



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK CUKRÁRNY A PEKÁRNY

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR ESTABLISHING A CAFÉ AND BAKERY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Barbora Franková

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Franková Barbora, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh podnikatelského plánu pro vznik cukrárny a pekárny**

v anglickém jazyce:

**Business Plan Proposal for Establishing a Café and Bakery**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité

literatury Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Jiří FICBAUER.

Business plán: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno:

Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN

978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro založení pekárno-cukrárny se sídlem v Třinci. V první části diplomové práce je vysvětleno, co je důležité pro podnikatelský plán a jak má vypadat jeho obsah. V analytické části jsou podrobně prozkoumány faktory ovlivňující okolí podniku pomocí SLEPT a Porterovy analýzy. V praktické části jsou informace pro reálný podnikatelský plán na vznik cukrárno-pekárny Chlebový ráj, s.r.o.

## **Abstract**

This thesis is focused on proposal business plan for establishing a café and bakery based in Třinec. In the first part of the thesis explains what is important to business plan and how to look its contents. The analytical part explored in detail the factors affecting the company around using SLEPT analysis and Porter analysis. The practical part involve information for real business plan for the creation café and bakery Bread paradise, LLC

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, podnikání, finanční plán, konkurence, cukrárno-pekárna.

## **Keywords**

Business plan, business, financial plan, competition, café-bakery.

## **Bibliografická citace diplomové práce**

FRANKOVÁ, B. *Návrh podnikatelského plánu pro vznik cukrárny a pekárny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

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

V Brně dne 25.května 2016

.....

Podpis studenta

## **Poděkování autora**

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. za podporu při vedení diplomové práce a za poskytnutí potřebných informací. Dále děkuji mé rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia. Děkuji mému oponentovi za zpětnou vazbu k diplomové práci a za ochotu se mnou spolupracovat.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
1 Definice podniku, podnikatele a podnikání .....	14
1.1 Malé a střední podnikání vs. velké podnikání .....	15
2 Zda se stát podnikatelem.....	17
2.1 Charakteristické rysy podnikatele .....	18
2.2 Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnaneckého poměru.....	19
3 Předpoklady úspěchu začínající firmy .....	20
4 Bariéry podnikání .....	20
5 Podnikatelský plán.....	21
5.1 Exekutivní část .....	23
5.1.1 Právní formy podnikání .....	23
5.2 Popis podnikání .....	27
5.2.1 Popis produktu .....	27
5.3 Místo podnikání .....	28
5.4 Marketing.....	29
5.4.1 Výzkum trhu a analýza dat .....	29
5.4.2 Marketingový plán .....	29
5.4.3 Reklamní kanály .....	30
5.5 Řízení lidských zdrojů .....	31
5.5.1 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců .....	32
5.5.2 Motivace zaměstnanců.....	32
5.5.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců .....	33
5.5.4 Mzdová politika .....	33
5.5.5 Propouštění zaměstnanců.....	34



5.6	Realizační projektový plán .....	34
5.7	Finanční plán .....	34
5.7.1	Rozvaha .....	35
5.7.2	Výkaz zisku a ztráty .....	36
5.7.3	Cash flow .....	37
5.7.4	Zdroje financování .....	38
5.8	Kritická místa .....	44
6	Podmínky pro podnikání ve světovém měřítku .....	45
7	Shrnutí teoretických východisek .....	47
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
	<b>ANALÝZA PROBLÉMU</b> .....	<b>48</b>
8	Charakteristika odvětví podnikání .....	48
9	SLEPT analýza .....	49
9.1	Sociální oblast .....	49
9.2	Legislativní oblast .....	51
9.3	Ekonomická oblast .....	53
9.4	Politická oblast .....	56
9.5	Technologická oblast .....	57
9.6	Shrnutí SLEPT analýzy .....	58
10	Porterova analýza .....	58
10.1	Zákazníci .....	58
10.2	Dodavatelé .....	59
10.3	Stálí konkurenti .....	61
10.4	Bariéry vstupu .....	64
10.5	Substituty .....	64
10.6	Shrnutí Porterovy analýzy .....	64

11	Dotazníkové šetření .....	65
12	SWOT analýza.....	67
NÁVRHOVÁ ČÁST .....		68
13	Exekutivní část podnikatelského záměru.....	68
14	Popis podnikání.....	69
14.1	Popis produktu.....	70
15	Místo podnikání .....	73
16	Marketing.....	75
16.1	Výzkum trhu a analýza dat .....	75
16.2	Marketingový plán.....	76
16.3	Reklamní kanály .....	79
17	Řízení lidských zdrojů .....	81
17.1	Získávání a výběr zaměstnanců .....	81
17.2	Vzdělávání a motivace zaměstnanců .....	84
17.3	Mzdová politika zaměstnanců .....	85
18	Realizační projektový plán .....	86
19	Finanční plán.....	88
19.1	Zakladatelský rozpočet .....	89
19.2	Realistická varianta.....	91
19.3	Optimistická varianta.....	92
19.4	Negativní varianta.....	94
20	Kritická místa.....	96
20.1	Opatření ke snížení rizik.....	99
ZÁVĚR.....		105
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		106
SEZNAM TABULEK .....		116

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	117
SEZNAM GRAFŮ .....	117
SEZNAM PŘÍLOH.....	118

# ÚVOD

Pro úspěšné podnikání je potřeba nápad a ten rozpracovat do podrobného podnikatelského plánu. Během tvorby podnikatelského plánu si uvědomíme několik úskalí, nad kterými jsme nikdy neuvažovali. Jedná se o komplexní rozpracování všech oblastí ekonomiky od místa podnikání, přes marketingovou, finanční, personální a legislativní oblast.

Diplomová práce se zaměřuje na návrh podnikatelského plánu pro vznik cukrárno-pekárny, jejíž hlavním výrobkem je kváskový chléb. Novinkou na trhu budou internetové stránky, přes které si může zákazník objednat chléb podle jeho představ. Výrobky naší cukrárno-pekárny budou prodávány v Třinci a Českém Těšíně pomocí přívěsů (mobilních provozoven).

Chléb patří mezi základní potraviny spotřebovávané člověkem. První chléb byl upečen před více než 6 000 lety ve starém Egyptě. Chléb se vždy považoval za dar od Boha. Věřilo se, že kváskový chléb má i léčivé účinky. Celosvětově spotřeba chleba se dá říci, že je stejná. Lidé v České republice spotřebovávají nejvíce zeleniny, ovoce, masa, mléka a následně pšeničného pečiva a chleba. Ročně se podle organizace pro výživu a zemědělství spotřebuje 350 milionů tun chleba a v České republice kolem 300 tisíc tun.

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

Hlavním cílem mé diplomové práce je navrhnout podnikatelský plán pro založení firmy Chlebový ráj, s.r.o. pro výrobu pekařských a cukrářských produktů v Třinci a Českém Těšíně. Dílčím cílem je zhodnocení okolí podniku, pomocí dotazníkového šetření, SLEPT analýzy a Porterovy analýzy. Pomocí těchto cílů odhalím silné stránky podnikatelského plánu a poukážu na jeho slabé stránky.

Diplomová práce je rozdělená do dvou částí. První z nich je teoretická, kde popíšu strukturu, obsah podnikatelského plánu. Druhá je zaměřená už na praktickou stránku, která je rozdělená do dvou dílčích částí: analytické a návrhové. K analýze okolí použiji Porterovu, SLEPT analýzu a tyto analýzy shrnu pomocí SWOT analýzy. Podklady pro analytickou část budou: dotazníkové šetření, data Českého statistického úřadu a průzkum prováděný v okolí působení podnikání. Pomocí návrhové části vymezím problém celé diplomové práce, navrhnu podnikatelský plán pro založení cukrářno-pekářny Chlebový ráj, s.r.o. Návrhová část bude následovat obsah teoretické části. V příloze uvedu jednotlivé pomocné materiály a podklady pro zpracování práce, které doplní hlavní část závěrečné práce.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1 Definice podniku, podnikatele a podnikání

Pojem podnik je označen v novém občanském zákoníku jako obchodní závod a je to soubor jmění, který podnikatel vytvořil a slouží k provozování jeho činnosti. Jedná se o věc, která je složená z hmotných, nehmotných a osobních složek. Je to subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy (Tichý, 2014, s. 447).

Podniky můžeme řadit podle pravidel Evropské unie na:

Tabulka č.1: Rozdělení podniků dle Evropské unie (Evropská komise, 2006)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Roční bilanční suma
mikro	<10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €
malý	<50	≤ 10 milionů €	≤ 10 milionů €
střední	<250	≤ 50 milionů €	≤ 43 milionů €
velký	>251	> 50 milionů €	> 43 milionů €

Mikro, malé a střední podniky v Evropské unii tvoří 99% všech podniků, je jich kolem 23 milionů a zajišťují 75 milionů pracovních příležitostí. Tyto podniky se ale potýkají s problémy získat kapitál nebo úvěr, proto patří k jedné z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti (Evropská komise, 2006).

Mikro, malé a střední podniky, jak už bylo řečeno, tvoří majoritní část v světovém podnikání. V České republice tvoří mikro, podniky s malými a středními podniky 99,84% v roce 2014 na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů. Z malých a středních podniků 50-60% je malých (od 0-49 zaměstnanců). V České republice

existuje 1 124 380 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců od 0-249 k 31.12.2014. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků v roce 2014 na celkové zaměstnanosti České republiky činil 59,39% (MPO, 2015). Pro mikro, malé a střední podnikání je typické, že podnikají na regionální úrovni, tedy nemají zahraniční kapitál. Výsledky podnikání zůstávají v daném regionu (státě). Podnikatel obvykle bydlí v daném regionu a poskytuje regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy. Zpravidla podnikatel se stává sponzorem různých charitativních nebo jiných akcí v regionu. Obvyklá cesta, jak oživit region je přes podporu rozvoje malých a středních podnikatelů. Především malé provozovny jako kavárny a provozovny služeb oživují nebo udržují architekturu prostor (budov), kde vykonávají svou činnost (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 21)

### **1.1 Malé a střední podnikání vs. velké podnikání**

I když tvoří velké podniky 0,16% aktivních podnikatelských subjektů, tak jejich subdodavatelé jsou mikro, malé a střední podniky. Mikro podniky s malými a středními podniky mají souvislost s koncepcí LEAN, což znamená snaha o úspory cestou „zeštíhlení“. Provozní činnosti malých a středních podniků by měly být méně náročné na energie, suroviny, administrativu. Administrativa je většinou v těchto podnicích zabezpečována formou outsourcingu (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 21-22).

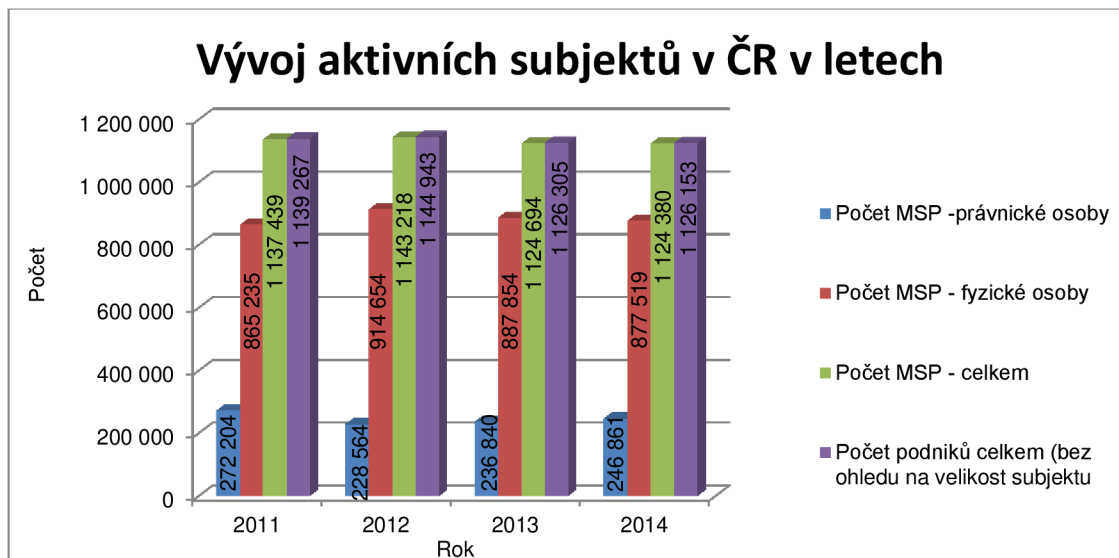
Výhody malých a středních podniků:

- Dosahují i konkurenčních cen při malých sériích výroby, kde není možné využít úspory z rozsahu.
- Mnohem citlivěji reagují na požadavky zákazníků a na změnu ekonomických podmínek.
- Kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často nižší (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 21).

Mezi nevýhody malých a středních podniků patří:

- Nedostatečná diverzifikace výrobků.
- Nedostatek kapitálu pro rozvoj.
- Nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky.

- Mohou být ohroženy chováním a dumpingovými cenami nadnárodních a velkých společností (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 21-22).



**Graf č.1: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2011-2014 (ČSÚ, 2015)**

Z grafu č. 1 můžeme zaznamenat, že rok 2014 přinesl pokles o 152 podnikajících subjektů. Naopak v roce 2014 vznikly malé, mikro a střední podniky s právní formou podnikání, konkrétně vzniklo 10 021 subjektů. Zřejmě tento růst byl zapříčiněn snížením základního kapitálu společností s ručením omezeným od roku 2014.

**Podnikatel** je vymezen v občanském zákoníku jako osoba, která vykonává samostatně na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku (§420, Zákon č. 89/2012Sb.). Podnikatel je ten, který se запиše do obchodního rejstříku a má k podnikání živnostenské oprávnění (§421, Zákon č. 89/2012 Sb.). Podnikatel je iniciátor, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost za svůj podnik a nese riziko neúspěchu. Podniká s cílem dosáhnout finančního a osobního uspokojení (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 16). Úspěšný podnikatel přemění vstupy na výstupy za použití jistých zdrojů (lidí, technologií, kapitálu, atd.).

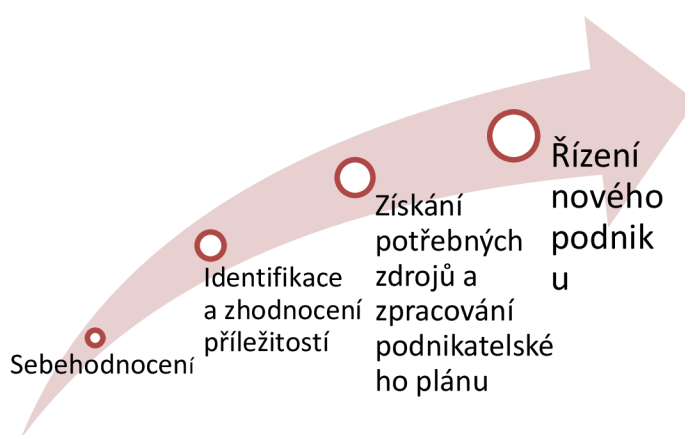
**Podnikání** je cílevědomá činnost podnikatele, který přináší kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů do podniku. Podnikání je přeměna ekonomických zdrojů tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces přinášející s sebou přidanou hodnotu a užitek. Podnikání s sebou přináší rizika,



které je potřeba předvídat a vykalkulovat. Jedná se o cyklicky a opakující se proces (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 15-16).

## 2 Zda se stát podnikatelem

Každým rokem je založeno tisíce podniků, ale také tisíce jich končí. Před založením podniku je dobré si ujasnit všechny náležitosti, které s sebou nese podnikání a také si uvědomit, co je potřeba udělat před tím než začneme podnikat. (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 17). Tyto kroky jsou znázorněny na následujícím obrázku:



**Obrázek č.1: Aspekty rozhodovacího procesu o založení vlastního podniku**

(Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 19)

Prvním krokem je hodnocení sebe sama. Každý podnikatel by si měl uvědomit, co jsou jeho silné stránky a na základě nich postavit své podnikání (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 20).

Druhým krokem je identifikace a zhodnocení příležitosti. Jedná se o nejtěžší krok k podnikání. Většina podnikatelských nápadů nevznikají jen tak, ale vznikají z podnikatelské pozornosti a uvědomění si „díry na trhu“. Každý podnikatelský nápad by měl být zhodnocen (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 20).

Třetím krokem je zpracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je podkladem k řízení podniku, k získávání potřebných finančních prostředků, k hledání společníků, k hledání obchodních partnerů a zaměstnanců. Podnikatelský plán prodává firmu a získává zpětnou vazbu. Neexistuje univerzální recept na ideální podnikatelský

plán. Každého zajímá něco jiného a má i jiné nároky. Čtvrtým a posledním krokem rozhodovacího procesu je řízení nového podniku a následný růst (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 20).

## 2.1 Charakteristické rysy podnikatele

Všichni máme v sobě kousek podnikatele, manažera a technika. Čím se rozhodování těchto jedinců liší?

**Tabulka č.2: Charakteristické rysy jednání podnikatele, manažera a technika** (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 20-21)

Podnikatel	Manažer	Technik
Žije v budoucnosti.	Žije v minulosti.	Žije v přítomnosti.
Touží po kontrole druhých.	Touží po pořádku.	
Vítá změny.	Zarputile se drží existujícího stavu.	Je podezřívavý vůči velkorysým nápadům a úvahám.
Vidí ve všech událostech příležitosti.	Vidí v událostech problémy.	Nezajímá ho myšlenky, zajímá ho „jak na to“.
Postaví dům, když ho dokončí, začne plánovat další.	Postaví dům a zůstane v něm bydlet až do smrti.	
Udělá nepořádek.	Uklízí nepořádek, kde jej podnikatel zanechal.	
Oddává se snění.	Dělá si starosti.	Střízlivě uvažuje

Kdyby zakladatel podniku měl rovnoměrné rysy všech tří jedinců, pak by se jednalo o ideálního člověka pro podnikání. Bohužel realita je jiná a typickým majitelem malého podniku je jedinec z 10% podnikatel, z 20% manažer a z 70% technik (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová, 2008, s. 21).

Společnost Ernst & Young v roce 2011 dělala výzkum mezi 685 nejúspěšnějšími podnikateli na světě, na téma klíčových podnikatelských vlastností pro podnikání. Za tři nejdůležitější vlastnosti podnikatele patří vize, vášeň a zaujetí pro věc (podle 73% respondentů). Další důležitá vlastnost je tah na branku (64%) a dalšími zmiňovanými byly čestnost, novátorství, schopnost jít do rizika a odolnost. Mezi nejméně uvedenými vlastnostmi pro podnikání byly uvedeny flexibilita (33% respondentů), důraz na kvalitu (18%) a loajalitu (14%). Dále průzkum uvádí, že 60% podnikatelů bylo zaměstnaných v jiné společnosti před tím, než začali podnikat. 33% z nich považuje tyto nabyté zkušenosti z jiného zaměstnání za klíčové pro podnikatelský úspěch. Další skutečnosti



je, že z 685 všech podnikatelů, 411 založilo více jak tři společností, 137 založilo více jak šest společností a 68 založilo více jak deset společností. 50% z dotazovaných podnikatelů odpovědělo, že si nechali obchodní podíl v každém jejich založeném podniku (Mladá fronta dnes, 2011)

Podle Vebra, Srpové a kolektivu (2005, s. 52-54) existuje desatero rysů úspěšného podnikatele, které by měl ve své činnosti uplatňovat: vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativa, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, koncepce cena – kvalita – flexibilita, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality.

Člověk nemůže podnikat, pokud nedisponuje potřebnými zdroji (zakladatelským a zejména podnikatelským kapitálem), nemá prostory pro podnikání, chybí mu podpora relevantního okolí (důvěra rodiny, potenciálních společníků, peněžních ústavů) apod.

## 2.2 Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnaneckého poměru

Podnikání s sebou přináší jako vše výhody i nevýhody. Zde uvedu ty nejdůležitější:

	<b>Výhody podnikatele</b>	<b>Výhody zaměstnance</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nezávislost.</li><li>• Pružná pracovní doba, jste pánem svého času.</li><li>• Jistota pracovního místa.</li><li>• Větší osobní rozvoj než v zaměstnaneckém poměru.</li><li>• Pružný a větší výdělek než u zaměstnaneckého poměru (72% podnikatelů má větší mzdu než 22 000 Kč).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méně odpovědnosti - nemusíte řešit daně, sociální a zdravotní pojištění, nepodáváte daňové přiznání.</li><li>• Po skončení pracovní doby můžete pracoviště opustit.</li><li>• Máte půlhodinovou pauzu na oběd a zaměstnavatel Vám většinou přispívá na oběd formou stravenek.</li><li>• Placená dovolená i nemocenská.</li><li>• Zaručená měsíční mzda podle pracovní smlouvy.</li></ul>	

Nevýhody podnikatele	Nevýhody zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejistý výdělek - v začátcích obvykle bez mzdy.</li> <li>• Musíte řešit daně své i zaměstnanců, podáváte daňové přiznání.</li> <li>• Odpovědnost za své pracovníky, zabezpečení jejich mzdy.</li> <li>• Pracovní doba přesáhne většinou 8 hodin. Tzn. nedostatek spánku, větší stres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Váš čas patří zaměstnavateli.</li> <li>• Závislost na úkonech nadřízeného.</li> <li>• Nikdy nedosáhnete mzdy ředitele společnosti, ve které pracujete.</li> <li>• Malá možnost karierního růstu.</li> <li>• Smlouva na dobu neurčitou – nejistota zda bude mít práci i za rok</li> <li>• Nápady zaměstnance lze realizovat, ale vždy budou patřit firmě, ne zaměstnanci.</li> </ul>

**Obrázek č.2: Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnaneckého poměru**

(Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 47)

### 3 Předpoklady úspěchu začínající firmy

Pro úspěšné podnikání jsou podle Vebra, Srpové a kolektivu (2005, s. 55) potřebné následující kroky a doporučení:

- Získat motivaci a mít odhodlání podnikat.
- Zjistit své předpoklady pro podnikání, silné a slabé stránky.
- Objevit mezeru na trhu a definovat podnikatelský nápad.
- Ujasnit si financování podnikatelského nápadu.
- Vymezit předmět činnosti a vybrat si vhodnou právní formu pro podnikání.
- Připravit zakladatelský rozpočet.
- Sestavit reálný podnikatelský plán.

### 4 Bariéry podnikání

Jafarnejad et al (2013, s. 210) rozdělil bariéry, které zabraňují lidem podnikat do 4 skupin:

**Finanční** – nedostatek finančních prostředků, hledání prostoru pro podnikání, získávání zkušených pracovníků, neexistence softwaru nebo hardwaru.

**Vědecko – vzdělávací** – nedostatek zkušeností, dovedností a vzdělání pro řízení podniku, jako jsou znalosti účetnictví, marketingu, práva, manažerské schopnosti, atp.

**Infrastrukturní** – vysoké ceny, problémové získání úvěrů, slabý systém pojištění a nejistota investice.

**Kulturní** – negativní postoj k riziku (preferenci zaměstnání před nejistým podnikáním a s ním spojených ztrát), nedostatek morální podpory od rodiny, nedostatek kontaktů (dobré vazby s lidmi zvyšují pravděpodobnost úspěchu).

Z výzkumu Young Business od agentury IPSOS a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP) z roku 2013, který se zabýval dotazováním 764 studentů z vysokých, středních škol, vyplývá, že v České republice u 63% z nich převažuje bariéra finanční, tzn. nedostatek kapitálu pro začátek podnikání. 39% studentů nemá dostatek odvahy začít podnikat a nemá podnikatelský nápad. 37% se bojí, že by neobstáli v konkurenčním boji. 34% nemá o podnikání přesnou představu a neví, kde hledat informace. 33% odpovědělo, že podnikání je o velké zodpovědnosti a stresu a že prostředí v České republice podnikání příliš nepřeje. Za poznámku zde stojí fakt, že 15% studentů má negativní zkušenost s podnikáním v rodině (AMSP, 2013).

## 5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je nápad, který přeneseme do papírové formy, a který představuje strategii a budoucnost firmy. Staré úsloví říká „*lepší dělat chyby na papíře než na trhu*“. Ve struktuře podnikatelského plánu jsou zahrnuty vytyčené cíle, záměry, analýza konkurentů, veškeré úskalí a bariéry projektu, které bude nutné překonat a samozřejmě i potřebné zdroje pro založení společnosti, apod. Podnikatelský plán pomáhá podnikatelům srovnat plán s realitou. Další rčení Petera Lynche, který platí jak pro podnikatele, tak pro investory je: „*Investování bez základního průzkumu je jako hrát poker a nikdy se nedívat na karty*“ (Prokop, 2005).

## **Druhy business plánů podle účelu zpracování (využití)**

Každý podnikatelský plán se liší podle toho, pro koho je sestavován a v jakém oboru se bude podnikat. Je zřejmé, že podnikatelský plán bude pro business angel jiný než pro banku. Banku bude zajímat splacení závazků (úroků) a investora hodnota firmy a její budoucnost. Jiný podnikatelský plán bude pro výrobní podniky než pro softwarové podniky. Výrobní podniky se na příklad různí nároky a rovněž požadavky v oblasti logistiky na způsoby skladování, ochrany nakupovaných vstupních materiálů a surovin zboží a jejich přepravy (Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský, 2014, s. 3-4).

### ***a) Podnikatelský plán je zpracováván pro existující firmu/organizaci či začínajícího podnikatele***

Je zpracováván na základě potřebných analýz a součástí jeho návrhové části jsou plány pro realizaci umožňující kontrolu plnění podnikatelského plánu (Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský, 2014, s. 8).

### ***b) Podnikatelský plán je zpracováván s cílem získat pro podnikání partnera***

Typickým případem je fúze dvou obchodních partnerů v důsledku vzniku silnější obchodní jednotky s cílem upevnování pozice na trhu, získání nových zákazníků, přístup k novým distribučním kanálům, know – how, atd. Forma podnikatelského plánu záleží podle obchodního partnera, který vstupuje do podnikání (Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský, 2014, s. 8-9).

### ***c) Podnikatelský plán je zpracováván pro banku (investora kapitálu) a hlavním motivem je získat potřebné finance, úvěr na rozvoj***

Podnikatelský plán by měl zahrnovat jednoznačnou představu o podnikatelských činnostech podnikatele v dalších obdobích. Cíl podnikání a informace o strategiích k jeho dosažení. Jasný propočet návratnosti investovaných prostředků včetně budoucích předpokladů. Analýzu okolí a konkurence (Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský, 2014, s. 8-9).

## **Obecná struktura podnikatelského plánu**

Neexistuje nějaký přesný recept na obsah podnikatelského plánu. Podnikatelský plán bude vždy odrážet požadavky druhé strany. Já jsem si vybrala obsah podle Staňkové (2007, s. 99-103):

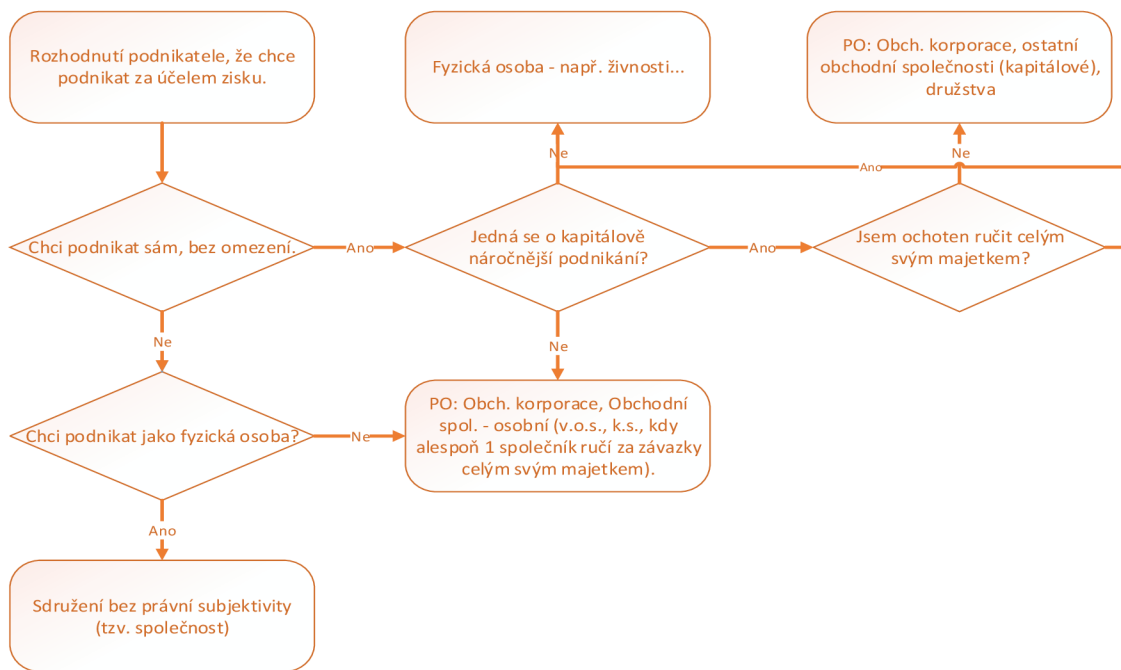
### **5.1 Exekutivní část**

Na začátku uvedeme jméno firmy, adresu sídla, spojení a jména, adresy a spojení na klíčové zakladatele. Jde o shrnutí toho nejdůležitějšího, čímž zapůsobíme na hodnotitele podnikatelského plánu. Dále uvedeme, co je motivem a úspěchem podnikatelského plánu.

#### **5.1.1 Právní formy podnikání**

Podnikat v České republice může jak český občan, který má bydliště nebo sídlo na území České republiky, tak zahraniční občan, ale oba musí splňovat podmínky vymezené zákonem České republiky. Fyzická osoba se musí řídit zákonem o živnostenském podnikání a právnická osoba zákonem o obchodních korporacích. Každá forma podnikání zahrnuje všeobecné podmínky pro podnikání vymezené živnostenským zákonem:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost (§ 6, Zákon č. 140/2014 Sb., o živnostenském podnikání).



**Obrázek č.3: Schéma pro rozhodování při volbě právní formy podnikání** (Rydvalová, 2014, s.49)

### **Fyzická osoba = živnost**

Jedná se o občana, který si vyřídí výpis z živnostenského rejstříku nebo zemědělce a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů a zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění, apod. Fyzickými osobami, které nepotřebují výpis z živnostenského rejstříku jsou zemědělci, spisovatelé, herci, hudebníci, a kteří potřebují k podnikání státní zkoušku (např. advokát, daňový poradce, tlumočník, psychoterapeut, makléř, apod.). Většinu živností jen ohlásíme na kterýkoliv živnostenský úřad a musíme doložit splnění všeobecných podmínek. Poplatek za vyřízení výpisu z živnostenského rejstříku činí 1 000 Kč a doba vyřízení žádosti úřadem trvá do 5 pracovních dnů. Fyzická osoba vystupuje pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem (Rydvalová, 2014, s.50).

- 1) Ohlašovací živnost – vzniká dnem podáním jednotného registračního formuláře na jakýkoliv živnostenský úřad nebo dnem uvedeném v ohlášení jako začátek podnikatelské činnosti. Vznik nevyžaduje souhlas živnostenského úřadu. Pokud podnikatel splní všechny náležitosti uvedené v zákoně pro danou živnost, pak může začít podnikat ještě před vydáním výpisu z živnostenského rejstříku (BusinessInfo, 2015). Ohlašovací živnosti se dělí na:



- Řemeslné – jsou to živnosti, pro které je vyžadována maturita, výuční list, diplom v oboru nebo šestiletá praxe v oboru. Příkladem jsou obory zednictví, řeznictví, hostinská činnost, apod.
  - Vázané – jsou to živnosti, pro které je vyžadována odborná způsobilost. Jedná se na příklad o masérské služby, vedení účetnictví, autoškola, apod.
  - Volné – jedná se o živnosti, které nepotřebují žádné odborné způsobilosti. Jsou to živnosti vymezené v příloze č.4 zákonem č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání.
- 2) Koncesovaná živnost – podnikání může být zahájeno jen se státním povolením = koncese. Povolení k podnikání vzniká dnem, kdy byl doručen podnikateli výpis ze živnostenského rejstříku. Mezi koncesní živnosti patří obory podnikání, které nesou s sebou riziko ohrožení života, zdraví, majetku apod.(BusinessInfo, 2015).

V případě volby daňové evidence, by měl podnikatel schopen předložit: výkaz o příjmech a výdajích, přehled majetku a závazků, včetně inventárních seznamů a soupisů, peněžní deník, knihu závazků a pohledávek, knihu jízd, karty rezerv, časové rozlišení leasingu,... (Rydvalová, 2014, s.46).

V případě volby či povinnosti vytvoření účetní jednotky musí podnikatel jako fyzická osoba sestavovat rozvahu (v plném nebo zkráceném rozsahu), výkaz zisků a ztrát a přílohu (Rydvalová, 2014, s.47).

### **Právnícká osoba - obchodní korporace**

Tato osoba se řídí zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Prvním krokem pro založení obchodní korporace je vyřízení výpisu z živnostenského úřadu podnikatelem. V České republice existuje pět druhů obchodních korporací.

Právnícká osoba při podnikání má povinnost evidovat účetní doklady, jako rozvahu (v plném nebo zkráceném rozsahu), výkaz zisku a ztráty, přílohu, cash flow (v případě přílohy v plném rozsahu), statistické hlášení dle požadavků ČSÚ (Rydvalová, 2014, s.45).

Tabulka č.3: Přehled právnických forem v České republice (Zpracováno dle BusinessInfo, 2014)

Obchodní společnost	Založení společnosti	Zakladatelský dokument	Úkony k založení	Doba a poplatky pro založení	Základní kapitál	Ručení společnosti	Orgány	Zisk
<b>Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)</b>	minimálně jedna fyzická nebo právnická osoba.	společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny.	uzavření společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny formou notářského zápisu, složení základního jmění společnosti, nebo jeho části (30 % na peněžitý vklad a 100 % na nepeněžitý vklad), získání živnostenských oprávnění (výpisu z živnostenského úřadu atp.), zápis společnosti do obchodního rejstříku, registrace společnosti u finančního úřadu	2 týdny a poplatky za založení se pohybují kolem 15 000 Kč (Holec, Zuska & partneři, 2015).	min. 1 Kč. Splacení vkladů nejpozději do 5 let od vzniku společnosti.	celým svým majetkem a společník ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného vkladu.	nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním je jednatel(é) a kontrolním orgánem dozorčí rada (nepovinné).	O rozdělení zisku rozhoduje valná hromada. Zisk podléhá dvojmu zdanění, prvním je daň z příjmu právnických osob (19%) + každý společník, který je fyzická osoba si dani zisk sám, tzn. odvádí daň z příjmu fyzických osob – 15% do výše 106 443 Kč
<b>Akciová společnost (a.s.)</b>	jedna právnická nebo fyzická osoba	stanovy	přijetí stanov, zápis společnosti do obchodního rejstříku, získání živnostenských oprávnění (výpisu z živnostenského úřadu atp.), každý zakladatel splatí případné emisní ážio a v souhrnu alespoň 30 % jmenovité nebo účetní hodnoty upsaných akcií v době určené ve stanovách a na účet banky určené ve stanovách, nejpozději však do okamžiku podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku, zřízení internetových stránek.	až 40 dnů a poplatky jsou uvedeny kolem 22 800 Kč (Ryšánek, 2015).	při veřejné nabídce akcií min. 20 000 000 Kč, bez veřejné nabídky akcií min. 2 000 000 Kč. Splacení vkladu nejpozději do okamžiku podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku	celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti	nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním je představenstvo a kontrolním dozorčí rada.	Z disponibilního zisku musí být nejprve vytvořen zákonný rezervní fond v předepsané výši, dále jsou provedeny přídeje do statutárního či sociálního fondu a část zisku lze rozdělit na dividendy jako podíl na zisku akcionářům. Zisk podléhá dvojmu zdanění, prvním je daň z příjmu právnických osob (19%) + každý společník, který je fyzická osoba si dani zisk sám, tzn. odvádí daň z příjmu fyzických osob – 15% do výše 106 443 Kč (BusinessInfo, 2014).
<b>Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)</b>	minimálně dvě	pisemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků.	uzavření a podepsání společenské smlouvy, splácení vkladů před vznikem společnosti, získání živnostenských oprávnění (výpisu z živnostenského úřadu atp.), návrh na zápis v.o.s. do obchodního rejstříku.		žádný	za všechny závazky společníci ručí stejně a nerozdílně	statutárním orgánem může být jeden společník nebo všichni společníci	Se dělí rovným dílem (nebo podle společenské smlouvy). Každý společník si dani zisk sám, tzn. odvádí daň z příjmu fyzických osob (15% do výše 106 443 Kč). Pokud je společník právnická osoba, tak odvádí daň z příjmu právnických osob – 19% (BusinessInfo, 2014).
<b>Komanditní společnost (k.s.)</b>	minimálně dvě osoby	pisemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků.	uzavření a podepsání zakladatelské listiny, splácení vkladů před vznikem společnosti podle společenské smlouvy, komanditní suma, získání živnostenských oprávnění (výpisu z živnostenského úřadu atp.), návrh na zápis k.s. do obchodního rejstříku.		žádný	komplementář ručí neomezeně, komanditista ručí do výše svého nesplaceného vkladu.	statutárním orgánem může být jeden komplementář nebo všichni komplementáři.	Se dělí podle společenské smlouvy mezi komplementáře a komanditistu. Zisk komplementářů – fyzických osob podléhá dani z příjmu fyzických osob a pojistnému sociálního pojištění. Zisk komplementářů – právnických osob podléhá dani z příjmu právnických osob. Vyplácené podíly na zisku komanditistům podléhají zdanění zvláštní sazbou daně ve výši 15 %, kterou odvádí společnost jako plátcé této daně. Tyto podíly na zisku nepodléhají odvodům ani sociálního ani zdravotního pojištění (BusinessInfo, 2014).
<b>Družstvo</b>	minimálně tři os	ustavující schůz	přijetí stanov, svolání ustavující schůze družstva, splácení vkladu před vznikem družstva, podnikatelské oprávnění družstva, návrh na zápis družstva do obchodního rejstříku		žádný	nikdo neručí	členská schůze, statutární orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je komise (nemusí)	Se dělí podle stanov, jinak je rozdělení mezi členy poměrem výše jeho splaceného vkladu ke splaceným vkladům všech členů. Zisk družstva je zdaněn dani z příjmů právnických osob, vyplácené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní. Daň pro fyzické osoby – 15% do výše 106 443 Kč (BusinessInfo, 2014).

## **5.2 Popis podnikání**

Do popisu podnikání patří popis produktu, důvody pro podnikání a popsání zdrojů konkurenční výhody (Staňková 2007, s. 99-103):.

### **5.2.1 Popis produktu**

Produkt zahrnuje v širším slova smyslu hmotné a rovněž nehmotné produkty, jako jsou služby nebo software. Produkt se může na trhu nabízet několika způsoby (Staňková, 2007, s. 45):

- Velmi úzce specializovaný produkt pro široce definovaný trh,
- Široká paleta produktů pro úzce definovanou cílovou skupinu,
- Různorodou paletu produktů pro široce definovaný trh.

Do nového produktu se počítá nový výrobek, nová poskytující služba, nové produkční a operační techniky (nový způsob výroby, který přinese nižší náklady), nové způsoby informování zákazníků o produktu, nové způsoby řízení vztahů s firmami – CRM (Staňková, 2007, s. 48-49).

### **Analýza konkurenční výhody firmy**

Konkurenční výhodu firma může získat vlivem zvýšení hodnoty u zákazníka. Hodnotou pro zákazníka jsou vlastnosti výrobků nebo služeb, image podniku a vztahy mezi nimi a podnikem. Podnik může zákazníkům nabídnout podle Staňkové (2007, s. 42):

- a) Nový produkt nebo službu.
- b) Vyšší hodnotu. Nabídnout zákazníkovi produkt nebo službu, který je srovnatelný s již existujícími, ale za nižší cenu.
- c) Vytvoření nového vztahu. Do vztahů budovaných na důvěře těžko proniká konkurence.
- d) Vyšší flexibilita. Reakce na proměnnost potřeb zákazníků.
- e) Rychlejší reakční schopnost. Při změně poptávky rychlejší dodání produktů než konkurenti.

**Zdroje konkurenční výhody** (Staňková, 2007, s. 42-44):

- 1) **Faktor nižších nákladů vstupu.** V České republice to jsou především levnější náklady na energie a pracovní sílu. Dále to mohou být nižší náklady na suroviny.
- 2) **Faktor zdrojů znalostí.** Nové produkty a technická znalost jsou výsledkem investic do vývoje a výzkumu a znalost marketingových a tržních technik výsledkem investic do lidí.
- 3) **Faktor zdrojů vztahových.** Tento faktor je rozhodující pro mikro a malé firmy. Vztahy jsou založeny na důvěře se zákazníky, dodavateli, investory, zaměstnanci.
- 4) **Faktor strukturálních zdrojů.** Konkurenční výhoda se v tomto případě odvíjí od formální struktury podniku, tzn. kdo, co dělá a jak komunikuje s dalšími členy organizace. Při její tvorbě je potřeba stanovit odpovědnost a pravomoc jednotlivých členů organizace. Firemní kultura stanovená v podniku má tvrdé faktory řízení (předpisy, příkazy a nařízení, co se smí a co nesmí) a měkké faktory řízení (forma vztahů mezi managementem a zaměstnanci).

### 5.3 Místo podnikání

Do této části je zahrnuto zmapování místa podnikání, vzdálenost dodavatelů a situace na trhu práce z hlediska potřeby pracovníků.

Zmapování místa podnikání:

- Dosažitelnost místa z hlediska dopravní infrastruktury, možnost parkování.
- Obvyklá cena stavebního pozemku nebo obvyklá výše nájmu za 1m<sup>2</sup>.

Místo podnikání ovlivňuje jeho úspěšnost (Rydvalová, 2014, s. 70-71).

Faktory, které by měl podnikatel vzít v úvahu při výběru místa podnikání jsou:

- Koupěschopnost zákazníků, současný stav a vývoj koupěschopné poptávky v dané lokalitě.
- Vzdálenost lokality k surovinovým zdrojům.
- Vzdálenost lokality k odbytu.

- Vzdálenost lokality ke zdroji pracovních sil, průměrná mzda v regionu, kvalifikace lidí.
- Reputace místa, jsou oblasti, čtvrtě, kam by zrovna Váš zákazník nikdy nevstoupil.
- Dopravní spojení, možnost parkování, příjezdové komunikace.
- Zásobování energií, vodou.
- Cena místa, objektu, pronájmu.
- Délka doby potřebného pronájmu.
- Možnost rozvoje firmy, její rozšíření i co do prostoru.
- Existence konkurence (Rydvalová, 2014, s. 70-71).

## 5.4 Marketing

V této části je potřeba prozkoumat okolí firmy a navrhnout marketingovou strategii.

### 5.4.1 Výzkum trhu a analýza dat

Kdo jsou potenciální kupující našeho produktu? Kde se nachází naše tržní skulinka? Je nutno podrobně specifikovat tržní segment a jeho charakteristiky (lokální demografie, příjmová skupina, sociální postoje).

Jak velký je celkový trh pro daný produkt? Je poptávka po produktu v nějaké závislosti na ekonomickém cyklu? Jaká je elasticita poptávky? Substituční a komplementární produkty.

Jaký je nákupní cyklus produktu? Jak velkou roli hraje sezónnost? Jedná se o zboží dlouhodobé, nebo okamžité spotřeby?

### 5.4.2 Marketingový plán

Formulace výchozí strategie:

- *Produktová strategie* – v čem se bude náš produkt lišit od konkurence (v kvalitě, ceně, způsobu použití a proč bude pro zákazníky atraktivní). Při prezentaci a žádosti o poskytnutí cizích prostředků je užitečné přiložit vzorek produktu.

- *Cenová strategie* – jak bude stanovena cena vzhledem ke konkurenčním výrobkům – zaváděcí cena, cenová politika pro nákup většího množství, výše provize pro prostředníky, typ cenové strategie. Cenová strategie se bude odvíjet od nákladové struktury (složení nákladů – fixní a variabilní), na základě cen konkurence, podle vytvoření žádoucího image u zákazníků?
- *Distribuční strategie* – jak a prostřednictvím kolika mezičlánků bude realizována distribuce produktu, zda přímými dodávkami, prostřednictvím velkoobchodu do maloobchodu.
- *Reklamní strategie* – druh propagace. Jaká média budou zvolena pro informování zákazníků o našem produktu nebo službě.
- *Networking* – vztahy mezi naší firmou a ostatními organizacemi a jejich využití pro vytvoření konkurenční výhody. Podnikatelé potřebují potkávat lidi, navazovat kontakty, upevňovat spojení a získávat tak informace z různých zdrojů. Z těchto důvodů jsou vytvořené různé profesní asociace, které je užitečné oslovit.

### **5.4.3 Reklamní kanály**

Při zvažování, jaké reklamní kanály zvolit pro propagaci firmy a produktu je potřeba analyzovat:

- Velikost obchodního území.
- Charakteristiky a specifika mé cílové skupiny např. věková struktura, úroveň vzdělání, nákupní chování.
- Jakých médií využívá konkurence? Zaměřit se na jiný druh propagace.
- Opakovatelnost a dlouhodobost sdělení. Obecně experti doporučují 6 až 15 pravidelných opakování.
- Jaká je cena stejného sdělení v různých médiích? Analýza novin, časopisů, televize, rádia (Staňková, 2007, s. 67-71).

Tabulka č.4: Výhody a nevýhody jednotlivých propagačních médií (Staňková, 2007, s. 67-71)

Propagační média	Výhody	Nevýhody
<b>Tištěná média</b>	Výrazně levnější než ostatní média, použití atraktivní a pestré grafiky, rychlost změny sdělení.	Snižující se počet čtenářů, krátká životnost sdělení (zpravidla jeden den), nedostatek atraktivního umístění (nejlepší pozice je na pravých stránkách u pravého okraje, nad středovou čarou vpravo nahoře).
<b>Rádia</b>	Univerzální přítomnost (práce, domácnost, úřady), změna na zavolání, aktivnější doručení sdělení pomocí hlasu, zaměřují se na určitý segment trhu (Country rádio, vážná hudba,...).	Nepozorné poslouchání (posluchači vykovávají jinou činnost při poslouchání), limitovaný čas na sdělení (zpravidla 1 min. i méně), vyžaduje časté opakování.
<b>Televize</b>	Rozsáhlé pokrytí sdělení a zařazením sdělení před specifické pořady (vaření, zahrada, atd.) vizuální prezentace (názorně demonstrovuje vlastnosti produktu a způsob jeho používání), možnost kombinovat vizuální vjem a hlas.	Pro malé firmy nedostupné z hlediska vysokých nákladů, které dosahují až stovek tisíc korun.
<b>Webové stránky</b>	Oslovení cílové skupiny zákazníků, nízké náklady, rychlá změna sdělení, viditelnost výsledků.	Někteří zákazníci nemají internet, omezený prostor pro reklamu, snižující se počet kliknutí na bannery.

Tabulka č. 4 zobrazuje druhy propagačních médií, které můžeme rozdělit na: tištěná média, rádia, televize a webové stránky. Dále v tabulce najdeme výhody a nevýhody zvolených druhů propagačních médií.

## 5.5 Řízení lidských zdrojů

V této části podnikatelského plánu je potřeba se zabývat jakou organizační strukturu ve firmě zvolíme, kdo budou klíčoví pracovníci pro náš podnik a kolik zaměstnanců budeme potřebovat (požadování kvalifikace), se stanovením jejich mzdových nákladů.

Podnikatel (zaměstnavatel) při přijetí zaměstnanců se musí řídit pracovním zákoníkem. Pro seznámení zaměstnanců se zvláštními podmínkami a řádem podniku může zaměstnavatel vydat pracovní řád. Dále se musí manažér vypořádat s volbou organizační struktury.

U malých a středních firem tyto oblasti řeší především vlastník – vrcholový manažér. Personální oddělení se vyskytuje u firem, kteří zaměstnávají 100 až 150 pracovníků (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 144).

### **5.5.1 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců**

K získávání pracovníků může firma využít doporučení známých, stávajících zaměstnanců nebo úřadu práce, personální agentury. Předvýběr vhodného zaměstnance může vycházet ze zaslání motivačního dopisu + životopisu a výběr z rozhovoru s uchazečem. Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu a musí být podepsána zaměstnancem a zaměstnavatelem. V obsahu smlouvy musí být uvedeno jméno zaměstnance a název, sídlo zaměstnavatele; bližší určení druhu práce, pro kterou je zaměstnanec přijat; místo výkonu práce, místem se obvykle rozumí obec; den nástupu do práce. Další specifikace pracovní smlouvy a obsah si volí zaměstnavatel sám např. sjednání zkušební doby, konkurenční doložky, způsob zaměstnávání (pružná pracovní doba, práce doma), atd. Pracovní smlouva může být na dobu určitou nebo neurčitou.

Další formou pracovně-právních vztahů jsou dohody o provedení práce (do 300 pracovních hodin ročně, neodvádí se sociální ani zdravotní pojištění do 10 000 Kč/měsíčně), dohody o pracovní činnosti (rozsah práce je více jak 300 hodin ročně, podléhá zdanění příjmu 15% i sociálnímu a zdravotnímu pojištění). Adaptace zaměstnance do chodu společnosti by měla trvat po dobu zkušební doby uvedené v pracovní smlouvě. Na základě vyhodnocení adaptačního plánu zaměstnance by se mělo rozhodnout, zda se pracovník osvědčil a měl by být přijat či nikoliv (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 147-149).

### **5.5.2 Motivace zaměstnanců**

Většina českých firem řeší otázku motivace zaměstnanců ve formě finančních odměn, prémie a benefitů. Je potřeba se zaměřit na celkové potřeby člověka, aby byl celkově spokojen sám ze sebou. Maslow formuloval motivační teorii, u které seřadil lidské potřeby podle naléhavosti jejich uspokojení:

- 1) Biologické fyzické potřeby – hlad, žízeň, základní pracovní prostředky, mzda.
- 2) Potřeby bezpečí – jistota zaměstnání, střeška nad hlavou, sociální a zdravotní pojištění. Člověk se cítí zabezpečen a mimo nebezpečí.
- 3) Potřeby sounáležitosti a lásky – být přijímán a někam patřit, přátelství.



- 4) Potřeba uznání – potřeba dosáhnout úspěchu a být za něj oceněn, získat souhlas a uznání
- 5) Potřeby seberealizace – nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál, mít pocit, že práce člověka naplňuje a je pro něj užitečná.

Penězi v této pyramidě jde stimulovat jen jednu potřebu člověka. Mezi motivační faktory patří atmosféra vztahů na pracovišti. Lidé následují kroky ředitele a vedoucích, proto by měli být příkladem svých zaměstnanců. Nadřízený by měl: usnadňovat práci svým podřízeným, nenařizovat ale žádat, stanovit jasné pravidla svým podřízeným a zajišťovat jejich dodržování, umět chválit, se zaměstnanci jednat tak, jak chce aby jednali s nim, naslouchat požadavkům svých zaměstnanců, upřímně se jim omluvit a uznat svou chybu, nikdy by si neměl přivlastňovat zásluhy svých podřízených, hledat se zaměstnanci vhodné řešení, mít dokonalý přehled o dění ve firmě (Filozofie úspěchu, 2016).

### **5.5.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců**

U malých a středních firem se rozvoj a vzdělávání prostřednictvím různých forem kurzů se realizuje nahodile. Nemají charakter udržování a zvyšování způsobilosti pracovníků. Je na zaměstnavateli, jakým způsobem přistoupí k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Z legislativních předpisů (např. bezpečnostních, hygienických) vyplývá, že zaměstnanci musí být proškolení pravidelně (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 149-150).

### **5.5.4 Mzdová politika**

Zaměstnavatel si může zvolit vlastní mzdový systém, ale při jeho stanovení musí brát v úvahu:

- úroveň minimální mzdy
- mzdovou hladinu na lokálním trhu práce,
- ekonomické možnosti firmy (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 150-152).

Při odměňování pracovníků se musí dále zaměstnavatel řídit zákoníkem práce a zákonem o mzdě:

- den vyplácení mzdy si může zaměstnavatel zvolit sám i způsob (hotově, převodem na účet, vyplácena najednou nebo v zálohách), ale musí být vyplácena nejpozději v následujícím kalendářním měsíci, kdy byla práce vykonána,
- mzda se vyplácí v české měně, a pokud se vyplácí v hotovosti, pak se vyplácí v pracovní den na pracovišti, v případě nepřítomnosti je mzda poslána následující den na adresu zaměstnance na náklady zaměstnavatele,
- část mzdy může být zaplacená v naturáliích (pokud je to obsaženo v smlouvě), ale alespoň částka odpovídající minimální mzdě musí být vyplácena v penězích,
- zaměstnavatel může srazit část ze mzdy – uhrazenou zálohu, zdravotní a sociální pojištění, částky z úhrad vyplývající z rozhodnutí soudu (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 150-151).

### **5.5.5 Propouštění zaměstnanců**

Pracovní poměr může ukončit jak svému zaměstnanci zaměstnavatel, tak samotný zaměstnanec. Pracovní poměr musí být ukončen písemně a musí být stanoven důvod ukončení. Nejjednodušší ukončení pracovního poměru lze dosáhnout dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 153-155).

## **5.6 Realizační projektový plán**

Důležitým krokem pro sestavení podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností. Nejprve je potřeba si stanovit jednotlivé kroky, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout a jejich termíny dosažení. Dobré plánování realizace plánu umožňuje přesné stanovení investičního plánu. Tato část podnikatelského plánu by měla být provedena v souladu s projektovým řízením a využívat vhodné techniky a metody, jako je např. Ganttův diagram (Srpová, 2011).

## **5.7 Finanční plán**

Nejdůležitější a nejkritičtější části podnikatelského plánu pro začínající podnikatele je stanovení si zdrojů financování a nákladů, výnosů s podnikáním spjatých. Před začátkem podnikání si musíme stanovit podle Staňkové (2007, s. 110) tržby, počáteční provozní prostředky (startovací výše pro zaplacení zaměstnanců, nákup surovin, spotřebu energií a placení úroků z úvěru před tím, než podnikání začne produkovat

výnosy), výdaje na pořízení aktiv, cash flow, předběžný výkaz zisku a ztráty, výpočet bodu zvratu. Po stanovení těchto náležitostí je potřeba zvolit vhodné zdroje financování (potřeba kapitálu z cizích zdrojů, druh úvěru a volba finanční instituce, časový plán přijetí půjčky, splatnost a její dopad na cash flow firmy).

### 5.7.1 Rozvaha

Rozvaha je výkaz, který vyjadřuje přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojů jeho krytí (pasivech) k určitému datu v peněžních jednotkách. Rozvaha musí splňovat bilanční rovnici, že suma aktiv se musí rovnat sumě pasiv (Staňková, 2007, s. 110).

Povinnost auditu je pro velké účetní jednotky (s výjimkou vybraných účetních jednotek, které nejsou subjekty veřejného zájmu), střední účetní jednotky, malé a mikro, které jsou akciovými společnostmi, svěřenskými fondy, a které překročily alespoň jednu podmínku (aktiva netto do 40 mil. Kč, čistý roční obrat do 80 mil. Kč, průměrný počet zaměstnanců je do 50) a ostatní malé a mikro podniky, které překročily alespoň dvě podmínky z uvedených. Nově auditor vypracuje jen jednu zprávu o auditu, která bude obsažena ve výroční zprávě (Assecco solutions, 2015).

Rozvahu v plném rozsahu jsou povinné sestavovat velké, střední účetní jednotky a malé, mikro podniky s povinností auditu. Rozvahu ve zkráceném rozsahu sestavují malé a mikro podniky bez povinností auditu (Assecco solutions, 2015).

Tabulka č.5: Struktura rozvahy ve zjednodušené podobě (Staňková, 2007, s. 110-111)

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
1. Dlouhodobý nehmotný majetek	1. Základní kapitál
2. Dlouhodobý hmotný majetek	2. Kapitálové fondy
3. Dlouhodobý finanční majetek	3. Rezervní fond
	4. Ostatní fondy ze zisku
	5. Výsledek hospodaření minulých let
	6. Výsledek hospodaření běžného období
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Závazky</b>
1. Zásoby	1. Dlouhodobé závazky
2. Pohledávky	2. Krátkodobé závazky
3. Finanční krátkodobý majetek	3. Bankovní úvěry
4. Peněžní prostředky	Rezervy
<b>Přechodná aktiva</b>	<b>Přechodná pasiva</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>Pasiva celkem</b>

### 5.7.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát je zprávou o fungování firmy za stanovené období. Může být i sestaven na základě odhadovaného průběhu podnikání. Zachycuje tržby a náklady a z nich vyplývající zisk nebo ztrátu. Vykazované období bývá zpravidla jeden rok, ale může být i kratší. V začátcích podnikání se prognóza může vypracovat i na období delší, alespoň dva, případně tři roky, podle požadavků investorů (Staňková, 2007, s. 111). Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu jsou povinné vykazovat obchodní společnosti, velké, střední účetní jednotky a malé, mikro podniky s povinností auditu. Výkaz zisku a ztráty v zkráceném rozsahu sestavují malé a mikro podniky bez povinností auditu a nejsou obchodními společnostmi (Assecco solutions, 2015). Základní položky výkazu zisku a ztráty jsou:

**Tabulka č.6: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě.** (Staňková, 2007, s. 111)

Výnosy	Náklady
Tržby z obchodní činnosti.	Náklady na provozní činnost – spotřeba materiálu, služby, osobní náklady, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy, rezervy apod.
Finanční výnosy např. úroky, příjmy z cenných papírů atd.	Finanční náklady.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření (Staňková, 2007, s. 111):

1. Provozní zisk před zdaněním (EBT – Earnings before Taxes)
2. Zisk před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Taxes)
3. Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBDIT – Earnings before Depreciation, Interest, Taxes).
4. Čistý zisk – zisk po zdanění (EAT – Earnings after Taxes).

#### **Analýza bodu zvratu**

Bod zvratu vyjadřuje bod, ve kterém tržby firmy se rovnají celkovým nákladům firmy. Firma v tomto bodě nerealizuje ani zisk ani ztrátu. Analýzou nákladů a výnosů si může podnikatel vypočítat minimální úroveň aktivity pro udržení firmy v činnosti. Při výpočtu bodu zvratu musíme vzít do úvahy i obchodní riziko. Obchodní riziko firmy se měří bez dluhového financování standardní odchylkou od očekávané rentability vlastního kapitálu (ROE) vložené do jiných alternativních projektů. Počítá se bez

dluhového financování, jelikož při zahájení podnikání, jak už bylo řečeno, podnikatel čerpá ze svých zdrojů (Staňková, 2007, s. 112-117) .

$$ROA (\text{žádný dluh}) = ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Výše obchodního rizika závisí na mnoho faktorech (poptávce, maloobchodních cenách, nákladech vstupních komodit, fixních nákladech, na solvenci atd.).

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{P - VN}$$

(za předpokladu:  $EBIT = 0 = P_Q - VN - FN$ )

$Q_{BZ} = Q$  – je množství prodaných kusů, při kterém dochází k bodu zvratu,

$P$  – průměrná prodejní cena za 1 ks,

$VN$  – variabilní náklady na 1 ks,

$FN$  – fixní provozní náklady.

### 5.7.3 Cash flow

Peněžní tok představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období. Zisk a cash flow se nemusí rovnat. Podnikání může být ziskové, ale nesolventní, protože firma nemá dostatek peněžních prostředků. Příjmy a výdaje neprobíhají ve stejném čase jako tržby a náklady (Staňková, 2007, s. 121-122). Struktura cash flow je zobrazena v příloze č.1. Přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu jsou povinny sestavit velké a střední účetní jednotky, které jsou obchodními společnostmi (Assecco solutions, 2015).

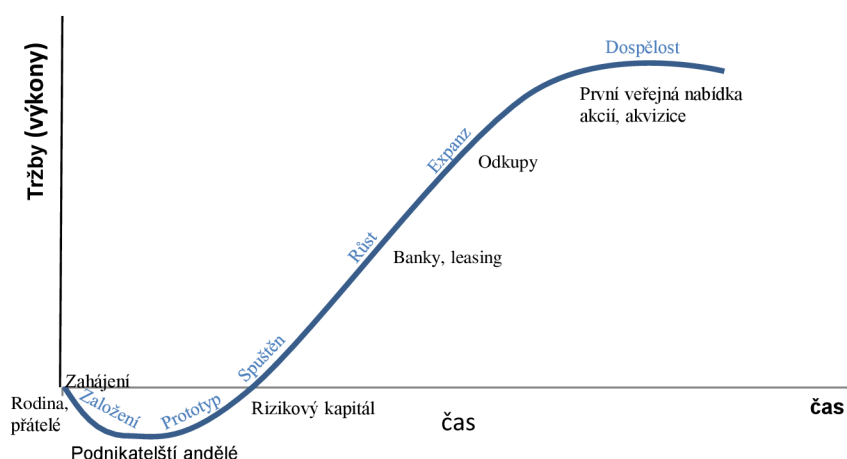
Pokud výsledek cash flow bude záporný, pak můžeme podniknout několik kroků k zlepšení situace, jako minimalizovat splatné pohledávky, tím, že zákazníkům poskytneme určité slevy, pokud budou platit rychleji; budeme optimalizovat výši zásob; zavede se přísnější kontrola ve výdajích; budeme zdržovat platby nebo požádáme dodavatele o prodloužení doby splatnosti (Staňková, 2007, s. 122).

#### 5.7.4 Zdroje financování

Jsou dvojího druhu: vnitřní (jsou výsledkem hospodaření firmy – zisk, odpisy, dlouhodobé rezervní fondy atd.) a vnější (jedná se o kapitál, který přichází do podniku z vnějšku). Vnější zdroje lze dále rozdělit na:

- **vlastní** – vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, vklady mohou být jak finanční, tak věcné.
- **cizí** – různé typy úvěrů (bankovní, dodavatelské, od soukromých osob), leasing, obligace, faktoring atd. (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 7).

Vhodný výběr financování se liší dle vývojové fáze podniku (viz. graf č.2). V úplném začátku podnikání nezbyvá podnikateli nic jiného, než získat peníze na rozvoj ze své kapsy, úspor **rodiny a přátel**. Investoři vkládají své finanční prostředky spíše do osoby podnikatele (lidského potenciálu), než do předkládaného nápadu. Výhody tohoto financování jsou nižší úroky nebo žádné oproti zbývajícím zdrojům financování, větší flexibilita (doba, způsob splácení, zajištění půjčky), nízké nároky na administrativu a podnikatelský záměr. Mezi nevýhody patří hrozba poškození vztahů s blízkými, absence nefinančních přínosů investora v průběhu podnikání. Vzhledem k tomu, že v prvních 3 letech končí neúspěchem cca 70% začínajících podniků, měli bychom si půjčovat od rodiny a přátel takovou částku, jejíž ztrátu jsou schopni zvládnout (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 10-11).



Graf č.2: Typické zdroje financování podniků v jednotlivých fázích jejího životního cyklu

(Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 8)

Dalším zdrojem jsou **podnikatelští andělé**. Podnikatelští andělé financují firmy, které už jsou založeny, mají za sebou nějakou historii a před sebou příslib dalšího rozvoje. V této fázi může být zdrojem financování jeden nebo více podnikatelských andělů, kteří výměnou za svou investici požadují podíl ve firmě. S finančními prostředky nabízí také své zkušenosti v řízení firmy a své seznamy důležitých kontaktů. Mezi výhody patří, že podnikatelští andělé mohou poskytnout prostředky i firmám v úplných začátcích, flexibilní smlouva, poskytnutí důležitých kontaktů a zahrnutí do komunity, možnost čerpat prostředky v malých objemech. Mezi nevýhody patří, že málokdy nabízí opakovanou investici, neexistují veřejné dostupné seznamy takových investorů, konflikty mezi partnery (podnikatel vs. podnikatelský anděl) firmy (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 13).

**Rizikový kapitál** nebo soukromý kapitál je střednědobé až dlouhodobé financování poskytované za získání podílu na základním kapitálu, jejichž akcie nejsou obchodovány na burze. Investuje se do firem, které mají potenciál pro tvorbu hodnoty a růst tržního podílu a jejichž záměrem je nabízet vysoce inovativní produkt, proces či technologii. Mezi výhody patří poskytování důležitých kontaktů, podnikatel nemusí poskytovat žádné osobní záruky, během investičního cyklu firma neplatí žádné úroky ani jiné splátky. Mezi nevýhody patří ztracení 100% podílu na své firmě a plnou kontrolu nad ní, zdoluhavý a náročný proces před investicí i v jejím průběhu, konflikt mezi partnery (podnikatel vs. partner) firmy (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 23).

**Bankovní financování** je pro podniky, které mohou prokázat zajímavé tržby z jejich činnosti a jejich růst do budoucna. Pro výběr vhodného úvěru je potřeba prozkoumat všechny nabízené produkty jednotlivých bank a podívat se na největší finanční ústavy, kde najdeme úvěrové podmínky jednotlivých bank a případně vyzkoušíme scoringové systémy (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 14-21). Bankovní financování zahrnuje:

- *Kontokorentní úvěr* – zejména pro krátkodobé výkyvy provozního kapitálu. Úroková sazba bývá vyšší (kolem 10-20%), ale nevyžaduje záruku a firma platí pouze za prostředky, které si půjčuje. Tento produkt banky poskytují jen svým

nejbonitnějším klientům. Rámcem je nastaven podle zůstatku na běžném účtu. Úroky se platí jen za dobu, kdy se úvěr čerpá.

- *Provozní úvěr* – používá se pro překlenutí krátkodobých rozdílů mezi příjmy a výdaji a přechodnými mezery v cash flow. Výhodou je přizpůsobení výše čerpání. Nevýhodou je, že tento úvěr řeší jen krátkodobé potřeby.
- *Investiční úvěr* – jedná se o účelový (úvěr na nemovitosti, stavby, stroje a zařízení, nákup cenných papírů atd.) terminovaný úvěr se stanoveným plánem čerpání a splácení. Výhodou je překlenutí časového nesouladu mezi tvorbou a potřebou finančních zdrojů na investice, splatnost se přizpůsobí potřebám firmy (od 1-8 let). Nevýhodou je zajištění úvěru a nehodí se k řešení krátkodobých výpadků peněžních toků.
- *Leasing* – používá se pro financování movitého majetku. Splátky lze daňově odepsat. Více než 30% veškerého financování se odehrává formou leasingu.
  - Finanční leasing – po dobu pronájmu, kdy splácíme pravidelné splátky, majitelem je leasingová společnost (podnikatel je držitel), teprve po splácení předmětu může využít opci k jeho zakoupení.
  - Operativní leasing – podnikatel se nestává majitelem movité věci nikdy, pouze si daný předmět pronajímá a po uplynutí smlouvy vrací majetek leasingové společnosti. Výhodou je průhlednost peněžních toků, nevýhodou je v případě vrácení předmětu v nevyhovujícím stavu musí podnikatel zaplatit penále.
- *Factoring* – spočívá v tom, že faktor (banka, finanční instituce) odkoupí pohledávky podnikatele a poskytne mu peněžní prostředky ihned. Cenou faktoringu je faktoringová provize, která se pohybuje kolem 0,8-3% z pohledávky. Je vhodný pro většinu malých a středních firem, které mají stabilní a rostoucí klientelu. Nejpoužívanějším je faktoring s regresem (s návratností), kdy faktor po neuhrazení pohledávky vrací zpět tuto pohledávku firmě a požaduje zpět peněžní prostředky, které poskytl firmě. Dalším druhem je faktoring bez regrese, kdy faktor přebírá veškeré riziko na sebe a po neuhrazení pohledávky mu zůstává.



- *Forfaiting* – odkup dlouhodobých pohledávek přes velké bankovní ústavy. Forfaiting je užitečný především pro podniky střední a větší velikosti. Většinou se jedná o pohledávku nad milion korun.
- *Pojištění* – jedná se o ošetření rizik. Náklady pojištění se odvíjejí od velikosti rizika, proto musí podnikatel velice dobře zvážit, jestli se mu toto pojištění vyplatí. Největším rizikem pro podnikatele je neuhrazení pohledávky, na toto riziko existuje pojištění, ale v České republice je velmi drahé a ve většině případů lze pojistit jen část pohledávek (Kursová, Mareš, Rudolský, Bojko, 2012, s. 14-21).

### **Podpora malých a středních podniků v České republice**

Podnikatelé by se měli zajímat o pomoc a možnosti, které nabízejí různé instituce ať na bázi komerční či zvýhodněné díky finančním injekcím ze státních prostředků nebo rozvojových fondů EU. Pomocí programů překonávají podnikatelé dosavadní bariéry přístupu ke kapitálu. Žadatel o podporu musí mít trvalý pobyt nebo sídlo na území České republiky (Rydvalová, 2014, s.27). Žadatel musí mít vypořádány závazky vůči státnímu rozpočtu a fondům. Zákon č. 47/2002 Sb (§ 4) definuje formy podpory jako:

- návratné finanční výpomoci,
- dotace,
- finanční příspěvky,
- záruky, nebo
- úvěry se sníženou úrokovou sazbou.

### **Organizace poskytující služby podnikatelům**

Mezi tyto organizace patří jak vládní i nevládní instituce, tak privátní.

- Vládní organizace

Vládní instituce, zejména ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, vytvořily několik institucí, které mají pomáhat a poskytovat informace (poradenské služby) malým a středním podnikatelům.

Tabulka č.7: Přehled podporujících institucí v České republice

Vládní organizace	Činnost
<i>CzechInvest</i>	Je státní příspěvkovou organizací podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která informuje o možnostech podpory malých a středních podnikatelů, implementuje dotační programy financované EU a státem, poskytuje formální poradenství k projektům, spravuje databázi podnikatelských nemovitostí, podporuje subdodavatele – spravuje databázi českých dodavatelských firem, pomáhá při realizaci investičních projektů, zprostředkovává státní investiční podpory, poskytuje služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice a podporuje je při reinvesticích (CzechInvest, 2015).
<i>Regionální poradenská a informační centra (RPIC) a podnikatelská a</i>	RPIC, jedná se o poradenské firmy, jejichž výběr byl proveden na základě doporučení regionálních orgánů (okresní úřady, městské úřady, úřady práce apod.), a které se prokázaly jako věrohodné pro poskytování poradenských a informačních služeb pro malé a střední podniky v regionech. Poskytují začínajícím podnikatelům cenově zvýhodněné úvodní konzultace a služby podnikatelského poradenství, pomoc při vytváření podnikatelských plánů, zprostředkování bankovních úvěrů, vytváření nových pracovních míst, podporách regionů. BIC mají vazbu na vysoké školy nebo velké podniky (BusinessInfo, 2011), (Rydvalová, 2014).
<i>Národní vzdělávací fond (NVF)</i>	Jedná se o nezávislou neziskovou organizaci založena Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Podporuje programy celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů (NVF, 2011).
<i>Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR)</i>	Je příspěvková organizace zřízená Ministerstvem pro místní rozvoj ČR se zaměřením na podporu realizace regionální politiky ministerstva, přeshraniční spolupráce a implementace programů Evropské unie v ČR. Poskytuje především pomoc při zpracování dokumentace a příslušných žádostí o využívání fondů a jiných zdrojů EU. Zabezpečuje provoz regionálního informačního systému (RIS) a integrovaného regionálního informačního systému – IRIS (CRR ČR, 2015).
<b>Nevládní organizace</b>	
<i>Hospodářská a agrární komora (AR ČR)</i>	Posláním hospodářské komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR, a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. Hospodářská komora ČR podporuje všechny podnikatelské oblasti mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví (tuto činnost vykonává Agrární komora ČR). Agrární komora prosazuje a obhájí zájmy svých členů, poskytuje poradenství a informační služby na celém území ČR v následujících oblastech: právní a legislativní, konzultační, poradenské a praktické přípravy na povolání, zahraničních vztahů, celní a certifikační, informatiky. Hospodářská a agrární komora jsou zřízené ze zákona. Obě tyto komory založily Rozhodčí soud, který je určen k řešení obchodních sporů, které mohou nastat mezi jejich členy (AR ČR, 2011)
<i>Svaz obchodu ČR (SOCR ČR)</i>	„Jedná se o vrcholové, nezávislé, dobrovolné a lobistické sdružení a reprezentanta svazů, asociací, velkých retailových a distribučních společností, spotřebních družstev, obchodních aliancí a franchisingových sítí, malých a středních firem obchodu, hotelů, pohostinství, cestovního ruchu a souvisejících služeb“ (SOCR ČR, 2015).
<i>Sdružení podnikatelů České republiky (SP ČR)</i>	Zaměstnavatelský svaz soukromých podnikatelů převážně malých a středních podniků, který pomáhá svým členům, obhájí jejich zájmy a podporuje jejich činnost (SP ČR, 2013).
<i>Centrum pro evropskou integraci (CEBRE)</i>	„Bylo vytvořeno Hospodářskou komorou ČR, Svazem průmyslu a dopravy ČR a Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, aby prezentovala a obhajovala české podnikatelské zájmy před evropskými institucemi a u evropských podnikatelských federací přímo v Bruselu“. Poskytuje českým podnikatelům informace o EU, legislativě v EU, firemní školení a pro jejich zaměstnance pracovní stáže v Bruselu (CEBRE, 2015).

- Privátní organizace

V České republice existuje mnoho firem a organizací, které nabízí začínajícím podnikatelským subjektům řadu služeb pro vznik podniků. K poskytovaným poradenským službám patří např. vedení účetnictví, daňové poradenství, právní konzultace, zabezpečení požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, apod. (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 28).

### **Finanční programy podpory podnikání**

Finanční programy jsou tzv. přímé a nabízí začínajícím, ale i existujícím českým podnikatelům podporu ve vzniku podniku a jeho rozvoje.

#### ***Ministerstvo průmyslu a obchodu***

- ***Záruka 2015 až 2023***

Cílem programu je podpořit prostřednictvím záruk přístup malých a středních podnikatelů k bankovním úvěrům na realizaci jejich podnikatelských projektů. V rámci tohoto programu budou podnikatelům poskytovány záruky (individuální a portfoliové) až do 80% jistiny zaručovaného úvěru, jehož výše může činit až 30 mil. Kč, sociálním podnikatelům budou poskytovány i finanční příspěvky až do výše 10% zaručovaného úvěru, ne však více než 500 000 Kč. Záruky budou vystavovány Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou na úvěry poskytované úvěrujícími bankami zejména na pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a financování zásob (MPO, 2015)

#### ***Komunitární program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků (COSME)***

Je implementován a financován Evropskou komisí přímo z rozpočtu EU a je realizován členskými státy Unie. Program v ČR má v kompetenci odbor inovačního podnikání a investic MPO s MF a MMR. Program je určen pro mikro, malé a střední podniky za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v členských státech Unie. Jedná se o nástupce programu Konkurenceschopnost a inovace (CIP 2007-

2013) bez jeho části inovace, jelikož tato programová podpora (výzkum a vývoj) zahrnuje rámcový program Horizon 2020 (MPO, 2014).

### ***Českomoravská záruční a rozvojová banka***

#### ***o INOSTART***

Cílem tohoto programu je umožnit pomocí zvýhodněných záruk získání úvěrů a částečnou úhradu na poradenství zajišťované Českou spořitelnou, a.s. k realizaci inovativních projektů začínajících malých a středních podnikatelů na území České republiky. Poskytování záruk je jen v rámci České spořitelny, a.s. a výše zaručovaného úvěru může dosahovat od 0,5 mil. Kč do 15 mil. Kč a s 60% jistinou zaručovaného úvěru. Doba ručení je maximálně 5 let. Žadatel platí 0,1% p. a. z výše záruky (Českomoravská záruční a rozvojová banka, 2015).

### **Privátní organizace**

Do této kategorie patří zejména banky, které podnikatelům nabízejí vedení účtů, kontokorentní úvěry, podnikatelské úvěry. Dalšími poskytovateli finančních prostředků jsou investoři rizikového kapitálu. A nejlepším zdrojem, které nabízejí finanční instituce je leasing (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 31).

## **5.8 Kritická místa**

Zde identifikujeme všechny hrozby, které mohou ohrožovat naše podnikání, a zvolíme si vhodná opatření, které mohou snížit tyto rizika.

- Potencionální riziko nepříznivého vývoje.
- Vliv konkurence produkce.
- Základní způsoby práce s jednotlivými druhy podnikatelských rizik a alternativní strategie reakce na nejdůležitější rizikové faktory.

Riziko je pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty (nezdar), je to odchýlení skutečných výsledků od očekávaných. Rizikové situace je potřeba identifikovat a je nutné je změřit podle pravděpodobnosti výskytu daného rizika a uvést hodnotu dopadu na podnik. Řešení rizik můžeme rozdělit podle Raise a Doskočila (2007, s. 86) na:

**Tabulka č.8: Rozdělení rizik dle pravděpodobnosti výskytu a tvrdosti dopadu** (Rais a Doskočil, 2007, s. 86)

	Vysoká pravděpodobnost výskytu	Nízká pravděpodobnost výskytu
Vysoká tvrdost dopadu	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost dopadu	Zadržení a redukce	Zadržení

## 6 Podmínky pro podnikání ve světovém měřítku

Podle světové banky české prostředí pro podnikání zaujímá 44. příčku. Zpráva zahrnuje 189 zemí a sleduje, jakým způsobem ovlivňují podnikatelskou aktivitu. V celkových podmínkách světová banka hodnotí vstup do podnikání, vyřízení stavebního povolení, zavedení elektrické energie, zápis do katastru, přístup k úvěrům, ochrana investorů, placení daní, zahraniční obchod a úspěšnost věřitelů v insolvenčním řízení (Doing Business, 2015).

Z tabulky č. 9 níže vidíme, že v České republice je nejlepší zahraniční obchod, jelikož Česká republika je součástí schengenského prostoru a tím pádem nemá hraniční kontroly ani překážky pro pohyb zboží a kapitálu. Nejslabší pozici v podmínkách podnikání má v placení daní a vyřízení stavebního povolení. Pro vyřízení stavebního povolení pro vybudování skladu je potřeba v České republice udělat 21 úkonů, které trvají kolem 247 dnů. Placení daní je v České republice příliš složité. Celkový čas potřebný pro placení a administrativu daní je 405 hodin – toto číslo je hlavně zapříčiněno administrativou kolem sociálního pojištění (Doing Business, 2015).

**Tabulka č.9: Srovnání podmínek podnikání České republiky v celosvětovém měřítku (Doing Business, 2015)**

<b>Témata (Odpovědné ministerstvo v ČR)</b>	<b>Pozice České republiky vůči 189 zemím světa</b>
<b>Celkové umístění</b>	44
<b>Vstup do podnikání (MSP)</b>	93
<b>Vyřízení stavebního povolení (MMR)</b>	127
<b>Zavedení elektrické energie (MPO)</b>	42
<b>Zápis do katastru (MSP)</b>	37
<b>Přístup k úvěrům (MF)</b>	28
<b>Ochrana investorů (MSP/MF)</b>	57
<b>Placení daní (MF/MPSV)</b>	122
<b>Zahraniční obchod (MPO)</b>	1
<b>Vymahatelnost práva (MSP)</b>	72
<b>Úspěšnost věřitelů v insolvenčním řízení (MSP)</b>	22

Co se týče vstupu do podnikání je zde potřeba 8 úkonů a průměrný čas je 15 dní podle portálu Doing Business (2015).

Úkony potřebné v České republice k zahájení podnikání (Doing Business, 2015):

- 1) Kontrola jedinečnosti názvu firmy – postup je online, zabere méně než jeden den a je zdarma.
- 2) Notářské ověření zakládacího dokumentu společnosti a nájemní smlouvy – 1 den a průměrný poplatek je 17 066,77 Kč.
- 3) Získání potvrzení správce vkladu kapitálu společnosti, spolu s potvrzením banky, že kapitálový vklad je držen ve zvláštním bankovním účtu společnosti – 2 dny a bez poplatku.
- 4) Zaregistrování se na živnostenském úřadě a získání výpisu živnostenského oprávnění – 2 dny a průměrný poplatek je 1.000 Kč.
- 5) Registrace v obchodním rejstříku u Krajského obchodního soudu nebo notáře – 7 dnů, online postup či osobně a průměrný poplatek je 4 350 Kč.
- 6) Registrace k daním (z příjmu, z přidané hodnoty, spotřební, silniční a z nemovitosti) – kratší než jeden den, online postup a bez poplatku.
- 7) Registrace podnikatele, případně zaměstnance k sociálnímu pojištění – 1 den (současně s předchozím postupem), bez poplatku.

- 8) Registrace podnikatele, případně zaměstnance k zdravotnímu pojištění – 1 den (současně s předchozím postupem), bez poplatku.
- 9) Uzavřít pojištění odpovědnosti za škodu – online, méně než jeden den a je zdarma
- 10) Splnit veškeré požadavky (stavebního či jiného povolení, obce kde má podnikatel provozovnu) ekologické, zdravotní a hygienické, protipožární.

## **7 Shrnutí teoretických východisek**

Podniky v Evropské unii můžeme rozdělit podle počtu zaměstnanců, ročního obrátu nebo roční bilanční sumy na: mikro, malé střední a velké podniky. V České republice tvoří mikro, malé a střední podniky kolem 99% na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů. Podnikání je činnost podnikatele za účelem dosažení zisku. Podnikatel by měl mít určité vlastnosti, které povedou k úspěšnému podnikání, jako vytrvalost, sebedůvěra atd. Pro začátek podnikání je potřeba identifikovat a zhodnotit příležitosti oblasti, ve které se chceme pohybovat, získat potřebné zdroje a zpracovat podnikatelský plán. Podnikatelský plán se bude odlišovat vzhledem k požadavkům druhé strany, kterou může být business angel, banka, začínající podnikatel atd. Obecná struktura podnikatelského plánu obsahuje exekutivní část, popis podnikání, místo podnikání, marketing, řízení lidských zdrojů, finanční plán a kritická místa. Po sepsání podnikatelského plánu a získání potřebných zdrojů, je potřeba založit firmu. Při tvorbě podnikatelského plánu se můžeme obrátit na vládní, nevládní či privátní organizace, které poskytují odborné poradenství malým a středním podnikům. Další pomocí podnikatelů při jejich začátcích jsou v České republice různé podporující programy, které umožňují podnikatelům získat potřebný kapitál. Kroky pro založení firmy jsou blíže popsány v kapitole č. 6.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část se dělí na analytickou a návrhovou část. V analytické části prozkoumám okolí podniku pomocí SLEPT analýzy a Porterovy analýzy. Dalším krokem bude souhrn těchto analýz do závěrečné SWOT analýzy, kde odkryju silné a slabé stránky podnikání. V návrhové části se budu zabývat už podnikatelským plánem a založení společnosti Chlebový ráj, s.r.o. v návaznosti na teoretickou část.

## **ANALÝZA PROBLÉMU**

Návrh podnikatelského plánu je na založení firmy Chlebový ráj, s.r.o. pro výrobu pekařských a cukrářských produktů v Třinci a Českém Těšíně. Bude se jednat o malý podnik s 16 zaměstnanci, obratem kolem 7 mil. Kč a základním kapitálem 2 mil. Kč.

### **8 Charakteristika odvětví podnikání**

Podle klasifikace ekonomických činností zařazujeme výrobu pekárenských a cukrářských výrobků do skupiny OKEČ 15 – Výroba potravinářských výrobků a nápojů, přesněji OKEČ 1581 – Výroba pekárenských, cukrárenských výrobků kromě trvanlivých. Podle CZ – NACE klasifikujeme výrobky do oblasti 10.7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Tržby za prodej vlastních výrobků CZ – NACE 10.7 se podílí na celkové skupině CZ –NACE 10 (Výroba potravinářských výrobků) z 11%, patří tedy ke klíčovým oblastem. V České republice ve výrobě potravinářských výrobků je nejvíce podniků právě v skupině CZ-NACE 10.7 (41,3%). Tato oblast zaměstnává také nejvíce lidí a má největší osobní náklady ve skupině CZ-NACE 10 v České republice (Mezera, Plášil a Náglová, 2015)

V Moravskoslezském kraji v roce 2013 počet zaměstnanců při stejném počtu podniků ve výrobě potravinářských výrobků meziročně stoupá, což je vidět z tabulky č.10. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají rostoucí tendenci, která může být zapříčiněna růstem cen průmyslových výrobců potravin.



**Tabulka č.10: Výroba potravinářských výrobků v Moravskoslezském kraji.** (Zpracováno dle ČSÚ, 2016)

	2011	2012	2013
<b>Počet podniků</b>	18	18	18
<b>Počet zaměstnanců</b>	3644	3731	3893
<b>Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)</b>	14 952	15 338	15 711
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (mil. Kč)</b>	4 985	5 007	5 256

V roce 2014 na jednoho obyvatele připadlo 40 kg spotřeby chleba ročně. Jedná se o 1,78% nárůst oproti roku 2013. Pšeničného pečiva se v roce 2014 spotřebovalo 52,7 kg/obyvatel, což je nárůst o 3% oproti roku 2013 (ČSÚ, 2015).

Podle svazu pekařů a cukrářů v České republice (2016) průměrná cena průmyslových výrobců konzumního chleba kmínového v září 2014 byla 16,87 Kč/kg a v září 2015 byla 16,42 Kč/kg. V září roku 2015 klesla cena chleba o 2,67%. Průměrná spotřebitelská cena konzumního chleba kmínového v září 2014 byla 22,49 Kč/kg a v září 2015 byla 22,07 Kč/kg (Svaz pekařů a cukrářů v ČR, 2016).

## 9 SLEPT analýza

SLEPT analýza je prozkoumání okolí ve zvolené oblasti, čímž je pro mne Moravskoslezský kraj. SLEPT analýza se skládá z prozkoumání sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti.

### 9.1 Sociální oblast

Moravskoslezský kraj je složen z okresů Bruntál, Opava, Ostrava, Nový Jičín, Frýdek – Místek a Karviná. Moravskoslezský kraj je rozdělen do 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností z toho 41 měst. Rozloha kraje je 5 445 km<sup>2</sup>, což je 6,9% celkového území České republiky. Počet obyvatel je 1,25 mil. Moravskoslezský kraj se řadí mezi 6. kraj z pohledu rozlohy a jako 3. kraj z pohledu počtu obyvatel (ČSÚ, 2015). Tento kraj sousedí na severu s polským vojvodstvím Opolským a Slezským a na jihovýchodě s Žilinským krajem na Slovensku. Vzhledem k tomu je nejvíce občanů České republiky právě v Moravskoslezském kraji, kteří se hlásí k slovenské a polské národnosti (ČSÚ, 2012).

Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji od roku 2012 klesá, je to způsobeno především migrací lidí (počtem vystěhovalých). V Moravskoslezském kraji převládají ženy (621 286 žen k 31.12.2014). Průměrný věk Moravskoslezského kraje je 41,8 let, což znamená, že převažují obyvatelé mezi 15-64 lety. Nejvíce obyvatel Moravskoslezského kraje má střední vzdělání bez maturity (377,7 tis. osob) a následují obyvatelé se středním vzděláním s maturitou (339,1 tis.). Hustota obyvatelstva dosahuje 223,6 osob na km<sup>2</sup>. Město Třinec, který je městem v okrese Frýdek-Místek má 35 884 obyvatel s rozlohou 85,38 km<sup>2</sup>. Město Český Těšín, který je městem v okrese Karviná má 24 907 obyvatel s rozlohou 33,81 km<sup>2</sup> (ČSÚ, 2015). Počet obyvatel ovlivní podnikání z pohledu počtu zákazníků, kdy úbytek obyvatelstva vlivem stěhování se promítne na snížení zákazníků, snížení prodeje a snížení tržeb.

**Tabulka č.11: Demografické údaje Moravskoslezského kraje za rok 2014 (ČSÚ, 2015)**

Republika, kraj, okres	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Počet obyvatel k 31.12.2014	z toho (%) ve věku			Průměrný věk
				-14	15-64	65+	
Česká republika	41 625	19 964	10 538 275	15,2	67	17,8	41,7
Moravskoslezský kraj	4 805	7 843	1 217 676	14,7	67,7	17,5	41,8
Bruntál	883	1 411	94 573	14,5	68	17,6	41,8
Frýdek-Místek	2 536	2 109	212 987	15,1	67,7	17,2	41,5
Karviná	2 262	4 039	255 945	14,1	68,1	17,9	42,2
Nový Jičín	1 446	1 668	151 724	15,4	67,7	16,9	41,1
Opava	1 692	1 781	176 807	15,2	67,9	16,9	41,5
Ostrava- město	4 436	5 285	325 640	14,6	67,3	18,1	42

V Moravskoslezském kraji je šest středních škol, na kterých se učí studenti jako cukráři (na všech šesti školách) a jako pekaři (na dvou školách). Jedná střední škola je v Českém Těšíně, jedna v Karviné, jedna je ve Frýdku-Místku, další ve Frenštátu pod Radhoštěm a dvě v Ostravě. Obory pekař a cukrář jsou na 3 roky studia a po ukončení, žáci obdrží výuční list. Celkový počet absolventů středních škol z oboru cukrářství v Moravskoslezském kraji je 162 a z oboru pekařství 37. Pro obor číšník nebo kuchař-číšník existuje 10 středních škol v Moravskoslezském kraji. Jedná se o tříletý obor, zakončený výučním listem nebo maturitou. Obor číšník lze studovat v Karviné, Českém Těšíně, Třinci, Ostravě, Frýdku-Místku, Frenštátě pod Radhoštěm a v Odrách. Celkový počet absolventů v Moravskoslezském kraji při plném obsazení oboru číšník nebo kuchař-číšník je 316. Pro obor prodavač je v Moravskoslezském kraji 7 středních škol

s 109 absolventy při plném obsazení oborů. Střední školy pro obor prodavač jsou v Karviné, Frýdku – Místku, Ostravě, Odrách a Novém Jičíně (Školy online, 2016). Počet škol a studentů ovlivní pracovní sílu podniku. Pokud by v kraji nebyly žádné školy a žádní absolventi oborů číšník, cukrář a pekař, nemohli bychom najít vhodné uchazeče o zaměstnání v naší společnosti. Společnost by musela hledat zaměstnance v jiných krajích a ti by se museli stěhovat do kraje sídlící společnosti.

## 9.2 Legislativní oblast

Legislativní změny se dotýkají všech krajů České republiky stejně, jelikož platí pro celou republiku stejné zákony a předpisy. Konkrétní zákony a předpisy, které se dotýkají provozu cukrárno pekární jsou následující:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 sb., zákoník práce,
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví,
- Zákon č. 139/2014 Sb, o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- Zákon č. 552/1991 Sb., České národní rady o státní kontrole,
- Zákon č. 246/2001 Sb., o požární prevenci,
- Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor
- Nařízení ES č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům,
- Nařízení ES č. 852/2004 o hygieně potravin.

V zákoně o obchodních společnostech a družstvech jsou uvedeny podmínky pro založení obchodních společností. V zákoně o živnostenském podnikání se bude muset společnost řídit předpisy o živnosti řemeslné, konkrétně pekařství, cukrářství – nákup

a prodej a dále předpisy o živnosti volné – maloobchod a velkoobchod. Novela pracovního zákona č. 65/1965 Sb.

Zákon o účetnictví definuje, jak mají vypadat účetní výkazy společnosti a náležitosti při vedení účetnictví. V roce 2016 došlo ke změně v oceňování zásob vlastní výroby, do kterých se započítávají jak přímé tak nepřímé náklady (Königová, 2015). Další změnou roku 2016 je vyřazení z výkazu zisku a ztráty mimořádných nákladů a výnosů. Aktivace a změna stavu zásob vlastní činnosti se nově účtuje na nákladové účty skupiny 58. Pro rok 2016 neexistují již zřizovací výdaje pro založení společnosti (Königová, 2015). Zákon o daních je potřeba sledovat pro časté změny sazeb. Od roku 2016 je nutno podávat kontrolní hlášení k DPH pro právnické osoby měsíčně a pro fyzické osoby měsíčně či čtvrtletně. Kontrolní hlášení nenahrazuje klasické přiznání k DPH ani souhrnné hlášení. Podávají ho všichni podnikatelé registrovaní k DPH v Česku jako plátcí daně. Netýká se plátců, kteří za sledované období uskutečňovali jen plnění osvobozené od daně – pojišťovací činnost, výchova a vzdělání, zdravotní a sociální služby (BusinessInfo, 2015).

Zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé činnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Upravuje také mzdové a platové podmínky. Od roku 2016 minimální měsíční mzda se zvýšila na 9 900 Kč a základní hodinová sazba z 55 na 58,7Kč (Niedermierová a Kudrnová, 2016). Zákon o sociálním a zdravotním pojištění je potřeba sledovat z pohledu sazeb. Pro rok 2016 platí zaměstnavatel za zaměstnance sazbu 25% z hrubé mzdy na sociální pojištění a 9% z hrubé mzdy na zdravotní pojištění. Živnostníkům a drobným podnikatelům se od roku 2016 se zvýšily minimální zálohy za sociální a zdravotní pojištění o 660Kč. Zdravotní pojištění poroste i zaměstnancům. Vyměřovacím základem je u nich minimální mzda. Protože se od ledna zvedla minimální mzda, porostlo i nejnižší možné pojistné. Z 1242 na 1337 korun (Bezplatná právní poradna, 2016).

V zákoně o požární prevenci se pojednává o vybavení prostor právnických osob věcnými prostředky požární ochrany a požárně bezpečnostními zařízeními.

Zákon o ochraně veřejného zdraví popisuje vybrané povinnosti obecně platné pro provozovnu veřejného stravování a zpracovává příslušné předpisy Evropské unie. Jsou

zde uvedeny i zásady HACCP, jejichž předmětem je navrhnutí systému preventivních opatření pro nezávadnost potravin a pokrmů během výroby. Jedná se především o zpracování, skladování, přepravu a prodej výrobků zákazníkům. Podniky jako cukrárny a pekárny jsou kontrolovány Českou obchodní inspekcí, která se zabývá především cenovými podmínkami a stanovením marže výrobků, zda nejsou příliš vysoké. Dalším kontrolním orgánem je Česká potravinářská inspekce, která kontroluje prostředí provozovny, jako sociální zařízení pro zaměstnance, zda se třídí odpad, skladování potravin atd.

Dále musí provozovatel zajistit při uvádění do oběhu značení potravin a podávání informací pro spotřebitele podle nařízení ES č. 1169/2011 a dle zákona o potravinách, který ukládá povinnost provozovateli označovat výrobky zabalené v cukrárně či pekárně pro konzumaci mimo provozovnu (prodej sebou) a informovat spotřebitele o alergenech obsažených v prodávaných potravinách (i v nebalených potravinách včetně nápojů určených ke konzumaci v rámci provozovny).

### **9.3 Ekonomická oblast**

Hrubý domácí produkt Moravskoslezského kraje je 411 950 mil. Kč za rok 2014, což je 9,7% celkového HDP v České republice. HDP v Moravskoslezském kraji je 4. nejvyšší v rámci všech krajů České republiky. HDP na jednoho obyvatele byl vyčíslen na 337 741 Kč, čímž se řadí v mezikrajském srovnání (celkově 14 krajů) na 8. místo. HDP na jednoho zaměstnaného v roce 2014 činil 764 929 Kč. Produktivita práce je lepší v 6 krajích vzhledem k Moravskoslezskému kraji. Hrubá přidaná hodnota (HDP bez čistých daní na produkty, které nelze rozdělit mezi jednotlivá odvětví) je v kraji na úrovni 372 743 mil. Kč, přičemž 50% bylo vytvořeno odvětvím služeb, 42,8% průmyslem, 5,4% stavebnictvím a 1,8% zemědělstvím, lesnictvím a rybářstvím. Predikce roku 2016 podle Ministerstva financí České Republiky je zpomalení růstu ekonomiky oproti roku 2015 z 4,4% na 2,5% (ČSÚ, 2015). Jelikož se česká ekonomika nachází ve fázi růstu, lidé budou více spotřebovávat. Tato skutečnost je příznivá pro podnikání. Větší spotřeba obyvatel přinese do podnikání větší tržby společností.

## **Kurz české koruny**

U české koruny vůči euru (EUR) došlo 7.11.2013 k umělému oslabení z 25 Kč/EUR na 27 Kč/EUR vlivem devizové intervencí České národní banky. V roce 2015 rapidně oslabila koruna vůči dolaru z 20,24 Kč/USD v roce 2014 na 25,23 Kč/USD vlivem oslabení eura vůči dolaru. Dolar posiloval díky údajům o nezaměstnanosti v USA i rozhodnutí Evropské centrální banky o nákupu dluhopisů (SJA, 2015). Kurz české koruny vůči britské libře kopíruje trend kurzu britské libry vůči euru. Díky velkému objemu nakoupených státních dluhopisů Evropskou centrální bankou, euro oslabuje a s ním jak česká koruna, tak britská libra. Oslabující trend české koruny tlumí pokles cen pohonných hmot, energií (Traxler, 2015). ČNB v případě potřeby bude intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR (ČNB, 2016). Oslabení české koruny vede ke zvýšení cen dovozu zboží, energií, což vede ke podpoření poptávky po domácím zbožím, tzn. zrychlení domácí ekonomiky. Lidé více utrácí, českým firmám tak roste odbyt, tím pádem zaměstnávají více lidí a lépe platí svým zaměstnancům. Vyšší příjmy a spotřeba domácností znamenají vyšší daňový výnos pro veřejné rozpočty. (ČNB, 2015). Oslabení koruny se může promítnout v zvýšení cen energií, což přinese podnikání zvýšené náklady a snížení zisku. Dovoz může ovlivnit naše dodavatele, kteří mohou brát suroviny ze zahraničí. Oslabení kurzu tedy našim dodavatelům může zvýšit ceny dodávek a zvýšit tak i naše ceny vstupů. Zvýšení cen vstupů (tzn. surovin, zboží, zařízení atd.) se promítne ve zvýšených nákladech a poklesu zisku.

## **Daňová politika**

Daň z příjmu fyzických osob je od roku 2008 na stejné výši 15%, tato sazba platí i pro rok 2016. Daň z příjmu právnických osob se od roku 2008 snížila z původní hodnoty 21% na 19% (která platí od 2010-2016). Daň z přidané hodnoty je na úrovni 21% a snižena na 15% od roku 2013. Rok 2015 přinesl druhou sníženou sazbu 10% (pro knihy, kojeneckou výživu, léky, mlýnské výrobky). V roce 2014 solidární daň z příjmu byla nad 1 245 216 korun (103 768 korun měsíčně), v roce 2015 byla nad 1 277 328 korun (106 444 korun). Snížení daně z příjmu právnických osob je určitě pozitivní pro společnosti, jelikož odvádí státu méně a nechává si více peněz ve firmě

(InternetInfo, 2016). Negativní trend pro firmu je zvýšení daně z přidané hodnoty, jelikož za každé nakoupený materiál musí platit více.

### **Úrokové sazby**

Úrokové sazby od roku 2012 zůstávají beze změny. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 % (ČNB, 2016). Pokud by firma potřebovala čerpat cizí zdroje ve formě úvěrů, pak je možnost na českém trhu získat nízké úrokové sazby.

### **Průměrná měsíční mzda a cenová hladina ČR**

Průměrná měsíční mzda v České republice za 1. až 3. čtvrtletí roku 2015 dosáhla 25 903 Kč. V meziročním srovnání činil přírůstek 803 Kč (3,2%) a spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,4%, tím pádem se reálně průměrná měsíční mzda zvýšila o 2,8%. V Moravskoslezském kraji průměrná měsíční mzda za 1. až 3. čtvrtletí činila 23 628 Kč, což je v porovnání s minulým rokem růst o 672 Kč (2,9%), reálně se tedy mzda zvýšila o 2,5%. V tomto období je průměrná měsíční mzda Moravskoslezského kraje na 6. místě z 14-ti krajů. Bohužel růst reálné mzdy je 2. nejslabší v České republice po Praze. V 1. až 3. čtvrtletí roku 2015 počet zaměstnanců přepočtených na plně zaměstnané v Moravskoslezském kraji byl 416,3 (3. místo v mezikrajském srovnání) a zvýšil se oproti roku 2014 o 5,6 tis. osob (1,4%). Ministerstvo financí předpokládá vývoj inflace v roce 2016 na 1,7% (ČNB, 2015). Zvýšení cenové hladiny zvýší náklady společnosti, pokud se to promítne např. ve zvýšení cen surovin, zvýšení mzdových nákladů. Zvýšení nákladů povede ke snížení zisku společnosti. Zvýšení cenové hladiny ovlivňuje i spotřebitelské rozhodnutí, zda se vyplatí koupit tento výrobek či sáhnout po levnějším substitutu.

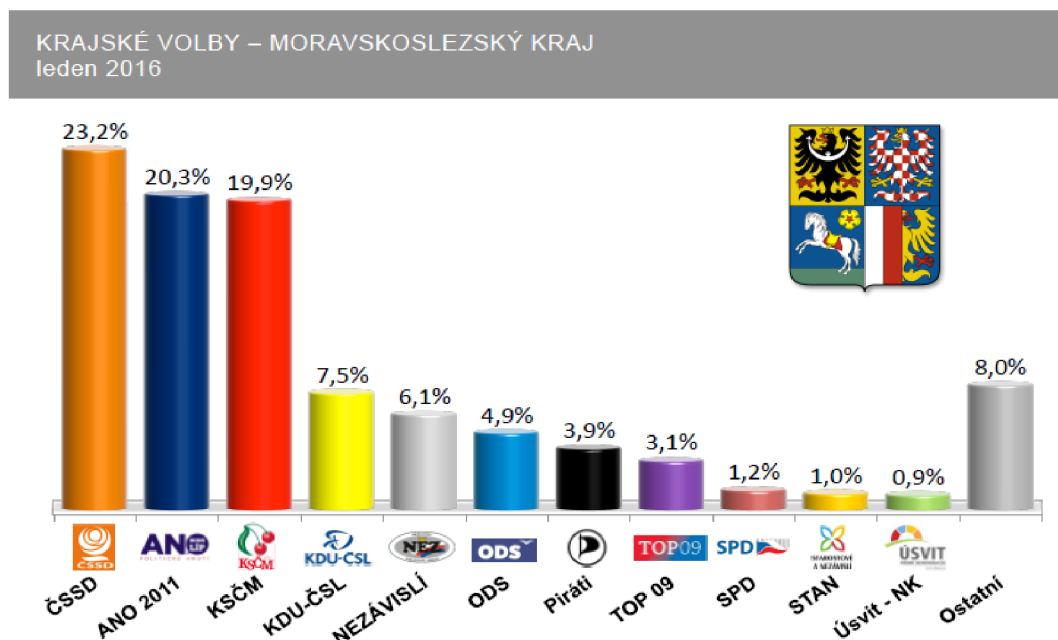
### **Nezaměstnanost**

V Moravskoslezském kraji v roce 2014 bylo 601 tis. aktivních osob od 15 let (268,5 tis. žen), z toho 549 tis. (241,3 tis. žen) tvořili zaměstnané osoby a 51,9 tis. (27,3 tis. žen) osob tvořili nezaměstnané osoby. Nejvíce zaměstnaných osob (158,4 tis.) pracuje v zpracovatelském průmyslu. Ekonomicky neaktivní populace v roce 2014 tvořila 617,5 tis. osob, z toho tvoří 291 tis. důchodci, 178,4 tis. děti do 14 let, 91,5 tis.

studenti a 56,6 ostatní. Podíl nezaměstnaných v Moravskoslezském kraji je druhý nejvyšší v mezikrajním srovnání v České republice. Celkový počet neumístěných uchazečů o zaměstnání v Moravskoslezském kraji je 83 877 (40 245 žen), z toho v okrese Karviná 21 701 osob a v okrese Frýdek-Místek 10 236 osob, přičemž v obou okresech je největší počet nezaměstnaných mezi lety 45-54 a kteří jsou vyučení. Volných pracovních míst v Moravskoslezském kraji v roce 2014 bylo 5 399, z toho 1 191 pro absolventy a mladistvé a 517 pro občany se zdravotním postižením. V okrese Frýdek-Místek bylo 837 volných pracovních míst a v okrese Karviná 716 (ČSÚ, 2015). Z analýzy vyplývá, že nejvíce nezaměstnaných je s vyučením a pro naše podnikání takové lidi právě hledáme. Musí být však vyučení v oboru číšník, cukrář či pekař. O zaměstnání v naší společnosti se mohou ucházet i starší, zkušené lidi.

## 9.4 Politická oblast

V roce 2016 jsou plánovány volby do třinácti zastupitelstev krajů a ve třetině státních obvodů se budou konat volby do Senátu Parlamentu České republiky. Pro východní část okresu Frýdek-Místek (obvod č.73) budou volby v roce 2016 do Senátu, kde spadá i město Třinec a Český Těšín. Aktuálním senátorem pro tento obvod je představitel ČSSD Petr Gawlas (Senát PČR, 2016).



Obrázek č.4: Výsledky průzkumu preferencí pro krajské volby v Moravskoslezském kraji (Sanep, 2016)



V minulých krajských volbách, které se konaly v roce 2012 zvítězila ČSSD, na 2. místě byla strana KSČM a na 3. místě ODS. V Moravskoslezském kraji vyhrála ČSSD s 27,4% hlasů, KSČM s 22,78%, ODS 9,92% hlasů. Podle průzkumu prováděném 6.-16. ledna 2016 u 969 respondentů by zvítězila ČSSD (Sanep, 2016). Zastupitelstvo města Třinec pro volební období 2014-2018 tvoří strany SNK Osobnosti pro Třinec (8mandátů), koaliční strana TOP 09 (2 mandáty) a KDU ČSL (1 mandát). Zastupitelstvo zvolilo do funkce starostky RNDr. Věru Palkovskou (SNK Osobnosti pro Třinec). Volební program strany SNK Osobnosti pro Třinec se dotýká problémů s hazardem, dopravy a staveb, životního prostředí, školství a kultury, sportu a volného času. V Třinci je podpora podnikatelů formou inkubátorů STEEL-IT. Město má nejvyšší podíl velkých zaměstnavatelů. Třinec se stal v roce 2016 nejpřívětivějším místem pro podnikání v Moravskoslezském kraji a sedmý v žebříčku v České republice. Vítězství si zasloužil díky nejvyššímu iRatingu a proaktivnímu přístupu radnice, která nastavila tři ze čtyř sledovaných poplatků na nejnižší úroveň v kraji (Patriot, 2016)

## **9.5 Technologická oblast**

Náš podnik se bude orientovat na ruční výrobu produktů. Pro provoz budeme potřebovat pomocné (drobné) spotřebiče, mezi které patří hnětače, varná konvice, kráječe chlebů, mixér, myčky, mikrovlnné trouby, kontaktní gril, chladící vitríny. Mezi hlavní zařízení patří pece, trouby, kávovar, lednice, chladící box, které by přerušily vlivem poruchy kontinuální provoz. Investování bude zaměřeno jen do nových strojů.

V informačních a komunikačních technologiích se Moravskoslezský kraj každoročně rozvíjí. Jedná se o nejrychlejší vývojový faktor. Obyvatelstvo Moravskoslezského kraje v roce 2015 vlastní z 69,4% osobní počítač, což je v porovnání s rokem 2010 růst o 12,7% a 68,4% obyvatel je připojeno k internetu, což je o 15,2% více oproti roku 2010. Z těchto dat je patrné, že více jak dvě třetiny obyvatelstva v Moravskoslezském kraji má připojení k internetu a zařízení k jeho využití (ČNB, 2015). Počet osobních počítačů a internet se projeví pozitivně při využití a objednávání zboží prostřednictvím našich internetových stránek. Pomocí informačních a komunikačních technologií lze efektivně a rychle vést účetnictví, hledat potřebné informace, propagovat podnik a objednávat zásoby.

## 9.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Z analýzy vyplývá, že Moravskoslezský kraj je 3. nejlidnatější kraj v České republice s vysokou hustotou obyvatelstva na 1 km<sup>2</sup>. V tomto kraji ubývá obyvatelstva vlivem přestěhování lidí do jiných krajů, což může ovlivnit počet zákazníků podniku. Z legislativní oblasti vyplývá, že podnikání v oboru cukrářství a pekařství se musí řídit velkým množstvím předpisů a nařízení. Z oblasti ekonomické vyplývá, že ekonomika České republiky roste a s ní i hrubý domácí produkt, což je pozitivní pro vstup nových podnikatelů na trh. Inflace v České republice dle Českého statistického úřadu by měla vzrůst v roce 2016 o 1,3 procentního bodu, což může ovlivnit cenovou strategii podniku. Z politické oblasti SLEPT analýzy vyplývá, že ve městě Třinec je podpora podnikatelů formou inkubátoru STEEL-IT. Město Třinec je oceněno jako sedmé nejlepší v České republice, co se týká podmínek pro podnikání. Z technologické části vyplývá, že 68,4% obyvatel v Moravskoslezském kraji je připojeno k internetu, což přispívá k využívání našich služeb prostřednictvím internetových stránek.

## 10 Porterova analýza

Porterova analýza se prozkoumává oborové okolí, do kterého spadají zákazníci, dodavatelé, stálí konkurenti, nově vstupující konkurenti a substituty produktů.

### 10.1 Zákazníci

Chlebový ráj bude cílit na zákazníky od 19-62 let z Moravskoslezského kraje. Tato věková hranice je výsledkem lidí pohybujících se kolem míst provozoven. V Třinci to budou lidé, kteří jsou zaměstnanci Třineckých železáren, a.s., tzn. ve věkovém rozmezí 19-62 let. Kamennou provozovnu budou navštěvovat pravděpodobně maminky s dětmi a obyvatelé ze sídliště, které je v těsné blízkosti provozovny. V Českém Těšíně budou potenciálními zákazníky studenti středních škol, zaměstnanci nemocnice. Dalším faktorem pro zvolení této cílové hranice je existence osobního počítače v domácnosti a internetu. Velké procento lidí, kteří mají 62 let a více nemají osobní počítač a pokud mají, pak neobjednávají zboží přes internet.

Mezi naše výrobní portfolio patří chléb, balené krajíce chleba, balené croissanty a bagety, dorty, sladké pečivo, slané pečivo. Dále nabízíme nápoje firmy Kofola, a.s.

a kávu v naší kavárně v Třinci. Je potřeba říct, že se nebude jednat o stálou neměnnou nabídku výrobků. Naše výrobky se budeme snažit měnit za jiné v rozmezí týdne až měsíce.

Firma nabízí svým zákazníkům domácí vyrobené produkty. Naše firma jim umožní vybrat si složení chleba pomocí e-shopu. Dále si mohou vybrat i zákusky či objednat naše produkty v pohodlí domova pomocí našeho e-shopu. Případně pro ty, co nemají internet či upřednostňují osobní setkání, mohou si přijít objednat na další den náš produkt do jakékoliv provozovny nebo naší výroby v Třinci. Další naší předností je vypěstovaný kvásek, který si mohou kdykoliv na naší prodejně zakoupit. V Třinci u naší výroby nabízíme našim zákazníkům malou kavárnu, kde si mohou vychutnat naše produkty a různé alkoholické nebo nealkoholické nápoje. Je zde nabídnuta zdarma i wi-fi síť.

## 10.2 Dodavatelé

Při výběru dodavatelů hrály roli kritéria jako cena, čas dodávky, vzdálenost, šířka sortimentu a jestli se jedná o český produkt, vyráběný v České republice. Kritéria pro rozhodování naleznete v tabulce č.12.

**Tabulka č.12: Kritéria pro výběr dodavatelů (Vlastní zpracování)**

Dodavatelé	Kritérium pro výběr dodavatele
Pešek-Rambousek, s.r.o.	široký sortiment, čas dodávky, e-shop a ceny
Mlýna Herber spol. S. R.o	vzdálenost, kvalita mouky, český výrobek
Kofola ČeskoSlovensko a.s.	tradice na českém trhu
Tchibo Coffee Service Czech Republic spol. s r.o	cena
Kava.cz s.r.o.	cena, široký sortiment kávy
Vínařství Maláník-Osička s.r.o.	český výrobek, známý
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.,	vzdálenost, šířka sortimentu
Dřevo	cena

**Suroviny pro pečení** – velkoobchod pro pekaře a cukráře Pešek-Rambousek, s.r.o., který je ve Slaném. V kupní smlouvě mají ujednáno, že doručují do 48 hodin od objednávky po celé České republice. Tento velkoobchod má i internetové stránky s ceníkem a e-shop, kde si mohou zákazníci prohlédnout zboží. Tohoto dodavatele jsem zvolila kvůli širokému sortimentu surovin a době dodání. Dalším kritériem výběru byla cenová nabídka a možnost objednat zboží pomocí e-shopu na internetových stránkách.

Mezi další dodavatele, které jsem prověřovala bylo MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Almeco, s.r.o., CS Gostol Trading spol.s.r.o., K&K CZ s.r.o.

**Mouka** – pro klíčovou surovinu jakou je mouka, budeme ji nakupovat z mlýna Herber spol. S. R.o. sídlící v Opavě – Vávrovicích. Prodej mouky mají každou středu od 12:00-16:00 v sídle společnosti. Dopravu je potřeba si zajistit samostatně, jelikož společnost dováží mouky přímo k zákazníkům jen nad odběr 3,5 tuny. Jedná se o českou kvalitní, čerstvou mouku z mlýna v Moravskoslezském kraji. Jedná se o jediný mlýn v tomto kraji. Jelikož mouka je nejdůležitější surovinou výroby, další mlýny kvůli vzdálenosti jsem nebrala v úvahu.

**Nealkoholické nápoje** – tyto nápoje budeme nakupovat prostřednictvím společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. Bude se jednat jak o nápoje ve skle, tak o nápoje v plastových lahvích. Společnost Kofola nám poskytne chladicí zařízení pro provozovny zdarma. Dodávka objednaného zboží bude do druhého dne a zdarma. Dalším nealkoholickým nápojem pro naši kavárnu bude čaj Pure, který budeme nakupovat od společnosti Tchibo Coffee Service Czech Republic spol. s r.o. Jako dodavatele kávy a čokolády jsem zvolila Kava.cz s.r.o. v Praze, jelikož se jedná o dobrou cenovou nabídku, široký sortiment a je zde e-shop či doprava zdarma. Kávu, čaj i čokoládu jsou schopné společnosti dovést na uvedenou adresu pomocí kurýrní služby do druhého dne na jejich náklady. Pro nealkoholické nápoje jsem uvažovala také dodavatele Coca-cola, pro čaje jsem uvažovala čaj Pickwick či jiné čaje ze supermarketů a pro kávu např. kávovník.cz.

**Alkoholické nápoje bez vína** – nápoje budeme kupovat prostřednictvím velkoobchodu MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., které je nejbližší v Ostravě v Moravskoslezském kraji. Jedná se o nejbližší velkoobchod s potravinami a nápoji pro firmy. Alkoholické nápoje se budou doplňovat nepravidelně. Zvažovala jsem i např. Adam-velkoobchod, s.r.o., ale jedná se o vzdálený podnik. V Makru mohu nakoupit i suroviny pro výrobu.

**Víno** – dodavatelem bude Vinařství Maláník-Osička s.r.o. z Moravy (z Mikulčic), jedná se o kvalitní vína pouze české výroby. Tento majitel vín byl několikrát oceněn za výrobu vín. Majitel společnosti zajišťuje dodávku vín na jeho náklady. Objednávka je pomocí e-mailové komunikace. Dodavatel je schopen dodat zboží do týdne a dodávka je

zdarma. Pro zvažování dodavatelů jsem brala v úvahu i vina kupované např. v velkoobchodu Makro, v hypermarketu Tesco.

**Dřevo** – dodavatelem bude OPTIMTOP.cz, jelikož dováží dřevo zdarma až k zákazníkovi. Dodávku dřeva realizuje v baleních, jaký si zvolí zákazník a je možné si objednat dřevo pomocí e-shopu. Dodání dřeva je do 7 pracovních dní. Dalšími podniky, které jsem brala v úvahu, jako dodavatelé dřeva byli Drevopalivo.cz, Monaxa Provider s.r.o., kteří mají zpoplatněnou dopravu.

**Energie** – další klíčovou surovinou pro výrobu je energie. Na začátku podnikání je potřeba převést smlouvu z pronajímatele na nájemce. Pronajímatel má uzavřenou smlouvu na energie a zemní plyn s společností ČEZ, a.s. na dobu určitou a to do roku 2018. Po roce 2018 by ráda společnost přešla k jinému dodavateli energii s podobnou cenovou nabídkou (jelikož dodavatelé se cenově moc neliší) a to je FOSFA, a.s. Jedná se o dodavatele energii, který má menší poplatky a sankce za služby než ČEZ, a.s. a RWE, u FOSFA, a.s. je smlouva na dobu neurčitou s tří měsíční výpovědní lhůtou.

**Náhradní dodavatelé** – pro suroviny a materiál jsou hypermarkety nebo supermarket. Pro mouku platí to samé.

Dodávky surovin a nápojů budou prováděny v intervalu 14 dní. Při zahájení podnikání počáteční cena zásob bude v hodnotě 158 986 Kč. Objednávací zásoba bude na 14 dní + 2 dny, jako pojistná zásoby pro porušení doby dodání. Soupis počátečních zásob na 16 dní naleznete v příloze č.7. Průměrné zásoby na 14 dní budou v hodnotě 99 145Kč. Způsob objednání zásob je většinou pomocí e-shopu dané společnosti, mouku budeme muset vozit ze skladu v Opavě. Pro potřebné suroviny, jako jsou např. vajíčka je v Ostravě velkoobchod Makro. Nepravidelné dodávky budou u alkoholických nápojů. V případě nedostatku zboží jsou zde supermarket a hypermarkety pro rychlou reakci a doplnění zboží.

### **10.3 Stálí konkurenti**

Souhrn konkurentů jsem zobrazila v tabulce č. 13. Dalšími konkurenty firmy Chlebový ráj, s.r.o. je hypermarket typu Tesco Stores ČR a.s, maloobchod společnosti AHOLD Czech Republic, a.s. nebo supermarket BILLA, spol. s r.o., Lidl Česká

republika skupiny Lidl Stiftung & Co, Kaufland Dienstleistung GmbH & Co, ve kterých je menší kvalita výrobků, ale mají také nejlevnější výrobky. Většina výrobků je dovážena z Prahy nebo se jedná o zmražené dovážené výrobky, které se dopékají v troubě. Z tabulky je vidět, že největším konkurentem pro podnik bude pekárna Bajusz, která má podobný sortiment a nabízí podobné služby. Velkým konkurentem jsou i Třinecké gastroslužby, a.s., které jsou jedinou prodejnou pekařských výrobků v areálu Třineckých Železáren, a.s.

Výhodou pekárny Chlebového ráje bude e-shop a moderní prostředí kavárny s posezením. Veškerý sortiment nabízený naší společností bude zveřejněn na internetových stránkách s cenovou nabídkou produktů.

Tabulka č.13: Konkurenti společnosti Chlebový ráj, s.r.o. v Třinci a Českém Těšíně (Vlastní zpracování)

	Jméno společnosti	Lokalita	Otevírací doba - dny	Otevírací doba - hodiny	Zákusky	Dorty	Drobné sladké pečivo	Chleby	Drobné slané pečivo	Webové stránky	E-shop	Facebookové stránky	Výhody	Nevýhody	Zdroj	
TŘINEC	Třinecké gastroslužby, s.r.o.	Třinecké železářny a.s.	Pondělí- Neděle	5:15-7:30, 9:00-12:30, 13:30-18:00, 21:30-24:00	Tradiční	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	Umístění v areálu Třineckých železáren, a.s.	Vysoké ceny.	Třinecké gastroslužby, 2015	
	Cukrárna DUHA: SPIDY, s.r.o.	Centrum města - náměstí při kulturním domě	Pondělí- Pátek Sobota Neděle	7:00-17:00 8:00-16:00 10:00-16:00	Tradiční, s originální recepturou, pro diabetiky	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	Široký sortiment výrobků. Posezení pro zákazníky.	Nepříjemný personál. Na webových stránkách nabízejí širší sortiment než reálné na prodejné.	Spidy, 2012	
	Cukrárna Kosmos, IREM s.r.o.	Centrum města - v budově městského kina	Pondělí- Neděle	9:00-20:00	Tradiční	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	Provozní doba. Posezení pro zákazníky s dětským koutkem.	Malý sortiment výrobků.		
	Cake Art	Na okraji města	Pondělí- Pátek Sobota	8:00-17:00 8:00-12:00	Originální receptura	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	Moderní dorty a zákusky s originální recepturou. Pečení na místě prodejny.	Nedostatek posezení. Malý sortiment.	Cake Art, 2016	
	Cukrárna Café Maryša	V blízké obci Vendryně	Pondělí- Sobota	10:00-19:00	Originální receptura	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	Posezení pro zákazníky s dětským koutkem. Moderní vybavení. Součástí 4-hvězdičkového hotelu	Vysoké ceny.	Hotel Vitality, 2016	
	Pekárna Bajusz	Několik poboček v Třinci	Pondělí- Pátek Sobota	6:00-18:00 6:00-12:00	Originální receptura	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	Největší síť poboček v Třinci. Originální receptura výrobků.	Nedostatek posezení. Malé prodejny s malým sortimentem, který neodpovídá internetovým stránkám. Nemají uvedenou cenovou nabídku na internetových stránkách.	Pekárna Bajusz, 2015
	Pekárna Sikora	Na autobusovém stanovišti	Pondělí- Pátek	5:30-15:30	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	Dobrá lokalita. Dlouholetá tradice (20 let).	Nedostatek posezení. Malé sortimentem. Nedostatek cenové nabídky výrobků na internetových stránkách.	Pekárna Sikora, 2015
	Pekárna Gvuzd	Na autobusovém stanovišti	Pondělí- Sobota	6:00-20:00	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	Dobrá lokalita. Dlouholetá tradice. Posezení pro zákazníky. Široký sortiment.	Nedostatek cenové nabídky výrobků na internetových stránkách.	Pekárna Gvuzd, 2006
	Pekárna Illik, spol. s r.o	Na autobusovém stanovišti	Pondělí- Pátek Sobota	5:00-17:00 5:00-11:00	NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	Dobrá lokalita.	Dovážené výrobky, polotovary.	Illik, 2015
	Café Čítárna	V budově městské knihovny	Pondělí- Pátek Sobota- Neděle	9:00-20:00 14:00-20:00	Originální receptura, raw zákusky	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO	Příjemná atmosféra. Posezení pro zákazníky s dětským koutkem. Akce při klavíře.	Malý sortiment.	Café Čítárna, 2015	
ČESKÝ TĚŠÍN	Cukrárna La Almare	Centrum města - v blízkosti náměstí	Pondělí- Pátek Sobota	8:00-17:00 8:00-12:00	Tradiční, originální receptura	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	Vlastní receptura. Moderní vybavení. Posezení pro zákazníky.	Nedostatek cenové nabídky výrobků na internetových stránkách. Lokalita je v centru, ale v uličce, kde není velký pohyb lidí	La Almare, 2016	
	Cukrárna na Nábřeží	Blízko centra	Pondělí- Pátek Sobota	9:00-17:00	Tradiční	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	Malá rodinná cukrárna.	Jedná se o prodej "to take away".	Cukrárna na Nábřeží, 2016	
	Cukrárna D&K Love Cakes s.r.o.	Vzdálená od centra	Pondělí- Neděle	9:00-19:00	Tradiční, originální receptura	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	Rodinná cukrárna. Posezení pro zákazníky s dětským koutkem. Video představující výrobky cukrárny	Nevhodná lokalita. Vysoké ceny. Nevhodné osvětlení provozovny.	Love Cakes, 2015	
	Pekárna Sikora	V centru města - na náměstí	Pondělí- Pátek Sobota	6:00-18:00 6:00-12:00										Stejně jak v Třinci.	Stejně jak v Třinci.	
	Pekárna Bajusz	V centru města - na náměstí	Pondělí- Pátek Sobota	6:30-18:00 6:30-12:00										Stejně jak v Třinci.	Stejně jak v Třinci.	

## **10.4 Bariéry vstupu**

Noví konkurenti se stejným konceptem podnikání, jako má naše firma, může podnik značně ohrožit s ohledem na malý trh zákazníků. Je proto důležité najít rychle své obdivovatele, a vytvořit si z nich věrné zákazníky. Pro vyrovnání se s konkurencí je důležité vhodně zvolená lokalita provozoven, čímž právě naše firma disponuje mobilními prodejny s variabilním umístěním. Kvalitu u našeho produktu si vybere zákazník pomocí internetových stránek nebo našich prodejen.

## **10.5 Substituty**

Výrobky, které mohou zákazníci vyměnit za naše produkty, jsou konzumní chleby, které jsou levnější než námi nabízené kváskové chleby. Substituty slaneho pečiva mohou být rohlíky, tak oblíbené v České republice, které nepatří do našeho výrobního portfolia. V zákuscích je to o zvyklostech lidí, kdy u konkurentů jsou tradiční zákusky jako špička, indiánek, větrník, punčové řezy, medovník, marlenka atd., které v našem výrobním sortimentu nenajdete.

## **10.6 Shrnutí Porterovy analýzy**

Největší důraz je kladen na požadavky zákazníků, bez nich by podnik nemohl fungovat. Druhým důležitým faktorem na dopad společnosti mají substituty a existující konkurenti, jelikož zákazníci jsou zvyklí na určitý druh pekařských a cukrářských výrobků. Je zde riziko, že reakce či změna na koupi našich výrobků bude dlouhá. Dalším faktorem, který může mít dopad na naši společnost, ale ne až tak velký při začátku podnikání jsou noví konkurenti, jelikož nově vstupující firma musí projít všemi kroky, pro založení nového podniku a my musíme využít tento čas pro získání zákazníků a vytvoření si jejich loajality. Posledním faktorem na dopad podnikatelského plánu jsou dodavatelé, jelikož hlavní suroviny lze sjednat s různými společnostmi.



Hlavní cíl firmy pro snížení dopadů jsou:

- Kvalita výrobků – jedná se o nákup mouky přímo z mlýna, kde se vyrábí. Dále nabízíme české výrobky firmy Kofola či vína z Moravy. Naše chleby budou bez náhražek, s kterými se potýkáme např. u chlebů konzumních v hypermarketech a supermarketech, kde přidávají do chlebů různé konzervanty a emulgátory pro jejich delší trvanlivost.

**Tabulka č.14: Porovnání složení kváskového chleba nabízené supermarketem a naší společností (Vlastní zpracování)**

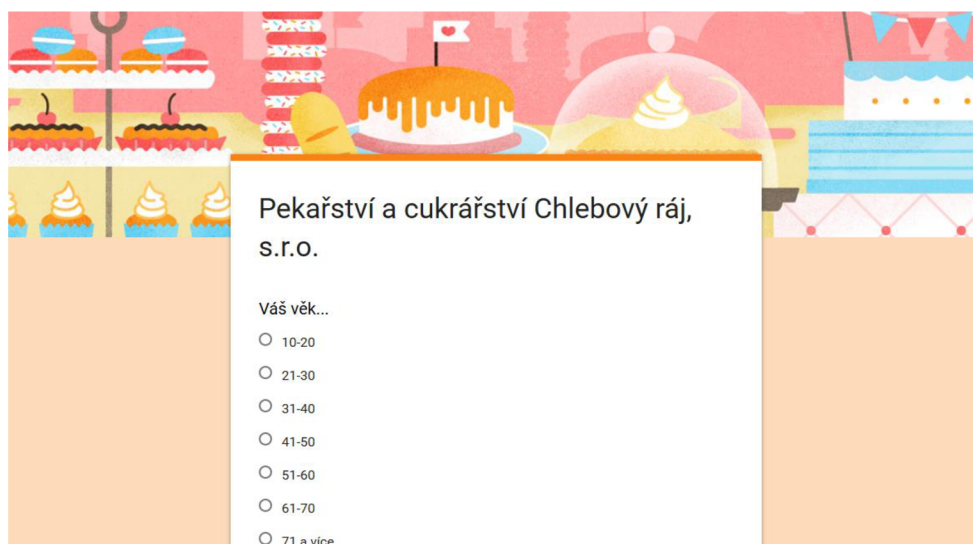
<i>Složení kváskového chleba ze supermarketu</i>	<i>Složení kváskového chleba od nás:</i>
Kvas 33 % [žitná mouka, voda, kvasná kultura (žitné mlýnské produkty, voda, startovací kultury)], Pšeničná mouka, Žitná mouka, Voda, Jedlá sůl s jódem, Zlepšující přípravek (bramborová vláknina, pšeničný lepek, ječný slad), Kmín, Jedlá etiketa (bramborový škrob, voda, palmový tuk a slunečnicový olej, rostlinný výtažek ze světlíce barvišské, ethanol, zvlhčovač: glycerol; barviva: E120, E155, E151, E133; emulgátor: E433; konzervant: E218; zahušťovač: E1520)	Kvásek (voda + žitná mouka), pšeničná mouka, voda, slunečnicový olej, doplňky (kmín, semínka, sušené rajčata)

- dostupnost výrobků – naše výrobky budeme péct v těsné blízkosti prodejen, jedná se tedy o rychlé doplnění zboží. V tomto případě se jedná i o prodej čerstvého pečiva odpoledne, v době kdy konkurenti už nemají skoro co prodávat.
- cenová dostupnost výrobků – naše výrobky nejsou dražší než u ostatních konkurentů. Oproti Třineckým gastroslužbám, a.s., které jsou naším velkým konkurentem v blízkosti našich provozoven v Třinci, naše výrobky jsou levnější a naše výrobní portfolio je širší.
- kvalitní poskytování služeb – jedná se o poskytování kavárny, dětského koutku pro naše zákazníky, možnost platit kreditní kartou, možnost připojení k internetu v naší kavárně.

## 11 Dotazníkové šetření

Pro získání marketingového průzkumu bylo využito dotazníkové šetření. Šetření bylo prováděno prostřednictvím osobního dotazníku a online dotazníku. Oba dotazníky

měly stejnou strukturu otázek. Celkově bylo osloveno desítky potencionálních zákazníků ve městě Třinec a Český Těšín avšak ne všichni měli zájem zapojit se do dotazníkového šetření. Konkrétně byli osloveni potencionální zákazníci na autobusovém stanovišti v Českém Těšíně a na autobusovém stanovišti v Třinci. Dále byli také osloveni zaměstnanci Třineckých železáren, a.s. Podařilo se mi získat 48 odpovědí od respondentů. Dotazník byl složen z 8 uzavřených otázek. Obsah dotazníku je zobrazen v příloze č. 2. Dotazník byl zpracován pomocí GoogleForms. Pro osobní dotazování byl dotazník vytištěn. V první části dotazníku jsem chtěla vědět věkovou strukturu respondentů, abych věděla, zda spadají do cílové skupiny. V druhé části jsem se zaměřovala na poskytování různých druhů chlebů a zájem o kupování krajíců chlebů. V třetí části jsem se zaměřovala na preferenci tradičních zákusků a zákusků s originální recepturou. Poslední část dotazníku se zaměřovala na nabízení produktů prostřednictvím pojízdných provozoven (stánků) a internetových stránek (e-shopu).



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The background features a colorful illustration of a bakery with various cakes and pastries. The text on the screen reads: "Pekařství a cukrářství Chlebový ráj, s.r.o." followed by the question "Váš věk..." and a list of age ranges with radio button options: "10-20", "21-30", "31-40", "41-50", "51-60", "61-70", and "71 a více".

**Obrázek č.5: Ukázka dotazníku (Vlastní zpracování)**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že po kváskových chlebech je poptávka a lidé jsou ochotní i zaplatit více za kvalitnější mouku jakou je žitná či špaldová. Většina lidí chce nové druhy zákusků. Výsledkem průzkumu bylo také zjištění, že lidem nevadí kupovat výrobky z mobilní provozovny. Dále jsem zjistila, že myšlenka internetových stránek a výběrů vlastního chleba a zákusků či dortů je pozitivní. Z výsledků vyplynulo, že lidé, kteří většinou nemají internet s věkem 71 let

a více či děti, kteří si koupí raději svačinu ve formě krajíce chleba či balených croissantů a baget než celý chléb nevyužijí prodeje online.

## 12 SWOT analýza

Na základě prozkoumání konkurence v Porterové analýze a s přihlédnutím na výsledky dotazníkového průzkumu jsem sestavila SWOT analýzu, která poukazuje na silné a slabé stránky společnosti Chlebový ráj, s.r.o. a na příležitosti a hrozby, které jsou s podnikáním spojeny a vyplývají z SLEPT analýzy.

**Tabulka č.15: SWOT analýza (Vlastní zpracování)**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oslovení velkého počtu zákazníků.</li> <li>○ Originální receptura.</li> <li>○ Ruční výroba.</li> <li>○ Kvalita surovin.</li> <li>○ Výběr produktů online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimum zkušenosti v oboru.</li> <li>○ Vysoký podíl fyzické práce.</li> <li>○ Cílení na široký rozsah zákazníků.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekárny nabízející stejné výrobky už 20-30 let.</li> <li>• Na cílových trzích není firma, která by nabízela své produkty online, kromě Třineckých gastroslužeb, a.s.</li> <li>• Vysoké ceny produktů Třineckých gastroslužeb, a.s.</li> <li>• Zvyšující se počet obyvatel, kteří dbají na zdravou výživu a kvalitnější výrobky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí konkurence.</li> <li>• Legislativní normy.</li> <li>• Nedostatečná informovanost.</li> <li>• Zvýšení dodavatelských cen.</li> <li>• Nízký prodej.</li> <li>• Diskriminace polské menšiny – vzhledem k národnosti majitelky.</li> </ul>


Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma má více silných než slabých stránek. Na trhu jsou příležitosti pro vstup nového podniku. Hrozby, na které jsem upozornila, musím vzít v úvahu v kritické části této diplomové práce a navrhnout opatření pro jejich ztlumení či vyvarování. Pro vyřešení slabé stránky, jako je minimum zkušenosti

majitele je dobré si na začátku podnikání sjednat poradenské služby, či spolupracovat se státními organizacemi pro podporu podnikání. Slabá stránka jako je vysoký podíl fyzické práce, tak je součástí silné stránky, jakou je ruční výroba. Pro současný trh je ruční práce důležitá a lidé mají představu, že je výrobek kvalitnější. Cílení na široký rozsah zákazníků je proto, protože se jedná o spotřební zboží běžné potřeby člověka, tzn. každý člověk si koupí náš výrobek. Cílíme však na lidi mezi 19-62 lety, kteří použijí i pro nákup našich výrobků internetových stránek. Poslední slabou stránkou jsou nekvalifikovaní zaměstnanci, což lze zlepšit formou různých vzdělávacích kurzů.

## NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části sestavím podnikatelský plán podle struktury uvedené v teoretické části.

### 13 Exekutivní část podnikatelského záměru

Název:	Chlebový ráj
Logo:	
Místo podnikání:	Třinec, Český Těšín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	pekařství a cukrářství
Jednatel:	Bc. Barbora Franková
Počet zaměstnanců:	16
Základní kapitál:	2 000 000 Kč

Podnikatelský plán je sepsán pro založení cukrárny a pekárny Chlebový ráj v Třinci a Českém Těšíně. Název cukrárno-pekárny je Chlebový ráj. Pro vhodnost názvu jsem se ptala mých známých, rodiny a přátel. Z názvu jasně vyplývá, že se soustřeďuje na výrobu a pečení chleba a jako vedlejší produkty jsou domácí zákusky, slané a sladké pečivo a jiné. Logo společnosti je jednoduché a podle slov mého kamaráda: „V jednoduchosti je krása“. Hnědou barvu jsem zvolila kvůli barvě chleba. Chlebový

ráj by měl zaujmout své zákazníky kvalitou výrobků a možnosti objednávky produktů přes internetové stránky. Podnik se liší od svých konkurentů čerstvostí výrobků, kvalitními surovinami a kladení důrazu na splnění požadavků zákazníků. V Třinci není mnoho konkurenčních podniků, které by vyráběly vlastní výrobky a nedovážely je z velkovýrobní produkce. Chlebový ráj bude prodávat své výrobky v kamenné provozovně vedle výroby v Třinci a v dalších třech pojízdných provozovnách v Třinci a Českém Těšíně.

V plánu je otevření Chlebového ráje na začátku roku 2017. V kamenné provozovně v Třinci bude umožněn pro maminky s dětmi dětský koutek a pro studenty či pracující zdarma připojení k wi-fi.

## **14 Popis podnikání**

Motivem pro založení a sepsání podnikatelského plánu je moje nadšení pro pečení chleba a domácích zákusků. Dalším motivem je skutečnost, že v Třinci a v Českém Těšíně nenaleznete cukrárnu, která by se soustředila na požadavky zákazníků a která by nabízela něco jiného než tradiční zákusky ve formě větrníků, věnečků, špiček, atd. To znamená, že místní cukrárny a pekárny zaostávají s dobou, která se pořád vyvíjí ve všech oblastech. Podle mého názoru cukrárny ani pekárny neobnovily svůj sortiment od začátku svého podnikání.

Podnikatelský plán je zpracován především pro potřeby podnikatele. Cílem tohoto dokumentu je zjistit, jestli je podnikatelský plán realizovatelný. Jednou z částí finančního plánu je možnost expanze podniku do jiných regionů pro zvýšení tržního podílu.

Cílovým trhem pro pojízdné provozovny v Třinci jsou především muži, kteří ráno jdou do práce (Třineckých železáren, a.s.) a rádi si koupí čerstvou snídani či svačinu do práce. Budeme se tedy soustředit u těchto provozoven na prodávání pekařských výrobků. Dělníci Třineckých železáren mají 3-směnný provoz a naše provozovny budou otevřeny vždy pro ranní a odpolední směnu.

Kamenná provozovna (kavárna) v Třinci bude cílit na maminky s dětmi, které budou moct své děti odložit do dětského koutku a dále na studenty či přátelé, kteří si

chtějí jen posedět v kavárně. Provozovna v Českém Těšíně bude na strategickém místě, na autobusovém stanovišti, kde prochází lidé, kteří jdou do nemocnice, studenti, kteří jdou do škol, atd. Naše koncepce cukrárny a pekárny bude cílit na lidi od 19-62 let, kterým vyhovuje nákup prostřednictvím internetu v pohodlí domova a kteří uvítají změnu sortimentu a reagují rychleji na změnu nabídky cukrárenských a pekárenských výrobků.

Úspěch podnikání je založen na kvalitě výrobků z naší pekárny a cukrárny, jelikož je budeme péct z české mouky, nebudeme péct z polotovarů ani je dovážet od jiných výrobců. Dále je založen na internetových stránkách, kde si zákazníci mohou objednat výrobky podle jejich představ a umístění prodejen na strategických místech v Třinci a Českém Těšíně.

## **14.1 Popis produktu**

Naše produkty jsou v první řadě čerstvé a v druhé řadě jsou s originální recepturou.

Všechny tyto produkty naleznete na internetových stránkách, kde si můžete zvolit produkty podle Vašich představ a objednat si je na jakoukoli naši provozovnu. Jedná se o různorodou paletu výrobků pro široce definovaný trh, přičemž Chlebový ráj bude cílit na zákazníky od 19-62 let z Moravskoslezského kraje. Je potřeba říct, že se nebude jednat o stálou neměnnou nabídku výrobků. Naše výrobky se budeme snažit měnit za jiné v rozmezí týdne až měsíce.

### **Chléb**

Chleby, které budeme péct v peci vytápěné dřevem jsou: kváskový chléb, kváskový chléb s medem, kváskový chléb s bramborami, kváskový celozrnný žitný chléb, kváskový pšeničný chléb s olivami, bezlepkový chléb, toustový chléb a konzumní chléb. Zákazníci mají možnost si koupit kvásek v naší kamenné provozovně, který si budeme pěstovat a upéct si z něj vlastní chléb doma. Doba trvanlivosti je závislá na vybraných surovinách. Konzumní chléb má trvanlivost 5 dní a kváskový chléb 7-14 dní.

## **Krajíce chlebů**

Jedná se o námi vyrobené chleby, které jsou balené s šunkou, sýrem, salátem a jinou zeleninou. Chléb bude každý den s jinými přísadami. Dalšími balenými produkty budou croissant s máslem, šunkou a sýrem a bageta s máslem šunkou, salátem a rajčetem.

## **Drobné pečivo**

Mezi tyto výrobky patří croissant, bagety a vánočka. Bagety a croissanty budeme také balit pro zákazníky jako svačinku. Zvolila jsem pro drobné pečivo croissant a bagety, kvůli jejich nedostatku u konkurentů. Vánočku jsem přidala, kvůli oblíbenosti a tradici na českém trhu s originální recepturou od mé prababičky.

## **Dorty**

Chlebový ráj bude nabízet čokoládový dort, raw dort, marcipánový dort, dort s slaným karamel, cheesecake a tiramisu. Čokoládový dort jsem zvolila kvůli levné ceně, raw dort jsem zařadila do výrobního portfolia vlivem prohlubování zdravého životního stylu. Marcipánový dort je v nabídce, jelikož se jedná o oblíbený klasický dort pro oslavy a jiné příležitosti. Dort s slaným karamel je zde zařazen, jelikož se jedná o novinku na trhu. Cheesecake a tiramisu jsem zařadila do produktového portfolia, jelikož se jedná o oblíbené zákusky či dorty, které naleznete i u konkurentů.

## **Sladké pečivo**

Do sladkého pečiva náleží skořicoví šneci, hraběčiny řezy, medová buchta, koblihy s džemem, koblihy s povidly, ciderové koblihy s jablkovou polevou, muffin, závin, koláčky, buchty, makronky, brownies s rybízem. Jedná se o ověřené produkty domácí výroby. Před 20 lety existoval v Třinci-Konské stánek, který prodával pečivo a sladké pečivo. Typické bylo v této době vidět zaměstnance Třineckých železáren, a.s. každé ráno s koblihy jít do práce. Závin, buchty a koláčky jsem zařadila do produktového portfolia, jelikož se jedná o tradiční sladké pečivo. Muffiny jsem zařadila do produktového portfolia, jelikož si myslím, že se stávají oblíbenými, protože jsou zařazeny mezi výrobní sortiment všech supermarketů, hypermarketů, ale ne u našich konkurentů. Makronky jsou novodobým fenoménem, jelikož je najdeme skoro ve všech

novodobých kavárnách. Brownies je typický americký moučník, který je plný kvalitní čokolády. Do produktového portfolia jsem brownies zařadila pro jeho jednoduchost a kvalitní suroviny.

### **Zmrzliny**

Zmrzliny budeme prodávat jen v kamenné provozovně v Třinci z opravdového ovoce bez chemie. Mezi naše výrobky bude patřit jahodová zmrzlina, borůvková zmrzlina, vanilková zmrzlina, mátová zmrzlina, rozinkovo-rumová zmrzlina.

### **Nealkoholické nápoje**

Pro kamennou provozovnu budeme mít nápoje ve skle a pro mobilní provozovnu v plastových lahvích. Patří mezi ně kofola, džusy, vinea, fresh džusy, vody. V kamenné provozovně (kavárně) budeme nabízet: smoothie, karafu vody s mátou a citronem, čaj Pure, zázvorovou limonádu s citronem, espresso, caffè doppio, ledovou kávu, café latte, cappuccino, alžírskou kávu, vídeňskou kávu, tureckou kávu, french press, čokoládu, med a mléko.

### **Alkoholické nápoje**

Alkoholické nápoje se budou prodávat jen v kamenné provozovně (kavárně). Patří mezi ně víno Osička bílé, červené a růžové, pivo Pilsner Urquell v láhvi, pivo s sirupem, Martini - bianco, rosso, prosecco, vaječný koňak, Tullamore, Finlandia vodka, Bacardi rum, Apperol spritz a Mohito. Jedná se o běžně nabízené alkoholické nápoje a míchané nápoje. Mohito je nápoj, které nabízejí všechny bary a restaurace v okolí. Apperol spritz bude novinkou na trhu, který je oblíbeným míchaným nápojem např. v Rakousku.

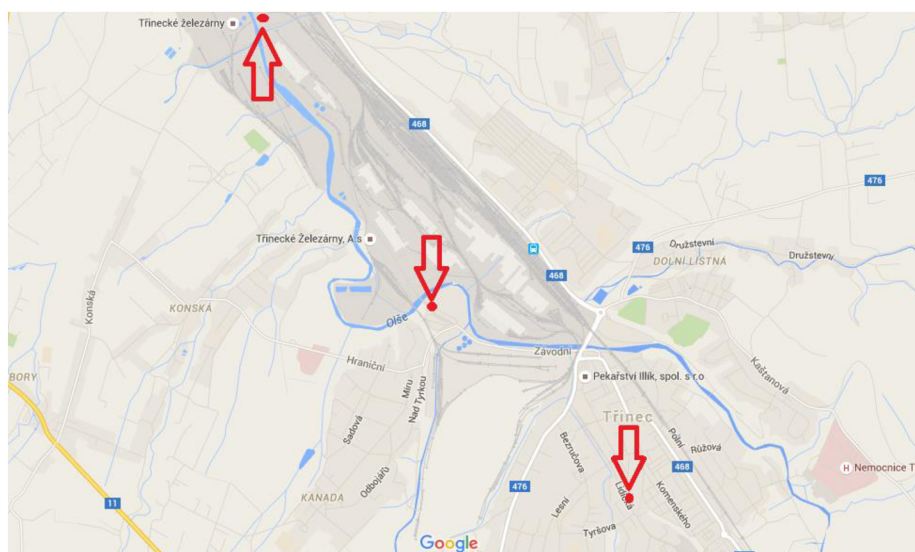
Je nutno zdůraznit, že nealkoholické a alkoholické nápoje vyjma nealkoholických nápojů v plastových lahvích se nebudou prodávat v pojízdných provozovnách, jen v kamenné provozovně v Třinci. Dále se nebude prodávat v pojízdných provozovnách zmrzliny, jen v kamenné provozovně (kavárně).



## 15 Místo podnikání

Jako místo podnikání jsem zvolila město Třinec a Český Těšín, jelikož jsem v těchto městech vyrůstala a znám tento trh. V Třinci budou celkem tři provozovny, z toho 2 pojízdné a jedna kamenná. Pojízdné provozovny budou umístěny v těsné blízkosti vstupů do Třineckých Železáren, a.s. a kamenná provozovna bude umístěna v centru Třince u sídliště.

Každý zaměstnanec Třineckých železáren, pokud chce vstoupit do areálu, musí projít bránou nebo zastavit s vozidlem a prokázat se příslušným průkazem. V Třinci-Konské je pouze pěší vstup. U obou vstupů je velké parkoviště pro zaměstnance Třineckých Železáren, a.s. a pro návštěvy. V Třinci-Konské je parkoviště před nádražní stanicí Třinec-Konská, které spravuje město Třinec. Před oběma vstupy do Třineckých Železáren jsou autobusové zastávky, kde zaměstnanci vysedají, aby prošli bránou Třineckých železáren, a.s.



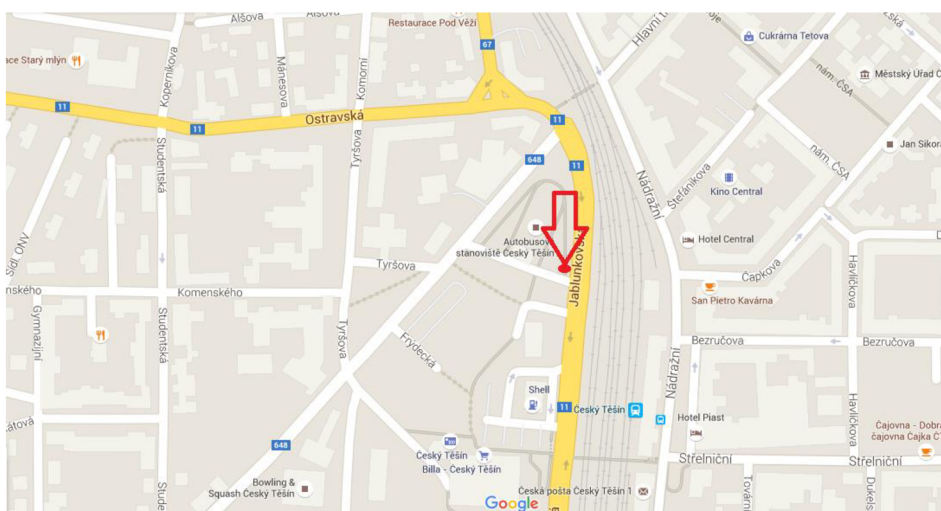
**Obrázek č.6: Umístění provozoven v Třinci (Zpracováno dle Google, 2016)**

Za umístění provozovny na parkovišti před hlavní bránou Třineckých Železáren a.s. budu muset platit roční pronájem parkovacího místa v hodnotě 5 200 Kč bez DPH a jakýchkoliv dalších služeb (Vondráček, 2016). Roční pronájem parkovacího místa v Třinci – Konské bude na úrovni 1 000 Kč/m<sup>2</sup>, tzn. 6 720 Kč bez DPH a jakýchkoliv dalších služeb (Buzková, 2016). Pro zaměstnance je možnost využívání sociálních zařízení při vstupní bráně Třineckých Železáren, a.s. a v hospodě v Třinci-Konské.



**Obrázek č.7: Plán kamenné provozovny v Třinci (Vlastní zpracování)**

Další pojízdná provozovna Chlebového ráje bude umístěna v těsné blízkosti autobusového nádraží v Českém Těšíně, na adrese Jablunkovská 837/8, kde prochází mnoho studentů a zaměstnanců Nemocnice Český Těšín a také lidí, co přijedou nakupovat do Polska. Za umístění provozovny na parkovišti města Český Těšín budou muset platit roční pronájem parkovacího místa v hodnotě 6 720 Kč bez DPH a jakýchkoliv dalších služeb. Pro využití sociálního zařízení je v blízkosti benzínová stanice či hospoda.



**Obrázek č.8: Umístění provozovny v Českém Těšíně (Zpracováno dle Google, 2016)**

K umístění provozovny na veřejných místech měst by se měl vyjádřit odbor správy majetku města. Odbor dopravy pak na základě souhlasu vlastníka komunikace by vydával jako silniční správní úřad povolení pro zvláštního užívání komunikace. Pro umístění provozovny pro podnikatelské účely je potřeba také povolení živnostenského úřadu (Buzková, 2016).

Pro provozování mobilních provozoven bude potřeba připojení k elektřině, což nám umožní Třinecké železářny, a.s. a hospoda v Třinci-Konské a hospoda nebo benzinová stanice Shell v Českém Těšíně. Smlouva bude podepsána, až po schválení prodeje na daném místě městským úřadem. Cena energií bude záviset od reálné spotřeby a od procenta, které si přičtou dané podniky za čerpání. Spotřebu jsem odhadla v hodnotě 9 335,33 Kč/ročně za spotřebu energie Třineckých železáren, a.s. a za spotřebu v hospodách 12 000 Kč/ročně v Třinci-Konské a Českém Těšíně. Denní spotřeba všech tří provozoven bude kolem 8,13kWh za 3 chladicí vitríny a 3 lednice. Ročně se spotřeba energií vyšplhá na 2 967,45kWh za 3 pojízdné provozovny, což podle Kalkulátoru cen energií (2016) vychází na 28 006Kč/rok s dodavatelem ČEZ, a.s. Na jednu provozovnu vychází spotřeba energií 9 335,33Kč/rok. Nájem energií v hodnotě 12 000Kč jsem odhadla podle reálné spotřeby, plus 2 664,67Kč jako provize za poskytování energií. Provizi za poskytování energií už nemusíme platit Třineckým železářnám, a.s., jelikož jim už platíme za pronájem místa.

## **16 Marketing**

V této části popíšu cílové zákazníky společnosti Chlebový ráj, s.r.o., dále sestavím marketingový plán a zvolím vhodné reklamní kanály pro propagaci společnosti.

### **16.1 Výzkum trhu a analýza dat**

Mezi potenciální kupující patří široká veřejnost. V Třinci budeme cílit na zaměstnance Třineckých Železáren. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců Třineckých Železáren, a.s. v roce 2015 přesáhla 29 tisíc korun, což je o téměř 5 tisíc více než očekávaný průměrný výdělek v Moravskoslezském kraji podle dat Českého statistického úřadu (Třinecké železářny –Moravia Steel, 2016). Za rok 2014 bylo v Třineckých Železářnách, a.s. zaměstnáno 6 909 osob. Podle ministerstva práce

a sociálních věcí čeští občané vynaloží 20,3% svého příjmu na potraviny a nealkoholické nápoje, tzn. že v průměru zaměstnanec Třineckých Železáren, a.s. vydá za nákup potravin 5 800 Kč měsíčně. V Českém Těšíně se budeme zaměřovat na zaměstnance nemocnice v Českém Těšíně, kterých bylo v roce 2014 celkem 137. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců nemocnice se pohybovala v roce 2014 kolem 23 757 Kč. Dalším cílovým trhem pro nás jsou studenti středních a základních škol v Českém Těšíně.

Lze očekávat, že pekárenské produkty pro společnost jsou zahrnuty do tzv. nezbytných statků a jedná se o fyziologickou potřebu člověka. Což znamená, že se jedná o zboží, u kterého se nezmění (či minimálně) množství při snížení ceny. Jedná se tedy o produkty s nepružnou poptávkou. Musím ale také zmínit, že různé chleby mají různou cenovou elasticitu.

Naše produkty jsou okamžité spotřeby, co se týče cukrárenských výrobků, co se týče chlebů je doba trvanlivosti od 4-14 dnů podle druhu a zvolených přísad. Substitutem chlebů mohou být rohlíky, které v naší pekárně nevyrábíme, za to vyrábíme různé bagety. Za substitut cukrárenských výrobků naší pekárny lze považovat i tradiční zákusky jiných cukráren (větrník, špička, punčové řezy, atd.).

Velký nedostatek v nynějších pekárnách shledávám v tom, že produkty nejsou dostupné už odpoledne a prodávají se jen tzv. „zbytky“. Pokud přijdete do pekárny v odpoledních hodinách, nelze si koupit už skoro žádné pečivo. Naše pekárna bude péct produkty i v poledne, tzn. že v odpoledních hodinách budou pro naše zákazníky k dispozici nové, čerstvé produkty na našich provozovnách.

## **16.2 Marketingový plán**

*Produktová strategie:* Produkt Chlebového ráje se bude lišit od konkurence šířkou sortimentu a přizpůsobením se požadavkům zákazníka. Naše výrobky si může zákazník vybrat a objednat na internetových stránkách podle jeho požadavků formou e-shopu. Všechny produkty budou zveřejněné na našich internetových stránkách s cenovou nabídkou. Zákazník si tak bude moct vybrat množství a produkt, jaký bude chtít, pak jej vloží do košíku, zvolí si datum a místo, kde si zboží vyzvedne. Následuje krok potvrzení objednávky a zaplacení prostřednictvím platební karty. Budeme vyrábět

i bezpečkové výrobky. Provozovny budou pro zákazníky dostupná, jelikož se bude prodávat v třech přívěsech.

*Cenová strategie:* Cena výrobků se nebude podstatně lišit od konkurentů. Obyčejný chléb z droždí a kvásku bude ve stejné cenové relaci, jako chleby od konkurentů. Pokud si zákazník bude přát přísady, jako jsou semínka, sušené rajčata, pivo, olivy atd. cena bude stoupat. Cenová strategie se bude samozřejmě odvíjet od nákladové struktury daného výrobku, ale také od stanovené ceny konkurentů. Jak už bylo zmíněno, tak se jedná o neelastickou poptávku po zboží, tím pádem levnější cena produktů oproti konkurentům nemá smysl. Ceny výrobků bez DPH, denní prodej, roční tržby, náklady a zisk výrobků jsou zobrazeny v příloze č. 5. Pro nepřímé náklady jsem zvolila jako rozvrhovou základnu tržby.

**Tabulka č.16: Cenová kalkulace pro chleba** (Vlastní zpracování)

Mouka	Nákup (Kč bez DPH)	Prodej (Kč bez DPH)	Přísady	Nákup (Kč bez DPH)	Prodej (Kč bez DPH)
pšeničná mouka	7,008	19,272	kmín (12g)	0,92	2,77
žitná mouka	7,008	16,8192	sůl (12g)	0,04	0,10
špaldová mouka	24,09	48,18	škvarky (50g)	3,90	5,85
kukuřičná mouka	28,47	53,8083	olivy (100g)	4,50	9,00
pohanková mouka	50,37	65,481	sušené rajčata (100g)	16,94	23,71
droždí	0,86	1,29	dýně (140g)	5,97	8,95
kvásek (100g)			slunečnicové semínka (50g)	1,45	2,90
- pšeničná mouka	0,80	2,20	lněné semínka (50g)	1,10	1,65
- žitná mouka	0,80	1,84	dyňové semínka (50g)	4,25	6,38
- špaldová mouka	2,75	6,33	chia semínka (50g)	3,80	5,70
- kukuřičná mouka	3,25	6,50	sezamové semínka (50g)	2,35	3,53
- pohanková mouka	5,75	8,63	sojové vločky (100g)	2,70	4,05
			pšeničné vločky (100g)	1,40	2,10
			žitné vločky (100g)	1,40	2,80
			med (30g)	2,97	5,35
			pivo	10,97	19,63
			brambory (100g)	1,20	2,87
			vlašské ořechy (30g)	5,40	8,10
			liskové ořechy (30g)	7,20	10,80

Tabulka č. 16 zobrazuje cenovou kalkulaci surovin pro sestavení chleba, který si bude moct zákazník objednat pomocí našeho e-shopu na internetových stránkách.

**Tabulka č.17: Cenová kalkulace kváskového chleba (Vlastní zpracování)**

Suroviny	Nákup (Kč bez DPH)	Prodej (Kč bez DPH)
pšeničná mouka	7,01	19,27
kvásek	0,80	2,20
kmín	0,92	2,77
sůl	0,04	0,10
<b>Prodejní cen 1 kg</b>	<b>8,77</b>	<b>24,35</b>
<b>Prodejní cen 1 ks</b>	<b>0,35</b>	<b>0,97</b>

**Tabulka č.18: Cenová kalkulace marcipánového dortu (Vlastní zpracování)**

Suroviny	Nákup (Kč bez DPH)
vejce	9,55
cukr	5,34
mouka	2,40
máslo	26,25
mléko	5,56
puddink	3,48
potahovací hmota	49,13
<b>Výrobní náklady celkem</b>	<b>101,71</b>
<b>Výrobní náklady na ks</b>	<b>12,71</b>

*Distribuční strategie:* Distribuce výrobků do jednotlivých provozoven bude realizován pomocí jednoho zaměstnance. Bude se rozvážet ve dvou vlnách. Jednou ráno kolem 5:15 a po druhé odpoledne kolem 13:00. Pokud bude potřeba doplnění zboží, výrobky by mohly být dostupné do jedné hodiny, jelikož umístění provozoven je v blízkosti výroby. V dvou hodinových intervalech provozní doby mobilních provozoven, majitel nebo obsluha kamenné provozovny bude volat jednotlivým zaměstnancům obsluhy v mobilních provozovnách, zda je dostatek sortimentu na prodejnách. Rozvážet bude majitel společnosti nebo zaměstnanec obsluhy.

*Reklamní strategie:* Pro reklamní kampaň jsem zvolila místní noviny Głos Ludu, sociální síť (Facebook), internetové stránky, na kterých bude umístěno video výrobního procesu výrobků. Dále bude na každém přívěsu nalepený plakát firmy s mapou provozoven Chlebový ráj. Jako firma se budeme účastnit Třineckých trhů každý měsíc a prodávat zde naše výrobky.

*Networking:* Po prvním roce podnikání bychom byli rádi součástí Svazu pekařů a cukrářů v České republice, z.s.

## Distribuční síť

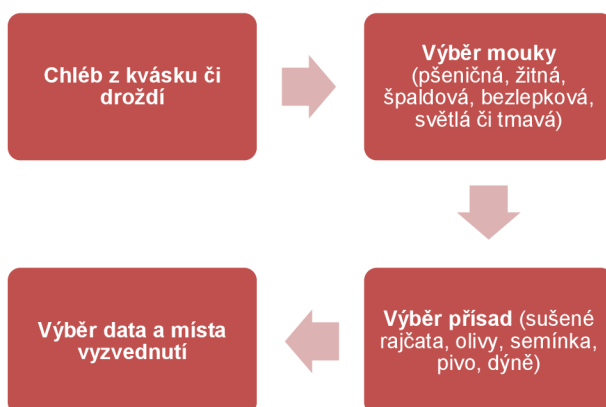
Firma Chlebový ráj bude maloobchodní společnost, která bude prodávat přímo konečnému zákazníkovi (spotřebiteli). Prodej produktů bude přímo umožněn zákazníkům v třech provozovnách v Třinci a jedné provozovně v Českém Těšíně.

### 16.3 Reklamní kanály

*Glos Ludu* – místní noviny, které vycházejí pro polskou národnostní menšinu v Moravskoslezském kraji. Cena reklamy bude zpoplatněna částkou 1781,82 Kč bez DPH za umístění 10krát. Cena jedné reklamy podle specialisty pro reklamu Beaty Schönwald je zpoplatněna částkou 490Kč s DPH, pro opakovanou inzerci je sleva: 4 + 6 Zdarma .

*Hutnik* – týdeník Třineckých železáren a.s. s regionální působností na Jablunkovsku, Třinecku a Československu. Cena reklamy bude zpoplatněna částkou 4 461,6Kč bez DPH za umístění 8krát (Ehutnik.cz, 2016).

*Internetové stránky* firmy Chlebový ráj – zde si mohou zákazníci složit svůj vlastní chléb, který si vyzvednou následující den ve zvolené provozovně. Podmínkou je, aby si zákazník objednal produkt do 10:00, aby naši zaměstnanci stihli vyrobit tento produkt do rána. Pokud si zákazník objedná svůj produkt později, může si jej vyzvednout další den odpoledne po 13. hodině.



**Obrázek č.9: Postup pro objednání chleba na internetových stránkách. (Vlastní zpracování)**

Další zajímavostí na našich stránkách bude video o výrobě chleba v naší pekárno-cukrárně a budou i natočeny naše provozovny, kde nás mohou zákazníci najít.

Tento způsob propagace si myslím přiblíží zákazníkům náš výrobní sortiment bez toho, aby museli přijít do naší provozovny. Zákazníci budou vědět, co od nás mohou očekávat a přiblížíme jim naše výrobky. Internetové stránky nám založí pan Ing. Lešek Franek. Cena internetových stránek je 8 000Kč bez DPH. Video bude stát celkem 8h práce vedoucího pracovníka, tzn. 1 333,33Kč.

*Facebook* – založíme stránku na Facebooku s fotkami našich produktů a s odkazem na firemní internetové stránky. Firma si předplatí reklamu na Facebooku aby oslovovala obyvatele Třince a Českého Těšína. Pro reklamu na Facebooku si zvolím dlouhodobý rozpočet na částku 10 000 Kč s tím, že reklama poběží v týdenních intervalech 8krát ročně.

*Plakát Chlebový ráj s mapou provozoven* – tyto plakáty budou umístěny na všech třech mobilních provozovnách, aby přiblížili naše provozovny zákazníkům. Pro kamennou provozovnu bude další plakát, který bude upoutávat pozornost zákazníků. Polep provozoven bude zpoplatněn částkou 10 909,09Kč bez DPH..

*Letáky* – pro zvýšení povědomí o firmě vytiskneme 10 000 ks letáků ročně a 2 zaměstnanci je budou v pracovní době každý měsíc roznášet v okolí provozovny v Třinci a Českém Těšíně. Náklady pro vytisknutí letáků, tvorbu jednodušší grafiky z dodaného loga a textů + související 1-3 korektury a opravy, max. 40 minut grafických prací jsou vyčísleny na 5438,02Kč bez DPH (iNetPrint.cz, 2015).

*Trhy v Třinci* – jedná se o farmářské trhy, které se konají v Třinci každý měsíc. Jedná se o umístění naší mobilní provozovny a oslovování zákazníků. Tyto trhy se konají v centru města, asi 1,5 km od naší výroby jednou měsíčně od dubna do září. Cena umístění provozovny je 40Kč/m<sup>2</sup> bez DPH (Lipovská, 2016). Mobilní prodejna má rozměry 6,72m<sup>2</sup>, tzn., že za jeden den na trhách zaplatíme 268,8Kč bez DPH.



**Tabulka č.19: Marketingové náklady při zahájení podnikání.**

<b>Reklama</b>	<b>Cena (Kč bez DPH/rok)</b>
Głos ludu	1 781,82
Hutník	4 461,60
Internetové stránky	8 000
Video	1 333,33
Facebook	8 000
Letáky	5 438,02
Polep mobilních provozoven	10 909,09
Pronájem stánku na trhách v Třinci	1 612,8
<b>CELKEM</b>	<b>41 536,66</b>

Celkové náklady pro marketingovou oblast jsou tedy 41 536,33Kč bez DPH ročně pro první rok podnikání. Pro další roky budeme počítat jen s reklamou do novin (Głos Ludu, Hutník), aktualizace internetových stránek (1 000Kč), reklama na sociální síti Facebook (s limitem 5 000Kč) a pronájem stánku na trhách v Třinci (1 612,8Kč). Tedy celkové náklady na marketing pro další roky budou 13 856,22Kč.

## **17 Řízení lidských zdrojů**

Tato kapitola se bude zabývat, kolik zaměstnanců budeme potřebovat pro plynulý provoz, získáním a výběrem zaměstnanců, jejich motivací, mzdovou politikou a zvolíme si organizační strukturu podniku.

### **17.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Pro provozování firmy Chlebový ráj potřebuji 8 zaměstnanců pro obsluhu a 6 zaměstnanců pro výrobu, abychom pokryli sedmi denní provoz. Pro jednodenní provoz je potřeba 6 zaměstnanců pro obsluhu a 4 zaměstnance pro výrobu. Je potřeba 1 pekař, který bude zodpovědný za pečení a výrobu chlebů. Další zaměstnanec bude zodpovědný za výrobu, pečení a zdobení dortů a další dva zaměstnanci budou vyrábět a péct drobné slané a sladké pečivo. Zaměstnanci pro obsluhu budou prodávat naše výrobky na mobilních provozovnách a budou mít 8-hodinovou až 12-hodinovou směnu. Zaměstnanci pro obsluhu kamenné provozovny budou mít na starosti prodej našich výrobků, nápojů, vaření kávy, zapékání baget v kontaktním grillu a obsluhu zákazníků.

Jak už bylo uvedeno, tak v Moravskoslezském kraji existuje šest středních škol, na kterých se učí studenti jako cukráři (na všech šesti školách) a jako pekaři (na dvou školách). Oba obory jsou na 3 roky studia a po ukončení, žáci obdrží výuční list. Celkový počet absolventů středních škol z oboru cukrářství v Moravskoslezském kraji je 162 a z oboru pekařství 37.

Prvním krokem k získání zaměstnanců bude vystavení inzerátu prostřednictvím internetového portálu Volnámísta.cz, Profesia.cz a 3nec.cz. Další inzerce bude vložena na úřad práce v Třinci a v místních novinách Hutník.

**Tabulka č.20: Náklady na inzerci** (Zpracováno dle Seznam, Profesia, 3nec, MPSV, EHutník, 2016)

Portál	Cena inzerce (Kč bez DPH/14dní)
Volnámísta.cz	0
Profesia.cz	1 200
3nec.cz	40
Úřad práce	0
Hutník	1 135
<b>CELKEM</b>	<b>2 375</b>

Druhým krokem bude předvýběr zaměstnanců pomocí zaslaných životopisů, kde bude rozhodující délka praxe a vystudovaný obor cukrář nebo pekař pro výrobu a pro prodej obor číšník nebo pokladní (pro mobilní provozovny). Třetím krokem bude přijímací pohovor a selekce pracovníků na základě rozhovoru. V případě zaměstnanců do výroby (cukrář a pekař) budu požadovat zkoušku výroby zákusků (dortu) a chleba v časovém limitu. Požadavkem je aby dva zaměstnanci ve výrobě měli alespoň 5 let praxi v oboru cukrář či pekař.

Pro hladký provoz firma potřebuje 6 pracovníků ve výrobě (optimálně 4 cukráře a 2 pekaře) a 8 pracovníků pro obsluhu a prodej na hlavní pracovní poměr. Já, jako majitelka, budu zajišťovat a kontrolovat plynulý provoz ve všech provozovnách, starat se o účetnictví, administrativu, rozvoz produktů na mobilní provozovny v Třinci a Českém Těšíně a o marketing. Naše provozovna bude otevřena brigádníkům a umožní jim pracovat v našem Chlebovém ráji, jeden brigádník by mohl pracovat pro obsluhu a druhý brigádník ve výrobě, o víkendech na provozovně v Třinci. Za zaměstnance budu odvádět sociální a zdravotní pojištění, které činí 34% z hrubé mzdy. To znamená,

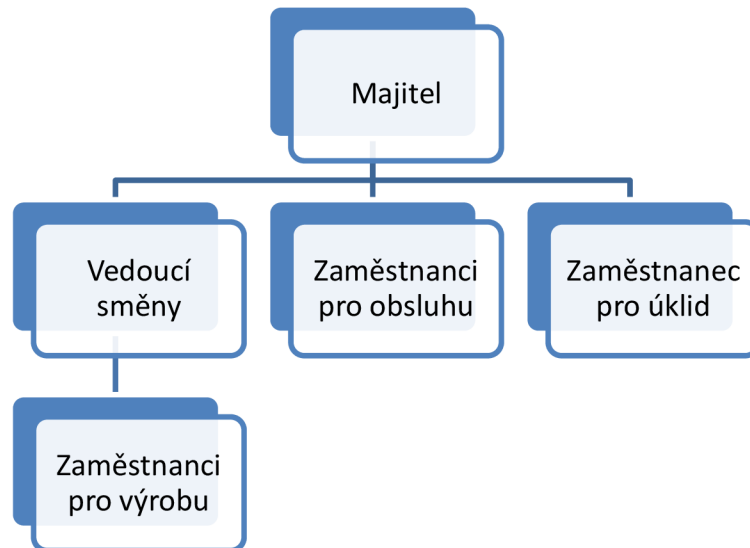
že k hrubé mzdě připočítám 34%, abych zjistila celkové náklady na zaměstnance. Fond pracovní doby byl stanoven k přihlídnutí otevírací doby a svátkům na 360,82957 dní.

Zkušební doba zaměstnanců bude nastavena na 2 měsíce po sobě jdoucí, ode dne vzniku pracovního poměru, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Po této době se majitel rozhodne, zda se zaměstnanec osvědčil či nikoliv a podle toho se rozhodne, zda se se zaměstnancem rozváže pracovní smlouva či prodlouží na dobu neurčitou.

**Zaměstnanci pro výrobu:** Pro výrobu je potřeba čtyři zaměstnance denně. Směna je 8-hodinová od 4:00-12:00. Je potřeba 1 pekař, který bude zodpovědný za pečení a výrobu chlebů. Pekař musí připravit chleby a bagety den předem, které budou kynout přes noc v chladícím boxu a ráno ve 4:15 musí dát péct chleby do pece. Jedna pec upeče 10 ks chlebů, což postačí pro ranní prodej v provozovnách v Třinci. Mobilní provozovna v Českém Těšíně otevírá později, tzn. zbytek chlebů se dopeče v době rozvozu výrobků v Třinci. Krajíce chlebů s croissanty a bagetami budou už připravené z minulého dne. Je počítáno s prodejem 80 chlebů za den, tzn. 20 chlebů na jednu provozovnu. Počítá se s 10 prodanými kusy dopoledne a 10 odpoledne. Další zaměstnanec bude zodpovědný za výrobu, pečení a zdobení dortů a další dva zaměstnanci budou vyrábět a péct drobné slané a sladké pečivo. Korpusy na dorty budou už upečeny den předem a dány do chladícího boxu. Stejně tak budou předpřipravené croissanty a vánočky. Po zkušební lhůtě uvedu pro každou směnu vrchního cukráře, který bude mít na starosti plynulý provoz výroby. Rozvržení pracovních hodin na jednotlivé výrobky můžete zachytit v příloze č. 5.

**Zaměstnanci pro obsluhu:** Pro jednodenní provoz je potřeba 6 zaměstnanců. Pro každou provozovnu je potřeba 1 člověk, který bude obsluhovat zákazníky, výjimkou bude kamenná provozovna v Třinci, kde bude potřeba 1-2 zaměstnance pro obsluhu zákazníků. Pojízdne provozovny v Třinci budou otevřeny od 5:15-9:15 a od 12:15-16:15. Pojízdna provozovna v Českém Těšíně bude otevřena od 6:00-18:00 a kamenná provozovna v Třinci bude otevřena od 7:00-18:00.

**Zaměstnanec pro úklid:** Pro jednodenní provoz je potřeba 1 zaměstnance pro úklid. Jedná se o úklid jen kamenné provozovny a výroby. Mobilní provozovny si každý zaměstnanec uklidí sám po skončení směny.



Obrázek č.10: Organizační struktura společnosti Chlebový ráj s.r.o.

(Vlastní zpracování)

## 17.2 Vzdělávání a motivace zaměstnanců

Vzdělání zaměstnanců je velmi důležité, abychom na trhu nezaostávali, ale šli s dobou a přicházeli s něčím novým. Proto před otevřením kamenné provozovny pošlu na kurz vaření kávy jednoho číšníka, který své dovednosti předá dalším zaměstnancům.

Pro uspokojení zaměstnanců podle Maslowa, jsem zvolila tyto motivační nástroje:

- 1) *Biologické fyzické potřeby* – pro uspokojení žízně během pracovní doby, bude poskytnuta zaměstnancům každý den 1,5l voda zdarma. Pro zaměstnance je během pracovní doby 0,5hodinová přestávka na oběd. Základní pracovní prostředky pro zaměstnance budou nakoupeny před zahájením jejich činnosti s tím, že pokud bude zaměstnanci něco chybět při výkonu práce, majitel společnosti to nakoupí. Dalším motivačním nástrojem budou finanční odměny před Vánoci, což budou při splněných prodejích

a vykonané práci cca 10-15% měsíční mzdy navíc. Pokud zaměstnanec nedodrží výrobní plán nebo prodej, nedostane odměnu nebo dostane minimální, i když dostanou jiní zaměstnanci stanovených 10-15%. Tímto vzroste soutěživost mezi zaměstnanci a výkonnost.

- 2) *Potřeby bezpečí* – zaměstnancům budou poskytnuty rondony, zástěry a pantofle, pro bezpečné pohybování se na pracovišti. Zaměstnanci budou pracovat v pojízdných stáncích a kamenné provozovně. V pojízdných stáncích budou mít v chladných obdobích umístěny přímotopy. Stánky budou na zamykání, tzn. že zaměstnanci budou v bezpečí. V kamenné provozovně budou radiátory. Sociální a zdravotní pojištění (34% z hrubé mzdy) bude zaměstnanci hradit zaměstnavatel dle zákona.
- 3) *Potřeby souměřitosti a lásky* – firma bude pořádat oslavy všech narozenin a výročí zaměstnanců.
- 4) *Potřeba uznání* - pokud se naplní plán výroby, jako motivaci pro zaměstnance nabídnu nejlepšímu zaměstnanci jednou ročně kurz v ČR, který si vybere a budou mu zaplacený veškeré náklady s kurzem spojené.
- 5) *Potřeby seberealizace* - každý měsíc pro pozitivní atmosféru bude rozhovor mezi zaměstnanci a majitelem, jak se cítí ve firmě a co by případně zlepšili. Tyto návrhy budou prozkoumány, komunikovány s ostatními zaměstnanci a realizovány.

### **17.3 Mzdová politika zaměstnanců**

Jak už bylo uvedeno, firma bude potřebovat pro hladký provoz 8 zaměstnanců pro obsluhu a 6 zaměstnanců pro výrobu. Mzdové výměry budou stanoveny každému zaměstnanci v kolektivní smlouvě firmy. Mzdový výměr bude časový, tzn. za hodinu práce. Mzdový výměr obdrží zaměstnanci při podepisování pracovní smlouvy a to nejpozději v den nástupu do práce. Mzdový výměr bude obsahovat systém odměňování (viz výše), plus termín a místo výplaty mzdy. Zaměstnavatel bude muset za zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění ve výši 34%.

Tabulka č.21: Osobní náklady na jednotlivé zaměstnance (Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Měsíční osobní náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	Měsíční celkové osobní náklady (Kč)
Pekař / Cukrář	18 760	112 560
Obsluha	17 420	139 360
Úklid	10 000	10 000
Majitel	33 500	33 500

Z analytické části víme, že průměrná hrubá měsíční mzda v potravinářském průmyslu byla v roce 2013 na úrovni 15 711 Kč. Je potřeba zajistit konkurenceschopnou úroveň mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce a zajistit tak stabilitu zaměstnanců a jejich loajalitu.

## 18 Realizační projektový plán

Všechny úkony pro zahájení podnikání budou v kompetenci majitele podniku. V prvním kroku pro založení podniku musím získat výpis ze živnostenského rejstříku pro řemeslnou živnost: Pekařství, cukrářství – nákup a prodej. Jeho získání bude zpoplatněno 1 000Kč. Pro získání řemeslné živnosti musím mít praxi či vystudovaný obor v pekařství či cukrářství. Budu absolvovat proto 2 měsíční kurz pro získání výučního listu v oboru. Poplatek za kurz se zkouškou bude 21 095Kč s DPH (SŠ Brno, Charbulova, 2016). Je možnost, že dostanu finanční podporu pro rekvalifikační kurz z pracovního úřadu. Pro přihlášení do kurzu je potřeba zdravotní průkaz pro práci v potravinářství, které vydá praktický lékař obvykle za cenu 100-300Kč. Další náležitostí je podání žádosti o koncesi pro prodej lihovin, která je zpoplatněna 500-1 000Kč.

Tabulka č.22: Ganttův diagram firmy Chlebový ráj, s.r.o (Vlastní zpracování)

Krok č.	Název činnosti	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Následující krok	Výdaje (Kč)
1	Zahájení podnikání	123 dnů	26.8. 16	27.12. 16		1 728 213,07
2	Získání zdravotního průkazu	1 hodina	26.8. 16	26.8. 16	3	300,00
3	Absolvování kurzu pro získání výučního listu	98 hodin	26.8. 16	3.11. 16	7	21 095,00
4	Přihlášení se na kurz	1 hodina	26.8. 16	26.8. 16	5	0
5	Zúčastnění se kurzu	90 hodin	30.10. 16	2.11. 16	6	17 545,00

6	Absolvování zkoušky	7 hodin	2.11. 16	3.11. 16		3 550,00
7	Získání živnostenského listu a zažádání o umístění provozovny na veřejném prostranství	1 hodina	3.11. 16	3.11. 16	8	1 000,00
8	Žádost o koncesi k prodeji alkoholu	30 minut	3.11. 16	3.11. 16	9	1 000,00
9	Kontrola jedinečnosti názvu firmy	30 minut	4.11. 16	4.11. 16	10	0,00
10	Sepsání nájemní smlouvy	3 hodin	5.11. 16	5.11. 16	11;12	0,00
11	Sepsání zakladatelské listiny	40 hodin	7.11. 16	12.11. 16	13	0,00
12	Získání potvrzení o kapitálovém vkladu	1 hodina	11.11. 16	11.11. 16	13	0,00
13	Notářské ověření zakladatelské listiny a registrace v obchodním rejstříku	8 hodin	14.11. 16	14.11. 16	14	14 000,00
14	Registrace k daním (z příjmu, z přidané hodnoty, spotřební, silniční a z nemovitosti)	2 hodin	15.11. 16	15.11. 16	15	0,00
15	Registrace k sociálnímu a zdravotnímu pojištění	2 hodin	15.11. 16	15.11. 16	16	0,00
16	Výběr a sepsání leasingové smlouvy pro pořízení přívěsů s zaplacením akontace a první splátky (Autovia, 2016)	24 hodin	16.11. 16	18.11. 16	17	46 925,62
17	Sepsání smlouvy o pronájmu parkovacího místa s Třineckými železárnami, a.s.	8 hodin	18.11. 16	18.11. 16	18;19	0,00
18	Podání žádosti na odbor správy majetku města Třince pro umístění provozovny na parkovišti v Třinci-Konské	7 dnů	18.11. 16	24.11. 16	25	0,00
19	Podání žádosti na odbor správy majetku města pro umístění provozovny na parkovišti v Českém Těšíně	7 dnů	18.11. 16	24.11. 16	25	0,00
20	Úprava celkových prostor provozoven	4 dny	21.11. 16	24.11. 16	21;22;23;24	8 996,00
21	Pořízení dlouhodobého majetku	21 dnů	24.11. 16	15.12. 16	25	1 230 270,76
22	Pořízení marketingových materiálů	14 dnů	24.11. 16	8.12. 16	25	41 536,00
23	Výběr a sepsání smlouvy s zaměstnanci	14 dnů	6.12. 16	20.12. 16	25	2 375,00
24	Pořízení zásob na 16 dní	14 dnů	24.11. 16	8.12. 16	25	158 986,44
25	Umístění provozoven	1 den	27.12. 16	27.12. 16		128,25

Po získání živnostenského oprávnění je potřeba splnit všech 9 úkonů (vyjma 4. úkonů) popsanych v šesté kapitole této diplomové práce (str.46). K vyřízení těchto úkonů budu potřebovat asi 12 dní a 15 000 Kč v závislosti na notářském poplatku

podle sdružení advokátů Holec, Zuska & partneři. Pro získání živnostenského oprávnění a vyřízení správních úkonů pro založení společnosti Chlebový ráj, s.r.o. budu potřebovat celkem 37 395Kč.

Dalším krokem bude podepsání leasingové smlouvy pro pořízení přívěsů (provozoven) s zaplacením první měsíční splátky a akontací v hodnotě 46 925,62Kč bez DPH. Dále je potřeba sepsání smlouvy o pronájmu pro umístění provozovny před hlavní bránou s Třineckými Železárnami. Pro umístění provozoven v Českém Těšíně a Třinci-Konské je potřeba podat žádost na odbor správy majetku města. Odbor dopravy pak na základě souhlasu odboru správy města vydá jako silniční správní úřad povolení pro zvláštního užívání komunikace. Pro umístění provozovny pro podnikatelské účely je potřeba také povolení živnostenského úřadu.

Následně bude potřeba úprava celkových prostor provozoven v celkové hodnotě 8 996Kč a pořízení dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 1 230 270,76Kč bez DPH. Po vybavení provozoven je potřeba připravit marketingové materiály v celkové hodnotě 41 536Kč bez DPH. Následuje vybrat a zaměstnat vhodné zaměstnance pro provozování společnosti, což činí 2 375Kč bez DPH. Další náležitostí je nákup zásoby surovin a zboží, celková hodnota zásob na 14 dní je 158 986,44Kč bez DPH. Zásoby budou doplňovány co 14 dní. Spotřeba materiálů ročně je vyčíslena na 2 379 481Kč bez DPH (viz příloha č. 5 – podrobná kalkulace).

Posledním krokem je umístění provozoven na místa, což spotřeba benzínu na jeden den je vyčíslena na 128,25Kč. Pro zahájení podnikání a přípravu je potřeba celkem 123 dnů a výdaje před zahájením podnikání budou 1 728 213,07 Kč.

## **19 Finanční plán**

V této části zobrazím plán nákladů a výnosů, z nich plynoucí hospodářský výsledek za období, plán cash flow, plánovanou rozvahu. Závěrem finančního plánu bude bod zvratu a návratnost investice.

V teoretické části diplomové práce byly rozřazené druhy financování podle životního cyklu podnikání. Pro zahájení podnikání jsem zvolila své zdroje, které mi spořili rodiče. Tyto zdroje činí 2 000 000Kč pro zahájení podnikání. Jako další možnost



financování jsem zvolila finanční leasing pro dvě mobilní provozovny. Tento finanční leasing by měl být splacen do 4 let a 3 měsíců v celkové hodnotě 495 851Kč.

Chlebový ráj, s.r.o. se řadí do malých podniků, které nemají povinnost auditu. Společnost může sestavovat v zkráceném rozsahu. Jedná se ale o obchodní společnost, tím pádem musí firma sestavovat výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu. Přehled o peněžních tocích firma nemusí vykazovat, jelikož se jedná o malý podnik.

## 19.1 Zakladatelský rozpočet

Pro zahájení podnikání jsem zvolila základní kapitál společnosti ve výši 2 000 000 Kč pro pokrytí výdajů s pořízením majetku, správních poplatků a splácení leasingových splátek. Zahajovací rozvaha je sestavena ještě před pořízením majetku. Jak můžeme vidět z kalkulace v příloze č.5, obrat společnosti za 12 měsíců po sobě jdoucích bude více než 1 000 000Kč. Pro prodej pekařských výrobků se uplatňuje snížená sazba daně 15%, za nákup mouky se uplatňuje sazba DPH 10% a za nákup jiných surovin sazba daně 15%.

<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>Cena v Kč bez DPH</b>	<b>Cena v Kč s DPH</b>
Dodávka (Fiat, 2015)	281 487,60	340 600,00
Mobilní provozovna (I-bazar.cz, 2016)	231 404,96	280 000,00
2x Pec na chleba (Italskopece, 2016)	76 256,20	92 270,00
Kávovar (Gastromania.cz, 2015)	57 614,05	69 713,00
Chladicí box (Gastronom 98, 2016)	34 190,00	41 369,90
<b>CELKEM</b>	<b>680 952,81</b>	<b>823 952,90</b>
<b>Drobný majetek</b>	<b>Cena v Kč bez DPH</b>	<b>Cena v Kč s DPH</b>
Vybavení pojízdných provozoven	78 432,88	94 843,79
Vybavení výroby	212 671,16	257 312,10
Vybavení kamenné prodejny	258 213,91	312 356,03
<b>CELKEM</b>	<b>549 317,95</b>	<b>664 511,92</b>

Do dlouhodobého hmotného majetku, který se bude odpisovat, bude zařazená dodávka, ojetý pojízdný stánek (Fiat Fiorino), 2x pece na chleba, chladicí box a kávovar v pořizovací ceně 680 952,81Kč bez DPH. Následuje pořízení vybavení provozoven, které se počítá do drobného majetku (soupis naleznete v příloze č.6) v celkové hodnotě 549 317,95Kč bez DPH. Polovina pořizovací ceny drobného majetku podle účetních předpisů bude ihned převedena do nákladů v roce pořízení a druhá polovina v následujícím roce.

**Tabulka č.23: Zahajovací rozvaha k 1.1.2017 (Vlastní zpracování)**

Aktiva v Kč		Pasiva v Kč	
<b>KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>2 000 000</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>2 000 000</b>
Peníze	20 000	Základní kapitál	2 000 000
Účty v bankách	1 980 000		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 000 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 000 000</b>

Jak už bylo zmíněno, tak odepisovat budu dodávku, ojetý pojízdný stánek (Fiat Fiorino), 2x pece na chleba, chladicí box a kávovar. Kromě pecí, které patří do 3. odpisové skupiny a jsou odpisovány 10 let, patří veškerý odpisovaný majetek do 2. odepisované skupiny, tzn. doba odpisování je 5 let. U veškerého dlouhodobého majetku jsem zvolila zrychlený odpis, jelikož si myslím, že je to vhodnější pro začátek podnikání, vyjma ojetého pojízdného stánku (Fiat Fiorino), který budu odepisovat rovnoměrně.

**Tabulka č.24: Výpočet daňových odpisů dlouhodobého hmotného majetku (Vlastní zpracování)**

Předmět odpisování	2017	2018	2019	2020	2021
Dodávka	56 298	90 076	67 557	45 038	22 519
Pojízdný stánek	25 667	51 916	51 916	51 916	51 918
Pec na chleba	15 252	27 454	14 402	21 352	18 302
Chladicí box	6 839	10 941	8 206	5 470	2 734
Kávovar	11 523	18 437	13 828	9 218	4 608
<b>CELKEM</b>	<b>115 579</b>	<b>198 824</b>	<b>165 909</b>	<b>132 994</b>	<b>100 081</b>

Přehled daňových odpisů ukazuje tabulka č. 24 a přehled účetních odpisů ukazuje tabulka č. 25.

**Tabulka č.25: Výpočet účetních odpisů dlouhodobého hmotného majetku (Vlastní zpracování)**

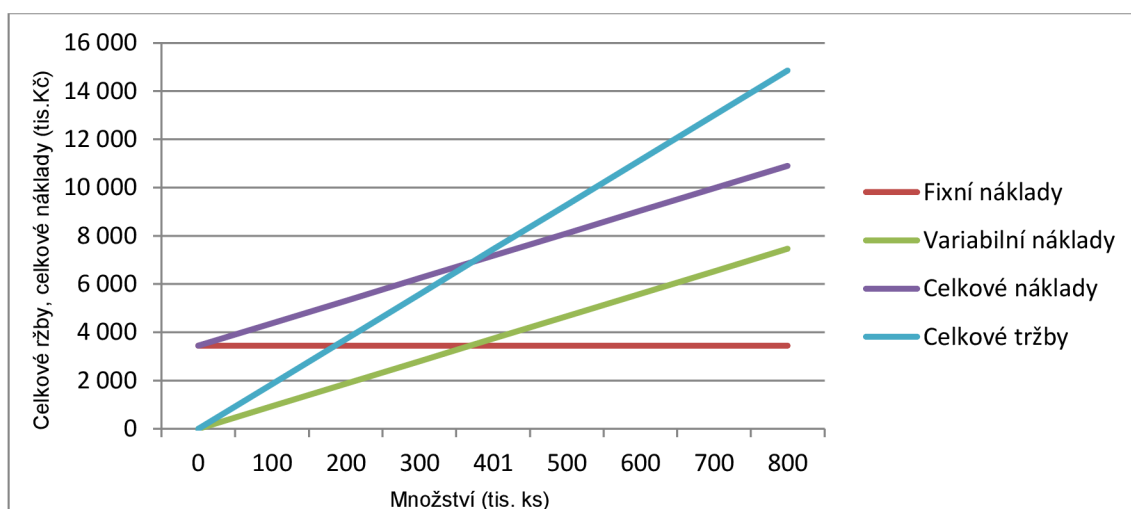
Předmět odpisování	Počet odpisovaných let	Měsíční sazba účetního odpisu (Kč)
Dodávka	10	2 345,73
Pojízdný stánek	8	2 430,56
Pec na chleba	20	317,73
Chladicí box	5	569,83
Kávovar	3	1 600,39
<b>CELKEM ZA 12 MĚSÍCŮ</b>		<b>90 984</b>

## 19.2 Realistická varianta

V této kapitole nastíním vývoj podnikání společnosti Chlebový ráj, s.r.o. Realistická varianta počítá s počtem prodeje 363 dní v roce a přes svátky bude tato doba zkrácena, tzn. že se odpracuje celkem 360,83 dní v běžných pracovních dobách. Před Třineckými železárnami v Třinci a v Třinci-Konské je pracovní doba 8 hodin. V kavárně je otevřeno 11 hodin denně, ve výrobě 8 hodin a v Českém Těšíně je otevřeno 12 hodin denně.

O sobotách a nedělích se počítá s menším prodejem výrobků o 20%, vyjma zmrzliny a krajíců chleba s balenými croissanty, bagetami. Tržby zmrzliny zůstávají o víkendech ve stejné výši jako ve všední dny a u krajíců chleba, balených croissantů a baget prodej klesne o 50%, jelikož studenti nejsou ve školách a většina zaměstnaných mají v sobotu a neděli volno. O svátcích se předpokládá snížení tržeb jednotlivých výrobků o 50% vlivem zkrácené pracovní doby. Je počítáno i s sezonností prodeje zmrzliny, který bude v letních měsících (květen až září) větší než v zimě (říjen až duben) o 68%.

Od roku 2019 počítám s navýšením dodavatelských cen (plynu, elektřiny, vody, materiálů a zboží, nájmu kamenné provozovny a výroby) a mzdových nákladů o 2%, vlivem inflace. Od roku 2019 se počítá i se snížením havarijního pojištění za dodávku, jelikož dochází k stárnutí majetku, tím pádem má menší hodnotu. V roce 2021 dojde k zvýšení tržeb výrobků o 3%, vlivem zvýšení cen výrobků.



Graf č.3: Bod zratu reálné varianty v tisících (Vlastní zpracování)

Z rozvahy v příloze č.9 vyplývá, že firma vykazuje k 31.12.2017 celková aktiva ve výši 2 880 559Kč, z nich 21% tvoří dlouhodobý majetek, 70% oběžná aktiva (66% krátkodobý finanční majetek) a časové rozlišení v 9%. Pořízený drobný majetek je dle zákona o dani z příjmu možno rozdělit do časového rozlišení na 2 roky.

Z výkazu zisku a ztráty, který je zobrazen v příloze č.9 můžeme vidět, že firma dosahuje zisku už v prvním roce podnikání. V roce 2017 společnost dosáhne zisku ve výši 430 782Kč, tzn., že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje 14,95%. V roce 2021 je zisk až 613 727Kč vlivem zvýšení tržeb, tzn. že zisk vzrostl o 42,47%. Rentabilita kapitálu se snížila na 13,22%, vlivem ponechávání ročních zisků ve firmě, jako nerozdělený zisk minulých let. Co se týče peněžních příjmů, tak z přílohy č.9 je vidět, že firma dosahuje dobré likvidity. Oběžná aktiva pokrývají 4krát krátkodobé cizí zdroje. Firma je schopná zaplatit z krátkodobého finančního majetku leasingové splátky pro další období. Zbývající část peněžních prostředků je ponechána ve firmě jako rezerva na mimořádné či negativní události ve formě nerozděleného zisku.

Po pěti letech podnikání a bezproblémovém chodu společnosti bude mít peněžní prostředky na úrovni 4 849 044Kč. Doba návratnosti investice ve výši 2 000 000Kč by měla být po 3 letech podnikání.

Z bodu zvratu (graf č.3) je vidět, že firma bude zisková od 372,565 tis. kusů. Za rok se vyrobí ve firmě 400,789 tis. kusů, to znamená, že firma už v prvním roce podnikání dosahuje zisku v celkové hodnotě 430 782Kč, jak můžeme vidět i z výkazu zisku a ztráty či rozvahy.

### **19.3 Optimistická varianta**

Optimistická varianta vychází z reálné kalkulace. V prvním roce budu počítat s vyšší poptávkou po výrobcích. Reakcí bude s absolutní vytíženou kapacitou zvýšení cen sortimentu o 5% po půlročním provozu. Půl roku je myslím si vhodná doba, abychom věděli, jestli je to trvalá poptávka nebo startovací přebytek po nových výrobcích, který se po čase utlumí.

Pokud bude po našich výrobcích stále vyšší poptávka než nabídka, pak po roce otevřeme novou pojízdnou provozovnu např. při Třineckých železárnách. Obsluha

a pekaři nám postačí, jelikož jeden zaměstnanec pro obsluhu kavárny je optimální a tím se uvolní místo pro výrobu. Pokud by nestačil, bude potřeba zaměstnat brigádníky na dohodu o provedení práce. Dojde tedy k zvýšení nákladů na pořízení pojízdného přívěsu, který opět vezmeme na leasing, nákladů na pronájem veřejného prostoru a nákladů na energie pro pojízdný přívěs. Zvýší se i spotřeba dřeva pro pečení více pecnů. Na druhé straně dojde také ke zvýšení prodeje výrobků s předpokládaným zvýšením o 25% a celkové náklady stoupnou o 3,8%.

V druhém roce se firma bude zaměřovat na uspokojení zákazníků a zvyšování jejich potřeb. V pronajatých prostorách v letním období je možné vybudování letní zahrádky, kdy bude potřeba dodatečná pracovní síla pro obsluhu. Nedostatek vyřešíme zaměstnáním brigádníka pro letní sezónu. V letní sezóně se zvýší počet prodaných zákusků a nápojů o 10% a zvýší se i proto náklady na nájem prostoru pro zahrádku.

V třetím roce po úspěšném startu a splnění plánů je možné se rozšířit, jelikož firma dosahuje vysokých zisků. Bude se brát v úvahu tedy otevření nové pojízdné provozovny v jiném městě, což je spojeno s vyššími náklady na obsluhu a výrobu. Další investicí bude rozšíření prostor pro výrobu, jelikož dosavadní už nebudou stačit.

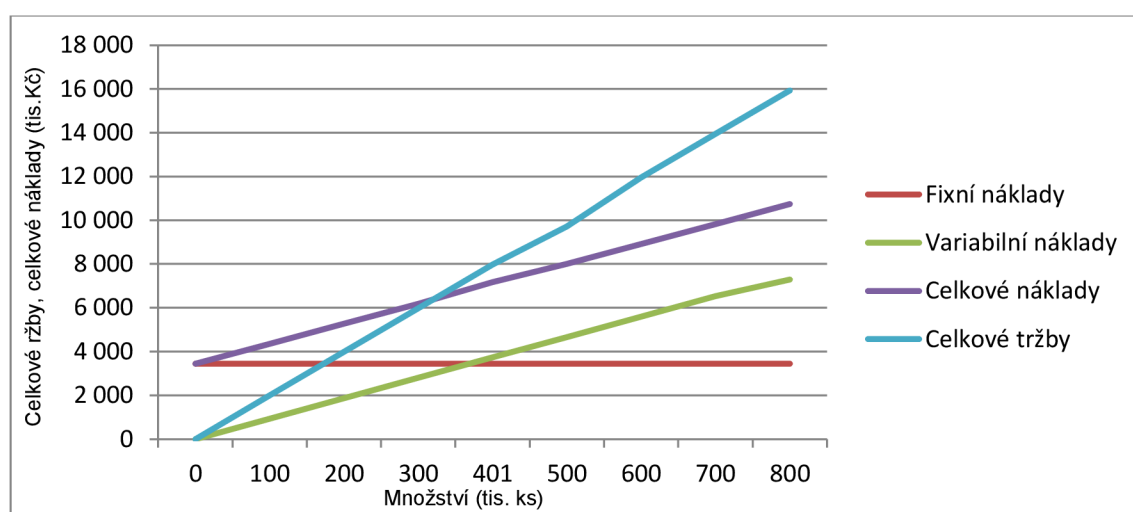
Po třech letech podnikání tedy Chlebový ráj, s.r.o. bude mít 6 provozoven, 9 zaměstnanců pro obsluhu a 7 zaměstnanců pro výrobu. Po roce 2019 dojde ke stabilizaci trhu a tržeb. Od roku 2020 dochází k navýšení cen plynu, elektřiny, vody, materiálů a zboží, nájmu kamenné provozovny a výroby o 2%, vlivem inflace. Vlivem inflace zvýším mzdy zaměstnancům od roku 2020 také o 2%. Od roku 2019 se sníží havarijní pojištění za dodávku, stejně jak v realistické variantě.

Z rozvahy v příloze č.10 vyplývá, že firma vykazuje k 31.12.2017 celková aktiva ve výši 3 430 889Kč, z nichž 17% tvoří dlouhodobý majetek, 75% oběžná aktiva (72% krátkodobý finanční majetek) a časové rozlišení v 8%. Do časového rozlišení je zahrnutý majetek, který bude v příštím roce převeden do nákladů.

Z výkazu zisku a ztráty, který je zobrazen v příloze č. 10 můžeme vidět, že firma dosahuje zisku už v prvním roce podnikání. V roce 2017 společnost dosáhne zisku ve výši 871 243Kč, tzn., že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje 30,34%. Zisk se oproti realistické variantě zdvojnásobil. V roce 2021 je zisk až 1 826 402Kč vlivem zvýšení

tržeb díky otevření nových provozoven, tzn. že zisk vzrostl o 2,1násobek oproti roku 2017. Zisk v roce 2021 oproti realistické variantě je o 3násobek vyšší. Rentabilita kapitálu v roce 2021 se snížila na 18,08%, vlivem ponechávání ročních zisků ve firmě.

Co se týče peněžních příjmů, tak z přílohy je vidět, že firma dosahuje dobré likvidity. Oběžná aktiva v roce 2017 pokrývají 4,5krát krátkodobé cizí zdroje a v roce 2021 pokrývají krátkodobé cizí zdroje 12,7krát. Firma i v této variantě je schopná zaplatit z krátkodobého finančního majetku leasingové splátky pro další období. Zbývající část peněžních prostředků je ponechána ve firmě jako rezerva na mimořádné či negativní události ve formě nerozděleného zisku.



**Graf č.4: Bod zvratu optimistické varianty v tisících (Vlastní zpracování)**

Bod zvratu v optimistické variantě nastává při 325,022 tis. kusů. V prvním roce firma vyrobí 400,788 tis. kusů výrobků. Dosahuje tedy zisku už v prvním roce podnikání, jak je vidět z výsledku hospodaření ve výkazu zisku a ztráty a konečné rozvahy.

Výkaz cash flow je přiložen na konci diplomové práce. Po pěti letech podnikání firma dosahuje 10 553 755Kč peněžních prostředků. Návratnost kapitálu je podle výkazu po 2 letech podnikání.

## 19.4 Negativní varianta

Jako největší riziko v začátcích podnikání považují snížení plánovaného odběru. Proto budu počítat s 70% plánovaným prodejem kusů ve všední dny po dobu 2 měsíců

od začátku podnikání. V soboty a neděle snížím prodej ještě o 20% tržeb a dále snížím prodej během svátků o 50%. Po této době stihnu zareagovat na snížení poptávky a snížíme výrobu. Jako majitelka musím propustit jednoho zaměstnance obsluhy, jelikož osobní náklady tvoří nejvyšší náklady společnosti a zaměstnanec je ještě ve zkušební lhůtě. Pokud by se poptávka zvýšila, firma musí mít 6 zaměstnanců ve výrobě aby se dalo na toto zvýšení lépe reagovat (zvýšením vyráběného množství).

Pokud by i nadále byla odchylka mezi skutečnými a plánovanými tržbami, musela bych prozkoumat příčinu neúspěchu, zda je důvodem příliš velká konkurence, vysoké ceny, plán je nadhodnocen nebo se jedná o špatně umístěnou provozovnu, kde je malá frekvencovanost zákazníků. Problém se zlým umístěním vyřeší přesunutí pojízdné provozovny do jiného místa, což zabere čas a budeme muset snížit prodej, abychom snížili ušlé tržby na co nejméně.

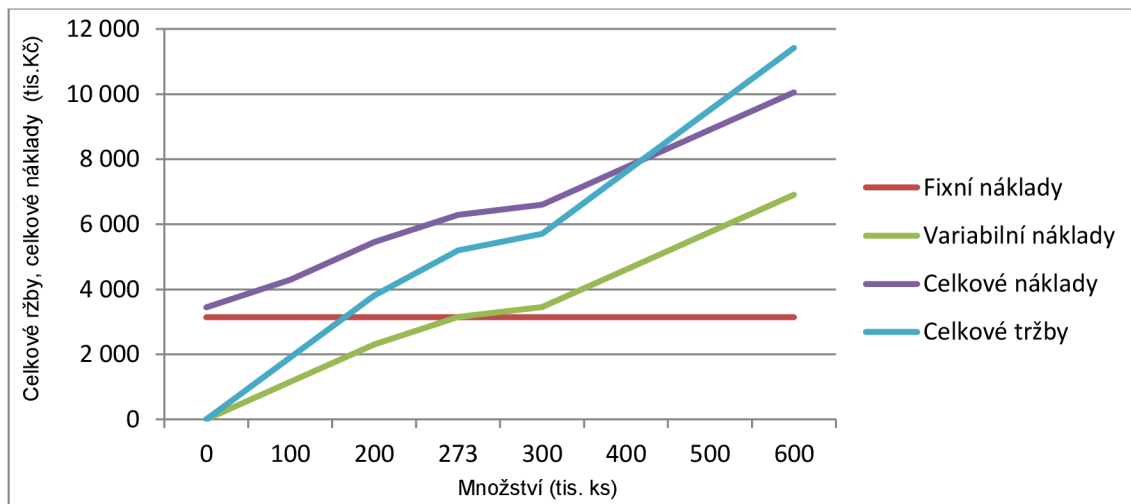
V roce 2018 jsem počítala s dodatečným investováním (oproti realistické a optimistické variantě) do marketingových materiálů pro propagaci společnosti a tím navýšila prodej na 90% reálných tržeb. V tomto roce pro snížení finančních prostředků v zásobách, budou zásoby objednávány v týdenních intervalech. V kalkulaci budu uvažovat o snížení stavu prodeje v rozmezí dvou let a po této době bych sestavila nový plán prodeje vyhovující podmínkám nebo přesunula provozovnu jinam, abych zamezila dalšímu snižování prodeje a tržeb.

V roce 2019 se počítá už s reálnou variantou výnosů a nákladů, kdy dochází k zvyšování některých dodavatelských cen o 2%, jak u reálné varianty a v roce 2021 dojde v konečné fázi k zvýšení prodeje o 3%.

Z rozvahy v příloze č.11 vyplývá, že firma vykazuje k 31.12.2017 celková aktiva ve výši 1 507 305Kč, z nich 40% tvoří dlouhodobý majetek, 42% oběžná aktiva (37% krátkodobý finanční majetek) a časové rozlišení v 18%. Do časového rozlišení je zahrnutý majetek, který bude v příštím roce převeden do nákladů.

Výsledek hospodaření jak je vidět z přílohy č.11 je v prvních dvou letech negativní. Je tedy důležité sledovat vývoj prodeje a reagovat na snížení, co nejdříve to jen jde. Základní kapitál ve výši 2 000 000Kč pokryje ztrátu za dvě roční období, ale pokud by

firma dosahovala ztráty i v dalších obdobích musela by si vzít úvěr. Podnik dosahuje v roce 2019 rentability vlastního kapitálu 73,41% a v roce 2021 dosahuje 26,73%



**Graf č.5: Bod zvratu negativní varianty v tisících (Vlastní zpracování)**

Bod zvratu znázorněný v grafu č. 5 je při 418,435 tis. kusů, a v roce 2017 je vyrobeno 273,095 tis. kusů výrobků. V roce 2018 je vyrobeno 317,528 tis. kusů, tím pádem je podnik stále ve ztrátě, jak můžeme vidět i z výsledku hospodaření v příloze č.11. Firma vykazuje zisk až v roce 2019, kdy změnila strategii podniku.

Z výkazu cash flow můžeme zaznamenat po pěti letech na bankovním účtu 2 648 990Kč. Pokud se firma dostane do reálné varianty, jako v roce 2019, 2020 a 2021 vzniká zisk a tento zisk po třech letech vrací investovaný kapitál majiteli.

## 20 Kritická místa

Pro založení podniku Chlebový ráj, s.r.o. sledávám hrozby (rizika) vypsání níže v tabulce. Dále je zde zobrazen stupeň pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika na firmu jako celek. Stupeň významnosti rizika je součin pravděpodobnosti a dopadu rizik. Z tabulky č. 26 lze vidět, že nejvyšší riziko firmy je zvýšení konkurence a nízký prodej, tzn. nedodržení prodejního plánu firmy, které je pro firmu silným rizikem, ale v dlouhodobém horizontu může přejít do zničujícího rizika. Z druhé stránky věci lze postřehnout, že neexistuje riziko, které by bylo zanedbatelné, tzn. že je potřeba brát důraz na všechny zmíněné rizika. V posledním sloupci je znázorněno doporučení metody k řešení rizik podle Raise a Doskočila (2007, s. 86), které jsem uvedla v teoretické části. Pro vysokou tvrdost dopadu a vysokou pravděpodobnost výskytu



jsem zvolila hodnoty 51-100 a pro nízkou tvrdost dopadu a pravděpodobnost výskytu hodnoty 0-50.

**Tabulka č.26: Identifikace rizik (Vlastní zpracování)**

Hrozba	Stupeň pravděpodobnosti vzniku rizika	Stupeň dopadu rizika	Stupeň významnosti rizika	Doporučená metoda pro řešení problému rizika
Zvýšení konkurence	90	88	7920	Vyhnutí se riziku, redukce
Slabý prodej	70	80	5 600	Vyhnutí se riziku, redukce
Nedodržení plánu výroby	51	70	3 570	Vyhnutí se riziku, redukce
Malá reakce na marketingové kampaně	50	70	3 500	Pojištění
Nezískání souhlasu pro umístění provozovny	30	90	2 700	Pojištění
Velká zmetkovitost	45	60	2 700	Pojištění
Nevhodný výběr lokality pro provozovny	30	80	2 400	Pojištění
Neproloužení nájemní smlouvy	20	100	2 000	Pojištění
Porucha stroje (trouby, lednice, atd.)	40	50	2000	Pojištění
Neschopnost splácet závazky	20	90	1 800	Pojištění
Zvýšení cen materiálů	40	40	1 600	Zadržení
Vysoká fluktuace zaměstnanců	30	40	1 200	Zadržení
Nedodržení hygienických předpisů	10	100	1 000	Pojištění
Nerealistický plán	10	100	1 000	Pojištění
Nedostatek surovin	30	30	900	Zadržení
Odcizení majetku	10	90	900	Pojištění
Nedodání surovin	20	40	800	Zadržení
Opoždění v plánu	25	30	750	Zadržení
Škoda na majetku způsobená zaměstnancem	10	60	600	Pojištění
Zvýšení fixních nákladů	20	30	600	Zadržení
Onemocnění zaměstnance	40	10	400	Zadržení

V níže uvedené tabulce jsou popsány velikosti (stupně) pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti dopadu pro firmu, nutné k výpočtu významnosti rizika.

**Tabulka č.27:Kategorizace pravděpodobnosti a dopadu výskytu hrozby (Vlastní zpracování)**

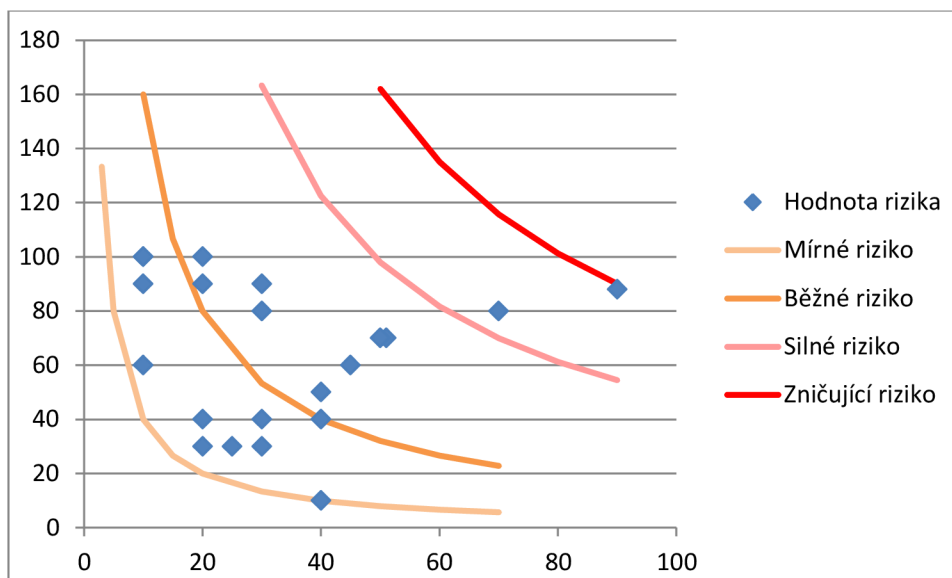
Pravděpodobnost vzniku	Stupnice pravděpodobnosti	Dopad rizika	Stupnice dopadu
Téměř nemožná	0-19	Zanedbatelný	0-19
Velmi nepravděpodobná	20-39	Mírný	20-39
Běžná	40-69	Běžný	40-69
Pravděpodobná	70-89	Silný	70-89
Téměř jistá	90-100	Zničující	90-100

Z tabulky č. 27 podle hodnot rizik můžeme rozdělit jednotlivé rizika do kategorií: zanedbatelná rizika, mírná rizika, běžná rizika, silná rizika a zničující rizika, které jsou následně zobrazeny v mapě rizik. Čím větší hodnota významnosti rizika, tím více riziko ovlivňuje bezproblémový chod společnosti. Dle definovaných hodnot může maximální významnost rizika nabývat hodnoty 10 000.

**Tabulka č.28: Kategorizace rizik (Vlastní zpracování)**

Významnost rizika	Stupeň významnosti rizika
Zanedbatelná	0-361
Mírná	400-1 521
Běžná	1 600-4 761
Silná	4 900-7 921
Zničující	8 100-10 000

Z níže uvedeného grafu č. 6 je pomocí indiferenčních křivek znázorněna mapa rizik rozdělující jednotlivé hodnoty rizika na zanedbatelná rizika, mírná rizika, běžná rizika, silná rizika a zničující rizika. První indiferenční křivka (mírná křivka) znázorňuje všechny zanedbatelná rizika, které leží pod touto křivkou a mírná rizika, které leží nad touto křivkou. Další indiferenční křivka (běžná křivka) znázorňuje všechna běžná rizika, které leží mezi běžnou a silnou křivkou. Silné riziko leží mezi silnou a zničující křivkou a zničující riziko by leželo poza zničující křivkou.



**Graf č.6: Mapa rizik (Vlastní zpracování)**

Z grafu mapy rizik, že jedna hrozba, konkrétně zvýšení konkurence s nejvyšší hodnotou patří do silné oblasti.

## 20.1 Opatření ke snížení rizik

V této podkapitole budou navržena opatření ke snížení rizik, která mohou nastat během provozování pekárno-cukrárny a mohou ohrozit chod společnosti. Seřazení rizik bude od nejvyšší hodnoty významnosti po nejmenší.

### Zvýšení konkurence

Toto riziko je nejzávažnější, jelikož snížení prodeje může být způsobeno právě zvýšením konkurence na trhu. Jedná se ale o pozdní riziko, jelikož konkurenti nevstoupí do odvětví ze dne na den, ale musí si projít všemi náležitostmi pro založení podniku. Opatřením aby konkurence neodlákala naše zákazníky, je stálé sledování potřeb zákazníků, jejich uspokojování a budování u nich loajality. Navázání s nimi kontakt aby věděli, že jsou součástí naší společnosti.

### Nízký prodej

Jedná se o nedodržení prodejního plánu. V negativní kalkulaci, ve finanční části, bylo zahrnuto snížení prodeje o 70%, což vede ke ztrátě. Jedná se o největší riziko podnikání, jelikož může vést v dlouhodobém horizontu k zrušení firmy. Firma se může

dostat do problému s likviditou a placením fixních nákladů. V takovém případě navrhuji, aby každý týden majitel kontroloval své náklady a tržby a aby podle toho reagoval. Pro snížení prodeje navrhuji zvýšit marketingové nástroje, pro zvýšení povědomí o společnosti a jejich výrobě. Navrhuji např. udělat jednou týdně na začátku podnikání ochutnávky výrobků a rozdávání letáků potenciálním zákazníkům v okolí Třince např. před vlakovým nádražím nebo autobusovým nádražím a v okolí Českého Těšína např. před nemocnicí, na autobusovém stanovišti a před středními školami. Dalším řešením může být přemístění mobilní provozovny na jiné místo.

### **Nedodržení plánu výroby**

Jedná se o riziko, které vede ke snížení prodeje vlivem nedodržení plánu výroby. Navrhuji, aby se majitel zaměřil na důvod, proč není dodržován plán výroby, např. vlivem onemocnění zaměstnance, nedodržováním pracovní doby zaměstnancem, špatně určeného plánu výroby, nedostatek vybavení, nedostatek surovin, atd. a navrhnout řešení situace problému, tzn. nahradit nemocného zaměstnancem jiným či brigádníkem, upozornit zaměstnance na porušení pracovní doby a pokud bude problém přetrvávat, tak se se zaměstnancem rozloučit, nadefinovat nový plán výroby, koupit potřebné vybavení, zlepšit vztahy s dodavateli a objednávat dříve materiál a suroviny. Nedostatek zásob je možné vyřešit nákupem surovin v hypermarketech, změnou dodavatele či změnou výrobního programu, který se vyrobí ze surovin, které jsou na skladě.

### **Malá reakce na marketingové kampaně**

Toto riziko také vede k snížení prodeje a je důležité mu zamezit. Majitel musí zjistit důvod malé reakce, jestli důvodem je malé oslovení potenciálních zákazníků, malý zájem o produkt, malý rozpočet pro reklamní kampaně či nevhodné místo oslovování. Tyto důvody lze vyřešit formou zvýšení počtu brigádníků pro větší oslovování lidí na ulicích, zvýšení rozpočtu pro reklamu, najít jiné místo či jiné prostředky oslovování zákazníků. Malý zájem o produkt můžeme vyřešit přenesením prodejny do jiného místa, což je u mobilních provozoven nízko nákladové, ale musíme zajistit povolení a pronájem místa.

### **Nezískání souhlasu pro umístění provozovny**

Jedná se o umístění mobilních provozoven v lokalitách určených k prodeji se schválením majitele pozemku. Pokud neschválí prodej na uvedeném místě, majitel společnosti bude muset najít jiné a projít si schvalovacím řízením znovu.

### **Velká zmetkovitost**

V pekařství a cukrářství se jedná o běžnou věc, která vznikne spálením, nevhodnou úpravou či jinou neopatrností. Zmetkovitost lze snižovat vzděláváním zaměstnanců a vzájemným sdílením dobrých zkušeností. Navrhují snižovat riziko zmetkovitosti zavedením finančního postihu zaměstnanců s nadprůměrnou tvorbou zmetku.

### **Nevhodný výběr lokality pro provozovny**

Jedná se o riziko, které vede k snížení prodeje. Majitel musí reagovat na tuto situaci co nejdříve. Jelikož jako firma máme 3 mobilní provozovny, tak není až tak velký problém přemístit danou provozovnu na jiné místo, musí se však sjednat pronájem a cena pozemku a schválení pro provozování živnosti na daném místě. Co se týče kavárny (kamenné provozovny) jedná se o nákladnější proces, jelikož by se muselo vyhledat nové místo, přemístit veškeré vybavení, dát aktuální provozovnu do původního stavu, předělat nové místo a muselo by se řešit, jestli přenést výrobu nebo ji ponechat na aktuálním místě.

### **Neprodloužení nájemní smlouvy**

Jedná se o riziko s velkým dopadem pro firmu, protože by se musela zavřít jak výroba, tak kavárna. Smělo by se prodávat jen na mobilních provozovnách, ale otázkou by zůstávalo, jestli by bylo co. Náhradní řešení by muselo být přenést výrobu někde jinde, např. do vlastních bytů, kde samozřejmě nejsou pece pro chleba. Nájemní smlouva se ale nevypovídá ze dne na den, je to protizákonné, pokud jsme neporušili nájemní smlouvu závažným způsobem. Jako nájemci máme právo na 3 měsíční výpovědní lhůtu, ve které je nezbytné najít další pronájem nebo koupit prostory a přestěhovat se.

## **Porucha stroje**

Jedná se o riziko, které může snížit prodej výrobků, tzn. o riziko s velkým dopadem pro firmu.

Na štěstí nemáme ve výrobě provozní stroje, které by byly jen po jednom kuse, např. máme 2 trouby, 2 pece, 3 ledničky. Pokud se pokazí např. trouba je potřeba ihned kontaktovat opraváře. Pro úsporu času při hledání je potřeba se domluvit předem s nějakým opravářem a domluvit se s ním na opravě i v neděli nebo sobotu. Bylo by vhodné, aby byl co nejbližší provozovny, tzn. ideálně z Třince.

## **Neschopnost splácet závazky**

Pokud dojde k zvýšení nákladů nebo ke snížení tržeb, může dojít k neschopnosti splácet závazky dodavatelům. Řešením je požádat dodavatele na dobu nezbytně nutnou o prodloužení doby splatnosti závazků. Běžná doba splatnosti se pohybuje okolo 14-30 dní. Pro začínající podniky platí 14 dní. To znamená prodloužit dobu splatnosti na 30 dní a vyřešit problém s náklady či tržbami.

## **Zvýšení cen materiálů**

Se zvýšením cen materiálů musíme počítat každoročně o očekávanou inflaci. Pokud se zvýší ceny materiálů, musíme zvýšit ceny produktů a následně vyměnit dodavatele (pokud bude nějaký levnější). Je dobré v tomto směru udržovat dobré vztahy s dodavateli, jelikož je známo, že každý zákazník má jiné podmínky.

## **Vysoká fluktuace zaměstnanců**

V první řadě musíme zjistit důvod nespokojenosti zaměstnanců ve firmě. Důvody mohou být: zlé pracovní podmínky, malá odměna za práci, nepříjemná atmosféra vlivem nějakého jiného zaměstnance. Dalším krokem je zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců.

## **Nedodržení hygienických předpisů**

Jedná se o závažné riziko, které by mohlo za zvlášť velké porušení vést ke zrušení společnosti. Na hygieně nebudeme šetřit a budeme naše provozovny udržovat v čistotě,

podle předpisů a zákonů. Na čistotu a skladování potravin bude zvláště kladen důraz. Pro úklid v kamenné provozovně máme jednoho zaměstnance. Na pojízdných provozovnách budou muset dbát na čistotu samotní zaměstnanci obsluhy. Je nutno znát všechny předpisy a nařízení, které jsou zahrnuty v zákonech a pro začátek požádám zkušeného majitele pekárny či cukrárny pro zhodnocení dodržování hygienických předpisů na pracovištích či přímo hygienika. Pokud budou zjištěny nedostatky, budeme je muset co nejrychleji vyřešit.

### **Nerealistický plán**

Riziko, že plán byl vytvořen, jako nereálný existuje. Může nastat chyba kalkulací, že plán byl moc optimistický a zisk nebude odpovídat. Nebo může nastat situace, že v podnikatelském plánu je někde chyba. Pokud víme ještě před začátkem podnikání, že je v podnikatelském plánu chyba, např. někdo nás na to upozorní, musíme ho přepracovat. Pokud je podnikatelský plán v pořádku, tak ho musíme během začátku sledovat a kontrolovat, jestli se cíle plní či nikoliv. Velké odlišnosti je potřeba řešit např. snížení výroby v závislosti na počtu zákazníků.

### **Nedostatek surovin**

Jak už bylo naznačeno v riziku nedodržení výrobního plánu, náhradním řešením, pokud bude nedostatek zásob surovin je zajet nakoupit do nejbližšího supermarketu nebo hypermarketu, objednat suroviny u dodavatelů a zvýšit množství dodávek nebo zvýšit četnost dodávek.

### **Odcizení majetku**

Řešením tohoto rizika je pojištění dlouhodobého majetku společnosti. Pojištění dvou mobilních provozoven je v rámci leasingových splátek.

### **Nedodání surovin**

Je potřeba mít dobré vztahy s dodavateli a budovat je. Pokud dodavatel nedodá suroviny v dohodnutém termínu je potřeba zjistit důvod a pak jej řešit společně. Pokud se opakují zpožděné dodávky, pak je potřeba změnit dodavatele.

### **Opoždění v harmonogramu vzniku společnosti**

Jedná se o méně pravděpodobné riziko, jelikož z harmonogramu vyplývá, že v činnostech je dostatečná rezerva. Nepočítá se s zřizování podnikání v sobotu či neděli, tím pádem, pokud bude nějaká činnost ve skluzu, budu muset pracovat i o víkendech.

### **Škoda na majetku způsobená zaměstnancem**

Riziko jde vyřešit způsobem, kdy majitel doporučí svým zaměstnancům pojištění zodpovědnosti za škodu z výkonu povolání, které slouží pro zaplacení poškozeného majetku zaměstnavatele do výše 4,5 násobku hrubé měsíční mzdy zaměstnance.

### **Zvýšení fixních nákladů**

Při zvýšení cen pronájmu je potřeba mít dobré vztahy s pronajímatelem, dát mu zvýhodněné ceny výrobků naší společnosti. Jednat s ním, jako s nejlepším zákazníkem. Investice do strojů a zařízení je zohledněno v odpisech. Pro nákup nových strojů budeme co nejvíce lpět na finančním leasingu, abychom měli co nejmenší výdaje. Po zvýšení cen je potřeba přepočítat cash flow a výsledek zisku a ztráty podniku a případně zvýšit ceny produktů.

### **Onemocnění zaměstnance**

Toto riziko nelze eliminovat, jen se na něj připravit a snížit co nejmenší dopad pro firmu. Pokud by se jednalo o krátkodobé onemocnění, pak by se musela zorganizovat práce tak, aby někteří zaměstnanci pracovali přesčasy za vyšší mzdu nebo zaměstnat brigádníky. Pokud by se jednalo o dlouhodobou nepřítomnost zaměstnance, muselo by se zaměstnat další pomocnou sílu do doby, kdy se vrátí.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský plán pro založení cukrárny a pekárny v Třinci a Českém Těšíně s názvem Chlebový ráj, s.r.o. Jedná se o umístění tří pojízdných přívěsů v Třinci a Českém Těšíně. Výrobna bude umístěna v Třinci s kavárnou a posezením pro zákazníky. Pro podnikatelský plán jsem zvolila formu podnikání jako společnost s ručením omezeným. Podnikatelský plán je zpracován ve finanční části podle tří variant: realistické, optimistické a negativní. Všechny varianty počítají s vstupním kapitálem 2 000 000Kč. Hlavní činností firmy je výroba chleba, který si může pomoci našeho e-shopu na internetových stránkách objednat podle jeho požadavků. Jako diverzifikaci použiju pro zákazníky e-shop, na kterém si mohou vybrat mouku, přísady do chleba (např. olivy, sušené rajčata, semínka, pivo, atd.). Úspěch podnikání stavím na inovaci cukrářských a pekařských výrobků a přiblížení se zákazníkům pomocí e-shopu. Dále úspěch závisí na vybrané lokalitě, což podle mého názoru místo podnikání firmy je ve strategických a frekventovaných místech. Další pozitivum pro podnikání je, pokud podnikatel zná místo, kde chce podnikat. Současnost upozorňuje na různé nekvalitní potraviny a lidé si z toho berou ponaučení. Na zákazníky budeme cílit pomocí našeho e-shopu, kde si mohou objednat chléb podle jejich požadavků a jiné pekařské výrobky.

Ve své diplomové práci jsem provedla analýzu obecného a oborového okolí, které nasvědčovaly rozvoji podnikání a příznivým podmínkám na trhu. Dotazníkové šetření potencionálních zákazníků ze Slezska je přívětivé. Ve finanční části jsem zjistila, že návratnost investice v realistické variantě by mohlo být už ve třetím roce podnikání. Jako cizí zdroj byl využit leasing pro pořízení dvou pojízdných provozoven. Leasing ovlivňuje pozitivně výkaz o peněžních tocích a zvyšuje výsledek hospodaření, což je pro začátek podnikání důležité. Zpracováním finančního plánu jsem došla k závěru, že firma Chlebový ráj má možnost proniknout na trh a vybudovat si na místním trhu stabilní pozici. Je možnost i po několika letech aby firma se rozrostla a expandovala do dalších regionů. V poslední části diplomové práce jsem se zabývala riziky, která mohou ovlivnit podnikání a navrhla jsem opatření pro jejich zmírnění či eliminaci.

Dle mého názoru jsem cíl diplomové práce splnila a je potřeba je realizovat.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## KNIŽNÍ ZDROJE

ČERVENÝ, R.; HANZELKOVÁ M.; HANZELKOVÁ A. a Jiří FICBAUER. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, s. 211. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 173. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAFARNEJAD , M. SALIMI. *Grey topsis method for supplier selection with literature and Delphi criteria in an auto company*. *Academ Arena* 2013;5(12):40-46] (ISSN1553-992X)

KORÁB, V.; MIHALISKO, M.; VAŠKOVIČOVÁ, J. *Založení a řízení podniku*. Brno: CERM akademické nakladatelství, 2008, s. 155. ISBN: 978-80-214-3792- 0.

KURSOVÁ, P., MAREŠ, J., RUDOLSKÝ, Z., BOJKO, R. *Financování malých a středních podniků*. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, 2012, s. 99

PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005, s. 100. ISBN 80-260-2064-2.

RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, s.152. ISBN 978-80-214-3510-0.

RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1.1.2014*. Vyd. 2., aktualiz. Liberec: VÚTS, 2014, s. 148. ISBN 978-80-87184-43-1.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, s. 200. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, s.199. ISBN 978-80-7179-926-9.

TICHÝ, L. *Kupní smlouva v novém občanském zákoníku: komentář : [§ 2079-2183]*.

Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, s. 504. Beckovy komentáře. ISBN 978-80-7400-521-3.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd.*

Praha: Grada, 2005, s. 304. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

AMSP. Projekt „Svou cestou – Young Business“. [online]. 22.4.2013. [cit. 2015-11-19].

Dostupné z: <<http://www.amspace.cz/projekt-svou-cestou-young-business>>

AR ČR. *Agrární komora České republiky*. [online]. ©2010-2011. [cit. 2015-11-25].

Dostupné z: <<http://www.agrocr.cz/>>

ASSECO SOLUTIONS. *Legislativní změny v účetnictví podnikatelů v roce 2016 – metodické pokyny*. [online]. ©2015 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z:

<<https://forum.helios.eu/orange/doc/cs>>

AUTOVIA. *Prívěsy*. [online]. [cit. 2016-30-01]. Dostupné z:

<<http://www.autovia.cz/privesy/ojete-bazar/skrinove-bazar/stanky-kiosky-bazar/ew-25-4.htm>>

BEZPLATNÁ PRÁVNÍ PORADNA. *Změny v právní oblasti od 1.1.2016 - co nás čeká a nemine?* [online]. 3.1.2016. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z:

<<http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/navrhy-novely-nove-zakony/24558-zmeny-v-pravni-oblasti-od-112016-co-nas-ceka-a-nemine.html>>

BUSINESSINFO. *Obchodní korporace - založení a vznik*. [online]. 1.1.2014. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>>

BUSINESSINFO. *Živnostenské podnikání*. [online]. 20.1.2015. [cit. 2015-11-17].

Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/zivnostenske-podnikani.html>>

BUSINESSINFO. *Regionální poradenská a informační centra* [online]. 11.2.2011. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/regionalni-poradenska-a-informacni-1869.html>>

BUSINESSINFO. *Daňové změny 2016 ve znamení boje s nepláči.* [online]. 7.12.2015. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/danove-zmeny-2016-ve-znameni-boje-s-neplatici-71527.html>>

CAFÉ ČÍTÁRNA. *O kavárně.* [online]. [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <<http://cafecitarna.cz/o-kavarne/>>

CAKE ART. In: Facebook [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/Cake-Art-155886188770531/?fref=ts>>

CEBRE, *O CEBRE* [online]. ©2002-2015. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://www.cebrecz.cz/o-cebrecz/>>

CITROEN. *Citroen Berlingo Furgon.* [online]. 5.1.2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <[http://www.citroen-plzen.cz/files/berlingo\\_furgon.pdf](http://www.citroen-plzen.cz/files/berlingo_furgon.pdf) >

CRR ČR. *O nás.* [online]. ©2011-2015. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <<http://www.crr.cz/cs/crr/o-nas>>

CUKRÁRNA NA NÁBŘEŽÍ. In: Facebook [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/CukramanaNabrezi/?fref=ts>>

CZECHINVEST. *O CzechInvestu.* [online]. ©1994–2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupný z: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>

ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, *Program INOSTART (záruky za úvěry začínajícím podnikatelům)* [online]. ©2004. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://www.cmzrb.cz/podpora-maleho-a-stredniho-podnikani/program-inostart>>

ČNB. *Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi.* [on-line] ©2003-2015. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <[https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody\\_a\\_prinosy\\_oslabeni\\_koruny.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html)>

ČNB. *ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, potvrdila kurzový závazek.* [on-line] 4.2.2016. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2016/20160204\\_meno\\_ve\\_rozhodnuti.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2016/20160204_meno_ve_rozhodnuti.html)>

ČSÚ. *Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů - Česká republika a kraje - 2011.* [on-line] 15.11.2012. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/07000-12-n\\_2012-14](https://www.czso.cz/csu/czso/07000-12-n_2012-14)>

ČSÚ. *Organizační statistika* [online]. 2015. [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30831>>

ČSÚ. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji ve 3. čtvrtletí 2015.* [on-line] 4.12.2015. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2015>>

ČSÚ. *Spotřeba potravin - 2014.* [on-line] 3.12.2015. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2014>>

ČSÚ. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje – 2015.* [on-line] 29.12.2015. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2015>>

ČSÚ. *Výdaje na výzkum a vývoj financované z podnikatelských zdrojů.* [on-line] 2014. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page>>

DOING BUSINESS. Data. *Doingbusiness.org* [online]. ©2015. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/data/distance-to-frontier>>

EHUTNIK.CZ. *Ceník inzerce.* [on-line] 1.1.2016. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <[www.ehutnik.cz](http://www.ehutnik.cz)>

EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků. Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. 26.4.2006. [cit. 2015-11-20]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-uzivatelska-prirucka-4128-cz.pdf>>

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES ČR s.r.o., Fiat Fiorino [online]. ©2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <<http://www.fiatprofessional.cz/modely/fiorino--preprava-zbozi/#params&block360=0&block389=0&block392=0>>

GASTROMANIA.CZ. *Bar*. [online]. ©2011-2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <[http://www.gastro-mania.cz/bar\\_1/zarizeni/kavovary/pakove/dvoupakove/espresso-kavovar-dvoupakovy-475x563x530-mm?gclid=CjwKEAjwlq24BRDMjdK7g8mD6BASJABBI8n3m5NsUSQ\\_45osdQps6Fpq5f6IG0k23vo\\_T\\_Aq2gX60hoCHt7w\\_wcB](http://www.gastro-mania.cz/bar_1/zarizeni/kavovary/pakove/dvoupakove/espresso-kavovar-dvoupakovy-475x563x530-mm?gclid=CjwKEAjwlq24BRDMjdK7g8mD6BASJABBI8n3m5NsUSQ_45osdQps6Fpq5f6IG0k23vo_T_Aq2gX60hoCHt7w_wcB)>

GASTRONOM 98. *Chladicí boxy, mrazicí boxy*. [online]. ©2010-2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <<http://www.gastronom98.cz/produkt/chladici-box-polair-kxh-4-41-1360-x-1960-x-2200-pozink-podlaha>>

HAVLÍČEK, K. *Muži stagnují, ženy přebírají podnikatelské kormidlo*. In: *Ekonomický deník.cz* [online]. 26.6.2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <<http://ekonomicky-denik.cz/muzi-stagnuji-zeny-prebiraji-podnikatelske-kormidlo>>

HOLEC, ZUSKA & PARTNEŘI. *Založení s.r.o. - za jak dlouho a za kolik?* In: *Holec-advokati.cz* [online]. 20.3.2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <<http://www.holec-advokati.cz/cs/publikace/aktuality/311>>

HOTEL VITALITY. *Cukrárna Café Maryša*. [online]. ©2010-2016 [cit. 2016-28-01]. Dostupné z: <<http://www.hotelvitality.cz/hotelova-cukrarna-cafe-marysa>>

I-BAZAR.CZ. *Přívěsy, návěsy*. [online]. ©2005 - 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <<http://inzerat.i-bazar.cz/2906746-pojizdne-obcerstveni-imbiss-fiat-ducato/>>

ILLÍK. *Naše produkty*. [online]. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://www.illik.cz/chleb>>

INETPRINT.CZ. *On-line kalkulace tisku letáků a plakátů*. [online]. ©2004–2015. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku>>

INTERNET INFO. Daňový portál. *Podnikatel.cz* [online]. ©2007–2016. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/danovy-portal>>

ITALSKÉPECE. *Pec na pizzu ZIO CIRO POSITANO 120* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: < <http://www.italskepece.cz/Pec-na-pizzu-ZIO-CIRO-POSITANO-120-d15.htm> >

KALKULÁTOR CEN ENERGÍÍ. *Dodávka elektrické energie pro firmy*. [online]. ©2012-2016. [cit. 2016-05-16]. Dostupný z: < <http://kalkulator.tzb-info.cz/cz/dodavka-elektricke-energie-pro-firmy>>

KÖNIGOVÁ, L. *Změny v účtování od 1. 1. 2016*. [online]. 2016. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <<http://www.vasdanovyporadce.cz/zmeny-v-uctovani-od-1-1-2016>>

LA ALMARE. In: Facebook [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/La-Almare-1084957521530084>>

LOVE CAKES. *Nabídka*. [online]. ©2015. [cit. 2016-01-28]. Dostupný z: <<http://www.lovecakes.cz/cz/nabidka>>

MEZERA, J., PLÁŠIL, M., NÁGLOVÁ, Z. *Panorama potravinářského průmyslu 2014*. In: *EAGRI.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <[http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2014\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2014_web.pdf)>

MLADÁ FRONTA DNES. Pro úspěšné podnikání jsou klíčové zkušenosti, shodují se podnikatelé. IDNES.cz [online]. 1.8.2011. [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/predchozi-zkusenosti-vam-pomohou-vybudovat-uspesnou-karieru-pbw/podnikani.aspx?c=A110721\\_1622051\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/predchozi-zkusenosti-vam-pomohou-vybudovat-uspesnou-karieru-pbw/podnikani.aspx?c=A110721_1622051_podnikani_zuk)>

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*. [online]. 24.9.2015. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <<http://www.mpo.cz/dokument164106.html>>

MPO. *Program Záruka 2015 až 2023*. [online]. 12.3.2015. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <<http://www.mpo.cz/dokument156852.html>>

MPO. Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME). [online]. 16.1.2014. [cit. 2015-12-27]. Dostupný z: <<http://www.mpo.cz/dokument146656.html>>

NIEDERMEIEROVÁ, J., KUDRNOVÁ, V., Změny v roce 2016: Minimální mzda vzroste, plátce DPH čekají nové povinnosti. In: *Hospodářské noviny Ihned.cz* [online]. 9.12.2015. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-64954790-zmeny-v-roce-2016-minimalni-mzda-vzroste-platce-dph-cekaji-nove-povinnosti>>

NVF. *O nás*. [online]. ©2011 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <<http://www.nvf.cz/o-nas>>

OPTIMTOP.CZ. Palivové dřevo. [on-line]. [cit. 2016-04-8]. Dostupné z: <<http://www.optimtop.cz/palivove-drevo/trinec/>>

PATRIOT. *V Třinci by chtěl podnikat každý. Alespoň podle výzkumu Město pro byznys*. [online]. 7.4.2016. [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <<http://www.patriotmagazin.cz/v-trinci-by-chtel-podnikat-kazdy-alespon-podle-vyzkumu-mesta-pro-byznys>>

PEKÁRNA BAJUSZ. *Nabídka*. [online]. ©2015. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://www.bajusz.cz/cs/nabidka>>

PEKÁRNA GVUZD. [online]. ©2006. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://pekarnagvuzd.sweb.cz>>

PEKÁRNA SIKORA. *Nabídka*. [online]. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <<http://www.pekarna-sikora.cz/nabidka>>

RYŠÁNEK, Z. Založení akciové společnosti [online]. In: *Orangeraven.cz*, ©2010-2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <<http://www.notarrysanek.cz/akciova-spolecnost-zalozeni>>

SANEP. *Krajské volební preference (leden 2016) komplet*. [online]. 2016 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <<http://www.sanep.cz/pruzkumy/-15>>

SENÁT PČR. Volby do senátu. [online]. ©2016 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <[http://www.senat.cz/senat/volby/index.php?ke\\_dni=31.3.2016&O=10&lng=cz](http://www.senat.cz/senat/volby/index.php?ke_dni=31.3.2016&O=10&lng=cz)>

SJA. *Koruna oslabuje vůči dolaru, podle ekonoma bude trend dál pokračovat*. In: *Hospodářské noviny Ihned.cz* [online]. 6.3.2015. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z:



<<http://byznys.ihned.cz/c1-63640020-koruna-oslabuje-vuci-dolaru-podle-ekonomabude-trend-dal-pokracovat>>

SOCR ČR. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <<http://www.socr.cz/o-socr-cr>>

SP ČR. Cíle sdružení. [online]. ©2013 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <<http://www.spzcr.cz/cile-sdruzeni>>

SPIDY. Cukrárna Duha. [online]. ©2012 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<http://www.spidy.cz/cukrarna-duha>>

ŠŠ BRNO, CHARBULOVA. *Rekvalifikační kurzy*. [online]. [cit. 2016-04-15].

Dostupné z:

<[http://kurzy.8u.cz/index.php?option=com\\_seminarman&view=category&cid=5&Itemid=125](http://kurzy.8u.cz/index.php?option=com_seminarman&view=category&cid=5&Itemid=125)>

SVAZ PEKAŘŮ A CUKRÁŘŮ V ČR. Statistika oboru. [online]. 20.1.2016. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <<http://www.svazpekaru.cz/index.php/pro-novinare/statistika>>

ŠKOLY ONLINE. Střední školy – Moravskoslezský kraj. In: [Stredniskoly.cz](http://Stredniskoly.cz) [online]. ©2002–2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <<http://www.stredniskoly.cz/seznamskol/moravskoslezsky-kraj>>

SREALITY.CZ. Pronájem skladového prostoru 78 m<sup>2</sup>. [online] © 1996–2016. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <<http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/sklad/trinec-lyzbice-lidicka/3978977372#img=5&fullscreen=false>>

TEK REF. Vestavné domácí pece. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <<http://www.italskepece.cz/Pec-na-pizzu-ZIO-CIRO-POSITANO-120-d15.htm>>

TRAXLER, J. Měny: Letos stejně jako loni v přísné režii centrálních bank. In: *Penize.cz* [online]. 5.2.2015, [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/kurzymen/296312-meny-letos-stejne-jako-loni-v-prisne-rezii-centralnich-bank>>

TŘINECKÉ GASTRO SLUŽBY. *E-Shop Třineckých gastroslužeb*. [online]. ©2015. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <<http://e-shop.gastrosluzby.cz/e-shop>>

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY – MORAVIA STEEL. *Nová kolektivní smlouva počítá se čtyřprocentním růstem mezd*. 19.04.2016. Dostupné z: <<http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/msgD7EBBE254FBAF59EC1257F2B0026A0D8>>

## **OSTATNÍ ZDROJE**

E-mailová korespondence s Beatou Schönwald [online], 6. 4. 2016, [beata.schonwald@glosludu.cz](mailto:beata.schonwald@glosludu.cz)

E-mailová korespondence s Blankou Lipowskou [online], 7. 4. 2016, [trhy@trisia.cz](mailto:trhy@trisia.cz)

E-mailová korespondence s Martinou Buzkovou [online], 7. 4. 2016, [martina.buzkova@trinecko.cz](mailto:martina.buzkova@trinecko.cz)

E-mailová korespondence s Miroslavem Vondráčkem [online], 5. 4. 2016, [Miroslav.Vondracek@trz.cz](mailto:Miroslav.Vondracek@trz.cz).

Generali Pojišťovna a.s. Vyúčtování první pojistné splátky, 2015.

Osobní setkání s majitelem restaurace Vanili v Karviné Jiří Kufa, 18. 4. 2016,

ZÁKON č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

ZÁKON č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

ZÁKON č. 140/2014 Sb., o živnostenském podnikání

ZÁKON č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání

ZÁKON č. 65/1965 Sb., Zákoník práce

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## ZKRATKY

a.s.	akciová společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
atp.	A tím podobně
CRM	Customer Relationship
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
€	euro
Kč	Korun českých
Např.	Na příklad
Obch.	Obchodní
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
NPV	Net present value (čistá současná hodnota)
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
Tzn.	To znamená
PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RPSN	Roční procentní sazba nákladů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Rozdělení podniků dle Evropské unie .....	14
Tabulka č.2: Charakteristické rysy jednání podnikatele, manažera a technika .....	18
Tabulka č.3: Přehled právnických forem v České republice .....	26
Tabulka č.29: Výhody a nevýhody jednotlivých propagačních médií .....	31
Tabulka č.5: Struktura rozvahy ve zjednodušené podobě .....	35
Tabulka č.6: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě. ....	36
Tabulka č.7: Přehled podporujících institucí v České republice .....	42
Tabulka č.8: Rozdělení rizik dle pravděpodobnosti výskytu a tvrdosti dopadu .....	45
Tabulka č.9: Srovnání podmínek podnikání České republiky v celosvětovém měřítku	46
Tabulka č.10: Výroba potravinářských výrobků v Moravskoslezském kraji. ....	49
Tabulka č.11: Demografické údaje Moravskoslezského kraje za rok 2014 .....	50
Tabulka č.12: Kritéria pro výběr dodavatelů .....	59
Tabulka č.13: Konkurenti společnosti Chlebový ráj, s.r.o. v Třinci a Českém Těšíně ..	63
Tabulka č.14: Porovnání složení kváskového chleba nabízené supermarketu a naší společností .....	65
Tabulka č.15: SWOT analýza .....	67
Tabulka č.16: Cenová kalkulace pro chleba .....	77
Tabulka č.17: Cenová kalkulace kváskového chleba .....	78
Tabulka č.18: Cenová kalkulace marcipánového dortu .....	78
Tabulka č.19: Marketingové náklady při zahájení podnikání .....	81
Tabulka č.20: Náklady na inzerci .....	82
Tabulka č.21: Osobní náklady na jednotlivé zaměstnance .....	86
Tabulka č.22: Ganttův diagram firmy Chlebový ráj, s.r.o .....	86
Tabulka č.23: Zahajovací rozvaha k 1.1.2017 .....	90
Tabulka č.24: Výpočet daňových odpisů dlouhodobého hmotného majetku .....	90

Tabulka č.25: Výpočet účetních odpisů dlouhodobého hmotného majetku .....	90
Tabulka č.26: Identifikace rizik .....	97
Tabulka č.27:Kategorizace pravděpodobnosti a dopadu výskytu hrozby .....	98
Tabulka č.28: Kategorizace rizik .....	98

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č.1: Aspekty rozhodovacího procesu o založení vlastního podniku .....	17
Obrázek č.2: Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnaneckého poměru .....	20
Obrázek č.3: Schéma pro rozhodování při volbě právní formy podnikání.....	24
Obrázek č.4: Výsledky průzkumu preferencí pro krajské volby v Moravskoslezském kraji.....	56
Obrázek č.5: Ukázka dotazníku.....	66
Obrázek č.6: Umístění provozoven v Třinci.....	73
Obrázek č.7: Plán kamenné provozovny v Třinci.....	74
Obrázek č.8: Umístění provozovny v Českém Těšín .....	74
Obrázek č.9: Postup pro objednání chleba na internetových stránkách.....	79
Obrázek č.10: Organizační struktura společnosti Chlebový ráj s.r.o.....	84

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2011-2014.....	16
Graf č.2: Typické zdroje financování podniků v jednotlivých fázích jejího životního cyklu.....	36
Graf č.3: Bod zvratu optimistické varianty v tisících .....	91
Graf č.4: Bod zvratu negativní varianty v tisících .....	964
Graf č.5: Bod zvratu negativní varianty v tisících .....	96
Graf č.6: Mapa rizik.....	99

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Struktura cash flow.....	I
Příloha č. 2: Dotazník .....	II
Příloha č. 3: Četnosti odpovědí respondentů – výzkumné výsledky .....	III
Příloha č. 4: Odhad návštěvnosti provozoven za 1 hodinu.....	V
Příloha č. 5: Podrobná kalkulace k výpočtu reálné varianty v druhém roce podnikání .	VI
Příloha č. 6: Potřebné vybavení .....	IX
Příloha č. 7: Potřebné zásoby na 16 dní .....	X
Příloha č. 8: Ukázka výpočtu spotřeby energií .....	XII
Příloha č. 9: Realistická varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow .....	XIII
Příloha č. 10: Optimistická varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty s cash flow .....	XVII
Příloha č. 11: Negativní varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow .....	XXI

## Příloha č. 1: Struktura cash flow

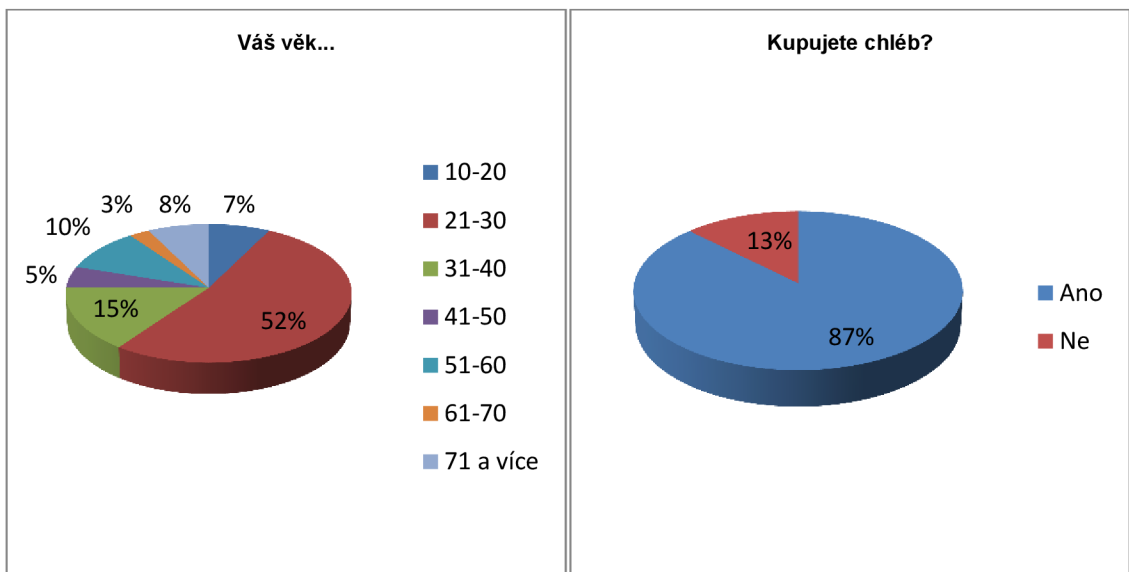
		<b>Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>
		<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>
		Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním
1.		Úpravy o nepeněžní operace (1.1.+1.2.+1.3.+1.4.+1.5.+1.6.)
1.	1.	Odpisy stálých aktiv
1.	2.	Změna stavu opravných položek a rezerv
1.	3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv
1.	4.	Výnosy z podílů na zisku
1.	5.	Nákladové a výnosové úroky
1.	6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace
*		<b>Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu</b> (Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním + Úpravy o nepeněžní operace)
2.		Změna stavu pracovního kapitálu (2.1.+2.2.+2.3.+2.4.)
2.	1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv
2.	2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv
2.	3.	Změna stavu zásob
2.	4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku
**		<b>Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami</b> (Čistý provozní peněžní tok + Změny stavu pracovního kapitálu)
3.		Vyplacené úroky
4.		Přijaté úroky
5.		Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost
6.		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy
***		<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b> (Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami + 3.+4.+5.+6.)
		<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>
1.		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv
2.		Příjmy z prodeje stálých aktiv
3.		Přijaté dividendy a podíly na zisku
3.	1.	Snížení základního kapitálu dceřiné společnosti
4.		Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám
***		<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b> (Peněžní tok z investiční činnosti položky č. 1.+2.+3.+4.)
		<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>
1.		Změna stavu závazků z financování
2.		Dopady změn vlastního kapitálu (2.1.+2.2.+2.3.+2.4.+2.5.+2.6.)
2.	1.	Peněžní zvýšení základního kapitálu
2.	2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům
2.	3.	Daší vklady peněžních prostředků společníků
2.	4.	Úhrady ztráty společníky
2.	5.	Přímé platby na vrub fondů
2.	6.	Vyplacené podíly na zisku
***		<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b> (Peněžní tok z finanční činnosti položky č. 1.+2.)
		<b>Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b> (Čistý peněžní tok z provozní+investiční+finanční činnosti)
		<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b> (Počáteční stav peněžních prostředků a ekvivalentů+Čistá změna peněžních prostředků a ekvivalentů)

## Příloha č. 2: Dotazník

- 1) Váš věk...
  - 10-20
  - 21-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61-70
  - 71 a více
  
- 2) Kupujete chléb?
  - Ano
  - Ne
  
- 3) Pokud by jste si mohli vybrat čerstvý chléb, byl by to...
  - Běžný konzumní chléb z droždí bez/s přísadami (olivy, sušené rajčata, dýně, semínka, kapary, pivo, škvarky). Doba trvanlivosti: 4-5 dnů. Cena: 20-40 Kč.
  - Pšeničný kváskový chléb bez/s přísadami. Doba trvanlivosti: 7-14 dní. Cena: 20-50 Kč/kg.
  - Žitný kváskový chléb bez/s přísadami. Doba trvanlivosti: 7-14 dní. Cena: 35-60 Kč/kg.
  - Kváskový chléb ze špaldové mouky bez/s přísadami. Doba trvanlivosti: 7-14 dnů. Cena: 50-80 Kč/kg.
  - Bezlepkový kváskový chléb bez/s přísadami. Doba trvanlivosti: 7-10 dní. Cena: 60-90 Kč/kg.
  
- 4) Rádi by jste si koupili i krajíc chleba s máslem, pomazánkou, šunkou či sýrem?
  - Ano.
  - Ne.
  
- 5) Jaké máte rádi zákusky?
  - Tradiční (větrník, špička, indiánek, košíček,...).
  - Cupcakes, muffiny, tiramisu, domácí originální receptura.
  - Raw zákusky (zdravé, nepečené zákusky bez mouky a cukru).
  
- 6) Koupili by jste si chléb či zákusek na mobilní prodejně?
  - Ano.
  - Ne.
  
- 7) Uvítali by jste internetové stránky, na kterých si objednáte své zákusky a chléb podle Vašich požadavků?
  - Ano.
  - Ne.

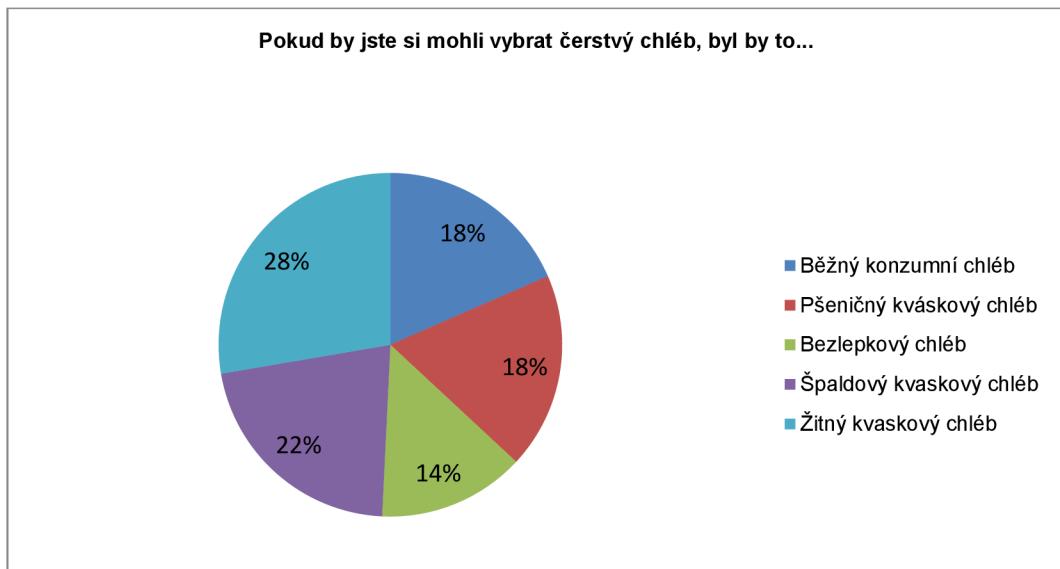


### Příloha č. 3: Četnosti odpovědí respondentů – výzkumné výsledky

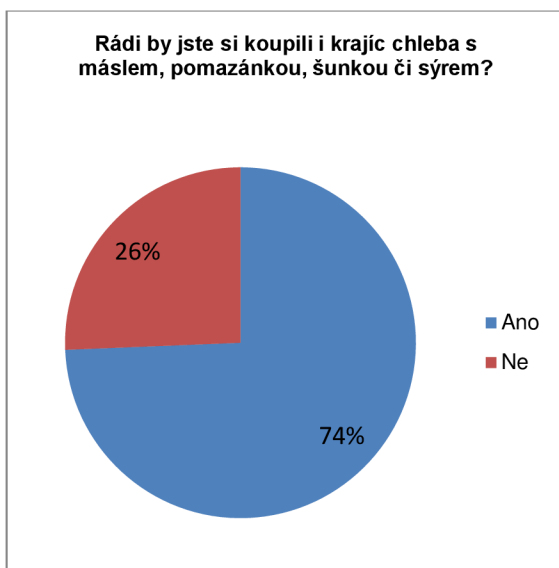


Obrázek č.1: Věk respondentů

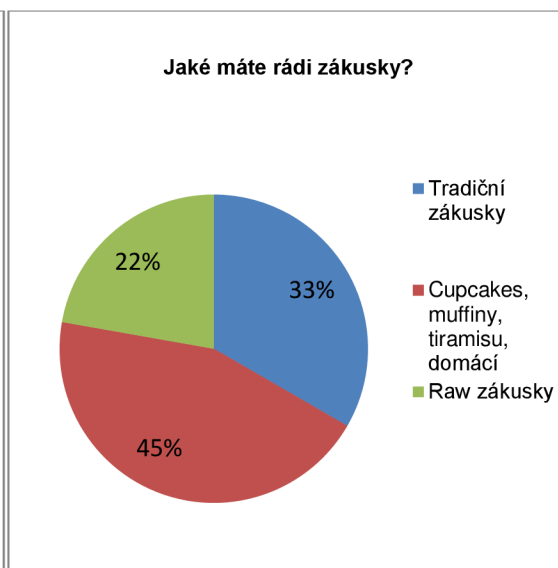
Obrázek č.2: Četnost respondentů, kteří (ne) kupují či nekupují chléb



Obrázek č.3: Preference jednotlivých druhů chleba



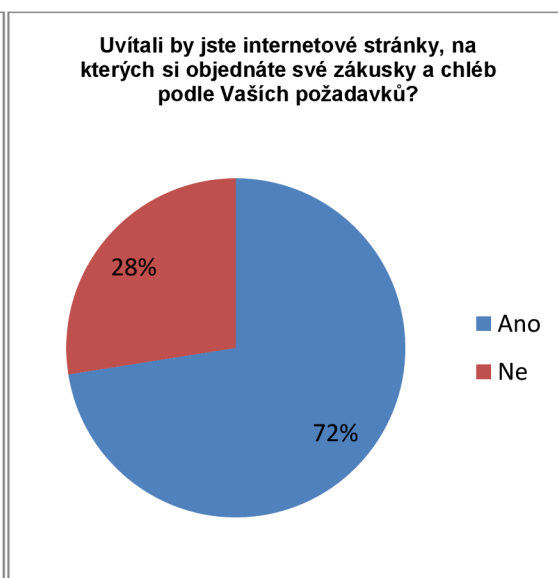
Obrázek č.4: Četnost respondentů, kteří by si (ne) koupili krajíc chleba



Obrázek č.5: Preference jednotlivých zákusků



Obrázek č. 6: Akceptace prodeje produktů



Obrázek č. 7: Možnost využití e-shopu

**Příloha č. 4: Odhad návštěvnosti provozoven za 1 hodinu**

Třinec - kamenná provozovna						
Za 1 h	Muž (dopoledne)	Žena - dopoledne	Muž - odpoledne	Žena - odpoledne	Dítě	Celkem den (kalkulováno s 8h)
Zákusek	2	8	4	9	0	93,5
Chléb	2	1	1	0	0	15
sladké pečivo	1	0	1	4	4	58
slané pečivo	0	1	0	0	0	3,5
džus	0	1	0	0	4	35,5
Panáček	0	0	1	0	0	4,5
Káva	2	9	2	6	0	74,5
Ostatní nápoje	2	5	2	5	0	56
Víno	0	0	0	6	0	27
Zmrzlina	0	0	0	0	1	8
Třinec - Korská						
Za 1 h	Muž (dopoledne)	Žena - dopoledne	Muž - odpoledne	Žena - odpoledne		Celkem den (kalkulováno s 8h)
Zákusek	0	1	0	0		4
Chléb	2	1	1	1		20
Krajíc chleba	5	2	6	5		72
Sladké pečivo	12	2	18	0		128
Slané pečivo	0	2	0	0		8
Třinec - Třinecké železářny, a.s.						
Za 1 h	Muž (dopoledne)	Žena - dopoledne	Muž - odpoledne	Žena - odpoledne		Celkem den (kalkulováno s 8h)
Zákusek	0	1	0	0		4
Chléb	2	1	1	1		20
Krajíc chleba	5	2	5	2		56
Sladké pečivo	12	2	20	0		136
Slané pečivo	0	2	0	0		8
Český Těšín						
Za 1 h	Muž (dopoledne)	Žena - dopoledne	Muž - odpoledne	Žena - odpoledne	Dítě	Celkem den (kalkulováno s 12h)
Zákusek	0	1	0	1	1	24
Chléb	1	1	1	1	0	24
Krajíc chleba	3	2	1	2	3	84
Sladké pečivo	5	5	16	0	0	156
Slané pečivo	2	3	0	0	0	30
Džus	0	0	0	0	2	24
Ostatní nápoje	3	3	5	3	0	84
Výrobky	Celkem za den					
Zákusek	125,5					
Chléb	79					
Krajíc chleba	212					
Sladké pečivo	478					
Slané pečivo	49,5					
Káva	74,5					
Ostatní nápoje	140					
Džus	59,5					
Panáček	4,5					

### Příloha č. 5: Podrobná kalkulace k výpočtu reálné varianty v druhém roce podnikání

	čas	sazba	Cena	Den P(ks)	Den M	Rok T(po-pá)	Rok T(so-ne)	Rok T(svátky)	Rok M(po-pá)	Rok M(so-ne)	Rok M(svátky)	Rok PM	Rok NN	Rok-zisk
Čokoládový dort	2,00	93,33	30,00	24,00	8,70	180 000	73 440	3 179	52 181	21 290	921	67 355	109 586	5 286
Raw dort	0,45	93,33	34,00	8,00	15,14	68 000	27 744	1 201	30 272	12 351	535	15 155	41 399	-2 767
Marcipánový dort	1,00	93,33	32,00	16,00	12,71	128 000	52 224	2 260	50 853	20 748	898	33 677	77 928	-1 621
Dort s slaným karamellem	1,04	93,33	33,50	24,00	15,95	201 000	82 008	3 549	95 671	39 034	1 689	35 025	122 371	-7 233
Cheesecake	1,35	93,33	32,00	24,00	12,48	192 000	78 336	3 391	74 859	30 542	1 322	45 465	116 892	4 647
Tiramisu	1,35	93,33	33,00	24,00	13,25	198 000	80 784	3 497	79 505	32 438	1 404	45 465	120 545	2 924
Croissant	0,75	93,33	12,00	20,00	3,07	60 000	19 584	1 060	15 333	5 005	271	25 258	34 438	339
Bagety	0,35	93,33	6,00	24,00	0,62	36 000	11 750	636	3 749	1 224	66	11 694	20 663	10 992
Vánočka	0,50	93,33	45,00	6,00	18,52	67 500	22 032	1 192	27 787	9 070	491	16 839	38 743	-2 204
Skořicový šneci	1,25	93,33	7,50	52,00	1,84	97 500	31 824	1 722	23 923	7 809	422	42 097	55 962	833
Hraběňčiny řezy	1,00	93,33	9,00	40,00	2,58	90 000	29 376	1 589	25 825	8 429	456	33 677	51 657	921
Medová buchta	0,83	93,33	12,00	40,00	4,58	120 000	39 168	2 119	45 781	14 943	808	27 952	68 876	2 927
Koblihy s džemem	1,00	93,33	8,00	40,00	2,02	80 000	26 112	1 413	20 196	6 592	357	33 677	45 917	785
Koblihy s povídky	1,00	93,33	8,50	40,00	2,19	85 000	27 744	1 501	21 875	7 140	386	33 677	48 787	2 380
Cíderové koblihy	1,10	93,33	8,00	40,00	1,64	80 000	26 112	1 413	16 380	5 346	289	37 045	45 917	2 546
Muffin	1,20	93,33	10,00	30,00	1,33	75 000	24 480	1 324	9 960	3 251	176	40 413	43 047	3 957
Závin	0,78	93,33	11,50	28,00	3,54	80 500	26 275	1 422	24 809	8 098	438	26 369	46 204	2 279
Koláčky	1,35	93,33	7,00	60,00	1,59	105 000	34 272	1 854	23 851	7 785	421	45 465	60 266	3 338
Buchty	1,30	93,33	7,00	54,00	1,24	94 500	30 845	1 669	16 751	5 468	296	43 781	54 240	6 479
Makronky	1,00	93,33	11,00	25,00	1,63	68 750	22 440	1 214	10 182	3 324	180	33 677	39 460	5 581
Brownies s rybízem	0,56	93,33	10,00	24,00	2,66	60 000	19 584	1 060	15 958	5 209	282	18 859	34 438	5 897
Kvásek	0,07	93,33	5,00	4,00	0,16	5 000	1 632	88	160	52	3	2 245	2 870	1 390
Kváskový chléb	0,81	93,33	24,35	19,00	8,77	115 644	37 746	2 042	41 671	13 601	736	27 223	66 376	5 826
Kváskový chléb s medem	0,39	93,33	22,76	9,00	8,06	51 206	16 714	904	18 131	5 918	320	13 190	29 390	1 874
Kváskový chléb s bramborami	0,12	93,33	57,67	3,00	28,23	43 254	14 118	764	21 175	6 911	374	3 929	24 826	920
Kváskový celozrnný žitný chléb	0,12	93,33	57,84	3,00	28,84	43 379	14 159	766	21 627	7 059	382	3 929	24 898	409
Kváskový pšeničný chléb se olivy	0,18	93,33	34,63	5,00	12,35	43 294	14 131	765	15 436	5 038	273	6 174	24 849	6 419
Bezlepkový chléb	0,05	93,33	63,18	1,00	32,68	15 796	5 156	279	8 171	2 667	144	1 684	9 066	-502
Toustový chléb	0,35	93,33	32,00	10,00	13,93	80 000	26 112	1 413	34 831	11 369	615	11 787	45 917	3 005
Konzumní chléb	0,75	93,33	23,44	19,00	8,83	111 328	36 338	1 966	41 961	13 696	741	25 090	63 899	4 246
Jahodová zmrzlina	0,12	28,00	9,50	3,00	2,69	4 133	1 682	75	1 170	476	21	684	2 515	1 024
Borůvková zmrzlina	0,12	28,00	9,50	3,00	3,27	4 133	1 682	75	1 422	579	26	684	2 515	664
Vanilková zmrzlina	0,12	28,00	9,50	3,00	3,12	4 133	1 682	75	1 359	553	25	684	2 515	754
Mátová zmrzlina	0,12	28,00	9,50	3,00	2,95	4 133	1 682	75	1 284	523	23	684	2 515	860
Rozinkovo-rumová zmrzlina	0,12	28,00	9,50	3,00	2,79	4 133	1 682	75	1 215	495	22	684	2 515	958
Jahodová zmrzlina	0,12	93,33	10,00	10,00	2,69	10 500	4 300	179	2 823	1 156	48	1 651	6 397	2 904
Borůvková zmrzlina	0,12	93,33	10,00	10,00	3,27	10 500	4 300	179	3 433	1 406	59	1 651	6 397	2 035
Vanilková zmrzlina	0,23	93,33	10,00	20,00	3,12	21 000	8 600	359	6 560	2 686	112	3 301	12 793	4 506

	čas	sazba	Cena	Den P(ks)	Den M(Kč)	Rok T(po-pá)	Rok T(so-ne)	Rok T(svátky)	Rok M(po-pá)	Rok M(so-ne)	Rok	Rok PM	Rok NN	Rok-zisk
Mátová zmrzlina	0,12	93,33	10,00	100,00	2,95	10 500	4 300	179	3 100	1 270	53	1 651	6 397	2 509
Rozinkovo-rumová zmrzlina	0,12	93,33	10,00	100,00	2,79	10 500	4 300	179	2 934	1 202	50	1 651	6 397	2 746
Kváskový chléb s máslem,šunkou, sý	0,67	93,33	17,00	425,00	6,38	106 250	21 675	1 876	39 889	8 137	704	22 452	55 430	3 189
Konzumní chléb s máslem,šunkou, s	0,67	93,33	17,00	425,00	6,74	106 250	21 675	1 876	42 128	8 594	744	22 452	55 430	453
Kváskový chléb s medem s máslem,š	0,67	93,33	17,00	425,00	6,33	106 250	21 675	1 876	39 532	8 064	698	22 452	55 430	3 625
Kváskový chléb s vlašským salátem	0,67	93,33	16,00	400,00	6,25	100 000	20 400	1 766	39 075	7 971	690	22 452	52 170	-192
Kváskový pšeničný chléb s olivy, más	1,58	93,33	16,00	800,00	4,59	200 000	40 800	3 532	57 430	11 716	1 014	53 322	104 339	16 510
Bezlepkový chléb s máslem, šunkou,	0,36	93,33	18,00	270,00	7,65	67 500	13 770	1 192	28 687	5 852	507	12 068	35 215	134
Croissant s máslem, šunkou a sýrem	0,38	93,33	20,00	300,00	9,04	75 000	15 300	1 324	33 911	6 918	599	12 629	39 127	-1 560
Bageta s máslem, šunkou, salátem,	0,44	93,33	18,00	216,00	5,71	54 000	11 016	954	17 118	3 492	302	14 818	28 172	2 067
Kofola - plastová láhev			20,00	300,00	10,90	75 000	24 480	1 324	40 875	13 342	722	0	43 047	2 819
Džus - plastová láhev			20,00	200,00	10,90	50 000	16 320	883	27 250	8 894	481	0	28 698	1 879
Vinea - sklo			25,00	125,00	12,50	31 250	10 200	552	15 625	5 100	276	0	17 936	3 064
Vinea - plastová láhev			25,00	125,00	10,90	31 250	10 200	552	13 625	4 447	241	0	17 936	5 753
Voda - sklo			23,00	460,00	4,45	115 000	37 536	2 031	22 250	7 262	393	0	66 006	58 655
Voda - plastová láhev			16,00	240,00	7,90	60 000	19 584	1 060	29 625	9 670	523	0	34 438	6 388
Tonic - sklo			25,00	50,00	12,50	12 500	4 080	221	6 250	2 040	110	0	7 175	1 226
Jupík - plastová láhev 0,33l			18,00	90,00	7,90	22 500	7 344	397	9 875	3 223	174	0	12 914	4 054
Jupík - plastová láhev 0,5l			20,00	40,00	9,50	10 000	3 264	177	4 750	1 550	84	0	5 740	1 317
fresh džusy, smoothie			30,00	60,00	12,45	15 000	4 896	265	6 225	2 032	110	0	8 609	3 185
Ledový čaj - plastová láhev			29,00	58,00	14,90	14 500	4 733	256	7 450	2 432	132	0	8 323	1 153
Ledový čaj - sklo			27,00	135,00	13,60	33 750	11 016	596	17 000	5 549	300	0	19 371	3 142
karafa vody s mátou a citronem			22,00	330,00	4,02	82 500	26 928	1 457	15 074	4 920	266	0	47 352	43 272
Pure čaj			27,00	405,00	7,57	101 250	33 048	1 788	28 395	9 268	501	0	58 114	39 808
závorová limonáda s citrónem			25,00	250,00	3,06	62 500	20 400	1 104	7 646	2 496	135	0	35 873	37 854
espresso			30,00	600,00	3,86	150 000	48 960	2 649	19 307	6 302	341	0	86 095	89 564
caffé doppio			55,00	275,00	7,72	68 750	22 440	1 214	9 653	3 151	170	0	39 460	39 969
ledová káva			50,00	250,00	13,15	62 500	20 400	1 104	16 440	5 366	290	0	35 873	26 035
latte			40,00	600,00	7,86	150 000	48 960	2 649	29 471	9 619	520	0	86 095	75 904
cappuccino			35,00	525,00	5,45	131 250	42 840	2 318	20 441	6 672	361	0	75 333	73 601
alžírská káva			42,00	210,00	10,05	52 500	17 136	927	12 563	4 101	222	0	30 133	23 544
vídeňská káva			40,00	200,00	7,20	50 000	16 320	883	9 001	2 938	159	0	28 698	26 407
turecká káva, french press			30,00	300,00	3,87	75 000	24 480	1 324	9 663	3 154	171	0	43 047	44 769
čokoláda			35,00	350,00	9,00	87 500	28 560	1 545	22 500	7 344	397	0	50 222	37 142
Med			4,50	31,50	0,91	7 875	2 570	139	1 594	520	28	0	4 520	3 922
mléko			3,40	51,00	0,08	12 750	4 162	225	300	98	5	0	7 318	9 416
Víno Osička růžové			280,00	290,00	122,93	72 500	23 664	1 280	30 731	10 031	543	0	41 613	14 527
Víno Osička červené			300,00	310,00	131,18	77 500	25 296	1 369	32 794	10 704	579	0	44 482	15 605
Víno Osička bílé			280,00	290,00	122,93	72 500	23 664	1 280	30 731	10 031	543	0	41 613	14 527
Pivo Pilsner Urquell			33,00	66,00	13,12	16 500	5 386	291	6 559	2 141	116	0	9 470	3 891
Pivo s sirupem			34,00	102,00	14,03	25 500	8 323	450	10 519	3 433	186	0	14 636	5 500
Martini - bianco, rosso, prosecco			40,00	40,00	16,42	10 000	3 264	177	4 104	1 340	72	0	5 740	2 184
Vaječný koňak			40,00	40,00	5,94	10 000	3 264	177	1 485	485	26	0	5 740	5 705
Tullamore			45,00	45,00	11,40	11 250	3 672	199	2 849	930	50	0	6 457	4 834
Finlandia vodka			43,00	43,00	10,82	10 750	3 509	190	2 706	883	48	0	6 170	4 641
Apperol spritz			58,00	174,00	20,28	43 500	14 198	768	15 209	4 964	269	0	24 968	13 057
Mohito			60,00	180,00	22,48	45 000	14 688	795	16 862	5 504	298	0	25 828	11 991
Bacardi rum			45,00	45,00	13,34	11 250	3 672	199	3 335	1 089	59	0	6 457	4 181
<b>CELKEM</b>	<b>30,70</b>	<b>4153,33</b>	<b>4153,33</b>	<b>22591,60</b>	<b>1068,53</b>	<b>5 545 937</b>	<b>1 796 214</b>	<b>97 908</b>	<b>1 772 667</b>	<b>575 518</b>	<b>31 295</b>	<b>1 003 837</b>	<b>3 177 200</b>	<b>879 541</b>

Čas.....Potřebný čas pro výrobu

Sazba.....Mzda výrobního zaměstnance v Kč/hodinu

Den P.....Prodej za den v kusech

Den M.....Materiál za den v Kč

Rok T(po-pá).....Tržby za rok v Kč od pondělí do pátku

Rok T(so-ne).....Tržby za rok v Kč od soboty do neděle

Rok T(svátky).....Tržby za rok v Kč o svátcích

Rok M (po-pá).....Spotřeba materiálu za rok v Kč od pondělí do pátku

Rok M(so-ne).....Spotřeba materiálu za rok v Kč od soboty do neděle

Rok M(svátky).....Spotřeba materiálu za rok v Kč o svátcích

Rok PM.....Přímé náklady za rok v Kč

Rok NN.....Nepřímé náklady za rok v Kč

Rok zisk.....Roční zisk výrobku v Kč

<b>NEPŘÍMÉ NÁKLADY</b>	<b>3 177 200,41</b>
<b>MARKETING</b>	<b>13 856,22</b>
<i>Reklama 8x v Hutniku</i>	4 461,60
<i>Reklama 8x v Glosu Ludu</i>	1 781,82
<i>Stánek na trhách</i>	1 612,80
<i>Aktualizace internetových stránek</i>	1 000,00
<i>Facebook</i>	5 000,00
<b>SPOTŘEBA DŘEVA (Optimtop.cz, 2016)</b>	<b>19 200,00</b>
<b>NÁJEMNÉ (Sreality.cz, 2016)</b>	<b>16 115,70</b>
<b>ENERGIE</b>	<b>239 184,33</b>
<i>Spotřeba vody (Vanili-Karviná, 2016)</i>	65 217,39
<i>Spotřeba elektřiny</i>	107 851,24
<i>Spotřeba plynu</i>	66 115,70
<b>NÁKLADY NA LEASING</b>	<b>108 892,56</b>
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>2 517 663,02</b>
<i>Mzdové náklady na obsluhu</i>	1 233 707,84
<i>Mzdové náklady na úklid</i>	89 552,28
<i>Mzdové náklady majitele</i>	296 564,38
<i>Sociální a zdravotní</i>	850 337,62
<i>Odměňování</i>	47 500,90
<b>ODPISY DHM (Vlastní zpracování)</b>	<b>90 983,75</b>
<b>BENZÍN (Vlastní zpracování)</b>	<b>46 811,80</b>
<b>HAVARIJNÍ POJIŠTĚNÍ DODÁVKY (Generali, 2015)</b>	<b>9 057,00</b>
<b>DROBNÉ VYBAVENÍ DO PROVOZNY (Heureka.cz, Gastronomica.cz, Gastronom 98)</b>	<b>23 165,89</b>
<b>NÁJEM VEŘEJNÉHO POZEMKU PRO MOBILNÍ PROVOZOVNY</b>	<b>18 640,00</b>
<b>ENERGIE PRO MOBILNÍ PROVOZOVNY (Vlastní zpracování)</b>	<b>33 335,33</b>
<b>ZMETKOVITOST (Vlastní zpracování)</b>	<b>23 794,81</b>
<b>POPLATEK ZA KOMUNÁLNÍ ODPAD (Městský úřad Třinec)</b>	<b>1 500,00</b>
<b>OPRAVY</b>	<b>10 000,00</b>
<b>ČLENSTVÍ VE SVAZU PEKAŘŮ A CUKRÁŘŮ V ČR, z.s. (Svaz cukrářů a pekařů, 2016)</b>	<b>5 000,00</b>

## Příloha č. 6: Potřebné vybavení

<b>Vybavení do provozoven</b>	<b>78 432,88</b>
hasicí přístroj	1 023,97
lékarnička	545,45
6x osvětlení	2 523,97
2x lednice	5 152,07
2x dřez	963,64
2x ohřivače na vodu s baterii	3 469,42
Nástěnné police	2 247,93
6x sklo	1 487,60
montáž vybavení do provozovny	1 652,89
2x pracovní stůl	5 272,73
3x přímotopy	1 733,06
prkénko, nože,	1 041,32
drobné vybavení mobilních provozoven (mýdlo, jar, rukavice)	3 658,07
6000 ks papírových sáčků + 5kg balící papír v aršíci	1 902,92
Výstavní kovový regál s koši	3 289,26
2x chladicí vitríny	21 560,33
9x proutěný šuplík	2 305,79
3x elektronické registrační pokladny	16 695,87
3x odpadkové koše	1 906,61
<b>Vybavení výroby</b>	<b>212 671,16</b>
hasicí přístroj	341,32
lékarnička	181,82
4x kráječ chleba	14 039,67
dražice	5 657,02
3x osvětlení	592,56
3x radiátory	991,74
2x velké hnětače	43 180,00
2x hnětače + 1 mixér	4 123,14
2 myčky	10 727,27
dřevo do pece	2 636,36
2x trouby	38 181,82
3x lopaty na chleba	1 351,24
lednice s mražákem	6 610,74
skladový regál	790,00
mikrovlnná trouba	1 634,71
2x pracovní desky	3 289,26
2x lišty	413,22
skříně	6 161,98
2x dřezy a tlakové sprchy	10 005,79
odkapávač	478,51
plynová varná deska	5 528,93
digestoř	1 619,01
ošatky	20 826,45
gastronádoby	2 536,36
váhy	7 099,17
plechy, formy	2 651,24
drobné vybavení provozoven (mýdlo, jar, rukavice)	4 699,17
drobné nádobí (prkénko, nože, škrabka, misky, v	5 159,50
10ks hrnce	2 216,53
2ks pánve	907,44
konvice	403,31
2x odpadkové koše	2 433,06
3000x čepice potravinářská	1 918,02
9x pantofle	1 596,20
4x rondon	1 272,07
4 zásuvky	416,53

<b>Vybavení kavárny</b>	<b>258 213,91</b>
hasicí přístroj	341,32
lékarnička	181,82
podlaha likvidace	1 818,18
položení nové podlahy	3 963,64
Nová podlaha	5 454,55
tapety	12 218,18
dřez a baterie	1 160,33
kráječ chleba	3 509,92
2xchladicí vitrína	30 200,00
zmrzlinová vitrína	13 140,50
Vestavěný regál	16 689,26
odpadkový koš	635,54
odšťavňovač + smoothie	2 316,53
kontaktní gril	2 396,69
hodiny	156,20
9x stůl	19 457,85
24x křesla	25 123,97
6x sedák na židli	639,67
lednička	3 012,40
4x osvětlení	4 909,09
pokladna	10 743,80
2x peněženky	462,81
vypínače	260,33
zástěry	180,17
hrníčky s podšálky a sklenice	6 375,21
talířky	549,59
9x džbány	312,40
19x konvičky na čaj	3 061,98
9x french press	885,12
ubrousky	890,08
3x věšáky	798,35
jídelní a napojové lístky	4 674,63
drtič ledu	1 479,34
12x proutěné šuplíky	3 074,38
pracovní deska	1 066,12
drobné vybavení pro barmany (otvíráky, nože, prké	4 181,82
drobné vybavení provozoven (mýdlo, jar, rukavice,	4 699,17
6000 ks papírových sáčků + 5kg balící papír v aršíci	1 902,92
prkénko, nože,	1 041,32
příbory	628,10
skříně	9 242,98
9x karafy	22,31
misky	628,10
váza	1 538,84
<b>Dětský koutek</b>	<b>2 346,12</b>
koberec	459,50
hračky	1 315,70
knihy	570,91
<b>Vybavení toalet</b>	<b>23 263,80</b>
3x záchod +1 pisoár	9 229,75
3x zrcadla	706,61
3x osvětlení	1 237,19
umyvadlo s baterii	2 506,61
drobné vybavení do WC (toaletní štetka+ubrousky)	9 583,64
Počítač	20 165,29
Router	4 132,23
Účetní program Pohoda	2 280,99

## Příloha č. 7: Potřebné počáteční zásoby na 16 dn

	Suroviny	Celkem /den	Celkem (ks, g, ml)/16 dní	Celkem (ks, g, ml) na objednávku	Celkem Kč/ objednávka
VÝROBA	agávodý sirup	125	2 000,00	2 000	3 625,00
	amaretto	60	960,00	1 000	185,57
	banány	1	16,00	16	21,06
	borůvky	210	3 360,00	3 400	3 400,00
	brambory	300	4 800,00	4 800	57,46
	cider	600	9 600,00	9 600	405,60
	citron	3	48,00	48	197,76
	cukr	7120,7	113 931,20	114 000	2 029,20
	cukrářské piškoty	1,5	24,00	24	300,00
	čokoláda	1835	29 360,00	30 000	3 000,00
	datle	125	2 000,00	2 000	171,60
	droždí	1324,6	21 193,60	22 000	451,00
	džem	340	5 440,00	6 000	103,50
	espresso	42	672,00	1 000	138,00
	hera	900	14 400,00	15 000	985,80
	jablka	3500	56 000,00	56 000	834,40
	jahody	270	4 320,00	5 000	282,60
	kakao	585	9 360,00	10 000	990,00
	kefir	250	4 000,00	4 000	105,80
	kmin	588	9 408,00	10 000	770,00
	kokos	440	7 040,00	7 000	427,00
	kokosové mléko	150	2 400,00	3 000	232,17
	kokosový olej	1	16,00	16	1 033,12
	kondenzované mléko	400	6 400,00	7 000	413,00
	kukuřičná mouka	1952	31 232,00	32 000	1 040,00
	kypřicí prášek	92	1 472,00	2 000	70,00
	limeta	1,7	27,20	27	108,80
	mandle	110	1 760,00	2 000	450,00
	mascarpone	1140	18 240,00	19 000	3 296,12
	máslo	7640,3	122 244,80	123 000	12 915,00
	máslové sušenky	3	48,00	48	1 251,84
	máta	45	720,00	800	333,84
	med	566	9 056,00	9 000	891,00
	mléko	8152,5	130 440,00	131 000	1 820,90
	ocet	60	960,00	1 000	9,50
	olej	2646,6	42 345,60	43 000	953,31
	olivy	500	8 000,00	8 000	360,00
	ořechy	250	4 000,00	4 000	487,60
	pivo	3	48,00	48	526,56
	potahovací hmota	1000	16 000,00	16 000	1 572,16
	potravinářská folie	180	2 880,00	3 000	4 350,00
	povidla	678	10 848,00	11 000	407,00
	pšeničná mouka	81084	1 297 344,00	1 298 000	10 384,00
	pudink	2	32,00	32	111,36
	rajče	27	432,00	432	646,20
	rozinky	280	4 480,00	5 000	225,00
	rum	530	8 480,00	9 000	817,47
	rybíz	40	640,00	1 000	10,00
	sádlo	30	480,00	1 000	27,00
	salát	5,85	93,60	94	1 675,44
	skořice	16	256,00	1 000	90,00
	skořicový cukr	6	96,00	1 000	5 220,00
	slunečnicové semínka	150	2 400,00	3 000	87,00
	smetana	2152	34 432,00	35 000	1 785,00
	soda	12	192,00	1 000	20,00
	sůl	1042,96	16 687,36	17 000	57,80
	sýr	900	14 400,00	15 000	2 235,00
	špaldová mouka	2928	46 848,00	47 000	1 292,50
	šunka	1670	26 720,00	27 000	4 023,00
	tvoroh	1090	17 440,00	18 000	693,00
vanilkový cukr	9,69	155,04	1 000	5 220,00	
vanilkový lusk	1	16,00	16	410,40	
vejce	126	2 016,00	2 040	3 246,32	
vlašské ořechy	40	640,00	1 000	180,00	
vlašský salát	25	400,00	400	1 024,67	
zakysaná smetana	3800	60 800,00	61 000	3 111,00	
žitná mouka	2928	46 848,00	47 000	376,00	
žitné vločky	300	4 800,00	5 000	70,00	



ZBOŽÍ	Kofola - plastová láhev	15	240,00	240	2 616,00
	Džus - plastová láhev	10	160,00	160	1 744,00
	Vinea - sklo	5	80,00	80	1 000,00
	Vinea - plastová láhev	5	80,00	80	872,00
	Voda - sklo	20	320,00	320	1 424,00
	Voda - plastová láhev	15	240,00	240	1 896,00
	Tonic - sklo	2	32,00	32	400,00
	Jupík - plastová láhev 0,33l	5	80,00	80	632,00
	Jupík - plastová láhev 0,5l	2	32,00	32	304,00
	fresh džusy, smoothie	2	32,00	32	398,40
	Ledový čaj - plastová láhev	2	32,00	32	476,80
	Ledový čaj - sklo	5	80,00	80	1 088,00
	Pure čaj	15	240,00	240	1 817,25
	zázvor	10	160,00	200	611,68
	káva - espresso	595	9 520,00	10 000	38 600,00
	čokoláda (nápoj)	10	160,00	200	1 800,00
	Víno Osička růžové	1	16,00	16	1 966,80
	Víno Osička červené	1	16,00	16	2 098,80
	Víno Osička bílé	1	16,00	16	1 966,80
	Pivo Pilsner Urquell	5	80,00	32	419,76
	sirup	30	480,00	500	550,00
	Martini - bianco, rosso, prosecco	0,1	1,60	2	328,40
	Vaječný koňak	0,04	0,64	1	180,00
	Tullamore	0,04	0,64	1	345,33
	Finlandia vodka	0,04	0,64	1	328,00
	Apperol	0,06	0,96	1	199,00
	Prosecco	0,04	0,64	1	316,00
	Bacardi rum	0,04	0,64	1	283,00
	Sirupy monin	0,01	0,16	1	283,00
	<b>CELKEM</b>				<b>158 986,44</b>

## Příloha č. 8: Ukázka výpočtu spotřeby energií

Množství	Spotřebiče	Délka užívání v hodinách za jeden den/jeden spotřebič	Spotřeba (kWh)	
			Nízký tarif 00:00 - 05:05, 21:00- 24:00	Vysoký tarif 05:06-20:59
5	kráječ chleba	0,2		0,15
1	dražice	12	9,60	
2	velké hnětače	4		6,00
2	hnětače	4		6,40
1	mixér	1		0,30
2	myčka	8		7,20
2	trouba	8		27,90
2	lednice s mražákem	24	0,34	0,68
1	chladicí box	24	3,33	6,67
1	mikrovlná trouba	1		0,73
2	rychlovarné konvice	1		0,73
1	kávovar	16,25		0,53
1	chladicí vitrína	12		2,42
1	zmrzlinová vitrína	12		2,64
1	odšťavňovač	1		0,36
1	kontaktní gril	0,8		1,76
1	lednice	24	0,15	0,30
16	osvětlení	12		1,20
1	notebooky			0,24
	CELKEM Kč/den		13,42	66,21
	<b>Celkem Kč/rok (Kalkulátor cen energií, 2016)</b>		<b>4 899,76</b>	<b>24 165,24</b>

**Příloha č. 9: Realistická varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty,  
cash flow**

		ROK							
		2017			2018	2019	2020	2021	
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	
		Řád. č.							
	AKTIVA CELKEM (v Kč)	1	2 964 001	-83 402	2 880 599	3 384 061	4 021 733	4 512 046	5 145 311
A.	Pohledávky za upsány vlastní kapitál	2							
B.	Dlouhodobý majetek	3	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 616
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0	0	0	0
B. I.	1 Dlouhodobý hmotný majetek	13	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 616
	2 Pozemky	14							
	3 Stavby	15							
	4 Samostatné movité věci a soubory hmotných věcí movité věci	16	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 616
	5 Pěstičské celky trvalých porostů	17							
	6 Dospělá zvířata a jejich skupiny	18							
	7 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19							
	8 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20							
B. II.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21							
B. II.	1 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22							
	2 Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	0	0	0	0
	3 OBĚŽNÁ AKTIVA	34	2 008 389	0	2 008 389	2 877 494	3 606 150	4 187 446	4 911 695
	4 Zásoby	35	99 145	0	99 145	99 145	101 128	103 150	105 213
	5 Materiál	36	99 145	0	99 145	99 145	101 128	103 150	105 213
	6 Nedokončená výroba a polotovary	37							
	7 Výrobky	38							
	8 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	39							
	9 Zboží	40							
B. III.	Poskytnuté zálohy na zásoby	41							
	Dlouhodobé pohledávky	42	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	Krátkodobé pohledávky	51	0	0	0	0	0	0	0
I.	1 Dohadné účty aktivní	59							
C.	2 Jiné pohledávky	60							
C.	3 Krátkodobý finanční majetek	61	1 909 244	0	1 909 244	2 778 349	3 505 022	4 084 296	4 806 481
	4 Peníze	62	20 000	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	5 Účty v bankách	63	1 889 244	0	1 889 244	2 758 349	3 485 022	4 064 296	4 786 481
	6 Krátkodobé cenné papíry a podíly	64							
II.	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	65							
II.	1 Časové rozlišení	66	274 659	0	274 659	0	0	0	0
C.	2 Náklady příštích období	67	274 659		274 659	0	0	0	0
C.	3 Komplexní náklady příštích období	68							

		ROK					
		2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	
		Řád. č.					
	PASIVA CELKEM (v Kč)	70	2 880 599	3 384 061	4 021 733	4 512 046	5 145 311
A.	Vlastní kapitál	71	2 430 782	2 906 653	3 515 347	4 029 804	4 643 532
A. I.	Základní kapitál	72	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A. I.	1 Základní kapitál	73	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	74					
	3 Změny základního kapitálu	75					
A. II.	Kapitálové fondy	76	0	0	0	0	0
A III.	Fondy ze zisku	84	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	87	0	430 782	906 653	1 515 347	2 029 804
IV	1 Nerozdělený zisk minulých let	88	0	430 782	906 653	1 515 347	2 029 804
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	89					
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	90					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období bez menšinových	91	430 782	475 871	608 695	514 457	613 727
V	1 Výsledek hospodaření běžného účetního období	92	430 782	475 871	608 695	514 457	613 727
	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílů na zisku (-)	93					
	3 Podíl na hospodářském výsledku v	94					
B.	CIZÍ ZDROJE	96	449 818	477 409	506 386	482 242	501 779
B. I.	Rezervy	97	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	102	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	113	449 818	477 409	506 386	482 242	501 779
	5 Závazky k zaměstnancům	118	222 597	222 597	227 049	231 590	236 222
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	119	70 861	70 861	72 279	73 724	75 199
	7 Stát - daňové závazky a dotace	120	156 359	183 950	207 058	176 928	190 359
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	121					
	9 Vydané dluhopisy	122					
	10 Dohadné účty pasivní	123					
	11 Jiné závazky	124					
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	125	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	129	0	0	0	0	0
C. I.	1 Výdaje příštích období	130					

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	2 649 645	2 649 645	2 649 645	2 649 645	2 649 645
Náklady vynaložené na prodané zboží	753 657	753 657	768 730	784 105	799 787
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>1 895 987</b>	<b>1 895 987</b>	<b>1 880 914</b>	<b>1 865 540</b>	<b>1 849 857</b>
<b>VÝKONY</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 934 127</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 790 415	4 790 415	4 790 415	4 790 415	4 934 127
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 537 114</b>	<b>2 459 979</b>	<b>2 220 498</b>	<b>2 259 451</b>	<b>2 201 506</b>
Spotřeba materiálů a energie	2 239 014	2 262 180	2 021 870	2 060 308	2 099 514
Spotřeba elektřiny	107 851	107 851	110 008	112 208	114 453
Spotřeba vody	65 217	65 217	66 522	67 852	69 209
Spotřeba plynu	66 116	66 116	67 438	68 787	70 163
Náklady na pořízení drobného majetku	274 659	297 825	23 166	23 166	23 166
Energie pro mobilní provozovny	33 335	33 335	30 000	30 000	30 000
Benzín	46 812	46 812	46 812	46 812	46 812
Spotřeba materiálů	1 625 823	1 625 823	1 658 340	1 691 507	1 725 337
Spotřeba dřeva	19 200	19 200	19 584	19 976	20 375
Služby	298 101	197 799	198 628	199 144	101 992
Vstupní náklady	37 395	0	0	0	0
Marketingové náklady	41 536	13 856	13 856	13 856	13 856
Náklady na získání zaměstnanců	2 375	0	0	0	0
Nájem veřejného pozemku pro mobilní provozovny	18 640	18 640	18 640	18 640	18 640
Náklady na leasing	146 744	108 893	108 893	108 893	11 215
Nájemné kamenné provozovny a výroby	16 116	16 116	16 438	16 438	16 438
Zmetkovitost	23 795	23 795	24 271	24 756	25 251
Poplatek za komunální odpad	1 500	1 500	1 530	1 561	1 592
Opravy	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Příspěvek za členství v Svazu pekařů a cukrářů v České republice, z.s.	0	5 000	5 000	5 000	5 000
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>4 149 287</b>	<b>4 226 423</b>	<b>4 450 832</b>	<b>4 396 503</b>	<b>4 582 479</b>
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>3 521 501</b>	<b>3 521 500</b>	<b>3 591 930</b>	<b>3 663 769</b>	<b>3 737 044</b>
Mzdové náklady	2 671 163	2 671 162	2 724 586	2 779 077	2 834 659
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	850 338	850 338	867 344	884 691	902 385
<b>ODPISY DLOUHODOBÉHO HMTNÉHO MAJETKU</b>	<b>83 402</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>
<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>	<b>9 057</b>	<b>9 057</b>	<b>8 500</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>
Havarijní pojištění dodávky	9 057	9 057	8 500	8 000	8 000
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>535 328</b>	<b>604 882</b>	<b>759 418</b>	<b>633 751</b>	<b>746 451</b>
<b>VÝNOSOVÉ ÚROKY</b>	<b>3 280</b>	<b>6 406</b>	<b>7 802</b>	<b>9 101</b>	<b>9 102</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>3 280</b>	<b>6 946</b>	<b>8 763</b>	<b>10 211</b>	<b>12 016</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>538 608</b>	<b>611 288</b>	<b>767 220</b>	<b>642 852</b>	<b>755 553</b>
ZÁKLAD DANĚ	567 505	712 722	834 343	675 761	746 451
DAŇ	107 826	135 417	158 525	128 395	141 826
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA OBDOBÍ</b>	<b>430 782</b>	<b>475 871</b>	<b>608 695</b>	<b>514 457</b>	<b>613 727</b>

		Cash flow (v Kč)	ROK				
			2017	2018	2019	2020	2021
		Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0,00	1 909 244,26	2 778 349,13	3 505 021,67	4 084 295,95
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
		Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	538 607,70	611 288,16	767 219,79	642 851,73	755 552,90
1.		Úpravy o nepeněžní operace	80 121,77	84 577,75	83 181,75	81 882,75	81 881,75
1.	1.	Odpisy stálých aktiv	83 401,77	90 983,75	90 983,75	90 983,75	90 983,75
1.	2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	4.	Výnosy z podílů na zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	5.	Nákladové a výnosové úroky	-3 280,00	-6 406,00	-7 802,00	-9 101,00	-9 102,00
1.	6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace			0,00	0,00	0,00
*		Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	618 729,47	695 865,91	850 401,53	724 734,47	837 434,65
2.		Změna stavu pracovního kapitálu	-31 812,40	274 658,89	3 886,27	3 963,99	4 043,27
2.	1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-274 658,98	274 658,98	0,00	0,00	0,00
2.	2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	341 991,60	-0,08	5 869,17	5 986,55	6 106,28
2.	3.	Změna stavu zásob	-99 145,03	0,00	-1 982,90	-2 022,56	-2 063,01
2.	4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
**		Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	586 917,07	970 524,80	854 287,80	728 698,47	841 477,92
3.		Vyplacené úroky	0,00	0,00			
4.		Přijaté úroky	3 280,00	6 406,00	7 802,00	9 101,00	9 102,00
5.		Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0,00	-107 825,94	-135 417,26	-158 525,18	-128 394,59
6.		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	590 197,07	869 104,86	726 672,54	579 274,29	722 185,33
		Peněžní toky z investiční činnosti					
1.		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-680 952,81	0,00	0,00	0,00	0,00
2.		Příjmy z prodeje stálých aktiv					
3.		Přijaté dividendy a podíly na zisku					
3.	1.	Snížení základního kapitálu dceřiné společnosti					
4.		Zápůjčky a úvěry spřízněných osobám					
***		Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-680 952,81	0,00	0,00	0,00	0,00
		Peněžní toky z finanční činnosti					
1.		Změna stavu závazků z financování					
2.		Dopady změn vlastního kapitálu	2 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	1.	Peněžní zvýšení základního kapitálu	2 000 000,00				
2.	2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům					
2.	3.	Další vklady peněžních prostředků společníků					
2.	4.	Úhrady ztráty společníky					
2.	5.	Přímé platby na vrub fondů					
2.	6.	Vyplacené podíly na zisku					
***		Čistý peněžní tok z finanční činnosti	2 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	1 909 244,26	869 104,86	726 672,54	579 274,29	722 185,33
		<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>1 909 244,26</b>	<b>2 778 349,13</b>	<b>3 505 021,67</b>	<b>4 084 295,95</b>	<b>4 806 481,29</b>

## Výpočet platby DPH pro realistickou variantu pro rok 2017

	Měsíc											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
DPH na příjmu	320 994	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948
Majetek	258 194	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiál	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801
Energie	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443
Služby	23 557	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704
DPH na výstupu	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481	95 481
Platba DPH	- 225 514	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533	48 533

**Příloha č. 10: Optimistická varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty  
s cash flow**

		ROK							
		2017		2018	2019	2020	2021		
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto	Netto		
		Rád. č.							
	AKTIVA CELKEM (v Kč)	1	3 514 291	-83 402	3 430 889	5 016 655	7 209 805	9 139 109	10 933 730
A.	Pohledávky za upsány vlastní kapitál	2							
B.	Dlouhodobý majetek	3	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 615
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0	0	0	0
B. I.	1 Dlouhodobý hmotný majetek	13	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 615
	2 Pozemky	14							
	3 Stavby	15							
	4 Samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 615
	5 Pěstičské celky trvalých porostů	17							
	6 Dospělá zvířata a jejich skupiny	18							
	7 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19							
	8 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20							
B. II.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0	0	0	0
B. II.	1 Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	0	0	0	0	0	0	0
	2 Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	0	0	0	0
	3 OBĚŽNÁ AKTIVA	34	2 558 679	0	2 558 679	4 510 088	6 794 221	8 814 509	10 700 115
	4 Zásoby	35	99 145	0	99 145	117 171	140 676	143 490	146 360
	5 Materiál	36	99 145	0	99 145	117 171	140 676	143 490	146 360
	6 Nedokončená výroba a polotovary	37							
	7 Výrobky	38							
	8 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	39							
	9 Zboží	40							
B. III.	Poskytnuté zálohy na zásoby	41	0	0	0	0	0	0	0
	Dlouhodobé pohledávky	42	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	Krátkodobé pohledávky	51	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	1 Dohadné účty aktivní	59							
C.	2 Jiné pohledávky	60							
C.	3 Krátkodobý finanční majetek	61	2 459 534	0	2 459 534	4 392 917	6 653 545	8 671 019	10 553 755
	4 Peníze	62	20 000	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	5 Účty v bankách	63	2 439 534	0	2 439 534	4 372 917	6 633 545	8 651 019	10 533 755
	6 Krátkodobé cenné papíry a podíly	64							
	7 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	65							
II.	1 Casové rozlišení	66	274 659	0	274 659	0	0	0	0
C.	2 Náklady příštích období	67	274 659		274 659	0	0	0	0
C.	3 Komplexní náklady příštích období	68							
	4 Příjmy příštích období	69							

		ROK					
		2017	2018	2019	2020	2021	
		Rád. č.					
	PASIVA CELKEM (v Kč)	70	3 430 889	5 016 655	7 209 805	9 139 109	10 933 730
A.	Vlastní kapitál	71	2 871 243	4 305 696	6 325 731	8 273 307	10 099 710
A. I.	Základní kapitál	72	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A. I.	1 Základní kapitál	73	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	74					
	3 Změny základního kapitálu	75					
A. II.	Kapitálové fondy	76	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	84	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	87	0	871 243	2 305 696	4 325 731	6 273 307
	1 Nerozdělený zisk minulých let	88	0	871 243	2 305 696	4 325 731	6 273 307
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	89					
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	90					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období bez	91	871 243	1 434 452	2 020 035	1 947 576	1 826 402
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	92	871 243	1 434 452	2 020 035	1 947 576	1 826 402
	1 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	93					
	2 Podíl na hospodářském výsledku v ekvivalenci	94					
B.	CIZÍ ZDROJE	96	559 646	710 959	884 074	865 801	834 020
B. I.	Rezervy	97	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	102	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	113	559 646	710 959	884 074	865 801	834 020
	5 Závazky k zaměstnancům	118	222 597	224 472	259 111	264 293	269 579
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení	119	70 861	70 861	80 126	81 728	83 363
	7 Stát - daňové závazky a dotace	120	266 187	415 625	544 837	519 780	481 079
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	121					
	9 Vydané dluhopisy	122					
	10 Dohadné účty pasivní	123					
	11 Jiné závazky	124					
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	125	0	0	0	0	0
C. I.	Casové rozlišení	129	0	0	0	0	0
C. I.	1 Výdaje příštích období	130					

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	2 823 789	2 866 442	2 993 767	2 993 767	2 993 767
Náklady vynaložené na prodané zboží	753 657	778 040	833 660	850 333	867 340
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>2 070 132</b>	<b>2 088 402</b>	<b>2 160 107</b>	<b>2 143 434</b>	<b>2 126 427</b>
<b>VÝKONY</b>	<b>5 157 740</b>	<b>6 361 484</b>	<b>7 955 399</b>	<b>7 955 469</b>	<b>7 955 469</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 157 740	6 361 484	7 955 399	7 955 469	7 955 469
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 537 115</b>	<b>3 018 188</b>	<b>3 444 556</b>	<b>3 446 000</b>	<b>3 507 628</b>
Spotřeba materiálů a energie	2 239 014	2 726 706	3 075 317	3 098 294	3 158 642
Spotřeba elektřiny	107 851	110 008	128 512	131 083	133 704
Spotřeba vody	65 217	66 521	73 913	75 391	76 899
Spotřeba plynu	66 116	67 438	74 380	75 868	77 385
Náklady na pořízení drobného majetku	274 659	332 532	59 727	26 874	26 874
Energie pro mobilní provozovny	33 335	45 335	57 335	54 000	54 000
Benzín	46 812	46 812	110 075	112 277	114 523
Spotřeba materiálů	1 625 823	2 034 059	2 542 574	2 593 425	2 645 294
Spotřeba dřeva	19 200	24 000	28 800	29 376	29 964
Služby	298 101	291 482	369 239	347 706	348 986
Vstupní náklady	37 395	0	0	0	0
Marketingové náklady	41 537	16 583	16 583	13 856	13 856
Náklady na získání zaměstnanců	2 375	0	1 135	0	0
Nájem veřejného pozemku pro mobilní provozovny	18 640	23 840	30 560	30 560	30 560
Náklady na leasing	146 744	182 264	236 711	217 785	217 785
Nájemné	16 116	24 174	28 987	29 567	30 158
Zmetkovitost	23 795	28 121	33 762	34 438	35 126
Poplatek za komunální odpad	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Opravy	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000
Členství ve Svazu pekařů a cukrářů v České republice, z.s.	0	5 000	5 000	5 000	5 000
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>4 690 757</b>	<b>5 431 698</b>	<b>6 670 950</b>	<b>6 652 903</b>	<b>6 574 268</b>
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>3 521 501</b>	<b>3 544 008</b>	<b>4 070 838</b>	<b>4 152 255</b>	<b>4 235 300</b>
Mzdové náklady	2 671 163	2 693 670	3 109 331	3 171 518	3 234 948
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	850 338	850 338	961 507	980 738	1 000 352
<b>ODPISY DLOUHODOBÉHO HMOTNÉHO MAJETKU</b>	<b>83 402</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 985</b>
<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>	<b>9 057</b>	<b>9 057</b>	<b>8 500</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>
Havarijní pojištění dodávky	9 057	9 057	8 500	8 000	8 000
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>1 076 798</b>	<b>1 787 650</b>	<b>2 500 628</b>	<b>2 401 664</b>	<b>2 239 983</b>
<b>VÝNOSOVÉ ÚROKY</b>	<b>5 151</b>	<b>9 888</b>	<b>14 225</b>	<b>18 164</b>	<b>21 863</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>5 151</b>	<b>6 946</b>	<b>8 763</b>	<b>10 211</b>	<b>12 016</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>1 081 949</b>	<b>1 794 595</b>	<b>2 509 390</b>	<b>2 411 875</b>	<b>2 251 999</b>
ZÁKLAD DANĚ	1 108 975	1 895 490	2 575 553	2 443 674	2 239 982
DAŇ	210 705	360 143	489 355	464 298	425 596
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA OBDOBÍ</b>	<b>871 243</b>	<b>1 434 452</b>	<b>2 020 035</b>	<b>1 947 576</b>	<b>1 826 402</b>



		Cash flow (v Kč)	ROK				
			2017	2018	2019	2020	2021
		Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	2 459 534	4 392 917	6 653 545	8 671 019
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
		Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	1 081 949	1 794 595	2 509 390	2 411 875	2 251 999
1.		Upravy o nepeněžní operace	78 251	81 096	76 759	72 819	69 122
1.	1.	Odpisy stálých aktiv	83 402	90 984	90 984	90 984	90 985
1.	2.	Změna stavu opravných položek a rezerv					
1.	3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv					
1.	4.	Výnosy z podílů na zisku					
1.	5.	Nákladové a výnosové úroky	-5 151	-9 888	-14 225	-18 164	-21 863
1.	6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace					
*		Cistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	1 160 199	1 875 691	2 586 149	2 484 694	2 321 121
2.		Změna stavu pracovního kapitálu	-24 864	258 509	20 397	3 971	4 051
2.	1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-274 659	274 659			
2.	2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	348 940	1 876	43 903	6 785	6 920
2.	3.	Změna stavu zásob	-99 145	-18 026	-23 506	-2 814	-2 870
2.	4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku					
**		Cistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	1 135 336	2 134 200	2 606 546	2 488 665	2 325 172
3.		Vyplacené úroky	0	0			
4.		Přijaté úroky	5 151	9 888	14 225	18 164	21 863
5.		Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost		-210 705	-360 143	-489 355	-464 298
6.		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy		0	0	0	0
***		Cistý peněžní tok z provozní činnosti	1 140 487	1 933 383	2 260 628	2 017 474	1 882 736
		Peněžní toky z investiční činnosti					
1.		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-680 953				
2.		Příjmy z prodeje stálých aktiv					
3.		Přijaté dividendy a podíly na zisku					
3.	1.	Snížení základního kapitálu dceřiné společnosti					
4.		Zápůjčky a úvěry spřízněných osobám					
***		Cistý peněžní tok z investiční činnosti	-680 953	0	0	0	0
		Peněžní toky z finanční činnosti					
1.		Změna stavu závazků z financování					
2.		Dopady změn vlastního kapitálu	2 000 000	0	0	0	0
2.	1.	Peněžní zvýšení základního kapitálu	2 000 000				
2.	2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům					
2.	3.	Další vklady peněžních prostředků společníků					
2.	4.	Uhrady ztráty společníky					
2.	5.	Přímé platby na vrub fondů					
2.	6.	Vyplacené podíly na zisku					
***		Cistý peněžní tok z finanční činnosti	2 000 000	0	0	0	0
		Cistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	2 459 534	1 933 383	2 260 628	2 017 474	1 882 736
		<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>2 459 534</b>	<b>4 392 917</b>	<b>6 653 545</b>	<b>8 671 019</b>	<b>10 553 755</b>

## Výpočet platby DPH pro optimistickou variantu pro rok 2017

	Měsíc											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
DPH na příjmu	320 994	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948	46 948
Majetek	258 194	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiál	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801	34 801
Energie	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443	4 443
Služby	23 557	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704
DPH na výstupu	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430	102 430
Platba DPH	-218 565	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482	55 482

**Příloha č. 11: Negativní varianta – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow**

		ROK							
		2017	Korekce	Netto	2018	2019	2020	2021	
		Brutto		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	
		Rád. č.							
	AKTIVA CELKEM (v Kč)	1	1 590 707	-83 402	1 507 305	601 554	1 464 465	2 180 106	2 987 820
A.	Pohledávky za upsány vlastní kapitál	2							
B.	Dlouhodobý majetek	3	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 616
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0	0	0	0
B. I. 1	Dlouhodobý hmotný majetek	13	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 616
	2 Pozemky	14							
	3 Stavby	15							
	4 Samostatné movité věci a soubory hmot	16	680 953	-83 402	597 551	506 567	415 584	324 600	233 615
	5 Pěstitelské celky trvalých porostů	17							
	6 Dospělá zvířata a jejich skupiny	18							
	7 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19							
	8 Nedokončený dlouhodobý hmotný majet	20							
B. II.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný	21	0	0	0	0	0	0	0
B. II. 1	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0	0	0	0
	2 Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	0	0	0	0
	3 OBEŽNÁ AKTIVA	34	631 943	0	631 943	94 987	1 048 881	1 855 507	2 754 204
	4 Zásoby	35	74 448	0	74 448	47 362	101 128	103 150	105 213
	5 Materiál	36	74 448	0	74 448	47 362	101 128	103 150	105 213
	6 Nedokončená výroba a polotovary	37							
	7 Výrobky	38							
	8 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	39							
	9 Zboží	40							
B. III.	Poskytnuté zálohy na zásoby	41	0	0	0	0	0	0	0
	Dlouhodobé pohledávky	42	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	Krátkodobé pohledávky	51	0	0	0	0	0	0	0
I. 1	Dohadné účty aktivní	59							
C.	2 Jiné pohledávky	60							
C.	3 Krátkodobý finanční majetek	61	557 495	0	557 495	47 625	947 753	1 752 356	2 648 990
	4 Peníze	62	20 000	0	20 000	10 000	20 000	20 000	20 000
	5 Účty v bankách	63	537 495	0	537 495	37 625	927 753	1 732 356	2 628 990
	6 Krátkodobé cenné papíry a podíly	64							
II.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	65							
II. 1	Časové rozlišení	66	277 811	0	277 811	0	0	0	0
C.	2 Náklady příštích období	67	277 811		277 811	0	0	0	0
C.	3 Komplexní náklady příštích období	68							
	4 Příjmy příštích období	69							

		ROK					
		2017	2018	2019	2020	2021	
		Rád. č.					
	PASIVA CELKEM (v Kč)	70	1 507 305	601 554	1 464 465	2 180 106	2 987 820
A.	Vlastní kapitál	71	1 205 745	302 894	1 139 405	1 825 538	2 491 664
A. I.	Základní kapitál	72	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A. I. 1	Základní kapitál	73	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	74					
	3 Změny základního kapitálu	75					
A. II.	Kapitálové fondy	76	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	84	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	87	0	-794 255	-1 697 106	-860 595	-174 462
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	88	0	0	0	836 511	1 522 644
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	89		-794 255	-1 697 106	-1 697 106	-1 697 106
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	90					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období bez menšinových podílů (+/-)	91	-794 255	-902 851	836 511	686 134	666 126
V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období	92	-794 255	-902 851	836 511	686 134	666 126
	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	93					
	3 Podíl na hospodářském výsledku v ekvivalenci	94					
B.	CIZÍ ZDROJE	96	301 560	298 660	325 060	354 568	496 156
B. I.	Rezervy	97	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	102	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	113	301 560	298 660	325 060	354 568	496 156
	5 Závazky k zaměstnancům	118	205 501	203 338	221 487	225 917	230 436
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	119	67 138	66 401	74 651	76 144	77 667
	7 Stát - daňové závazky a dotace	120	28 921	28 921	28 921	52 507	188 053
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	121					
	9 Vydané dluhopisy	122					
	10 Dohadné účty pasivní	123					
	11 Jiné závazky	124					
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	125	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	129	0	0	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	130					

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)	ROK				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	1 916 853	2 149 923	2 649 645	2 649 645	2 649 645
Náklady vynaložené na prodané zboží	594 557	614 265	768 730	784 105	799 787
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>1 322 296</b>	<b>1 535 658</b>	<b>1 880 914</b>	<b>1 865 540</b>	<b>1 849 857</b>
<b>VÝKONY</b>	<b>3 280 558</b>	<b>2 986 858</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 790 415</b>	<b>4 934 127</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 280 558	2 986 858	4 790 415	4 790 415	4 934 127
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 033 679</b>	<b>2 095 704</b>	<b>2 190 715</b>	<b>2 233 111</b>	<b>2 174 735</b>
Spotřeba materiálů a energie	1 741 499	1 902 316	1 995 982	2 034 028	2 072 835
Spotřeba elektřiny	86 281	97 066	110 008	112 208	114 453
Spotřeba vody	52 174	65 217	66 522	67 852	69 209
Spotřeba plynu	52 893	59 504	67 438	68 787	70 163
Náklady na pořízení drobného majetku	277 811	300 977	16 862	16 862	16 862
Energie pro mobilní provozovny	33 335	33 335	30 000	30 000	30 000
Benzín	46 812	46 812	46 812	46 812	46 812
Spotřeba materiálů	1 192 194	1 280 205	1 658 340	1 691 507	1 725 337
Spotřeba dřeva	19 200	19 200	19 584	19 976	20 375
Služby	292 180	193 387	194 733	199 083	101 900
Vstupní náklady	37 395	0	0	0	0
Marketingové náklady	41 543	19 294	13 856	13 856	13 856
Náklady na získání zaměstnanců	2 375	0	1 135	0	0
Nájem veřejného pozemku pro mobilní provozovny	18 640	18 640	18 640	18 640	18 640
Náklady na leasing	146 744	108 893	108 893	108 893	11 215
Nájemné	16 116	16 116	16 438	16 438	16 438
Zmetkovitost	17 868	18 945	24 271	24 756	25 251
Poplatek za komunální odpad	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Opravy	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Příspěvek za členství v Svazu pekařů a cukrářů v České republice, z.s.	0	0	0	5 000	5 000
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>2 569 175</b>	<b>2 426 812</b>	<b>4 480 614</b>	<b>4 422 843</b>	<b>4 609 250</b>
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>3 271 666</b>	<b>3 236 868</b>	<b>3 553 663</b>	<b>3 624 736</b>	<b>3 697 231</b>
Mzdové náklady	2 466 014	2 440 057	2 657 850	2 711 007	2 765 227
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	805 651	796 811	895 813	913 729	932 004
<b>ODPISY DLOUHODOBÉHO HMOTNÉHO MAJETKU</b>	<b>83 402</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>	<b>90 984</b>
<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>	<b>9 057</b>	<b>9 057</b>	<b>8 500</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>
Havarijní pojištění dodávky	9 057	9 057	8 500	8 000	8 000
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-794 950</b>	<b>-910 097</b>	<b>827 468</b>	<b>699 124</b>	<b>813 035</b>
<b>VÝNOSOVÉ ÚROKY</b>	<b>695</b>	<b>45</b>	<b>2 336</b>	<b>4 246</b>	<b>5 766</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>695</b>	<b>7 246</b>	<b>9 043</b>	<b>10 595</b>	<b>12 223</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>-794 255</b>	<b>-902 851</b>	<b>836 511</b>	<b>709 719</b>	<b>825 258</b>
ZÁKLAD DANĚ	-762 773	-802 256	923 528	765 634	837 535
DAŇ	0	0	0	23 585	159 132
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA OBDOBÍ</b>	<b>-794 255</b>	<b>-902 851</b>	<b>836 511</b>	<b>686 134</b>	<b>666 126</b>

		Cash flow (v Kč)	ROK				
			2017	2018	2019	2020	2021
		Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	557 495	47 625	947 753	1 752 356
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
		Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-794 255	-902 851	836 511	709 719	825 258
		Úpravy o nepeněžní operace	82 707	90 938	88 648	86 738	85 217
1.		Odpisy stálých aktiv	83 402	90 984	90 984	90 984	90 984
1.	2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0
1.	3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
1.	4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0	0
1.	5.	Nákladové a výnosové úroky	-695	-45	-2 336	-4 246	-5 766
1.	6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0
*		Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	-711 548	-811 913	925 159	796 457	910 475
2.		Změna stavu pracovního kapitálu	-50 698	301 997	-27 367	3 900	3 978
2.	1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-277 811	277 811	0	0	0
2.	2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	301 560	-2 900	26 400	5 923	6 041
2.	3.	Změna stavu zásob	-74 448	27 086	-53 766	-2 023	-2 063
2.	4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
**		Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	-762 247	-509 915	897 792	800 357	914 453
3.		Vyplacené úroky	0	0			
4.		Přijaté úroky	695	45	2 336	4 246	5 766
5.		Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	-17 250
6.		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	0	0	0	0
***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-761 552	-509 870	900 128	804 603	896 634
		Peněžní toky z investiční činnosti					
1.		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-680 953	0	0	0	0
2.		Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0			
3.		Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0			
3.	1.	Snížení základního kapitálu dceřiné společnosti	0	0			
4.		Zápůjčky a úvěry spřízřených osobám	0	0			
***		Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-680 953	0	0	0	0
		Peněžní toky z finanční činnosti					
1.		Změna stavu závazků z financování					
2.		Dopady změn vlastního kapitálu	2 000 000	0	0	0	0
2.	1.	Peněžní zvýšení základního kapitálu	2 000 000				
2.	2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům					
2.	3.	Další vklady peněžních prostředků společníků					
2.	4.	Úhrady ztráty společníky					
2.	5.	Přímé platby na vrub fondů					
2.	6.	Vyplacené podíly na zisku					
***		Čistý peněžní tok z finanční činnosti	2 000 000	0	0	0	0
		Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	557 495	-509 870	900 128	804 603	896 634
		<b>Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>557 495</b>	<b>47 625</b>	<b>947 753</b>	<b>1 752 356</b>	<b>2 648 990</b>

## Výpočet platby DPH pro negativní variantu pro rok 2017

	Měsíc											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
DPH na příjmu	311 827	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779	37 779
Majetek	258 194	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiál	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404	26 404
Energie	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671	3 671
Služby	23 558	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704	7 704
DPH na výstupu	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700	66 700
Platba DPH	- 245 127	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921	28 921