



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ CUKRÁRNY S RUČNÍ VÝROBOU V ŠUMPERKU

THE BUSINESS PLAN FOR SETTING UP PATISSERIE WITH HANDMADE PRODUCTION IN ŠUMPERK

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ivona Rambousková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Ivona Rambousková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

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

## **Podnikatelský plán na založení cukrárny s ruční výrobou v Šumperku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

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

Cílem diplomové práce je vypracování reálného podnikatelského plánu na založení cukrárny s ruční výrobou ve městě Šumperk. Pro dosažení cíle budou v práci provedeny standardní analýzy podnikatelského prostředí včetně provedení vlastního marketingového průzkumu u potenciálních zákazníků formou dotazníkového šetření s cílem zjištění poptávky a jejich preferencí v této oblasti. Na základě výstupů z provedených analýz bude zvolena vhodná strategie pro začínající podnik, která bude detailně rozpracována v provozní, marketingové a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik a harmonogramu realizace projektu.

### **Základní literární prameny:**

BLAŽKOVÁ, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. 2006. Marketing. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení cukrárny s ruční výrobou ve městě Šumperk. První, teoretická část práce, je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti myšlenky a vymezení činnosti, podnikatelského plánu a jeho struktury, zejména pak analytických a evaluačních metod využitých ve druhé kapitole. Analytická část práce obsahuje zpracování analýz vnějšího, oborového a vnitřního prostředí za pomoci sběru sekundárních a primárních dat formou vlastního marketingového průzkumu u potencionálních zákazníků. Návrhová část detailněji vypracovává zvolenou strategii a navazující dílčí části plánu pro založení cukrárny tak, aby byl projekt realizovatelný a životaschopný.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, marketingový průzkum, analýza prostředí, cukrárna, ruční výroba

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a confectionery with a handmade production in Šumperk. The first, theoretical part of the thesis, is focused on the definition of basic concepts in the field of thinking and definition of the activity, the business plan and its structure, especially the analytical and evaluative methods used in the second chapter. The analytical part of the thesis includes the analysis of external, field and internal environment which are analysed by means of collection of secondary and primary data in the form of own marketing survey among potential customers. The design part elaborates in more detail the selected strategy and the follow-up parts of the confectionery establishment plan to make the project workable and viable.

## **Key words**

business plan, marketing research, analysis of an environment, confectionery, handmade production

### **Bibliografická citace**

RAMBOUSKOVÁ, Ivona. *Podnikatelský plán na založení cukrárny s ruční výrobou v Šumperku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118013>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za velmi odborné vedení, laskavost a užitečné rady při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za velkou podporu po celou dobu mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	11
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	13
1.1 Myšlenka podnikání v oboru cukrářství.....	13
1.1.1 Formy podnikání v oboru v ČR .....	14
1.2 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategického plánování.....	16
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí za pomoci metody PEST .....	17
1.2.2 Porterova analýza oborového prostředí .....	19
1.2.3 Marketingový průzkum preferencí zákazníků na trhu .....	22
1.2.4 Analýza vnitřního prostředí .....	25
1.2.5 Analýza a vyhodnocení faktorů za pomoci IFE a EFE matice .....	27
1.2.6 Analýza a zhodnocení rizik z projektu .....	29
1.3 Sestavení podnikatelského plánu .....	32
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	33
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	44
2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	44
2.1.1 Politické a legislativní faktory .....	45
2.1.2 Sociální faktory .....	46
2.1.3 Ekonomické faktory .....	49
2.1.4 Technologické faktory.....	52



2.2	Analýza oborového prostředí.....	53
2.2.1	Stávající konkurence na trhu .....	53
2.2.2	Nová konkurence .....	57
2.2.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	58
2.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	59
2.2.5	Substituty.....	60
2.3	Průzkum preferencí zákazníků.....	60
2.3.1	Metodologie výzkumu.....	61
2.3.2	Analýza dat a výsledky výzkumu .....	62
2.3.3	Diskuze výsledků a doporučení .....	73
2.4	Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	75
2.5	Analýza a zhodnocení výsledků z provedených analýz .....	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	80
3.1	Strategie začínajícího podniku a cíle.....	80
3.2	Popis společnosti.....	81
3.2.1	Základní informace o cukrárně .....	82
3.3	Provozní plán .....	85
3.3.1	Popis výroby .....	85
3.3.2	Plán výroby.....	91
3.3.3	Plán poskytovaných služeb.....	93
3.4	Marketingový plán .....	94
3.4.1	Produkt .....	94

3.4.2	Cena.....	96
3.4.3	Distribuce.....	99
3.4.4	Propagace.....	100
3.5	Organizační plán .....	102
3.5.1	Lidské zdroje.....	102
3.6	Finanční plán.....	104
3.6.1	Výdaje na založení živnosti.....	105
3.6.2	Počáteční výdaje na podnikání .....	105
3.6.3	Plán výnosů, nákladů a zisku.....	108
3.7	Analýza a zhodnocení rizik .....	109
3.8	Časový harmonogram realizace .....	110
	ZÁVĚR.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	121
	SEZNAM PŘÍLOH.....	123

## ÚVOD

Hlavním důvodem, proč je zapotřebí sestavit podnikatelský plán, je získání přehledu o reálnosti daného záměru. Podnikatelský plán nestačí vytvořit jednou na celou dobu fungování podniku, ale je vhodné jej pravidelně upravovat a aktualizovat. Díky tomuto se zjistí, zda podnikání odpovídá představám podnikatele, popřípadě co by mohl zlepšit. Tématem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu na založení cukrárny ve městě Šumperk, kde bude nabízet.

Cukrářské řemeslo lze označit za jedno z vůbec nejstarších potravinářských řemesel. S obrovským rozvojem moderních technologií dochází ke značnému rozšiřování sortimentu výroby. V posledních letech je bohužel zaznamenáno snižování kvality cukrářských výrobků, a to kvůli používání umělých barviv, náhražek či chemických přísad. Nicméně zákusky, dorty a další cukrovinky jsou natolik oblíbeným artiklem, že v dnešní době se najdou poctiví cukráři, kteří své cukrovinky tvoří podle tradičních receptů, a mohou tak konkurovat nadnárodním společnostem.

Trh je v tomto odvětví velmi nasycen, a pokud zde chce být cukrárna úspěšná, měla by zákazníkům umět nabídnout něco nového a originálního. Podle mého názoru by cukrárna neměla být pouhým místem, kam si lidé skočí ve spěchu koupit něco sladkého, jen aby rychle uspokojili svoji chuť na sladké. Cukrárna by se měla nést v podobném duchu jako čajovny, kam si lidé chodí odpočinout u dobrého čaje a nemají potřebu kamkoliv spěchat. Cukrárna by měla být místem, kam lidé půjdou strávit čas se svými blízkými a přáteli, a zároveň půjdou potěšit své chuťové buňky. Velmi podstatnou roli hraje atmosféra a prostředí, které by mělo působit útulně a příjemně, aby se sem lidé rádi vraceli, jelikož by měli tuto návštěvu spojenou právě s odpočinkem, klidným prostředím a především také s nezapomenutelnou chutí z nabídky dezertů či dortů ruční výroby.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Důvod, proč jsem si vybrala zpracovat diplomovou práci na téma podnikatelský plán založení cukrárny, spadá již do raného dětství, kdy jsem s rodiči ráda cukrárny navštěvovala a zůstalo mi to do teď. Sladké mám ráda, ale více mě fascinuje vizuální stránka dezertů při návštěvě některé z dobrých cukráren. Proto by možná nebylo od věci jednou otevřít svoji cukrárnu s velice útulným interiérem, kam budou zákazníci velmi rádi chodit, jak z důvodu příjemného prostředí, tak také především na něco dobrého z nabízeného sortimentu. Sestavení tohoto podnikatelského plánu mi může s tímto nápadem do budoucna pomoci a připravit mě na realitu.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat reálný a ekonomicky uskutečnitelný podnikatelský plán pro založení nové cukrárny ve městě Šumperk, které se nachází v Olomouckém kraji. Cíle bude dosaženo na základě provedených standardních analýz podnikatelského prostředí. Toto prostředí představuje obecné prostředí kolem cukrárny, které bude analyzováno prostřednictvím analýzy PEST se zaměřením na danou oblast podnikání, na Šumperk a blízké okolí, kdy budou zjištěny případné příležitosti na trhu, které může podnik využít, či hrozby, kterých by se měl podnik vyvarovat. Bližším prostředím cukrárny je oborové prostředí, ve kterém budou za pomoci Porterova modelu pěti sil analyzováni přímí i nepřímí konkurenti cukrárny v Šumperku, také dostupné substituty, u kterých je riziko, že nahradí produkty cukrárny. Spadá sem i potenciální zákazníci a dodavatelé cukrárny. Po těchto analýzách následuje provedení vlastního marketingového průzkumu u potenciálních zákazníků formou dotazníkového šetření s cílem zjištění poptávky a jejich preferencí v této oblasti. Důležité je také analyzovat vlastní zdroje a schopnosti cukrárny, aby byly zjištěny její silné a slabé stránky. Shrnutím těchto předešlých analýz je SWOT analýza, ve které jsou uvedeny právě příležitosti a hrozby z obecného prostředí a silné se slabými stránkami samotné cukrárny. Tato čtyři kritéria jsou následně ohodnoceny a na základě získaných hodnot z této SWOT matice je navrhována vhodná strategie pro začínající podnik, která bude detailně rozpracována v provozní, marketingové a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik prostřednictvím metody RIPRAN a harmonogramu realizace projektu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na problematiku týkající se podnikání. Je zde přiblíženo odvětví cukrářství a vymezena právní forma podnikání. Následně jsou charakterizovány analýzy okolního prostředí i samotné společnosti a také marketingový průzkum trhu a metody sběru informací. Závěrem je vymezen pojem podnikatelský plán a jeho struktura. Získané poznatky budou aplikovány v analytické a návrhové části diplomové práce.

## 1.1 Myšlenka podnikání v oboru cukrářství

Cukrářské řemeslo lze označit za jedno z vůbec nejstarších potravinářských řemesel. Cukrářský výrobek není jen pouhá potravina. Cukrářství v sobě zahrnuje další neoddělitelné prvky, kdy se nejedná pouze o chuť, ale také především o vizuální vjem, kterým cukrářská umělecká díla navozují povznášející náladu.

První zmínky o cukrářích se vztahují již k roku 1 500, kdy se stal známým pražský cukrář Mates. O sto let později, podle archivu města Prahy, již bylo v Praze zaznamenáno 14 cukrářů. Vznik cukrářských cechů souvisí se vznikem pekařských a pernikářských cechů. Zpočátku byli pernikáři i cukráři spojeni v jednom cechu s pekaři, ale později si pernikáři a cukráři založili svůj vlastní cech pernikářský nebo cukrářský. V roce 1810 vznikl první cukrovar v Čechách. Postupem času se české cukrovarnictví dostalo mezi přední výrobce cukru v Evropě.

Novodobé dějiny cukrářství ovlivnilo především zavádění nové technologie výroby. Mnoho českých cukrářů se učilo v jiných evropských zemích a do Čech přinášeli tyto nové poznatky a zkušenosti, díky čemuž se cukrářské řemeslo rozvíjelo i u nás. Během roku 1907 se cukráři začali organizovat a v roce 1923 byla svépomocí vydána první odborná kniha pro cukráře. První odborná škola pro cukráře byla založena v roce 1926.

S obrovským rozvojem moderních technologií dochází ke značnému rozšiřování sortimentu výroby. V posledních letech je bohužel zaznamenáno snižování kvality cukrářských výrobků, a to kvůli používání umělých barviv, náhražek či chemických přísad. Nicméně zákusky, dorty a další cukrovinky jsou natolik oblíbeným artiklem, že v

dnešní době se najdou poctiví cukráři, kteří své cukrovinky tvoří podle tradičních receptů, a mohou tak konkurovat nadnárodním společností (Řemesla: spektrum zdraví, 2019).

V dnešní době je trh v tomto odvětví velmi nasycen, a pokud zde chce být cukrárna úspěšná, měla by zákazníkům umět nabídnout něco nového a originálního. Podle mého názoru by cukrárna neměla být pouhým místem, kam si lidé skočí ve spěchu koupit něco sladkého, jen aby rychle uspokojili svoji chuť na sladké. Cukrárna by se měla nést v podobném duchu jako čajovny, kam si lidé chodí odpočinout u dobrého čaje a nemají potřebu kamkoliv spěchat. Cukrárna by měla být místem, kam lidé půjdou strávit čas se svými blízkými a přáteli, a zároveň půjdou potěšit své chuťové buňky. Velmi podstatnou roli hraje atmosféra a prostředí, které by mělo působit útulně a příjemně, aby se sem lidé rádi vraceli, jelikož by měli tuto návštěvu spojenou právě s odpočinkem, klidným prostředím a především také s nezapomenutelnou chutí z nabídky dezertů či dortů ruční výroby.

### 1.1.1 Formy podnikání v oboru v ČR

Před zahájením podnikatelské činnosti je nutné si zvolit vhodný typ právní formy podnikání. Toto rozhodnutí lze v průběhu podnikání změnit, avšak změna s sebou může nést komplikace a dodatečné náklady, tudíž je vhodné si zvolit správnou formu podnikání hned na začátku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67).

Pro zvolení vhodné formy podnikání je důležité zamyslet se nad následujícími faktory:

- počet zakladatelů,
- požadavky na základní kapitál,
- rozsah ručení za závazky z podnikání,
- finanční možnosti, administrativní zatížení
- či daňové zatížení (Kolářová, 2013, s. 42).

Z hlediska právní formy podnikání lze podnikat jako **právnícká** či **fyzická osoba**.

S podnikáním fyzických osob je spojován pojem „**osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)**“. Jedná se o fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání či jiné samostatné

výdělečné činnosti, například živnostník. Fyzická osoba ke svému podnikání musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování dané podnikatelské činnosti.

Živnost může provozovat fyzická či právnická osoba. Živnosti jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to na živnosti **koncesované** a **ohlašovací**.

**Koncesované živnosti** vznikají na základě správního rozhodnutí a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Je zde zapotřebí splnit odbornou způsobilost a také získat kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem této živnosti je provozování cestovní kanceláře či taxislužba.

**Ohlašovací živnosti** vznikají na základě ohlášení a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Živnosti se dělí na:

- **řemeslné:**
  - pro provozování živnosti je nutné prokázat požadovanou odbornou způsobilost, a to buď výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem či dokladem o uznání odborné kvalifikace nebo šestiletou praxí v oboru. Jedná se například o cukrářství, pekařství či zednictví.
- **vázané:**
  - podmínkou je prokázání odborné způsobilosti. Živností mohou být masérské služby či provozování autoškoly.
- **volné:**
  - není zde potřeba prokázat žádnou odbornou způsobilost. Tato živnost nese název „*Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*“. Rozsah této živnosti je vymezen výběrem ze seznamu 80 činností, které bude podnikatel provozovat. Příkladem je zprostředkování obchodu a služeb, fotografické služby nebo ubytovací služby.

**Všeobecné podmínky** pro získání živnostenského oprávnění dle živnostenského zákona jsou následující:

- minimální věk 18 let,

- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Vyžaduje-li to živnost, musí být splněny i **zvláštní podmínky**, jako je odborná a jiná způsobilost (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67).

U založení cukrárny je tradiční formou podnikání zmíněné živnostenské podnikání nebo společnost s ručením omezeným, která představuje podnikání právnických osob.

Zahájení podnikání jako právnická osoba představuje větší administrativní náročnost a v řadě případů musí být při zakládání společnosti složen také základní kapitál. Všechny právnické osoby musí být zapsané v **obchodním rejstříku**. Obchodní zákoník definuje jako právnické osoby *osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva* (Srpková a Řehoř, 2010, s. 68).

U **společnosti s ručením omezeným (s.r.o.)** je zakladatelem nejméně jedna fyzická nebo právnická osoba. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč a za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu dle OR.

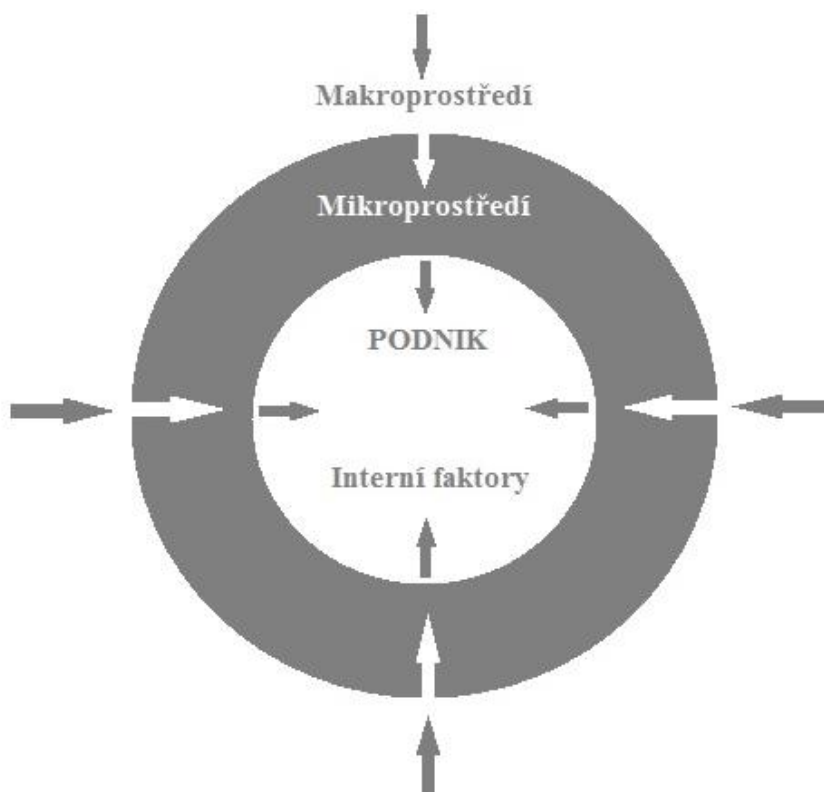
## 1.2 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategického plánování

Analytické nástroje, které jsou popsány v této kapitole, využívají sběr sekundárních a primárních dat, kdy na základě získaných výsledků bude začínající společnost schopna formulovat vhodnou strategii, od které se pak budou odvíjet jednotlivé části pro sestavení podnikatelského plánu. Analýzami bude zkoumáno prostředí kolem nové společnosti, které je znázorněno na obrázku č. 1.

Vnější okolí společnosti představuje makroprostředí, které bude zkoumáno PEST analýzou, a mikroprostředí, které bude analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil pro zhodnocení atraktivity trhu, neboť všechny tyto faktory ovlivňují působení společnosti na daném trhu. Také bude proveden primární výzkum poptávky a preferencí potenciálních zákazníků s cílem získat primární data pro následné optimální sestavení marketingového mixu společnosti. Dále bude analyzováno vnitřní prostředí samotné společnosti. Závěrem těchto analýz bude provedena samotná SWOT analýza, která je



souborem výsledků z předchozích analýz. Na konci této kapitoly jsou analyzována a hodnocena rizika z projektu.



**Obrázek č. 1: Vlivy působící na společnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 43)

### **1.2.1 Analýza vnějšího prostředí za pomoci metody PEST**

Společnost vnější faktory nemůže ovlivnit téměř vůbec a musí si uvědomit, jaký vliv mohou mít tyto faktory na její vstup na trh a na následný rozvoj a musí se snažit těmto vnějším vlivům přizpůsobit a pružně reagovat na jejich změny na základě získaných informací.

Z analýz vnějšího prostředí je dále vybrána a blíže popsána PEST analýza, která se zabývá průzkumem obecného okolí společnosti, kdy zkoumá jednotlivé faktory, které na společnost působí. Díky provedení PEST analýzy je možné analyzovat a rozhodnout, zda okolní prostředí nabízí nějaké příležitosti, které společnost může využít, nebo jestli bude muset čelit hrozbám. Mezi faktory této analýzy, které na společnost působí, patří politické a legislativní faktory, dále ekonomické, sociální a technologické faktory.

## **Politické a legislativní faktory**

Tato analýza se zabývá problematikou stability politické scény, která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce, který představuje například podmínky pro zaměstnávání různých skupin občanů či ekologickou legislativu. Je důležité také sledovat všechny podstatné současné a budoucí zákony a návrhy důležité pro oblast, kde společnost působí nebo bude působit (BusinessVize, 2018).

Státem vydané zákony, právní normy a vyhlášky vymezují a také upravují prostor samotného podnikání, což může mít vliv na rozhodování o budoucnosti společnosti. Je důležité věnovat pozornost regulacím v různých odvětvích, daňovým a obchodním zákonům, regulacím exportu a importu, zákonům o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, občanskému zákoníku, ochraně osobního vlastnictví, ochraně životního prostředí a spouště jiných činností zaměřených na ochranu zaměstnanců či spotřebitelů (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16–17).

## **Ekonomické faktory**

V první řadě je důležité analyzovat vývoj trhu cukrářství a dále také vývoj spotřeby cukrářských produktů v České republice. Společnost zásadním způsobem ovlivňují makroekonomické ukazatele, jako je vývoj HDP, míra inflace či míra nezaměstnanosti. Ekonomické faktory je důležité analyzovat také kvůli odhadu ceny pracovní síly i odhadu cen produktů a služeb. Jsou zde zkoumány mimo jiné i formy daní, cla či stabilita měny.

Pro začínající společnost je vhodné analyzovat například relevantní ekonomické faktory, jako jsou cena a dostupnost energií, vývoj ceny pohonných hmot, dostupnost úvěrů či faktory exportu a importu.

## **Sociální faktory**

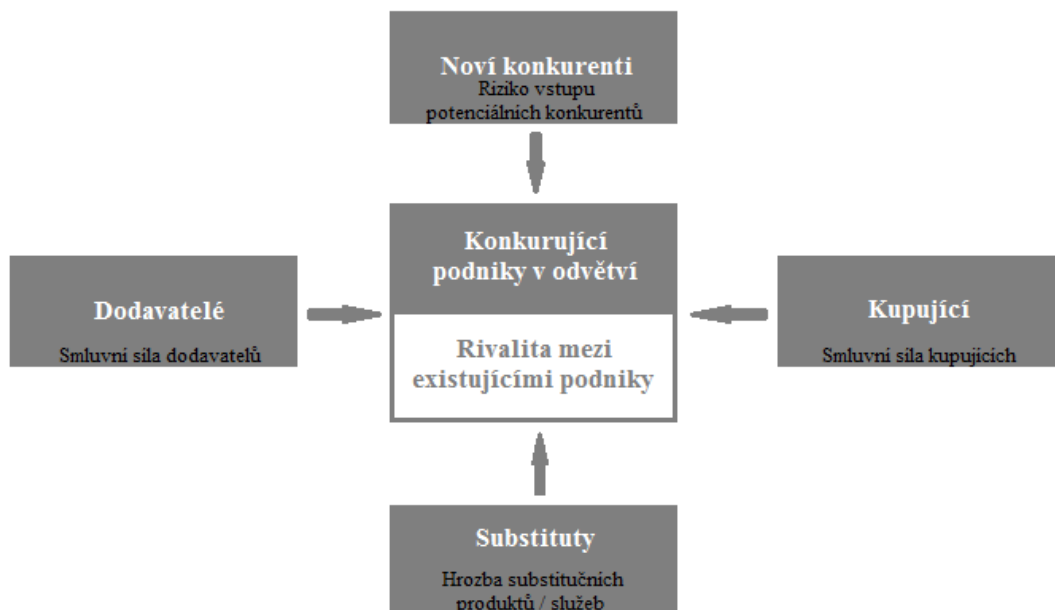
Sociální faktory mohou z velké části ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také nabídku, která představuje ochotu pracovat. Tato oblast je důležitá především pro společnosti podnikající v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům. Jsou zde zkoumány demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu (BusinessVize, 2018).

## **Technologické faktory**

Charakteristickým rysem pro technologické faktory je především zvyšující se tempo změn, velké množství příležitostí k inovacím a různě vysoké rozpočty na výzkum a vývoj. Pozornost je zaměřena na technologické standardy a na nové technologické postupy, které napomáhají k úspěšnému naplnění strategického záměru. Aby byla společnost úspěšná, k jejím správným rozhodnutím jí pomohou informace získané sledováním vývoje technologií v dané oblasti, míry vládní podpory na vědu a výzkum, úspěšnosti substitutů a nástupu nových technologií. Aby se společnost mohla dále rozvíjet a byla konkurenceschopná, je důležité investovat do nových technologií (Kotler a Keller, 2007, s. 36).

### **1.2.2 Porterova analýza oborového prostředí**

Analýza oborového prostředí neboli analýza odvětví, na kterém cukrárna hodlá působit, bude zkoumána pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil (viz obrázek č. 2). Porterův model představuje významné konkurenční síly, které mohou přinést společnosti určitá rizika. Proto je důležité tyto síly analyzovat a na základě získaných informací na ně včas reagovat. Pro účely tvorby podnikatelského plánu budou tyto síly vymezeny a budou u nich posouzeny hrozby ze strany existující konkurence a možný vznik budoucí konkurence společnosti.



**Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 57)

### **Stávající konkurence na trhu**

Stávající konkurence představuje konkurenci ve stejné oblasti podnikání, ve které daná společnost podniká či hodlá podnikat. Je pro společnost hrozbou, která má vliv na cenu a nabízené množství produktů a služeb. Informace získané analýzou této oblasti mohou posloužit společnosti k tvorbě takové marketingové strategie, která přiláká více zákazníků než konkurence (Blažková, 2007, s. 58).

Konkurence se dá rozdělit podle mnoha kritérií, kdy pro tuto diplomovou práci bude zvoleno rozdělení konkurence na přímou a nepřímou.

- *Přímá konkurence* nabízí stejný rozsah produktů a služeb a naplňuje tedy stejnou potřebu zákazníka jako daná společnost a je podobné velikosti.
- *Nepřímá konkurence* však spočívá v nabídce podobného zboží či služby, které naplňují stejnou nebo podobnou potřebu zákazníka jako daná společnost, kdy si zákazník místo koupit vína v kvalitní vinotéce může zajít do večerky, kterou má blíž, a nemusí si zde nutně koupit víno ale například pivo.

### **Nová konkurence**

Novou konkurencí jsou subjekty, které vstupují nebo teprve hodlají vstoupit na stejný trh, jako je daná společnost, aby jí konkurovali. Ke zjištění rizika plynoucího z této konkurence slouží společnosti pouze odhady na základě vyhodnocení charakteru daného trhu. V tomto případě bude novou konkurencí společnost, jejíž založení bude v této diplomové práci plánováno (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 50).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé mají vliv na společnost především v podobě objemu dodávek a jejich cen. Jejich vyjednávací síla je vysoká, buď pokud neexistují substituty a dané dodávky jsou pro nás nezbytné, dále například pokud je změna dodavatelů pro společnost náročná či nemožná, nebo pokud je na trhu nedostatek potřebných zdrojů pro výrobu. Zpravidla omezený počet dodavatelů zvyšuje jejich vyjednávací sílu.

### **Odběratelé**

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, pokud existují substituční produkty nebo pokud existuje málo odběratelů. Také v případě, kdy jsou produkty standardní a odběratel je může koupit u konkurence, je vyjednávací síla odběratelů vysoká. V neposlední řadě tato síla roste, jestliže odběratelé mají nízké náklady spojené s přechodem ke konkurenci a mají všechny informace (Blažková, 2007, s. 59).

### **Substituty**

Substitutem je zboží, které lze zaměnit s jiným za předpokladu, že dokáže stejně nebo alespoň podobně uspokojit potřebu daného zákazníka, tedy že spotřebu jednoho zboží lze zaměnit spotřebou druhého. Riziko konkurence substitutů nastává, pokud budou naše produkty ohroženy na trhu jinými příbuznými produkty, které určitým způsobem nahradí námi nabízené produkty. Pokud existují blízké substituty, vzniká tak společnosti konkurenční hrozba, která ovlivňuje ceny, a omezuje tak ziskovost společnosti. Hrozba substituce je vysoká, jestliže jsou přechodné náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu nízké (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 50).

### 1.2.3 Marketingový průzkum preferencí zákazníků na trhu

Pro marketingový výzkum existuje mnoho definic, avšak jednoduchou a velmi výstižnou definici uvedl Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 12): „*Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.*“

Informace do marketingového výzkumu lze získat dvěma způsoby, a to primárním a sekundárním sběrem dat, kdy pro tento výzkum bude využito primárního sběru dat.

#### Primární sběr dat

Primární data jsou nová data shromažďována na míru řešeného projektu, která získává sám tazatel výzkumu. Primární sběr dat se provádí až po provedení sekundárního sběru (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 62).

Pořízení těchto dat je na rozdíl od sekundárních dat:

- nákladné,
- časově náročné,
- vyžaduje dobrou přípravu, aby výsledky splnily očekávání,
- jsou pořizovány až tehdy, pokud k řešení nepostačují sekundární zdroje dat (Management, Marketing, 2018).

K získání primárních informací se používají tyto tři základní metody:

- dotazování,
- pozorování,
- experiment.

Pro získání potřebných informací pro účely této práce bude využita forma **dotazování**. Průzkum preferencí zákazníků bude zaměřen na marketingový mix začínající cukrárny, který bude následně sestaven jak na základě výsledků tohoto průzkumu, tak i na základě získaných sekundárních dat z provedených analýz.

Respondenti odpovídají na předem připravené otázky, a to telefonicky, elektronicky či osobně. Výhodou této metody je určitě flexibilita a použitelnost v různých situacích.

Naopak nevýhodou je velmi častá neochota oslovených spolupracovat nebo uvádění klamavých informací.

Aby splnil dotazník požadovaný účel, měly by být všechny otázky, které jsou respondentům položeny, poměrně jednoduché a tudíž by neměl být pro respondenty větší problém je zodpovědět. Otázek v dotazníku by nemělo být více než 20 a samotné vyplnění dotazníku by nemělo přesahovat 10 minut, jelikož při překročení těchto hodnot se zvyšuje riziko, že respondent vyplnění dotazníku nedokončí. Zaznamenávání odpovědí by mělo být také snadné, aby nenastaly problémy při vyhodnocování (Jurášková a Horňák, 2012, s. 143).

Pořadí otázek v dotazníku by mělo mít logickou strukturu. Nejprve jsou uvedeny filtrační otázky, jejichž cílem je, aby byl dotazník vyplněn pouze správnou cílovou skupinou respondentů. Poté jsou zařazeny věcné otázky, které se týkají samotné podstaty řešeného tématu a výzkumného cíle. Na závěr mohou být uvedeny citlivé otázky, které by respondentem mohly od vyplnění odradit, pokud by byly uvedeny na začátku dotazníku. Ke konci dotazníku již klesá respondentova pozornost, a proto by se měla snižovat náročnost otázek. Jsou zde zařazeny například identifikační otázky sloužící ke zjištění základních charakteristik respondenta (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 58).

Pro sběr dat byla zvolena **kvantitativní výzkumná strategie**, jelikož lze u tohoto typu výzkumu z časového hlediska oslovit mnohem více respondentů. Výhodou kvantitativní výzkumné strategie je především rychlý sběr dat od respondentů a rychlé a jednoduché zpracování výsledků a jejich následné vyhodnocení.

Charakteristické pro marketingový výzkum je především jeho jedinečnost, aktuálnost a vysoká vypovídající schopnost získaných dat. Každý marketingový průzkum je sestaven z důležitých kroků.

### **Postup provedení marketingového průzkumu**

V prvním kroku se nejprve stanoví **centrální výzkumná otázka**, tedy hlavní téma, na které je průzkum zaměřen. Dále se stanoví **hlavní a dílčí cíle projektu**, kterých chceme dosáhnout, a **formulují se možné hypotézy** týkající se povahy zjišťovaných vztahů, které budou potvrzeny či vyvráceny. V tomto případě hypotézy formulovány nebudou, jelikož

cílem tohoto výzkumu není hypotézy testovat, ale jedná se primárně o zmapování trhu, protože nově začínající cukrárna na trhu stále není, nemá žádné zkušenosti, jak z pohledu trhu či zákazníků, tudíž nejsou k dispozici takové informace, na základě kterých by bylo možné formulovat vhodné hypotézy a následně je testovat.

Dále je sestaven plán výzkumného projektu, kde je upřesněno zadání výzkumu, typy dat, které budou sbírány, způsob sběru dat a další.

Po sestavení kompletního plánu marketingového výzkumu je čas na samotné provedení daného výzkumu a závěrem po získání potřebných dat jednoduše a výstižně popsat výsledky získané výzkumem, sestavit závěry a navrhnout doporučení (Kotler, 2007, s. 124).

Metodologie obsahuje kompletní informace o průzkumu. Je zde stanovena **výzkumná strategie**, která bude využita pro sběr dat. Jsou zde také **specifikováni potenciální respondenti**, pro které je dotazník sestaven, a **struktura dotazníku**. V neposlední řadě je zde uvedena **forma využitých otázek** či **doba**, během které výzkum probíhal.

Po ukončení průzkumu a získání výsledků se tyto výsledky analyzují a zkoumá se, jakých výsledků bylo dosaženo. Zanalyzované výsledky z předchozího bodu jsou diskutovány a jsou navržena doporučení pro danou oblast, za jejímž účelem byl průzkum proveden.

Závěrem je celý postup průzkumu shrnut a jsou zde uvedeny ty nejpodstatnější výsledky průzkumu, na základě kterých bude sestaven marketingový mix.

K tomu, aby bylo možné z výsledků výzkumu vyvodit obecné závěry, je nezbytné stanovit si minimální požadovanou velikost vzorku pro získání minimálního požadovaného množství odpovědí. Nejprve je nutné zvážit, jak velký je **základní soubor**. Pokud jej tvoří tisíce lidí, jako je tomu v tomto případě, jelikož základním souborem je počet obyvatel města Šumperk, není možné zjistit údaje o celém základním souboru. Proto k vyplnění dotazníku jsou požádáni jen vybraní respondenti, kteří tvoří **výzkumný vzorek** neboli tzv. **výběrový soubor**. Velikost výběrového souboru lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$



kde:

$n$  = minimální požadovaná velikost vzorku,

$r\%$  = část náležící do specifické kategorie,

$q\%$  = část nenáležící do specifické kategorie,

$e\%$  = požadovaná mezní chyba,

$z$  = zet hodnota korespondující k míře spolehlivosti, kdy může nabývat hodnot

zobrazených v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Intervaly spolehlivosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Wikisofia, 2019)

Interval spolehlivosti	$z$ hodnota
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,57

Hodnoty  $r\%$  a  $q\%$  jsou většinou určeny na základě předchozích výzkumů. Je doporučeno si nejprve udělat pilotní výzkum, kdy bude osloveno 30 jednotek ze souboru a sleduje se počet kladných reakcí (Saunders, Lewis a Thornhill, 2009).

Důležitý je i údaj o **návratnosti vzorku**, který odpovídá podílu respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, z celkového počtu oslovených respondentů.

### 1.2.4 Analýza vnitřního prostředí

Nástrojů pro analýzu vnitřního prostředí společnosti existuje celá řada. Jedním z typů této analýzy je například McKinseyho model 7S či analýza marketingového mixu 4P, případně dokonalejší typy 5P či 7P. Uvedené analýzy se však využívají již při založení a fungující společnosti, kde lze na základě analýzy dat za dané období dojít k výsledkům těchto analýz, nikoliv v případě start-upu společnosti, který je předmětem této diplomové práce.

Při zakládání nové společnosti má interní analýza charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích, jako jsou lidské zdroje, schopnosti či znalosti. Interní analýza je prováděna na základě již nadefinovaného centrálního cíle či cílů, které budou pro společnost vodítkem jejího jednání a rozhodování při tvorbě podnikatelského plánu a jeho následné realizaci.

Podnikatel pro své podnikání potřebuje především:

- **finanční zdroje** představují vlastní finanční zdroje, jež jsou základem jakéhokoli podnikání. Podnikatel by měl mít představu o jejich velikosti, o časové dostupnosti i o možném riziku plynoucím z investice těchto finančních zdrojů do podnikání. Kromě vlastních finančních zdrojů je třeba mít na mysli i cizí zdroje, které mohou podnikateli chybět. Tyto zdroje lze zajistit například formou bankovního úvěru či soukromé půjčky.
- **hmotné zdroje** jsou vše, co bude podnikatel ke své činnosti potřebovat a co již má ve svém vlastnictví. Patří sem například materiál, zásoby, výrobní stroje budovy nebo kanceláře.
- **lidské zdroje**, tedy pracovníci společnosti a jejich znalosti a dovednosti. Při analýze lidských zdrojů jsou pracovníci získáni do společnosti prostřednictvím trhu práce. Je zapotřebí analyzovat dané pracovníky pro nově začínající společnost a následně určit jejich předpokládanou pracovní pozici.
- **nehmotné zdroje** představují vše, co není hmotné. Jsou zde zahrnuty například znalosti a dovednosti, které mohou podpořit tvorbu silných stránek podnikání, dále značka společnosti, kontakty, spolehliví a levní dodavatelé, kultura společnosti, certifikáty, patenty či oddanost pracovníků danému podnikání (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 51–53).

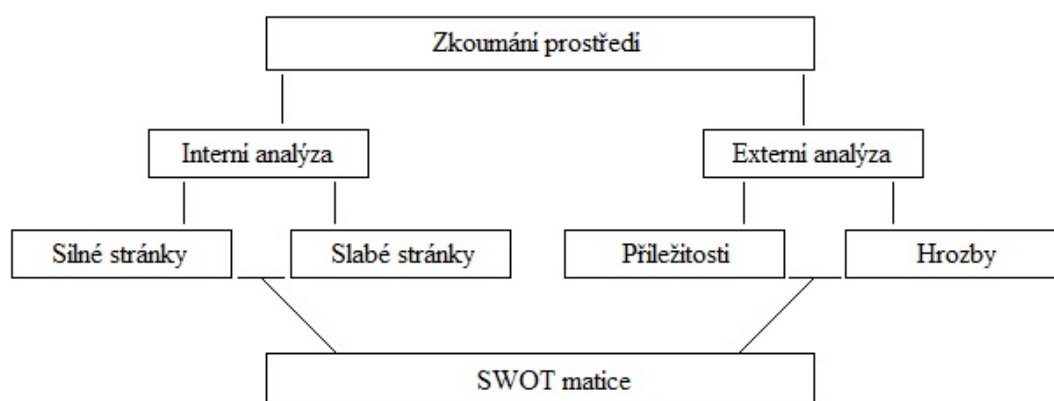
Výše popsaná interní analýza představuje seznam všech zdrojů, které má či bude mít podnikatel k dispozici ke své budoucí podnikatelské činnosti. Analýza vnitřního prostředí také zahrnuje určení silných a slabých stránek budoucí společnosti z pohledu zdrojů a schopností, které následně vstupují do výsledné SWOT matice.

### 1.2.5 Analýza a vyhodnocení faktorů za pomoci IFE a EFE matice

Provedené analýzy z obecného, oborového a vnitřního prostředí včetně provedení primárního výzkumu zákazníků vstupují do další souhrnné analýzy označované jako SWOT analýza, která je znázorněná také na obrázku č. 3. Jedná se o nejčastěji používaný nástroj analýzy, díky kterému lze identifikovat a posoudit významnost jednotlivých faktorů z pohledu **silných (Strengths)** a **slabých (Weaknesses) stránek** samotného podnikatelského plánu a budoucí společnosti, dále z pohledu **příležitostí (Opportunities)** a **hrozeb (Threats)**, kterým může být společnost vystavena. SWOT analýza je základem pro zpracování marketingových strategií i marketingových plánů.

**Silné a slabé stránky** představují **interní** faktory ve společnosti, které může sama společnost nějakým způsobem ovlivnit a nad kterými má určitou kontrolu. Příkladem těchto faktorů mohou být dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost produktu či personálu.

**Příležitosti a hrozby** jsou **externí** vlivy, které sama společnost nemůže ovlivnit a může na ně pouze určitým způsobem reagovat. U těchto vlivů lze uvést silnou nebo slabou konkurenci, situaci na trhu práce nebo legislativní faktory a jejich změny (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48).



Obrázek č. 3: Využití výsledků pro SWOT analýzu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 155–156)

Posouzení významnosti jednotlivých faktorů SWOT analýzy na základě jejich váhy a bodového hodnocení může vypadat následovně (viz tabulka č. 2). V prvním sloupci jsou

sepsány **faktory daných čtyř kategorií** (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Druhý sloupec uvádí **váhu** jednotlivých faktorů podle jejich důležitosti v dané kategorii. Váha se řídí dvěma pravidly, kdy se součet vah v dané kategorii musí rovnat jedné a čím vyšší hodnotu má daný faktor, tím větší důležitost v dané kategorii má a naopak. Nezbytné je také **ohodnotit** jednotlivé faktory, kdy je toto hodnocení znázorněno ve třetím sloupci. Silné stránky a příležitosti jsou ohodnoceny na škále, která se zpravidla pohybuje v rozmezí kladných čísel 1 až 5, přičemž 1 značí nejnižší spokojenost s daným prvkem a 5 značí nejvyšší spokojenost, tudíž není potřeba se těmito faktory zabývat. Slabé stránky a hrozby jsou ohodnoceny na stejné škále avšak se zápornými čísly -1 až -5, kde -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 značí nejvyšší nespokojenost (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012, s. 42 – 45).

**Tabulka č. 2: Hodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012, s. 42 – 45)

<b>Hodnocení SWOT analýzy</b>				
<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (VxH)</b>	<b>Suma součinů za kategorii</b>
S1	0,4	5	2	<b>4,4</b>
S2	0,3	4	1,2	
S3	0,3	4	1,2	
<b>Slabé stránky</b>				
W1	0,6	4	2,4	<b>3,6</b>
W2	0,4	3	1,2	
<b>Příležitosti</b>				
O1	0,5	3	1,5	<b>3,5</b>
O2	0,5	4	2	
<b>Hrozby</b>				
T1	0,4	3	1,2	<b>3,6</b>
T2	0,6	4	2,4	

Jakmile jsou zjištěny hodnoty každé kategorie, následuje výpočet hodnoty pro interní (IFE) a externí (EFE) faktory následujícím způsobem. Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 4,4 + 3,6 = 8,0$$

Externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby:

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 3,5 + 3,6 = 7,1$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory:

$$\text{Balance} = In + Ex = (4,4 + 3,6) - (3,5 + 3,6) = 0,9$$

Výsledná hodnota je tedy 0,9 a je vhodné se zaměřit na posílení interních faktorů, obzvláště na silné stránky, jelikož jejich hodnota je vyšší než u slabých stránek. Dále je vhodné minimalizovat hrozby, jelikož mají vyšší hodnotu než příležitosti (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012, s. 42 – 45).

Na základě získaných hodnot se volí nejvhodnější strategie, která má následující východiska:

- SO (maxi-maxi) strategie se snaží využít silné stránky k tomu, aby zužitkovala existující příležitosti,
- WO (mini-maxi) strategie se snaží překonat slabé stránky tak, aby bylo možné využít naskytnuté příležitosti,
- ST (maxi-mini) strategie využívá silné stránky k eliminaci hrozeb,
- WT (mini-mini) strategie se zaměřuje na slabé stránky a snaží se minimalizovat negativní efekty (Metodická podpora regionálního rozvoje, 2018).

### 1.2.6 Analýza a zhodnocení rizik z projektu

Každý podnikatelský plán s sebou přináší určitou míru nejistoty, a to rizika, že se reálné výsledky budou lišit od očekávaných. Součástí každého podnikatelského plánu by tedy měla být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možných rizikových faktorů (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 73).

Možná rizika z projektu budou v této diplomové práci analyzována prostřednictvím metody **RIPRAN** (RIsk PRoject ANalysis), která představuje empirickou metodu pro zpracování analýzy projektových rizik a vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizik. Analýza rizik je chápána jako posloupnost procesů, z nichž každý proces má definované vstupy, výstupy a definované činnosti procesu, které transformují vstupy na výstupy s určitým cílem.

Jelikož se tato metoda v projektovém managementu využívá především v kontextu s vnějšími faktory, tedy s hrozbami, které by mohly ovlivnit průběh a realizaci projektu, je potřeba do této analýzy zahrnout i hodnocení vnitřních faktorů, bez kterých se podnikatelský plán neobejde, protože mohou stejně tak negativně ovlivnit podnikání.

Metoda obsahuje aktivity, které zajišťují kvalitu činností analýzy rizik, jelikož metoda akceptuje filosofii jakosti (TQM). Analýzu rizik projektu je nutno prvotně provést před vlastní implementací projektu a také by se s riziky mělo pracovat i v jiných fázích projektu. I ve fázi implementace projektu je nutné registr rizik aktualizovat, vyřazovat neplatná rizika a přidávat rizika nově identifikovaná.

Celý proces analýzy rizik je dle metody RIPRAN rozdělen do následujících **fází**:

- příprava analýzy rizik projektu,
- identifikace rizik projektu,
- kvantifikace rizik projektu,
- návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt,
- celkové zhodnocení rizikovosti projektu,
- sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu (Ripran, 2019, b).

Metoda RIPRAN provádí analýzy rizik systémovým způsobem tak, aby analýza rizik byla realizována kvalitně a dosáhlo se efektivního výsledku v rámci řízení rizik projektů v dostupném čase. Metodu lze nasadit v několika variantách ovlivňujících přesnost a čas potřebný na její realizaci (Ripran, 2019, c).

Z uvedených variant je pro verbální hodnocení rizik zvolena **Soustava 3 x 3 x 3**, která je využívána pro běžnou analýzu rizik soft projektů a lze ji doporučit i pro hard projekty s nedostatečnými statistickými podklady. V tabulce č. 3 jsou znázorněny **třídy pravděpodobnosti**.

### Tabulka č. 3: Třídy pravděpodobnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ripran, 2019)

Vysoká pravděpodobnost VP	nad 66%
Střední pravděpodobnost SP	33 až 66 %
Nízká pravděpodobnost NP	pod 33 %

Tabulka č. 4 obsahuje **třídy dopadu na projekt**, které jsou rozděleny dle velikosti dopadu, kdy u každé třídy je uvedena oblast, která může být daným nepříznivým dopadem ohrožena.

### Tabulka č. 4: Třídy dopadu na projekt

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ripran, 2019)

<b>Velký nepříznivý dopad projektu VD</b>	Ohrožení cíle projektu Nebo Ohrožení koncového termínu projektu Nebo Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Nebo škoda přes 20% z hodnoty projektu
<b>Střední nepříznivý dopad na projekt SD</b>	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu Nebo Ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
<b>Malý nepříznivý dopad na projekt MD</b>	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu Nebo Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Mimo dělení tříd pravděpodobnosti a tříd dopadu na projekt se dělí také **třídy hodnoty rizika**, a to:

- vysoká hodnota rizika – VHR,
- střední hodnota rizika – SHR,
- nízká hodnota rizika – NHR.

Tabulka č. 5 slouží k přiřazení třídy hodnoty rizika. Levý sloupec obsahuje třídy pravděpodobnosti a v prvním řádku jsou uvedeny třídy dopadu na projekt. Následně jsou těmto třídám přiřazeny jednotlivé třídy hodnoty rizika. Dle doporučení jsou akceptovány pouze *nízké hodnoty rizika*.

**Tabulka č. 5: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ripran, 2019)

	<b>Velký nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Střední nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Malý nepříznivý dopad na projekt</b>
<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	VHR	VHR	SHR
<b>Střední pravděpodobnost</b>	VHR	SHR	NHR
<b>Nízká pravděpodobnost</b>	SHR	NHR	NHR

V tabulce č. 6 je uvedena výsledná pravděpodobnost při verbálním hodnocení pravděpodobnosti hrozby a scénáře. Na základě výsledné pravděpodobnosti lze určit, do jaké míry mohou daná rizika nastat.

**Tabulka č. 6: Doporučená tabulka pro přiřazení výsledné pravděpodobnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ripran, 2019)

<b>Pravděpodobnost hrozby</b>	<b>Pravděpodobnost scénáře</b>	<b>Výsledná pravděpodobnost</b>
VP	VP	VP
VP	SP	SP
VP	NP	NP
SP	VP	SP
SP	SP	SP
SP	NP	NP
NP	VP	NP
NP	SP	NP
NP	NP	NP

### 1.3 Sestavení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je písemným dokumentem, který potřebuje každý podnikatel pro zahájení své činnosti. Podnikatelský plán má důležitý význam jak pro začínající podnikatele, kterým napomáhá při rozhodnutí, jestli začít podnikat či nikoliv, tak i pro stávající podnikatele, kterým pomáhá upevňovat postavení jejich společnosti na trhu a zvyšovat její hodnotu (Zichová, 2008, s. 74).



Díky sestavení podnikatelského plánu si podnikatel uvědomí řadu nezbytných věcí. Nejprve by si měl uvědomit, zda je daný plán zahájení podnikatelské činnosti reálný a životaschopný. Dále mu sestavený plán přiblíží představu o potřebě finančních prostředků, o potřebě cizích zdrojů a možných způsobech jejich zhodnocení (Srpková, 2011, s. 51).

Autoři Hisrich a Peters (1996, s. 108) podnikatelský plán definují následovně: *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“*

Se zpracováním podnikatelského plánu je spojeno několik zásad:

- srozumitelnost,
- logický sled myšlenek a skutečností,
- uvážená stručnost,
- pravdivost a reálnost uváděných údajů,
- respektování možného rizika (Veber a Srpková, 2012, s. 71).

### **1.3.1 Struktura podnikatelského plánu**

V literatuře je uváděno velké množství struktur podnikatelského plánu, kdy je obsah tohoto plánu pro každou společnost individuální, avšak některé atributy by měl obsahovat každý podnikatelský plán pro jakoukoliv společnost.

Dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36–38) se struktura podnikatelského plánu skládá z následujících částí:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis společnosti,
- plán výroby a obchodu,
- marketingový plán,
- organizační plán,

- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy.

Pro účely této práce bude však tato struktura podnikatelského plánu trochu odlišná a to z důvodu, jelikož se jedná o diplomovou práci, nikoliv o samotný podnikatelský plán. Struktura podnikatelského plánu pro tuto diplomovou práci bude tedy vypadat následovně:

- popis společnosti,
- plán výroby, poskytovaných služeb a obchodu,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- analýza a zhodnocení rizik,
- časový harmonogram realizace.

Na první straně podnikatelského plánu se někdy uvádí titulní list, kde se obvykle uvádí název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, dále popis společnosti a předmět podnikání. Zde to ovšem ztrácí význam, protože se nejedná o první stranu dokumentu. Dále, první kapitolou obvykle bývá exekutivní souhrn, který se zpracovává v rozsahu několika stran obvykle po sestavení celého podnikatelského plánu. Jedná se o stručné shrnutí těch nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, které představují hlavní myšlenku tohoto plánu, stručný finanční plán, silné stránky či očekávání a jeho účelem je nalákat čtenáře dál ve čtení. V tomto případě bude nahrazen samotným závěrem diplomové práce, jelikož se jeho struktura od exekutivního souhrnu nijak neliší. Analýza trhu bude provedena v kapitole 2 Analýza současného stavu, tudíž také ztrácí význam ji do struktury zahrnout. Struktura bude začínat popisem společnosti a dále již bude kopírovat strukturu dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36–38). Na závěr bude do struktury zařazen i časový harmonogram realizace daného podnikatelského plánu a přílohy budou uvedeny na konci této diplomové práce. I přesto, že se ve struktuře podnikatelského plánu objeví tyto rozdíly, jelikož je tento dokument primárně diplomovou prací, bude tento plán obsahovat všechny nezbytné informace.

## **Popis společnosti**

Účelem této části je co nejvíce přiblížit potenciálnímu investorovi danou společnost. Uvádí se zde podrobný popis společnosti, který by měl obsahovat pouze doložitelná fakta. Popis společnosti zahrnuje založení dané společnosti, její strategie a cíle a také cesty k dosažení těchto cílů.

Na základě tohoto popisu si může následně sám zakladatel, společník či investor vytvořit představu o klíčových prvcích společnosti.

Mezi klíčové prvky této části patří:

- nabízené výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost společnosti,
- přehled personálu společnosti / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe a reference.

Začínající společnost musí přijít s takovou koncepcí, která dokáže nabídnout produkty či služby určité skupině zákazníků. Musí si vystačit s využitím dostupného technologického vybavení a nastavit ceny svých produktů tak, aby přinášely úměrný zisk a zároveň tvořily dostatečně konkurenceschopnou nabídku. V neposlední řadě se podnikatel musí zajímat o vytváření příznivé image své společnosti.

Strategie je cestou k dosažení strategických cílů společnosti. Neexistuje jednotná definice a je vnímána například jako:

- definice strategického záměru organizace,
- plán naplnění poslání organizace,
- vyjádření dlouhodobých cílů, programů a zdrojů organizace,
- vymezení ekonomických a neekonomických přínosů organizace,
- určení podnikatelského prostředí, do kterého chce organizace vstoupit (Cimbálníková, 2012, s. 10).

Formulace strategie představuje jednu ze složek strategického managementu. Pro společnost je zásadním úkolem rozhodujícím o jejím budoucím vývoji a existenci. Fáze formulace strategie je značně ovlivněna kulturou společnosti, stylem řízení manažerů a v neposlední řadě také stupněm jejich angažovanosti. S formulací strategie jsou neoddělitelně spojeny pojmy vize a poslání, kdy oba tyto nástroje reprezentují základ pro stanovení cílů společnosti. Strategie pak představuje cestu k jejich dosažení.

Při formulaci marketingové strategie je důležité opřít se o silné stránky společnosti, využívat její základní konkurenční výhodu a specifické přednosti. Pro malé společnosti jsou specifické zpravidla některé z těchto strategií:

- strategie koncentrace na vybraný tržní segment,
- strategie diferenciaci,
- strategie diverzifikace,
- strategie kooperace (Veber a Srpová, 2012, s. 197).

Také Analoui a Karami (2003, s. 3) tvrdí, že úspěšné strategie pro začínající malé a střední společnosti jsou založeny buď na inovativním přístupu, nebo na diferenciaci produktu či služby pro určitý segment.

Podle Michaela Portera jsou rozeznávány tři obecné konkurenční strategie, které jsou postavené na konkurenční výhodě podniku:

- **strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty** – vhodná pouze pro velké podniky, ziskovost pramení z velkého objemu výroby a vysokého podílu na trhu,
- **strategie diferenciaci** – vhodná pro MSP, speciální kvalitní výrobek, za který je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu,
- **strategie hybridní** – využívá strategii nízké ceny a diferenciaci (Ústav práva a právní vědy, 2019).

Prostřednictvím strategie společnost získává možnost porozumět svým zákazníkům nebo konkurenci. Zjištěné informace pak mohou být strategicky využity k tvorbě zisku, zvýšení cash flow, růstu hodnoty společnosti a dalším cílům. Jasná strategie nastavuje základní rozhodovací procesy důležité pro řízení činností uvnitř společnosti, což ocení jak manažeři, tak jim podřízení pracovníci. Ve společnosti tím vzniká kultura

strukturovaná přístupy a dovednostmi, které jsou důležité pro uspokojení potřeb zákazníků (Kourdi, 2011, s. 7).

### **Plán výroby, poskytovaných služeb a obchodu**

Jedná-li se o **výrobní společnost**, bude zde zachycen celý výrobní proces. Pokud sám podnikatel bude zajišťovat celou nebo jen část výroby, musí zde být uveden popis jednotlivých strojů a zařízení a také materiál a jejich dodavatelé. Je vhodné připojit také seznam produktů, které společnost vyrábí. Uvádějí se zde také různé certifikáty jakosti, kterými společnost disponuje. U výrobní společnosti musí podnikatel ve svém plánu popsat:

- popis výrobního procesu (jednoduchou procesní mapou), pokud se jedná o zcela nový výrobek nebo komponent – detailnější popis, již existující výrobek na trhu – stručnější popis (základní vlastnosti, použití),
- popis strojního a jiného vybavení a s tím souvisejících výdajů a nákladů,
- potřebné výrobní nebo skladovací prostory (layout),
- používané materiály a suroviny,
- kalkulace výrobních nákladů, výrobní kapacita,
- směnný provoz, doba provozu apod.,
- popis dodavatelů (subdodavatelů) a vztahů,
- smluvní podmínky a dodací podmínky,
- způsob zajišťování zásob, inventurní systém,
- potřeba lidských zdrojů.

Pokud se podnik bude zabývat **obchodní činností**, bude tato část nazvána plán obchodu. V tomto případě bude uvedená kapitola obsahovat informace o nákupu zboží a služeb či potřebné skladovací prostory a další. V případě obchodní činnosti podnikatel popíše:

- typ/formu obchodu (maloobchod, velkoobchod),
- forma prodeje: offline, online,
- popis obchodního procesu,
- potřeba lidských a jiných zdrojů pro realizaci,
- nabízený sortiment,

- inventurní systém a potřebné skladovací prostory,
- způsob zajišťování zásobování (svépomocí nebo externími dodavateli),
- jména a adresy dodavatelů včetně dodacích podmínek.

V případě, že se jedná o **podnik poskytující služby**, podnikatel popíše:

- druh a sortiment služeb,
- popis procesu poskytování služeb (od zákazníka až po její předání, realizaci),
- potřeba lidských a dalších zdrojů k realizaci služby,
- provozní doba,
- vazby na subdodávky a hodnocení subdodavatelů,
- smluvní podmínky a dodací podmínky,
- náklady spojené s poskytováním služeb a kapitálové potřeby (rozpočet)  
(Cimbálníková, 2012, s. 54 - 56).

## **Marketingový plán**

Marketingový plán je zaměřen na potřeby a přání zákazníků a na způsob jejich uspokojování. Proto je důležité sestavit vhodný marketingový mix pro společnost. Marketingový mix je velmi užitečnou pomůckou, která slouží k úvahám o produktech či službách společnosti a jejich realizaci na trhu. Základní marketingový mix zahrnuje čtyři prvky marketingu, tzv. 4P, kterými jsou produkt (product), cena (price), místo neboli distribuce (place) a propagace (promotion) (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 51).

Tento základní mix je často rozšiřován i o další nástroje, kterými jsou například lidé (people) nebo spolupráce, partnerství (partnership) (Jakubíková, 2008, s. 147; Kermally, 2006, s. 8). Pro účely této práce bude využito základního marketingového mixu 4P, jelikož z pohledu nově začínající cukrárny jsou tyto čtyři prvky nejpodstatnější, a měly by být společně navrženy tak, aby přilákaly co nejvíce zákazníků.

*„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílové trhy“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105).*

### *Produkt*

Produkt představuje mimo hmotné výrobky také služby. Zákazníci si kupují produkt jako celek, který je ovšem složen z dílčích částí, které jsou zařazeny do příslušných úrovní struktury produktu tvořící v závěru komplexní produkt. Produkt je tedy tvořen čtyřmi úrovněmi. Základní úroveň představuje jádro produktu, kdy si zákazník uvědomí, jaký produkt kupuje a proč. Druhá úroveň zahrnuje konkrétní vlastnosti produktu, jeho design, kvalitu a další. Třetí úroveň je spojena s doplňkovými službami a výhodami daného produktu. Mezi tyto služby patří způsob dodání produktu, délku záruční lhůty, dále také platební podmínky při koupi produktu či servis a leasing. Čtvrtá úroveň představuje vnímanou hodnotu produktu, tedy jak zákazník vnímá značku a image produktu, které zákazníkům zaručují kvalitu a společnosti lepší prodej, protože pokud zákazník danou značku zná a má v ní důvěru, bude ji kupovat i za předpokladu zvýšení ceny produktů (Vysekalová a kol., 2006, s. 108–109).

### *Cena*

Cena patří mezi hlavní nástroje marketingového mixu a je jeho jediným prvkem, který společnosti vytváří příjmy, jelikož ostatní nástroje představují pro společnost jen náklady (Vysekalová a kol., 2006, s. 160). Existují různé metody stanovení ceny produktů, kdy k nejčastěji používaným patří následující:

- nákladová cena,
- konkurenční cena,
- marketingová (tržní) cena.

Nákladová cena je metodou, kdy se sečtou všechny skutečné náklady na produkt a následně se přičte marže prodejce. U konkurenční ceny se nejprve zjistí ceny konkurentů a následně se prodejce rozhodne, jakou cenu si sám stanoví. Podle marketingové ceny by cena produktu měla odpovídat míře ochoty zákazníka zaplatit určitou cenu za daný produkt (Bloudek, Henych, Kubátová a kol., 2013, s. 145).

### *Distribuce*

Distribuce slouží k analýze způsobů, jak zajistit dodání produktů a služeb společnosti ke všem zákazníkům. Existují různé typy distribučních cest a mezi jejich subjekty patří výrobci, prostředníci (agenti, velkoobchody, maloobchody) a zákazníci.

Využívají se následující čtyři základní distribuční cesty:

- **Distribuční cesta A** představuje prodej bez mezičlánků, kdy jde o přímý kontakt mezi výrobcem a zákazníkem.
- U **distribuční cesty B** se produkt dostane od výrobce k zákazníkovi prostřednictvím maloobchodu.
- **Distribuční cesta C** zajišťuje prodej v pořadí výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník.
- U **distribuční cesty D** se využívá agent. Může se jednat o agenta najatého výrobcem či velkoobchodem (Vysekalová a kol., 2006, s. 142–143).

### *Propagace*

Cílem propagace je analyzovat možnosti a způsoby, jak zajistit efektivní informovanost o produktech a službách dané společnosti na trhu způsobem, který po nich vyvolá poptávku (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 51). Propagace je souborem komunikačních nástrojů, které mají za cíl na základě informací ovlivňovat poznávací, rozhodovací a motivační procesy zákazníků dané cílové skupiny týkající se komunikovaného předmětu, jako je produkt či služba. Marketingový komunikační program naplňuje dané komunikační cíle pomocí nástrojů, jako je reklama, podpora prodeje, osobní prodej či například přímý marketing (Vysekalová a kol., 2006, s. 191–192).

Marketingový plán staví na výsledcích vlastního průzkumu trhu zaměřeného na analýzu poptávky a preferencí budoucích zákazníků (viz kapitola 1.3.3 Průzkum preferencí zákazníků). Také se zde uvádí odhady objemu produkce nebo služeb, na základě kterých lze následně odvodit odhad rentability společnosti. Tato část je často považována za nejpodstatnější součást podnikatelského plánu, která zajistí úspěch společnosti.

### **Organizační plán**

Lidské zdroje a jejich znalosti představují jeden z nejdůležitějších zdrojů a schopností firmy. Podnikatel musí podrobně popsat organizování zdrojů ve svém podniku – vlastnické vztahy, pravomoc a odpovědnost jednotlivých vedoucích a zaměstnanců tak, aby docházelo k efektivnímu dosahování cílů firmy. V plánu by mělo být uvedeno, kdo



podnik vede, jaké jsou jeho odborné znalosti, dosažené vzdělání, dosavadní úspěchy, věk či zvláštní schopnosti či zájmy.

Je také nutné uvést **celkový počet zaměstnanců**, jejich kvalifikaci, popis jejich pracovní činnosti, jaké jsou nároky na nové zaměstnance. Důležité je, aby si majitelé firmy za pomoci vypracování podnikatelského plánu uvědomili, kdo jsou jejich **klíčoví zaměstnanci**. Plán by měl jasně charakterizovat způsob stimulace zaměstnanců – s uvedením jednotlivých složek mzdy, zda společnost odměňuje zaměstnance za dosažené výkony a zohledňuje jejich případné pracovní úspěchy/neúspěchy, zda poskytuje zaměstnancům dostatečně silné sociální zázemí. Důležité je také načrtnout potřebu pro další plánovaný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců popřípadě jejich další nábor vzhledem ke strategickým cílům podniku a další jako způsob odměňování – plán stimulace a dalšího rozvoje zaměstnanců, popřípadě potřeba dalšího náboru – zohlednit ve finančním plánu

Pokud společnost **spolupracuje s poradci** – například daňovými, právními, reklamní agenturou, je dobré tyto údaje uvést. To není vnímáno nikterak negativně, naopak – je to důkazem profesionality podnikatele. Vhodné je uvést, o jaký druh spolupráce mezi podnikem a poradcem se jedná, jakou práci pro firmu vykonává, kolik času poradce společnosti průměrně věnuje nebo jak vysoké jsou náklady této spolupráce pro společnost.

Všechny výše zmíněné informace by měly vést ke zlepšení organizování společnosti, odhalení slabých míst a závislosti na vnitřních nebo externích lidských zdrojích, případně lepší vedení lidí ve společnosti. Velmi důležitou součástí této části je **stanovení a výpočet mezd pro majitele a zaměstnance společnosti**.

Zde je popsána forma vlastnictví nové společnosti, jestli je společnost v osobním vlastnictví nebo jde o partnerskou či obchodní společnost. Dále je zde uvedena **organizační struktura společnosti**, která znázorňuje klíčové vedoucí pracovníky s jejich vzděláním a praktickými zkušenostmi a také systém nadřízenosti a podřízenosti spolu se zodpovědností jednotlivých členů vedení.

## **Finanční plán**

Ve finančním plánu jsou veškeré části podnikatelského plánu převedeny do číselné podoby a je zde určen potřebný objem investic. Finanční plán také posuzuje ekonomickou reálnost daného podnikatelského plánu jako celek. Tato část se zaměřuje na tři nejdůležitější oblasti:

- **vývoj cash-flow** v prvním roce po měsících a odhad v příštích letech,
- **počáteční rozvaha a odhad rozvahy** v následujících letech poskytující informace o potřebách majetku a způsobu jeho krytí,
- **předpoklad ročních výnosů a nákladů** s výhledem alespoň na tři roky, kde jsou zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.

Každá začínající společnost potřebuje finanční prostředky pro samotný začátek podnikání, tudíž je zapotřebí mít finance pro samotné založení společnosti, finance na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku a také finance na úhradu nákladů na energie, na zaměstnance, a to do doby, než společnost získá první tržby.

Finanční plán v této diplomové práci bude zpracován na první tři roky podnikání, kdy první rok bude rozepsán na jednotlivé měsíce. Finanční plán bude sestaven v optimistické, realistické i pesimistické variantě.

### **Analýza a zhodnocení rizik**

V této části je zapotřebí popsat největší rizika, která mohou vyplynout například ze slabých stránek společnosti v oblasti marketingu či výroby nebo od konkurence. Tato rizika je nutné analyzovat a připravit vhodné alternativní strategie, které daná rizika eliminují. Hodnocení rizik je také velmi důležité pro potenciálního investora, kdy vidí, že si je podnikatel daných rizik vědom a v případě potřeby je připraven těmto rizikům čelit. Této analýze je věnována kapitola 3.7 Analýza a zhodnocení rizik.

### **Časový harmonogram realizace**

Harmonogram realizace představuje realizační projektový plán, jehož cílem je podat informace o časovém průběhu plánovaných aktivit vedoucích k úspěšné realizaci podnikatelského plánu. Sestavením časového harmonogramu tak lze kontrolovat dodržování časových intervalů pro jednotlivé činnosti.

Tento časový harmonogram lze znázornit pomocí **Ganttova diagramu**, který je sestaven časovými úsečkami jednotlivých činností spojených s realizací podnikatelského plánu. Z diagramu lze vyčíst celkový časový harmonogram projektu, tedy termín zahájení realizace podnikatelského plánu, délku trvání každé činnosti, kdy některé činnosti mohou během realizace probíhat současně, a termín ukončení realizace (Srpová, 2011).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola představuje aplikační a praktickou část provedení analyticko-výzkumných metod jako PEST analýza, která zkoumá faktory vnějšího prostředí, Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro analýzu oborového prostředí, včetně provedení vlastního marketingového průzkumu zákazníků a analýza zdrojů a schopností začínající podnikatelky v tomto oboru. Závěrem této kapitoly je provedena SWOT analýza za pomoci IFE a EFE matic, které zachycují a vyhodnocují příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí a silné, slabé stránky, které vychází z vnitřního prostředí. Na základě výsledků pak bude vybrána vhodná strategie pro začínající společnost v této oblasti.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Hlavním determinujícím faktorem je spádová oblast, která bude velmi ovlivňovat hloubku a rozsah analýz vymezujících obor cukrářství v plánované lokaci podnikání. Klíčovými vnějšími faktory, které mohou ohrožovat nebo naopak vytvářet příležitosti nově začínající cukrárny, bude určen tržní potenciál. Jsou to zejména sociální demografické charakteristiky a ekonomické faktory.

Pro místo podnikání bylo zvoleno město Šumperk, které se nachází v Olomouckém kraji a je zobrazeno na obrázku č. 5. Primárními potenciálními zákazníky tedy budou obyvatelé města Šumperk, kteří budou podnikání ovlivňovat pravděpodobně nejvíce. V blízkosti Šumperka se nachází obce jako Rapotín, Nový Malín či Velké Losiny, jejichž obyvatelé se mohou stát potenciálními zákazníky nové cukrárny.



**Obrázek č. 4: Mapa města Šumperk**

(Zdroj: Google Maps, 2019a)

### **2.1.1 Politické a legislativní faktory**

Jestliže podnikatel podniká jako OSVČ, potom se jej týká zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V případě právnické osoby se řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodní společnost má také povinnost vést účetnictví, a proto se musí řídit zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Pokud je v podniku zaměstnáván již jeden pracovník, musí se řídit zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který je zároveň jedním ze zákonů vztahujících se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Také je vhodné uvést, že s podnikáním souvisí odvádění zdravotního pojištění upravené zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, a odvádění sociálního pojištění, o kterém pojednává zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení.

Co se týče zákazníků, je nutné být seznámen také se zákonem č. 634/1992 56 Sb., o ochraně spotřebitele. Další zákony ovlivňující podnikatelský sektor jsou následující:

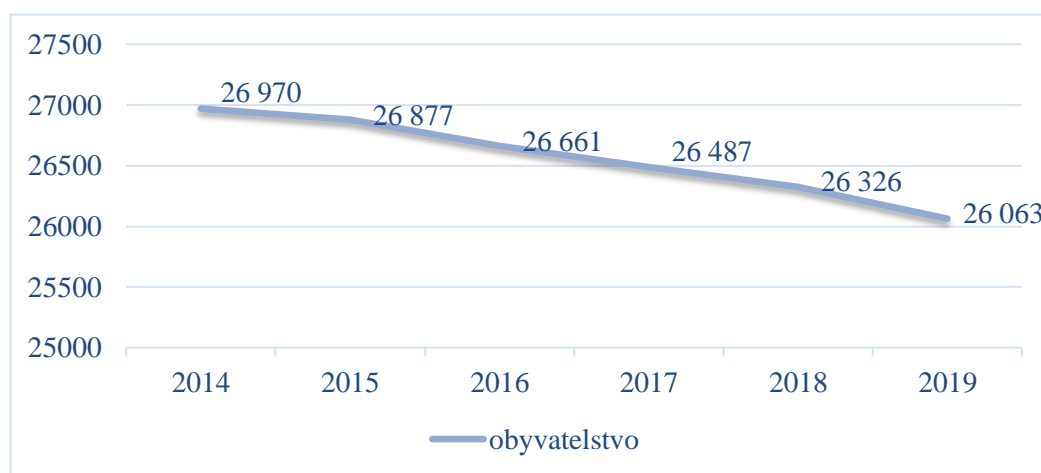
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- vyhláška 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,
- zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci,
- vyhláška 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,

- zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Pokud se jedná o uspořádání provozovny, je nutné také splňovat legislativní předpisy v tomto ohledu, kdy je zde velmi přísné rozdělení celé provozovny. Je důležité se zabývat například vybavením provozovny, použitými materiály, zdroji pitné a užitkové vody, větracím zařízením a v neposlední řadě osvětlením či skladováním potravin. Pro představu například stěny, kterým hrozí znečištění či zmáčení, což platí i pro cukrářskou výrobu, musí být z omyvatelného povrchu nebo také umývárna nádobí nesmí být umístěna vedle úseku pro zpracování potravin, aby nedocházelo ke kontaminaci potravin. Základem tedy stále zůstává zavedení příslušných hygienických předpisů a dodržování spousty zákonů a vyhlášek ovlivňující podnikatele v potravinářském průmyslu (Schmidtová, 1990, s. 112).

## 2.1.2 Sociální faktory

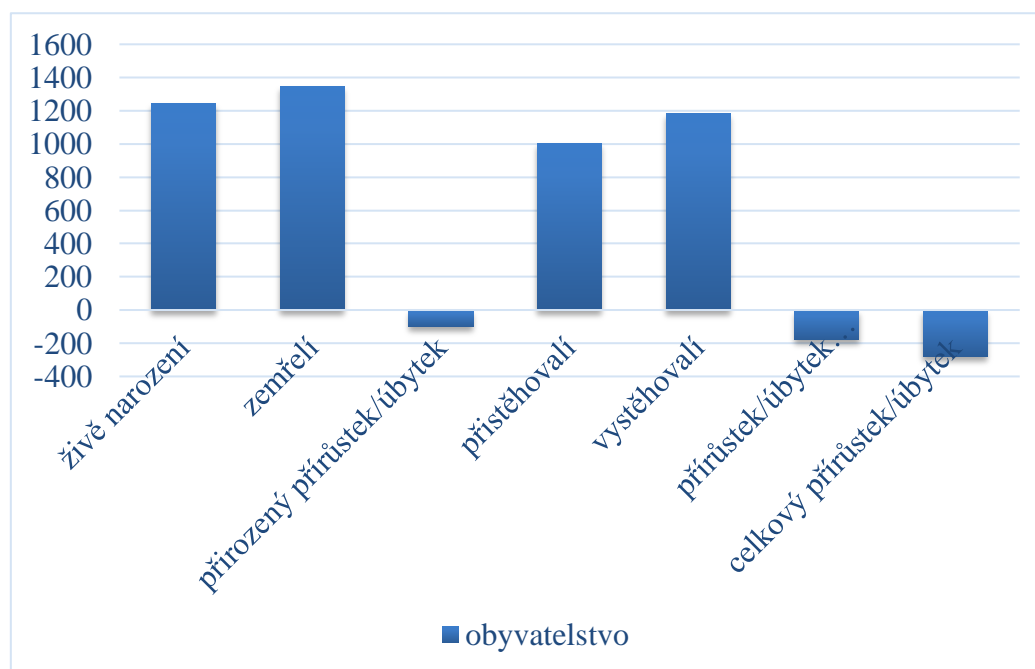
Město Šumperk mělo k 1. 1. 2019 celkem 26 063 obyvatel. K tomuto datu během posledních pěti let měl vývoj počtu obyvatel klesající trend, jak je znázorněno v grafu č. 1. Tento pokles není nijak závratný, avšak může mít vliv z pohledu zákazníků pro nově začínající cukrárnu, kdy těchto zákazníků může ubývat (Místopisný průvodce po ČR, 2019).



**Graf č. 1: Vývoj obyvatelstva města Šumperk za jednotlivé roky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Místopisný průvodce po ČR, 2019)

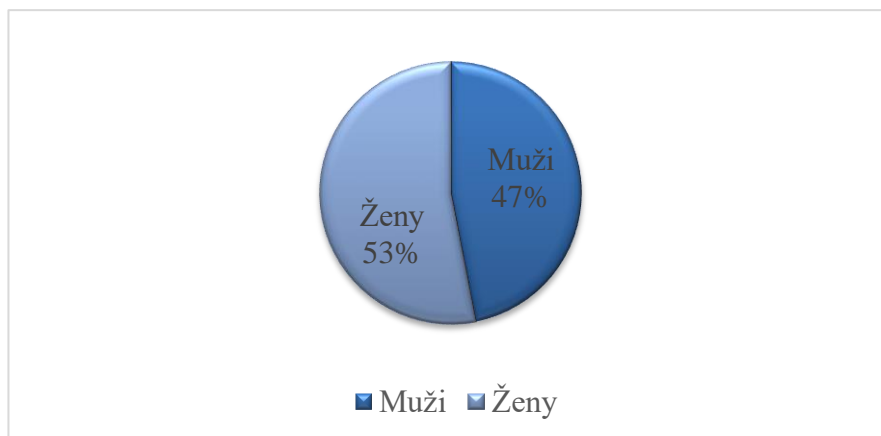
Pokles obyvatelstva ve městě Šumperk za období od 31. 12. 2017 do 31. 12. 2018 byl způsoben větší úmrtností než narozením a také byla větší převaha na straně vystěhovalých nad přistěhovalými, kdy byla vlivem vystěhovalých zapříčiněna větší míra úbytku obyvatelstva než u úmrtnosti. Pohyb obyvatelstva za uvedené období je znázorněno v grafu č. 2 (ČSÚ, 2019b).



**Graf č. 2: Pohyb obyvatelstva města Šumperk k 31. 12. 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019b)

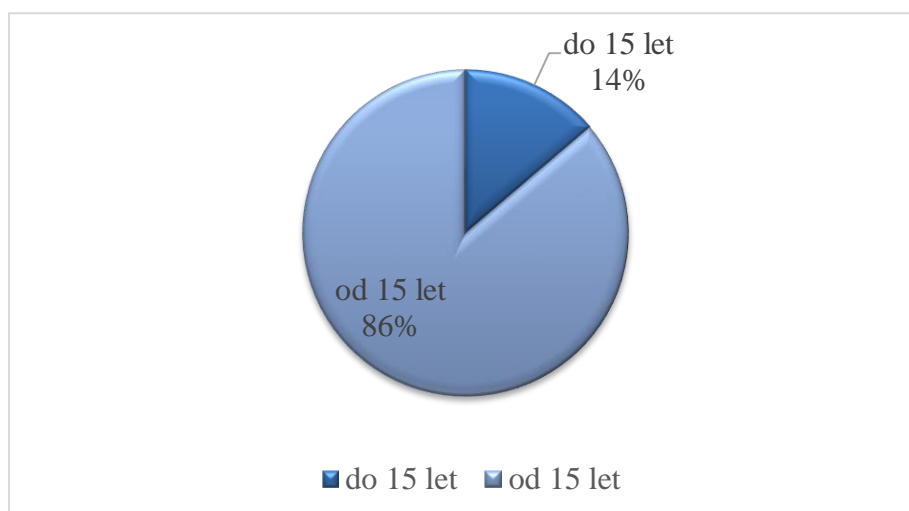
V grafu č. 3 jsou obyvatelé procentuálně rozděleni podle pohlaví, kdy mužů v Šumperku je 12 240 a žen je o něco více, a to 13 823 (Místopisný průvodce po ČR, 2019).



**Graf č. 3: Rozdělení obyvatelstva podle pohlaví k 1. 1. 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Místopisný průvodce po ČR, 2019)

V grafu č. 4 jsou obyvatelé procentuálně rozdělení podle věku. Obyvatel do 15 let je v Šumperku 3 586 a obyvatel nad 15 let je 22 477 (Místopisný průvodce po ČR, 2019).



**Graf č. 4: Rozdělení obyvatelstva podle věku k 1. 1. 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Místopisný průvodce po ČR, 2019)

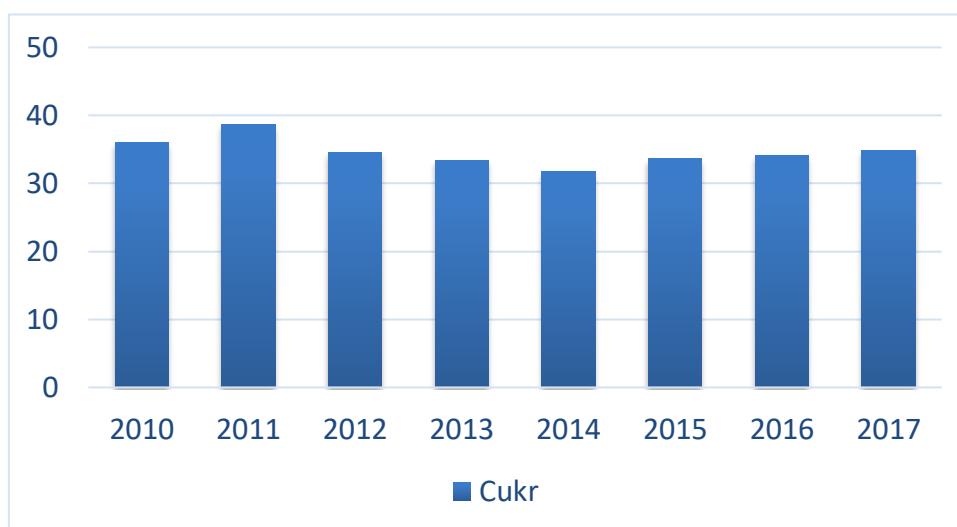
Co se týče návštěvnosti Šumperka, toto město se těší přízni turistů. Šumperk je stále jejich oblíbenou destinací, i když nebývá vždy přímo hlavním cílem jejich cesty. Návštěvnost městem spravovaných turistických produktů se již čtvrtým rokem drží na poměrně vysoké úrovni. Návštěvníci do města zavítají jak z důvodu prohlídkových okruhů, expozic či zajímavých kulturních akcí. Turistické produkty nabízené městem navštívilo v roce 2016 necelých 14 tisíc osob, z toho například 3,9 tisíc radniční věž, 6,3 tisíce expozici Čarodějnické procesy a klášterní kostel 3 tisíce osob. Právě také turisté mohou do nové



cukrářny zavítat a představují tak pro ni příležitost, jakožto její potenciální zákazníci (Šumpersko.net, 2017).

### 2.1.3 Ekonomické faktory

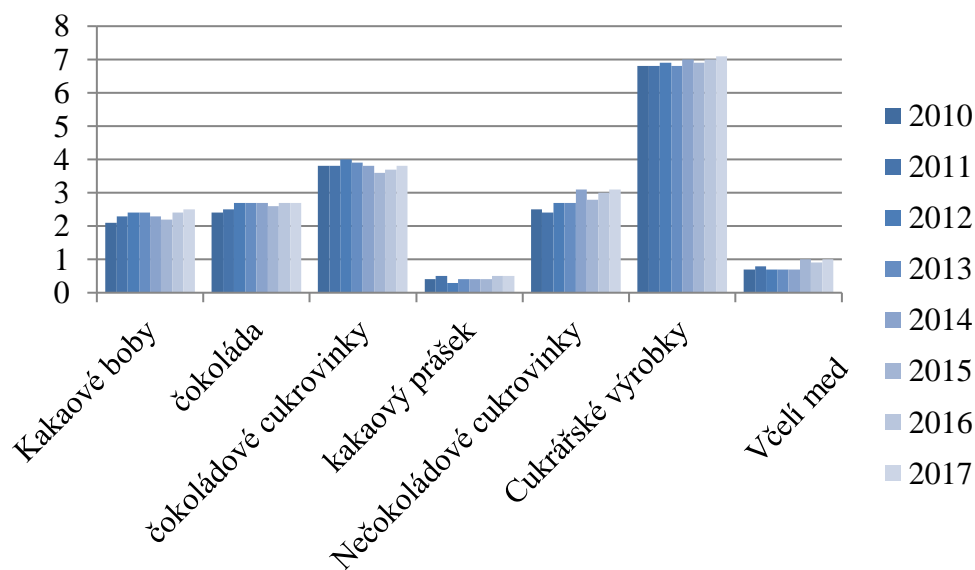
Je vhodné zde uvést i průměrnou roční spotřebu surovin na jednoho obyvatele v České republice, a to zejména surovin, které se ve vybraném oboru často využívají. Jednu ze základních surovin představuje cukr. Průměrná roční spotřeba cukru na jednoho obyvatele je uvedena v kilogramech v grafu č. 5. Tato spotřeba v letech kolísala, kdy od roku 2014 začala každoročně mírně růst (ČSÚ, 2019).



**Graf č. 5: Průměrná roční spotřeba cukru na 1 obyvatele v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

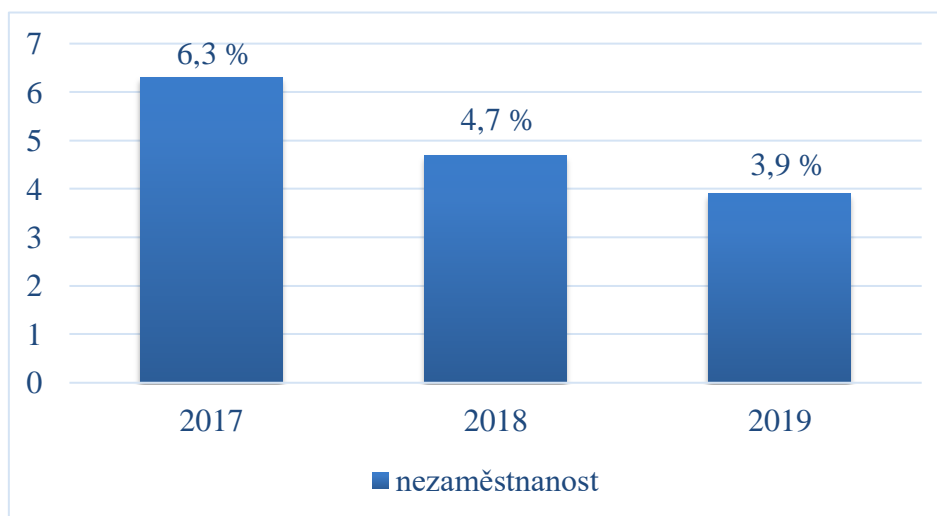
Vývoj průměrné roční spotřeby ostatních cukrářských surovin jako kakaových bobů, čokolády nebo včelího medu je zobrazen v kilogramech v grafu č. 6. I přesto, že v letech hodnoty uvedených surovin kolísaly, z dlouhodobého hlediska spotřeba většiny těchto surovin rostla (ČSÚ, 2019).



**Graf č. 6: Průměrná roční spotřeba ostatních cukrářských surovin na 1 obyvatele v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

Nezaměstnanost je zobrazena vždy k 31. lednu, kdy od roku 2017 do roku 2019 každoročně klesala, jak je znázorněno v grafu č. 7 (Úřad práce České republiky, 2019).

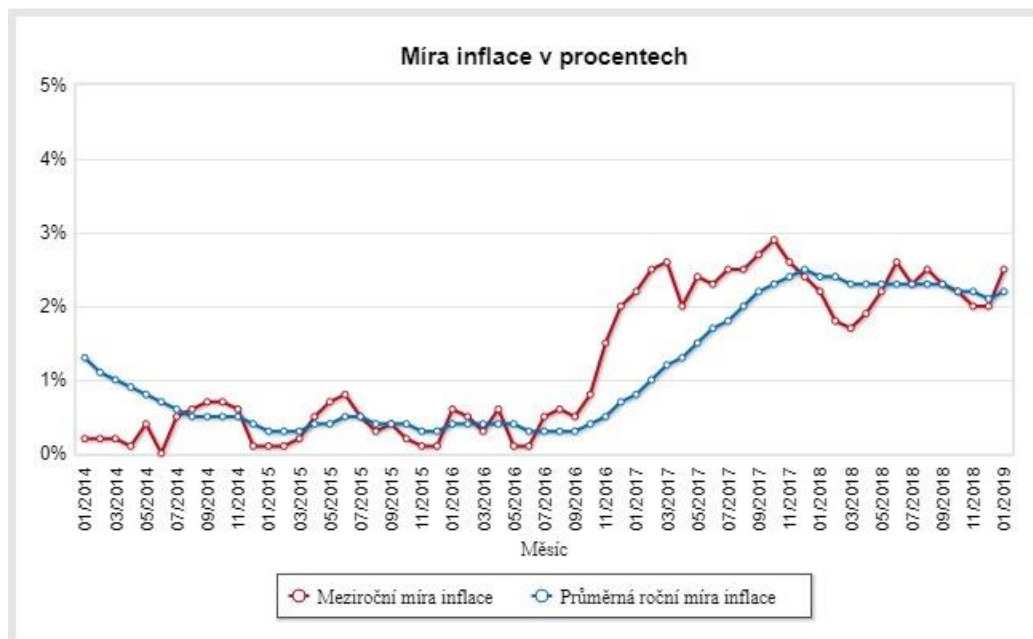


**Graf č. 7: Nezaměstnanost v Šumperku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Úřad práce České republiky, 2019)

Je důležité sledovat ukazatel míry inflace, jelikož znázorňuje vývoj všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice za určité časové období. Podle obrázku č. 7 během posledních dvou uvedených měsíců inflace mírně vzrostla, tudíž vzrostla i cena zboží a

služeb. Pro začínající cukrárnu tento vývoj, pokud by pokračoval stejným směrem, může znamenat růst cen surovin, které jsou pro výrobu produktů cukrárny nezbytné.



Obrázek č. 5: Míra inflace v procentech

(Zdroj: ČSÚ, 2019a)

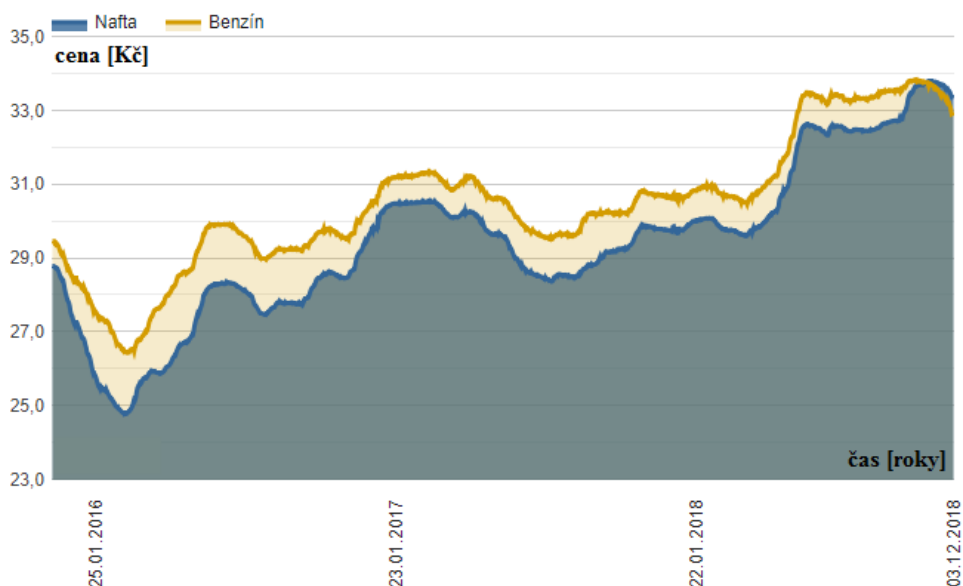
Na obrázku č. 8 je znázorněn vývoj elektřiny v České republice, který během posledních třech let především rostl. Tento nárůst může představovat hrozbu pro cukrárnu v podobě vyšších nákladů za energie (Kurzy.cz, 2019a).



Obrázek č. 6: Vývoj ceny elektřiny za období leden 2016 – leden 2019 v ČR

(Zdroj: Kurzy.cz, 2019a)

Jestliže se bude uvažovat nad nabídkou rozvozu produktů cukrárny, je vhodné sledovat také vývoj cen pohonných hmot. Na obrázku č. 9 je tento vývoj znázorněn za poslední čtyři roky. Dle uvedeného posledního čtvrtletí cena klesala a na základě toho lze předvídat další možný pokles.



**Obrázek č. 7: Ceny pohonných hmot za období leden 2016 – prosinec 2018 v ČR**

(Zdroj: Kurzy.cz, 2019b)

#### 2.1.4 Technologické faktory

S provozováním cukrárny se pojí samozřejmě různé technologie potřebné k tomuto typu podnikání. Rozvoj technologií se každým rokem zrychluje. Tyto technologie jsou neustále zdokonalovány za účelem efektivnější produkce a také především k ušetření času a nákladů. Představují ovšem i velmi důležitý zdroj konkurenční výhody. Novinkou jsou nyní i 3D tiskárny, které dnes již zvládnou natisknout hotový produkt, kdy i v cukrářském průmyslu mohou mít tyto tiskárny velký potenciál. Nabídka produktů se neustále rozšiřuje, a to jak pomocí nových technologií, tak také kvůli různým formám intolerance potravin, kdy zde v současné době hraje roli například bezlepková dieta a na základě toho některé společnosti nabízené produkty přizpůsobují zákazníkům, kteří tímto trpí, aby dokázali uspokojit i jejich potřeby.

K provozu nové cukrárny, kde se budou produkty zároveň vyrábět i prodávat, budou zapotřebí stroje a zařízení jako pec, chladič zařízení, kávovar či varná konvice a

v neposlední řadě různé šlehače. V letní sezóně je pro zákazníky oblíbená zmrzlina, kdy roste obliba i točené zmrzliny, která je do cukrárenského sortimentu zařazována čím dál častěji. Proto by mohl být mezi zařízení cukrárny zařazen také stroj na zmrzlinu. K tomu, aby cukrárna mohla své produkty kvalitně vyrábět a následně nabízet na trhu, nepotřebuje nové moderní technologie a postačí tak investice do běžných strojů a zařízení.

V dnešní době je kladen velký důraz na estetiku, aby daný pokrm nejen skvěle chutnal, ale i vypadal. Snahou cukrářů ale i všech ostatních kuchařů je vytvářet umělecká díla na talíři. Důležitost je kladena samozřejmě i na kvalitu surovin, jelikož během posledních pár let se stal fenoménem právě zdravý životní styl, kterým jsou zaplaveny především sociální sítě. Lidé zde velmi rádi sdílí se svými přáteli nejen místa, která navštívili, ale stejně tak jsou hitem internetu fotky jídel. Proto by bylo vhodné založit i vlastní stránku cukrárny na sociálních sítích, kde budou sdíleny fotografie cukrárny, akce a další. Sociální síť by mohla být jedním z komunikačních kanálů cukrárny, kde by si zákazníci mohli také produkty objednat.

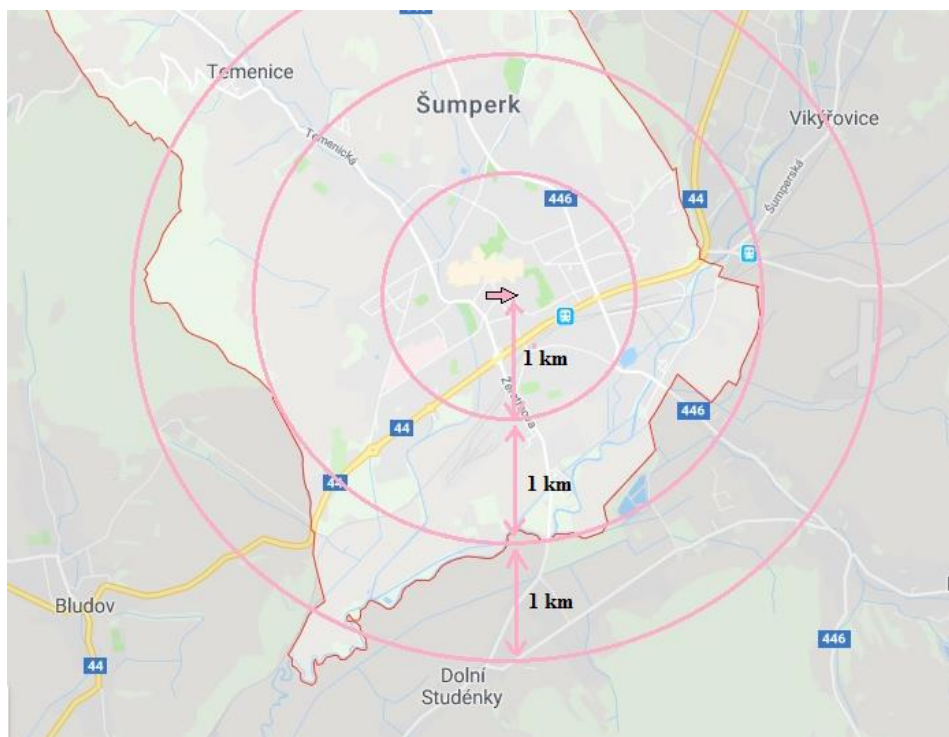
Technologie se vyvíjí i v oblasti plateb, kdy stále větší zastoupení mají platby kartou, které jsou rychlou a pohodlnou variantou pro mnoho zákazníků. Tudíž by bylo také vhodné investovat do platebního terminálu, který jistě spousta zákazníků ocení.

## **2.2 Analýza oborového prostředí**

Jak již bylo zmíněno, oborové prostředí bude analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V odvětví cukrářství bude zkoumána vyjednávací síla dodavatelů a potenciálních zákazníků cukrárny, dále budou specifikovány možné substituty jejích produktů a také bude vymezena konkurence cukrárny, jak současná tak i potenciální konkurence, která teprve může na tento trh vstoupit.

### **2.2.1 Stávající konkurence na trhu**

Je potřeba analyzovat konkurenci přímou i nepřímou. Spádovou oblastí je zvolena oblast kolem nové cukrárny (viz obrázek č. 9) do vzdálenosti cca 3 km, kde se tato konkurence vyskytuje a kde se také vyskytuje většina potenciálních zákazníků cukrárny.



**Obrázek č. 8: Spádová oblast cukrárny**

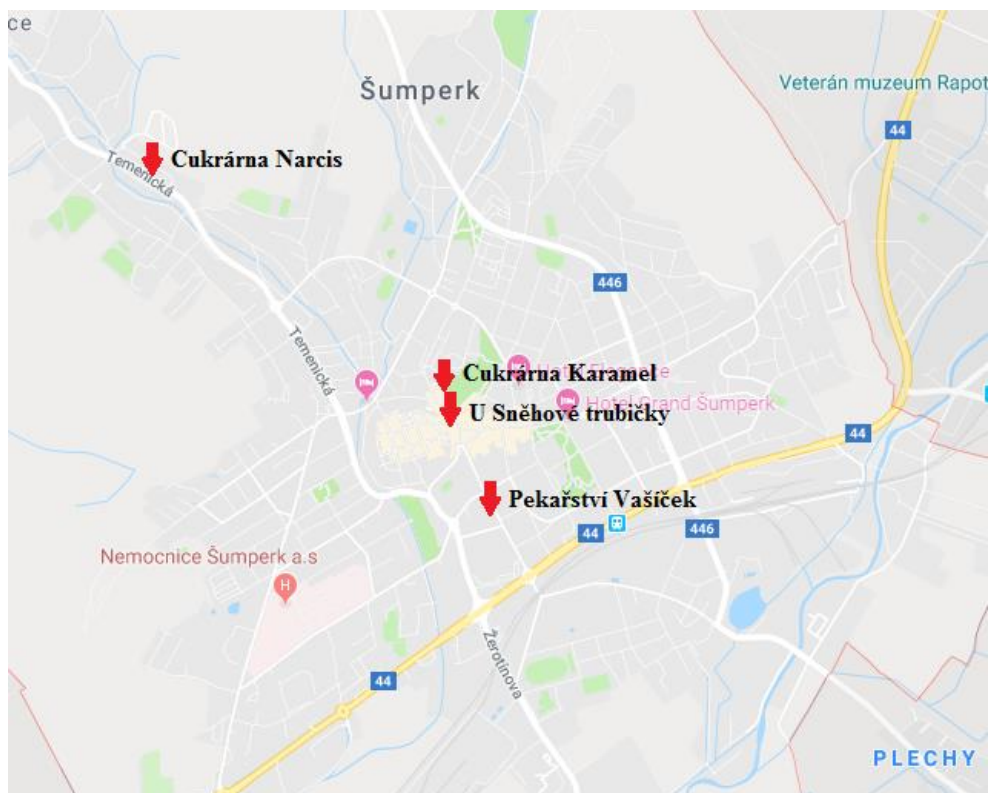
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google Maps, 2019a)

Přímí konkurenti, kteří nabízejí stejný rozsah produktů a služeb a jsou podobné velikosti jako začínající cukrárna, jsou ve městě Šumperk celkem 4 (viz obrázek č. 11):

- Cukrárna Narcis,
- Pekařství Vašíček,
- U Sněhové trubičky,
- Cukrárna Karamel.

Tato uvedená konkurence nabízí pouze sladký sortiment. V Šumperku se nachází i mnoho kaváren, které nabízejí sladké dezerty, ale nejsou zařazeny mezi přímou konkurenci, protože nabízejí i slané pokrmy.

V tabulce č. 7 je porovnávána nabídka přímých konkurentů v Šumperku z pohledu marketingového mixu 4P.



**Obrázek č. 9: Přímá konkurence nově začínající cukrárny v Šumperku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google Maps, 2019b)

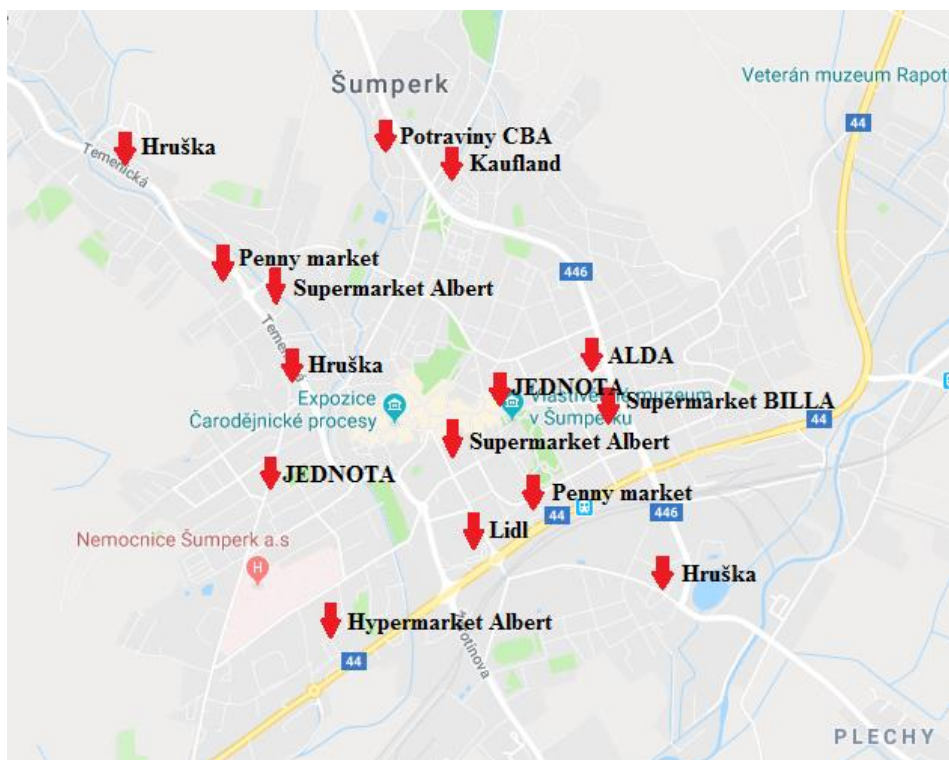
Je také důležité vědět, že v Šumperku a okolí je také nepřímá konkurence pro nově vznikající cukrárnu, kterou se rozumí obchodní domy, supermarkety a hypermarkety. Tyto prodejny nabízí ve svém širokém sortimentu také produkty, které představují substituty produktů cukrárny. Těchto podniků se ve městě Šumperk vyskytuje celkem 15 a jsou znázorněny na obrázku č. 12.

**Tabulka č. 7: Srovnání přímé konkurence v Šumperku z pohledu MM 4P**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cukrářství Libina, 2019; Karamel, 2019; Vašíček, 2019)

	Cukrárna Narcis	Pekařství Vašíček	U Sněhové trubičky	Cukrárna Karamel
<b>Produkt</b>				
Zákusky	Ano	Ano	Ano	Ano
Dorty	Ano	Ano	Ano	Ano
Káva	Ano	Ano	Ano	Ano
Zmrzlina/poháry	-	-	Ano	Ano
Fondue	-	-	-	-
Bezlepkové produkty	-	-	-	-
Ruční výroba	Ano	Ano	Ano	Ano
Cukrářské kurzy	-	-	-	Ano
<b>Cena</b>				
Úroveň ceny				
Platba kartou	Ano	Ano	-	Ano
<b>Distribuce</b>				
Venkovní posezení	-	-	Ano	Ano
Otevírací doba	-	-	nejdelší	-
Parkování	Ano	Ano	Ano	Ano
Rozvoz	-	-	-	-
<b>Propagace</b>				
Web	Ano	Ano	Ano	Ano
Facebook	Ano	Ano	Ano	Ano
Instagram	-	-	-	Ano
<b>Ostatní</b>				
Wifi	-	-	-	Ano





**Obrázek č. 10: Nepřímá konkurence nově začínající cukrárny v Šumperku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google Maps, 2019b)

### 2.2.2 Nová konkurence

Cukrářství spadá pod řemeslnou živnost, a proto je nutné splnit její zvláštní podmínky, které však nejsou náročné, tudíž tyto podmínky nepředstavují pro potenciální konkurenci nějak závažnou bariéru, která by jí bránila při vstupu do odvětví. Výraznější bariéra se týká spíše finanční stránky při zakládání nové společnosti, kdy je potřeba zajistit jak místo cukrárny a zařízení jejího interiéru, tak také veškeré potřebné technologické vybavení v závislosti na celkovém zaměření provozu cukrárny. Podnikatel se v tomto odvětví vystavuje riziku, že o nabízené produkty a služby nemusí mít zákazníci zájem, jelikož v dnešní době existuje mnoho různých cukráren a kaváren a v oblasti, kde je plánováno cukrárnu založit, jich je také několik. Proto další bariérou pro nově vznikající cukrárnu mohou být již existující společnosti, které jí konkurují, jelikož již mají na trhu vytvořenou jistou pozici a také mají své zákazníky. Je tedy vhodné využít diferenciaci ve své budoucí podnikatelské činnosti a zákazníky nalákat na něco nového.

### **2.2.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Důvod spokojeného zákazníka spočívá především v nabízení kvalitních produktů a služeb pro daného zákazníka a také, aby přišel do příjemného prostředí, které ho zaujme a bude přemýšlet o další návštěvě. Jelikož se jedná o nově začínající cukrárnu, je důležité si správně definovat segmentaci na trhu a zaměřit se na potřeby těchto zákazníků. Hlavními cílovými segmenty cukrárny jsou rodiče s dětmi, studenti a senioři žijící v Šumperku a jeho blízkém okolí.

#### **Rodiče s dětmi**

Pokud do cukrárny zavítají rodiče s dětmi, pro děti bude určitě důležitý vzhled produktů než samotná chuť. Pro rodiče už hrají roli oba faktory, jak vzhled, tak i chuť. Co se týče vzhledu, většina rodičů nerada kupuje svým dětem příliš barevné produkty určené k jídlu, protože se jedná z většiny případů o umělá barviva a jelikož to rodiče myslí se svými dětmi co nejlépe, dávají přednost přírodnějším variantám, než aby svým dětem dopřávali tyto umělé a nezdravé produkty. Vyjednávací síla rodičů nebude až tak vysoká, protože počet cukráren v Šumperku je omezen, a které dá přednost, bude záviset především na ceně, kdy například maminky na mateřské dovolené mají již tak dost velké výdaje za dítě a drahé zákusky by moc rády neuvítaly. Druhým faktorem bude hrát roli prostředí, aby byly se svými dětmi někde, kde se budou všichni cítit dobře.

#### **Studenti**

Vyjednávací síla studentů bude také celkem vysoká, jelikož jsou v Šumperku další čtyři cukrárny, ale také mnoho kaváren, kam chodí často studenti trávit čas se svými přáteli. Pro studenty bude hrát roli také nejspíše prostředí, aby se v cukrárně cítili dobře, mohli si zde odpočinout a měli prostor a klid pro své sedánky s přáteli. U tohoto segmentu bude také jistě rozhodovat i cena, jelikož mnoho studentů ani nepracuje a dostává od rodičů kapesné, tudíž by většinu svých financí neradi nechali v cukrárně.

#### **Senioři**

Jak již bylo zmíněno, v odvětví cukrářství se pohybuje mnoho konkurentů, kdy v Šumperku to jsou čtyři cukrárny a také kavárny, je tedy vyjednávací síla seniorů značná,

protože mnozí dávají přednost většinou ceně, tudíž pokud by pro ně byly produkty cukrárny drahé, půjdou spíše ke konkurenci a nebudou brát příliš v potaz kvalitu těchto produktů. Také pohodlí je pro seniory důležité, aby se pohodlně mohli usadit a vychutnat si zákusek s kávou.

Celkově důraz bude kladen na vzhled, aby zákazníka na první pohled produkt zaujal, ale především na jeho chuť, aby se zákazník chtěl znovu do cukrárny vrátit a opět si produkt koupit. Míru vyjednávací síly zákazníků udává také to, zda se jedná o stálého zákazníka cukrárny a jestli je s produkty a službami cukrárny spokojen. Proto je důležité klást velký důraz na výrobu kvalitních a chutných zákusků a dortů.

#### **2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož se jedná o založení nové cukrárny, bude tato kapitola zaměřena především na dodavatele surovin potřebných k výrobě produktů cukrárny. Takových dodavatelů je v Šumperku a okolí spousta, kdy se jedná například o velkoobchody, maloobchody nebo také soukromníky, kteří nabízejí čerstvé ovoce, což je také jedna z hlavních surovin v oblasti cukrářství. Vzhledem k množství dodavatelů se může zdát jejich vyjednávací síla poměrně nízká, avšak jelikož se jedná o začínající drobný podnik, není zde prostor ke smlouvání a dodavatelé si diktují podmínky sami. Bude tedy využíváno také nabízených akcí a slev těchto prodejců.

V závislosti na akcích v prodejnách by se suroviny mohly nakupovat i v některých lokálních maloobchodech či na internetu. Většina takových maloobchodů se nachází přímo v centru Šumperka, tudíž by náklady na pohonné hmoty za dopravu surovin byly výrazně nižší. Některé suroviny by bylo možné zajistit také ze zdrojů, jako jsou například místní pěstitelé a farmáři, kde je prostor pro vyjednávání o ceně již větší. Při výběru vhodného dodavatele bude kladen důraz na kvalitu nakupovaných surovin a také na jejich nákupní cenu a na tomto základě budou následně vybráni vhodní dodavatelé.

Pro samotný provoz cukrárny je také důležité vybrat si vhodného dodavatele dodávek elektřiny, vody či internetového připojení nebo mobilního paušálu. V cukrárně budou mít zákazníci možnost platit kartou, tudíž bude vybrán i dodavatel vhodného platebního terminálu.

## 2.2.5 Substituty

Jak již bylo zmíněno, substitut dokáže stejně nebo alespoň podobně uspokojit potřebu zákazníka. V cukrářství se nabízí široká nabídka substitutů, protože je v tomto odvětví uspokojována chuť na sladké. Substitutem například pro dorty může být zákusek, sladké oplatky nebo také z odvětví pekařství může dort nahradit kobliha, koláč či sladký závin.

Záleží však na tom, co od daného produktu zákazník očekává. Tyto substituty lze členit do tří skupin:

- nabídka tradičních produktů v obci, se kterými mají zákazníci již zkušenosti,
- nabídka jiných sladkých produktů od jiných dodavatelů (obchody), kdy si zákazník koupí produkt a nezáleží mu na tom, zda je domácí výroby
- a domácí výroba, kdy ji zákazník preferuje a hledá právě tyto produkty.

Zákazník se rozhoduje o nákupu substitutu také na základě své spokojenosti s daným produktem. Hrozba substituce by mohla být vysoká právě z důvodu nespokojenosti zákazníka s produkty nové cukrárny, ale pokud si cukrárna získá svou kvalitní ruční výrobou zákusků a dortů stálé zákazníky, nebudou pro ni substituty takovou hrozbou.

## 2.3 Průzkum preferencí zákazníků

Tato kapitola je zaměřena na průzkum preferencí zákazníků, kdy bude zkoumaným tématem marketingový mix, který bude na základě těchto výsledků sestaven tak, aby co nejlépe dokázal uspokojit potřeby potenciálních zákazníků. Výzkumný projekt je zaměřen na zjištění poptávky a preferencí zákazníků, co se týče nově navrhovaného marketingového mixu cukrárny. Centrální výzkumná otázka byla stanovena takto: „**Jaké jsou preference potenciálních zákazníků vymezených oblastmi marketingového mixu nově začínající cukrárny ve městě Šumperk?**“

Hlavním cílem projektu je na základě provedeného výzkumu získat informace pro podporu sestavení optimálního marketingového mixu z pohledu zákazníků. Dílčími cíli výzkumu je zjistit:

- 1) poptávku nebo zájem potenciálních zákazníků o novou cukrárnu v dané oblasti,

- 2) šíři sortimentu nabízených produktů a možných doplňkových služeb,
- 3) cenu nabízených produktů (cenovou citlivost),
- 4) způsob komunikace se zákazníky,
- 5) segmentační kritéria potenciálních zákazníků.

### 2.3.1 Metodologie výzkumu

Pro sběr dat byla zvolena **kvantitativní výzkumná strategie** metodou **dotazníkového šetření**. Marketingový výzkum probíhal od poloviny února do poloviny března 2019. Samotný dotazník byl vytvořen prostřednictvím online Google formuláře, který je bezplatný a tudíž nepředstavoval žádné náklady na získání těchto primárních dat. Google formulář nabízí snadné vytvoření dotazníku a přehledné zobrazení nasbíraných dat.

Byli osloveni lidé ze Šumperka a okolí jako hlavní cílový segment potenciálních zákazníků. Dotazník byl respondentům zaslán elektronicky na e-mail nebo na sociální síť facebook. Respondenti, kteří nemají možnost připojení k internetu, v tomto případě především senioři, byli osloveni osobně s dotazníky v tištěné podobě.

Dříve než se provede samotný průzkum, je vhodné si stanovit minimální požadovanou velikost vzorku, která představuje minimální počet potřebných odpovědí, aby bylo možné z výsledných hodnot vyvodit obecné závěry. Velikost vzorku byla vypočítána podle vzorce uvedeného v kapitole 1.2.3.

Hodnoty  $r\%$  a  $q\%$  byly určeny z předběžného výzkumu, kdy bylo osloveno 30 respondentů, a sledoval se počet kladných reakcí. Bylo osloveno 10 respondentů prostřednictvím facebooku, 10 pomocí e-mailu a 10 osobně. Celkem bylo ochotných a dotazník zodpovědělo 16 respondentů. Lze tedy hovořit o 53,3% úspěšnosti vyplnění dotazníků a hodnota **53,3 %** představuje část náležící do specifické kategorie  **$r\%$** . Zbylých **46,7 %** odpovídá části, která nenáleží do specifické kategorie  **$q\%$** . Byla zvolena hodnota z s **mírou spolehlivosti 95 %**, která odpovídá hodnotě **1,96**. S těmito získanými hodnotami lze nyní vypočítat požadovanou minimální velikost vzorku:

$$n = 53,3 \% * 46,7 \% * \left(\frac{1,96}{5 \%}\right)^2 = 382,4526 \doteq \mathbf{383}$$

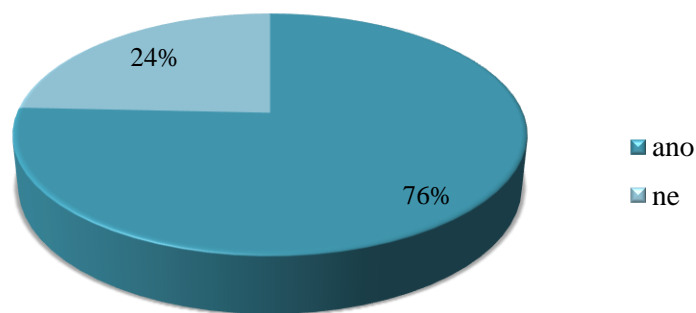
V Šumperku a blízkých okolních obcích, kde se nachází potenciální zákazníci, bylo k 1. 1. 2019 celkem 45 529 obyvatel. Podle získaného výsledku je potřeba získat minimálně 383 odpovědí od respondentů.

Celkem bylo získáno 421 vyplněných dotazníků, z toho nebylo 7 dotazníků kompletně vyplněných, tudíž podkladem pro výsledky výzkumu bylo v závěru celkem 414 vyplněných dotazníků. Počet odpovědí je tedy dostačující, a z výzkumu lze vyvodit obecné závěry. Celý dotazník je součástí přílohy č. 1 této diplomové práce.

Dotazník byl anonymní a byl sestaven tak, aby nezabral respondentovi více než 10 minut času. Dotazník byl rozdělen do tří částí a obsahoval celkem 19 otázek. První část se zabývá návštěvností cukráren v Šumperku, druhá část je zaměřena na poptávku a preference respondentů marketingového mixu nové cukrárny a třetí část rozděluje respondenty podle pohlaví, sociálního statusu a místa bydliště. Všechny otázky byly uzavřené, z nichž některé byly doplněny o možnost *Jiné*, kdy mohl respondent uvést vlastní odpověď, pokud by chtěl odpovědět jinak než z uvedené nabídky u dané otázky.

### **2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu**

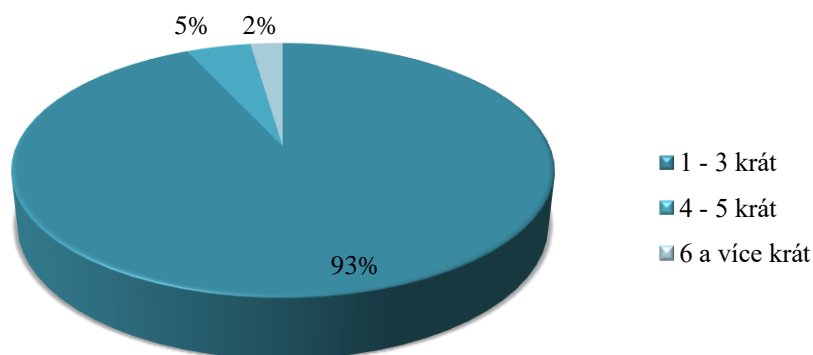
Z dotazníkového šetření byly získány následující odpovědi. První otázkou byla vyřazovací otázka, jejímž účelem bylo vyřadit z výzkumu osoby, které cukrárny nenavštěvují. Dle grafu č. 8 cukrárny navštěvuje 76 % respondentů. Zbylých 24 % respondentů cukrárny nenavštěvuje, kdy tato část respondentů byla odkázána již pouze na vyplnění posledních otázek zaměřených na rozdělení respondentů dle pohlaví, sociálního statusu a místa bydliště.



**Graf č. 8: Návštěvnost cukráren respondenty**

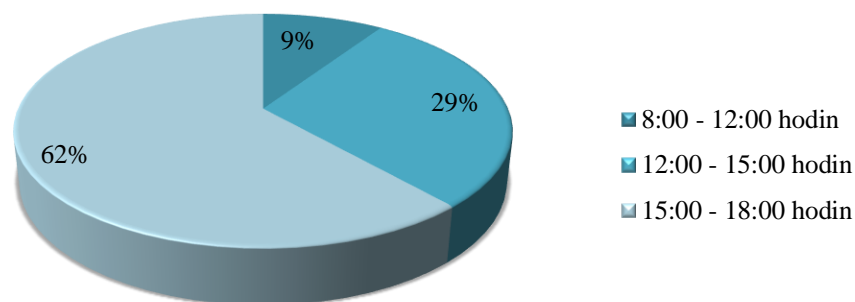
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Dle grafu č. 9 nejvíce respondentů běžně navštěvuje cukrárny 1 – 3 krát měsíčně, a to 93 %. Co se týče doby návštěvy cukrárny (viz graf č. 10), nejčastěji respondenti do cukrárny chodí v odpoledních hodinách mezi 15. a 18. hodinou, kdy tuto část tvoří 62 %. Respondenti, kteří navštěvují cukrárny mezi 12. a 15. hodinou, také tvoří značnou část, která představuje 29 % respondentů.



**Graf č. 9: Četnost návštěv cukráren respondenty**

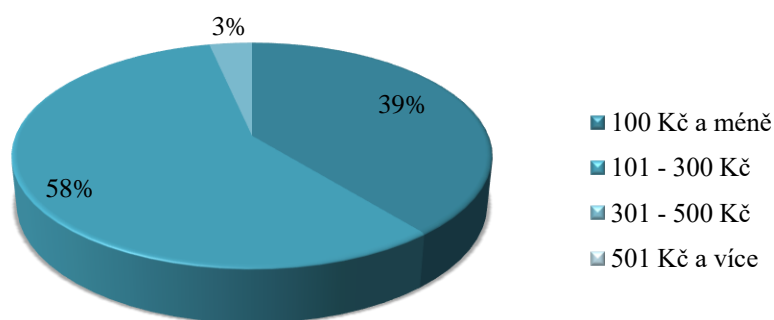
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)



**Graf č. 10: Preference respondentů doby návštěvy cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Jak je znázorněno v grafu č. 11, při návštěvě cukrárny více než polovina respondentů, tedy 58 %, utratí v cukrárně v rozmezí 101 – 300 Kč. Útrata v rozmezí 100 Kč a méně se týká 39 % respondentů. Žádný z respondentů neutratí během návštěvy 501 Kč a více.

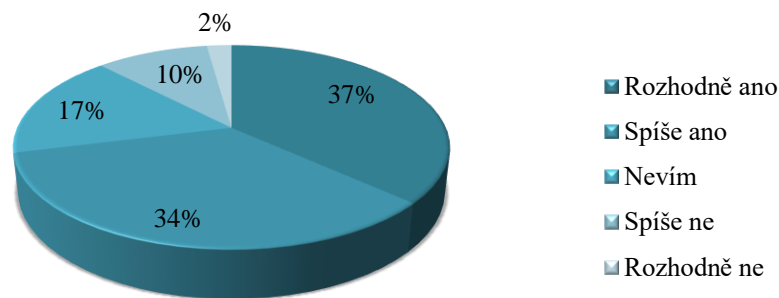


**Graf č. 11: Útrata respondentů za 1 návštěvu v cukrárně**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Na základě výsledků otázky č. 5 (viz graf č. 12) by uvítalo novou cukrárnu v Šumperku celkem 71 % respondentů, z toho 37 % rozhodně ano a 34 % spíše ano. Tento výsledek tvoří téměř tři čtvrtiny respondentů, což je základní předpoklad pro otevření nové cukrárny.

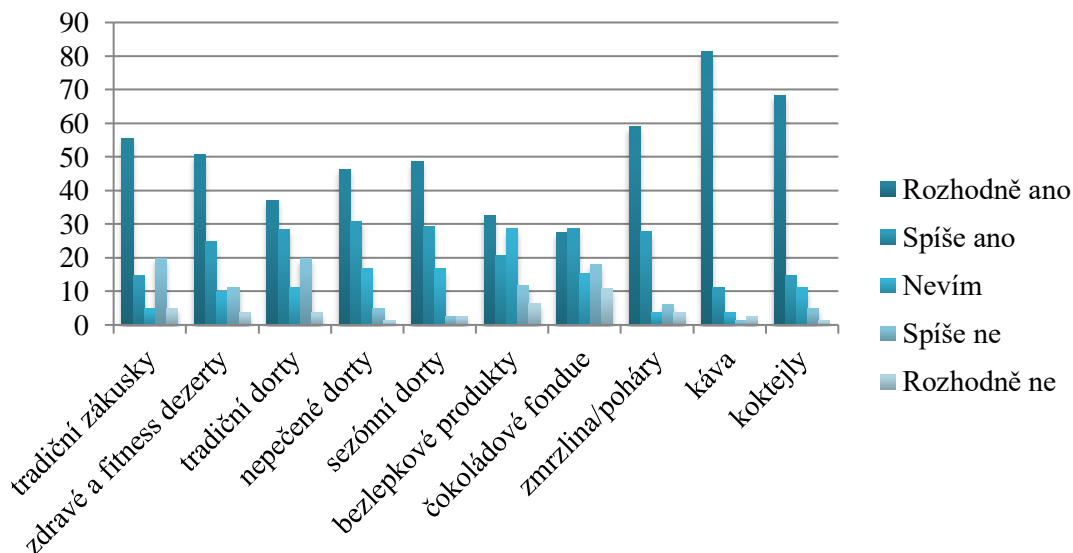




**Graf č. 12: Zájem respondentů o novou cukrárnu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

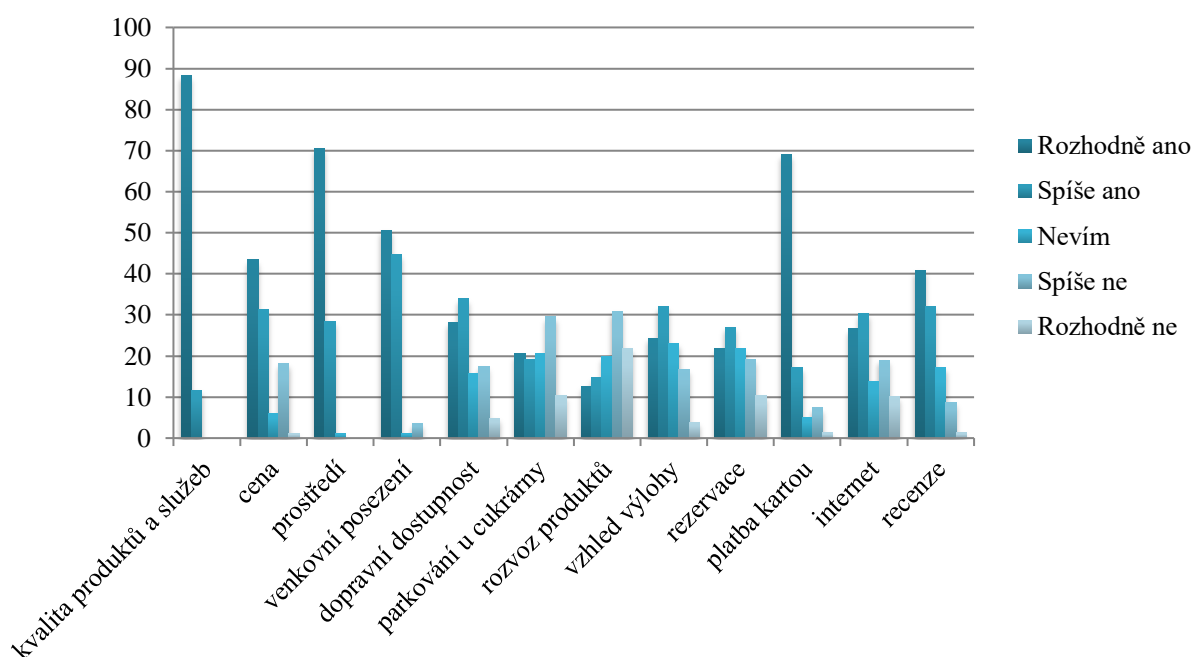
Dle grafu č. 13 by respondenti uvítali v nabídce nové cukrárny ze zákusků s odpovědí *Rozhodně ano* především ty tradiční, ale také zdravé dezerty, jak uvedla téměř polovina respondentů. Co se týče dortů, nejvíce procent bylo u sezónních dortů a také u nepečených dortů, kdy v dnešní době lidé dávají přednost spíše odlehčeným dortům. O bezlepkové produkty má zájem pouze 33 % respondentů. Také o čokoládové fondue neprojeví mnoho respondentů zájem. V nabídce dle respondentů by neměla chybět zmrzlina a poháry, jak uvedlo 59 % respondentů. Mezi nápoji nabízenými v cukrárně by dle 81 % respondentů neměla chybět káva a 68 % respondentů by uvítalo ovocné a zmrzlinové koktejly.



**Graf č. 13: Preference respondentů nabízených produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

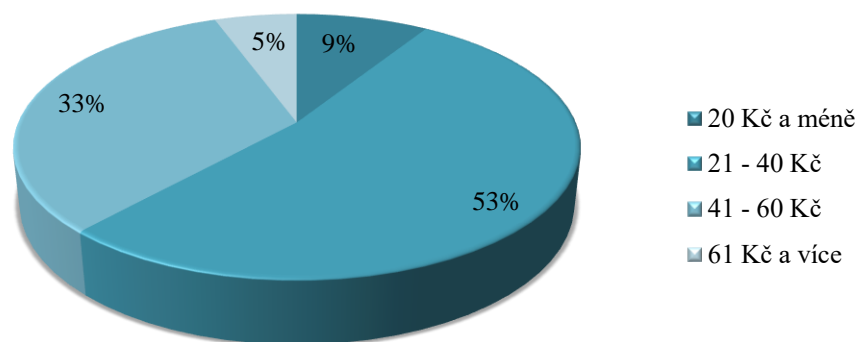
Při návštěvě cukrárny respondenti považují za klíčový faktor především kvalitní produkty a služby, a to celých 88 %. Na druhé pozici se umístilo prostředí se 71 %. Také je pro 69 % procent respondentů důležitá možnost platit kartou, jelikož je tento způsob platby pro mnoho lidí pohodlnější a každým rokem platby kartou narůstají. Výsledky také ukazují, že cena pro většinu respondentů již není nejdůležitějším faktorem se svými 43 % hlasů. Na základě těchto výsledků lze říci, že více než polovina respondentů je ochotna si za kvalitu produktů a služeb připlatit a není pro ně na prvním místě cena. Naopak za nejméně důležité faktory respondenti považují například možnost rozvozu produktů, rezervace či možnost parkování u cukrárny. Tyto výsledky jsou znázorněny v grafu č. 14.



**Graf č. 14: Preference respondentů při návštěvě cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

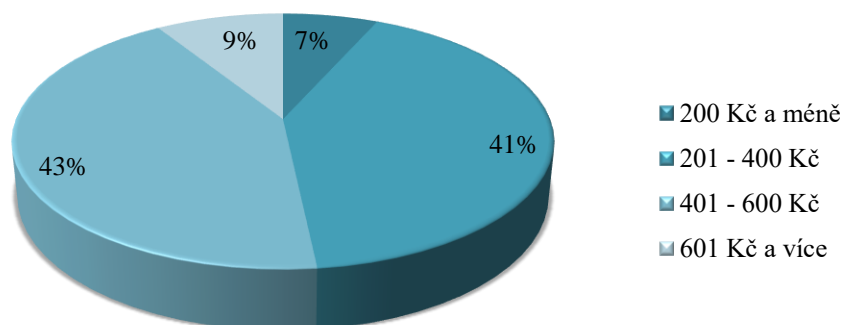
Více než polovina respondentů uvedla, že je ochotna zaplatit za jeden zákusek cenu v rozmezí 21 – 40 Kč. Pro 33 % respondentů není problém za jeden zákusek zaplatit i vyšší částku, a to v rozmezí 41 – 60 Kč (viz graf č. 15).



**Graf č. 15: Ochota respondentů zaplatit za 1 zákusek**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

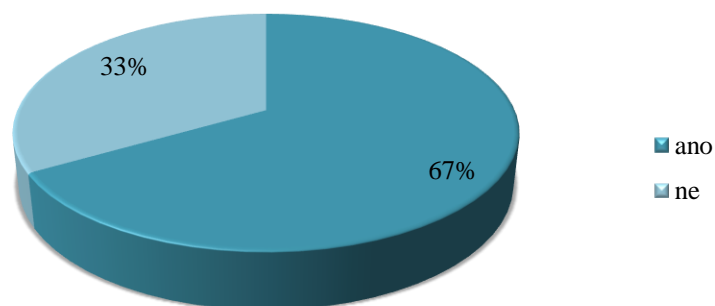
Za objednávku jednopatrového dortu je ochotno nejvíce respondentů zaplatit částku v rozmezí 401 – 600 Kč, kdy ve velmi podobné míře respondenti uvedli rozmezí 201 – 400 Kč.



**Graf č. 16: Ochota respondentů zaplatit za objednávku jednopatrového dortu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

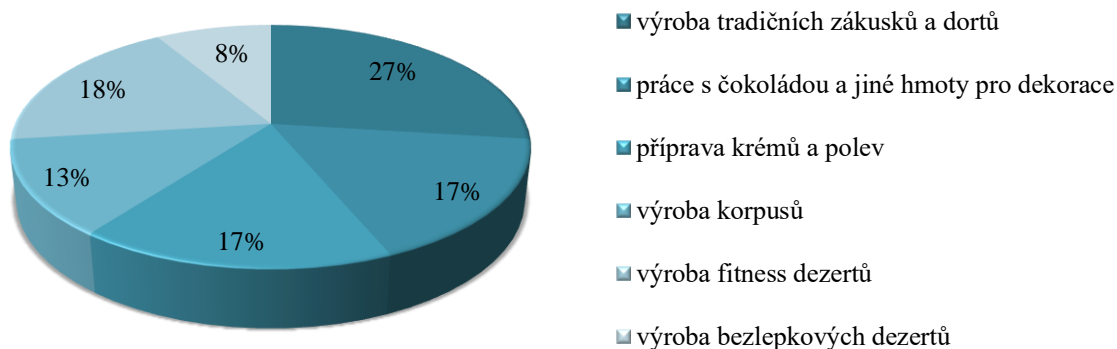
Pokud by nová cukrárna nabízela zákazníkům cukrářské kurzy na přípravě různých receptů, respondenti projevili zájem z 67 %, jak je znázorněno v grafu č. 17.



**Graf č. 17: Zájem respondentů o nabídku cukrářských kurzů**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Poměry hlasů k nabídce cukrářských kurzů jsou znázorněny v grafu č. 18. Největší zájem, co se týče cukrářského kurzu, by byl o výrobu tradičních zákusků a dortů, ale i o výrobu fitness dezertů. Respondenty by také zaujal kurz týkající se práce s čokoládou a dalšími hmotami pro výrobu dekorací. Nejméně atraktivním kurzem byl kurz s výrobou bezlepkových dezertů.

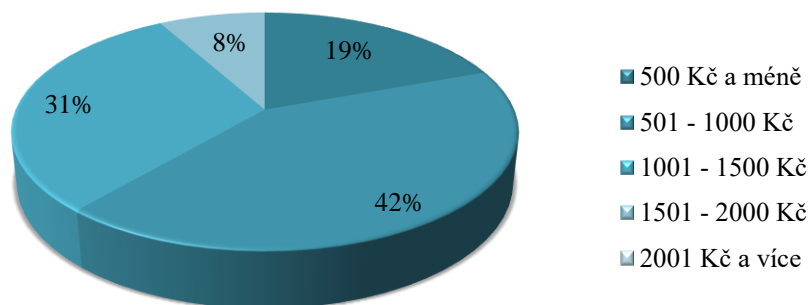


**Graf č. 18: Preference respondentů nabídky cukrářských kurzů**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Jak uvedlo 42 % respondentů, byli by dle výsledků ochotni za cukrářský kurz zaplatit částku v rozmezí 501 – 1000 Kč. Také pro 31 % respondentů je přijatelné rozmezí 1001 – 1500 Kč. Ani jeden respondent by na základě výsledků nebyl ochoten zaplatit za kurz částku 2001 Kč a více. Tyto výsledky jsou uvedeny v grafu č. 19. Samozřejmě záleží na

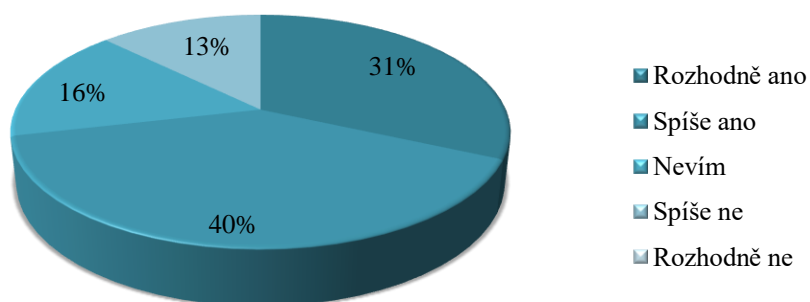
typu kurzu, co se bude připravovat a na základě ceny surovin potřebných pro daný recept a také na základě účasti na kurzu je stanovena cena kurzu.



**Graf č. 19: Ochota respondentů zaplatit za cukrářský kurz**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

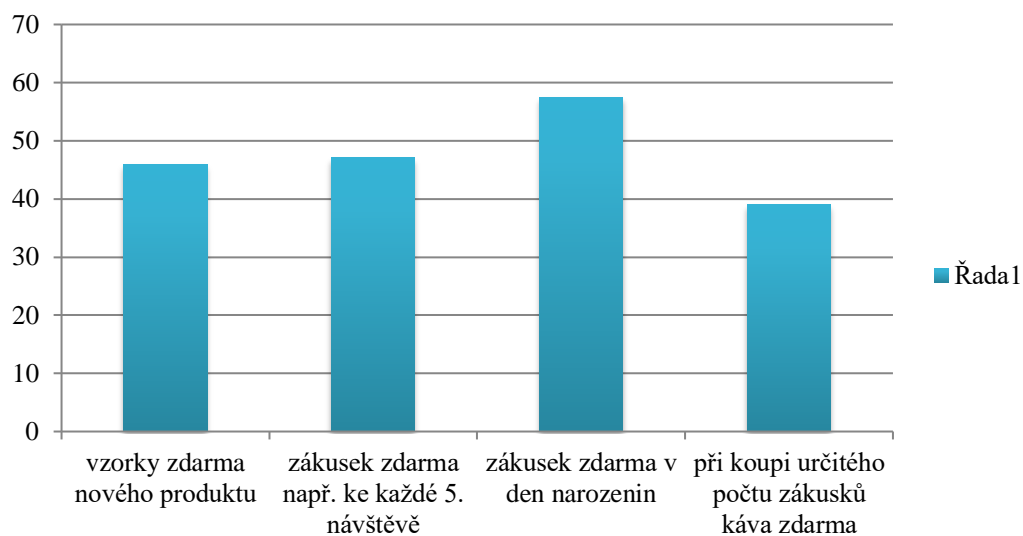
Nabídka cukrářských kurzů by pro některé milovníky sladkého a pro ty, kteří rádi připravují sladké dezerty, mohla být pěkným dárkem k narozeninám či jiné události. Respondenti odpovídali na otázku, zda by darovali cukrářský kurz svým blízkým formou dárku. Dle grafu č. 20 by celkem 71 % respondentů obdarovalo své blízké tímto kurzem. Ani jeden z respondentů nevedl, že by cukrářský kurz rozhodně nedaroval.



**Graf č. 20: Zájem respondentů o koupi cukrářského kurzu jako dárek**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

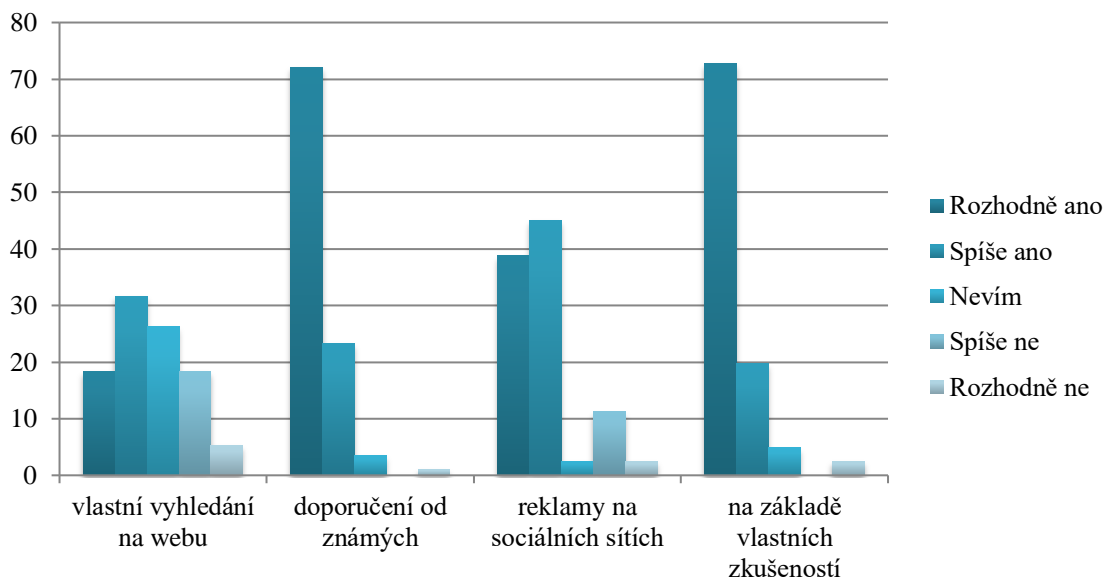
V nové cukrárně by nejvíce respondentů uvítalo akci, kdy by obdrželi v den svých narozenin zákusek zdarma. Tuto odpověď uvedlo celkem 58 % respondentů, viz graf č. 21.



**Graf č. 21: Zájem respondentů o akce v nové cukrárně**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

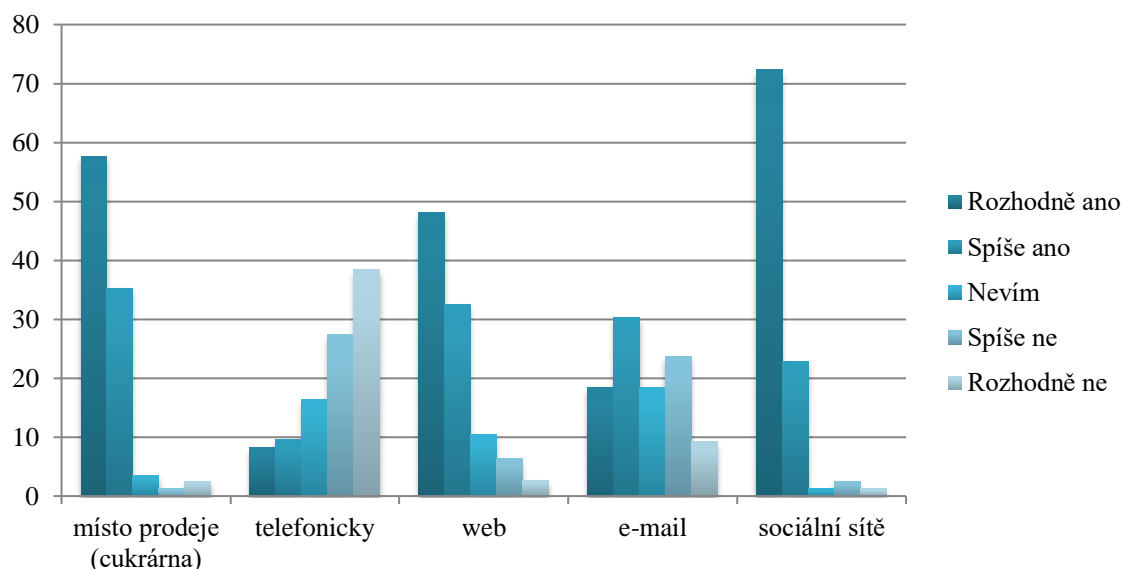
Když se člověk rozhoduje, zda má navštívit nějaký nový podnik, tak 95 % respondentů uvedlo, že se rozhoduje na základě doporučení od známých a 93 % se rozhoduje podle svých zkušeností, kdy byla u těchto výsledků sečtena odpověď *Rozhodně ano* a *Spíše ano*. Nejmenší význam pro rozhodování respondentů v tomto případě má vlastní vyhledání informací na webových stránkách. Tyto odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 22.



**Graf č. 22: Preference respondentů způsobu získání informací o nové cukrárně**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

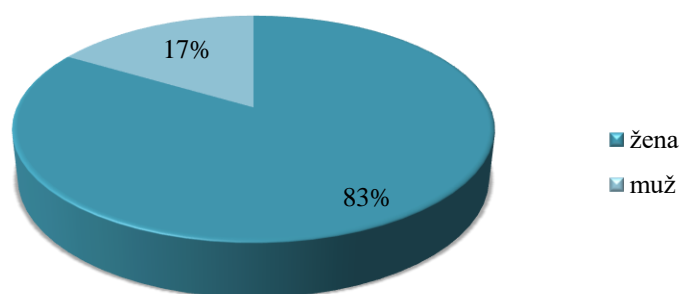
Pro volbu vhodné komunikace se zákazníci byla respondentům položena otázka, kterému způsobu komunikace dávají přednost. Co se týče odpovědi *Rozhodně ano*, uvedlo ji celkem 72 % respondentů. Na druhém místě, kterému respondenti dávají přednost k získávání informací je samotné místo podniku. Způsob získat informace telefonicky respondenti hodnotili spíše negativně, jak je uvedeno v grafu č. 23.



**Graf č. 23: Preference respondentů způsobu komunikace s cukrárnou**

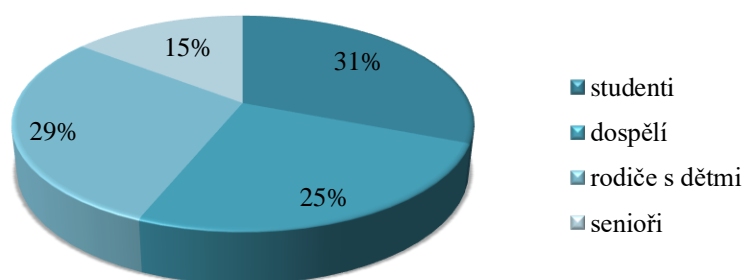
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Respondenti byli v závěru rozdělení dle pohlaví (viz graf č. 24), sociálního statusu (viz graf č. 25) a místa bydliště (viz graf č. 26). Značnou převahu tvoří ženy, které představují celkem 83 % respondentů. Co se týče sociálního statusu, jsou poměry celkem vyvážené, kdy nejmenší část respondentů tvoří senioři. Respondenti rozdělení dle místa bydliště jsou také v poměru vcelku vyvážení, kdy s narůstající vzdáleností od centra Šumperka klesal počet odpovědí respondentů reprezentujících danou odpověď.



**Graf č. 24: Rozdělení respondentů dle pohlaví**

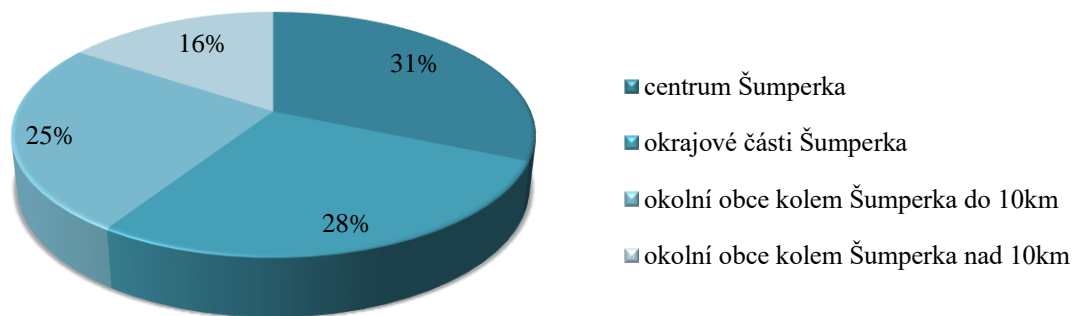
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)



**Graf č. 25: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)





**Graf č. 26: Rozdělení respondenta dle místa bydliště**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

### 2.3.3 Diskuze výsledků a doporučení

Primární výzkum, který byl proveden za účelem identifikovat poptávku a preference potenciálních zákazníků v klíčových parametrech marketingového mixu nové cukrárny, přinesl následující výsledky. Téměř tři čtvrtě respondentů by uvítalo v Šumperku novou cukrárnu, což je základním předpokladem pro její otevření. Dle výsledků předběžně představují primární cílovou skupinu zákazníků ženy, a to především z centra Šumperka, kdy s větší vzdáleností od centra počet respondentů ubývalo. Rozdělení dle sociálního statusu bylo poměrně vyvážené, kdy se dané kategorie pohybovaly mezi 25 – 30 % a nejmenší část respondentů představovali senioři s 15 %.

#### Produkt

Jedná-li se o nabízený sortiment, respondenti dávají přednost zdravým a fitness dezertům před tradičními zákusky a stejně tak je to i u dortů, kdy se tradiční dorty umístily až za nepečenými a sezónními dorty, avšak rozdíl poptávky po těchto uvedených produktech není nijak značný a u každého z nich se poptávka pohybuje nad 65 %. Tyto výsledky také odpovídají dnešnímu trendu, kdy chce mnoho lidí žít především zdravým životním stylem. Pokud by respondent zavítal do nové cukrárny, je pro něj na prvním místě kvalita produktů a služeb, která představuje celých 100 % odpovědí.

V dotazníku byla také uvedena otázka zaměřená na možnost nabídky samotných cukrářských kurzů pro zákazníky, kdy téměř tři čtvrtě respondentů by cukrářské kurzy uvítalo.

### **Cena**

U ceny, jak u zákusků, tak i u dortů jsou respondenti ochotni zaplatit průměrnou cenu za daný produkt, která představuje rozmezí 21 – 40 Kč za jeden zákusek a 201 – 400 Kč za objednávku jednopatrového dortu, kdy většina preferuje nižší ceny. Ukázala se ale i značná část respondentů, která nemá problém si trochu připlatit, a tudíž dává význam i kvalitě produktů. Více než polovina respondentů utratí během jedné návštěvy v cukrárně částku v rozmezí 101 – 300 Kč. Co se týče způsobu platby, více než 80 % respondentů by uvítalo platby kartou.

### **Distribuce**

Prostředí se umístilo v důležitosti návštěvy cukrárny na druhém místě, kdy téměř všichni respondenti preferují cukrárnu s venkovním posezením. Co se týče parkování u cukrárny, není tento faktor pro potenciální zákazníky nijak důležitý a to stejné platí pro rozvor produktů.

### **Propagace**

Podpora prodeje je v rámci marketingu také důležitá, aby přilákala zákazníky. Nejvíce respondentů by potěšilo, kdyby v den svých narozenin dostali zákusek zdarma.

Komunikace se zákazníky je také jedním z podstatných nástrojů marketingového mixu, a proto byly některé otázky zaměřeny také na ni. Na základě výsledků jsou nejvíce využívané sociální sítě, dále samotná cukrárna k získání informací a také web. Uvedené způsoby komunikace byly označeny ve značné míře a nejméně byl označen telefon. Proto bude zapotřebí vytvořit účet na sociálních sítích, přehledné webové stránky a také vizitky do samotné cukrárny. Všechna tato místa budou obsahovat především informace jako název nové cukrárny a její lokalita, otevírací doba či kontakt. Ostatní informace jako nabídka produktů a služeb včetně jejich cen nebo informace o nabídce možných akcí budou přizpůsobeny danému místu komunikace se zákazníky.

Co se týče internetu, tak z pohledu dnešní doby a velmi častého využívání technologických zařízení by internet v cukrárně uvítalo pouze kolem poloviny respondentů, kdy byl očekáván spíše větší zájem.

Na základě těchto získaných výsledků primárního výzkumu bude sestaven marketingový mix nové cukrárny.

## 2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Tato kapitola představuje souhrn vlastních zdrojů a schopností, kterými nová začínající cukrárna disponuje a bude je ke své podnikatelské činnosti potřebovat. Z těchto zdrojů lze identifikovat i konkurenční výhody podniku.

Mezi **hmotné zdroje** je zařazen prostor cukrárny o celkové výměře cca 200 m<sup>2</sup>, který si majitelka pronajme. Zde bude prostor pro přípravu všech produktů nabízených zákazníkům i prostor pro posezení, jak uvnitř cukrárny, tak v letních měsících i venkovní posezení. Navíc se prostor nachází vedle kina a cca 300 m od centru města, což představuje ideální místo pro návštěvu zákazníků.

**Nehmotný zdroj** cukrárny představuje název a logo cukrárny, díky kterým se dostane do povědomí zákazníků. Logo by mělo být jednoduché, snadno zapamatovatelné a také jedinečné. Majitelka cukrárny získá zkušenosti s cukrařinou během studia oboru Cukrář, kdy získá výuční list v oboru. Majitelka je velmi zručná, a velmi ji láká práce výroby produktů. Stejně tak budou vyškoleni i ostatní zaměstnanci cukrárny. Také sem lze zahrnout odhodlání a chuť do práce.

Majitelka má do začátku podnikání **finanční zdroje** ve výši 100 000 Kč. Na vybudování a chod cukrárny tato částka jistě stačit nebude, a proto bude zažádáno o možnost bankovního úvěru.

Co se týče **lidských zdrojů**, jedná se o malou cukrárnu, tudíž nebude potřeba zaměstnat mnoho pracovníků a samotná majitelka se ujme důležitých činností pro chod cukrárny, kdy se bude věnovat především výrobě nabízených produktů, jelikož má k této činnosti velmi pozitivní vztah a tato práce ji baví. Celkem budou v cukrárně pracovat čtyři zaměstnanci, a to majitelka cukrárny, dva pracovníci ve výrobě a obsluha cukrárny.

Pracovníci ve výrobě budou mít na starosti i vedení cukrářských kurzů, které budou na základě zájmu potenciálních zákazníků poskytovány. Cukrářské kurzy by mohly představovat konkurenční výhodu, jelikož je nabízí pouze jedna cukrárna z již zmíněných.

## 2.5 Analýza a zhodnocení výsledků z provedených analýz

V této kapitole bude využita SWOT analýza a její položky budou následně ohodnoceny. Získané výsledky z předchozích analýz jsou shrnuty v tabulce č. 6, kde jsou uvedeny jednotlivé silné a slabé stránky nově začínající cukrárny, také příležitosti, které jí prostředí kolem nabízí a možné hrozby, které prostředí přináší. Každé položce bude dána váha a hodnocení a vypočítají se i následující důležitá data. Konečný výsledek této analýzy pomůže určit, kterou strategii pro začínající cukrárnu zvolit.

### Silné stránky

Mezi silné stránky patří určitě *kvalifikovaní pracovníci* ve výrobě, díky kterým jsou nabízené produkty vyráběny tak, jak je cílem cukrárny, a to především kvalitně. Také sem lze zahrnout *pozitivní přístup k práci*, který je velmi důležitý, a když pracovníka práce baví, odráží se na konečném vyrobeném produktu. Další silnou stránkou je zahrnuta *lokalita cukrárny*, jelikož prostor, který má k dispozici, je velmi dobře umístěn, a tudíž by nemělo být problémem dostat novou cukrárnu do povědomí potenciálních zákazníků včetně jednoduchého a snadno zapamatovatelného loga. *Nabídka cukrářských kurzů* byla také zařazena do silných stránek, jelikož ji nabízí pouze jeden konkurent. Zákazníci by se s těmito kurzy mohli seznámit a mohli si je oblíbit.

### Slabé stránky

Majitelka nemá *žádné zkušenosti s vedením cukrárny*, takže pro ni i pro ostatní pracovníky nemusí být začátek podnikání jednoduchý. Slabou stránkou je *nedostatek kapitálu* na zahájení podnikatelské činnosti a musí být zažádáno o *bankovní úvěr*. Tím, že nová cukrárna představuje pro své okolí *novou značku na trhu*, kterou zákazníci neznají, nemusí se k ní zpočátku hlásit a může trvat déle, než si cukrárna najde pravidelné

zákazníky. Proto je důležité navrhnout vhodný komunikační mix, aby byla cukrárna se zákazníky v kontaktu a více se jim přiblížila.

### **Příležitosti**

Pod příležitosti spadá *široký výběr dodavatelů*, kdy si cukrárna může vybírat z velkého množství prodejců a jejich surovin za jejich ceny, samozřejmě především s ohledem na kvalitu těchto surovin. Dále *nové technologie* mohou například urychlit některé výrobní postupy a zefektivnit tak výrobu. Pokud budou mít zákazníci *zájem o cukrářské kurzy* a budou je bavit, spíše to utuží vztah cukrárny se zákazníkem, jelikož ji nenavštíví jen za účelem nákupu produktů, ale také za účelem zážitku a nauky něčeho nového. Tímto způsobem se z běžných zákazníků mohou stát stálí a navíc mohou dát svým blízkým či známým doporučení a další noví potenciální zákazníci cukrárny budou na světě. Cukrářské kurzy nemusí být pouze pro zákazníky, ale takové *vzdělávací kurzy* mohou být i pro pracovníky cukrárny, kde se mohou zdokonalit a posunout se na další úroveň, o kterou by byla následně lepší i nabídka produktů cukrárny.

### **Hrozby**

Hrozbou je určitě *současná konkurence* i *vstup nové konkurence na trh*, kdy zákazníkům nabízí *substituty* produktů cukrárny a také zákazník má potom větší vyjednávací sílu. Konkurence mimo jiné ovlivňuje cenu produktů cukrárny, což může mít následně vliv na chování zákazníků. Další hrozbou je i *růst cenové hladiny*, kdy může dojít k nárůstu cen nakupovaných surovin a na základě toho bude mít cukrárna buď nižší marži, nebo se změní celková cena produktu, kterou poté zákazník nemusí přijmout a půjde ke konkurenci. V neposlední řadě lze do hrozeb zařadit možnou *změnu legislativy*, která vymezuje veškeré předpisy podnikání, jak obecné, tak ty týkající se oboru cukrářství.

**Tabulka č. 8: Hodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Hodnocení SWOT analýzy</b>				
<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (VxH)</b>	<b>Suma součinů za kategorii</b>
kvalifikovaní pracovníci	0,30	5	1,50	<b>4,45</b>
lokalita cukrárny	0,30	5	1,50	
cukrářské kurzy	0,15	3	0,45	
pozitivní přístup k práci	0,25	4	1,00	
<b>Slabé stránky</b>				
žádné zkušenosti s vedením podniku	0,40	4	1,60	<b>3,40</b>
nedostatek kapitálu	0,15	3	0,45	
využití cizích zdrojů - půjčka	0,15	3	0,45	
nová značka na trhu	0,30	3	0,90	
<b>Příležitosti</b>				
zájem o cukrářské kurzy	0,20	3	0,60	<b>3,35</b>
vzdělávací kurzy	0,35	4	1,40	
nové technologie	0,20	3	0,60	
široký výběr dodavatelů	0,25	3	0,75	
<b>Hrozby</b>				
současná konkurence	0,25	4	1,00	<b>3,10</b>
vstup nové konkurence	0,25	3	0,75	
substituty	0,20	3	0,60	
růst cenové hladiny	0,15	3	0,45	
změna legislativy	0,15	2	0,30	

Hodnota interních faktorů je vypočtena následovně:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 4,45 + 3,40 = \mathbf{7,85}$$

Hodnota externích faktorů je vypočtena následovně:

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 3,35 + 3,10 = \mathbf{6,45}$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna následujícímu výsledku bilance:

$$\text{Bilance} = (4,45 + 3,40) - (3,35 + 3,10) = \mathbf{1,4}$$

Výsledná hodnota je tedy 1,4, kdy je vhodné zaměřit se na využití interních faktorů, především na **silné stránky**, jelikož jejich hodnota 4,45 je vyšší než u slabých stránek. Dále je vhodné využít **příležitosti**, jelikož mají vyšší hodnotu než hrozby. Na základě získaných výsledků hodnocení SWOT analýzy bude využita tzv. **strategie SO (maxi-maxi)**, jejímž cílem je využití silných stránek podniku k tomu, aby bylo možné využít existující příležitosti. Od této strategie se bude odvíjet tvorba podnikatelského plánu založení cukrárny s ruční výrobou ve městě Šumperk, kterou se zabývá kapitola 3.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce bude na základě výsledků provedených analýz prostředí kolem nové začínající cukrárny, také analýzy vnitřních zdrojů a schopností cukrárny a vlastního marketingového průzkumu vytvořen podnikatelský plán pro založení cukrárny s ruční výrobou ve městě Šumperk. Nejprve bude zvolena strategie začínající cukrárny a její cíle, kterých má být dosaženo a následně již bude následovat samotná tvorba podnikatelského plánu dle stanovené struktury v kapitole 1.3.1.

#### 3.1 Strategie začínajícího podniku a cíle

Pro zpracování podnikatelského plánu založení cukrárny byla na základě výsledků hodnocení SWOT analýzy zvolena *strategie SO (maxi-maxi)*, která využívá silných stránek podniku k využití příležitostí, které trh podniku nabízí. Co se týče silných stránek nově založené cukrárny, byla zvolena *strategie diferenciac*e založená na vysoké kvalitě nabízených produktů a služeb. Tato strategie se jeví jako správná z toho důvodu, jelikož cukrárna má omezené finanční i lidské zdroje. Na prvním místě je získat pravidelné zákazníky, kterým budou poskytovány co nejkvalitnější produkty a služby, které budou i z hlediska ceny dostupné. Dále bude kladen důraz na příjemné prostředí a pohodlí pro zákazníka při návštěvě cukrárny, aby se zde zákazníci cítili dobře, protože je to velmi důležité, jak z pohledu zákazníka, který bude mít na základě dobrého pocitu z návštěvy touhu cukrárnu znovu navštívit, protože zde byly uspokojeny jeho potřeby a cukrárnu může také doporučit svým blízkým. Z druhého pohledu, z pohledu cukrárny, představuje spokojený a stálý zákazník tržby cukrárny, kdy především za jejich účelem bylo podnikání zahájeno.

**Posláním** nově založené cukrárny je poskytovat zákazníkům sladké pokrmy ruční výroby z kvalitních surovin ve městě Šumperk.

**Vizí** cukrárny je poskytovat především kvalitní produkty svým zákazníkům, které budou nejen velmi chutné, ale i na pohled lákavé. Také pro zákazníky vybudovat útulné prostředí, kde se budou cítit dobře, kam se budou rádi vracet a rádi doporučí cukrárnu svým blízkým. Klíčové je hlavně i naslouchat přáním zákazníků a komunikovat s nimi za účelem nejlepšího možného uspokojení jejich potřeb.



## **Cíle**

*Krátkodobým cílem* je do jednoho roku podnikání oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků a vybudovat povědomí o nové cukrárně mezi lidmi prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek a rozdáváním vizitek. Cílem je také získat alespoň 40 pravidelných zákazníků. *Střednědobým cílem* je dosahovat do dvou let podnikání stabilního čistého zisku ve výši minimálně 200 000 Kč/rok.

## **3.2 Popis společnosti**

Tato kapitola obsahuje volbu vhodné právní formy podnikání, základní informace o cukrárně, jako je název, kontaktní údaje či logo. Dále je zde uvedeno její umístění a zařízení prostor.

### **Právní forma podnikání**

Podnikání bude zahájeno formou živnosti na základě živnostenského oprávnění. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě následujících důvodů:

- jednoduché a rychlé založení – ohlášení,
- nejlevnější založení – poplatek úřadu, žádný základní kapitál,
- volnost při rozhodování,
- jednoduchá administrativa.

Zvolený obor podnikání pro tuto diplomovou práci, cukrářství, spadá do živnosti ohlašovací – řemeslné. U této živnosti je nezbytné splňovat všeobecné podmínky, které budoucí majitelka cukrárny splňuje (viz kapitola 1.1.1), a také zvláštní podmínky, kdy se jedná o prokázání požadované odborné způsobilosti vzděláním či praxí v oboru. Jelikož majitelka není v oboru vyučena a nemůže tedy prokázat požadovanou odbornou způsobilost, musí se nejprve v oboru vyučit. Škol nabízející obor Cukrář je v Olomouckém kraji hned několik, kdy se jedná o střední odborné vzdělání s výučním listem na dobu 3 let. Tyto školy jsou například v Jeseníku, v Olomouci, v Prostějově nebo v Přerově. Vhodnou volbou by bylo dálkové studium, kdy by do období studia byla zahrnuta i možná praxe získaná prací na pozici cukráře ve vybrané společnosti. Se splněním všeobecných podmínek a po získání výučního listu je zapotřebí danou živnost

již jen ohlásit na kterémkoliv živnostenském úřadě, kde se vyplní jednotný registrační formulář, doloží se všeobecné podmínky a odborná způsobilost a zaplatí se poplatek ve výši 1 000 Kč, jelikož se jedná o první živnost. Za každou další živnost je poplatek ve výši 500 Kč. Po splnění uvedených podmínek bude daná osoba registrována jako podnikatel.

V rámci této živnosti je podnikatel oprávněn k výrobě a prodeji pekařských a cukrářských produktů, ale i k doplňkové činnosti, jako je např. prodej kávy, čaje a nealko nápojů k bezprostřední spotřebě na provozovně, v níž je předmětná živnost provozována.

### **3.2.1 Základní informace o cukrárně**

Název cukrárny:	Sladké z nebe
Forma podnikání:	živnost řemeslná
Předmět podnikání:	Pekařství, cukrářství (CZ NACE 10.71)
Místo podnikání:	Na Kopečku XX, 787 01 Šumperk
Zakladatelka:	Ivona Rambousková
Telefon:	+420 605 526 414
E-mail:	sladkeznebe@seznam.cz
Webová stránka:	www.sladkeznebe.cz
Datum zahájení živnosti:	1.9.2022

Živnost bude zahájena na počátku září roku 2022, jelikož od září 2019 půjde majitelka studovat obor Cukrářství, aby získala výuční list a mohla tak tuto podnikatelskou činnost provozovat.

Plátce DPH: ne

Na obrázku č. 12 je znázorněno logo cukrárny.

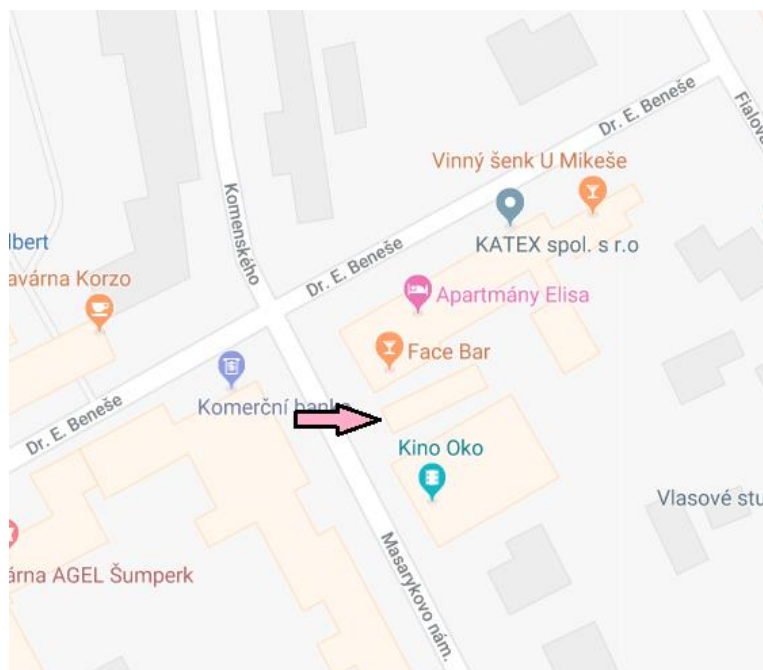


**Obrázek č. 11: Logo cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopravní dostupnost k cukrárně je díky umístění cukrárny v centru Šumperka vhodná pro všechny zákazníky včetně bezbariérového přístupu. Cca 500 metrů od cukrárny se nachází hlavní autobusové a vlakové nádraží. Pěší zóna s možností nakupování se od cukrárny nachází cca 250 metrů. Přímou vedle cukrárny se nachází kino Oko, což je pro majitelku také dobrá zpráva, jelikož zákazníci, kteří mají namířeno do kina, se mohou v cukrárně zastavit a koupit si něco dobrého.

Cukrárna se bude nacházet v centru Šumperka, kde se bude nacházet současně výrobní i prodejna cukrárny. Lokalita je znázorněna na obrázku č. 13.



**Obrázek č. 12: Lokalita cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google Maps, 2019b)

Na obrázku č. 14 je reálná fotografie prostoru, kde se nová cukrárna bude nacházet. Jedná se o přízemní nebytový prostor o celkové výměře cca 200 m<sup>2</sup> s velkými skleněnými výlohami. Velké výlohy jsou výhodou, jelikož bude cukrárna pěkně prosvětlená. K dispozici se uvnitř nachází prodejní prostor, kancelář, wc, šatna a jedna prostorná místnost.



**Obrázek č. 13: Prostory pro cukrárnu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Google Maps, 2019b)

Obrázek č. 15 představuje reálnou fotografii interiéru cukrárny, kde se bude nacházet prostor pro posezení zákazníků, spolu s pultem a pokladnou, také chladicí vitríny pro nabízené produkty. Dále bude k dispozici pro zákazníky wc. Kancelář bude majitelce sloužit pro vyřizování objednávek a jiné důležité administrativy. Šatna bude plnit svůj hlavní účel a uvedená prostorná místnost bude vybavena stroji, zařízeními, spotřebiči a veškerým náčiním nezbytným k výrobě nabízených produktů.

Cukrárna bude zaměřena na moderní styl, kdy bude využito nábytku a dekorací v pastelových barvách, aby v cukrárně zůstal dostatek světla. Na část oken budou umístěny průsvitné světlé závěsy, aby se cukrárna více zútulnila a zákazníci se tak necítili jako ve výloze, ale jako v příjemném prostředí. Bude zde umístěno také několik květin, **jelikož mají květiny v interiéru svůj psychologický význam...** Celkový interiér bude vhodný jak pro rodiče s dětmi, tak i pro studenty a seniory.



**Obrázek č. 14: Interiér cukrárny**

(Zdroj: Sreality.cz, 2019)

### **3.3 Provozní plán**

Tato kapitola popisuje plán výroby, která je hlavní činností cukrárny, plán poskytování služeb a obchodní plán, bez kterého by se také chod cukrárny neobešel.

#### **3.3.1 Popis výroby**

Každý zákusek se vyrábí trochu jinak, i když v závěru se jedná o podobné procesy jako příprava a pečení těsta, příprava krémů nebo zdobení. Rozdíl je především v surovinách, které jsou potřeba na přípravu každého zákusku či dortu. Mezi **výrobní procesy** cukrárny spadá:

- příprava těst, krémů, polev,
- doba kynutí těsta, doba zchládnutí krémů,
- pečení těst a korpusů,
- příprava hotového produktu,
- zdobení zákusků a dortů.

V tabulce č. 9 je uvedena průměrná doba každého výrobního procesu v minutách. Doba byla stanovena na základě zkušeností pracovníků.

### Tabulka č. 9: Průměrná doba výrobních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Průměrná doba (minuty)
příprava těsta	10
příprava krému	15
příprava polevy	7
kynutí těsta	10
zchládnutí krémů	30
pečení těsta a korpusů	30
příprava hotového zákusku	15
příprava hotového dortu	20
zdobení zákusku	2
zdobení dortu	15

Před samotnými výrobními procesy jsou zapotřebí i další procesy jako objednávka a nákup surovin, jejich doprava a další. Poté následují samotné výrobní procesy a po nich je na řadě například jejich skladování a úklid výroby.

### Vybavení cukrárny

K tomu, aby mohla cukrárna nabízet své produkty zákazníkům, musí je nejprve vyrobit stroji a zařízeními, které má k dispozici. Další vybavení představují úložné prostory pro výrobky, veškeré potřebné nádobí, zařízení pro mytí nádobí, dále také kompletní nábytek interiéru i venkovního posezení. Mezi tyto stroje, zařízení a ostatní celkové vybavení cukrárny patří (viz tabulka č. 10):

**Tabulka č. 10: Vybavení cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vybavení</b>	<b>Cena (Kč)</b>
<i>nábytek</i>	
9x stoly	18 000,00
1x barový pult	3 000,00
28x židle	28 000,00
3x barové židle	3 600,00
1x kancelářský stůl a židle	3 000,00
3x skříně	5 000,00
1x stůl, 2x židle - výrobná	4 000,00
<i>k výrobě</i>	
2x cukrářská pec	40 000,00
2x kuchyňský robot	8 000,00
1x odšťavňovač	1 000,00
1x kávovar	10 000,00
1x stroj na točenou zmrzlinu	30 000,00
<i>prostor k uložení</i>	
2x vitríny na zákusky a dorty	30 000,00
1x lednice	35 000,00
1x mrazák	10 000,00
<i>k mytí</i>	
příslušenství ke zmrzlinovému stroji	2 000,00
1x myčka	10 000,00
<i>ostatní vybavení</i>	
kompletní vybavení wc	12 000,00
Nádobí	20 000,00
Dekorace	5 000,00
2x deštníky k venkovnímu posezení	2 000,00
2x dětská jídelní židlička	3 000,00
<i>elektronika</i>	
1x telefon	7 000,00
1x notebook	15 000,00
1x tiskárna, kopírka	3 000,00
1x pokladna	1 000,00
1x platební terminál	1 500,00
<b>CELKEM</b>	<b>306 100,00</b>

V tabulce č. 11 je uvedena průměrná výrobní kapacita cukrářské pece, ve které lze péct najednou cca 20 kusů daného druhu zákusku nebo cca 4 korpusy na dort. Kuchyňský

robot umí připravit jednu dávku krému, který postačí zhruba na 10 zákusků a na cca 2 dorty.

#### Tabulka č. 11: Výrobní kapacita jednotlivých zařízení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

zařízení	Výrobní kapacita v ks (zákusky)	výrobní kapacita v ks (dorty)
cukrářská pec	20	4
kuchyňský robot	10	2

#### Potřebné suroviny

Při zahájení podnikatelské činnosti je nezbytné nakoupit potřebné zásoby, jako jsou suroviny na výrobu produktů, a ty průběžně doplňovat tak, aby byla k dispozici vždy minimální potřebná zásoba a nedošlo k přerušení výroby. Mezi tyto každodenní potřebné suroviny patří například *máslo, mléko, smetana, mouka, vejce, cukr, kakao*, nebo *med a další suroviny*. Mimo surovin na výrobu zákusků a dortů je potřeba udělat si zásobu také *nápojů a zmrzliny*.

#### Kapacita výroby

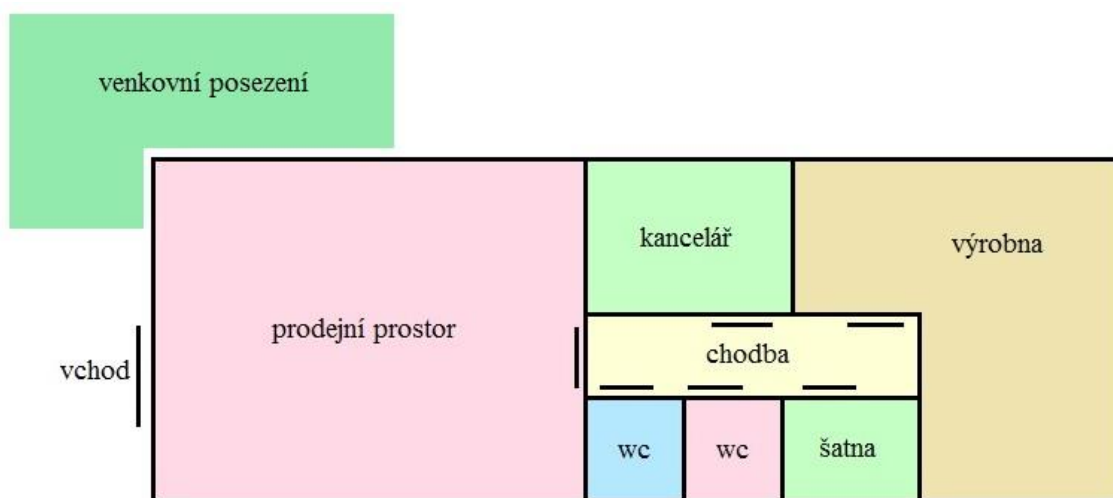
Denně bude průměrně vyráběno pro 11 vybraných druhů tradičních zákusků 10 kusů od každého druhu. Dále se na každý den připraví k prodeji také 2 dezerty pro zákazníky preferující zdravý životní styl a 1 z řad bezlepkových produktů, kdy budou vyráběny po 5 kusech. Počet dortů se bude vyrábět na základě objednávek, kdy se průměrně vyrobí denně při běžných objednávkách cca 3 dorty, a navíc se na každý den připraví 2 dorty, které budou na prodej vystavené ve vitríně. Celkem bude tedy vyráběno denně cca 125 zákusků a 5 dortů.

#### Provozovna a její kapacita z hlediska počtu zákazníků

Na obrázku č. 16 je zobrazen půdorys cukrárny včetně venkovního posezení, které bude v letních měsících pro zákazníky připraveno. Kapacita na sezení pro zákazníky *uvnitř cukrárny* je *19 osob*, kdy zde budou umístěny 2 stoly podél zdi pro 2 osoby, 2 stoly uprostřed prodejního prostoru pro 4 osoby, 2 stoly podél oken pro 2 osoby a barový pult podél oken pro 3 osoby. *Venkovní posezení* má kapacitu *12 osob*, kde budou umístěny 3



stoly po 4 osobách. *Celkem* při využití plné kapacity v období otevření venkovního posezení může cukrárnu navštívit najednou *31 osob*.



**Obrázek č. 15: Půdorys cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otevírací doba

Otevírací doba cukrárny byla stanovena dle výsledků vlastního výzkumu a průzkumu konkurence a je znázorněna v tabulce č. 11. Čtvrtek je vymezen na realizaci cukrářských kurzů, v neděli a ve svátky je cukrárna zavřená.

**Tabulka č. 12: Otevírací doba cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pondělí	8:00 - 18:00 hodin
Úterý	8:00 - 18:00 hodin
Středa	8:00 - 18:00 hodin
Čtvrtek	<i>cukrářské kurzy</i>
Pátek	8:00 - 18:00 hodin
Sobota	8:00 - 18:00 hodin
Neděle	<i>zavřeno</i>

Provozní náklady cukrárny (viz tabulka č. 12) zahrnují pronájem prostor a spotřebu energie a vody.

### Tabulka č. 13: Provozní náklady cukrárny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>měsíčně v Kč</b>	<b>ročně v Kč</b>
pronájem prostor	19 000	228 000
spotřebu energie a vody	3 442	41 300
<b>CELKEM</b>	<b>22 442</b>	<b>269 300</b>

#### **Dodavatelé**

Suroviny pro výrobu produktů budou nakupovány i v závislosti na akcích prodejen. Hlavním dodavatelem bude velkoobchod MAKRO se svou silnou vyjednávací silou, jelikož jsou zde ceny zboží již dány a není zde prostor pro vyjednávání o nižší ceně, ale často nabízí mnoho produktů v akci a v porovnání s maloobchodními cenami má ceny nižší. Nejbližší prodejna se nachází sice v Olomouci, což je přibližně 60 km od Šumperka, takže se s tímto nákupem pojí i větší náklady za pohonné hmoty, ale dodavatel byl vybrán především z důvodu, jelikož nabízí na prodejně široký sortiment produktů a značek ve velkém množství k dispozici. Jak již bylo zmíněno, také nabízí své produkty pravidelně v různých akcích či množstevních slevách. Zde by tedy majitelka jezdila pro pravidelné velké nákupy.

Dále mohou být suroviny nakupovány i v dalších prodejnách, jako je Lidl, Kaufland či Albert. Všechny tyto prodejny se na rozdíl od MAKRA nachází ve městě Šumperk, kdy jsou v tomto případě ušetřeny náklady na pohonné hmoty.

Výborným dodavatelem jsou také pěstitelé a farmáři, kteří nabízí čerstvé domácí vypěstované suroviny, které jsou do dezertů a dortů nejlepší možnou surovinou. Tyto prodejce lze potkat v dané sezóně v centru Šumperka u pěší zóny nebo často také stávají u cesty, aby nalákali k nákupu kolemjedoucí řidiče.

Dodavatelem internetového připojení a paušálu do mobilu bude společnost T-mobile, jelikož s ní má majitelka již zkušenosti a nabízí výhodné balíčky. Bude také založen bankovní účet u AirBank, jelikož nabízí různé výhody a platby s ní jsou jednoduché. Nabízí také aplikaci do telefonu, s níž je placení opravdu rychlé. Poplatek za vedení účtu s názvem *Velký tarif* je 100 Kč měsíčně, kdy veškeré ostatní služby jsou již zdarma. Dodavatelem platebního terminálu byla vybrána společnost Global Payments, protože

nabízí akční balíček VIP, který zahrnuje pojištění terminálu do limitu 25 000 Kč, nadstandardní IT a podnikatelská asistence včetně obnovy dat a nonstop technický servis.

### **3.3.2 Plán výroby**

Výroba produktů bude probíhat přímo v cukrárně, kde bude pro výrobu vyhrazen prostor, který bude vybaven a zařízen potřebnými stroji a spotřebiči pro vykonávání tohoto podnikání.

Výrobu bude mít na starosti majitelka a dva pracující, přičemž všechny tři osoby budou při zahájení podnikatelské činnosti již disponovat výučním listem v oboru či dostatečnou praxí. Ve výrobě se začne vyrábět dvě hodiny před otevírací dobou, tedy v 6 hodin, a vyrábět se bude do 15 hodin.

V cukrárně k okamžitému prodeji bude denně k dispozici 11 vybraných tradičních zákusků. K tomuto sortimentu bude na každý den připraven k prodeji také jeden až dva dezerty pro zákazníky preferující zdravý životní styl a jeden zástupce bezlepkové diety, kdy budou tyto produkty denně obměňovány. Dále budou vyrobeny denně dva dorty, aby měli zákazníci povědomí i o této nabídce. Všechny tyto produkty budou uloženy ve skleněných chladicích vitrínách na očích zákazníků v prodejním prostoru.

#### **Výrobní postup vybraných tradičních zákusků**

*Větrník* se připravuje z odpalovaného těsta, které se následně klade na plech vyložený pečicím papírem na malé hromádky cukrářským sáčkem. Poté se těsto upeče, větrník se nechá vychladnout, rozkrojí se napůl, naplní se vanilkovým krémem a karamelovou šlehačkou a nakonec přikryje vrchním dílem, který byl předem přelit karamelovou polevou.

*Věneček* se také připravuje z odpalovaného těsta, tudíž stejný postup jako u větrníku. Věneček se plní krémem z vychladlého pudinku a vyšlehaného másla. Na závěr se opět přiloží vrchní díl věnečku s polevou z cukru a citronové šťávy.

Připravené těsto na *indiána* se klade na plech obdobně jako u předchozích zákusků. Po upečení se nechají vychladnout a připraví se sníh, který se pak klade cukrářským sáčkem

na vychladlé korpusy postupně na sebe ve třech vrstvách. Následně se dají do lednice vychladit. Nakonec se vychladlí indiáni namáčí do rozehřáté čokolády a ta se nechá zatuhnout.

U *koňakové špičky* se krém připravuje den předem ze smetany, tuku, kakaa a cukru. Hotové těsto se opět klade na plech stejným způsobem. Po vychladnutí se na piškoty nanese den uležený krém sáčkem s dvojitou trubičkou. Střed se následně naplní vaječným likérem a vršek se přikryje také krémem. Koňakové špičky se dají ztuhnout do mrazáku.

*Žloutkový řez* se připravuje z listového těsta. Na polovinu upečeného a vychladlého těsta se nanáší krém připravený z vychladlého pudinku a másla. Druhá polovina se položí na krém, polotovar se zatíží prkénkem a dá se vychladit do lednice. Nakonec se vychladlý polotovar potře džemem, pak ledovou polevou z cukru, vody a citronové šťávy a po úplném ztuhnutí zákusku se nakrájí na řezy.

Hotové těsto na *sněhové trubičky* se nechá odležet v lednici, poté se vyválí a rádýlkem se nařezou proužky široké cca 2,5 cm, které jsou poté namotány na plechové trubičky, a dají se péct. Po upečení a jejich vychladnutí se plní bílkovým sněhem. Na závěr se hotové trubičky posypou moučkovým cukrem.

*Pařížský rohlíček* se skládá z ořechového základu, který je kladen ve tvaru rohlíčků na plech cukrářským sáčkem a upečen. Rohlíčky se nechají vychladnout a nad hrncem s vroucí vodou se připraví krém z másla, vajec, cukru a kakaa a nechá se vychladnout. Ořechové rohlíčky se zdobí krémem a následně se dají opět vychladnout. Nakonec se namočí do čokoládové polevy, která se nechá ztuhnout.

*Laskonka* se připravuje z těsta z ušlehaných bílků s cukrem krupice a přidá se kokos. Na plech se tvoří z těsta laskonky, které se dají péct. Upečené a vychladlé se plní krémem.

Na *linecké kolečko* se připravuje těsto den předem. Druhý den se těsto vyválí na plát silný cca 3 mm a vykrajují se kolečka, kdy z poloviny koleček jsou vykrojeny středy. Takto připravená kolečka se dají upéct, vychladí se a plná kolečka se potrou džemem. Nakonec je přiloženo kolečko s vykrojeným středem. Hotová linecká kolečka mohou být posypána zlehka moučkovým cukrem.

Těsto na *kokosovou roládu* se připraví a vylije se na plech vymazaný tukem a vysypaný strouhankou, dá se péct. Upečený a ještě teplý piškot se sroluje do utěrky a nechá se vychladnout. Poté se piškot zevnitř natře džemem a krémem a piškot se sroluje do rolády, která se potře krémem i z venku a posype kokosem. Hotová roláda se dá vychladit do lednice a poté se nakrájí na kolečka o šířce cca 2 cm.

Připravené těsto na *ovocný košíček* se plní do formiček na minikošíčky. Formičky s těstem se dají péct a poté se vyklopí a nechají se vychladnout. Minikošíčky se plní cukrářským sáčkem s krémem z vychladlého pudinku a másla. Krém se nechá částečně ztuhnout a nakonec se povrch ozdobí ovocem. Celý košíček se takto potře po povrchu tenkou vrstvou dortového želé a nechá se ztuhnout v lednici do druhého dne.

### **3.3.3 Plán poskytovaných služeb**

Službu, kterou cukrárna bude poskytovat svým zákazníkům je nabídka **cukrářských kurzů**. Tyto kurzy budou probíhat přímo v cukrárně v prostoru pro zákazníky k posezení, vždy ve čtvrtky a jejich délka trvání se bude pohybovat mezi 1 – 2 hodinami, kdy každý kurz se bude časově lišit v závislosti na tom, co se bude na daném kurzu připravovat. Čas zahájení může být u každého kurzu odlišný v závislosti na typu kurzu.

Pořádané cukrářské kurzy budou zveřejňovány na každý měsíc vždy měsíc předem. Budou zveřejňovány na sociálních sítích, webové stránce i přímo na aktuálním letáku v cukrárně. Bude vždy uveden název kurzu, jeho hlavní pracovní náplň, minimální a maximální kapacita osob a cena, popřípadě další informace dle potřeby.

Zákazníci si mohou daný kurz rezervovat přes sociální sítě, na webu, telefonicky i osobně v cukrárně a platbu následně provedou na základě sjednaných podmínek. Kurzy budou prodávány i formou voucherů, kdy si je může zákazník koupit za účelem darovat je další osobě. Tato forma prodeje cukrářských kurzů byla zvolena na základě výsledků z primárního výzkumu preferencí zákazníků, kdy by ji uvítalo téměř 75 % všech respondentů.

Cukrářský kurz bude mít na starost jeden ze zaměstnanců, který bude se zákazníky během kurzu pracovat a bude zaplacen jednorázovou odměnou za daný kurz formou 10 % z celkové tržby za každý kurz.

Pro zákazníky bude na cukrářském kurzu nezbytné, aby měl každý svůj stůl na přípravu pokrmu, připravené čerstvé suroviny, kdy se předem zkontrolují zásoby potřebných surovin a na základě kontroly budou dokoupeny potřebné zbývající suroviny, aby nenastaly při kurzu komplikace a aby si jej zákazníci mohli plně užít bez jakýchkoliv problémů ze strany cukrárny.

### 3.4 Marketingový plán

Marketingový plán jen zaměřen na tvorbu marketingového mixu, který bude sestaven především na základě výsledků primárního výzkumu, jehož cílem bylo zjistit preference potenciálních zákazníků marketingového mixu nově začínající cukrárny, a dále také na základě výsledků provedených analýz.

#### 3.4.1 Produkt

Dle výsledků výzkumu budou na základě odpovědí respondentů v nabízeném sortimentu cukrárny zahrnuty:

- **tradiční zákusky**, do kterých bude zařazen *větrník, věneček, indiánek, koňaková špička, žloutkový řez, sněhová trubička, pařížský rohlíček, laskonka, linecké, kokosová roláda a ovocný košíček*,
- dále budou v nabídce cukrárny **zdravé a fitness dezerty**, jako jsou například *ovocné cheesecaky* nebo *raw dezerty*, které budou v nabídce obměňovány dle sezóny,
- v nabídce **dortů** budou zařazeny *sezónní a nepečené dorty*, které budou vyráběny na stejném základě jako zmíněné sezónní dezerty. Nebudou chybět ani *tradiční dorty* jako čokoládové nebo ořechové,
- i přesto, že o **bezlepkové produkty** nebyl příliš velký zájem, bylo by vhodné pár takových dezertů do nabídky cukrárny zařadit, aby zde našli i zákazníci s touto alergií své místo,

- cukrárna se jistě neobejde bez nabídky **zmrzliny** a **zmrzlinových pohárů** či **koktejlů** především v letních měsících,
- co se týče nabídky **nápojů**, budou k zakoupení *domácí limonády, čaj a káva* či *ovocné sezónní koktejly*, budou zde také k prodeji například *džusy, vody, Fanta a další*, které budou nakoupeny od dodavatelů a následně v cukrárně prodávány,
- nejmenší zájem projeví respondenti o nabídku **čokoládového fondue**, kdy je základem čokoláda připravená podobně jako čokoládová poleva, do které se namáčejí kousky ovoce či jiné suroviny. Malý zájem respondentů je nejspíše z důvodu, jelikož s tímto produktem zákazníci nemají zkušenosti nebo jej ani neznají. Tento produkt není v nabídce žádné cukrárny v Šumperku, a tudíž by byl od konkurentů zcela odlišný, a pokud by si jej zákazníci oblíbili, mohl by představovat předmět konkurenční výhody, jelikož fondue není v nabídce cukráren v Šumperku. Z tohoto důvodu bude i čokoládové fondue zařazeno do nabídky cukrárny a buď zákazník zaujme a zůstane v nabídce cukrárny, nebo bude z nabídky jednoduše odstraněno. Fondue bude nabízeno ve variantě *hořké, mléčné i bílé čokolády*, a pokud by se stal oblíbeným, mohly by být tyto varianty dále rozšiřovány. K těmto variantám čokolády bude nabízeno *ovoce, marshmallow* či *jiné vhodné komponenty*, kdy bude možné je libovolně mixovat.

Sortiment může být do budoucna rozšiřován dalšími novými produkty na základě poptávky zákazníků.

Cukrárna bude nabízet zákazníkům nejen produkty, ale i služby, kdy se bude jednat o nabídku **cukrářských kurzů**, o kterou projevilo téměř 70 % respondentů zájem. Délka kurzu se bude odvíjet od jeho typu podle toho, co se na daném kurzu právě bude připravovat, kdy průměrně kurz bude trvat po dobu 1 – 2 hodiny. Tuto službu nenabízí žádná cukrárna v Šumperku a blízkém okolí, a tudíž by se mohla stát konkurenční výhodou nové cukrárny. Cukrářské kurzy mohou zákazníky naučit mnoha receptů a budou přizpůsobeny jejich poptávce. Dle výsledků z průzkumu budou cukrářské kurzy nabízet zákazníkům například *výrobu tradičních zákusků i dortů, práci s čokoládou a jinými hmotami určenými pro dekorace, přípravu krémů a polev* a další dovednosti.

### 3.4.2 Cena

Cena produktů a služeb cukrárny bude stanovena metodou nákladové ceny. Při stanovení ceny bude také brán zřetel na výsledky vlastního výzkumu, na průzkum konkurentů a na vlastní kalkulace nákladů a požadovaný zisk. Snahou je sestavit takovou cenu produktů a služeb, která především pokryje náklady na výkon, která bude pro potenciální zákazníky uspokojivá a bude také zajištěn určitý zisk.

Ve výzkumu uvedla více než polovina respondentů, že by byli ochotni za jeden zákusek zaplatit částku v rozmezí 21 – 40 Kč a 33 % respondentů by zaplatilo i částku mezi 41 – 60 Kč. Co se týče objednávky jednopatrového dortu, byli by respondenti nejčastěji schopni zaplatit částku v rozmezí 201 – 400 Kč a 401 – 600 Kč. Cena dortu závisí na druhu a množství použitých surovin, tudíž se každý dort bude cenově lišit. Stejně tak cena cukrářského kurzu se bude lišit na základě toho, co se bude během daného kurzu připravovat a s jakými surovinami se bude pracovat a také dle délky kurzu. Nejvíce respondentů by bylo ochotno za cukrářský kurz zaplatit částku v rozmezí 501 – 1000 Kč a třetina respondentů i částku mezi 1001 – 1500 Kč. Stanovené ceny jsou znázorněny v tabulce č. 9.

K výrobním nákladům na tradiční zákusky, zdravé a fitness dezerty a bezlepkové dezerty je připočtena marže ve výši 40 %. S touto marží je výsledná cena pro zákazníky na základě výsledků z výzkumu přijatelná a také konkurenceschopná. U dortu bude cena odlišná v závislosti na množství použitých surovin. V tabulce č. 9 bude u dortů uvedena průměrná cena za jednopatrový dort na základě výsledků výzkumu a cen konkurence. Na základě odhadovaných průměrných výrobních nákladů na daný dort a stanovené ceny vychází marže na dort 100 %. U nabízeného čokoládového fondue byla stanovena cena 89 Kč, kdy při odhadovaných průměrných nákladech na přípravu fondue marže představuje cca 120 %. Cena zmrzliny a nápojů byla stanovena na základě nákladů na jejich přípravu a marže ke každému produktu byla připočtena v takové výši, aby byly ceny konkurenceschopné. Nápoje označené jako *ostatní* představují například Coca-Colu, Fantu nebo džusy, které budou v nabídce. Marže zahrnuje i případnou ztrátu způsobenou tím, že se neprodané zákusky vyhodí.



**Tabulka č. 14: Ceník nabízených produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Produkt</b>	<b>Náklady na výkon</b>	<b>Marže</b>	<b>Cena</b>
<i>Tradiční zákusky</i>			
větrník	25	5,6	19,6
věneček	11	4,4	15,4
indián	10	4,0	14,0
koňaková špička	12	4,8	16,8
žloutkový řez	12	4,8	16,8
sněhová trubička	11	4,4	15,4
pařížský rohlíček	13	5,2	18,2
laskonka	9	3,6	12,6
linecké kolečko	8	3,2	11,2
kokosová roláda	11	4,4	15,4
ovocný košíček	12	4,8	16,8
<i>Zdravé, fitness dezerty</i>			
cheesecake	25	10	35,0
raw dezerty	25	10	35,0
<i>Dorty</i>			
sezónní, nepečené	200	200	400,0
tradiční	200	200	400,0
<i>Bezlepkové produkty</i>			
dezerty	25	10	35,0
dorty	200	200	400,0
<i>Čokoládové fondue</i>			
čokoládové fondue	40	49	89,0
<i>Zmrzlina</i>			
točená zmrzlina	13	12	25
poháry	35	44	79
koktejly	25	24	49
<i>Nápoje</i>			
domácí limonády	20	19	39
čaj	5	20	25
káva	10	20	30
ovocné sezónní koktejly	25	24	49
ostatní	15	10	25

Předpokládané měsíční tržby byly vypočteny dle počtu prodaných kusů a dle sestaveného ceníku nabízených produktů (viz tabulka č. 10 a 11). Počet prodaných kusů byl stanoven na základě výsledků vlastního marketingového výzkumu, konkrétně dle uvedené útraty respondenta v cukrárně.

Průměrná útrata zákazníka během jedné návštěvy v cukrárně činí přibližně 120 Kč. Respondenti v průměru navštíví cukrárnu 2 krát do měsíce. Z celkového počtu oslovených respondentů uvedlo 76 %, tedy 315 respondentů, že cukrárny navštěvuje. Na základě těchto údajů je odhadovaná výše měsíčních tržeb 75 600 Kč, roční tržby tedy činí 907 200 Kč.

**Tabulka č. 15: Předpokládané měsíční tržby z prodeje produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Produkt</b>	<b>Prodané kusy</b>	<b>Celkem v Kč</b>
<i>Tradiční zákusky</i>		
větrník	140	2 744
věneček	120	1 848
indián	130	1 820
koňaková špička	125	2 100
žloutkový řez	130	2 184
sněhová trubička	185	2 849
pařížský rohlíček	145	2 610
laskonka	150	1 890
linecké kolečko	115	1 288
kokosová roláda	140	2 156
ovocný košíček	90	1 512
<i>Zdravé, fitness dezerty</i>		
cheesecake	90	3 150
raw dezerty	80	2 800
<i>Dorty</i>		
sezónní, nepečené	35	14 000
tradiční	35	14 000
<i>Bezlepkové produkty</i>		
dezerty	80	2 800
dorty	8	3 200
<i>Čokoládové fondue</i>	7	623
<i>Zmrzlina</i>		
točená zmrzlina	-	-
poháry	20	1 580
koktejly	20	980
<i>Nápoje</i>		
domácí limonády	30	1 170
čaj	100	2 500
káva	170	5 100
ovocné sezónní koktejly	30	1 470
ostatní	135	3 375
<b>CELKEM</b>	<b>2 310</b>	<b>79 749</b>

Tabulka č. 16 znázorňuje měsíční a roční tržby cukrárny celkem.

Tabulka č. 16: měsíční a roční tržby cukrárny celkem

<b>Měsíční tržby celkem</b>	<b>79 749 Kč</b>
<b>Roční tržby celkem</b>	<b>956 988 Kč</b>

### 3.4.3 Distribuce

Produkty zde budou k zakoupení s sebou nebo si je zákazník může sníst přímo v cukrárně, kde bude vyhrazen prostor k sezení. Veškeré zákusky, zmrzlina, fondue a nápoje budou k dispozici ihned v cukrárně, pouze dorty budou vyráběny na objednávku s výjimkou pár kusů, které budou na prodej ihned a budou umístěny ve vitríně na ukázkou. Zákazníci budou mít i možnost si zákusky objednat ve větším množství v případě narozenin a podobných událostí.

Cukrářské kurzy budou provozovány přímo na prodejně, kdy se jednoduše na dobu daného kurzu uspořádá prostor k sezení tak, aby bylo možné kurz zde zrealizovat. Kapacita kurzu je omezena prostorem cukrárny, přesněji prodejním prostorem, kdy se jednoho kurzu může zúčastnit maximálně 10 osob a minimální počet osob, aby se vyplatilo kurz absolvovat, závisí na typu kurzu.

Cukrárna se neobejde bez venkovního posezení, které také odsouhlasilo téměř 100 % respondentů, jelikož v letních měsících dává mnoho lidí přednost posezení venku na čerstvém vzduchu. Kolem cukrárny je volné místo na venkovní posezení, což zákazníci ocení.

Dle výsledků z výzkumu respondenti měli pouze minimální zájem o rozvoz produktů, tudíž budou k dispozici pouze na prodejně cukrárny. V tomto případě budou ušetřeny případné náklady za pohonné hmoty za rozvoz.

Parkování u cukrárny respondenti nepovažovali jako důležitý faktor, který by ovlivňoval jejich návštěvu, ale přece jen přímo před cukrárnou a v ulicích blízko cukrárny je možnost parkování pro automobily.

### 3.4.4 Propagace

Cukrárna bude v kontaktu se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, jako je **facebook** a **instagram**. Zde budou sdíleny fotografie svých produktů, prostorů cukrárny, mapy s vyznačeným bodem umístění provozovny či fotografie průběhu cukrářských kurzů a podobně. Budou zde také sdíleny různé akce cukrárny či aktuální informace a také mohou být tyto sociální sítě prostředkem k vyřízení objednávek zákazníků. Profil na facebooku i instagramu cukrárny bude obsahovat název a logo cukrárny, kontakt a otevírací dobu. Výhoda tohoto způsobu komunikace je v nulových nákladech na založení a spravování těchto stránek.

Bude vytvořena i **webová stránka** cukrárny, která bude obsahovat stejné informace jako uvedené sociální sítě. Budou zde navíc ale i informace o kompletní nabídce produktů a služeb a jejich ceny.

Objednávky či jiné dotazy si zákazník může vyřídit také **telefonicky**.

Cukrárna bude mít také své **vizitky** (viz obrázek č. 17), které budou umístěny přímo na prodejně, a může si je kdokoli vzít. Vizitky mohou být vhodné pro zákazníky, kteří nemají připojení k internetu.



Obrázek č. 16: Vizitka cukrárny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pevný internet od T-mobilu měsíčně za 499 Kč s rychlostí stahování cca 50 Mbit za sekundu s neomezenými daty. Od T-mobilu bude také zařízen paušál pro neomezené volání a posílání SMS do jakýchkoliv sítí a s daty, kdy tento paušál vyjde také na 499 Kč měsíčně. Jednorázový poplatek za založení webových stránek bude činit 8 000 Kč.

Webové stránky budou spravovány a aktualizovány každý měsíc, což představuje 1 600 Kč za 4 hodiny práce. Doména je placena pouze ročně, kdy vychází na 49 Kč. Založení a správa sociálních sítí, jako je facebook a instagram je zcela zdarma. Pro propagaci budou také vytvořeny vizitky s logem cukrárny a kontaktem. Náklady za tyto vizitky činí měsíčně 150 Kč.

Náklady na propagaci jsou znázorněny v tabulce č. 17.

**Tabulka č. 17: Náklady na propagaci cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>měsíčně v Kč</b>	<b>ročně v Kč</b>
internet	499	5988
telefon	499	5988
správa webu	1600	19200
doména webu	x	49
facebook	x	x
instagram	x	x
vizitky	150	1800
<b>CELKEM</b>	<b>2748</b>	<b>33025</b>

Celkové náklady na propagaci činí měsíčně 2 748 Kč. Prostřednictvím těchto nástrojů bude cukrárna se zákazníky v kontaktu a může jim tak skrze ně nabízet své akce nebo dát vědět například o nově vyráběných produktech a podobně. Vzhledem k tomu, že sociální sítě využívá v dnešní době téměř každý, kdy se sdílení dané zprávy šíří opravdu rychle, lze předpokládat, že po založení těchto stránek by se mohly také šířit podobně. Zpočátku stránku mohou sdílet přátelé a známí a postupně se dostávat do povědomí potenciálních zákazníků dál. Na základě těchto informací a také výsledku dotazníku, kdy má o otevření nové cukrárny zájem téměř 75 % respondentů, což představuje cca 200 respondentů, lze předpovídat, že bude krátkodobého cíle, a to především získat do jednoho roku alespoň 40 pravidelných zákazníků, dosaženo. Mimo sociální sítě budou využity i zmíněné vizitky k dispozici na prodejně pro zákazníky, kteří například nemají internetové připojení. Dále se o cukrárně mohou lidé dozvědět prostřednictvím webových stránek nebo při návštěvě kina, jelikož se cukrárna nachází přímo vedle něj. Kvalitu i chuť si zákazníci zamilují a příjdou jistě cukrárnu navštívit znovu.

V dotazníkovém šetření byla i otázka zaměřená na **podporu prodeje** cukrárny. Více než polovina respondentů uvedla, že by uvítala *zákusek zdarma v den svých narozenin*. Další dvě možnosti by uvítala také téměř polovina respondentů, a to *zákusek zdarma například ke každé páté návštěvě* nebo *vzorky zdarma nového produktu*.

### 3.5 Organizační plán

Na obrázku č. 18 je znázorněno schéma organizační struktury cukrárny. Majitelka má veškerou rozhodovací pravomoc a je jedinou nadřízenou, které jsou všichni ostatní pracovníci přímo podřízeni.



Obrázek č. 17: Organizační struktura cukrárny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.5.1 Lidské zdroje

Zde jsou uvedeny veškeré informace o pracovnících cukrárny. Tyto informace zahrnují pracovní pozice k vykonávání podnikání a potřebný počet na danou pozici, dále kvalifikaci pracovníků, jejich náplň práce a odměnu za vykonanou práci. Od všech pracovníků je vyžadována především spolehlivost a zodpovědnost za svoji práci. **Složení pracovního týmu** cukrárny a jejich **mzdové měsíční náklady** budou vypadat následovně, za předpokladu, že každý rok má 360 dní a 51 týdnů:

➤ Majitelka

Majitelka bude mít po absolvování tříletého studia v oboru Cukrář výuční list. Ze začátku podnikání bude mít majitelka cukrárny nejvíce práce. Bude k dispozici po celou otevírací dobu cukrárny a i mimo ni, kdy začne zhruba dvě hodiny před otevírací dobou, tedy v 6

hodin, společně s dalšími dvěma zkušenými pracovníky v oboru připravovat veškeré nabízené produkty, aby byly čerstvé, a během pracovní doby i další objednané produkty. Bude mít na starosti veškeré objednávky a na pravidelné nákupy surovin má vyhrazenou neděli, kdy je cukrárna zavřená, ovšem ostatní drobnější nákupy může realizovat i kdykoliv v týdnu po uzavření cukrárny. Majitelka si měsíčně první dva roky bude brát příjem ve výši 25 000 Kč a třetí rok bude zvýšen na 27 000 Kč.

➤ Pracovníci ve výrobě

Vyrábět produkty spolu s majitelkou, jak již bylo uvedeno, budou dva pracovníci. Budou zde pracovat každý den od 6 do 15 hodin a připravovat produkty pro zákazníky. Ve čtvrtek, kdy se budou konat cukrářské kurzy, vždy jeden z těchto dvou pracovníků povede kurz. Spolu s majitelkou představují tito tři pracovníci klíčové pracovníky cukrárny, jelikož je jejich cílem nabízet kvalitní a chutné produkty ruční výroby, a právě tohle mají pracovníci ve výrobě na starost. Proto je nutné, aby měli oba pracovníci výuční list v oboru či zkušenosti a měli hlavně k této práci kladný vztah, kdy také na tomto faktoru závisí výsledný výkon cukrárny a spokojenost zákazníků. Mimo přípravu produktů budou na svém pracovišti také udržovat pořádek během své pracovní doby i po jejím skončení. Hodinová mzda každého pracovníka ve výrobě bude činit první dva roky 90 Kč za hodinu a třetí rok bude mzda zvednuta na 95 Kč za hodinu, kdy týdně každý odpracuje přibližně 45 hodin ve výrobě a jednou za 14 dní další cca 3 hodiny za cukrářský kurz, kdy se budou tito dva pracovníci na kurzech střídát. Průměrně tedy každý odpracuje cca 47 hodin týdně. Měsíční mzdové náklady pracovníka ve výrobě jsou znázorněny v tabulce č. 18.

**Tabulka č. 18: Měsíční mzdové náklady pracovníka ve výrobě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady v Kč	2023	2024	2025
<b>Výrobna</b>	16 200	16 200	17 100
<b>Cukrářský kurz</b>	1 400	1 400	1 400
<b>Hrubá mzda</b>	17 600	17 600	18 500
<b>Sociální pojištění (25 %)</b>	4 400	4 400	4 625
<b>Zdravotní pojištění (9 %)</b>	1 584	1 584	1 665
<b>Celkem</b>	23 584	23 584	24 790

➤ Pracovník pro cukrářský kurz

Ve čtvrtky, kdy budou probíhat zmíněné cukrářské kurzy, je bude mít na starosti vždy jeden z pracovníků z výroby, který bude daný kurz vézt a bude k dispozici pro zákazníky. Zde bude pracovník zaplacen jednorázovou odměnou za daný kurz formou 10 % z celkové tržby za každý kurz. Samotný kurz bude trvat přibližně 1 – 2 hodiny, kdy hodinu předem bude daný pracovník chystat prostor pro kurz a hodinu po něm prostor uklidí. Na základě výsledků výzkumu by bylo nejvíce respondentů ochotno zaplatit za jeden kurz částku v rozmezí 501 – 1500 Kč. Pokud by se pohybovala průměrná cena kurzu kolem 1000 Kč a průměrná doba kolem 1 hodiny, kdy by v průměru navštívilo kurz 7 osob, a pracovník získal z celkové tržby za kurz 10 %, činila by odměna celkem 700 Kč. Tato částka bude zahrnuta do přibližného výpočtu měsíční mzdy pracovníka.

➤ Obsluha cukrárny

Jeden pracovník bude mít na starost obsluhu cukrárny, kdy bude k dispozici po celou otevírací dobu a bude obsluhovat zákazníky u pokladny a u stolů. Zároveň bude mít na starost i vyřizování objednávek od zákazníků, jejich příjem i výdej a rezervace cukrářských kurzů. Hodinová mzda byla stanovena pro první dva roky na 85 Kč za hodinu, kdy třetí rok bude mzda zvednuta na 90 Kč za hodinu. Celkem odpracovaných hodin obsluhy cukrárny činí přibližně 50 hodin týdně. Měsíční mzdové náklady majitelky jsou znázorněny v tabulce č. 19.

**Tabulka č. 19: Měsíční mzdové náklady obsluhy cukrárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady v Kč	2023	2024	2025
<b>Hrubá mzda</b>	17 000	17 000	18 000
<b>Sociální pojištění (25 %)</b>	4 250	4 250	4 500
<b>Zdravotní pojištění (9 %)</b>	1 530	1 530	1 620
<b>Celkem</b>	22 780	22 780	24 120

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán představuje jednu z nejpodstatnějších částí podnikatelského plánu. Jedná se o finanční proveditelnost plánu. Podle odhadovaných výnosů a nákladů je následně



vyčíslen odhadovaný výsledek hospodaření, díky čemuž lze zvážit, zda výsledky podnikání přináší očekávaný efekt.

### 3.6.1 Výdaje na založení živnosti

V tabulce č. 20 jsou uvedeny výdaje na založení živnosti, které se skládají z poplatku za výpis z trestního rejstříku a z poplatku za ohlášení řemeslné živnosti.

**Tabulka č. 20: Výdaje na založení živnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	v Kč
výpis z trestního rejstříku	100
ohlášení živnosti	1 000
<b>CELKEM</b>	<b>1 100</b>

### 3.6.2 Počáteční výdaje na podnikání

Největší počáteční výdaje na podnikání představuje rekonstrukce prostor pro cukrárnu, kdy proběhne rekonstrukce na základě souhlasu pronajímatele. Bude provedena rekonstrukce podlah v celém prostoru, bude kompletně nově vymalováno, velký zadní prostor cukrárny bude přizpůsoben tak, aby se zde mohly produkty vyrábět, také bude zrekonstruován prostor pro toalety a další. Na základě uvedených cen dle Ceníků řemesel (2019) bude provedena rekonstrukce za cca 200 000 Kč. Do počátečních výdajů je zahrnuto i stejně podstatné vybavení výrobní, prodejního prostoru, venkovního posezení, kanceláře i toalet a nákup surovin na výrobu produktů. Musí být ze začátku zaplácena i kauce za pronajatý prostor ve výši jednoho nájmu, tudíž o tuto částku se počáteční výdaje také zvýší.

Rekonstrukce prostor	200 000
vybavení výrobní	168 000
vybavení prodejního prostoru	76 100
vybavení venkovního posezení	20 000
vybavení kanceláře	30 000
vybavení wc	12 000
nákup surovin	57355
kauce ve výši jednoho nájmu	19 000
<b>CELKEM</b>	<b>582 455</b>

V tabulce č. X je do provozních nákladů započten nájem, který činí měsíčně 19 000 Kč, kdy ve třetím roce je uveden růst nájmu, který je odhadován na základě vývoje ceny. Dále jsou odhadnuty roční náklady na elektřinu, kdy ve třetím roce je také odhadován její nárůst. Náklady na vodné a stočné jsou vypočítány na základě odhadované spotřeby vody a cen vodného a stočného ve městě Šumperk. Tato cena činí 91,67 Kč/m<sup>3</sup>. Jelikož se bude pravidelně jezdit nakupovat suroviny na výrobu produktů, je do provozních nákladů připočtena také spotřeba pohonných hmot, která je vypočtena na základě současné ceny pohonných hmot, průměrné spotřeby automobilu a odhadovaných ujetých kilometrů. Rozumný podnikatel si zřídí i pojištění podnikatelských rizik, jehož účelem je pokrýt případné mimořádné výdaje spojené například s živelnou katastrofou, škodami vzniklými odcizením nebo vandalismem, ale zahrnuje rovněž pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku třetím osobám. Výše tohoto pojištění byla odhadnuta dle online kalkulace v závislosti na výběru rizik, která mohou nastat. Dále jsou uvedeny náklady na využívání platebního terminálu, kdy se bude mimo měsíční platbu 200 Kč strhávat také 1,34 % z provedené transakce. V tabulce č. 21 jsou odhadnuty i roční náklady na propagaci, která zahrnuje i náklady za internet a paušál za telefon, a také na nečekané opravy a udržování.

**Tabulka č. 21: Provozní náklady**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Nájem	19000	19000	20000
Elektřina	35000	35000	38000
Vodné a stočné	6300	6300	7400
Osobní náklady	512585	512585	526130
Pohonné hmoty	7250	7250	8320
Pojištění podnikatelských rizik	10000	10000	10000
Platební terminál	2400	2400	2400
Propagace	33025	33025	34025
Vedení běžného účtu	100	100	100
Opravy a udržování	10000	10000	10000
<b>CELKEM</b>	<b>635660</b>	<b>635660</b>	<b>656375</b>

Vzhledem k celkem vysokým počátečním výdajům se majitelka rozhodla vzít si úvěr od banky za účelem financování těchto výdajů. Majitelka má k dispozici finanční zdroje ve výši 100 000 Kč. Úvěr bude přijat ve výši 600 000 Kč při roční úrokové sazbě 11,97 %

na dobu 94 měsíců, což je 7 let a 8 měsíců. Měsíční splátka je vyčíslena na 8 000 Kč. V tabulce č. 22 je rozepsána splátka na úrok a úmor, ze kterých se skládá. Na úrocích bude zapláceno 149 630 Kč. Splátka je peněžním výdajem, ale pouze úrok je nákladem.

**Tabulka č. 22: Splátky úvěru za rok**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Úmor	84509	84509	84509
Úrok	11491	11491	11491
Splátka	96 000	96 000	96 000

Tabulka č. 23 zobrazuje celkové roční náklady v realistické variantě. Ty zahrnují provozní náklady, náklady na pořízené suroviny a také nákladové úroky z pořízeného bankovního úvěru.

**Tabulka č. 23: Celkové roční náklady v realistické variantě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Provozní náklady	635660	635660	656375
Náklady na suroviny	57355	58462	60235
Nákladové úroky	11491	11491	11491
<b>Celkem</b>	<b>704506</b>	<b>705613</b>	<b>728101</b>

Tabulka č. 24 znázorňuje celkové roční tržby z prodeje produktů a služeb v optimistické, realistické a pesimistické variantě, kdy lze předpokládat, že tržby v optimistické variantě budou o 15 % vyšší než u realistické a u pesimistické varianty o 15 % nižší než u realistické. Roční tržby byly odhadovány i na základě vývoje nezaměstnanosti, kdy tento ukazatel v čase klesal, tudíž je více obyvatel zaměstnaných a disponují příjmy, za které si například mohou koupit něco dobrého v cukrárně.

**Roční tržby optimistická a pesimistická varianta**

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Varianta</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1100536	1108123	1137642	Optimistická
	956988	963585	989254	Realistická
	813440	819047	840866	pesimistická

V tabulce č. 25 je uveden výsledek hospodaření v optimistické, realistické a pesimistické variantě, kdy se počítalo opět s hodnotou 15 % pro optimistickou i pro pesimistickou variantu.

	2023	2024	2025	Varianta
Výsledek hospodaření	290354,1	296668,1	300325,9	Optimistická
	252482	257972	261153	Realistická
	214609,9	219276	221980,2	pesimistická

### 3.6.3 Plán výnosů, nákladů a zisku

Plán celkových výnosů, nákladů i zisku v prvních třech letech je uveden v tabulce č. X.

Plán výnosů, nákladů a zisku za období 2023 – 2025

	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	956988	963585	989254
Výkonová spotřeba	98655	99762	105635
Osobní náklady	512585	512585	526130
Ostatní provozní náklady	81775	81775	84845
Provozní výsledek hospodaření	263973	269463	272644
Nákladové úroky	11491	11491	11491
Finanční výsledek hospodaření	252482	257972	261153
Daň z příjmů [19 %]	47972	49015	49619
<b>VH po zdanění</b>	<b>204510</b>	<b>208957</b>	<b>211534</b>

Výsledek hospodaření po zdanění dosáhl čistého zisku ve všech třech letech nad 200 000 Kč, kdy je vidět, že bylo dosaženo stanoveného střednědobého cíle, a to dosahovat do dvou let podnikání stabilního čistého zisku ve výši minimálně 200 000 Kč ročně.

### 3.7 Analýza a zhodnocení rizik

V tabulce č. 24 jsou identifikována potenciální rizika, která mohou během provozu cukrárny Sladké z nebe nastat. Součástí tabulky je i scénář, který popisuje činnost, jež nastane v případě, že se uvedené riziko stane reálným. Tabulka také obsahuje pravděpodobnost výskytu rizik, míru dopadu rizik na dané podnikání a na základě kombinace těchto dvou ukazatelů jsou rizika vyhodnocena.

**Tabulka č. 24: Rizika projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Riziko</b>	<b>Scénář</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hodnota rizika</b>
<b>1</b>	Nízký zájem zákazníků o produkty cukrárny, o cukrářské kurzy	Nízké tržby a zisk, neschopnost platit pracovníky	SP	SD	SHR
<b>2</b>	Změny v legislativě ČR	Zvýšení provozních nákladů, ukončení podnikání	SP	VD	VHR
<b>3</b>	Krádež v cukrárně, vandalismus	Uzavření cukrárny na určitou dobu, nízké tržby	VP	VD	VHR
<b>4</b>	Poškození cukrárny, poškození vybavení	Růst nákladů, pozastavení výroby, provozu cukrárny	SP	VD	VHR
<b>5</b>	Napadení pracovníka cizí osobou	Pozastavení pracovní činnosti pracovníka	MP	MD	NHR
<b>6</b>	Přírodní katastrofa	Růst nákladů na opravy, přerušení provozu cukrárny, nízké/žádné tržby	NP	VD	SHR

Následně jsou uvedena možná opatření proti uvedeným rizikům, díky kterým může být dané riziko zmírněno nebo úplně eliminováno (viz tabulka č. 25).

### Tabulka č. 25: Opatření proti rizikům

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Opatření</b>
<b>1</b>	Lepší propagace, akce
<b>2</b>	Tento faktor nelze nijak ovlivnit
<b>3</b>	Instalace kamerového systému
<b>4</b>	Sjednat vhodné pojištění
<b>5</b>	Instalace kamerového systému
<b>6</b>	Sjednat pojištění proti živelným pohromám

### 3.8 Časový harmonogram realizace

Časový harmonogram realizace zahrnuje činnosti od zahájení samotné podnikatelské činnosti, přes potřebnou rekonstrukci prostor, přes kompletní vybavení cukrárny až po její otevření.

- zahájení (ohlášení) živnosti 1. 9. 2022,
- zřízení běžného účtu 1. 9. 2022,
- výběr pracovníků 2. 9. – 2. 10. 2022,
- zařízení bankovního úvěru 5. 9. 2022,
- rekonstrukce prostor cukrárny 5. 10. – 5. 12. 2022,
- kompletní vybavení prostor cukrárny 5. 1. – 25. 1. 2023,
- výběr dodavatelů 5. 1. – 5. 2. 2023,
- tvorba webu, sociálních sítí 15. 1. – 22. 1. 2023,
- tvorba vizitek 20. 1. 2023,
- otevření cukrárny. 1. 2. 2023.

## ZÁVĚR

Hlavní cíl této diplomové práce bylo sestavení reálného podnikatelského plánu pro založení nového cukrárny Sladké z nebe ve městě Šumperk, která bude poskytovat zákazníkům sortiment kvalitních produktů ruční výroby a také služby formou cukrářských kurzů, o které měli respondenti zájem.

Krátkodobým cílem bylo získat do jednoho roku alespoň 40 pravidelných zákazníků. Na základě využití uvedených komunikačních nástrojů a výsledku dotazníku, kdy má o otevření nové cukrárny zájem téměř 75 % respondentů, což představuje cca 200 respondentů, lze předpokládat, že bude krátkodobého cíle dosaženo. Druhým cílem, střednědobým, bylo stanovení, že do dvou let bude cukrárna vykazovat čistý zisk alespoň 200 000 Kč, což se na základě získaných tržeb a vynaložených nákladů podařilo.

Práce sestávala ze tří částí, z teoretických východisek práce, z analýzy problému a současné situace a z vlastních návrhů řešení. V analytické části byly provedeny standardní analýzy podnikatelského prostředí, které představovalo obecné prostředí kolem cukrárny, které bylo analyzováno prostřednictvím analýzy PEST se zaměřením na danou oblast podnikání a byly zde zjišťovány případné příležitosti na trhu, které by cukrárna mohla využít, či hrozby, kterým se má vyhnout nebo je eliminovat. Bližším prostředím cukrárny je oborové prostředí, ve kterém byli prostřednictvím Porterova modelu pěti sil analyzováni konkurenti cukrárny, také dostupné substituty, a dále také potenciální zákazníci a dodavatelé cukrárny, přičemž byla hodnocena jejich vyjednávací síla. Následně byl proveden vlastní marketingový průzkum u potenciálních zákazníků formou dotazníkového šetření s cílem zjištění poptávky a jejich preferencí v této oblasti. Byly analyzovány vlastní zdroje a schopnosti cukrárny, aby byly zjištěny její silné a slabé stránky. Závěrem byla provedena SWOT analýza a na jejím základě vybraná strategie diferenciací pro novou cukrárnu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALOUÏ, F. a A. KARAMI, 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. 1. London: Thomson. ISBN 1-86152-962-7.

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOUDEK, J., M. HENYCH, S. KUBÁTOVÁ a kol., 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. vyd. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.

BUSINESS.CENTER.CZ, 2018. *Družstvo*. [online]. ©2019 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo-predpisy/formy-podnikani/druzstvo/>.

BUSINESSINFO.CZ, 2018a. *Obchodní korporace – založení a vznik*. [online]. ©2019 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>.

BUSINESSINFO.CZ, 2018b. *Řemeslná živnost pro fyzické osoby s bydlištěm na území ČR*. [online]. ©2019 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/remeslna-zivnost-fo-bydliste-uzemi-cr-4899.html>.

BUSINESSVIZE, 2018. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. ©2011 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

CENÍKY ŘEMESEL, 2019. *Malíři*. [online]. ©2011 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.cenikyremesel.cz/ceniky/sadrokartonari>

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

CUKRÁŘSTVÍ LIBINA, 2019. *Úvod*. [online]. ©2015-2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://cukrarstvi-libina.cz>.



ČSÚ, 2019a. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

ČSÚ, 2019b. *Obyvatelstvo Olomouckého kraje v roce 2018* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-olomouckeho-kraje-v-roce-2018>.

ČSÚ, 2019c. *Spotřeba potravin – 2017* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565936/2701391801.pdf/e7d7123e-b288-4336-92b2-f8be22ebdae8?version=1.1>.

FINANCE.CZ, 2019. *Chci podnikat. Živnost, nebo s. r. o. ?* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/516802-chci-podnikat-zivnost-nebo-s-r-o/>.

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GOOGLE MAPS, 2019a. *Šumperk*. [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/787+01+Šumperk/@49.9825163,16.8953093,12z/data=!4m5!3m4!1s0x47121a59d8825cbb:0x47d4bff1e5f9e48f!8m2!3d49.9778407!4d16.9717754>.

GOOGLE MAPS, 2019b. *Šumperk*. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.9636763,16.9769501,3a,75y,84.03h,93.28t/data=!3m6!1e1!3m4!1sENAG4BMYjF1dMbdFcaWTg!2e0!7i13312!8i6656>.

HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.

HISRICH, R. D. a M. P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

- JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KARAMEL, 2019. *Cukrárna Karamel*. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.karamel.cz/cz/>.
- KARLÍČEK, M., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4208-3.
- KERMALLY, S., 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG., 2004. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOURDI, J., 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025127254.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KURZY.CZ, 2019a. *Elektřina - aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny - od 11.3.2016 - měna CZK* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/nr\\_index.asp?A=5&idk=142&od=11.3.2016&curr=CZK&default\\_curr=EUR&unit=&lg=1](https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=142&od=11.3.2016&curr=CZK&default_curr=EUR&unit=&lg=1).

KURZY.CZ, 2019b. *Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=01.12.2015&do=23.01.2019&compare=Zobraz>.

MANAGEMENT, MARKETING. Primární a sekundární zdroje dat. *Studentske.eu* [online]. ©2018 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/6-primarni-sekundarni-zdroje-dat.html>.

METODICKÁ PODPORA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE, 2018. *Rozšířená SWOT analýza* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/rozsirenaswot-analyza.html>.

MÍSTOPISNÝ PRŮVODCE PO ČR, 2019. *Počet obyvatel obce Šumperk* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/rozsirenaswot-analyza.html>.

PENÍZE.CZ, 2019. *Paušální daň: Zbaví vás daňového přiznání, kontrol z berňáku i EET* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/dan-z-prijmu/319130-pausalni-dan-zbavi-vas-danoveho-priznani-kontrol-z-bernaku-i-eet>.

RIPRAN, 2019a. *Doporučené tabulky pro verbální hodnocení rizika* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://ripran.cz/tabulky.html>.

RIPRAN, 2019b. *Charakteristika metody RIPRAN* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://ripran.cz>.

RIPRAN, 2019c. *Proč používat metodu RIPRAN* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://ripran.cz/proc-pouzivat-ripran.html>.

ŘEMESLA: SPEKTRUM ZDRAVÍ, 2019. *Historie cukrářství v českých zemích* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/remesla/z-historie-cukrarstvi-vite-ze-cukr-byl-kdysi-povazovan-za-lek>.

SAUNDERS, M., P. LEWIS a A. THORNHILL, 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall. ISBN 978-027-3716- 860.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71793-67-1.

SCHMIDTOVÁ, J., 1990. *Hygienická péče a předpisy v zařízeních potravinářského obchodu a společného stravování*. Merkur. ISBN 80-7032-504-6.

SREALITY.CZ, 2019. *Pronájem obchodního prostoru 200 m<sup>2</sup>* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/sumperk-cast-obce-sumperk-ulice-masarykovo-nam-/3772558940#img=0&fullscreen=false>.

SRPOVÁ, J., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada).

ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠUMPERSKO.NET, 2017. *Šumperk se těší přízni turistů* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://zpravodajstvi.sumpersko.net/Sumperk-se-tesi-prizni-turistu-10279/clanek>.

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Statistiky - Olomoucký kraj (archiv)* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/archiv>.

ÚSTAV PRÁVA A PRÁVNÍ VĚDY, 2019. *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP)* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>.

VAŠÍČEK, 2019. *O společnosti*. [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.vasicekzabreh.cz>.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, J. a kol., 2006. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Fortuna.

ISBN 80-7168-979-3.

WIKISOFIA, 2019. *Interval spolehlivosti* [online]. ©2013 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Interval\\_spolehlivosti](https://wikisofia.cz/wiki/Interval_spolehlivosti).

ZICHOVÁ, J., 2008. *Živnostenské podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-001-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vlivy působící na společnost.....	17
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil.....	20
Obrázek č. 3: Využití výsledků pro SWOT analýzu.....	27
Obrázek č. 5: Mapa města Šumperk.....	45
Obrázek č. 6: Míra inflace v procentech.....	51
Obrázek č. 7: Vývoj ceny elektřiny za období leden 2016 – leden 2019 v ČR.....	51
Obrázek č. 8: Ceny pohonných hmot za období leden 2016 – prosinec 2018 v ČR.....	52
Obrázek č. 9: Spádová oblast cukrárny.....	54
Obrázek č. 10: Přímá konkurence nově začínající cukrárny v Šumperku.....	55
Obrázek č. 11: Nepřímá konkurence nově začínající cukrárny v Šumperku.....	57
Obrázek č. 12: Logo cukrárny.....	83
Obrázek č. 13: Lokalita cukrárny.....	83
Obrázek č. 14: Prostory pro cukrárnu.....	84
Obrázek č. 15: Interiér cukrárny.....	85
Obrázek č. 16: Půdorys cukrárny.....	89
Obrázek č. 17: Vizitka cukrárny.....	100
Obrázek č. 18: Organizační struktura cukrárny.....	102

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Intervaly spolehlivosti .....	25
Tabulka č. 2: Hodnocení SWOT analýzy .....	28
Tabulka č. 3: Třídy pravděpodobnosti .....	31
Tabulka č. 4: Třídy dopadu na projekt .....	31
Tabulka č. 5: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika .....	32
Tabulka č. 6: Doporučená tabulka pro přiřazení výsledné pravděpodobnosti.....	32
Tabulka č. 7: Srovnání přímé konkurence v Šumperku z pohledu MM 4P .....	56
Tabulka č. 8: Hodnocení SWOT analýzy .....	78
Tabulka č. 9: Průměrná doba výrobních procesů.....	86
Tabulka č. 10: Vybavení cukrárny .....	87
Tabulka č. 11: Výrobní kapacita jednotlivých zařízení.....	88
Tabulka č. 12: Otevírací doba cukrárny .....	89
Tabulka č. 13: Provozní náklady cukrárny .....	90
Tabulka č. 14: Ceník nabízených produktů .....	97
Tabulka č. 15: Předpokládané měsíční tržby z prodeje produktů.....	98
Tabulka č. 16: měsíční a roční tržby cukrárny celkem.....	99
Tabulka č. 17: Náklady na propagaci cukrárny .....	101
Tabulka č. 18: Měsíční mzdové náklady pracovníka ve výrobě.....	103
Tabulka č. 19: Měsíční mzdové náklady obsluhy cukrárny .....	104

Tabulka č. 20: Výdaje na založení živnosti .....	105
<b>Tabulka č. 21: Provozní náklady .....</b>	<b>106</b>
Tabulka č. 22: Splátky úvěru za rok.....	107
Tabulka č. 23: Celkové roční náklady v realistické variantě.....	107
Tabulka č. 24: Rizika projektu.....	109
Tabulka č. 25: Opatření proti rizikům .....	110



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj obyvatelstva města Šumperk za jednotlivé roky.....	46
Graf č. 2: Pohyb obyvatelstva města Šumperk k 31. 12. 2018.....	47
Graf č. 3: Rozdělení obyvatelstva podle pohlaví k 1. 1. 2019.....	48
Graf č. 4: Rozdělení obyvatelstva podle věku k 1. 1. 2019.....	48
Graf č. 5: Průměrná roční spotřeba cukru na 1 obyvatele v ČR.....	49
Graf č. 6: Průměrná roční spotřeba ostatních cukrářských surovin na 1 obyvatele v ČR .....	50
Graf č. 7: Nezaměstnanost v Šumperku .....	50
Graf č. 8: Návštěvnost cukráren respondenty .....	63
Graf č. 9: Četnost návštěv cukráren respondenty .....	63
Graf č. 10: Preference respondentů doby návštěvy cukrárny .....	64
Graf č. 11: Útrata respondentů za 1 návštěvu v cukrárně.....	64
Graf č. 12: Zájem respondentů o novou cukrárnu.....	65
Graf č. 13: Preference respondentů nabízených produktů.....	65
Graf č. 14: Preference respondentů při návštěvě cukrárny.....	66
Graf č. 15: Ochota respondentů zaplatit za 1 zákusek .....	67
Graf č. 16: Ochota respondentů zaplatit za objednávku jednopatrového dortu.....	67
Graf č. 17: Zájem respondentů o nabídku cukrářských kurzů .....	68
Graf č. 18: Preference respondentů nabídky cukrářských kurzů .....	68
Graf č. 19: Ochota respondentů zaplatit za cukrářský kurz.....	69

Graf č. 20: Zájem respondentů o koupi cukrářského kurzu jako dárek .....	69
Graf č. 21: Zájem respondentů o akce v nové cukrárně .....	70
Graf č. 22: Preference respondentů způsobu získání informací o nové cukrárně.....	70
Graf č. 23: Preference respondentů způsobu komunikace s cukrárnou .....	71
Graf č. 24: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	72
Graf č. 25: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu.....	72
Graf č. 26: Rozdělení respondenta dle místa bydliště .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník.....	124
-----------------------------	-----

## Poptávka a preference potenciálních zákazníků nové cukrárny v Šumperku

Vážení respondenti,

obracím se na Vás v záležitosti spolupráce na výzkumu ve své diplomové práci, který zpracovávám v rámci Fakulty podnikatelské, VUT v Brně. V rámci výzkumu bych Vás chtěla poprosit o spolupráci při vyplnění dotazníku na téma „Poptávka a preference potenciálních zákazníků nové cukrárny v Šumperku“, jehož cílem je na základě získaných odpovědí sestavit vhodný marketingový mix nové cukrárny. Váš názor je proto velice cenným zdrojem dat. Výzkum je zcela anonymní a výsledky slouží pouze pro účely závěrečné práce.

Dotazník by vám neměl zabrat více než 10 minut.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Ivona Rambousková

\*Povinné pole

### 1. Navštěvujete cukrárny? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano (pokračujte otázkou č. 2)
- Ne (pokračujte otázkou č. 17)

### 2. Kolikrát do měsíce navštěvujete cukrárny?

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1-3 krát
- 4-5 krát
- 6 a více krát

### 3. V jakou dobu navštěvujete cukrárnu nejčastěji?

*Označte jen jednu elipsu.*

- 8:00 - 12:00 hodin
- 12:00 - 15:00 hodin
- 15:00 - 18:00 hodin

**4. Kolik nejčastěji utratíte během 1 návštěvy v cukrárně?***Označte jen jednu elipsu.*

- 100 Kč a méně  
 100-300 Kč  
 300-500 Kč  
 500 Kč a více

**5. Uvítali byste novou cukrárnu v Šumperku?***Označte jen jednu elipsu.*

- 1 (Rozhodně ano)  
 2 (Spíše ano)  
 3 (Nevím)  
 4 (Spíše ne)  
 5 (Rozhodně ne)

**6. Které z níže uváděných produktů byste rádi uvítali v nabídce cukrárny?***Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	1 (Rozhodně ano)	2 (Spíše ano)	3 (Nevím)	4 (Spíše ne)	5 (Rozhodně ne)
Tradiční zákusky (větrník, věneček, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravé a fitness dezerty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradiční dorty (čokoládové, ovocné, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepečené dorty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sezónní dorty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezlepkové produkty (zákusky, dorty)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fondue (=čokoláda připravená podobně jako čokoládová poleva, kdy se do čokolády namáčejí kousky ovoce a jiné)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zmrzlina/poháry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Káva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koktejly (zmrzlinové, ovocné, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Které z níže uváděných faktorů jsou pro Vás klíčové při návštěvě cukrárny?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	1 (Rozhodně ano)	2 (Spíše ano)	3 (Nevím)	4 (Spíše ne)	5 (Rozhodně ne)
kvalita produktů a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
venkovní posezení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dopravní dostupnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
parkování u cukrárny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rozvoz produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vzhled výlohy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rezervace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
platba kartou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
recenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Kolik jste ochotni zaplatit za 1 zákusek v cukrárně?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- 20 Kč a méně  
 20 - 40 Kč  
 40 - 60 Kč  
 60 Kč a více

**9. Kolik jste ochotni zaplatit za objednávku jednopatrového dortu v cukrárně?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- 200 Kč a méně  
 200 - 400 Kč  
 400 - 600 Kč  
 600 Kč a více

**10. Uvítali byste pro sebe či své blízké možnost naučit se některé dezerty sami vyrobit formou cukrářských kurzů?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano (pokračujte otázkou č. 11)  
 Ne (pokračujte otázkou č. 14)

**11. Která z níže uváděných možností nejvíce odráží Váš zájem v oblasti zaměření nabídky cukrářského kurzu? (můžete označit více odpovědí)**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Výroba tradičních zákusků a dortů
- Práce s čokoládou a jiné hmoty pro dekorace
- Příprava krémů a polev
- Výroba korpusů
- Výroba fitness dezertů
- Výroba bezlepkových dezertů
- Jiné: \_\_\_\_\_

**12. Kolik byste byli ochotni za cukrářský kurz zaplatit?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- 500 a méně Kč
- 500-1000 Kč
- 1000-1500 Kč
- 1500-2000 Kč
- 2000 a více Kč

**13. Darovali byste tento cukrářský kurz svým blízkým např. formou voucheru jako dárek?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 (Rozhodně ano)
- 2 (Spíše ano)
- 3 (Nevím)
- 4 (Spíše ne)
- 5 (Rozhodně ne)

**14. Kterou z níže uváděných akcí byste uvítali v nabídce cukrárny?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Vzorky zdarma nového produktu
- Zákusek zdarma např. ke každé 5. návštěvě
- Zákusek zdarma v den narozenin
- Při koupi určitého počtu zákusků káva zdarma
- Jiné: \_\_\_\_\_

**15. Co Vás přijme navštívit nový podnik v oblasti cukrárenství?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	1 (Rozhodně ano)	2 (Spíše ano)	3 (Nevím)	4 (Spíše ne)	5 (Rozhodně ne)
vlastní vyhledání na webu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doporučení od známých	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklamy na sociálních sítích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
na základě vlastních zkušeností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Které z níže uváděných způsobů komunikace byste preferovali pro upozorňování na akce, novinky, rezervace, newslettery a další?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	1 (Rozhodně ano)	2 (Spíše ano)	3 (Nevím)	4 (Spíše ne)	5 (Rozhodně ne)
Místo prodeje (cukrárna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonicky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociální sítě (facebook, instagram)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Jakého jste pohlaví? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- Žena  
 Muž

**18. Jaký je Váš sociální status? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- studenti  
 dospělí  
 rodiče s dětmi  
 senioři



**19. Kde bydlíte?\***

*Označte jen jednu elipsu.*

- centrum Šumperka
- okrajové části Šumperka (ul. Temenická, Bratrušovská, ...)
- okolní obce kolem Šumperka do 10 km (Vikýřovice, Bludov, ...)
- okolní obce kolem Šumperka nad 10 km (Loučná nad Desnou, Libina, Štíty, ...)
- Jiné: \_\_\_\_\_