfolio. Autor Kubeš (2008) ve své knize uvádí, že: „*Čím dynamičtější a nevyzpytatelnější je prostředí, ve kterém člověk funguje, tím důležitější je přesná a včasná zpětná vazba.*“ (s. 9) Prostředí podnikání ve stravovacích zařízeních může být po několika stranách rizikové. Prvním rizikem je například právě ztráta zákazníka, který v důsledku nespokojenosti může o podniku šířit poškozující názory.

Ne každý člověk je ochoten poskytnout zpětnou vazbu po přímé konzumaci v provozovně. Poměrně velké množství zákazníků vyjadřuje svůj názor na sociálních sítích nebo na k tomu určených stránkách. Například na platformě Google je u každého

místa k dispozici prostor pro napsání recenze. Pro nového zákazníka, který například hledá v okolí vhodné stravovací zařízení se může stát běžným standardem to, že před samotnou návštěvou zkontroluje hodnocení provozovny právě na Googlu. Může se stát, že tam nový zákazník najde recenzi od nespokojeného zákazníka, a to ho přiměje provozovnu vůbec nenavštívit.

Riziko ztráty zákazníka je tak zde poměrně vysoké. Pro podnikatele je možnost na příspěvky v rámci hodnocení míst reagovat, a to je velmi doporučováno, jelikož při včasné kontrole Google hodnocení může podnikatel odhalit nějaká slabá místa svého podnikání, a nejen že na ně může reagovat připsáním vlastního názoru, ale z hodnocení se může poučit a začít dělat procesy trochu jinak, tak, aby chyby eliminoval. Je běžnou praxí, že podnikatelé takto na příspěvky reagují a například konkrétnímu nespokojenému zákazníkovi nabízejí slevu na další nákup nebo dárek k příštímu nákupu, aby jeho zkušenost s podnikem vylepšili a nepřišli tak o další potenciální zákazníky. Každému podnikateli se může přihodit chyba, je však na každém člověku, jak na chybu bude reagovat – zda se z ní poučí a bude se snažit ji napravit nebo ne. Avšak důsledky toho druhého, negativního, přístupu k věci mohou být dalekosáhlé a ovlivnit celé podnikání negativním způsobem.

#### **4.4.4 Shrnutí kapitoly obchodního plánu**

Otázka obchodního plánu přímo souvisí s obchodní strategií a misí a vizí podnikání. Mise i vize byla blíže specifikována v začátku diplomové práce, avšak prolíná se všemi částmi zpracování podnikatelského záměru. Cíle, jež byly představeny musí následovat techniku SMART, aby se podnikatel mohl také zpětně do plánu podívat a zjistit původ případných chyb. Technika ukázala, že pro cukrárnu je nutné, aby byla propracována a promyšlena časová osa plánu, která následovala, aby nebylo nic opomenuto. Právě to je hrozbou ve velkém množství úkolů, které je potřeba správně uchopit.

Dále bylo představeno produktové portfolio, které zahrnuje výhradně zákusky různého charakteru, speciální výrobky, ale také zakázkovou výrobu, která se týká hlavně svatebních dortů a koláčů. Do portfolio patří také podávání nápojů.

V souvislosti s produktovým portfoliem byl sestaven plán výroby, kde tématem byly právě nápoje. Velkou výhodou, kterou podnik bude mít, bude speciální káva, kterou bude odebírat v rámci spolupráce s pražírnou kávy v Mladé Boleslavi, Coral Café. To také podnik považuje za jednu ze svých konkurenčních výhod.

Zákaznické portfolio zahrnuje vymezení současné a budoucí hodnoty zákazníka, kde podnik bude dbát na zákaznický servis. To bude zahrnovat zejména osobní přístup ke každému zákazníkovi, podnik si bude zakládat na charakterním rodinném podnikání. Byla vymezena také otázka feedbacku a recenzí, kde je nutné, aby podnikatel nezanedbal poprodejní fázi zákaznického servisu, aby neztratil zákazníky, a naopak dbal na získávání zákazníků nových.

## **4.5 Marketingový plán**

Konkurenční výhodou cukrárny BELA bude převážně výroba domácích cukrářských výrobků bez použití jakýchkoliv náhražek, většinou vyrobených z bioproduktů. Nabídka sortimentu cukrárny z počátku bude zahrnovat různé typy dortů a zákusků. Tato nabídka byla blíže specifikována v produktovém portfoliu této diplomové práce. Cílem je vytvořit z cukrárny místo, kam se lidé budou vracet, kde stráví příjemný čas a budou výrobky z cukrárny doporučovat dalším potenciálním zákazníkům.

.

### **4.5.1 Segmentace trhu**

Do marketingového plánu se řadí segmentace trhu, která je zpravidla specificky orientovaná. V tomto případě je založená na potřebách zákazníka. Potřeby zákazníků cukrárny jsou zpravidla založeny na touze po určitém cukrářském výrobku, ať už se jedná o produkty určené k oslavám nebo pro zpříjemnění dne a tzv. oslazení života.

Do identifikace segmentu patří v případě podnikatelského záměru cukrárny charakteristika životního stylu zákazníků. Možnými segmenty jsou podle demografického složení:

- rodiny s dětmi,

- senioři,
- mladí lidé školního věku a studenti,
- turisté.

Celková atraktivita segmentu by se dala zhodnotit jako potenciálně vysoká, jelikož produkty budou tvořeny tak, aby svou atraktivitou působily na zákazníky tak, aby měli motivaci do produktů investovat i dlouhodobě. Jedná o produkty, které stojí tak na pomezí dvou charakterů statků (zbytné versus nezbytné) a spotřeba výrobků je vyhrazena spotřební dobou, mohou pro určitou skupinu představovat produkty zbytného charakteru.

Co se týče ziskovosti segmentu, při pravidelném odběru by mohla cukrárna dosahovat vyšší ziskovosti. Pokud budou zákazníci s produkty a celkovým zákaznickým servisem spokojeni, je zde velký potenciál ziskovosti a cukrárna by poměrně brzy mohla zaznamenat návratnost investic.

V rámci segmentu rodin s dětmi je nutné nastavit vhodný positioning a test segmentu, tedy nabídnout takové produkty, které rodiny nezakoupí v nějakém z konkurenčních podniků. Toto úzce souvisí s konkurenční výhodou nabídky domácích produktů vyráběných s láskou, které by mohly oslovit cílovou skupinu zákazníků. Zákaznickým servisem a průběžným sledováním poptávky včetně přímého dotazování se dá dosáhnout posunu v oblasti podnikání subjektu.

Pro korektní průběh podnikání slouží uplatnění strategie marketingového mixu. Jak bylo popsáno v situačních analýzách v teoretické části diplomové práce, marketingový mix 7P a 7C je vhodné provádět průběžně a sledovat aktuální vývoj podnikání. Ve vztahu k positioningu je nutné marketingové výzkumy provádět tak, aby podnik nabízel efektivní produkty ve vazbě na produkt, související cenu i marketingovou komunikaci produktu.

Pro podnikatelský záměr cukrárny BELA bude vhodné se zaměřit na rodiny s dětmi. Segmentace trhu je tedy v tomto případě založená na potřebách rodiny. Rodiny zpravidla organizují pravidelné oslavy většího charakteru, ke kterým často volí také přizpůsobené menu, kam spadají dezerty, případně dorty a koláče. Jejich úskalím je tak

touha po dezertech vhodných pro strávení času s rodinnými příslušníky nebo blízkými přáteli.

Hlavním cílem jsou rodiny s dětmi. Jejich charakteristikou jsou tedy hlavně volnější odpoledne, která si mohou zpříjemnit výletem do cukrárny a také pořádáním oslav.

Rozdělení předpokládané návštěvnosti v průběhu dne by se dalo specifikovat podle jednotlivých skupin následovně:

**Ráno, dopoledne:** senioři, turisté, či mladé maminky s dětmi

**Poledne:** senioři, turisté, rodiny s dětmi

**Odpoledne:** turisté, rodiny s dětmi, studenti

Celková atraktivita segmentu by se dala zhodnotit jako potenciálně vysoká. Rodiny s dětmi zpravidla pořádají setkání ve větším počtu osob, proto by se potenciálně mohly stát pravidelnými odběrateli. Atraktivní nabídkou, která bude založena na pokrytí veškerých potřeb (zejména tvorbou bezlepkových a nemléčných výrobků) by se daly obsáhnout všechny potřeby rodin.

#### **4.5.2 Shrnutí kapitoly marketingového plánu**

Marketing v nově vznikající firmě souvisí s identifikací konkurenčních výhod podnikání. Cukrárna BELA by konkurovala hlavně kvalitou svých vlastních produktů, které nejsou nijak chemicky podporované, proto si dovoluje svým zákazníkům takto prezentovat i celé fungování podnikání. Výrobky budou čistě domácího charakteru s nabídkou většího množství speciálních výrobků, což představuje konkurenční výhodu tohoto podnikání. V této kapitole byla rozebrána také cenová elasticita poptávky, protože úzce souvisí s elasticitou nabízených produktů (statků). V souvislosti se segmentací trhu byly představeny kroky účinné segmentace, která může pomoci v následném targetingu a positioningu firmy.

Zprovoznění cukrárny BELA představuje mnoho možností, kam může investovat, je proto tedy vhodné specifikovat a identifikovat tržní segmentaci, segmentaci zákazníků. Při technice targetingu bylo zjištěno, že nejatraktivnější skupinou jsou pro cukrárnu BELA rodiny s dětmi, jelikož maminky na mateřské dovolené často navštěvují

v dopoledních i odpoledních hodinách různé podniky. Dále také rodiny s dětmi mají zpravidla určitý okruh přátel, kteří čas od času pořádají různé oslavy a případně večírky. Z tohoto důvodu lze tvrdit, že cílení na tuto skupinu (rodiny s dětmi) by mohlo ve vztahu k podnikatelskému záměru fungovat a do budoucna by tento segment mohl také přinést ziskovost.

## **4.6 Finanční plán**

V procesu tvorby podnikatelského plánu je nutné stanovit základní finanční výkazy, které budou v podnikání stěžejními. Jde o podnikání na živnostenský list, kde není nutné stanovovat rozvahu, ale přehled finančních toků, což představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období a plánovaný hospodářský výsledek.

### **4.6.1 Způsob financování**

Základní kapitál pro založení firmy představuje částku ve výši 1 300 000 Kč, přičemž 800 000 Kč pokryjí vlastní úspory našetřené pro vznik podnikatelského záměru. Zbylých 500 000 Kč bude půjčeno, jinak by podnikatelský záměr vůbec nemohl být uskutečnitelný. Úvěrovými možnostmi zde jsou úvěry od banky, které přímo specializují charakter půjčky pro podnikatele. Bankami, které charakter půjčky specifikují a současně s tím nabízejí určité zvýhodněné výše úrokových sazeb, jsou například banka Moneta Money Bank, Česká spořitelna či Komerční banka.

Pro vymezení finančního plánu bylo zkoumáno, jakým způsobem by mohla být poskytnuta půjčka na zahájení podnikání, pokud by nebylo půjčováno od rodinných příslušníků. V případě půjčky ve výši 500 000 Kč a době splácení tři let nabízí banky a nebankovní společnosti půjčky s úrokem od 2,0 % do 10,0 %. Podle portálů srovnání úvěrů vychází nejlépe půjčka od banky Sberbank, kde je úrok od 1,99 %, RPSN 2,04 % a splátka ve výši 14 319 Kč měsíčně. Pro porovnání například Komerční banka nabízí půjčku s úrokem od 3,8 %, RPSN 3,86 % a splátky ve výši 14 718 Kč měsíčně. Banky často nabízejí bonus při včasném splácení, který poukazují zpět na účet spotřebitele,

například právě Sberbank tuto možnost nabízí, proto v konečném důsledku zaplatí dlužník menší částku, při řádném splácení úvěru. (Usetreno.cz, 2021)

Některé banky dokonce nabízejí sjednání půjčky online, bez nutnosti návštěvy pobočky. Banka Moneta Money Bank nabízí sjednání půjčky online bez daňového přiznání, avšak pouze do výše úvěru 500 000 Kč. Což by pro tento podnikatelský záměr stačilo, proto je nutné provést průzkum potřebných dokumentů k případnému podepsání tohoto typu půjčky, kdy stačí pouze dva doklady totožnosti, kontaktní telefon a uvedení přibližného příjmu. V případě půjčky ve výši 500 000 Kč nabízí banka Moneta Money Bank osmileté splácení, což představuje měsíční splátku, která by činila 6 605 Kč při úrokové sazbě 4,9 %. Celkem by bylo přeplaceno 134 098 Kč, tedy celková částka, která by byla bance vrácena by činila 634 098 Kč. (Moneta.cz,2021)

Po zjištění informací od bank se majitelka rozhodla vypůjčit si částku 500 000 Kč od rodiny, která ve schopnosti majitelky věří a proto poskytla majitelce finanční pomoc, aby nebylo nutno žádat o úvěr u bank, který by byl v začátku podnikání svazující. Z dlouhodobého hlediska, je nutné uvažovat i o možnosti půjčky peněz od bank. Vše se bude odvíjet od aktuální situace související s podnikatelským záměrem.

#### **4.6.2 Investiční výdaje**

Investiční výdaje zahrnují:

- výdaje do rekonstrukce objektu,
- výdaje obchodního místa,
- výdaje administrativy,
- výdaje marketingu.

Pro začátek podnikání je v případě založení provozovny důležité zohlednit rekonstrukci přízemí a exteriér budovy fary, kde se bude cukrárna BELA nacházet. Výdaje na rekonstrukci výrobních prostor a obchodního místa jsou uvedené v tabulce č.9. Podle Zákona č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví je závazné stanovisko Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze jako dotčený správní úřad bez poplatku, jedná se pouze o vydání závazného stanoviska s předloženou projektovou dokumentací. (§77 odst.1)



Tabulka 9: Výdaje do rekonstrukce objektu

Návrh a projekt rekonstrukce budovy	100 000 Kč
Správní poplatek	1 250 Kč
Posudek o stanovení radonového indexu	3 000 Kč
Průkaz energetické náročnosti budovy	5 000 Kč
Krajská hygienická stanice	0 Kč
Odbor životního prostředí	600 Kč
Požárně bezpečnostní řešení stavby	1 500 Kč
Projekt vnitřního vodovodu a kanalizace	16 000 Kč
Projekt vnitřní elektroinstalace	10 000 Kč
Rozpočet stavební části	18 000 Kč
Vizualizace exteriéru	5 000 Kč
Vyřízení vodovodních přípojek	2 550 Kč
Stavební dozor	5 000 Kč
Stavební práce (materiál + práce)	457 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>625 400 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle portálu statnisprava.cz, 2020)

Rekonstrukci a veškeré stavební práce s ní spojené si bude majitelka provádět svépomocí (rodinní příslušníci, kamarádi, známí), jelikož přestavba od stavební firmy by byla mnohem nákladnější, což si majitelka z počátku podnikání nemůže dovolit.

### **Výdaje obchodního místa**

Dalším krokem a další součástí investičních výdajů bude vybavení výroby a prodejny. Pro přehlednost jsou výdaje zpracovány do následujících tabulek. Tabulka č. 10 Výdaje na vybavení výroby a tabulka č. 11 Výdaje na vybavení cukrárny. Uváděné ceny

vycházejí z portálu Levne-gastro.cz a pro celkové zjednodušení kalkulace jsou v tabulce (tabulkách) zaokrouhleny.

Tabulka 10: Výdaje na vybavení výroby

Výdaje na vybavení výroby	Počet kusů	Cena celkem v Kč
Pečící trouba	2	70 000 Kč
Plech na pečení	10	6 000 Kč
Mikrovlnná trouba	2	14 000 Kč
Elektrický sporák	1	14 000 Kč
Mrazicí truhla	1	15 000 Kč
Lednice na suroviny	2	40 000 Kč
Kuchyňský robot KitchenAid Professional s přídatnými mísami	1	30 000 Kč
Dřez	2	20 000 Kč
Pracovní stůl	2	23 000 Kč
Varná konvice	2	600 Kč
Cukrářské pomůcky		8 000 Kč
Talíře, talířky, příbory		5 000 Kč
Myčka nádobí		42 000 Kč
Nástěnná digestoř		24 200 Kč
Nerezové umyvadlo s baterií	1	6 900 Kč
Skříně na nádobí	2	12 800 Kč
<b>Celkem</b>		<b>331 500 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

Vybavení prostoru je nákladnou záležitostí, jelikož musí splňovat zákonné požadavky a zároveň osobní požadavky na hladký průběh výroby cukrářských výrobků. Výdaje na vybavení výroby celkem tvoří výši 331 500 Kč.

Co se týče vybavení prostoru cukrárny, je nutné počítat s výdaji na zařízení pro zákazníky a také s výdaji na prezentaci cukrářských výrobků. Pro výběr nábytku a ostatních dekorací se majitelka rozhodla zkombinovat moderní styly nabízené obchodním domem IKEA, Jysk, Sconto a dalších. Cílem je, aby cukrárna nepostrádala osobitost, proto byla vyhrazena poměrně vysoká částka Kč na dekorace, které doplňují celkový dojem cukrárny a zútulňují prostor.

Tabulka 11: Výdaje na vybavení prostoru cukrárny

Výdaje na vybavení prostoru cukrárny	Dodavatel	Počet kusů	Cena celkem v Kč
Pokladní systém Markeeta	Alza	1	6 000 Kč
Lednice s prosklenými dveřmi, vysoká	Levne-gastro	1	12 000 Kč
Lednice s prosklenými dveřmi, dlouhá	Levne-gastro	1	13 000 Kč
Stůl pro pokladnu	IKEA	1	1 800 Kč
Odkládací stolky pro hosty	Jysk	6	2 100 Kč
Křesla a židle	IKEA, Jysk	24	30 000 Kč
Barový stůl pro hosty	VidaXL	1	2 000 Kč
Barové stoličky	Mobelix	4	5 200 Kč
Talíře, talířky, příbory, hrnky a sklenice	IKEA		5 000 Kč
Ostatní drobné dekorace	Kik		10 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>87 100 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

Vybavení provozovny zahrnuje zejména nábytek (stoly a židle, také barový stůl a vysoké stoličky a křesla) a talíře s příbory, hrnky a sklenice. Dále také lednice pro hotové výrobky a vybavení pokladny. Do vybavení pokladny patří zejména velký stůl, kde bude stát pokladna a drobné kancelářské potřeby. Pokladna bude koupena z portálu Alza.cz, kde nabízejí velké množství pokladních systémů. Pro cukrárnu byla zvolena pokladna Markeeta, která zahrnuje i přehledný displej a do budoucna poskytuje základ pro zřízení EET.

### **Výdaje administrativy**

Administrativní činnost zahrnuje veškerou přípravu dokumentů, které jsou potřeba k založení podnikání. V případě podávání žádosti na živnostenský úřad je nutné zaplatit správní poplatek ve výši 1 000 Kč. Je nutné také podat žádost o uznání kvalifikace jehož poplatek činí 2 000 Kč za přijetí žádosti.

Pro administrativu spojenou s obchodním místem je nutné sestavit smlouvy, které musí být zkontrolovány právníkem a ověřit související podpisy smluv. Právní výlohy činí kolem 3 000 Kč včetně správních poplatků.

Výdaje administrativy celkem tvoří správní poplatky a právní výlohy ve výši 6 000 Kč. Jedná se o jednorázové výdaje, které již nebudou opakovány, pokud nebude podána žádost o doplňkovou živnost. Případné podání žádosti o další připsání živnosti do živnostenského listu je stanoven poplatek 500 Kč.

### **Výdaje marketingu**

Pro propagaci cukrárny BELA byla vybrána kombinace propagačních letáků, billboardu a webových stránek, kde budou pravidelně inzerovány aktualizace. Webové stránky budou vytvořeny prostřednictvím nové domény na hostingu Webnode.cz. Web na tomto základu lze velice snadno vytvořit a kdykoliv upravit podle aktuálních možností a aktuální nabídky, v čemž majitelka vidí obrovskou výhodu. Je zde na výběr také

z několika šablon, tudíž web by měl vypadat velice profesionálně od první chvíle. Cena za standardní využití internetových stránek s doménou na jeden rok tvoří 249 Kč za měsíc a obsahuje co podnikatelský záměr má v plánu – použití vlastní domény, statistiky návštěvnosti, google analytics, možnost internetového obchodu a další. (Webnode.cz, 2021) je tedy vhodným způsobem založení webu.

Dále je nutné v rámci komunikace se zákazníky a propagace značky natisknout propagační letáky. Letáky budou distribuovány do schránek vybraných domů, do poštovních schránek, a také budou umístěny na místní úřad. Zbytek letáků bude mít své místo před cukrárnou, aby každý kolemjdoucí měl možnost se informovat i v době, kdy bude mít provozovna zavřeno. Letáky budou vytištěny v počtu 300 ks, budou formátu A5 a vytištěny na lesklém papíře. Celková cena tisku letáku tvoří 659 Kč, pokud bude objednáno od firmy Gogoprint. (Gogoprint.cz, 2021)

Jako poslední formu propagace cukrárny majitelka využije billboardu, který bude vytištěn na tabuli nedaleko cukrárny. Bude odkazovat na cukrárnu směrovkou a poskytovat základní informace. Výroba reklamy prostřednictvím billboardu je 1500 Kč, následně bude nutné platit pronájem ve výši 500 Kč měsíčně za umístění billboardu.

Tabulka 12: Výdaje marketingu

<b>Výdaje marketingu</b>	<b>Cena v Kč</b>
Webové stránky	249 Kč
Propagační letáky	659 Kč
Billboard	1 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 408 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

Celkem za marketingové výdaje bude počáteční investice činit 2 408 Kč. Jsou zde nezbytné měsíční výdaje, kterým bude podnikání čelit, a to výdaje v podobě platby za využívání webových stránek (249 Kč měsíčně) a billboard (500 Kč měsíčně). Měsíční výdaje tedy celkem budou tvořit 749 Kč.

Kalkulace celkových investičních výdajů byla zpracována do následující tabulky.

Tabulka 13: Investiční výdaje celkem

<b>Investiční výdaje</b>	<b>Cena v Kč</b>
Výdaje na rekonstrukci	625 400 Kč
Výdaje obchodního místa	331 500 Kč
Výdaje vybavení cukrárny	87 100 Kč
Výdaje administrativy	6 000 Kč
Výdaje marketingu	2 408 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 052 408 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

Investiční výdaje celkem tvoří částku 1 052 408 Kč, přičemž ve veškerých krocích bylo myšleno na co největší omezení čerpání rozpočtu, ale zároveň na poskytnutí co největší kvality.

#### **4.6.3 Struktura nákladů**

##### **Fixní náklady**

Fixní náklady jsou takové náklady, které se se změnou objemu výroby nemění. Mezi fixní náklady provozu cukrárny se zahrnují náklady na nájem a energii, marketing, odvoz odpadů, pojištění a úklid. Dle smlouvy bude činit poplatek za nájem a energie 15 000 Kč měsíčně. Pro udržení hygienických standardů je nutné výrobní a celou provozovnu udržovat v čistotě. Úklid zajistí úklidová firma MCleanMB s.r.o., dohodnutá cena činí 6 000 Kč měsíčně. Odvoz odpadů bude řešen v rámci svozového plánu obce 1x týdně a to na základě písemné smlouvy s obcí, poplatek je stanoven 2 000

Kč ročně. Sjednané pojištění provozovny s pojišťovnou Generali Česká pojišťovna činí 500 Kč měsíčně. Marketing (webové stránky a billboard) činí 749 Kč měsíčně.

Tabulka č. 14 Souhrn fixních nákladů za měsíc

<b>Fixní náklady</b>	<b>Cena v Kč</b>
Nájem a energie	15 000 Kč
Úklid	4 000 Kč
Odpad	1 000 Kč
Pojištění	500 Kč
Marketing	749 Kč
<b>Celkem</b>	<b>21 249 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

## **Variabilní náklady**

### **Náklady na suroviny a zásoby**

Je nutné nakoupit suroviny s dostatečným časovým předstihem, ale zároveň také tak, aby nebyla přesáhnutá doba trvanlivosti. Očekávaná odhadovaná částka, která bude muset být vynaložena pro pokrytí prvních nákladů na nákup surovin je ve výši 30 000 Kč, přičemž budou podle potřeby samozřejmě v průběhu podnikání suroviny nakupovány podle reálného odbytu.

### **Mzdové náklady**

Majitelka se rozhodla, že bude zaměstnávat dvě ženy na dohodu o provedení práce, každá z nich bude dostávat 5 000 Kč měsíčně, tj. výdaj pro majitelku 10 000 Kč měsíčně. Budou prodávat cukrářské výrobky a zároveň budou vykonávat pomocné práce ve výrobě.

### **Kalkulace nákladů na výrobky**

Kalkulace nákladů na výrobky je v tabulce č. 17, která je umístěna v příloze. Je zde vypočítaná prodejní cena jednoho kusu výrobku při průměrné obchodní marži 50,0 %.

### **Výpočet bodu zvratu**

Podle výpočtu bodu zvratu podnikatel může zjistit, kolik kusů musí měsíčně prodat, aby se náklady vyrovnaly výnosům. Od tohoto vypočteného bodu začíná podnikatel tvořit zisk, který následně může použít k pokrytí dalších nákladů nebo k rozvoji firmy.

Základní vzorec pro výpočet bodu zvratu vypadá následovně:

Vzorec 2: Bod zvratu

$$\frac{\text{fixní náklady}}{(\text{cena za kus} - \text{variabilní náklady na kus})}$$

Zdroj: (Fotr, Souček, 2005, s. 162)

Průměrná výrobní cena je 34 Kč a průměrná prodejní cena je 51 Kč. Jedná se tedy o marži 50 %. Vzorec bodu zvratu počítá s fixními náklady, které měsíčně tvoří 21 249 Kč.

$$\text{Bod zvratu cukrárny BELA} = \frac{21\,249}{(51 - 34)} = 1\,250 \text{ kusů}$$

Cukrárna musí prodat 1 250 kusů výrobků, aby pokryla své měsíční náklady, pokud prodá více, bude tvořit zisk.



#### **4.6.4 Vývoj účetnictví**

Podnikání bude založeno na živnostenském listu, bude vedena pouze daňová evidence. Při překročení limitu jednoho milionu korun se bude podnikatel muset ze zákona přihlásit k dani z přidané hodnoty.

Pro celkový obrázek a zjištění plánovaných peněžních toků (skutečné příjmy a výdaje podnikatele) byla vytvořena následující tabulka č. 15. Výpočty jsou pouze orientační a slouží k náhledu, jak by podnikání mohlo v následujících letech probíhat.

Odhad tržeb je velmi složitý, jelikož úzce souvisí s výrobou a úspěšností cukrárny. Tržby jsou vypočteny z bodu zvratu, tj. 1 250 kusů výrobků měsíčně, měsíční tržba bude 63 750 Kč (1 250 x 51).

Tabulka 15: Plánované peněžní toky

<b>Plánované peněžní toky</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
Stav peněz na počátku roku	1 300 000	106 820	110 060
Tržby	765 000 (63 750 x 12)	918 000 (předchozí rok +20,0 %)	1 101 600 (předchozí rok +20,0 %)
<b>Příjem celkem</b>	<b>2 065 000</b>	<b>1 024 820</b>	<b>1 211 660</b>
Investiční výdaje	1 052 408	8 988 (749x12)	8 988 (749x12)
Výdaje na nákup surovin	360 000 (30 000 x 12)	360 000	360 000
Nájemné a energie	180 000 (15 000 x 12)	180 000	180 000
Odpady	12 000 (1 000 x 12)	12 000	12 000
Úklid	48 000 (4 000 x 12)	48 000	48 000
Dohoda o pracovní činnosti	120 000 (10 000 x 12)	120 000	120 000
Pojištění	6 000 (500 x 12)	6 000 (500 x 12)	6 000
Sociální a zdravotní pojištění - podnikatel	59 772 (4 981 x 12)	59 772 (4 981 x 12)	59 772
Osobní spotřeba podnikatele	120 000 (10 000 x 12)	120 000(10 000x12)	120 000
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1 958 180</b>	<b>914 760</b>	<b>914 760</b>
<b>Cash flow</b>	<b>106 820</b>	<b>110 060</b>	<b>296 900</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

Stav peněz na počátku podnikání byl stanoven na nutnou částku 1 300 000 Kč, podle plánovaných investičních výdajů a tak, aby nebylo pozapomenuto na určitý prostor pro nutné související výlohy. Základním kapitálem je pro majitelku cukrárny 800 000 Kč, které má našetřené, právě pro výdaje podnikání. Zbylých 500 000 Kč bylo sjednáno prostřednictvím půjčky od rodiny, která velice ochotně peníze do startu podnikání poskytne, aby majitelka nemusela čerpat úvěrů od bankovních společností. Splátky budou tedy bezúročné.

Tržby byly spočítány podle výpočtu bodu zvratu, který nám ukazuje, kolik musíme prodat kusů výrobků měsíčně, aby cukrárna pokryla měsíční fixní náklady. Tržby jsou pohyblivé, v závislosti na aktuální situaci a vývoji podnikání.

V následujících letech se počítá s předpokládaným vývojem tržeb, a to růstu o 20,0 % ročně. Dosažení růstu by mělo být reálné, jelikož 20,0 % by mohli tvořit noví zákazníci a tím bude dosažen růst zakázkové výroby.

Cash flow u fyzické osoby jsou veškeré příjmy snižené o veškeré výdaje, které podnikatelka v tom měsíci měla. Ve výdajích si podnikatelka uplatňuje minimální zálohy na sociální pojištění, minimum zálohy je 2 588 Kč a na zdravotní pojištění, které je 2 393 Kč. Pro svoji osobní spotřebu počítá 10 000 Kč měsíčně.

Pro zjištění hospodářského výsledku byla sestavena tabulka č. 16, která ukazuje hospodaření s majetkem v podnikání.

Tabulka 16: Plánovaný hospodářský výsledek

<b>Plánovaný hospodářský výsledek</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
Tržby	765 000 Kč	918 000 Kč	1 101 600 Kč
Náklady celkem	1 153 008 Kč	734 988 Kč	734 988 Kč
HV před zdaněním	-388 008 Kč	183 012 Kč	366 612 Kč
Daň	0 Kč	27 452 Kč	54 992 Kč
<b>Čistý zisk</b>	<b>0 Kč</b>	<b>155 560 Kč</b>	<b>311 620 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle výzkumu cen, 2021)

V prvním roce podnikání cukrárna nebude podle plánovaného hospodářského výsledku vykazovat zisk, je to způsobeno výdaji na zařízení a vybavení výrobních prostor a cukrárny, které činily 427 008 Kč. Podle odhadů by mělo podnikání ve druhém roce vykazovat zisk v celkové výši 155 560 Kč při navýšení tržeb o 20,0%. Třetí rok podnikání je o poznání příznivější, celková výše čistého zisku by měla činit částku ve výši 311 620 Kč. Majitelka by tak mohla se splácením dluhu začít již ve třetím roce podnikání. V dalších letech by mohla investovat do inovace zařízení cukrárny či výroby, a to například do nákupu nových strojů apod. Podnikatelka si v daňovém přiznání bude odečítat slevu na poplatníka, která v roce 2021 činí 27 840 Kč, tuto slevu si odpočítává od daně. Ve druhém roce podnikání nebude platit daň a v roce 2022, což bude třetí rok podnikání je stanovena odčitatelná položka na poplatníka 30 840 Kč. Za rok 2022 bude platit daň 24 152 Kč, která se projeví v cash flow v roce 2024.

#### **4.6.5 Shrnutí kapitoly finančního plánu**

Finanční plán poskytl informace o budoucnosti podnikání z hlediska teoretického vymezení i praktického převedení do konkrétních finančních výhledů do budoucna. V první části plánu byly představeny investiční výdaje, ty zahrnovaly výdaje na rekonstrukci, vybavení obchodního místa, výdaje na administrativu a marketing.

Některé náklady jsou pro cukrárnu pravidelnými - fixními, a to zejména náklady na úklid prostoru, náklady marketingu (provoz webových stránek a platby za reklamu na billboardu), nájem + energie, pojištění a odvoz odpadu. Pravidelné náklady činí 21 249 Kč měsíčně. Náklady variabilní jsou náklady na nákup surovin pro výrobu cukrářských výrobků a odměny pracovníků.

Byly specifikovány ceny za jednotlivé výrobky. V tabulce č. 17 byly vypočteny průměrné výrobní výdaje na výrobek a průměrná cena výrobku. Tyto hodnoty byly použity pro vypočítání bodu zratu firmy, tj. počet výrobků, které musí cukrárna prodat, aby byly pokryty fixní náklady firmy. Při počtu prodaných výrobků nad bodem zratu vzniká zisk. S tímto množstvím je následně počítáno v kalkulacích cash flow a výsledku hospodaření.

Ze sestavené kalkulace cash flow a výsledku hospodaření se ukázalo, že podnikatelský záměr bude z hlediska finančního plánu uskutečnitelný, jelikož má potenciál pozitivního finančního vývoje.

#### **4.7 Plán řízení rizik**

Plán řízení rizik je nedílnou součástí podnikatelského plánu, jelikož mapuje rizika, která by mohla mít vliv na budoucí vývoj podniku. Je vhodné do analýzy rizik zahrnout definici jednotlivých situací a také navrhnout opatření, která budou řešit případná rizika. V této kapitole jsou zmapována jednotlivá rizika a navrhována řešení těchto situací.

Pro definici jednotlivých rizikových situací jsou použity definované oblasti autorem Radimem Červeným (2014, s. 42), která jsou specifikována v teoretické části diplomové práce.

##### **Co se může pokazit?**

Je zřejmé, že v podnikání je velké množství faktorů, které mohou mít zásadní vliv na fungování a hladký průběh podnikání a také následně mohou ovlivňovat výši čistého zisku. Rizikem je zde určitě pokles zájmu zákazníků. Cukrárna bude počítat s určitým odbytem, aby pokryla výdaje a nebyla dlouhodobě ztrátová. Pokud ale zákazníci nebudou mít zájem do cukrárny chodit, nebude samozřejmě cukrárna vykazovat žádná kladná čísla. První hrozbou je tedy nedostatek klientů.

##### **Co může přestat fungovat?**

Jelikož provoz cukrárny vyžaduje efektivní vedení, po nějaké době se podnikatel může cítit vyčerpán z množství úkolů, které jsou na něj kladeny. To může mít vliv na kvalitu výrobků nebo na kvalitu zákaznického servisu. Movitých věcí, které by mohly přestat fungovat, je v provozovně poměrně velké množství. Od lednic, přes trouby, dřezy, sanitárních zařízení až po nedostatek talířů a hrnků, to jsou všechno rizika, která po delším provozu cukrárny mohou nastat.

Další skupinou rizik jsou události, se kterými nelze tolik co dělat. Do těchto událostí se řadí například výpadek elektrického proudu, který by mohl ohrozit výrobu a následnou nabídku výrobků.

### **Je pravděpodobnost dlouhodobé ztráty?**

Z hlediska rizik je rozhodně nutné zohlednit také případnou možnost finanční ztráty. Dlouhodobá možnost zde podle predikce a jednotlivých kalkulací není pravděpodobná, ale faktory mohou být vnější, ekonomické nebo sociologické okolnosti, jako znemožnění výkonu práce, například v souvislosti celosvětové pandemie COVID\_19, kterou v současné době v roce 2021 můžeme pozorovat. V tomto případě, když by cukrárna musela na delší dobu zavřít, mohla by nastat dlouhodobá ztráta.

### **Je pravděpodobnost neuspokojení věřitelů?**

V případě přerušení podnikání by finanční stránka podnikání také mohla utrpět a věřitelé (v tomto případě rodina) by nemuseli být uspokojeni. Pravděpodobnost ale v tomto případě není vysoká, jelikož podnikání ve třech letech po sobě jdoucích vykazuje poměrně kladné výsledky.

### **Tvoří spolupracující orgány pro podnikatele nějaké riziko?**

Spolupracujícími lidmi jsou v případě cukrárny BELA rodinní příslušníci. Někteří lidé ze svých zkušeností tvrdí, že rozvíjet podnik s kamarády nebo rodinnými příslušníky tvoří to největší riziko. Dle názoru majitelky jde hlavně o prvotní domluvu mezi lidmi a o dlouhodobou komunikaci.

### **Co může podnikatel udělat v rámci prevence rizika?**

K prevenci rozhodně přispívá sestavení podnikatelského plánu a jeho průběžné sledování za účelem možných aktualizací a případných úprav. Je jasné, že nelze vše v počátku sestavování podnikatelského záměru podchytit, ale je možné se připravit na jednotlivé okruhy rizik, kterými jsou výhradně následující:

- finanční rizika,
- marketingová rizika,
- vztahová rizika.

V rámci prevence je nutné dlouhodobě sledovat jednotlivé skupiny rizik, aby podnikatel uměl včas reagovat. Riziko času je zde obrovským faktorem, protože při pozdní reakci na rizikovou událost už nemusí být zajištěno, že riziko nebude mít negativní dopady.

#### **4.7.1 Možná řešení mimořádných situací**

Je zřejmé, že řešení rizik nastupuje ve chvíli, kdy je už revidován podnikatelský plán a riziko je rozpoznané. V realitě neexistuje úplná eliminace rizik, jelikož riziko působí vždy a všude, je však nutné míru rizika dostat na přijatelnou úroveň.

##### **Pokles klientely**

Řešením rizika nedostatku zákazníků může být posílení marketingu a reklamy nebo posílení týmu. Do posílení reklamy patří výhradně propagace formou letáků, změna webových stránek, kde lze využít také reklamu na internetu pomocí SEO nebo PPC.

Největším krokem je ale v otázce proaktivního způsobu vylepšení zákaznického servisu. Ten může být zlepšen přístupem k zákazníkovi a sledováním feedbacku. Feedback je možné sledovat, v případě psaní recenzí na internetu nebo také provést průzkum po okolí obce Bezno a zjistit názor místních obyvatel na činnost cukrárny. Tento krok nemusí být v případě poklesu klientely pro podnikatele příjemný, ale rozhodně má velký potenciál změny a případného opětovného nárůstu počtu zákazníků.

##### **Vysoká poptávka**

Spíše nejistotou je zde situace, která může také nastat. Poptávka může časem začít převyšovat nabídku, to v praxi znamená, že cukrárna nebude schopna z časových možností uspokojit veškeré zákazníky, bude muset například odmítnat zakázkovou výrobu nebo bude mít nedostatek surovin pro výrobu. Zde je nutné sledovat vývoj podnikání a pravidelně kontrolovat stav zásob. Pokud bude už poptávka tak vysoká, že bude potřeba začít zaměstnávat další osoby, je nutné vyvěsit na příslušné stránky inzerát nebo se poptat v okolí obce. Bylo by vhodné, aby zaměstnancem cukrárny byl někdo, kdo nebude muset dlouho do práce dojíždět a zároveň bude mít s obcí osobní vztahy, aby také dbal na celkovou kvalitu nabízených služeb cukrárny BELA.

S poptávkou souvisí také případná nemoc nebo úraz majitelky. Je možné, že nastane situace, kdy nebude majitelka moci osobně vykonávat působení v podnikání a jelikož většinu činností zajišťuje sama a osobně, nemá moc možností zástupu. Pokud by došlo k nemoci nebo úrazu, mohlo by to pro cukrárnu znamenat i ukončení výroby. Časem je tedy určitě nutné zasvětit někoho dalšího do podnikání, aby v případě nemocnosti mohl zastupovat.

### **Syndrom vyhoření**

Syndromem vyhoření se zabývá např. MUDr. Radkin Honzák, který specifikuje, že syndromem vyhoření trpí lidé zažívající obrovské množství stresu. Stres může být hlavním spouštěčem dalších negativních událostí, které mohou negativně ovlivnit směřování a rozvoj podnikání. Jedná se o stav fyzického i psychického vyčerpání, které má často až zdravotní důsledky. Jak ve své knize popisuje autor Honzák (2018), že: *„V důsledku kladení velké odpovědnosti na sama sebe může vzniknout stav, ve kterém už člověk neví, jak dál.“* (s. 13)

### **Rozbití movité věci**

Jelikož se jedná o provoz cukrárny, je možné, že časem bude potřeba nakoupit nové zařízení. Obranou je pro tento stav mít našetřeno adekvátní množství peněz, ze kterých lze v případě této mimořádné situace čerpat.

### **Finanční problémy**

V případě rizika ztráty je určitě nutné ukládat nějakou část peněz pro tento případ. Mohou ale nastat okolnosti, které znemožní ukládání a spoření peněz – například v případě znemožnění výkonu činnosti v souvislosti s pandemií COVID\_19 by podnik měl velký problém se v prvním roce udržet. Ve třetím roce už by tato situace byla jednodušší, ale v prvním by mohl podnik v důsledku nemožnosti výkonu provozovny svou činnost pravděpodobně ukončit.



Finanční potíže mohou být řešeny skrze bankovní či nebankovní půjčky, ale s využitím tohoto způsobu financování vznikají podniku závazky do budoucnosti, které ne vždy by podnik mohl být schopen splatit. Je tedy nutné zhodnotit veškerá pro a proti a jen při promyšlené strategii volit půjčky.

### **Spolupráce s rodinnými příslušníky**

Možná řešení problémů v oblasti spolupráce s rodinou lze vyřešit pouze správnou komunikací. Jelikož s rodinou je komunikováno zpravidla pouze ohledně ryze rodinných záležitostí, případně okrajově o věcech jiných, spolupráce by teoreticky mohla narušit rodinné vztahy. Správným uchopením způsobu komunikace je ale možné toto riziko vyvrátit, samozřejmě pouze za předpokladu, že obě strany budou komunikovat.

## **4.7.2 Výhledy do budoucna s ohledem na rizika**

Jedním z největších rizik je riziko nezájmu o cukrářské produkty. Toto riziko se prolíná napříč každým podnikáním, může nastat víceméně kdekoliv a každý podnikatel se této nejistoty do větší nebo menší míry obává. Řešením je kombinace uplatnění konkurenční výhody spojené s dbáním na kvalitu výrobků a poutavou reklamou. Vstřícný zákaznický přístup může pomoci dlouhodobé klientele.

### **4.7.2.1 Možné inovační procesy**

Co se týče inovačních procesů vzhledem k vlivu na cukrárnu, je možné vydat se časem několika různými cestami. Věrnostní program, cílení na nové klienty, propagace, inovace v oblasti techniky výrobků a další.

Pro dlouhodobé klienty je možné časem nastavit věrnostní program, ve kterém by mohli těžit ze slev nebo speciální nabídky. Věrnostní program by mohl být způsobem ochrany proti riziku. Cukrárna by mohla zavést věrnostní kartičky, které by zákazník ukázal vždy při nákupu a prodávající by mu dal na věrnostní kartičku razítko. Po dosažení určitého počtu razítek by zákazník mohl buď obdržet slevu na příští nákup nebo dárek.

Vhodným dárkem by zde byl třeba menší balíček makronek či jiný produkt, který běžně cukrárna ve své nabídce neinzeruje. Jde o ukotvení zákazníka a nabídnutí něčeho, kvůli čemu se bude cítit výjimečný, jelikož každý zákazník by pro cukrárnu výjimečným měl být.

Cílení na nové klienty by mohlo časem zahrnovat reklamu v rádiích a reklamu na internetu. V současné době je možné využít specializovaných firem, které dokáží zařídit adekvátní formu inzerce cukrárny. Takovou formou inzerce může být reklama na sociálních sítích, například formou publikování fotografií výrobků na Instagramu a následná propagace Instagramových příspěvků. Cílená reklama umožňuje zacílení na správnou skupinu, která se například na sociálních sítích o cukrárenské produkty dlouhodobě zajímá.

Co se týče techniky a inovací v této oblasti, majitelka bude průběžně sledovat aktuální trendy a vzdělávat se v dalších oblastech cukrařiny, aby mohla poskytnout svým zákazníkům nezapomenutelný servis, kvůli kterému se budou také dlouhodobě vracet. Pojmu technika se dá rozumět po stránce výroby dortů, kde je možné vymýšlet stále nové způsoby a nové techniky zpracování. Časem se bude rozhodně jednat o rozšíření nabídky, o sladkou část nápojů. Například:

- horká čokoláda,
- horká švestka s rumem,
- horká Griotka,
- grog,
- káva BELA – signature nápoj cukrárny, který bude obsahovat espresso, čokoládu, griliáš a šlehačku,
- irská káva,
- alžírská káva,
- vídeňská káva,
- čerstvý čaj – rozšíření nabídky o zázvor a mátu,
- domácí limonády – malina, citrón, pomeranč, borůvka, jahoda, máta, bezový květ,
- rozlévané víno – zde by bylo možné také spolupracovat s okolními firmami,

- pivo, džusy a další limonády.

Do inovačních procesů rozhodně spadají také inovace v oblasti technologií, kterých je při výrobě využíváno. S ohledem na faktor času lze poznamenat, že technologie mohou právě působením času zastárnout a mixéry, trouby a lednice mohou přestat fungovat. Proto se bude průběžně sledovat stav technického zabezpečení, aby byly včas odhaleny případné nedostatky či poruchy.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru pro založení nové cukrárny BELA v obci Bezno nedaleko města Mladá Boleslav. Cukrárna BELA je zaměřena na výrobu vlastních cukrářských výrobků.

Pro účely založení podnikatelského záměru byla vybrána forma podnikání na základě živnostenského listu. Jelikož se jedná o obor cukrařiny, která je činností řemeslnou, je nutné se prokázat dosaženým vzděláním v oboru.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky, které jsou dále použity ve zpracování samostatného podnikatelského plánu. Zde je popsána struktura podnikatelského plánu a její vymezení a popis jednotlivých analýz.

Analytická část představuje popis podnikání, specifikace cíle podnikání a popis jednotlivých činností, které mají v podnikání své místo. Dále v analytické části jsou provedeny situační analýzy PEST, SWOT a Porterova analýza pěti sil jež mohou podnikání ovlivňovat.

Je sestaven finanční plán, který zahrnuje odhadované částky na prvotní výdaje, na vybavení výroby i provozovny. Tržby jsou stanoveny výpočtem bodu zvratu. Na základě těchto poznatků je určen očekávaný hospodářský výsledek, který sice v prvním roce vychází jako ztráta a v následujících letech podnikání je již tvořen zisk, což je pozitivním výsledkem z finanční analýzy. Následuje analýza rizik a jsou zde navržena opatření na snížení těchto rizik.

Na základě provedených analýz a ekonomického vyhodnocení ve finančním plánu se ukazuje, že založení podniku je reálné.

V obci Bezno v současné době nepůsobí žádná cukrárna, která by byla otevřena svým návštěvníkům pro příjemné posezení. Díky svému prostředí a kvalitní výrobou cukrářských výrobků by Cukrárna BELA mohla uspět. Samozřejmostí je také zákaznický servis a osobní přístup ke každému zákazníkovi.

Úspěšnost však záleží i na majiteli, kdy je potřeba se o podnik starat, přicházet s novými nápady, měnit nebo rozšiřovat sortiment a tím přilákat nové zákazníky a zajistit, aby se rádi vraceli.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Odborné publikace

1. BÁRTA, Vladimír a kolektiv, 2009, *Retail marketing*. Praha: Management Press, s. 326. ISBN 978-80-7261-207-9.
2. BLACKWELL, Edward, 2011. *How to Prepare a Business Plan*. London: Kogan Page, s. 67. ISBN 074-94-6252-3.
3. ČERVENÝ, Radim a kolektiv, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, s. 42. ISBN 978-80-7400-511-4.
4. DE PELSMACKER, Patrick a kolektiv, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, s. 128. ISBN 80-247-0254-1.
5. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C H Beck, s. 2. ISBN 80- 7179-603-4.
6. FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, s. 162. ISBN 80-247-0939-2.
7. HANZELKOVÁ, Alena a kolektiv, 2013. *Business strategie – Krok za krokem*. C. H. Beck, s. 68. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & Controlling malé a střední firmy*. Praha: Eupress, s. 35. ISBN 978-80-7408-056-2.
9. HONZÁK, Radkin, 2018. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Albatros Media, s. 13. ISBN 978-80-7429-331-3.
10. *Hospodářské dvory bývalých panství v Čechách*, 2018. 2. vydání. Praha: NPÚ. ISBN 978-80-86516-92-9.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, s. 78. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. *Základy marketingu*. Grada Publishing, s. 152. ISBN 978-80-247-5869-5.
13. KELLER Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, s. 33. ISBN 978-80-247-1481-3.
14. KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Phillip, 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, s. 301. ISBN 978-80-247-1359-5.

15. KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv, 2013. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, s. 18. ISBN 978-80-247-4456-8.
16. KORECKÝ, Michal; TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing, s. 41. ISBN 978-80-247-3221-3.
17. KOTLER, Philip a kolektiv, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, s. 761. ISBN 80-247-1545-2.
18. KOZEL, Roman a kolektiv, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, s. 61. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. KUBEŠ, Marián, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, s. 9. ISBN 978-80-247-2314-3.
20. LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, s. 82. ISBN 978-80-247-3902-1.
21. LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kolektiv, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, s. 74. ISBN 978-80-271-0419-2.
22. RAUCH, Sébastien a kolektiv, 2013. *Urban Environment: Proceedings of the 11th Urban Environment Symposium (UES)*. USA: Springer, s. 21. ISBN 978-94-007-7755-2.
23. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C H Beck, s. 92. ISBN 80-7179-367-1.
24. SPLÍTEK, Mikuláš, 2020. *Stát se investorem: Jak ovládnout tvůrčí magii akciového trhu*. Brno: Jan Melvil publishing, s. 162. ISBN 978-80-7555-107-8.
25. SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, s. 198. ISBN 978-80-247-3339-5.
26. SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, s. 17. ISBN 978-80-247-4103-1.
27. SVOBODOVÁ, Ivana; ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, s. 23. ISBN 978-80-271-0407-9.
28. VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, s. 156. ISBN 978-80-247-2409-6

## Ostatní zdroje

1. Cukrárna Bezno – Marcela Vršatová [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.cukrarnabezno.cz/fotogalerie/zakusky/>
2. Český statistický úřad: *Tab. 3 Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2021* [online]. 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>
3. Gogoprint: Letáky [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://gogoprint.cz/variant/letaky>
4. Hygienická stanice hlavního města Prahy [online]. 2019 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: [http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/kontroly-stravovacich-zarizeni-na-uzemi-hlavniho-mesta-prahy-v-rijnu-2019-4451\\_4451\\_425\\_1.html](http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/kontroly-stravovacich-zarizeni-na-uzemi-hlavniho-mesta-prahy-v-rijnu-2019-4451_4451_425_1.html)
5. Krajská hygienická stanice [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: [http://www.khskv.cz/odborna\\_cinnost/hv/hygiena\\_stravovaci\\_sluzby.doc](http://www.khskv.cz/odborna_cinnost/hv/hygiena_stravovaci_sluzby.doc)
6. Levne gastro [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.levne-gastro.cz/>
7. Mapy.cz [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://en.mapy.cz/zakladni?x=14.4514786&y=50.2820870&z=9&source=muni&id=3923>
8. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2020 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/postup-pri-zadani-o-uznani-odborne-kvalifikace>
9. *Moneta Money Bank: Business úvěr* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nejisteny>
10. *Usetreno.cz: Srovnání úvěrů* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/pujcky/kalkulacka-pujcek/kalkulace/?offers=0>
11. Webnode: Ceník [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>



## **Legislativní zdroje**

1. Zákon č. 89/2012 Sb. „Nový občanský zákoník – Podnikatel, Díl 5, § 420 (1)
2. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
3. Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Analýza 7P.....	24
Tabulka 2: Analýza 7C .....	25
Tabulka 3: Podstata SWOT analýzy, využití v praxi.....	32
Tabulka 4: Časová osa podnikatelského záměru .....	51
Tabulka 5: Analýza 7P.....	53
Tabulka 6: Analýza 7C .....	54
Tabulka 7: PEST analýza.....	56
Tabulka 8: SWOT analýza.....	60
Tabulka 9: Výdaje do rekonstrukce objektu.....	73
Tabulka 10: Výdaje na vybavení výroby .....	74
Tabulka 11: Výdaje na vybavení prostoru cukrárny.....	75
Tabulka 12: Výdaje marketingu .....	77
Tabulka 13: Investiční výdaje celkem .....	78
Tabulka 14: Souhrn fixních nákladů za měsíc.....	79
Tabulka 15: Plánované peněžní toky .....	82
Tabulka 16: Plánovaný hospodářský výsledek.....	83
Tabulka 17: Stanovení prodejních cen.....	99

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porterova analýza pěti tržních sil .....	27
Obrázek 2: SWOT analýza – základní diagram.....	30
Obrázek 3: Vlastní logo cukrárny .....	44
Obrázek 4: Poloha obce Bezno .....	46

### **Seznam vzorců**

Vzorec 1: Cenová elasticita poptávky .....	35
Vzorec 2: Bod zvratu.....	80

### **Seznam grafů**

Graf 1: Kontrola stravovacích zařízení Hygienickou stanicí hl. m. Prahy v říjnu 2020.....	41
---	----

## Příloha 1: Stanovení prodejních cen

Tabulka 17: Stanovení prodejních cen

Produkt	Náklady na produkt v Kč	Prodejní cena v Kč	Marže v Kč	Marže v %
Dort na piškotovém základu	25	50	25	100
Dort typu cheesecake	28	45	17	60
Ovocný dort	29	55	26	90
Ovocný koláč	20	30	10	50
Karamelový dort	27	50	23	85
Ovocný zmrzlinový pohár	35	55	20	57
Čokoládový zmrzlinový pohár	40	56	16	40
Palačinka s domácí marmeládou	40	50	10	25
Palačinka s domácí marmeládou a zmrzlinou	50	65	15	30
Lívance s domácí polevou	50	65	15	30
Bezlepkový koláč	40	50	10	25
Nemléčný koláč	40	50	10	25
Káva	40	50	10	25
Čaj	20	35	15	75
Horká čokoláda	40	60	20	50
Domácí limonáda	20	50	30	150

Zdroj: (vlastní zpracování, vlastní stanovení cen, 2021)