



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

STUDIE PROVEDITELNOSTI A ZHODNOCENÍ RIZIK NOVĚ BUDOVANÉ PODNIKATELSKÉ JEDNOTKY

FEASIBILITY STUDY AND RISK ASSESSMENT IN A NEW BUSINESS UNIT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavla Čechová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka:	Bc. Pavla Čechová
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19
Ústav:	Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Studie proveditelnosti a zhodnocení rizik nově budované podnikatelské jednotky

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je zhodnotit možnost rozšíření podnikatelských aktivit a příslušných rizik ve vybrané společnosti o cukrářskou výrobu a její distribuci.

Seznam doporučené literatury:

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8-247-1545-2.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRULIŠ, Jiří, 2011. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. 1. Praha: Linde. ISBN 9788072018352.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. 1. Praha: Graga Publishing. ISBN 978-8-247-2049-4.

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

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením investičního záměru včetně identifikace a zhodnocení rizik na nově budovanou podnikatelskou jednotku. Tím se rozumí rozšíření existující brněnské kavárny o cukrářskou výrobu a její distribuci. Cílem práce je zpracovat kompletní studii proveditelnosti a na základě získaných dat posoudit realizovatelnost tohoto projektu. Struktura práce je přizpůsobena danému tématu zaměřuje se převážně na marketingový výzkum, odhad poptávky a zhodnocení rizik. Součástí studie proveditelnosti je několik kapitol, které popisují jednotlivé fáze projektu. Celá práce vychází z dat čerpaných z odborné literatury, internetových zdrojů, interní a externí analýzy okolí, odhadu poptávky na základě dotazníkového šetření a vlastních zkušeností v oboru podnikání.

Abstract

This master thesis describes a valorisation of investment intention involving an assessment of risks of a new-built business unit. It means an extension of an existing café in Brno for a confectionery production and its distribution. A goal of this thesis is to make a complete study of feasibility and to evaluate ability to realize this project, based on achieved data. Structure of the thesis is adapted on a certain topic and it focuses especially on a marketing research, an estimate of a demand and assessment of risks. Several chapters describing certain parts of the project are a part of the study of feasibility. Whole feasibility study is based on a data drawn from a professional literature, internet resources, intern and extern analysis of a surroundings, the estimation of demand based on a questionnaire survey and own experience in a specialization of business.

Klíčová slova

studie proveditelnosti, podnikatelský plán, marketingový výzkum, analýza rizik, investiční projekt

Keywords

feasibility study, business plan, marketing research, risk analysis, investment project

Bibliografická citace

ČECHOVÁ, Pavla. Studie proveditelnosti a zhodnocení rizik nově budované podnikatelské jednotky [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116525>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Studie proveditelnosti a zhodnocení rizik nově budované podnikatelské jednotky jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Moje největší poděkování patří panu doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení mojí diplomové práce, za všechny jeho cenné rady, zkušenosti, trpělivost a také za drahocenný čas, který mi poskytl. Děkuji také své rodině, přátelům a spolužákům za podporu a vzájemnou spolupráci.

OBSAH

OBSAH	8
1 ÚVOD.....	10
2 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1 Základní pojmy	12
3.1.1 Podnik.....	12
3.1.2 Podnikatel.....	12
3.1.3 Projekt.....	12
3.1.4 Řízení rizik	13
3.2 Podnikatelský plán	13
3.2.1 Proces a příprava realizace projektu.....	13
3.3 Metodika zavedení změny strategie ve firmě	15
3.3.1 První etapa.....	15
3.3.2 Druhá etapa.....	16
3.3.3 Třetí etapa	16
3.4 Marketingový výzkum pro tržní analýzy.....	16
3.4.1 Definice marketingového výzkumu.....	17
3.4.2 Členění marketingového výzkumu.....	17
3.4.3 Proces marketingového výzkumu.....	20
3.4.4 Rozhodování o ceně.....	21
3.5 Studie proveditelnosti.....	21
3.5.1 Smysl a využití studie proveditelnosti	22
3.5.2 Další typy studie proveditelnosti	22
3.5.3 Obecná struktura	22
3.5.4 Stručný popis myšlenky projektu a jeho etap.....	25
3.5.5 Marketingová analýza	25
3.6 Riziko	27
3.6.1 Definice a základní pojmy.....	27
3.6.2 Měření.....	29
3.6.3 Klasifikace.....	29
3.6.4 Analýza rizik	30
3.6.5 Metody snižování rizik	31
3.7 Charakteristické znaky úspěšné firmy.....	32

4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
4.1	Popis vybrané společnosti.....	35
4.1.1	<i>Historie společnosti</i>	35
4.1.2	<i>Organizační struktura společnosti</i>	36
4.2	Marketingový mix (4P).....	37
4.2.1	<i>Product (produkt)</i>	37
4.2.2	<i>Price (cena)</i>	38
4.2.3	<i>Place (distribuční cesty)</i>	39
4.2.4	<i>Promotion (propagace)</i>	40
4.3	PEST analýza	41
4.3.1	<i>Sociální faktory</i>	41
4.3.2	<i>Ekonomické faktory</i>	44
4.3.3	<i>Politické a právní faktory</i>	46
4.3.4	<i>Technologické faktory</i>	47
4.4	Porterova analýza	47
4.4.1	<i>Hrozba intenzivní odvětvové konkurence</i>	47
4.4.2	<i>Hrozba nově vstupujících firem</i>	51
4.4.3	<i>Hrozba substitučních produktů</i>	51
4.4.4	<i>Hrozba rostoucí kompetence/síly dodavatelů</i>	51
4.4.5	<i>Hrozba rostoucí kompetence/síly zákazníků</i>	52
4.5	Odhad poptávky	52
4.5.1	<i>Dotazníkové šetření</i>	52
4.5.2	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i>	59
4.6	SWOT analýza	61
4.6.2	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	62
5	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ.....	64
5.1	Námět projektu	64
5.2	Titulní strana a úvod	64
5.3	Výchozí stav projektu, zdůvodnění realizace projektu a analýza jeho potřeby	65
5.4	Popis projektu a jeho etap	66
5.5	Management projektu a řízení lidských zdrojů	67
5.6	Technické a technologické řešení projektu	68
5.7	Finanční plán	69
5.7.1	<i>Počáteční výdaje</i>	69
5.7.2	<i>Zdroj financování</i>	70
5.7.3	<i>Zahajovací rozvaha</i>	70

5.7.4	<i>Předpokládané náklady</i>	71
5.7.5	<i>Výkaz zisků a ztrát/Cash flow</i>	71
5.8	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	73
5.9	Analýza rizik	74
5.9.1	<i>Identifikace rizik</i>	74
5.9.2	<i>Hodnocení rizik</i>	75
5.9.3	<i>Mapa rizik</i>	77
5.9.4	<i>Opatření ke snížení rizik</i>	79
5.9.5	<i>Pavučinový graf</i>	80
5.9.6	<i>Náklady opatření</i>	82
5.10	Harmonogram projektu	83
5.10.2	<i>Závěrečné shrnující hodnocení projektu</i>	85
6	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM GRAFŮ	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM ZKRATEK	93
	SEZNAM PŘÍLOH	94

1 ÚVOD

Studie proveditelnosti představuje nezbytný nástroj při řízení projektové činnosti, který pomáhá zjistit realizovatelnost a ekonomickou efektivitu projektu a posuzuje jeho komplexní řešení. Základním prvkem studie proveditelnosti je kvalitně vypracovaný dokument, který má za úkol zhodnotit předem zamýšlený investiční záměr. Jejím účelem je vyhodnocení veškerých návrhů alternativ a posouzení, jak jsou tyto návrhy realizovatelné a zároveň poskytnout veškeré důležité podklady pro investiční rozhodnutí.

Studie proveditelnosti má stále větší oblibu a je nedílnou součástí při investičním rozhodování jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru. Posouzením zpracovaného dokumentu je možné zhodnotit efektivitu, realizovatelnost a rizika spojená s projektem, ještě před jeho realizací. Projekty jsou ovlivňovány vnitřními a vnějšími faktory, v nichž velkou roli hraje vnější faktor, a to poptávka. Při nesprávném odhadu poptávky ve fázi předinvestiční se můžeme setkat s nepříznivým dopadem na vývoj projektu. Tyto jevy jsou velmi často spojeny s finančními ztrátami, které vedou k nestabilitě firmy nebo v nejhorším případě k bankrotu. Proto je velmi důležité ve studii proveditelnosti zpracovat marketingovou analýzu, která se věnuje konkrétní analýze trhu, odhadu poptávky a také zvolí správnou marketingovou strategii. Bohužel tato část u mnoha případů bývá často podceňována a celou studii proveditelnosti poté tento jev zkresluje.

Kvalitně zpracovaná studie proveditelnosti by měla odhalit předpoklady k dosažení příznivého fungování na trhu nebo naopak předejít hrozícímu riziku, které může nastat a způsobit nepříznivé vlivy v podnikatelské sféře.

Současně studie proveditelnosti obsahuje analýzu rizik, která není jednoduchým procesem a je třeba důkladně zvážit všechny faktory, které na zkoumaný problém působí. Nutností je zhodnotit komplexně všechna možná nebezpečí, která by mohla ohrozit podnik. Tyto hrozby lze minimalizovat pomocí vhodně zvoleného opatření.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá posouzením studie proveditelnosti a zhodnocením jejich rizik v nově budované podnikatelské jednotce. Jedná se o rozšíření stávající firmy o novou podnikatelskou činnost a tou je cukrářská výroba a její distribuce. Stávající firma působí na trhu necelé tři roky a nabízí gastronomické služby pro veřejnost. Provozuje kavárnu a bistro v Brně a její velkou předností jsou domácí dezerty. Cílem práce je zpracování projektové dokumentace a následného vyhodnocení, zda se firmě vyplatí rozšířit svoji podnikatelskou činnost o cukrářskou výrobu a její distribuci.

Velká část diplomové práce se věnuje marketingové analýze, ve které je proveden marketingový výzkum a odhad budoucí poptávky po cukrářské výrobě.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí. První obsahuje teoretická východiska, která jsou přizpůsobena obsahu této práce a jsou s problematikou úzce spjata. Zde jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti podnikání, studie proveditelnosti, marketingové analýzy, klasifikace a zhodnocení rizik.

Druhá část se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího okolí, vyhodnocením těchto analýz a také zpracováním kvalitativního dotazníkového šetření, které napomáhá stanovit budoucí odhad poptávky. Na závěr tyto nasbírané informace komplexně shrnuje SWOT analýza.

Třetí a zároveň poslední část je praktická, která má za úkol zhodnotit technicko-ekonomické posouzení realizovatelnosti investičního záměru dané problematiky. Dále je v této části identifikace a zhodnocení rizik včetně navrhovaných opatření.

Závěrem je shrnutí a posouzení celého investičního projektu, který má za úkol zhodnotit, do jaké míry je projekt realizován, jaké mu hrozí rizika a jak tyto rizika efektivně minimalizovat.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce se zabývá vymezením důležitých základních pojmů spojených s problematikou studie proveditelnosti.

3.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Tato část se věnuje popisu nejzákladnějších pojmů, které jsou stavebním kamenem pro diplomovou práci.

3.1.1 Podnik

Za podnik se považuje pojem, který nazývá organizaci za účelem produkce zisku. Jeho blízkým příbuzným je pojem firma, která označuje obchodní název podniku, převážně však obchodní společnost. Obecně se dá podnik vyjádřit jako obchodní nebo ekonomická organizace, ve které je cílem produkovat výrobky a služby. Tím lze dosáhnout přeměnou vstupů na výstupy s předem stanovenými podmínkami výroby a prodeje (ManagementMania).

3.1.2 Podnikatel

Dle občanského zákoníku se za podnikatele považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Splnění podmínek určující zápis těchto osob do obchodního rejstříku pak určuje zákon jiný. Za podnikatele se dále považuje osoba vlastníci živnostenské nebo jiné oprávnění (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012).

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012)

3.1.3 Projekt

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace a daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002)

Projekt se v dnešní době používá na vyjádření procesu plánování a řízení rozsáhlých operací, u kterých nepotřebujeme znát pouze výsledek, nýbrž celý tvůrčí proces. Z výše uvedené definice vyplývá závěr s těmito charakteristickými znaky:

- sledovat konkrétní cíl,
- definovat strategii vedoucí k dosažení konkrétního cíle,
- stanovit zdroje, náklady a očekávané přínosy z realizace záměru,

- určit začátek a konec (Němec, 2002, s.11).

Projekt je charakteristický několika vlastnostmi, kterými jsou **jedinečnost** (odlišnost), **dočasnost** (má začátek a konec) a **strukturou projektantů** (vždy se na projektu podílí jiný tým). Projekt není opakující se činnost, ale je to velmi různorodá a po každé jinak stanovená činnost, která má jiné vstupy a výstupy (Němec, 2002).

3.1.4 Řízení rizik

Proces, při kterém je za úkol zjistit působení nepříznivých vlivů a následně tyto vlivy eliminovat na již existující a budoucí faktory. Dále navrhuje řešení pro eliminaci problémů a umožňuje zároveň využít příležitosti, které působí pozitivně (Smejkal, 2006).

3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Koráb, 2007)

Obecně se v České republice setkáváme s podniky, které před svojí realizací projektů předem podnikatelský plán vůbec nevypracovali. Jedinou jejich vidinou byl úspěch na trhu a následný výdělek. Je však velmi důležité v tomto oboru zhodnotit, co potřebuje zákazník, investor nebo bankovní instituce (Koráb, 2007).

3.2.1 Proces a příprava realizace projektu

Základem podnikatelského projektu je zvolení podnikatelské strategie, která by mohla zabezpečit úspěšný rozvoj podnikání. Podnikatelská strategie vychází z našich předpokladů, ale její dosažení není jednoduché, neboť je to činnost velmi náročná na čas i na potřebné znalosti. Celá příprava zahrnuje prvotní myšlenku podnikání až do fáze uvedení projektu do fungování.

Vlastní příprava realizace projektu od prvotních cílů, přes různé fáze přeměny vizí až po uvedení projektu do reálného fungování, lze členit na tři základní fáze:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní – operační (Fotr, 1999).

Předinvestiční

Tuto fázi lze dělit na další tři základní etapy tvořící:

- identifikace podnikatelských příležitostí,

- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- hodnotící zpráva (Fotr, 1999).

Za **identifikaci podnikatelských příležitostí** se chápe potenciální možnost vybudování nového podniku. O tyto příležitosti se hojně ucházejí investoři, kteří usilují o nové podniky s vidinou většího objemu zisku. Podněty pro tyto příležitosti s sebou přinášejí nepřetržité sledování a různé zhodnocování faktorů, které jsou s danou příležitostí spojeny. Celkovým průzkumem těchto faktorů by mělo být nalezení ideální poptávky po daném výrobku či službě, zavedení úplně nového výrobku nebo jiné možnosti služeb v této činnosti. Takto získané informace nám pomohou posoudit celkový výsledek ze studie a určí směr podnikatelského plánu. Naopak pomohou vyloučit některé jevy jako jsou rizikovitost projektu, vysoká finanční náročnost aj. (Fotr, 1999).

V předběžném výběru projektů a jejich příprav, které zahrnují analýzu, jsou dvě varianty této studie. První z nich je **předběžná technicko-ekonomická** a druhá **technicko-ekonomická studie**. Tyto dvě studie si jsou velmi podobné ve struktuře a náplni, ale odlišují se v hloubce uvedených informací, analýzy a testování variant. V předběžné technicko-ekonomické studii přijímáme nebo zamítáme rozhodnutí budoucího projektu, které vyplývá z negativně zjištěných výsledků. V této chvíli se začne jednat o zastavení činnosti a v další studii se již nepokračuje. Technicko-ekonomická studie má za úkol poskytnout nezbytné podklady, které jsou důležité pro investiční rozhodnutí. V rámci této studie je formulace a kritické řešení základních komerčních, technických, finančních a ekonomických požadavků, které se věnují ochraně životního prostředí. Z výsledku je patrná formulace projektu, jeho cílů a základních charakteristik z oblasti marketingové strategie, podílů na trhu, rozsahem výrobní jednotky, jejího umístění apod. Tato fáze je přesněji a rozsáhleji zpracovaná (Fotr, 1999).

Hodnotící zpráva je písemně psaný dokument, který posuzuje hodnocení projektu z hlediska všech požadavků, které byly stanoveny. Jsou určeny pro různé investiční a finanční instituce, které by se mohly podílet na financování (Fotr, 1999).

Investiční

Tato fáze obsahuje více činností, které vytvářejí ucelenou náplň realizace projektu a lze jí rozdělit do několika kroků:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba nových budov a staveb,
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,
- získání a výcvik personálu, kolaudace a záběhový provoz (Fotr, 1999).

Provozní – operační

Provozní fázi lze rozdělit z hlediska délky na krátkodobé a dlouhodobé, kde za krátkodobé se považuje záběhový provoz, respektive uvedení projektu do provozu. Často se v této fázi setkáváme s nezvládnutím technologického procesu nebo výrobního zařízení. Za rizikový faktor, působící na negativním vývoji, se přiřazuje zejména nedostatečná kvalifikace pracovníků. Dlouhodobý pohled se zakládá na celkové strategii, která byla předem určena a měly by z ní plynout výnosy na jedné straně a náklady na druhé straně. Východiskem je technicko-ekonomická studie, která má přímý vztah ke stanoveným předpokladům. Pokud budou stanoveny chybné nebo nepřesné informace, může vést k velmi nákladné nápravě celého projektu (Fotr, 1999).

3.3 METODIKA ZAVEDENÍ ZMĚNY STRATEGIE VE FIRMĚ

Firemní strategie se v závislosti na okolí může měnit dvěma způsoby – **přírůstkovým** (inkrementálním) nebo **transformačním**. V ekonomickém prostředí, které je stabilní, se pozitivně setkáváme s rozvojem inkrementálním. Při této pozitivní změně je management firmy způsobilý diagnostikovat potřebu určité transformace ve firmě a to zavedením procesů, které celkové fungování dílčími činnostmi změni k lepšímu. Naopak transformační změna je typická při nestabilním ekonomickém a politickém prostředí. Příkladem transformační změny může být změna v managementu firmy, vyvolaná vlastníky z důvodu neefektivního vedení a ztráty kontaktu s okolím (Smejkal, 2006).

3.3.1 První etapa

Účelem první etapy změny strategie ve firmě je zjištění skutečného stavu firmy pomocí několika metod strategické analýzy (Smejkal, 2006).

Analýza obecného okolí (např. SLEPT analýza) zkoumá obecné faktory okolí, ve kterém se firma nachází a jakým způsobem reaguje na sociální situaci, legislativu, ekonomickou a politickou situaci, stabilitu a celkový stupeň rozvoje. Pokud firma nerespektuje některý z těchto faktorů, může si tím způsobit závažné problémy (Smejkal, 2006).

Analýza oborového okolí (např. Porterův model) cíleně zjišťuje situaci v oborovém okolí, dále má za úkol zjistit existenci substitutů, bariér vstupu nových firem do daného oboru a sílu dodavatelů a odběratelů. Tato kritická analýza dokáže odhalit situaci firmy v daném sektoru (Smejkal, 2006).

Analýza interních faktorů zkoumá a vyhodnocuje rozbor interních záležitostí firmy a je jednou z nejvýznamnějších faktorů analýzy firmy. Zkoumají se zde oblasti firemního života a to zejména finanční situace firmy, analýza lidských zdrojů, organizační struktura, komunikace a mnoho dalšího, co se pojí s vnitřním rozbořem firmy (Smejkal, 2006).

Závěry těchto analýz jsou shrnuty a kriticky rozebrány prostřednictvím SWOT analýzy (Smejkal, 2006).

3.3.2 Druhá etapa

Druhý krok je označen jako plánovací etapa procesu řízené změny, která se zabývá zhodnocením závěrů z předchozí SWOT analýzy, shrnuje **příležitosti a silné stránky** firmy a identifikuje **slabé stránky a hrozby**. V první skupině faktorů se kriticky zhodnocují zdroje firmy, do kterých patří stávající finanční prostředky, lidské zdroje, materiální zdroje a jistě i další zdroje včetně potřebných rezerv. Druhá skupina faktorů se nazývá **WT** (w – slabiny, t – hrozby) a ta předpovídá budoucí pohled situace firmy. V rámci provedení změny jsou tyto faktory velmi důležité a je tedy zapotřebí reálná a kritická analýza tohoto sektoru. Druhá etapa se paralelně věnuje i analýze rizik, jež jsou úzce spojena se změnou firemní strategie (Smejkal, 2006).

Dalším krokem této etapy je určení nutných plánovaných zásahů a stanovení definic pro cílové ukazatele, kterých chce firma dosáhnout. Tento krok se nazývá model optimálního stavu a jeho součástí by měl být i návrh rizikové strategie firmy (Smejkal, 2006).

Druhá etapa je zakončena vytvořením **plánu implementace**, který navazuje na předchozí části této etapy a má za úkol akceptovat disponibilní zdroje firmy, slabé stránky a možné hrozby, nastavené cílové ukazatele a také by měl respektovat strategii firmy. Plán implementace je důležitým dokumentem před vlastní provedenou změnou. Významnou roli zde hraje i výběr vhodné techniky snižování rizika (Smejkal, 2006).

3.3.3 Třetí etapa

Poslední etapa je zaměřena na realizaci procesu řízení změny a je rozdělena na dvě části. V části první se setkáme s již dříve vytvořeným plánem postupujícím do procesu realizace a využije se zde všech existujících zdrojů firmy. Doporučenou a osvědčenu metodou v tomto ohledu bývá velmi využívaná **síťová analýza** (např. metoda kritické cesty), kde dochází k uplatnění výhod a také ke snížení rizika při neúspěchu uskutečňovaného procesu (Smejkal, 2006).

Na závěr těchto analýz je zhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předem určenými cílovými ukazateli. Z porovnaných hodnot se posléze stavoví závěr, zda jsou hodnoty blízko či daleko od plánovaných (Smejkal, 2006).

3.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM PRO TRŽNÍ ANALÝZY

Kapitola marketingového výzkumu pro tržní analýzy je další z teoretických východisek při tvorbě studie proveditelnosti. Jsou zde vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu, zabývající se konkrétně

marketingovým výzkumem. Vzhledem k problematice jsou vybrány pojmy související s daným problémem.

3.4.1 Definice marketingového výzkumu

Kromě informací o konkurenci a ostatních aktivitách týkajících se prostředí marketingu je potřeba provést oficiální studii předem stanovených situací. Tyto informace jsou důležité pro manažery, kteří potřebují dostatek důkazních prostředků a to právě prostřednictvím marketingového výzkumu. Studie jsou potřebné pro efektivní řešení konkrétního problému (Kotler, 2004).

„Cílem je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocení informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“ (Kotler, 2004)

Nasbíranými informacemi pro marketing mohou být jakákoliv data, která dosud nebyla zjištěna a o kterých se předpokládá, že pomohou při tvorbě rozhodnutí. Při realizaci marketingového procesu jsou důležité pouze ty informace, které jsou schopny rychle a efektivně přispět ke zpětné vazbě a průběžně dávají signál o změnách situace ve vnitřním prostředí, trendů těchto změn a odchylek od předpokládaného ke skutečnému stavu (Kozel, 2006).

Marketingový výzkum může pomoci pracovníkům marketingového oddělení stanovit tržní potenciál a budoucí tržní podíl. Dále mají možnost zjistit potřebu klientů a u tržního chování naměřit efektivitu výrobního procesu a propagace (Kotler, 2004).

3.4.2 Členění marketingového výzkumu

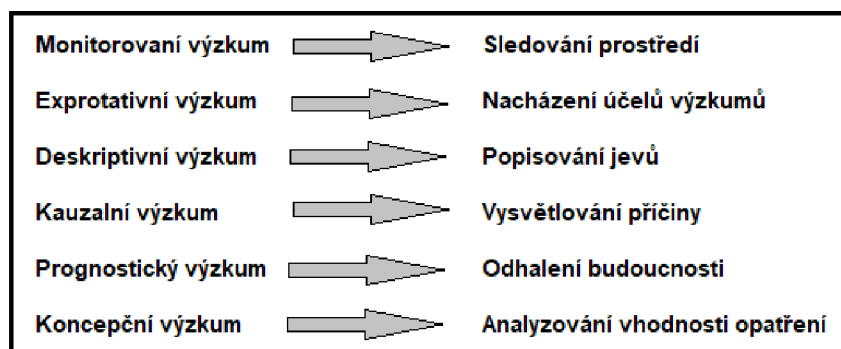
Úkolem marketingového výzkumu je systematické určování, shromažďování, analyzování a následná interpretace nasbíraných informací. Podle účelu je možno jej členit podle různých typů:

- **podle povahy zkoumaného předmětu** (výzkum trhu, sociální struktury, školství, měst, průmyslu),
- **podle vědeckých cílů výzkumu** (základní a aplikovaný výzkum, průzkum trhu),
- **podle rozsahu zkoumaného vzorku** (nereprezentativní, quasi¹ reprezentativní, reprezentativní, vyčerpávající),
- **podle stupně komplexnosti** (komplexní, parciální),
- **podle časové dimenze** (jednorázový, opakovaný výzkum nebo dlouhodobý výzkum (Malátek, 2001).

¹ Quasi reprezentativní – záměrný reprezentativní výběr

Členění podle účelu

Dle účelu, který marketingový výzkum sleduje, jej lze dále členit. Vycházíme převážně z informací o konkrétním stavu, vysvětlení příčin a navzájem působících vztahů a predikcí vývoje situace. Na základně zmiňovaného účelu je rozdělujeme na další výzkumy vyobrazené v následujícím obrázku (Kozel, 2006).



Obr. č. 1 – Typy výzkumů dle účelu (Zdroj: Kozel, 2006).

Monitorovací výzkum získává informace z marketingového prostředí vnějšího a vnitřního v rámci sledovaného subjektu. Dále pozoruje a odhaduje příležitosti a hrozby a tím se snaží nepřetržitě vyhodnocovat údaje získané z externích a interních zdrojů. Informace jsou získány především ze sekundárních údajů nebo dotazníkového šetření. Užívá se na začátku zkoumaného procesu a tím podává vstupní informace (Kozel, 2006).

Explorativní výzkum odhaduje dříve nepoznané skutečnosti a využívá se k nejasnostem a nepřehlednostem ve zkoumaných informacích. Předběžně zkoumá v prvotní fázi marketingového výzkumu situace, které nevyžadují vysoké náklady na finanční prostředky a časovou náročnost (Kozel, 2006).

Deskriptivní výzkum popisuje určitá fakta nebo jevy. „Zabývá se určením počtu výskytů stanovením tržních veličin – tržního potenciálu, podílů, definováním profilu spotřebitelů, analýzami prodeje aj. Deskripce je základem výzkumu“. Problémem nejsou příčiny, ale vyznačuje se srozumitelně definovaným problémem a postupy, které jsou formálně strukturované. Zjištěné informace slouží k odhadu budoucího chování. Informace jsou získány dotazováním a to ze sekundárních zdrojů (Kozel, 2006).

Kauzální výzkum má za úkol získat informace o vzájemných vztazích. K této situaci dochází při sledování jevů mezi příčinou a následkem. Zaměřuje se na kvalitativní výzkum a dle zjištěných veličin odvozuje příčiny a hledá vzájemné vztahy mezi jevy. Stanovení jednotlivých marketingových výsledků

vychází ze zjištěných příčin. Informace pro tento výzkum jsou získané pomocí dotazování a experimentování (Kozel, 2006).

Prognostický výzkum se snaží zjistit odhad budoucího vývoje a pokračuje s nastřádanými daty ve výzkumu a analýze marketingového zkoumání. „*Spojením poznání věcných skutečností a analýzy jejich příčin a vztahů do výsledného modelu se snažíme ukázat nejdůležitější souvislosti budoucího vývoje.*“ Prognostické metody využíváme pro dosažení výstupů (Kozel, 2006).

Koncepční výzkum má za cíl nastřádat celkové výstupy komplexně a zobrazuje informace o chování ekonomiky. Dále pak „*analyzuje a stanovuje vhodné nástroje pro získání konkurenční výhody, využití příležitostí nebo eliminaci ohrožení a určuje jejich účinnost.*“ U tohoto typu výzkumu se používají expertní metody, podobně jako u prognostického výzkumu (např. brainstorming, strom významnosti, analogie aj.) (Kozel, 2006).

Členění podle časového hlediska

Členění podle časového hlediska lze rozlišovat na tři základní výzkumy:

- podle dynamického rozměru výzkumu (pretest, posttest),
- podle délky výzkumu (operativní, konjunkturální),
- podle periodicity provádění výzkumu (ad hoc, kontinuální výzkum) (Kozel, 2006).

Funkční aplikace výzkumu

Z marketingového výzkumu lze najít uplatnění i v řadě funkčních aplikací. Za nejobvyklejší použití marketingového výzkumu jsou následující dvě situace (Kozel, 2006).

1. Výzkum celkové tržní situace

Nachází se zde výchozí charakteristiky trhu, které se zabývají tržním potenciálem, tržní kapacitou, stupněm nasycení trhu a tržním podílem. Zkoumá objem a celkovou strukturu na trhu, dále jeho lokalizaci a analýzou a odhadem budoucího vývoje trhu (Kozel, 2006).

2. Výzkum nástrojů marketingového mixu

Do této oblasti se zahrnují různé typy výzkumů, které mají za úkol zjistit nezbytné informace z oblasti marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace). Spadají zde různé typy aplikací marketingového výzkumu:

- výrobní výzkum,
- cenový výzkum,
- výzkum distribuce,
- výzkum marketingové komunikace (Kozel, 2006).

Další typy výzkumu

Mimo již zmíněné členění výzkumu je dále možné výzkumy dělit z jiného hlediska:

- podle způsobů získání informací (sekundární, primární),
- podle povahy získaných informací (kvantitativní, kvalitativní),
- podle zkoumaných subjektů (výzkum spotřebitelů a organizací),
- podle subjektů realizujících výzkum (firemní a agenturní výzkum),
- podle tematiky (jedno tematické, více tematické) (Kozel, 2006).

3.4.3 Proces marketingového výzkumu

Jednotlivé dílčí techniky marketingového výzkumu jsou významné především na místech, kde se objevila informační mezera. Zde je patrný problém, který plyne z nedostatku informací. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozeznat problémy, které souvisí s danou a sledovanou situací a musí se řídit jasnými pravidly. Pokud se opomene některá část výzkumu, dříve nebo později dojde k návratu k ní, avšak už za vyšších vynaložených nákladů (Kozel, 2006).

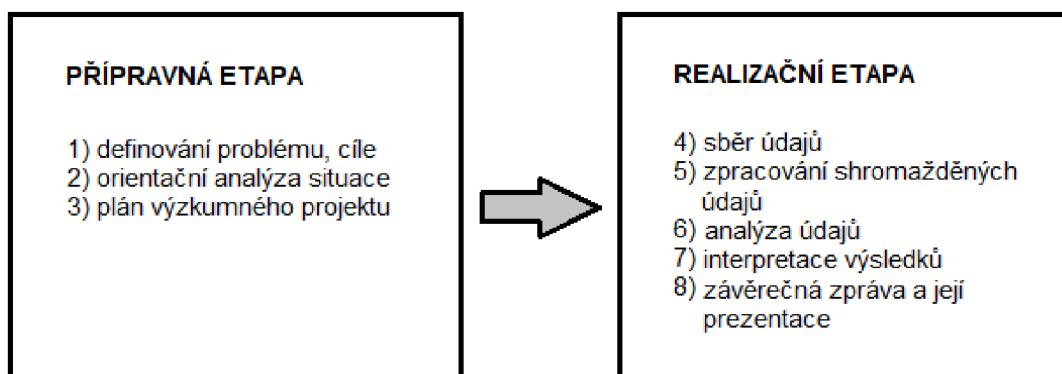
Marketingový výzkum vykazuje vlastnost jedinečnosti a vždy je ovlivněn jinými faktory, které vždy vyplývají z různého prostředí a váží se k nim zcela odlišné problémy. Každý výzkum má však stejnou kostru, která se skládá ze dvou hlavních etap. První z nich je etapa přípravná a druhá realizační. Ty na sebe vzájemně navazují, jsou spolu úzce spojeny a navzájem se podmiňují (Zamazalová, 2009).

Přípravná etapa

1. definování problémů, cíle,
2. orientační analýza situace,
3. plán výzkumného projektu,

Realizační etapa

4. sběr údajů,
5. zpracování shromážděných údajů,
6. analýza údajů,
7. interpretace výsledků,
8. závěrečná zpráva (Kozel, 2006).



Obr. č. 2 – Proces marketingového výzkumu (Převzato z: Kozel, 2006)

Nejdůležitější činností je správné definování problému v přípravné fázi, kterou můžeme předejít některým nedostatkům. Sběr informací na výzkum je velice náročný a řadí se k nejobtížnějším fázím. Při něm je vynakládáno mnoho lidských, finančních a také časových zdrojů. Nedůsledné provedení této fáze má za následek zkreslené výsledky (Kozel, 2006).

3.4.4 Rozhodování o ceně

Ze základních firemních cílů je i cenová politika, o které rozhoduje zpravidla vyšší management a snaží se zajistit ziskovost nabídky jako celku. Při rozhodování o cenách, které vytvářejí cenovou politiku je vhodné dodržet tyto postupy:

- stanovení cílů,
- zjištění poptávky,
- odhad nákladů fixních a variabilních,
- analýza nákladů, cen a nabídky konkurence,
- výběr metody tvorby cen,
- výběr konečné ceny (Zamazalová, 2009).

3.5 STUDIE PROVEDITELNOSTI

„Studie proveditelnosti slouží nejen k posouzení realizovatelnosti projektu a z hlediska finančního též k zhodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků, tedy ověření smysluplnosti projektu, ale je zároveň i zásadním nástrojem samotného projektového řízení, je zřejmé, že její zpracování není úplně snadnou a nenamáhavou záležitostí.“ (Sieber, 2004)

Studie proveditelnosti je v angličtině překládána jako feasibility study a jedná se o nejvyšší stupeň analýzy podnikatelského nebo investičního záměru. Je důležitá především u finančně rozsáhlých

záměrů, kde je možné předem nastartovat vyšší tempo růstu, ale zároveň může ohrozit investora, pokud nastane nějaká nepříznivost (Podnikatelský záměr vs. Studie proveditelnosti, 2015).

Cílem studie proveditelnosti je nalézt nejlepší výběr varianty, prokázat, zda byly odhadnuty potřebné finance na záměr, prokázat udržitelnosti investice a najít identifikace rizik s projektem (Podnikatelský záměr vs. Studie proveditelnosti, 2015).

Tato studie je založena na přiměřeně kvalitním zpracováním jak odborných částí, tak i podkapitol, které jsou dále děleny na dílčí kategorie (Sieber, 2004).

3.5.1 Smysl a využití studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, též Feasibility Study je dokument, který se také označuje za technicko-ekonomickou studii. Jejím úkolem je popsat investiční záměr ze všech možných úhlů, zahrnující všechny nezbytné náležitosti dohromady. Účelem je vyhodnocení návrhu alternativ a posouzení, do jaké míry je projekt realizovatelný, včetně poskytnutí všech požadovaných podkladů. Tyto dokumenty se využívají v přípravě investičních záměrů v podnikatelském i veřejném odvětví.

3.5.2 Další typy studie proveditelnosti

Studie příležitosti, v anglickém jazyce Opportunity Study, je vypracovaný dokument pojednávající o určitém základu předinvestiční fáze. Jedná se o co největší množství investičních příležitostí, o nichž budeme uvažovat a ze kterých by měly plynout výnosy. Výstupem této studie je vybraný soubor budoucích potenciálních investic. Informace o projektech jsou zde zastoupeny pouze základními informacemi (Sieber, 2004).

Předběžná studie proveditelnosti, též Pre - feasibility Study, je zastoupením mezi hlavním dokumentem Feasibility Study a Opportunity Study. Obsah této studie se zaměřuje na strategii, která bude v projektu uplatněna, dále pak technická a technologická řešení, pojetí marketingového řešení, lokace a rozsah projektovaného provozu. Je zde detailněji zpracován finanční tok, který vychází z podrobnějších informací. Tato fáze by měla investora utvrdit o rozhodnutí projekt realizovat nebo naopak projekt zastavit v jeho vývoji (Sieber, 2004).

3.5.3 Obecná struktura

Obecná struktura studie proveditelnosti má několik po sobě následujících kroků a je dělena do určitých tematických okruhů. Její podoba by mohla vypadat nějak takto:

Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat základní údaje jako identifikace zpracovatele, mělo by zde být uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti a o jaký projekt se jedná. Dále pak informace o počtu stran a příloh (Sieber, 2004).

1. Obsah

Tato část obsahuje informace o struktuře dokumentu, počtu stran a vodítko, kde lze jakou skutečnost nalézt (Sieber, 2004).

2. Úvodní informace

Úvodní informace zaujímají zhruba jednu stranu textu a měly by uvést následující údaje jako účel, pro který se studie proveditelnosti vypracovává včetně data vyhotovení, informace o zadavateli, zpracovateli nebo dalších příslušných kontaktních osob studie (Sieber, 2004).

3. Stručné vyhodnocení projektu

Zde by měly být v rozsahu 1-2 stran stručně popsány závěry, které vyplývají z vypracované studie proveditelnosti. Stručně je zde shrnuta podoba konečného finančního plánu s výsledky citlivostní analýzy, hotovostních toků a zhodnocení finanční efektivity, jeho realizovatelnost a výsledků analýzy rizik (Sieber, 2004).

4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap stran

Je zde popsán záměr, smysl a název projektu, případně popsány produkty či služby, které se budou v projektu poskytovat. Dále pak co se řeší za problém v projektu, kdo je jeho investorem (vlastník nebo provozovatel), jaká je kapacita a lokalizace projektu, jakými etapami má projekt projít včetně jejich specifik a variantní řešení zpracování této studie včetně dalších významných specifik (Sieber, 2004).

5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Tato část se věnuje marketingovému výzkumu ze všech různých hledisek a řeší odhad a návrh, který se týká potřeb potenciálních zákazníků, konkurenceschopnosti výstupů produkce a to ve veřejném i privátním sektoru. Všechny části na sebe vzájemně navazují (Sieber, 2004).

6. Management projektu a řízení lidských zdrojů

Obsah této části se věnuje managementu plánování a uspořádání, které se rozděluje na tyto segmenty: plánování, organizování, řízení a kontrola procesů, organizačních jednotek a lidských zdrojů (Sieber, 2004).

7. Technické a technologické řešení projektu

Vymezuje podstatu technické a technologické části projektu a udává vybranou technologii, technické parametry, výhody a nevýhody předpokladů, potřebné materiály a energie, dále pak veškeré informace o životnosti zařízení, údržbě, náklady spojené s opravami a změny vlivem amortizace (Sieber, 2004).

8. Dopad projektu na životní prostředí

Popisuje všechny dopady na životní prostředí, které jsou spojené s projektem ať už se jedná o pozitivní nebo negativní vlivy (Sieber, 2004).

9. Zajištění dlouhodobého majetku

V této části je popsána struktura dlouhodobého majetku, dále vymezena suma investičních nákladů spojených s projektem, servisní podmínky, znovupořízení a schéma opotřebení (Sieber, 2004).

10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)

Popisuje kompletní strukturu a velikost oběžných aktiv. Jaký druh materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží je potřeba mít na skladě a také velikost těchto naskladněných surovin. Dále pak vzniklé pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobé závazky, držbu a řízení hotovostních prostředků (Sieber, 2004).

11. Finanční plán a analýza projektu

Zde je vypracován souhrnný plán, který vychází z předchozích bodů a rozděluje se na dvě základní části: *kalkulace a analýza bodu zvratu a finanční plán*. V první části jsou stanoveny kalkulace a bod zvratu a druhá má na starost plánovaný průběh nákladů a výnosů, plánované stavy majetku a zdrojů krytí a plán cash flow (Sieber, 2004).

12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Tato část hodnotí pomocí kritériálních ukazatelů hodnoty z finančních toků, což jsou náklady a výnosy. Příklady ukazatelů jsou doba návratnosti, Index rentability, NPV, IRR a finanční analýza projektu a jiné (Sieber, 2004).

13. Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)

Analýza a řízení rizik vymezuje zdroje rizika spojená s projektem, hodnotí jejich pravděpodobnosti, výskyt a navrhuje řešení na jejich eliminaci (Sieber, 2004).

14. Harmonogram projektu

V části harmonogram projektu je popis dílčích činností, kterým jsou přiřazeny začátky, délka trvání a případně konec (pokud mají skončit) a návaznost na činnosti, které spolu souvisejí (Sieber, 2004).

15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Poslední část se věnuje kompletnímu zpracování celého projektu z pohledu realizovatelnosti a všech uvažovaných hledisek. Ze závěru by mělo být patrné komplexní a stručné hodnocení (Sieber, 2004).

Přílohy (Sieber, 2004)

3.5.4 Stručný popis myšlenky projektu a jeho etap

V rámci studie proveditelnosti je další část, která by měla poskytnout uživatelům souhrnný popis projektu a konkrétních etap. Důležitým bodem jsou zde dopady z hlediska investora, jestli bude projekt realizován či nikoli. Měly by zde zaznít odpovědi na tyto otázky:

- jaký je název, smysl a zaměření projektu,
- jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány případně jaký problém řeší,
- kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, nebo jeho dílčích částí,
- jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována),
- jaká jsou ostatní významná specifikace projektu. (Sieber, 2004)

3.5.5 Marketingová analýza

Marketingová analýza je celkový výzkum marketingových aktivit konkrétního sledovaného subjektu.

Analýza trhu

Pro optimální variantu na daný projekt je třeba předem udělat analýzu trhu, aby se zjistilo více informací o trhu, na kterém se budou výrobky a služby poskytovat. Je třeba se cíleně zaměřit na prostředí, ve kterém se projekt bude pohybovat. Z těchto závěrů je následně vyhotoven výstup, který obsahuje poptávku, potřeby a vlastnosti potenciálních zákazníků, konkurence a alternativ uspokojení cílového subjektu. Nejlepším řešením analýzy trhu lze považovat **PEST analýzu, SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil**. SWOT analýza je shrnutím marketingového výzkumu a je považována za výstup strategie mikroregionu.

Za nejdůležitější otázky, kterým bychom se měli věnovat v projektu jsou:

- kdo je potenciálním zákazníkem a jaká je jeho potřeba,
- jakou můžeme očekávat poptávku,
- jaké jsou dostupné alternativní způsoby, kterými může potenciální zákazník své potřeby realizovat (Sieber, 2004).

Odhad poptávky

Představuje nejnáročnější a zároveň závěrečnou fázi marketingového výzkumu, která je zaměřena na detailní odhad celkového objemu trhu a odhadu tržního potenciálu, což představuje maximální možnou poptávku celkového trhu. Dalším krokem je stanovení predikce na celkovém vývoji objemu trhu nebo jeho segmentu. Prognóza vychází z předchozího sběru informací ze všech částí marketingového výzkumu. Lze užít několika kvantifikovaných metod, jako například regresní analýzu, metodu úrovně spotřeby, metody koeficientu spotřeby a jiné další analýzy. Prognózované odhady jsou poté vodítkem na určení podílu na trhu a jeho budoucího možného vývoje. Je však velice individuální pochopení fungování trhu a proto je třeba brát tyto odhady s rezervou (Fotr, 1999).

Souhrn všech nasbíraných výsledků představuje základní východisko pro zjištění tržních příležitostí a rizik spojených s projektem. Z výsledků je možné vyvodit celkovou marketingovou strategii podniku (Fotr, 1999).

Marketingová strategie

Obsahem marketingové strategie je vyjádření idejí, která bude projekt doprovázet k dosažení stanovených cílů. Má za úkol vymezit pojmy, jako jsou **poslání projektu, hlavní strategický cíl projektu a zvolená strategie** (Sieber, 2004).

Marketingová strategie je založena na řízení poptávky, lépe řečeno na STP – **segmentaci, targetingu a positioningu**. Společnost má různé potřeby a preference. Rozděluje se na mnoho odlišných skupin lidí a také na míru hloubky uspokojení. Jde o to správně zacílit trh a odlišit nabídku a image (ManagementMania).

Marketingová strategie zahrnuje několik následujících fází:

- fáze analýzy,
- fáze syntézy,
- fáze realizace,
- fáze kontroly a korekce (ManagementMania).

Marketingový mix

Marketingový mix 4P stanovuje produktové strategie firmy a jejího produktového portfolia, které je složeno ze čtyř složek:

- product (produkt),
- price (cena),
- place (distribuční cesty),
- promotion (propagace) (ManagementMania).

Produkt z pohledu zákazníka jsou vlastnosti dané věci, jako je kvalita, značka, záruka, doprovodné služby, servis, design produktu, záruka a jiné další doplňkové služby. **Price** je myšlena cena produktu a jeho cenová politika, za jakou se produkt prodává. **Place** jsou způsoby distribuce daného produktu od výrobce k zákazníkovi. **Promotion** je způsob propagace daného produktu (Kotler, 2007).

3.6 RIZIKO

Následující kapitola je zaměřena na problematiku pojmu rizika, jeho definici včetně základních pojmů, měření, klasifikaci a praktickým přístupům k řízení rizika.

3.6.1 Definice a základní pojmy

Význam slova rizika sahá již do 17. století a pochází z italského překladu slova „risico“ označující úskalí, kterému museli plavci v souvislosti s lodní dopravou v tehdejší době vyhnout. Dále se tímto slovem vyjadřovalo vystavení se jistým nepříznivým okolnostem různého druhu. Až po jisté době se význam tohoto slova přetrafoval ve smysl možné ztráty něčeho. Dnešní doba nahlíží na riziko v posunutém významu a rozumí se jím nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení nebo nezdár (Smejkal, 2006).

Z filozofie pojem riziko znamená něco, co je **nutné a nahodilé**, avšak v ekonomii se setkáváme s významem nejednoznačnosti průběhu určitého skutečného ekonomického procesu, u kterých nelze vyvodit zcela jasný výsledek. Obecně se s riziky potkáme i jinde než v těchto již dvou zmíněných oblastech (Smejkal, 2006).

*„**Riziko** je pojem, který označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko znamená **hrozbu**, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání a neúspěchu, poškození, ztráty či zničení. Riziko tedy vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného.“* (Rizika (Risks), 2018)

Definice rizika je velice rozmanitá a je popsána několika autory. Každý z těchto autorů nahlíží na pojem riziko z jiné stránky. Lze jej také definovat jako nejistotu ztráty, nejistotu ohledně výskytu či měřitelnou nejistotou (What is Risk?, 1971).

Výskyt rizik v podnikání souvisí zejména s vlivem okolí, inovacemi, změnami a s vlastními zdroji. Rizika lze eliminovat správným řízením a jejich dopady lehce zmírnit například za pomoci sjednání pojištění. (Rizika (Risks), 2018)

Souvisejícím pojmem k riziku je nejistota, která nabízí více možných výsledků, které pravděpodobnostně nelze kvantifikovat (Rizika (Risks), 2018).

Aktivum

Aktivum zahrnuje všechno, co má pro daný subjekt nějakou hodnotu, která by mohla být zmírněna při působení některé hrozby. Aktiva rozlišujeme na hmotná (nemovité věci) a nehmotná (informace, zkušenosti, kvalita personálu apod.). Charakteristika aktiva je celková hodnota založená na objektivním vyjádření vnímané věci a je relativní v závislosti jejího hodnocení dle úhlu pohledu (Smejkal, 2006).

Hrozba

Hrozba se dá vyjádřit jako síla, událost, aktivita nebo osoba, která může způsobit nežádoucí vliv na bezpečnost anebo zapříčinit škodu. Pod tímto pojmem si můžeme představit například požár, přírodní katastrofy, krádež nebo chybu lidského faktoru (Smejkal, 2006).

Škodu, kterou vyvolala hrozba za působení nějakého aktiva se nazývá dopad hrozby a je odvozen od absolutní hodnoty ztrát. Zde jsou zahrnuty náklady na navrácení do původního stavu nebo náklady na odstranění následků škody (Smejkal, 2006).

Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle tří faktorů nebezpečnost, **přístup a motivace** (Smejkal, 2006).

Zranitelnost

Pojem zranitelnost se dá charakterizovat jako nedostatek, slabina nebo určitý stav analyzovaného aktiva, který ráda napadá hrozba a využívá jej pro uplatnění nežádoucího stavu. Touto veličinou je vyjádřena vlastnost aktiva a citlivost na působení dané hrozby. Ke zranitelnosti dojde vždy, pokud se střetne mezi sebou hrozba a aktivum a její úroveň se vyjádří dle dvou faktorů – **citlivost a kritičnost** (Smejkal, 2006).

Protiopatření

Protiopatření se využívá s cílem předejít vniku škody nebo pro usnadnění následků škody vzniklé. Postupy, procesy, procedury, technický prostředek nebo mnohé další, co již bylo navrženo na utlumení působící hrozby nebo následného snížení dopadu se považuje za protiopatření. Je charakterizováno **efektivitou** a **náklady**, kde efektivita představuje nakolik protiopatření dokáže utlumit účinek hrozby a do nákladů se počítají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření (Smejkal, 2006).

3.6.2 Měření

Výše rizika je v každé situaci jiná a plyne z hodnoty sledovaného aktiva, úrovně hrozby a jeho zranitelnosti. Pro měření rizika se využívají veličiny, které jsou v některých situacích špatně měřitelné a pro určení se používají kvalifikované odhady někoho, kdo na základě svých zkušeností dokáže výši rizika určit a začlenit do stanovené kategorie (stupnice 1 až 10 nebo určení typu rizika na malé, střední nebo velké) (Smejkal, 2006).

Za číselné vyjádření míry rizika mohou být nápomocny:

- Pravděpodobnosti nedosažení nebo překročení určité hodnoty (Hnilica, 2009).
- Statistické charakteristiky zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient (Hnilica, 2009).
- Hodnoty kritérií, které budou překročeny nebo nedosaženy s předem zvolenou pravděpodobností (Hnilica, 2009).

3.6.3 Klasifikace

Rizika je možné klasifikovat do několika podob podle jejich příčin a důsledků, které je na základě těchto parametrů dělí na **dynamické** či **statické**, **čisté** nebo **spekulativní** anebo **celkové** či **dílní**. Z pohledu ztrát ve firmách lze hovořit o **výrobních**, **technických**, **tržních**, **ekonomických** či **finančních** rizicích, které jsou vždy spojeny s určitou činností ve firmě. Klasifikaci rizik lze rozdělit i na rizika **neovlivnitelná** (politická, hospodářská, obchodní a jiná další opatření státu, vliv ekonomiky, situace ve světě apod.) a **ovlivnitelná** (jsou spojena s manažerskou funkcí, které se dají do jisté míry eliminovat) (Smejkal, 2006).

Klasifikace lze provést i za účelem objektivnějšího zhodnocení projektových rizik a jejich implementaci návrhů vhodně zvolené defenzivní strategie. Podle této strategie může být struktura členění následující:

- podle místa vzniku vzhledem k projektu,
- podle zdroje rizika,

- podle předvídatelnosti a pravděpodobnosti vzniku,
- podle závažnosti dopadu,
- podle stupně kontrolovatelnosti a odvracitelnosti (Svozilová, 2011).

Finanční a nefinanční riziko

V nejšířším slova smyslu pojem riziko zahrnuje veškeré situace, ve kterých je nepříznivá okolnost. Tato okolnost v sobě může zahrnovat finanční ztrátu nebo nemusí. V podnikání se setkáváme i s vyčíslením výše nefinanční ztráty, která může podnikatele postihnout a tím je definováno nefinanční riziko. Finanční riziko obsahuje vazby mezi jednotlivcem či organizací a jejím očekávaným příjmem. Tyto příjmy nebo jmění mohou být sníženy nebo ztraceny a v tomto případě se jedná o finanční riziko (Smejkal, 2006).

Statické a dynamické riziko

Hlavním rozdílem mezi dynamickým a statickým rizikem je ten, že u dynamického je příčina změna ve vnitřním nebo vnějším okolí firmy. Tyto faktory lze analyzovat na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SLEPT analýzy. Statické riziko v sobě zahrnuje ztráty, které vznikají nepoctivostí jednotlivce nebo spočívají v přírodních katastrofách. Statická ztráta se projevuje zničením majetku nebo změnou vlastnictví ve firmě, tedy nepoctivého jednání zaměstnanců či selhání lidského faktoru (Smejkal, 2006).

Čistá a spekulativní rizika

Za nejužitečnější členění je rozlišení rizika na čisté a spekulativní, kde spekulativní riziko vyjadřuje situaci, jestli existuje zisk nebo ztráta. Příkladem spekulativní rizika je podnikání, kde s nadějí čekáme na úspěch, ale může nastat i situace reálného nebezpečí. Čisté riziko je pojem, který označuje situaci ztráty nebo žádné ztráty. Tímto se od sebe toto členění liší (Smejkal, 2006).

3.6.4 Analýza rizik

Za první krok se v procesu snižování rizik považuje analýza rizik, která je běžně chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, čili stanovení rizik s jejich závažnostmi (Smejkal, 2006).

Zpravidla analýza rizik zahrnuje tyto kroky:

1. identifikaci aktiv,
2. stanovení hodnoty aktiv,
3. identifikaci hrozeb a slabin,
4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti (Smejkal, 2006, s.81).

Metody analýzy rizik jsou založené na jasně stanovených principech a měly by být průběžně verifikovány a dle potřeb inovovány. Jsou dvě základní rozdělení analýzy rizik na **kvantitativní** a **kvalitativní** hodnocení závažnosti rizik (Kruliš, 2011).

Kvantitativní

Rizikovitost je chápána jako pravděpodobnost určité ztráty nebo míry ohrožení lidí. Často je uveden obecný vzorec pro kvantifikaci rizik $R = p \times n$, kde R je riziko, p je pravděpodobnost nějaké nebezpečné události a N vyjadřuje potenciální následky škody nebo ztráty. Tyto postupy se využívají převážně ve finančních oblastech (Kruliš, 2011).

Kvalitativní

Metodicky zvládnutelný postup lze doporučit klasifikaci rizik, která jsou zařazena do několika tříd podle jejich závažností. Toto hodnocení slouží jako podklad pro preventivní opatření. Mnohé z metod kombinují kvalitativní i kvantitativní hodnocení dohromady, jako například UMRA, PHA, PSA, LOPA apod. (Kruliš, 2011).

3.6.5 Metody snižování rizik

Je velice nepravděpodobné, že by se nevyskytovalo žádné riziko a proto je nutné s nimi do určité míry počítat. Co je ale velice důležité, tak se těmto rizikům snažit co nejvíce vyhnout, zadržet nebo je přesunout. Nutností je zvolení správné metody snižování konkrétních rizik a vhodně zvolených nástrojů na řízení rizik v dané situaci. Ty se odvíjejí od samotného charakteru rizika. Uvedená tabulka rozděluje rizika dle kombinace jejich pravděpodobností (Smejkal, 2006).

Tab. č. 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě (Zdroj: Smejkal, 2006, s.112)

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Metody snižování podnikatelského rizika jsou:

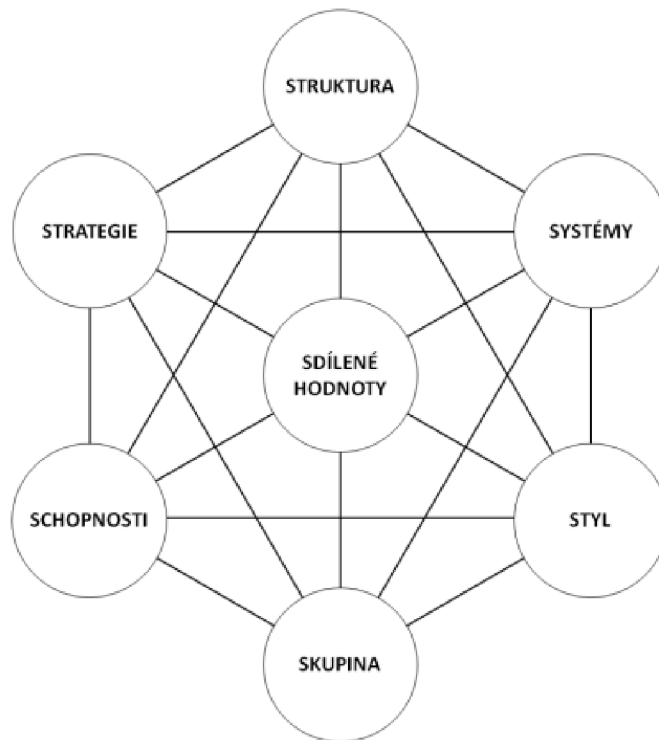
- ofenzivní řízení firmy,
- retence rizika,
- redukce rizika,
- přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (faktoring, forfaiting, akreditiv, akontace, bankovní záruka, inkaso),
- diverzifikace,

- pružnost firmy,
- sdílení rizika,
- vyhýbání se rizikům,
- pojištění,
- získání dodatečných informací,
- vytváření rezerv,
- metody opatření analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika,
- postoptimalizační analýza,
- metody síťové analýzy,
- jak snižovat riziko z nezaplacených pohledávek,
- modely hromadné obsluhy,
- prognózování, metody snižování rizika při rozhodování vrcholového managementu (Smejkal, 2006).

3.7 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY ÚSPĚŠNÉ FIRMY

„Jaké vlastnosti má úspěšný český manažer? Chce-li být manažer firmy úspěšný, musí být flexibilní a musí zvládnout trvalý proces řízení změn. Chce-li být podnikatel v rámci stále tvrdší hospodářské soutěže úspěšný, musí provést, respektive kontinuálně provádět určité změny: v předmětu podnikání, marketingu, v systému řízení lidí, ve financování apod.“ (Smejkal, 2006)

Obecným rozbohem úspěšnosti firem se věnuje několik zahraničních i tuzemských autorů, zejména pak amerických. Rozbor 7S faktorů, které podmiňují úspěch firmy je popsán následujícím obrázkem (Smejkal, 2006).



Obr. č. 3 – Rámec 7S faktorů (Zdroj: McKinsey 7S, 2015)

Jednotlivé faktory, které podmiňují úspěchy firem pomocí rámce 7S jsou stručně popsány níže.

Strategie firmy

Strategie firmy lze definovat jako vize dané firmy, kterou jsou především majitelé firmy a jejich konkrétní poslání. Obecně lze říct, že je to mise podniku a její udržitelnost konkurenční výhody. Jsou zde vymezeny pokyny, které by se ve firmě měly dodržovat, aby se přibližovala ke stanovenému cíli (Smejkal, 2006).

Organizační struktura firmy

Posláním organizační struktury je rozdělení činností, úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky. Je zde vymezena hierarchie společnosti, která tvoří její strukturu a lze ji rozdělovat na několik typů:

- liniová,
- funkcionální,
- liniově štábní,
- divizní
- maticová organizační struktura (Smejkal, 2006).

Informační systémy

Mezi informační systémy se řadí veškeré informační procedury, které mají formu formální a neformální a probíhají v rámci organizace. Jejich úkolem je měření, odměňování a alokace zdrojů (Smejkal, 2006, s.41).

Styl řízení

Existují různé druhy stylu vedení podniku, které mají za úkol komunikaci a jednání mezi podřízeným, nadřízeným a zákazníkem. Za nezákladnější typy jsou považovány:

- autoritativní styl řízení,
- demokratický styl řízení,
- styl laissez-faire – volný průběh (Smejkal, 2006).

Spolupracovníci

Zvyšování produktivity a výkonnosti práce mají na starost převážně lidé ve firmě. Základním uměním manažera je vhodné jednání se zaměstnanci. Spolupracovníci jsou ale také velmi rizikovým procesním prvkem a selhání lidského faktoru se vyskytuje velice často. Velký důraz je kladen na motivaci a rozvoj pracovníků (Smejkal, 2006).

Sdílené hodnoty firmy

Sdílené hodnoty jsou jakási podniková kultura a etika firmy, která s sebou nese stejné sdílené hodnoty a názory všech spolupracovníků (Smejkal, 2006).

Schopnosti

V poslední řadě schopnosti, které popisují návyky, znalosti a obecné schopnosti zaměstnanců. Manažerova schopnosti se rychle adaptovat je klíčem k jeho úspěchu (Smejkal, 2006).

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce je rozbor několika vybraných analýz na sledovanou firmu Lakeview Café & Bistro v Brně.

4.1 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V rámci zpracování studie proveditelnosti je nutností popsat vybranou společnost a představit její základní údaje.

Obchodní firma:	OMNES CAFFE Cooper s.r.o.
Sídlo společnosti:	Brno – Ponava, Tábor 534/50d, PSČ 602 00
Identifikační číslo:	02977753
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	7. května 2014
Základní kapitál:	200 000 Kč
Jednatel:	Marek Veselský
Předmět podnikání:	- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin - Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor



Obr. č. 4 – Logo Lakeview Café & Bistra

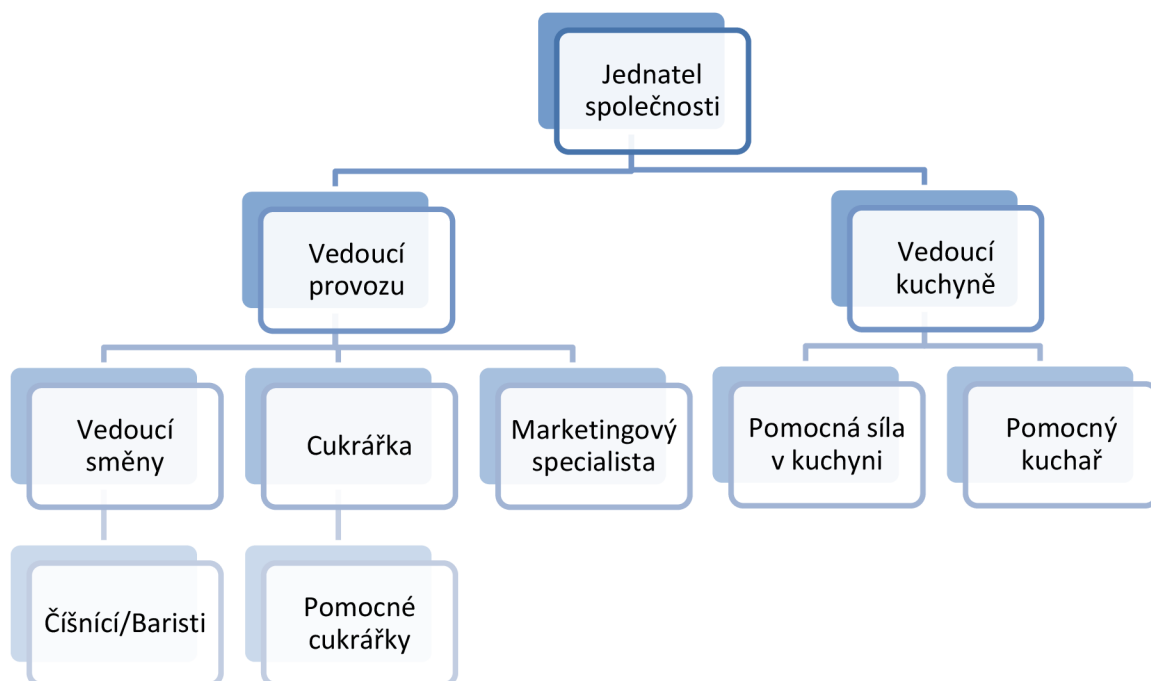
4.1.1 Historie společnosti

Společnost OMNES CAFFE Cooper s.r.o. vznikla zapsáním do Obchodního rejstříku v květnu roku 2014 s původním názvem Maxpo group stavební s.r.o. Ještě téhož roku se však firma přejmenovala na stávající název OMNES CAFFE Cooper s.r.o. Od léta roku 2016 společnost provozuje kavárnu a bistro v Technologickém parku v Brně. Tato provozovna s názvem Lakeview Cafe & Bistro je na svém místě

doposud a její nabídka a rozsah služeb se od otevření provozu výrazně rozšířil. Kavárna má nyní své jméno a stávající zákazníky, kteří ji chodí pravidelně navštěvovat. V souladu s předmětem podnikání je společnost plátcem DPH.

4.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost OMNES CAFFE Cooper s.r.o. má formu liniové organizační struktury, kde jednatelem společnosti je Marek Veselský. Ten se stará o chod firmy jako celku a má pod sebou dvě hlavní osoby, které zastávají své pozice odděleně. Vedoucí provozu komunikuje s odběrateli a dodavateli, zajišťuje objednávky zboží, zpracovává nabídky pro firmy, vymýšlí inovace do podniku, má na starost vedení lidí a převážně komunikuje s vedoucími směn. Ti mají na starost chod provozu, plánují obsazení směn, kvalitu odvedené práce a rozdělování úkolů. Na vše komplexně dohlíží vedoucí provozu a hodnotí celkově odvedenou práci za dané období. Pod vedoucími směn jsou převážně brigádníci, kteří si plní své povinnosti. Dále se pod vedoucím provozu nachází cukrářka, která samostatně vykonává veškerou cukrářskou výrobu. Vedoucí provozu pouze objednává požadované zboží. Cukrářka má na starost vedení svých pomocných cukrářek, které plní její úkoly. Mají však volnou ruku a mohou být ve své práci kreativní podle svých představ. Marketingový specialista se stará o propagaci společnosti spolu s externím pracovníkem, který jeho práci dává dohromady. Vedoucí kuchyně se stará o výdej pravidelných obědových menu, drží si koncept kuchyně v podobě psaní denních menu, jídelního lístku a ostatního cateringu. Pod jeho vedením je pomocný kuchař a pomocná síla, kteří dohromady obstarávají celkový chod kuchyně. Celá organizační struktura je vyobrazena obrázkem č.5.



Obr. č. 5 – Organizační struktura společnosti OMNES CAFFE Cooper s.r.o. (Vlastní)

4.2 MARKETINGOVÝ MIX (4P)

V této kapitole bude stručně popsán marketingový mix společnosti a tím její produktová strategie a portfolio.

4.2.1 Product (produkt)

Produktem společnosti Lakeview Café & Bistra je sortiment, který kavárna nabízí v rámci jejího provozu. Jedná se především o kávu a nápoje z ní, teplé nápoje v podobě čajů a ostatních teplých nápojů, domácí limonády a míchané drinky, dále pak produktů kuchyně od bohatých snídaní, obědu či nabídky minutek, které se dají objednat po době obědových menu. Dalším produktem společnosti je pronájem prostorů a nabídka interního a externího cateringu. V neposlední řadě má kavárna svoji cukrářskou výrobu, která je distribuována pouze pro zákazníky kavárny a občasně i v rámci vyzvednutí dortu s sebou. Posledním zdrojem příjmů je prodej speciální živé vody Schaumannovky, která je stáčená v Jesenických horách a prodává se ve skleněných barelech koncovým zákazníkům.

Produktem studie proveditelnosti v rámci rozšíření cukrářské výroby je nabídka služeb cukrářské výroby poctivě a z kvalitních surovin. Poskytování služeb této cukrářské výroby bude nabízeno široké veřejnosti, dále provozovatelům kaváren a jiným dalším gastro provozováním. V rámci objednávky bude umožněn rozvoz po Brně a jeho užším okolí. V nabídce bude běžně k dostání několik standardních variant dortů a k nim několik aktuálně upravených dle sezónnosti surovin. Nabídka zákazníkům bude rozšířena i o bezlepkovou verzi těchto dortů a v poslední řadě se společnost věnuje v omezené míře i nabídce veganských dortů.

Produkty cukrářské výroby jsou:

- Cukrářské výrobky (dort, cheesecake, kusové zákusky apod.)
- Rozvoz
- Konzultace s výrobou a obchodním zástupcem



Obr. č. 6 – Ukázka vlastní cukrářské výroby Lakeview Cafe & Bistra (Vlastní)

4.2.2 Price (cena)

Cena cukrářské výroby je stanovena dle druhu dezertu, velikosti a objemu objednávky. Budou nastaveny i individuální ceníky pro větší odběratele a také sezónní a akční ceny výrobků. Ceny všech nabízených produktů se odvíjejí od nákladů s nimi spojenými, dále cen konkurence v daném odvětví, lokalitou a náročností na přípravu. Následující tabulka představuje ceny, za které zákazník nakupuje výrobky a služby naší cukrářské výroby.

Tab. č. 2 – Cenová nabídka produktů (Vlastní)

Produkt	Minimální cena	Maximální cena	Bezpečková verze
Cheesecake (různé druhy)	490 Kč	540 Kč	+ 20 Kč
Píškotový dort (různé druhy)	490 Kč	590 Kč	+ 20 Kč
Beze dort (různé druhy)	490 Kč	590 Kč	-
Přirozeně bezpečkový dort (různé druhy)	440 Kč	590 Kč	-
Čokoládový dort (různé druhy)	440 Kč	540 Kč	+ 20 Kč
Mističky (různé druhy)	25 Kč/ks	40 Kč/ks	individuálně
Porcované dezerty	15 Kč/ks	40 Kč/ks	individuálně

K objednávce se započítává i obalový materiál a to ke každému dortu samostatně. Hodnota obalového materiálu je 20 Kč a zahrnuje papírovou krabici včetně papírového krajkového pod tácku. Dovoz je dle dohody řešen individuální formou s většími odběrateli, pro širokou veřejnost je nutností si za dovoz připlatit nebo si svoji objednávku vyzvednout přímo na provozovně. V případě objednávky nad určitou hodnotu je dovoz v rámci Brna a jeho okolí také zdarma.

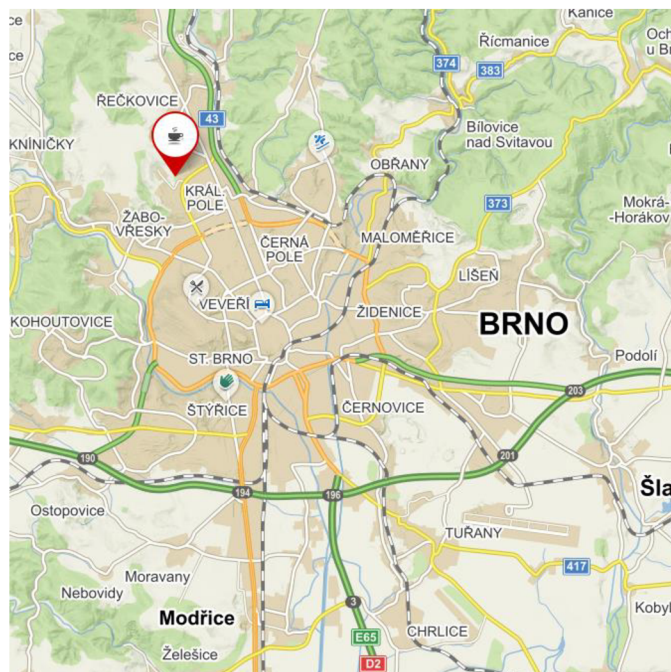
Pokud si zákazník přeje nadstandardní požadavky, které nejsou zahrnuty v ceně, tak je tato služba kalkulována individuálně dle časové náročnosti a ceny za suroviny.

4.2.3 Place (distribuční cesty)

Lakeview Café & Bistro se nachází v Brně na ulici Purkyňova 107 v Technologickém parku na pomezí dvou městských částí Brno – Medlánky a Brno – Královo pole. Poloha kavárny je v přízemí jedné z nově postavených business budov, konkrétně v budově A. Jak z názvu vyplývá, tak se kavárna nachází přímo u jezera a má na toto krásné místo neskutečně krásný výhled. V těsné blízkosti budovy je několik fakult Vysokého učení technického a mnoho firemních celků sídlících v blízkém i vzdálenějším okolí. Dostupnost kavárny lze považovat za dobrou, vzhledem k těsné blízkosti zastávky MHD, která je umístěna do 100 metrů od provozovny. Záleží však na pohledu zákazníka, z jaké městské části dojíždí. Cesta pomocí MHD z centra města Brna do kavárny trvá přibližně 15 minut, autem 8 minut bez městské špičky v dopravě a pěšky cca 50 minut. Kavárna není cílená pro zákazníky, kteří se nachází v centru města, ale spíše jejího užšího okolí jako sídliště v Králově poli, Žabovřeskách a Medlánkách. Dále pak

zaměstnanci firem v okolí, studenti a zaměstnanci fakult VUT. Následující obrázek popisuje polohu kavárny v rámci jejího umístění v okolí. V rámci celého Brna se kavárna nachází severně od centra města na konečné tramvaje číslo 12 a cílovou stanicí zde mají i další dva autobusy s číslem 53 a 65.

Objednávky produktů budou probíhat po telefonické, emailové a e-shopové domluvě a tyto objednávky bude zpracovávat přímo obchodní zástupce. Ten bude mít za povinnost tyto objednávky od zákazníků evidovat, zpracovávat a následně koordinovat cukrářky, aby se výroba prováděla efektivně. Zákazníci si tedy mohou vybrat jednu z uvedených možností, který je jim nejpříjemnější a objednávku tímto způsobem provést. Další formou objednávky je i osobní návštěva provozovny a objednání výrobků přímo zde.



Obr. č. 7 – Umístění kavárny Lakeview Café & Bistra (Zdroj: www.mapy.cz)

4.2.4 Promotion (propagace)

Způsobů propagace Lakeview Café & Bistra je několik a víceméně se podnik snaží jít s dobou. Propagace společnosti, konkrétně tedy jejího nového odvětví v oblasti výroby a distribuce dortů, bude založena zejména na osobních konzultacích obchodního zástupce, který by měl svůj chladící polepený automobil. Dále na doporučení spokojených zákazníků a zaměříme se i na online marketingovou propagaci. Formou této propagace bude z počátku dobře sponzorovaná kampaň na facebooku a instagramu a zaměříme se zde více na širokou veřejnost, aby o nás měla povědomí. Webové stránky jsou nezbytnou nutností pro toto odvětví podnikání a jejím cílem bude nabídnout veškerou výrobu včetně popisků i fotek. Budou ve formě e-shopu, takže si zde zákazník bude moci pohodlně a jednoduše své favority objednat. Firma by se ráda zviditelnila i na různých gastronomických festivalech, na kterých by propagovala svou výrobu formou malých ochutnávek i klasickým prodejem porcovaných kusů dortů.

Postupně by se v závislosti zájmu okolí reklama mohla rozšířit i do lokálních časopisů, rádií či jiných marketingových prostředků.

Souhrn budoucí propagace:

- reklamní tabule v těsné blízkosti podniku,
- obchodní zástupce,
- reklamní automobil,
- facebook,
- instagram,
- food festivaly,
- webové stránky s e-shopem.



Obr. č. 8 – Vlastní logo cukrářské výroby (Vlastní)

4.3 PEST ANALÝZA

Pest analýzou zhodnocuje možné vlivy v podnikání, které ohrožují naši podnikatelskou činnost.

4.3.1 Sociální faktory

Sociální faktory, které ovlivňují vnější prostředí Lakeview Café & Bistra jsou především obyvatelstvo a její věková struktura, životní úroveň obyvatelstva a průměrná mzda obyvatelstva v Jihomoravském kraji. Dále nás také zajímá průzkum maloobchodní sítě v Brně a to konkrétně celkový počet kaváren, restaurací, barů a podobných podniků nabízející obdobné služby. Celkový počet obyvatel má v dlouhodobém hledisku rostoucí trend a vzrůstá také migrační saldo. Počet studentů má rovněž silný vliv pro brněnskou strukturu obyvatelstva, i přesto, že za poslední roky mírně klesá. Nezaměstnanost spadla po dlouhých letech pod 5 %.

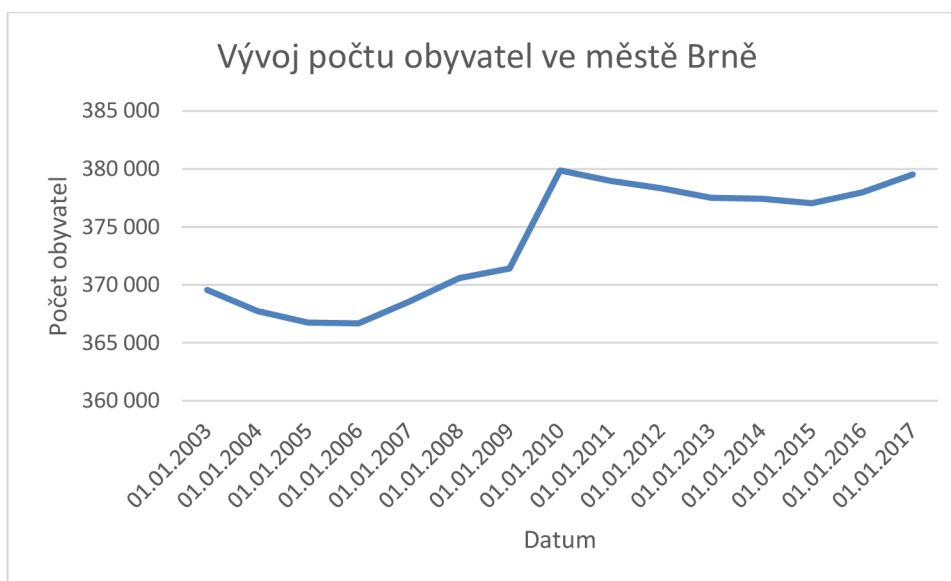
Struktura obyvatelstva

Celkový počet obyvatel města Brna je ke konci roku 2017 je 379 527 obyvatel z toho 183 300 mužů a 196 227 žen.

Tab. č. 3 – Struktura obyvatelstva (Vlastní zpracování, Zdroj: Český statistický úřad)

Struktura obyvatelstva		Celkem	Muži	Ženy
Počet obyvatel		379 527	183 300	196 227
Věková struktura	0-14	57 598	29 363	28 235
	15-64	244 455	122 777	121 678
	65 a více	77 474	31 160	46 314
Průměrný věk (let)		42,8	41,0	44,4

Vývoj počtu obyvatel v Brně za poslední roky má lehce růstový trend a je zaznamenán v následujícím grafu.



Graf č. 1 – Vývoj počtu obyvatel ve městě Brně (Převzato z: Český statistický úřad)

Příjmy

Průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců v Jihomoravském kraji meziročně mírně roste, až na některý rok, kdy nastala výjimka. V roce 2017 byl tento počet 455,8 tis. zaměstnaných osob. Průměrná měsíční mzda byla v roce 2017 celkem 28 607 Kč. Tabulku vývoje průměrných mezd nalezneme níže.

Tab. č. 4 – Příjmy obyvatelstva (Vlastní, Zdroj: Český statistický úřad)

	Průměrný evidenční počet zaměstnanců (přepočtený)	Průměrná měsíční mzda (na přepočtené počty zaměstnanců)
2017	455 800	28 607 Kč
2016	446 700	26 916 Kč
2015	439 100	25 645 Kč
2014	429 500	24 770 Kč

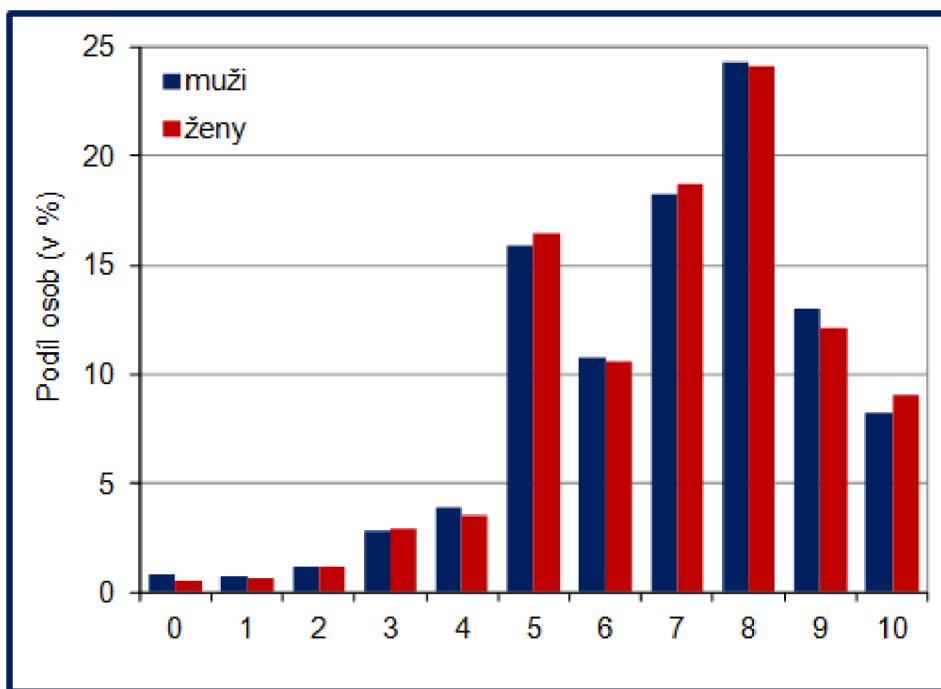
Struktura maloobchodní sítě v Brně

Město Brno se může pyšnit tím, že je rájem všech možných druhů gastronomických podniků, jako jsou hospody, bary, restaurace, kluby, vinárny a mnohé další. Průzkum maloobchodní sítě dle portálu iDnes nalezneme zde:

- 3 948 prodejen zboží,
- 3 208 provozoven služeb,
- 500 restaurací,
- 222 barů,
- 222 kaváren,
- 116 pivnic,
- 51 vináren (Prokopová).

Životní pohoda českých obyvatel

Hodnocení životních podmínek domácností českých obyvatel je důležitým tématem, spojeným se sociální analýzou respondentů. Hodnotí se převážně spokojenost se životem, bezpečnost bydlení v okolí, vyhlídkami do budoucna apod. Následující tabulka vyhodnocuje podíly osob podle známky, kterou hodnotily spokojenost se svým životem v ČR. Tyto data jsou z roku 2013.



Graf č. 2 – Podíl osob podle známky, kterou hodnotily spokojenost se svým životem v ČR, 2013 (Zdroj: Český statistický úřad)

Zajímavé výsledky plynou z ekonomické aktivity respondentů, kdy nejméně spokojeni byli nezaměstnaní a jejich průměrná známka se pohybovala kolem 5,4, hned za nimi následovali důchodci se známkou 6,4. Nadprůměrnou známku měli pracující osoby se známkou 7,2, osoby v domácnosti a ekonomicky neaktivní jsou na čísle 7,5 a za nejspokojenější skupinu se považují studenti s průměrem 8,0.

4.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory působící na naše podnikání jsou především hrubý domácí produkt, výdaje spotřebitelů, úrokové sazby, inflace a nezaměstnanost. HDP v roce 2018 měla lehce rostoucí trend a výdaje spotřebitelů stabilně rostou. S tím je spojeno také zvýšení průměrných mezd a procento nezaměstnanosti je po dlouhých letech v Brně pod 5 %.

Hrubý domácí produkt

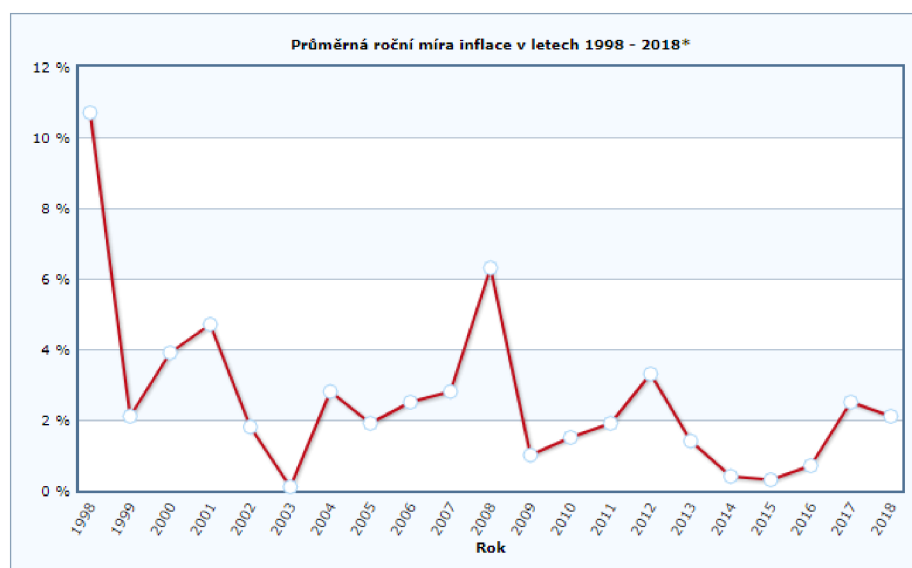
Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele v časovém horizontu má rostoucí trend a lze jej porovnat v následující tabulce.

Tab. č. 5 – Hrubý domácí produkt (Vlastní, Zdroj: Český statistický úřad)

HDP	2013	2014	2015	2016	2017
Vývoj HDP ve srovnatelných cenách (předchozí rok = 100)	102,7	102,6	105,1	100,6	101,8
Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč)	452 931	473 554	502 175	512 483	531 374
Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele (Kč)	387 592	404 513	427 906	435 425	450 135

Inflace

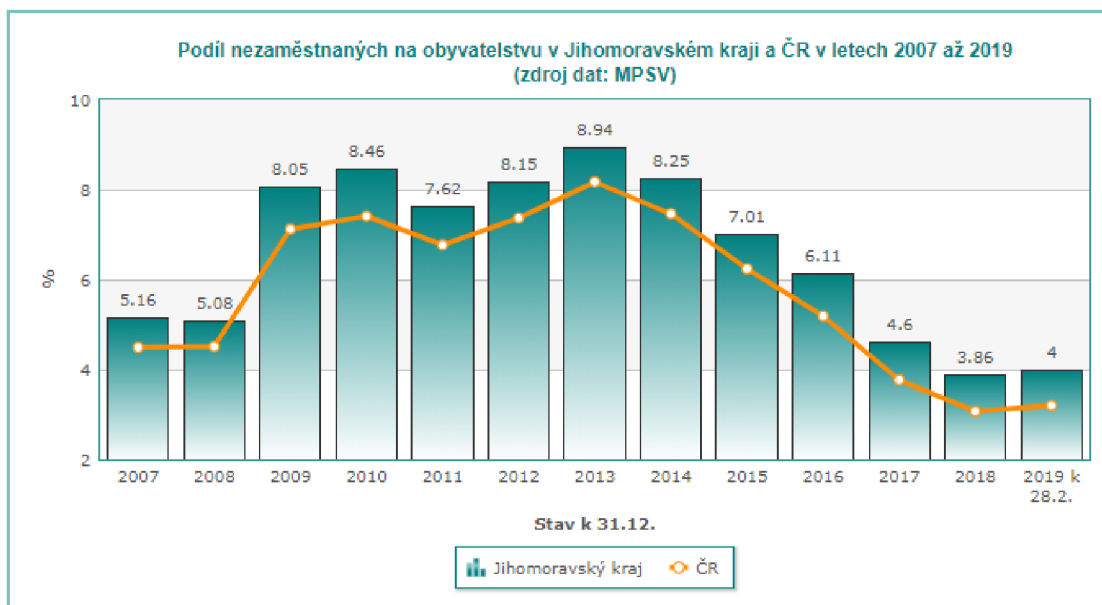
Míra inflace je vyjádřením přírůstku ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za sledovaní období. Inflace se pohybuje za poslední období zhruba kolem 2 %.



Graf č. 3 – Průměrná roční inflace v letech 1998 – 2018 (Zdroj: Český statistický úřad)

Nezaměstnanost

Statistická data o nezaměstnanosti jsou souhrnně uvedena v grafu níže a uvádí procento nezaměstnanosti pro Jihomoravský kraj. Z grafu je patrné, že nezaměstnanost za poslední roky příznivě klesá.



Graf č.4 – Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2007 – 2019 (Zdroj: Český statistický úřad)

V městě Brně je krátkodobá i dlouhodobá nezaměstnanost o něco vyšší než v poměru s ostatními velkými městy. Jedním z faktorů, který to může ovlivnit je vysoký počet dojíždějících právě z okolních okresů.

4.3.3 Politické a právní faktory

Politické a legislativní faktory ovlivňují podnikání zákony regulující dané odvětví podnikání. Týká se to především sazby daně z příjmu fyzických a právnických osob. Dále pak základní sazba DPH, která má různou podobu v závislosti, na které výrobky a služby se vztahuje. Důležitou roli hraje živnostenský zákon, zákon o daních z příjmu a DPH, zákon o účetnictví, zákon o obchodních korporacích a zákoník práce.

Legislativa regulující podnikání

Společnost se při prodeji svých služeb řídí zákony, které jsou platné v rámci České republiky. Těmito zákony jsou:

- Zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce,
- Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů,
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech,

- Zákon č. 32/2019 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Míra zdanění

Sazba daně z příjmu fyzických osob je pro rok 2019 ve výši 15 %. Daň je vypočtena ze základu daně, která je snížena o nezdanitelnou část základu daně a od odčitatelné položky. Sazba daně pro právnické osoby činí pak 19 %.

Daň z přidané hodnoty je v České republice rozdělena na tři sazby, z toho první základní sazba DPH je ve výši 21 %, první snížená sazba DPH je ve výši 15 % a druhá snížená sazba DPH pak ve výši 10 %. Prodej potravin a nealkoholických nápojů podléhá první snížené sazbě dani, alkoholické nápoje pak základní dani.

4.3.4 Technologické faktory

Nová technologie je pro podnik velice důležitá v tom směru, aby se zvyšovala její produktivita a konkurenceschopnost. Zvyšuje se důraz na kvalitu, úroveň cukrářské výroby a především na ojedinělost výroby. V současné době je velkým trendem nabídka různých zajímavých produktů, nadčasovost, originalita a potenciální zákazníci vyhledávají stále nové a přitažlivé chutě a zážitky. V tomto ohledu jsou technologické faktory velice důležité a pomohou nám vybudovat lepší povědomí o naší výrobě. Technologie provozovny v dnešní době obsahují různé funkce, které šetří drahocenný čas lidského faktoru. Investice bude vložena do nového konvektomatu, chladicího zařízení a osobního automobilu s chladícím nákladním prostorem. Potřebné budou i IT technologie a PC, který poslouží k objednávkám surovin a jejich zpracování.

4.4 PORTEROVA ANALÝZA

Porterova analýza pěti konkurenčních sil zhodnotí vnější faktory ovlivňující rozšíření provozu o cukrářskou výrobu.

4.4.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

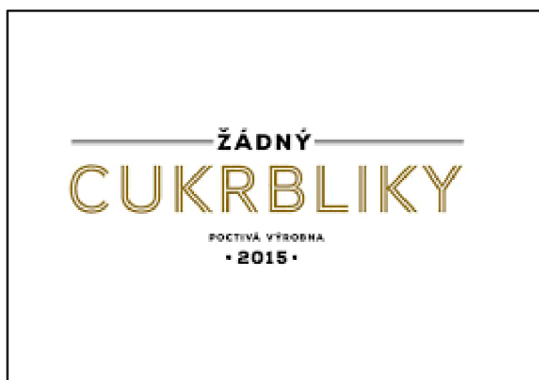
Konkurence v tomto oboru podnikání ve sledovaném okolí je vysoká a obecné pravidlo v úspěšnosti spočívá v odlišení se od stávající konkurence. Aby nově vzniklé podnikání prosperovalo, je důležité se zaměřit na co největší individuální přístup k zákazníkům a nejvyšší možný stupeň uspokojení jejich požadavků. Významnou roli hraje i zavedení marketingové propagace na takové úrovni, aby se dostala do dostatečného povědomí a vyvolala tím zájem o služby podniku. Aby se neztratil přehled o stávající konkurenci, tak je podstatné ji sledovat, monitorovat a následně se na tyto aspekty zaměřit

a udržet si konkurenceschopnou pozici. Jak již bylo zmíněno, konkurence je velmi silná, avšak podniková výroba by se specializovala na jinou nabídku, než je v okolí doposud dostupná.

V městě Brně nalezneme desítky konkurentů, kteří nabízejí podobné služby v okolí, zhodnoceny jsou pouze některé konkrétní firmy, které se specializují na velmi podobnou nabídku služeb.

Žádný Cukrbliky

- Pochtivá výroba domácích dezertů z kvalitních surovin, másla a vajec bez polotovarů a prefabrikátů.
- Založena v roce 2015, ale historie výroby je spojena s otevřením kavárny v roce 2009.
- Zajištění cukrovinek na rauty či firemní akce.
- Stálá nabídka obohacena o sezónní suroviny.
- Kavárna se sídlem na ulici Lužánecká 4a Brno.
- Osobní odběr v Brně na ulici Cejl 109 nebo dovoz po Brně a okolí.
- Rozvoz 3x v týdnu (pondělí, středa, pátek).
- Možná individuální dohoda jak výrobní, cenová tak dovozová.
- Mají webové stránky i facebook.



Obr. č. 9 – Logo Žádný Cukrbliky (Zdroj: <http://www.zadnycukrbliky.cz/>)

Tab. č. 6 – Ceník služeb Žádný Cukrbliky (Vlastní, Zdroj: <http://www.zadnycukrbliky.cz/>)

Produkt	Cena
Cheesecake podle druhu	540 - 560 Kč
Dorty dle druhu	700 - 760 Kč
Tartaletky	45 Kč
Makronky	25 Kč

SORRY - pečeme jinak

- Naprosto ojedinělá cukrářská výroba v Brně se zahájením působení od srpna 2017.
- Vlastní kavárna na ulici Křídlovická 1 v Brně.
- Excelentní zpracování výrobků jak chuťově, tak vizuálně.
- Spojení netradičních chutí a barev (špenát, cvrčci, alkohol apod.).
- Stálá nabídka obohacena o pravidelnou dávku nových zajímavých a netradičních chutí.
- Rozvoz po Brně.
- Možná individuální komunikace.
- Zatím nemají v provozu webové stránky, pouze facebook.



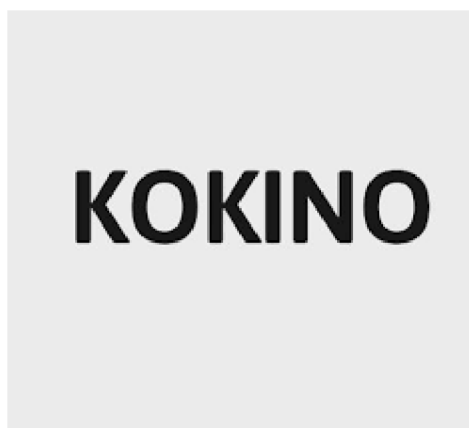
Obr. č. 10 – Logo SORRY – pečeme jinak (Zdroj: facebook, Sorry – pečeme jinak)

Tab. č. 7 – Ceník služeb SORRY – pečeme jinak (Vlastní, Zdroj: <https://www.facebook.com/divackasarka/>)

Produkt	Cena
Dorty dle druhu	od 1100 Kč

KOKINO

- Malý kolektiv, který zásobuje pravidelně několik kaváren po Brně.
- Pohoštění na svatby, oslavy, narozeniny v různém rozsahu.
- Zajištění cukrovinek na rauty či firemní akce.
- Nemají svoji provozovnu, ale pouze výrobu na ulici Jelínkova 1 v Brně.
- Založeno v roce 2010.
- Stabilní a dlouholetí partneři (odběratelé).
- Mají webové stránky i facebook.



Obr. č. 11 – Logo KOKINO (Zdroj: <https://kokino.cz/>)

Tab. č. 8 – Ceník služeb KOKINO (Vlastní, Zdroj: <https://kokino.cz/>)

Produkt	Cena
Dorty dle druhu	384 Kč - 700 Kč
Mini cukrovinky	13 Kč - 22 Kč/Ks
Ovocné košíčky	36 - 38 Kč
Tartaletky	35 Kč

B-cake

- Delikátní dortíky pečené s láskou v malé cukrářské výrobě u Brna.
- Jedinečná chuť i design z čerstvých a kvalitních surovin bez potravinových náhražek a polotovarů.
- Nemají vlastní provozovnu pro veřejnost, nemají vlastní rozvoz (pouze u svatebních dortů).
- Provozovna se nachází v Bílovicích nad Svitavou u Brna.
- Působí od roku 2014 a vyhráli v Brně i v Praze soutěž o nejlepší cupcake, konkrétně 1. a 2. místo.



Obr. č. 12 – Logo B-cake (Zdroj: <http://www.bcake.cz/>)

Tab. č. 9 – Ceník služeb B-cake (Vlastní, Zdroj: <http://www.bcake.cz/>)

Produkt	Cena
Dorty dle druhu	900 Kč - 1400 Kč
Mini cukrovinky	13 Kč - 22 Kč/Ks
Cheesecake různé druhy	550 Kč
Cupcake	od 30 Kč
Tartaletky a ostatní mini dezerty	od 18 Kč

4.4.2 Hrozba nově vstupujících firem

Vzhledem k nižším bariérám vstupu do odvětví se předpokládá, že je tato hrozba poněkud vysoká. Provozování podobné činnosti se věnuje čím dál více zapálených vyučených cukrářů, kuchařů, avšak zastoupení v tomto oboru našli často mladí lidé, kteří mají tendence projevovat svoji tvorbu i v rámci spolupráce přímo s gastro podniky.

4.4.3 Hrozba substitučních produktů

Hrozba substitučních produktů v tomto případě v Brně existuje, protože zde funguje nespočet podniků, provozujících cukrářskou výrobu. Každý z těchto produktů bývá nabídnut odběrateli v různých podobách a liší se v cenové dostupnosti, specializaci na určitý produkt a v jiných dalších oblastech. Cílem je však nabídnout to, co zde ještě v takové míře zastoupeno není.

4.4.4 Hrozba rostoucí kompetence/síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Dodavatelé jsou pro podnik klíčovou složkou, bez které se výroba dezertů neobejde. Potřebné nejsou jen suroviny, ze kterých se zpracovává výsledný produkt, ale

také dodavatelé na obalové materiály, technologie, energie, vodu apod. Výhodou řešené lokality podnikání je dostatečně velká možnost výběru dodavatelů a tím nehrozí tak rozsáhlé riziko v případě výpadku jednoho z dodavatelů. Výhodné je tedy i to, že si společnost svého dodavatele může na základě svých požadavků libovolně vybrat. Společnost spolupracuje s více dodavateli, aby mohla rozložit riziko nedoručení dodávky a také kvůli riziku růstu cen.

4.4.5 Hrozba rostoucí kompetence/síly zákazníků

Za odběratele se považují zákazníci, kteří budou mít uzavřené předem dohodnuté smluvní podmínky a jejich objednávky se očekávají v pravidelnějším časovém horizontu. Dále také koncoví zákazníci, kteří si jednorázově či opakovaně nabízený produkt objednají. Vyjednávací síla zákazníka je velká, protože každý zákazník má jiné požadavky a přání a je velmi individuální uspokojování těchto tužeb.

4.5 ODHAD POPTÁVKY

Součástí analytické části je průzkum trhu, který stanovuje odhad poptávky po daném produktu a je východiskem pro velikost budoucího odběru zákazníků. Tento odhad dokáže být nápomocný ke zjištění zájmu, potřeb a přání zákazníků. Z výsledků by mělo být jasné patrné, co je pro zákazníka důležité, jaké jsou jeho preference a také jak je spokojený s dosavadní nabídkou cukrářské výroby pro jeho podnik.

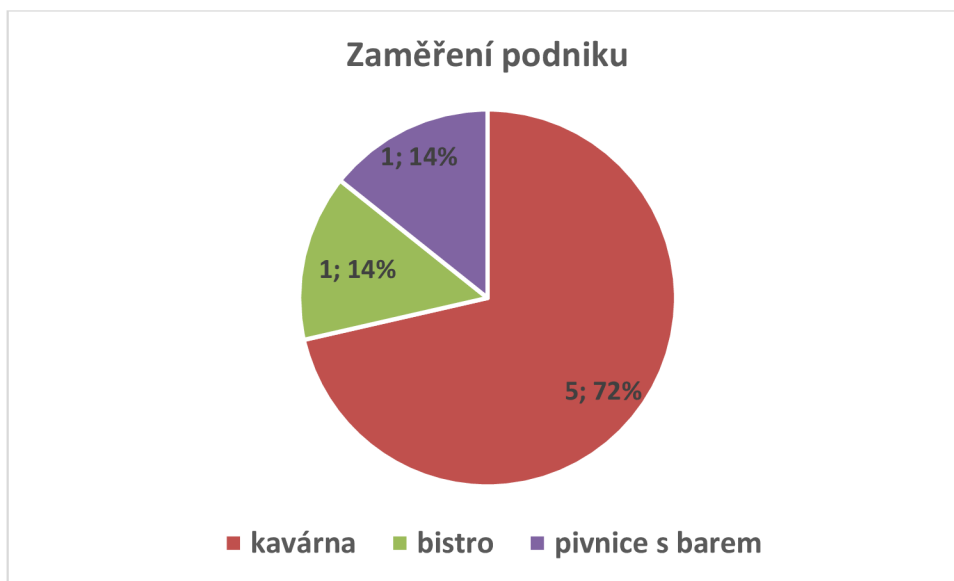
4.5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření obsahuje 13 otázek, které jsou zacíleny pro provozovatele, kteří se věnují pohostinství. Nejširší skupinou dotazovaných jsou kavárny, dále pak restaurace, bistro a bar. Dotazníkové šetření nemá v tomto případě kvantitativní formu, ale jeho cílem je na menším množství respondentů zjistit, zda by o naši cukrářskou výrobu měli zájem. Otázky jsou formou uzavřených, otevřených, doplňovacích otázek dle váhy a kombinace více správných odpovědí.

Dotazník byl proveden v městě Brně, a to celkem v pěti vybraných kavárnách, jednom bistro a jedné pivnici s barem, kde je však také stálá nabídka dezertů.

Dotazníkové šetření

1. Jaké je zaměření vašeho podniku?



Graf č 5 – Zaměření podniku (Vlastní)

Cíleně byla zvolena převaha kaváren, protože tyto jsou pro výzkum nejvíce zajímavé.

2. Máte nabídku dezertů?

Všechny dotazované podniky zvolily odpověď **ANO**.

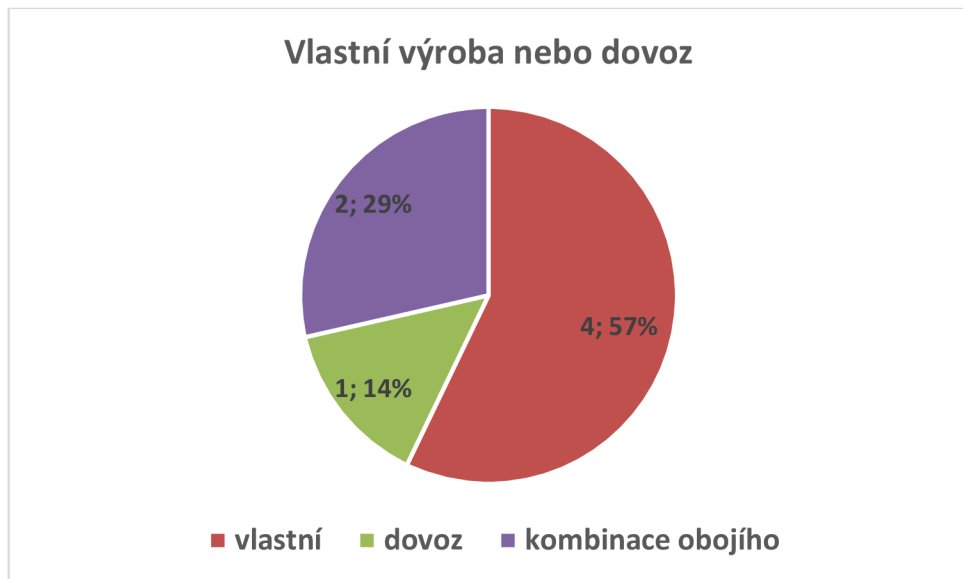
3. Jaký typ dezertů je pro vás vhodný (uved'te)?

Dotazované podniky uvedly tyto druhy dezertů:

- cheesecake
- domácí koláče, bábovky, buchty
- lívance, palačinky
- dorty v různé formě
- dezerty v mističkách (tiramisu apod.)
- brownie, tartaletky, sušenky
- věnečky a větrníky

Ze všech odpovědí jasně vyplynulo, že všechny dotazované podniky dbají převážně na svoji domácí výrobu případně dovoz, musí se však jednat o kvalitní výrobu. Dle zaměření se nabídka všech podniků liší a jsou zde zaznamenány jen ty nejčastější odpovědi.

4. Máte vlastní cukrářskou výrobu nebo si necháváte dezerty dovážet?



Graf č 6 – Vlastní výroba nebo dovoz (Vlastní)

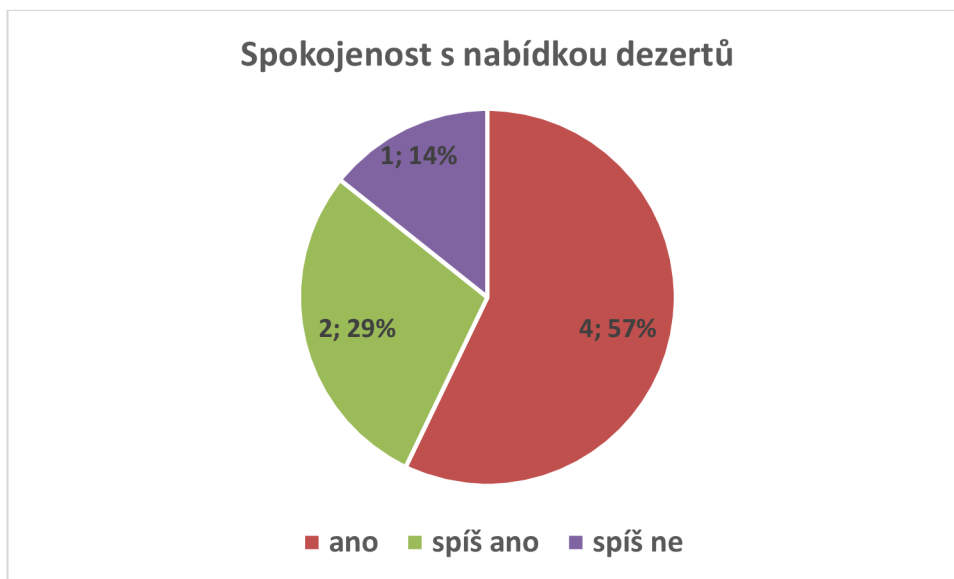
5. V případě, že máte dovoz dezertů, kdo, jak a za jakou cenu vám je dováží?

Dotazované podniky uvedly tyto dodavatele cukrářské výroby:

- domácí cukrárna Žebětín
- SORRY - pečeme jinak
- kokino
- domácí pekárna buchtiček
- jednorázově soukromé cukrářky

Každý z podniků má svá zaměření a odebírá od produkty od jiného dodavatele dle jeho preferencí, zaměření podniku a náročnosti výroby.

6. Jste spokojeni s celkovou kvalitou dezertů?



Graf č. 7 – Spokojenost s nabídkou dezertů (Vlastní)

Z průzkumu vyplynulo, že obecně všechny dotazované kavárny, kromě jedné, jsou s nabídkou spokojeny a jedna kavárna je spíše spokojena. V pivnici s barem jsou také spíše spokojeni, avšak bistro zvolilo odpověď, že je spíše nespokojené.

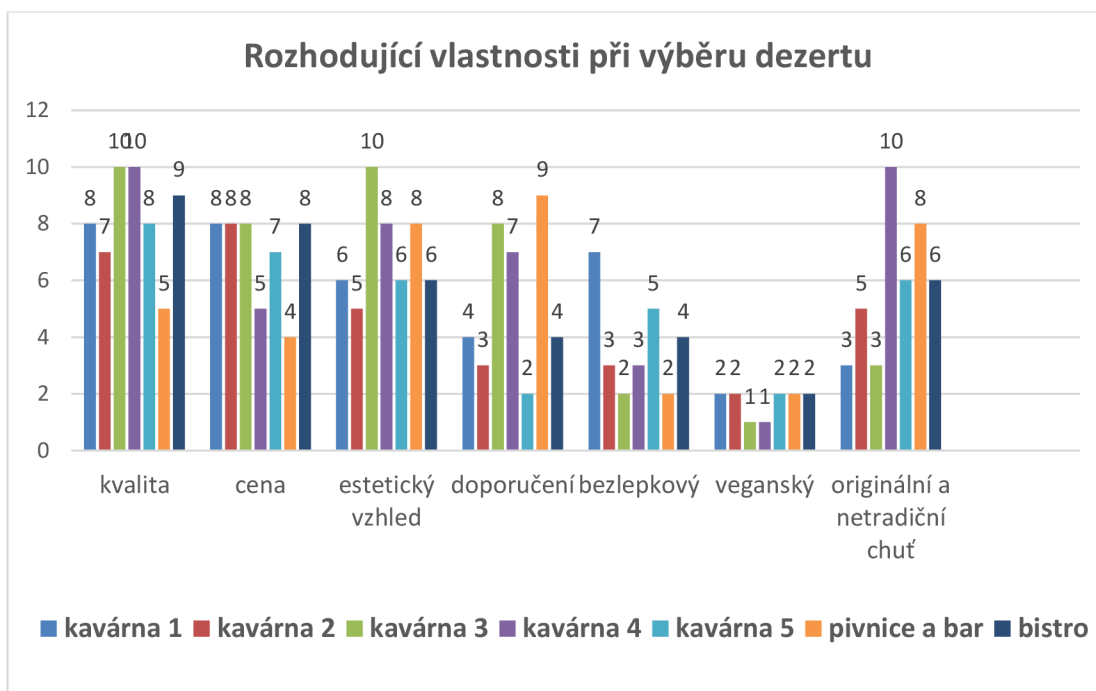
7. Jaké jsou příčiny nespokojenosti zákazníků s vašimi dezerty?



Graf č. 8 – Příčiny nespokojenosti zákazníků s dezerty (Vlastní)

Z průzkumu je patrné, že obecně v kavárnách nemají zákazníci problém s šíří sortimentu, podobným či stejným sortimentem v okolí ani s kvalitou a estetikou daného dezertu. Ani výše pořizovacích nákladů není příčinou nespokojenosti, i když je u kaváren malinko vyšší. Obecně je v kavárnách relativně velký odbyt a nízký odpad. Toto však nelze tvrdit u pivnice s barem a bistro. Zde je vidět velký rozdíl jak ve velikosti sortimentu, s neestetičností, špatnou komunikací se zákazníky a také nižším odbytem, a to může způsobit vyšší odpad.

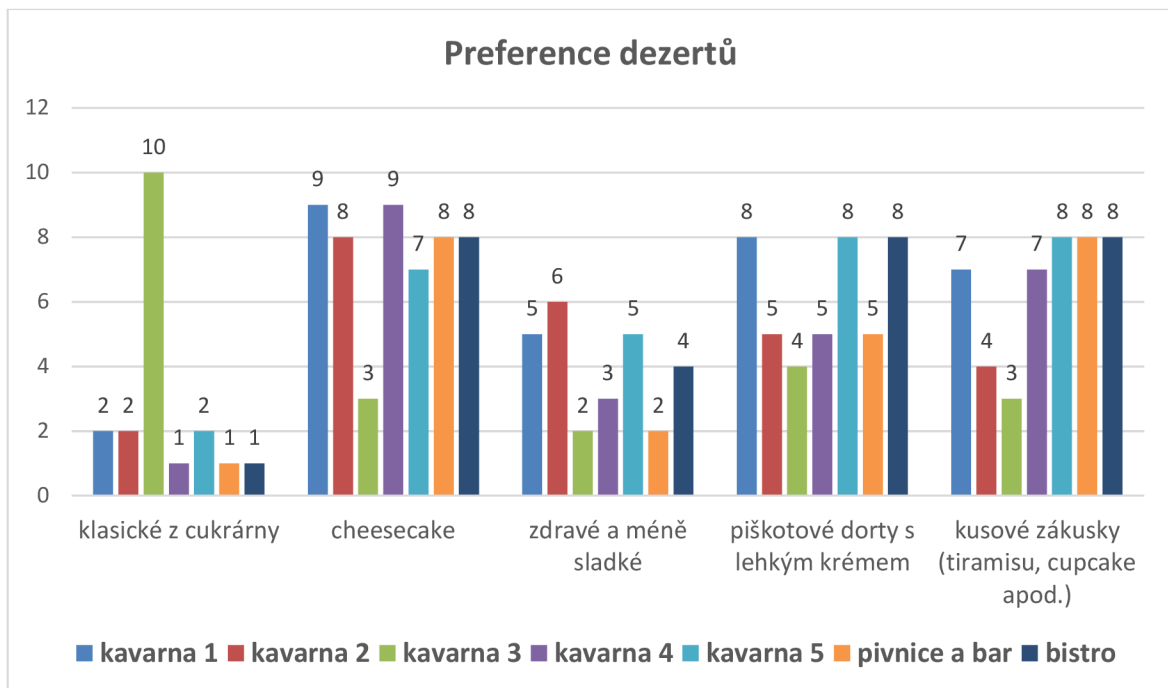
8. Jaké vlastnosti jsou pro vás rozhodující při výběru dezertu?



Graf č 9 – Rozhodující vlastnosti při výběru dezertu (Vlastní)

Drtivá většina podniků, kromě pivnice bere za nejdůležitější prvek hlavně kvalitu výroby, dále nákupní cenu výrobku a jeho estetičnost. Některé kavárny se nebojí zajímavých a netradičních chutí, ale komplexně jsou spíše přikloněni ke standardní nabídce. Bistro a pivnice však z průzkumu trochu vynikají a zajímavé chutě je lákají víc. Na doporučení některé podniky dávají hodně, ale je třeba si je prověřit a zkusit jejich výrobu. Bezpečkové dorty jsou v jisté míře brány na zřetel, ale už tyto hodnoty nejsou tak důležité a poptávka po veganských dezertech je v těchto sledovaných podnicích velice malá.

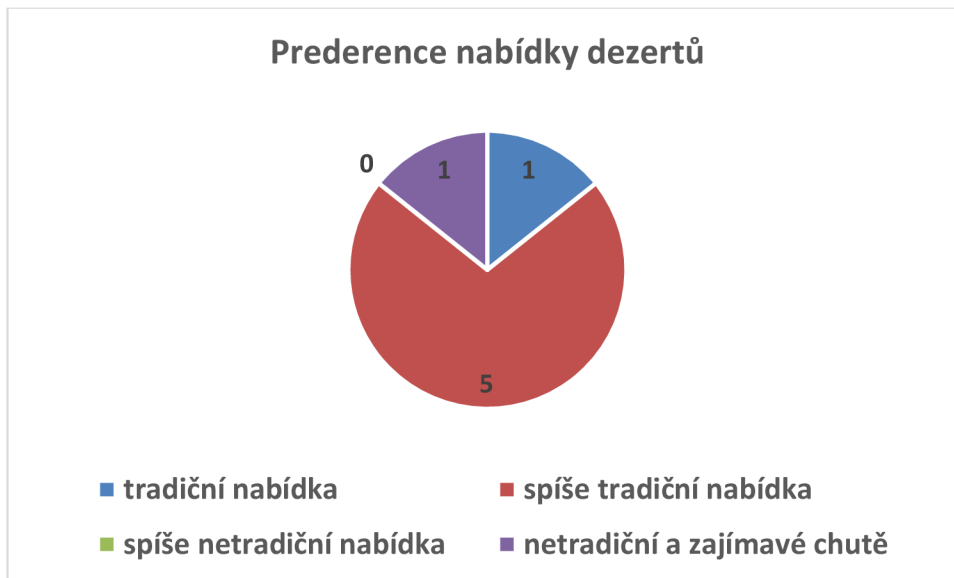
9. Jaké druhy dezertů preferujete?



Graf č. 10 – Preference dortů (Vlastní)

Z uvedeného vyplývá, že nejvíc v zájmu jsou momentálně dezerty typu cheesecake, poté kusové dezerty, pod kterými si můžeme představit tiramisu, cupcake, brownie, tartaletky, panacottu apod. Také klasické piškotové dorty s různou variací lehčích krémů jsou oblíbenou volbou. Oproti tomu zdravější dorty nejsou lákavou nabídkou pro podniky a klasické výrobky z cukráren typu větrník, věneček a jiné nemají v našem výzkumu žádnou poptávku.

10. Preferujete tradiční nabídku dezertů, nebo máte rádi spíše zajímavé a netradiční chutě?



Graf č. 11 – Preference nabídky dezertů (Vlastní)

Průzkum prozradil, že většina podniků upřednostňuje spíše prodej tradičních dezertů a chutí, která je s nimi spojena.

11. Kolik průměrně porcí dezertů denně prodáte?

Průměrný počet prodaných dezertů denně je znázorněno v následující tabulce.

Tab. č. 10 – Průměrný počet prodaných porcí denně (Vlastní)

Druh podniku	Průměrný počet prodaných dezertů denně
Kavárna 1	30 – 40 ks
Kavárna 2	20 – 30 ks
Kavárna 3	11 – 20 ks
Kavárna 4	30 – 40 ks
Kavárna 5	Nechce odpovídat
Pivnice a bar	0 – 10 ks
Bistro	0 – 10 ks

Průměr prodaných dezertů se odvíjí od velikosti podniku a její nabídky. Většiny z dotazovaných kaváren prodá alespoň 10–20 kusů dezertů denně. V bistro a v pivnici s barem se v průměru neprodá

více jak 10 ks denně. Jedna kavárna prodá nad 20 ks denně a dvě kavárny i více jak 30 ks denně. Nezmiňovaná jedna kavárna nechtěla na tuto otázku odpovídat.

12. Za jakou průměrnou cenu jste ochotni koupit jeden kousek dezertu?

Průměrná nákupní cena dezertů, za jakou jsou podniky schopny dezert koupit, je znázorněná v následující tabulce.

Tab. č. 11 – Průměrná nákupní cena, za jakou jsou podniky ochotny nakupovat (Vlastní)

Druh podniku	Průměrná nákupní cena
Kavárna 1	40 – 55 Kč/ks
Kavárna 2	26 – 40 Kč/ks
Kavárna 3	26 – 40 Kč/ks
Kavárna 4	40 – 55 Kč/ks
Kavárna 5	26 – 55 Kč/ks
Pivnice a bar	40 – 55 Kč/ks
Bistro	26 – 55 Kč/ks

Průměrná cena, za kterou jsou sledované podniky ochotné nakupovat jeden kousek dezertu, se odvíjí od druhu, velikosti a kvality daného produktu. Tato cena se ve většině podniků pohybuje mezi 26-55 Kč. Podniky nemají problém si zaplatit za kvalitní, poctivou a dobrou chuť daného dezertu. Ovšem za něco menšího nebo méně nákladného na suroviny se bude cena pohybovat jinde.

13. Měli byste zájem o moji cukrářskou výrobu?

Po seznámení všech dotazovaných podniků s naší sledovanou výrobou, zaměřením a nabídkou jasně vyplynulo, že **každý** podnik by s námi rád spolupracoval, **minimálně do jisté míry**. Žádný podnik se nebránil zkušebními vzorkům a případné občasně spolupráci.

4.5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocením dotazníkového šetření je možné zjistit odhad budoucí poptávky po naší cukrářské výrobě a její distribuci. Východiskem pro stanovení tohoto odhadu jsou výsledky z marketingového průzkumu, který byl proveden kvalitativně v několika vybraných podnicích v Brně.

Tento odhad využívá údaje, preference a názory dotazovaných podniků, které mohou přispět k simulaci sledovaného jevu. Nejdůležitější aspekty jsou zopakovány a vyjmenovány zde:

- Všechny dotazované podniky mají nabídku dezertů.
- Preferovanými druhy dezertů jsou – cheesecake, koláče, dorty, dezerty v mističkách, kusové dezerty apod.
- Z celkového počtu respondentů má 57 % vlastní cukrářskou výrobu, 29 % má vlastní výrobu i dovoz, 14 % má pouze dovoz.
- Dodavateli jsou různé brněnské firmy (např. SORRY – pečeme jinak, Kokino, domácí cukrárny a pekárny, soukromníci).
- Spokojenost dotazovaných podniků s nabídkou dezertů je 57 % ano, 27 % spíše ano, 14 % spíše ne.
- Za nejdůležitější parametry cukrářské výroby se dle průzkumu považuje kvalita, nákupní cena, estetičnost.
- Není velký zájem po veganskou výrobu.
- Bezlepková výroba je výhodou, ale podniky ji nějak výrazně nevyžadují.
- Průměrný počet prodaných dezertů závisí na konceptu podniku, avšak se v našem případě číslo pohybuje kolem 20 – 30 ks dezertů denně.
- Za přijatelnou cenu podniky považují nákup jednoho kusu dezertu od 26 – 55 Kč/ks.
- Všechny podniky odpověděly, že by do jisté míry rádi spolupracovaly.

Z uvedeného vyplývá, že všechny dotazované podniky mají alespoň částečný zájem o spolupráci v budoucnu. Výroba je zajímavá tedy pro odběratele zajímavá a dle toho, čemu se bude věnovat je schopno se dle preferencí a potřeb přizpůsobit. Za potenciální zákazníky se považují především kavárny, které by ve výsledku měly větší prodeje a celkový odbyt po výrobcích. Restaurace a ostatní podniky by mohly být také zákazníky, jen se u nich nepředpokládá odběr výroby v tak velkém množství.

Pokud by se udělala modelová situace a spočítaly se průměrné prodeje těchto zmiňovaných podniků za týden, tak se v průměru prodá cca na 120 ks prodaných dezertů za den, což je 840 ks za týden. Těchto 840 ks dezertů se rozpočítá na celé dorty, což je podíl všech 840 ks dvanácti. Tímto podílem je dosažené číslo 70 ks celých dortů a v případě, že by všechny podniky rády spolupracovaly, tak za reálné číslo brát cca 10 – 20 %, což je cca 7 – 14 ks celých dortů a to pouze z těchto dotazovaných podniků. Týdenní tržby z těchto podniků by mohly být až 7500 Kč v závislosti objemu produkce.

Významnou váhu u budoucího prodeje a odhadu poptávky se přiřazuje obchodnímu zástupci, který zastupuje firmu a díky jeho obchodním schopnostem bude závislá většina výroby.

4.6 SWOT ANALÝZA

O faktu, že je cukrářská výroba v poslední době rozšiřována a podniky s tímto konceptem stále rostou je nutností vědět. Přece jen je každá cukrářská výroba v něčem jiná a právě proto je SWOT analýza nápomocná zjistit, v čem jako podnik vyniká, jaké jsou jeho silné stránky a příležitosti. Spolu s tím souvisí také slabé stránky podniku a potenciální hrozby, které se bude snažit minimalizovat. Sestavením SWOT analýzy je vytvořena představa a povědomí o tom, jak by mohl podnikatelský model vypadat a lépe tak zaměřit obchodní cíle.

Silné stránky

- jedinečnost produktů,
- kvalitní a poctivá výroba z čerstvých surovin,
- individuální přístup k zákazníkům,
- nadšení pro udržení trendů a zájmů zákazníků.

Slabé stránky

- začínající nové odvětví ve společnosti,
- vysoká konkurence v okolí,
- nedostatek kontaktů,
- úzký sortiment výroby.

Příležitosti

- rostoucí zájem o kvalitní a poctivou cukrářskou výrobu,
- odlišnost od konkurence,
- postupný nárůst zákazníků,
- spolupráce s řadou gastro provozoven.

Hrozby

- vstup nových konkurentů do odvětví,
- nespolehlivost dodavatelů,
- zhoršení podnikatelských podmínek,
- nezájem společnosti.

4.6.2 Shrnutí SWOT analýzy

Tab. č. 12 – Shrnutí SWOT analýzy (Vlastní)

	Pozitivní			Negativní/Škodlivé				
INTERNÍ	Silné stránky			Slabé stránky				
	STRENGTHS			WEAKNESSES				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
	1	Jedinečnost produktů	0,2	4	1	Začínající nové odvětví ve společnosti	0,3	4
	2	Kvalitní a poctivá výroba z čerstvých surovin	0,3	4	2	Vysoká konkurence v okolí	0,4	4
	3	Individuální přístup k zákazníkům	0,3	5	3	Nedostatek kontaktů	0,2	3
4	Nadšení pro udržení trendů a zájmů zákazníků	0,1	3	4	Úzký sortiment výroby	0,1	2	
5				5				
	Součet		3,8				3,6	
EXTERNÍ	Příležitosti			Hrozby				
	OPPORTUNITIES			THREATS				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
	1	Rostoucí zájem o kvalitní a poctivou výrobu	0,2	4	1	Vstup nových konkurentů do odvětví	0,4	3
	2	Odlišnost od konkurence	0,3	3	2	Nezájem společnosti	0,4	4
	3	Postupný nárůst zákazníků	0,2	4	3	Nespolehlivost dodavatelů	0,1	1
4	Spolupráce s řadou gastro provozoven	0,2	3	4	Zhoršení podnikatelských podmínek	0,1	1	
5				5				
	Součet		3,1				3	

Tab. č. 13 – Shrnutí SWOT analýzy – výsledek (Vlastní)

SWOT - výsledek	
Silné stránky	3,8
Slabé stránky	3,6
Celkem interní	0,2
Příležitosti	3,1
Hrozby	3
Celkem externí	0,1
CELKEM VÝSLEDEK	0,3

Předchozí tabulky s vyhodnocením SWOT analýzy jsou znázorněním veškerých vnějších a vnitřních faktorů, které mohou ovlivnit sledovaný podnik v jeho činnosti v oblasti. Z výsledků je patrné, že sledovaný poměr interních a externích faktorů má relativně pozitivní hodnotu.

5 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Praktická část diplomové práce vychází z teoretických a analytických poznatků, které jsou obsaženy v předchozích dvou kapitolách a zároveň je jádrem cele práce.

5.1 NÁMĚT PROJEKTU

Název projektu

Studie proveditelnosti a zhodnocení rizik nově budované podnikatelské jednotky.

Cíl projektu

Cílem projektu je vypracování studie a k ní plynoucí analýzy v rozšíření stávající firmy o novou podnikatelskou činnost a tou je cukrářská výroba a její distribuce. Realizace projektu rozšíří firmu o nový obor podnikání, zvětší se její rozsah, přibude určitý počet pracovníků, firma osloví větší množství zákazníků. Hlavním cílem je zvýšení zisku společnosti.

Posláním je převážně uspokojování zákazníků a to zejména výrobou kvalitních cukrářských výrobků tak, aby se vraceli a požadovali opakovanou objednávku.

Časový rámec projektu

1.1.2019 – 1.9.2019

Finanční zdroje

Vlastní omezené zdroje

Zodpovědná osoba za předprojektovou studii a analýzy

Bc. Pavla Čechová

Termín zpracování předprojektové analýzy studie proveditelnosti

květen 2019

Zdroje použité pro předprojektové analýzy

odborná literatura, internetové zdroje, zaměstnanci společnosti, marketingový průzkum

5.2 TITULNÍ STRANA A ÚVOD

Práce se zabývá studií proveditelnosti v nově budované podnikatelské jednotce. Jedná se o rozšíření stávající firmy o novou podnikatelskou činnost a tou je cukrářská výroba a její distribuce.

Stávající firma působí na trhu necelé tři roky a nabízí gastronomické služby pro veřejnost. Provozuje kavárnu a bistro v Brně a její velkou předností jsou domácí dezerty. Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu a následné vyhodnocení, zda se firmě vyplatí rozšířit svoji podnikatelskou činnost o cukrářskou výrobu.

Společnost by se zabývala výrobou a distribucí dortů, které by nabízela po brněnských provozovnách. Jejím cílem je využít volné kapacity stávající společnosti, které jsou zejména v nevyužitých časech kuchyně. Cukrářské výrobky by se převážně nabízely za pomoci obchodního zástupce, který by svojí činností získával nové zákazníky, a ti by tvořily hodnotu podniku. Cukrářské výrobky by nemusely být nabízeny pouze do provozoven, ale i široké veřejnosti.

Hlavním zájmem je uspokojit zákazníky, kteří mají rádi výborné dorty z kvalitních surovin a zajistit co nejširší oblast zákazníků. Výroba bude specializována na určité druhy výrobků, a to v mnoha tradičních i netradičních pojetích. Jedinečnost našeho provozu spočívá v individuálním přístupu k zákazníkům a to na velice lidské, profesní a profesionální úrovni.

Spokojenost zákazníků je nejvyšším posláním této společnosti, protože jen spokojený zákazník je nejlepším zvoleným způsobem propagace.

5.3 VÝCHOZÍ STAV PROJEKTU, ZDŮVODNĚNÍ REALIZACE PROJEKTU A ANALÝZA JEHO POTŘEBNOSTI

Popis stávající situace

Výchozím stavem je fungující kavárna Lakeview & Café a Bistro v Brně, která nabízí několik svých služeb, včetně poctivé domácí výroby dezertů. Vzhledem k jejich veliké oblibě a dobrému jménu si je zákazníci mohou vychutnat nejen v prostorách kavárny, ale mohou si zadat objednávku a svého favorita objednat domů. Proto se dosavadní vedení rozhodlo pro výrobu a distribuci v rámci brněnských gastronomických podniků a rozšířit svoji výrobu na širší klientelu.

Zdůvodnění realizace

Hlavním důvodem realizace rozšíření cukrářské výroby je zvýšení celkového zisku společnosti Lakeview Café & Bistro. Vzhledem k tomu, že je kavárna v době od 20:00 hodin do 7:00 hodin kapacitně nevyužitá, bude se cukrářská výroba fungovat právě v tomto časovém úseku. Bude zapotřebí pouze malá úprava a dovybavení kuchyně a následně zahájení výběrového řízení na pozici obchodního zástupce, který bude vykonávat veškerou řídicí a marketingovou činnost.

Analýza potřebnosti

Zvýšení zisku společnosti je jeden z argumentů, proč by se výroba měla rozšířit mezi další možné odběratele a zároveň si tím získat i další nové zákazníky, kteří na výrobky budou do ostatních podniků chodit. To může vzbudit povědomí i o existenci kavárny a následném zvýšení zákazníků.

5.4 POPIS PROJEKTU A JEHO ETAP

Popis aktivit a etap

V podstatě jde jen o malý zásah do přestavby kuchyně a dokoupení několika nezbytných věcí. Konkrétně jde o cukrářské pece, regály, cukrářského vybavení, nové lednice a osobní chladicí automobil. Dále je potřeba zahájit výběrové řízení na obchodního zástupce a zajistit nábor cukrářek. V další fázi se zakoupí e-shop a prostřednictvím externího IT specialisty a fotografa se vytvoří stránky s nabídkou cukrářských služeb. Poslední fází bude seznámení obchodního zástupce s výrobou, aby mohl být kvalifikovaným obchodníkem.

Smysl a zaměření projektu

Smyslem studie proveditelnosti je zejména posouzení realizovatelnosti cukrářské výroby z pohledu finančního zhodnocení, posouzení podkladů pro investiční rozhodnutí a ověření zamýšleného záměru. Zaměření projektu se týká celkového zhodnocení, zda se vyplatí tento firemní zásah, či nikoli.

Jaké služby budou poskytovány

Zákazníkům budou nabízeny služby cukrářské výroby, možnost pravidelných objednávek, dovoz po Brně a individuální přístup. Snahou bude vyjít co nejvíce vstříc každému zákazníkovi, naplnit jeho představy a požadavky. Klasická nabídka cukrářské výroby bude tím pádem obohacena o individuálně upečené dorty. Objednávky bude přijímat obchodní zástupce zejména telefonicky, e-mailově, osobně nebo jiným dalším způsobem. Dále poslouží zákazníkovi jednoduchý e-shop, kde nalezne základní nabídku.

Investor

Financování projektu bude realizováno z vlastních zdrojů, který si firma za 2 a půl roku působení na trhu naspořila na budoucí rozvoj firmy. Volné prostředky by měly být k tomuto vybudování nové podnikatelské jednotky dostačující.

Kapacita projektu

Kapacitou projektu je myšlen objem přijatých a uskutečněných objednávek, které jsou v provozu možné vyrobit. Samozřejmě se nejedná o výraznou změnu a rekonstrukci kuchyně a proto je ze začátku

potřeba objednávky do určité objemu korigovat. Za předpokladu, že bude přesycení volných kapacit a změna kuchyně nedostačující, bude se zvažovat o přemístění do větších a jiných prostor.

Legislativní změny

Změnou v tomto případě bude zřízení vázaného živnostenského oprávnění na pekařství a cukrářství, které bude zaštitovat garant, který má v oboru požadované vzdělání. Dále se bude muset přidat do dokumentu HACCP popis práce a jejich rizik, která mohou při pečení v provozovně vzniknout.

5.5 MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Seznam pracovníků

Mezi potřebné pracovníky, které budou vykonávat celou cukrářskou výrobu a budou spolu komunikovat a koordinovat výrobu jsou:

- vedoucí cukrářské výroby,
- ostatní cukrářky,
- obchodní zástupce,
- společníci (pasivně).

Řízení lidských zdrojů

Vedoucí cukrářské výroby je člověk, který tuto činnost vykonával doposud ve společnosti a jeho výroba se stala oblíbenou v kavárně a jejím blízkém okruhu. Bude si řídit celou výrobu včetně rozdělování směn, objednávek zboží, vymýšlení celého konceptu výroby a bude řešit individuální poptávky zákazníků.

Cukrářky budou proškoleny na veškerou činnost a budou schopny samostatně fungovat bez vedoucí cukrářky. Dále budou moci zastupovat vedoucí cukrářku v objednávkách zboží a případně budou nápomocné při výrobě nových produktů.

Obchodní zástupce bude v pozici prostředníka mezi výrobou a odběrateli a jeho hlavní funkcí bude nabízet výrobu za různorodých individuálních podmínek zákazníků. Všechny přijaté objednávky bude zadávat do interního systému, který bude propojený s e-shopem.

Společníci budou pouze investory a o koncept rozšíření se budou interesovat jen z počátku při rekonstrukci kuchyně a případně budou konzultovat své názory s vedoucí cukrářek a obchodním zástupcem.

Plánování

Strategické plánování činností bude mít na starost vedoucí cukrářka, která bude řídit organizaci výroby, bude kooperovat s interním fotografem a IT specialistou, kteří se starají o chod e-shopu. Vedoucí

cukrářek bude zajišťovat pouze pravidelné příspěvky na facebooku a instagramu. Rozhodování o investicích bude mezi vedoucí cukrářkou a společníky firmy. Co se týče rozvoje lidských zdrojů, bude personál pravidelně proškolen vedoucí cukrářkou a jednou za období celá cukrářská výroba navštíví specializovaný kurz.

Organizování

Manažerskou činnost organizace výroby a lidských zdrojů bude vykonávat vedoucí cukrářka, která bude delegovat pravomoc na ostatní cukrářky a na obchodního zástupce.

Řízení

Jak již bylo zmíněno, tak se vedoucí cukrářka bude věnovat jak plánování, organizování tak i řízení celého procesu. Řídit bude pracovníky, výrobu, objednávky a příjem zboží.

Kontrola

Kontrola bude zajištěna skrze vedoucí cukrářku, která se postará o kvalitu výroby ostatních cukrářek, například zda není nehospodárná a také jestli obchodní zástupce vykonává svou práci zodpovědně. Pomohou ji k tomu týdenní, měsíční, kvartální a roční reporty, dále pak individuální komunikace a dotazování zákazníků se spokojeností s výrobky, dodávkou, cenou a ostatními službami.

5.6 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU

Mezi technické a technologické řešení projektu je zařazena rekonstrukce a přestavba dosavadní kuchyně, dále dokoupení potřebného gastro vybavení a potřeb, které zefektivní výrobu. Vzhledem ke skutečnosti, že dosavadní kuchyně má k dispozici multifunkční konvektomat, nebude nutné kupovat další troubu podobného charakteru, ale bude stačit obyčejná statická a horkovzdušná pekařská pec.

Co se týče komunikace se zákazníky, je nutné držet se trendů a nabízet minimálně stejný komfort jako konkurence a tedy mít k dispozici internetovou komunikaci se zákazníky. Obchodní zástupce pro své pracovní účely bude mít k dispozici firemní telefon, notebook a chladící automobil, který poslouží na distribuci výroby v rámci města Brna a jejího okolí.

Souhrnně tedy bude zapotřebí toto technologické řešení:

- chladící automobil,
- pekařská pec,
- prosklená lednice,
- hnětač,
- gastronomické pomůcky,

- ruční mixér,
- notebook,
- mobilní telefon,
- přestavba kuchyně.

5.7 FINANČNÍ PLÁN

Za účelem konkurenceschopnosti se navrhuje vložení vlastních prostředků především do technického vybavení podniku.

5.7.1 Počáteční výdaje

Na začátku podnikání bude třeba vynaložit počáteční výdaje především na rozšíření cukrářské výroby. Za počáteční výdaje jsou v tomto případě považovány položky, které se nachází v následující tabulce.

Tab. č. 14 – Počáteční výdaje na provoz cukrářské výroby (Vlastní)

Položka	Počet ks	Cena celkem s DPH
Automobil – Renault MASTER 2.5DCI/74kw L1H1 chladící vůz	1	156 090 Kč
Hnětač planetární PLUTONE 7	1	14 606 Kč
Ugur prosklená lednice USS 300 DTK	2	28 410 Kč
Pekařská pec Unox Arianna GO XEFT-04HS-EGDN	1	26 015 Kč
Notebook plus mobilní telefon	-	20 000 Kč
Menší přestavba kuchyně	-	20 000 Kč
Drobné vybavení	-	10 000 Kč
Ruční ponorný mixér HE 250 vč. šlehacích metel	1	9 176 Kč
Obalový materiál	-	1 000 Kč
CELKEM		285 297 Kč

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná pouze o rozšíření jednoho sektoru v rámci celého podniku, nebude nutné vynaložit velké investice, protože firma již vlastní dostatek majetku na cukrářskou výrobu. Aby se ale výroba zefektivnila a mohla se nabízet i služba rozvozu, kterou bude mít na starost obchodní zástupce, je nutné dokoupit pár potřebných zařízení a provést drobnou přestavbu kuchyně.

Celkové počáteční výdaje, které jsou nutné vynaložit před samotným zahájením výroby jsou ve výši **285 297 Kč**. K těmto celkovým výdajům je nutné přičíst ještě výdaje na naskladnění potřebných surovin což činí **16 703 Kč**.

5.7.2 Zdroj financování

Zdrojem financování bude vlastní kapitál, který si firma za dobu své působnosti naspořila ze zisků provozování kavárny. Cizí kapitál se prozatím nebude brát v úvahu. Celková výše vloženého počátečního kapitálu do rozšíření cukrářské výroby je **320 000Kč**.

5.7.3 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je v jednoduchosti zobrazena následující tabulkou, kde se promítají počáteční výdaje na zahájení provozu a výše vloženého vlastního kapitálu. Ostatní položky jsou rozděleny dle kategorií, které jsou pro ně příslušné.

Tab. č. 15 – Zahajovací rozvaha (Vlastní)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	285 297 Kč	Vlastní kapitál	320 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	285 297 Kč		
Oběžný majetek	34 703 Kč	Cizí zdroje	0
Zásoby	16 703 Kč		
Běžný účet	18 000 Kč		
Celkem	320 000 Kč	Celkem	320 000 Kč

Odpisy

Hodnota dlouhodobého majetku přechází ve formě odpisů do nákladů podniku a v tomto případě je využita varianta rovnoměrného odepisování.

Tab. č. 16 – Tabulka odpisů (Vlastní)

Rok	Zůstatková hodnota	Roční odpis	Oprávký celkem
2019	78 565 Kč	19 642 Kč	19 642 Kč
2020	39 282 Kč	39 283 Kč	58 925 Kč
2021	0	39 282 Kč	98 207 Kč

5.7.4 Předpokládané náklady

Předpokládané náklady stanovují prognózu nákladů a umožňují zobrazit finanční váhu mezi náklady a výnosy. Za tyto náklady se v tomto konkrétním případě považují náklady na mzdy pracovníků.

Mzdové náklady

Mzdové náklady jsou rozpočteny a zobrazeny v tabulce níže a jsou rozděleny na dva druhy pracovních pozic. První z nich je obchodní zástupce a druhou skupinou jsou cukrářky. Ty budou v podniku prozatím jen dvě, ale do budoucna se počítá s tím, že se bude jejich počet zvyšovat s rostoucím objemem objednávek.

Tab. č. 17 – Mzdové měsíční náklady (Vlastní)

Mzdy	Hodinová sazba Kč/hod	Počet hodin	Mzdy celkem	SOC.+ZDRAV. pojištění	Náklady celkem
Cukrářka hlavní	120 Kč	80	9 600 Kč	3 264 Kč	12 864 Kč
Cukrářka pomocná	100 Kč	80	8 000 Kč	2 720 Kč	10 720 Kč
Obchodní zástupce	140 Kč	160	22 400 Kč	7 616 Kč	30 016 Kč
Celkem			40 000 Kč		53 600 Kč

Provozní náklady

Provozní náklady jsou rozpočteny na celý rok a započítává se do nich spotřeba surovin, mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění, dále pak ostatní náklady jako jsou pohonné hmoty a jiné vynaložené náklady spojené s výrobou. Tržby byly odhadnuty na základě průzkumu trhu a cena za jeden prodaný dort je stanovena na 575 Kč.

5.7.5 Výkaz zisků a ztrát/Cash flow

Prognóza tržeb vychází z marketingového průzkumu, předběžného odhadu poptávky a hodnocení dosavadní výroby, která v podniku doposud probíhá, ale nenabízí se ostatním subjektům k prodeji. Za prodejní cenu se považuje průměr nabízené produkce cukrářské výroby v hodnotě 575 Kč za dort a v průměru se předpokládá s prodejem 250 ks dortů měsíčně, což je zhruba 50 ks týdně. V každém následujícím roce se předpokládá nárůst výroby o 50 ks měsíčně, což je druhém roce 300 ks a ve třetím pak 350 ks dortů.

Tab. č. 18 – Měsíční prognóza tržeb (Vlastní)

Prognóza měsíčních tržeb	Prodejní cena dortu	Počet ks	Celkem
Tržby	575 Kč	250	143 750 Kč
Spotřeba surovin	180 Kč	250	45 000 Kč

Následující tabulka znázorňuje předpokládané tržby v optimistické variantě a k nim stanové výdaje na spotřebu surovin, mzdy a ostatní náklady spojené s touto činností.

Tab. č. 19 – Výkaz zisků a ztrát (Vlastní)

Výkaz zisků a ztrát	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Investice	-285 297 Kč	-	-
Tržby	1 725 000 Kč	2 070 000 Kč	2 415 000 Kč
Spotřeba surovin	540 000 Kč	648 000 Kč	756 000 Kč
Mzdy celkem	480 000 Kč	528 000 Kč	580 800 Kč
Cukrářky	211 200 Kč	232 320 Kč	255 552 Kč
Obchodní zástupce	268 800 Kč	268 800 Kč	268 800 Kč
Ostatní náklady (PHM a ost.)	60 000 Kč	84 000 Kč	96 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění	163 200 Kč	179 520 Kč	197 472 Kč
Odpisy	19 642 Kč	39 283 Kč	39 283 Kč
Zisk před zdaněním	-17 842 Kč	90 077 Kč	221 093 Kč
Daň	0 Kč	17 114,63 Kč	42 007,67 Kč
Zisk po zdanění	-17 842 Kč	72 962,37 Kč	179 085,3 Kč
Cash flow	1 800 Kč	90 077 Kč	221 093,97 Kč
Kumulované Cash flow	-283 497 Kč	-193 420 Kč	27 673,97 Kč

Výsledné hodnoty udávají čistý zisk za celý rok a dle těchto výsledků je možné vidět, že v prvním roce není kladný výsledek hospodaření. Je to způsobeno hlavně tím, že v prvním roce se neočekávají tak vysoké tržby jako v následujících letech, kdy lze předpokládat nárůst z důvodů lepšího povědomí o firmě v okolí a postupného budování značky. Následující roky už mají příznivější výsledky, protože se počítá zhruba s 10 % nárůstem tržeb v každém dalším roce. V nárůstu tržeb je zahrnut i vyšší odhad výdajů.

Další náklady

Do ostatních nákladů jsou zařazeny výdaje na marketingovou propagaci, která bude formou letáčků, sponzorovaných příspěvků na instagramu a facebooku, dále polep osobního automobilu, ochutnávky produktů a jiných zatím nespécifikovaných nákladů. Výše těchto nákladů se pohybuje kolem **50 000 Kč**. Tyto náklady prozatím nejsou zahrnuty ve výpočtech z důvodů, protože nemusí být zpočátku nutností. Například bez polepu auta firma bude moci fungovat.

5.8 HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

Nedílnou součástí studie proveditelnosti je zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu, které vycházejí z údajů finančního plánu projektu.

Doba návratnosti ze zisku

$$D_N = \frac{KV}{\frac{\sum EAT}{n}} = \frac{285\,297}{\frac{234\,205}{3}} = 3,65 \text{ let} \quad (1)$$

- KV = kapitálový výdaj,
- EAT = výsledek hospodaření po dani,
- n = počet let (období),

Počet let, které jsou potřebné k tomu, aby se kumulované prognózané hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici jsou 3,65 let.

Doba návratnosti z kumulovaného Cash flow

Podle tab. – 18 je kumulované Cash flow ve třetím roce kladné, což značí, že v roce předchozím se investice vyrovnala podílu čistých výnosů. Celkem tedy doba návratnosti z kumulovaného Cash flow je **2 roky a 10,5 měsíců**. Přesný výpočet na měsíce je v následující rovnici.

$$D_N = 1 - \frac{\text{ČSH}}{\text{Diskont. CF}} = 1 - \frac{27673,97}{221093,97} = 1 - 0,125 = 10,5 \text{ měsíců} \quad (2)$$

Z uvedených výpočtů lze říct, že doba návratnosti investice se pohybuje kolem 3 let provozování této činnosti.

5.9 ANALÝZA RIZIK

Předmětem této kapitoly je identifikace a zhodnocení rizik, která souvisejí s návrhem rozšíření podnikatelské jednotky o novou činnost podnikání, kterou je cukrářská výroba a její distribuce. Analýza těchto rizik je vytvořena na základě zjištění negativních vlivů (hrozeb), které mohou mít na projekt nepříznivý dopad (nedosažení cílů, vznik ztráty apod.) Jsou to tedy události, které mohou vést k neúspěšnému projektu.

5.9.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik pomůže odhalit možná rizika, která by mohla navrhovaná změna přinést. Tyto rizika vychází z výsledků předcházejících analýz a dalších navrhovaných rizik. Rizika jsou rozdělena do tří kategorií na rizika spojená s investiční fází, provozní fází a ostatní rizika.

Rizika spojená s investiční fází

- nedodržení stanoveného termínu investiční fáze,
- překročení plánovaných výdajů,
- vznik závady v přestavbě kuchyně,
- nedostupnost objednaného vybavení,
- nevhodný výběr dodavatelů.

Tab. č. 20 – Identifikace rizik investiční fáze (Vlastní)

	Hrozba	Scénář
R1	Nedodržení stanoveného termínu investiční fáze	Opožděné zavedení plánovaného projektu, mimo jiné i posunutí přijatých výnosů
R2	Překročení plánovaných výdajů	Nedostatek finančních prostředků, riziko zadluženosti
R3	Vznik závady v přestavbě kuchyně	Znehodnocení majetku, prodloužení termínu přestavby
R4	Nedostupnost objednaného vybavení	Prodloužení termínu přestavby, možné vyšší vynaložené výdaje
R5	Nevhodný výběr odběratele	Vyšší cena než u konkurence, možné závazky

Rizika spojená s provozní fází

- odlišný výsledek od očekávání,
- špatně nastavená cenová politika,
- nezájem společnosti (nedostatečná poptávka),

- vstup nových konkurentů,
- selhání lidského faktoru.

Tab. č. 21 – Identifikace rizik provozní fáze (Vlastní)

	Hrozba	Scénář
R1	Odlíšný výsledek od očekávání	Nenaplnění cíle projektu
R2	Špatně nastavená cenová politika	Nedosažení požadované marže
R3	Nezájem společnosti (nedostatečná poptávka)	Nedostatečné tržby, nízký až záporný výsledek hospodaření
R4	Vstup nových konkurentů	Snížení zákazníků a tím snížení tržeb
R5	Selhání lidského faktoru	Neefektivita práce, prohřešky, špatné postupy a tím může být způsobena i ztráta zákazníků
R6	Nedostatečná nebo chybná údržba kuchyně	Možnost zranění nebo znehodnocení vybavení

Ostatní rizika

- negativní rozhodnutí příslušných orgánů,
- přírodní katastrofa.

Tab. č. 22 – Identifikace ostatních rizik (Vlastní)

	Hrozba	Scénář
R1	Negativní rozhodnutí příslušných orgánů	Nedodržení hygienických a právních norem
R2	Přírodní katastrofa	Znehodnocení majetku

5.9.2 Hodnocení rizik

Abychom mohli stanovit výši určitého rizika je nutné uvedeným rizikům stanovit hodnotu podle míry pravděpodobnosti dopadu úspěchů firmy, které mohou nastat při zavedení projektu. Stupnicí zhodnotíme celkovou rizikovost s použitím hodnot od 1 do 5, kdy číslo 1 udává nejmenší pravděpodobnost výskytu rizika a číslo 5 naopak největší.

- **běžné riziko (1-6)** – přijatelné riziko, pouze se monitoruje,
- **závažné riziko (7-14)** – je potřeba zvýšenou opatrnost a pozornost, v plánu je najít řešení,
- **kritické riziko (15-25)** – projekt v ohrožení, projekt vyžaduje řešení.

Pro hodnocení identifikovaných rizik je použita klasifikační stupnice s hodnotami 1 až 5. Vyjádření jednotlivých čísel je uvedeno v následující tabulce.

Tab. č. 23 – Stupnice pro hodnocení rizik (Vlastní)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Hodnocení investičních rizik

Tab. č. 24 – Hodnocení investičních rizik (Vlastní)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nedodržení stanoveného termínu investiční fáze	3	3	9
R2	Překročení plánovaných výdajů	4	3	12
R3	Vznik závady v přestavbě kuchyně	2	2	4
R4	Nedostupnost objednaného vybavení	3	1	3
R5	Nevhodný výběr odběratele	2	3	6

Hodnocení provozních rizik

Tab. č. 25 – Hodnocení provozních rizik (Vlastní)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Odlíšný výsledek od očekávání	4	4	16
R2	Špatně nastavená cenová politika	2	3	6
R3	Nezájem společnosti (nedostatečná poptávka)	4	5	20
R4	Vstup nových konkurentů	3	4	12
R5	Selhání lidského faktoru	3	3	9
R6	Nedostatečná nebo chybná údržba kuchyně	2	2	4

Hodnocení ostatních rizik

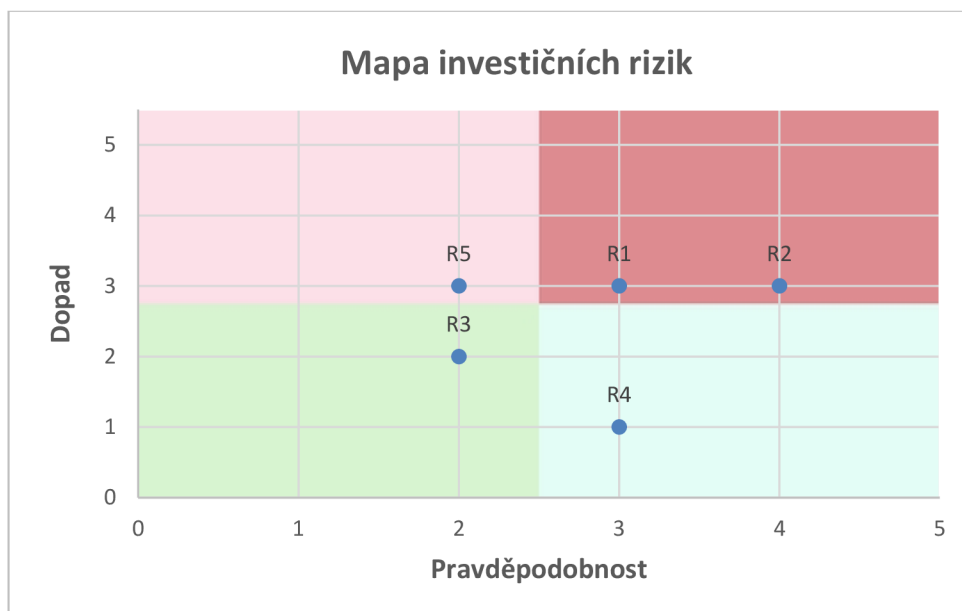
Tab. č. 26 – Hodnocení ostatních rizik (Vlastní)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Negativní rozhodnutí příslušných orgánů	1	4	4
R2	Přírodní katastrofa	1	5	5

5.9.3 Mapa rizik

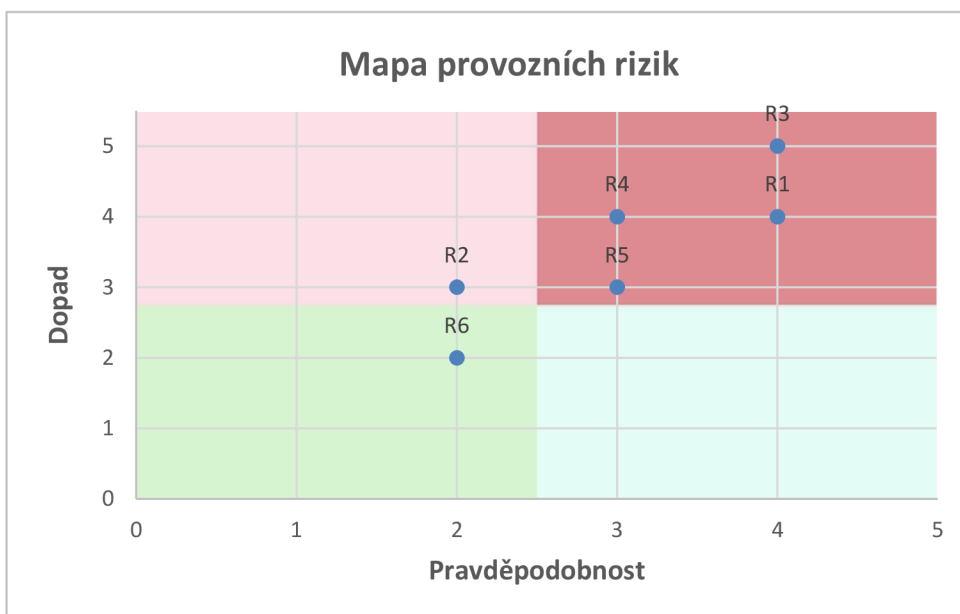
Výsledek hodnocení rizik je pro představu graficky znázorněno v mapě rizik, ve které jsou dvě důležité veličiny a těmi jsou postavení a významnost.

Mapa investičních rizik



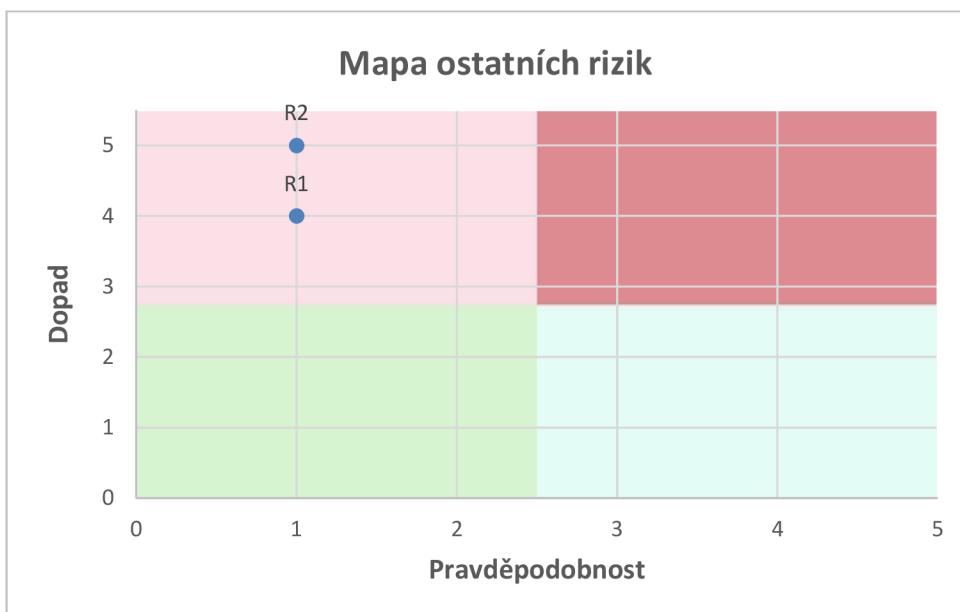
Graf č. 12 – Mapa investičních rizik (Vlastní)

Mapa provozních rizik



Graf č. 13 – Mapa provozních rizik (Vlastní)

Mapa ostatních rizik



Graf č. 14 – Mapa ostatních rizik (Vlastní)

Vyhodnocení nejzávažnějších rizik

Největší pozornost by měla mít rizika spadající do nejtmavší oblasti s nejvyšší pravděpodobností a dopadem, tudíž jsou nejkritičtějším prvkem. U těchto rizik by mělo dojít k opatření, který budou

snižovat jejich důsledky a to pomocí nejrůznějších strategií. Za nejrizikovější z uvedených tří sledovaných oblastí jsou:

- překročení plánovaných výdajů,
- odlišný výsledek od očekávání,
- nezájem společnosti (nedostatečná poptávka),
- vstup nových konkurentů.

5.9.4 Opatření ke snížení rizik

Pro minimalizaci rizik je vhodné stanovit určitá opatření, která by posléze měla snížit výši hodnoty rizika. Po zavedení vhodného opatření se zanalyzují hodnoty pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu znovu a na základě toho se spočítají nové hodnoty rizik. Po zavedení opatření již není žádné riziko, které bylo původně vyhodnoceno jako kritické, ale pouze závažné.

Hodnocení investičních rizik

Po zavedení opatření se všechna rizika snížila na přijatelné hodnoty, které se považují za běžná rizika.

Tab. č. 27 – Navržená opatření investiční rizika (Vlastní)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Nové RPN
R1	Nedodržení stanoveného termínu investiční fáze	Propracovanější a efektivnější zpracování harmonogramu plánu	2	2	4
R2	Překročení plánovaných výdajů	Nová kalkulace výdajů, průběžné sledování výdajů, úspornější režim	3	2	6
R3	Vznik závady v přestavbě kuchyně	Konzultace s projektantem a odborníky	1	2	2
R4	Nedostupnost objednaného vybavení	Výběr kvalitní dodavatelské firmy	1	1	1
R5	Nevhodný výběr odběratele	Porovnání odběratelů na trhu a získání informací, reference	2	2	4

Hodnocení provozních rizik

U zavedení opatření v této kategorii sledovaných rizik se hodnoty také značně snížily, nicméně se zde vyskytují i rizika, která jsou klasifikována jako závažná a těmi jsou odlišná výsledek od očekávání, nezájem společnosti a vstup nových konkurentů. Tyto rizika je potřeba neustále sledovat a porovnávat analýzou trhu.

Tab. č. 28 – Navržená opatření provozní rizika (Vlastní)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Nové RPN
R1	Odlíšný výsledek od očekávání	Změna strategie a správnost požadavků.	3	3	9
R2	Špatně nastavená cenová politika	Lepší kalkulace a rada zkušeného manažera	2	2	4
R3	Nezájem společnosti (nedostatečná poptávka)	Zdůraznění propagace v investiční fázi, přizpůsobení požadavkům zákazníka	3	4	12
R4	Vstup nových konkurentů	Průzkum a analýza trhu v předinvestiční i provozní fázi	3	3	9
R5	Selhání lidského faktoru	Školení zaměstnanců, doba odpočinku, správné ohodnocení	2	2	4
R6	Nedostatečná nebo chybná údržba kuchyně	Pravidelně zavedená kontrola kuchyně, školení BOZP	1	1	1

Hodnocení ostatních rizik

Ostatní rizika nejsou pro podnik nikterak zásadní a po zavedení opatření se snížila na velice přijatelné číslo, což je pro podnik výhodné.

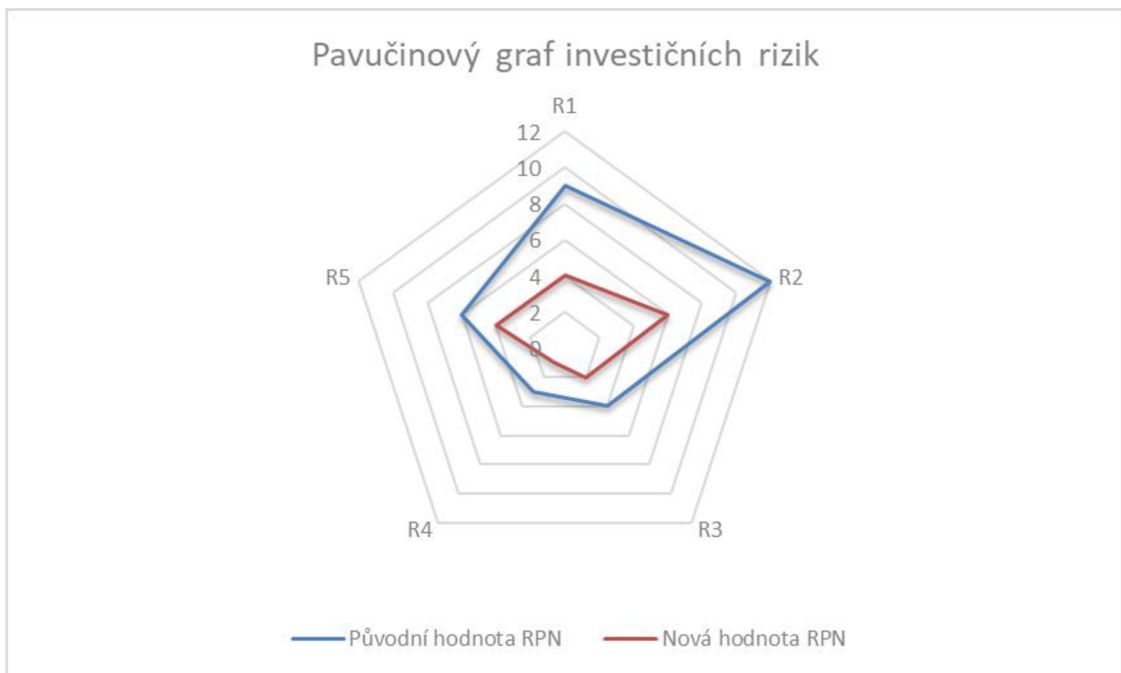
Tab. č. 29 – Navržená opatření ostatní rizika (Vlastní)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnosti	Dopad	Nové RPN
R1	Negativní rozhodnutí příslušných orgánů	Doplnění HACCPu, rada odborníka	1	2	2
R2	Přírodní katastrofa	Sjednání vhodného pojištění	1	2	2

5.9.5 Pavučinový graf

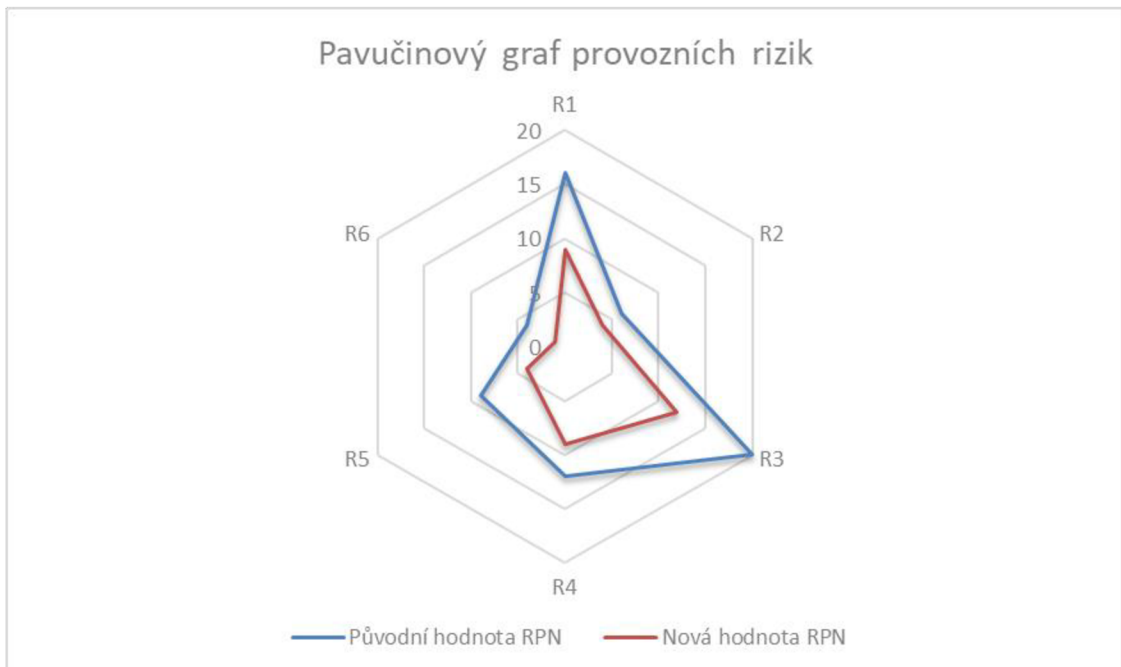
Účinnost navržených opatření znázorňují souhrnně pavučinové grafy, které jsou rozděleny na konkrétní skupiny rizik. Po zavedení opatření jsou vidět zaznamenané rozdíly mezi původními a novými hodnotami RPN. Po zavedení všech opatření lze říci, že se většina rizik snížila na přijatelnou hodnotu a u těch rizik, u kterých jsou hodnoty stále vyšší je nezbytná neustálá kontrola.

Pavučinový graf investičních rizik



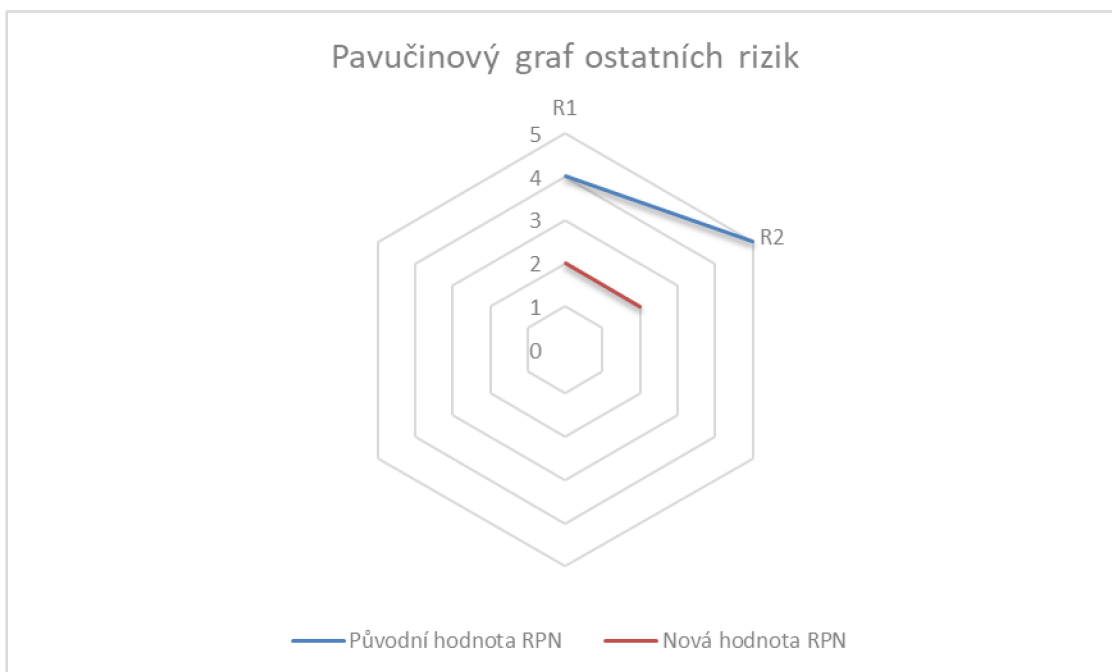
Graf č. 15 – Pavučinový graf investičních rizik (Vlastní)

Pavučinový graf provozních rizik



Graf č. 16 – Pavučinový graf provozních rizik (Vlastní)

Pavučinový graf ostatních rizik



Graf č. 17 – Pavučinový graf ostatních rizik (Vlastní)

5.9.6 Náklady opatření

Finanční náklady potřebné na realizaci navrhovaných opatření jsou velice individuální, nicméně se nejedná o vysoké částky. Jde spíše o časovou náročnost, která je nutná pro důslednější projektovou dokumentaci, dodržování kontrol prováděných činností, školení zaměstnanců apod. Významnější náklady jsou vynaloženy na marketingovou propagaci, ale do budoucna se očekává, že tyto náklady mohou růst. Dále se za náklady opatření jedná pojištění, které tlumí dopad negativních událostí. Dále by bylo pro podnik přínosem, kdyby si v průběhu činnosti vytvářel finanční rezervy pro případ neschopnosti splácet své závazky.

5.10 HARMONOGRAM PROJEKTU

Tato kapitola zahrnuje kroky, které jsou nezbytné v určitém pořadí vykonat, aby bylo možné realizovat rozšíření činnosti podnikání o cukrářskou výrobu a distribuci. Každé fázi je přidělen konkrétní termín realizace.

Leden až květen 2019

- studie proveditelnosti,
- sběr a analýza dat.

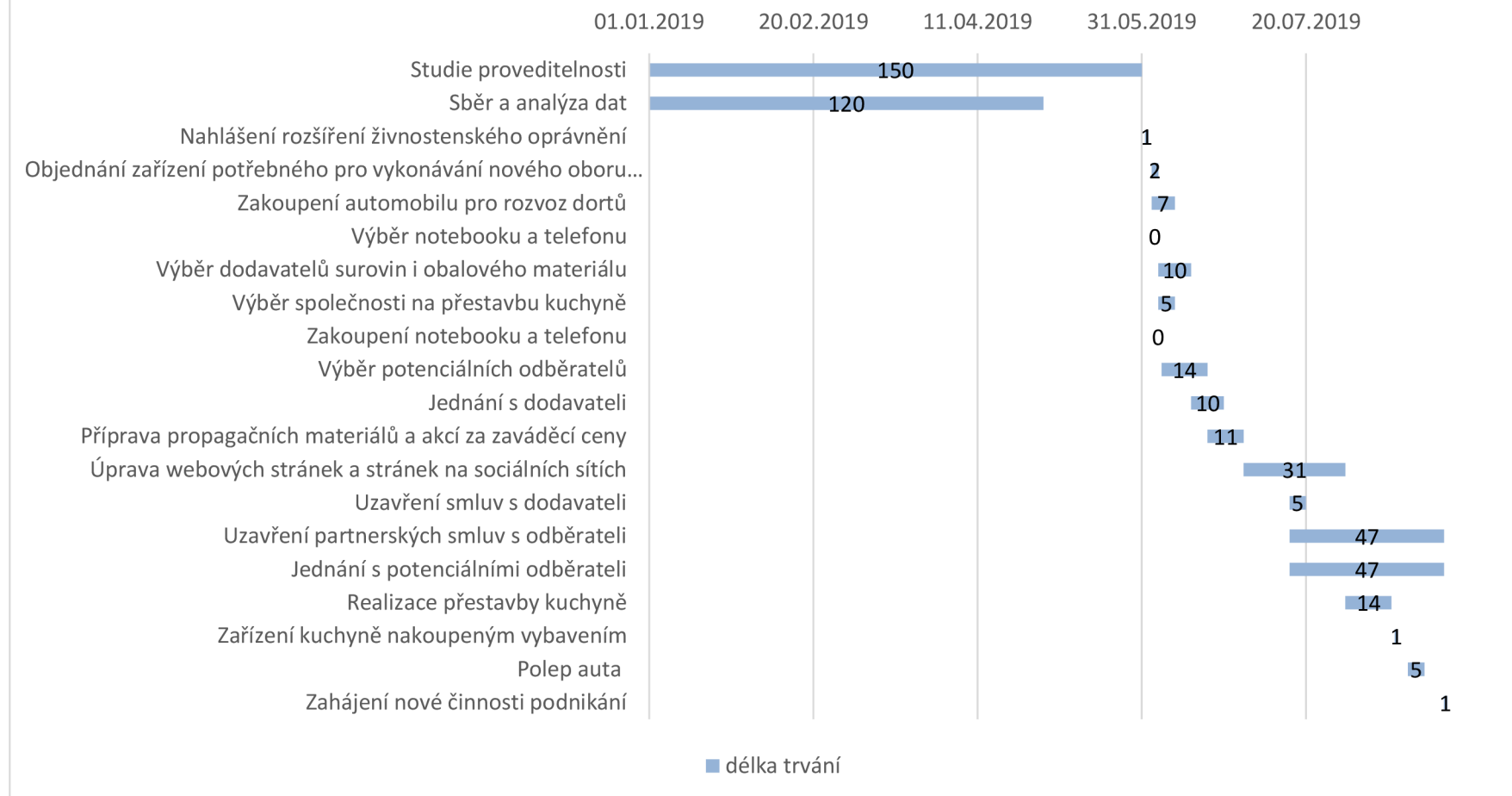
Červen až srpen 2019

- nahlášení rozšíření živnostenského oprávnění živnostenskému úřadu,
- objednání zařízení potřebného pro vykonávání nového oboru podnikání,
- zakoupení automobilu pro rozvoz dortů,
- výběr notebooku a telefonu,
- výběr dodavatelů surovin i obalového materiálu,
- výběr společnosti na přestavbu kuchyně,
- zakoupení notebooku a telefonu,
- výběr potenciálních odběratelů,
- jednání s dodavateli,
- příprava propagačních materiálů a akcí za zaváděcí ceny,
- úprava webových stránek a stránek na sociálních sítích,
- uzavření smluv s dodavateli,
- uzavření partnerských smluv s odběrateli,
- jednání s potenciálními odběrateli,
- realizace přestavby kuchyně,
- zařízení kuchyně nakoupeným vybavením,
- polep auta.

Září 2019

- zahájení nové činnosti podnikání.

Časový harmonogram



Graf č. 18 – Harmonogram projektu (Vlastní)

5.10.2 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Z celkového závěrečného hodnocení projektu, který se věnoval rozšíření cukrářské výroby o novou podnikatelskou jednotku v Lakeview Café & Bistro lze říct, že ze získaných informací plyne, že analyzovaný podnik by do tohoto projektu zmíněné finanční prostředky měl vynaložit. Tím, že se jedná o podnik, který tuto činnost již pro svoje účely dělá a jednalo by se zde pouze o to, aby se zvýšil objem produkce, který by se následně prodával za účelem zvýšení zisku podniku, je v tomto případě velkou výhodou. Podnik si pro svoji novou činnost nemusí pronajímat nové prostory, nemusí platit za vybavení kuchyně, pouze by se zde rozšířil a upravil sektor přípravy cukrářských výrobků a dovybavil se novými technologiemi. Samozřejmě je nutností vynaložit nemalé finanční prostředky, potřebné pro plynulý chod celého procesu, nicméně vzhledem k volným finančním prostředkům firmy není tento zárok tak zásadní. Cukrářská výroba se navíc bude provádět po skončení běžného provozu kavárny, což se pohybuje kolem 20 hod a bude se péct v závislosti na počtu objednávek do ranních hodin. Tím se zefektivní i využitelnost kuchyně a technologií, které již jsou již součástí podniku, pouze se obstará některé nezbytné vybavení. Skladovací prostory jsou součástí podniku a jediné co bude třeba, je pouze vyhradit speciální místo pro suroviny spojené s cukrářskou výrobou samostatně.

Nejzásadnějším faktorem bude výběr pracovníka na pozici obchodního zástupce, který bude mít za úkol v rámci své pracovní doby hledat vhodné odběratele, aby se mohly prognózované tržby naplnit. Výkyvy v poptávkách se předpokládají, nicméně se počítá i s příležitostmi, které mohou výrazně ovlivnit produkci samotné výroby, což jsou jednorázové objednávky na soukromé a firemní akce, svatby apod. Doporučením je zde i dobře propracovaná marketingová propagace, která se bude držet novodobých trendů vkládáním příspěvků na sociální sítě a tím si získávat povědomí zákazníků nejen v blízkém okolí, ale po celém kraji.

Příznivým faktorem pro rozšíření podniku o cukrářskou výrobu je návratnost počáteční investice za zhruba 3 roky. Také je velkou výhodou této studie proveditelnosti fakt, že se nejedná o plán nového podniku, ale o podnik, který nějakým způsobem funguje a lze tuto studii v návaznosti na dostatečné množství informací jednodušeji sestavit.

Dále je nutné podotknout, že se v této studii proveditelnosti nemusí řešit rozpočet fixních nákladů, jako je nájem podniku spojený se zálohami na energie, vodu, pojištění a mnoha dalšími náklady.

Posouzení rizik v tomto návrhu po zavedení všech vhodných opatření, která by měla vést k minimalizaci rizik, se tento projekt jeví za méně rizikový. Většinu rizikům lze předcházet poměrně jednoduše, nicméně u zájmu zákazníků o naši výrobu je nutné se věnovat velmi intenzivně propagaci a komunikaci se zákazníky. Může se stát, že celkově projekt bude mít jiný výsledek, než se zpočátku očekávalo, pak je potřeba se zachovat individuálně dle situace. V případě, že se výroba rozroste nad

rámec kapacit prostorů, bude vhodné se přesunout do jiné samostatné provozovny. Na druhou stranu, pokud zájem nebude tak vysoký, lze výroby zanechat a pokusit se zvolit jinou strategii, která by vedla k efektivnějším výsledkům.

Realizaci projektu pro podnik Lakeview Café & Bistro se v tomto návrhu doporučuje a ze všech hledisek i po zvážení všech možných rizik je tedy možná. Zajištění úspěchu bude však doprovázet značná marketingová propagace.

6 ZÁVĚR

Cíle diplomové práce spočívaly v návrhu rozšíření podnikatelské jednotky o zavedení cukrářské výroby včetně distribuce a zhodnocení jejich rizik pro Lakeview Café & Bistro v Brně. Přínosem tohoto návrhu by mělo být zvýšení hospodářského výsledku, zvýšení povědomí podniku o jeho fungování a zefektivnění nevyužitých kapacit v době, kdy v podniku není klasický provoz a tím pádem je zde volné místo na výrobu dezertů.

Analyzovaná společnost sídlí v brněnském Technologickém parku a dosud výrobu dezertů měla pouze pro své vlastní potřeby, nicméně v této studii proveditelnosti se zohledňují všechny prvky, které by byly nezbytné pro rozšíření výroby ve větším měřítku. Podnik zde funguje od roku 2016 a jeho zaměření na cukrářskou činnost ve větší míře je od roku 2017.

Diplomová práce byla rozdělena na tři hlavní části z nichž první byla teoretická východiska práce, která jsou součástí dané problematiky. Druhá část byla analytická a zohledňovala interní a externí analýzu pomocí SLEPT analýzy, SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále v této části byl v této části proveden odhad budoucí poptávky v rámci výzkumu potenciálních podniků, jako jsou kavárny a jiné podniky, které by mohly být největšími odběrateli cukrářské výroby. Třetí a poslední část byla návrhová a týkala se studie proveditelnosti, která zohledňuje komplexně popsany proces návrhu zavedení změny v podniku, včetně zhodnocení rizik a opatření na jejich snížení.

V návrhové části se vyskytují veškeré potřebné informace ohledně směru podnikání, marketingového návrhu, finančního plánu, analýzy rizik, efektivnosti návrhů a také časový harmonogram plánované změny. Komplexně je celý návrh zhodnocen v závěrečném shrnutí návrhů a jsou zde uvedena všechna důležitá fakta.

Na základě celkového zhodnocení této studie proveditelnosti bylo vyhodnoceno, že je tento návrh doporučen a podnik se může rozhodnout, zda tuto studii proveditelnosti zrealizuje či nikoliv.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Agastro [online], [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.agastro.cz/detail/20487/hnetac-planetarni--plutone-7.html?gclid=CjwKCAjw2cTmBRAVEiwA8YMgzXZ0XlxA6WRzZzN9dMnukYhhNiwSUIHG4Rg0CZd3wZFOJchsOVx1qxoCDvAQAvD_Bw.
- B-cake [online], 2018. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <http://www.bcake.cz/>.
- Český statistický úřad [online], [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>.
- FOTR, Jiří, 1999. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-812-1.
- GET: Zařízení pro stravování a obchod [online], [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.getsro.cz/prodej-ugur-prosklena-lednice-uss-300-dtk-detail-2215>.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8-247-1545-2.
- Kokino: Cukrářství [online], [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://kokino.cz/>.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária ŘEZŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman a kol., 2006. Moderní marketingový výzkum. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- KRULIŠ, Jiří, 2011. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- MALÁTEK, Vojtěch, 2001. Metodologie marketingového výzkumu. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě: © 2011 Knihovna AV ČR. ISBN 80-7248-119-3.
- ManagementMania [online], Copyright © 2011-2016 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>.
- NĚMEC, Vladimír, 2002. Projektový management. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0392-0.

Pmn nerez [online], [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.pmn-nerez.cz/pekarske-pece/28758-pekarska-pec-unox-arianna-go-xeft-04hs-egdn.html>.

Podnikatelský záměr vs. Studie proveditelnosti, 2015. Jvmrpic [online]. JVM - RPIC, spol. s r.o., Zlín, 2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.jvmrpic.cz/podnikatelsky-zamer-vs-studie-proveditelnosti/>.

PROKOPOVÁ, Milada, Brno je rájem hospod, ukázal průzkum. Mnoho z nich se však neuživí. IDnes [online]. © 1999–2019 MAFRA, 13.června 2018 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/pruzkum-brno-maloobchodni-sit-hospody-bary-kavarny.A180605_406716_brno-zpravy_krut.

SIEBER, Patrik, 2004. Studie proveditelnosti (Feasibility Study): Metodická příručka. DotaceEU [online]. květen 2004 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.

SORRY - pečeme jinak. In: Facebook [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/divackasarka/>.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. aktualizované a doplněné. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2.

Tipcars [online], 2019. Copyright © EBM system [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.tipcars.com/uzitkove/renault-master/izotherm/nafta/renault-master-2-5dci-74kw-l1h1-chladak-17700527.html>.

What is Risk?, 1971. *Journal of Risk & Insurance* [online]. 1.12.1971, 639–645 [cit. 2019-04-17]. DOI: 10.2307/251578. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a3145f10-dde6-4df3-8168-88a4038bdeff%40sdc-v-sessmgr04>.

Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník, 2012. *Zakonyprolidi* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010–2019, 3. února 2012 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Žádný Cukrblíky: Poctivá výroba [online], 2018. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <http://www.zadnycukrbliky.cz/nabidka-produktu>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj počtu obyvatel ve městě Brně.....	42
Graf č. 2 – Podíly osob podle známky, kterou hodnotily spokojenost se svým životem v ČR, 2013.....	44
Graf č. 3 – Průměrná roční inflace v letech 1998 – 2018.....	45
Graf č.4 – Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2007 – 2019.....	46
Graf č 5 – Zaměření podniku	53
Graf č 6 – Vlastní výroba nebo dovoz	54
Graf č. 7 – Spokojenost s nabídkou dezertů.....	55
Graf č. 8 – Příčiny nespokojenosti zákazníků s dezerty	55
Graf č 9 – Rozhodující vlastnosti při výběru dezertu.....	56
Graf č. 10 – Preference dortů.....	57
Graf č. 11 – Preference nabídky dezertů	58
Graf č. 12 – Mapa investičních rizik.....	77
Graf č. 13 – Mapa provozních rizik	78
Graf č. 14 – Mapa ostatních rizik.....	78
Graf č. 15 – Pavučinový graf investičních rizik	81
Graf č. 16 – Pavučinový graf provozních rizik	81
Graf č. 17 – Pavučinový graf ostatních rizik	82
Graf č. 18 – Harmonogram projektu.....	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Typy výzkumů dle účelu.....	18
Obr. č. 2 – Proces marketingového výzkumu.....	21
Obr. č. 3 – Rámec 7S faktorů.....	33
Obr. č. 4 – Logo Lakeview Café & Bistra	35
Obr. č. 5 – Organizační struktura společnosti OMNES CAFFE Cooper s.r.o.	37
Obr. č. 6 – Ukázka vlastní cukrářské výroby Lakeview Cafe & Bistra	38
Obr. č. 7 – Umístění kavárny Lakeview Café & Bistra.....	40
Obr. č. 8 – Vlastní logo cukrářské výroby.....	41
Obr. č. 9 – Logo Žádný Cukrblíky	48
Obr. č. 10 – Logo SORRY – pečeme jinak	49
Obr. č. 11 – Logo KOKINO	50
Obr. č. 12 – Logo B-cake	51

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	31
Tab. č. 2 – Cenová nabídka produktů.....	39
Tab. č. 3 – Struktura obyvatelstva	42
Tab. č. 4 – Příjmy obyvatelstva	43
Tab. č. 5 – Hrubý domácí produkt	45
Tab. č. 6 – Ceník služeb Žádný Cukrblíky	48
Tab. č. 7 – Ceník služeb SORRY – pečeme jinak	49
Tab. č. 8 – Ceník služeb KOKINO.....	50
Tab. č. 9 – Ceník služeb B-cake	51
Tab. č. 10 – Průměrný počet prodaných porcí denně	58
Tab. č. 11 – Průměrná nákupní cena, za jakou jsou podniky ochotny nakupovat.....	59
Tab. č. 12 – Shrnutí SWOT analýzy	62
Tab. č. 13 – Shrnutí SWOT analýzy – výsledek.....	63
Tab. č. 14 – Počáteční výdaje na provoz cukrářské výroby	69
Tab. č. 15 – Zahajovací rozvaha	70
Tab. č. 16 – Tabulka odpisů	70
Tab. č. 17 – Mzdové měsíční náklady	71
Tab. č. 18 – Měsíční prognóza tržeb	72
Tab. č. 19 – Výkaz zisků a ztrát.....	72
Tab. č. 20 – Identifikace rizik investiční fáze	74
Tab. č. 21 – Identifikace rizik provozní fáze	75
Tab. č. 22 – Identifikace ostatních rizik	75
Tab. č. 23 – Stupnice pro hodnocení rizik.....	76
Tab. č. 24 – Hodnocení investičních rizik	76
Tab. č. 25 – Hodnocení provozních rizik	76
Tab. č. 26 – Hodnocení ostatních rizik	77
Tab. č. 27 – Navržená opatření investiční rizika.....	79
Tab. č. 28 – Navržená opatření provozní rizika.....	80
Tab. č. 29 – Navržená opatření ostatní rizika.....	80

SEZNAM ZKRATEK

UMRA – Universal Matrix of Risk Analysis

PHA – Preliminary Hazard Analysis

PSA – Probabilistic Safety Assessment

LOPA – Layers of Protection Analysis

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

1. Jaké je zaměření vašeho podniku?
 - Kavárna
 - Cukrárna
 - Pivnice
 - Bar
 - Bistro
 - Jiné (uveďte)

2. Máte nabídku dezertů?
 - Ano
 - Ne

3. Jaký typ dezert je pro vás vhodný? (uveďte)

4. Máte vlastní cukrářskou výrobu nebo si necháváte dezerty dovážet?
 - Vlastní
 - Dovoz
 - Kombinace obojího

5. V případě, že máte dovoz dezertu, kdo, jak a za jakou cenu vám je dováží?

6. Jste spokojeni s kvalitou dezertů?
 - Ano
 - Spíš ano
 - Spíš ne
 - Ne
 - Nevím

7. Jaké jsou příčiny nespokojenosti zákazníků s dezerty? (ohodnotte každé: 1 nejméně – 10 nejvíce)
 - Úzký výběr
 - Podobný nebo stejný sortiment a nabídka s konkurencí
 - Nedostatečná kvalita
 - Neestetický vzhled
 - Špatná komunikace obsluhy se zákazníky
 - Vysoká pořizovací cena
 - Velký odpad
 - Nízký odbyt
 - Jiné (uveďte)

8. Jaké vlastnosti jsou pro Vás rozhodující při výběru dezertů? (ohodnotte každé: 1 nejméně – 10 nejvíce)
 - Kvalita
 - Cena

- Estetický vzhled
- Doporučení
- Bezlepkový
- Veganský
- Originální a netradiční chuť

9. Jaké druhy dezertu preferujete? (ohodnoťte každé: 1 nejméně – 10 nejvíce)

- Klasické z cukrárny (větrníky, trubičky, máslové dorty)
- Cheesecake
- Zdravé a méně sladké, s použitím špaldové a jiné, zdravější mouky
- Piškotové dorty s lehkých mascarpone krémem
- Kusové dorty (tiramisu, pana cota, tartaletky, pralinky, brownie, cupcake)

10. Preferujete tradiční nabídku dezertů, nebo máte rádi spíš zajímavé a netradiční chutě?

- Tradiční nabídka
- Spíše tradiční nabídka
- Spíše netradiční nabídka
- Netradiční a zajímavé chutě

11. Kolik průměrně porcí dezertu denně prodáte?

- 0-10
- 11-20
- 20-30
- 30-40
- 40-60
- 60 a více
- Nechci odpovídat

12. Za jakou průměrnou cenu jste ochotní koupit jeden kousek dezertu?

- 10-25 Kč
- 26-40 Kč
- 40-55 Kč
- 55 Kč a více

13. Měli byste zájem o moji cukrářskou výrobu?

- Ano
- V jisté míře ano
- Jednorázově ano
- Ne