

Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu

Bc. Veronika Blahušová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Veronika Blahušová
Osobní číslo:	M21561
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši zabývající se problematikou podnikání a tvorby podnikatelského záměru.

II. Praktická část

- Definujte relevantní trh Vašeho podnikatelského záměru a proveďte jeho analýzu.
- Zpracujte podnikatelský plán za účelem založení nového podniku.
- Zhodnotte rentabilitu představeného podnikatelského záměru a posuďte jeho možná rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
- BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th edition. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-8110-0.
- FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-623-5.
- ONDŘEJ, Jan a kol. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přičiněním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Účelem této diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru, který se zabývá založením cukrárenské výroby ve městě Bystřice pod Hostýnem. Teoretická část se zabývá literární rešerší pojmů souvisejících s podnikáním a také tvorbou samotného podnikatelského záměru a jeho alternativami. Na teoretickou část navazuje část praktická. Praktická část se věnuje situační analýze, pomocí SWOT analýzy jsou popsány vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnik a následně za pomoci Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy je popsáno makroprostředí podniku. Poté se práce již věnuje samotnému podnikatelskému záměru. Je zde představen a popsán podnik, následuje marketingový a finanční plán. Poslední část práce se zabývá popisem a zhodnocením možných rizik, kterým může být podnik vystaven, a také popisem implementace podnikatelského plánu. Na základě provedených výpočtů lze sestavený podnikatelský plán hodnotit jako potenciálně rentabilní. V rámci optimistické a realistické varianty vyšel ziskově již v prvním roce podnikání, což podtrhuje jeho ekonomický potenciál.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, cukrárenská výroba, finanční plán, marketingový mix, analýza rizik

ABSTRACT

The purpose of this diploma thesis is to create a business plan, which deals with the establishment of a confectionery factory in the town of Bystřice pod Hostýnem. The theoretical part deals with the literary research of terms related to business as well as the creation of the business plan itself and its alternatives. The theoretical part is followed by the practical part. The practical part is devoted to situational analysis, with the help of SWOT analysis, the internal and external factors influencing the company are described, and then with the help of Porter's five forces model and PEST analysis, the macro environment of the company is described. After that, the work is devoted to the business plan itself. The company is introduced and described here, followed by a marketing and financial plan. The last part of the work deals with description and evaluation

of the possible risks to which the company may be exposed, as well as the description of the implementation of the business plan. Based on the calculations made, the compiled business plan can be evaluated as potentially profitable. As part of the optimistic and realistic variant, it was profitable already in the first year of business, which underlines its economic potential.

Keywords: business plan, confectionery factory, financial plan, marketing mix, risk analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, jeho pomoc, cenné rady a také čas, který mojí práci věnoval.

Poděkování patří také mé rodině, partnerovi, přátelům a kolegům, kteří mě po celou dobu mého studia plně podporovali a pomáhali mi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
1.1 PODNIK	14
1.3 PODNIKÁNÍ.....	17
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	19
2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	20
2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	22
2.2.2 Družstva	25
3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	27
3.1 PRŮZKUM TRHU.....	29
3.1.1 SWOT analýza	29
3.1.2 Porterův model pěti sil	30
3.1.3 PEST analýza	31
3.2 ZPRACOVÁNÍ A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	31
3.2.1 Marketingový plán	34
3.2.2 Rozpočet – finanční plán.....	36
3.2.3 Rizika	37
3.3 ALTERNATIVY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	38
3.3.1 Business model Canvas.....	39
3.3.2 Business model Lean Canvas.....	40
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
5 SITUAČNÍ ANALÝZA	45
5.1 PEST ANALÝZA	46
5.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	51
5.3 SWOT ANALÝZA	53
6 PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKU	56
6.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	56
6.1.1 Charakteristika podnikatelského záměru	56
6.1.2 Popis podniku.....	56
6.1.3 Konkurenční výhoda	59
6.2 MARKETINGOVÝ PLÁN	60
6.3 FINANČNÍ PLÁN	62
6.3.1 Předpokládané výdaje	63

6.3.2	Předpokládané příjmy	73
6.3.3	Přehled zisku a ztrát	75
7	ANALÝZA RIZIK A POPIS PROCESU IMPLEMENTACE	78
7.1	IDENTIFIKACE RIZIK	78
7.2	ZHODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU	79
7.3	POPIS IMPLEMENTACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

K zahájení podnikání je důležité mít originální myšlenku či nápad, díky čemuž je větší pravděpodobnost, že se podnik na trhu udrží. Před samotným zahájením podnikání je potřebné vše řádně promyslet, jelikož podnikání s sebou nese velké riziko a také může být pro podnikatele obtížné. Podnik může být vystaven spoustě rizikům a problémům nejen na samém začátku podnikání, ale i také během jeho průběhu. Velkou roli hraje volba vhodné oblasti, kterou se bude podnik zabývat. Je třeba zvážit všechny výhody a nevýhody. Pokud existuje mezera na trhu v dané oblasti, pro podnikatele to znamená velkou příležitost. Zároveň zde také existuje větší pravděpodobnost úspěchu podniku, jelikož na trhu není tolik konkurenčních podniků. Za výhodu lze také považovat to, když podnikatel danou oblast dobře zná, má dostatečné zkušenosti, a hlavně ho tato oblast zajímá.

Sladké zákusky a dorty jsou nedílnou součástí nejen všech oslav, svateb a dalších událostí, ale také jsou ideálním společníkem k šálku dobré kávy. V dnešní době je tato oblast velmi oblíbená, nejen že lidé rádi tráví volný čas třeba se svými kamarády právě s šálkem dobré kávy a sladkým zákuskem k tomu, ale také často to považují za určitou formu relaxace a odpočinku. Je také stále více oblíbené objednávat si tyto zákusky od menších lokálních výrobců, kteří připraví zákusky dle přání zákazníků, z lokálních surovin a za dodržení originálních receptur, než je kupovat v různých obchodech. Lidé se potýkají s různými druhy alergií a diet, proto je pro ně často výhodnější oslovit menší podnik, který jim zákusky připraví přesně dle jejich požadavků.

Tento podnikatelský záměr slouží k založení cukrárenské výroby. Záměr by měl zajistit nejen to, že podnik na trh dokáže vstoupit, ale hlavně to, aby se tam udržel. Hlavní činností výroby je příprava dortů a sladkých zákusků dle přání zákazníků.

Práce je složena ze dvou částí – teoretická a praktická. Teoretická část obsahuje literární rešerši podnikání a pojmů, které s ním úzce souvisí. Tato problematika je zde blíže vysvětlena a popsána. Následuje představení pojmu podnikatelský záměr. Tato část se jako první věnuje průzkumu trhu a metodám, které lze k tomuto průzkumu využít. K tomu, aby byl podnik úspěšný, může pomoci také marketingový plán, který zabezpečí rozšíření povědomí o podniku, proto se jim také zabývá teoretická část. Další součástí podnikatelského záměru je finanční plán, pomocí kterého lze analyzovat předpokládané náklady a výnosy. Nakonec jsou zde představeny dvě alternativy podnikatelského záměru – business model Canvas a business model Lean Canvas.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Ta se jako první zabývá situační analýzou, která se věnuje makroprostředí a mikroprostředí. Situační analýza je provedena pomocí tří metod, a to PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. Na tuto analytickou část, navazuje již projektová část, a to samotný podnikatelský záměr. Podnikatelský záměr je složen ze tří částí. První z nich se zabývá charakteristikou podniku, následně je práce zaměřena na marketingový plán. Pomocí finančního plánu jsou stanoveny předpokládané náklady a tržby z prodeje dortů a sladkých zákusků. Poslední kapitolu tvoří rizika a popis implementace podnikatelského záměru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je na základě výstupů situační analýzy sestavení podnikatelského záměru založení nového podnikatelského subjektu a posouzení jeho potenciální ziskovosti. Při tvorbě podnikatelského záměru je důležité, aby byl reálný, tedy založen na reálných datech, a také aby byl podnik díky němu schopen existovat na trhu a aby byl konkurenceschopný. Hlavního cíle bude dosaženo po splnění dílčích cílů.

Dílčím cílem teoretické části této práce je představení problematiky podnikání a také problematiky týkající se tvorby podnikatelského záměru. Tohoto cíle je dosaženo pomocí literární rešerše. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se podnikání, dále jsou představeny metody sloužící k průzkumu trhu a samotný podnikatelský záměr a jeho alternativy.

Praktická část je složena ze tří dílčích cílů. Prvním z těchto cílů je na základě provedené literární rešerše definovat relevantní trh pro daný podnikatelský subjekt a provést analýzu tohoto trhu a také konkurenčních podniku. Po definování a analyzování trhu následuje další cíl, a to zpracování podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr představuje podnik, jeho nabídku a také konkurenční výhodu. Následně je přestaven marketingový plán cukrárenské výroby. Posledním dílčím cílem je zhodnocení rentability podniku a posouzení možných rizik. Zhodnocení rentability podniku vychází z finančního plánu, který zobrazuje předpokládané náklady a tržby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole jsou představeny a vysvětleny základní pojmy související s podnikáním. Tyto pojmy je velmi důležité znát ještě před samotným zahájením podnikání. Podnikání s sebou nese také riziko, které může spoustu začínajících podnikatelů odradit nebo jim podnikání velmi zkomplikovat.

1.1 Podnik

Ondřej a kol. (2019, s. 6) popisují podnik, v souladu s aktuální právní úpravou, jako obchodní závod. Obchodním závodem se rozumí společnost či právnická osoba. Závod definují jako hromadnou věc, tedy věc s majetkovou hodnotou. Důležitou funkci v podniku má také obchodní jmění, tedy aktiva i pasiva. Kromě majetku sem spadají také dluhy. Další neméně důležitou součástí závodu jsou zákazníci.

Martinovičová a kolektiv (2019, s. 15) definují hlavní poslání podniku jako jejich zakládání za účelem výroby výrobků, poskytování služeb zákazníkům a uspokojování potřeb ostatních. Podniky zároveň slouží k tvorbě zisku. Maximalizace hodnoty podniku má za následek maximalizaci hodnoty majetku vlastníků. A právě tato maximalizace je hlavním cílem podnikání.

Dominantní cíl podnikání lze definovat dvěma způsoby (Martinovičová a kolektiv, 2019, s.15):

- Dosažení zisku prostřednictvím uspokojení poptávky.
- Uspokojení poptávky a díky tomu dosažení zisk.

Podnik je vnímán jako skupina vzájemně se doplňujících zainteresovaných stran. Mezi tyto strany patří zaměstnanci, management podniku, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát a také místní či regionální správa. Každý z těchto stran má svůj vlastní cíl, ale zároveň mají společný zájem, prosperitu podniku. Dosáhnout zisku je hlavním cílem každého podniku. Další cíle podniku se dají rozdělit do tří kategorií (Burgi, Pribišová, 2017, s. 12):

- Dlouhodobé – růst tržní hodnoty podniku.
- Střednědobé – tvorba přiměřeného zisku.
- Krátkodobé – zajištění platební schopnosti.

Podnik je také definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která byla vytvořena za účelem podnikání. Je to soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, ke kterému náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikatele a sloužící k podnikání (Managementmania, 2016).

Typy podniků dle Martinovičové a kolektivu (2019, s. 20–24):

- Dle zvolené právní normy
 - Podniky jednotlivce
 - Obchodní korporace – obchodní společnosti a družstva
- Dle ekonomických činností
- Dle velikosti
 - Mikropodniky – do 10 zaměstnanců
 - Malé podniky – do 50 zaměstnanců
 - Střední podniky – do 250 zaměstnanců
 - Velké podniky – více než 250 zaměstnanců
- Dle příjmů z podnikání
 - Příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství
 - Příjmy ze živnostenského podnikání
 - Příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů
 - Podíl společníků v.o.s. a podíl komplementářů k.s. na zisku
- Dle převládajícího výrobního faktoru
- Dle typu výroby – sériová, zakázková apod.

1.2 Podnikatel

Podnikatel je definován v občanském zákoníku (Zákon č.89/2012 Sb., §420) následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

V zákonu jsou uvedeny tyto charakteristické znaky podnikání (Tučková, 2019, s. 9):

- Soustavnost – činnost, která v budoucnu pokračuje.
- Samostatnost – osoba, jež danou činnost provozuje, rozhoduje o době a také místu výkonu činnosti, zároveň také zajišťuje chod podnikání a rozhoduje o zisku
- Vlastní účet – činnost je vykonávána pod vlastním jménem, resp. pod obchodní názvem zapsaným v obchodním rejstříku
- Vlastní odpovědnost – podnikatel nese rizika plynoucí z podnikání, odpovídá za závazky svým majetkem.
- Dosažení zisku – činnost je vykonávána za účelem dosažení zisku, zisk je jeden z hlavních důvodů podnikání.

Srpová a kolektiv (2020, s. 28-30) uvádějí, že mnohdy je pro investory důležitější osoba podnikatele, jeho schopnosti a dovednosti než samotný podnikatelský nápad. Klíčovými vlastnostmi podnikatele by měla být schopnost rozpoznávat a vytvářet příležitosti, nápad proměnit v život, pomáhat spolupracovníkům, rozvíjet je, hledat a správně využívat zdroje, řídit rizika a umět spolupracovat s ostatními nejen uvnitř firmy ale také s lidmi z vnější a v neposlední řadě by podnikatel měl vyvířet sdílené hodnoty. Podle Martinovičové a kolektivu (2019, s. 12) k tomu, aby byl podnikatel úspěšný, je důležitá jeho kvalifikace, odbornost, cílevědomost a také informovanost. Podnikatel musí také ovládat schopnost řízení podniku a musí být vůdčí osobou, jelikož hraje důležitou roli v hospodářském rozvoji.

Šafrová Drášilová (2019, s. 24) ve své knize dělí podnikatele na dva typy. První typ podnikatelů je ten, kterého k podnikání vede jeho sen a hledá tedy cestu k jeho realizaci. Velkou výhodou podnikatelů, kteří začínají, je jejich odhodlání, nadšení, zapálení a také víra v to, že se jim podaří naplnit jejich cíle. Na začátku podnikání čelí lidé řadě problémů, jako je třeba nedostatek finančních prostředků, nedostatek znalostí o podnikání nebo také často zkreslené a zjednodušené představy o podnikání samotném. Druhou skupinu podnikatelů tvoří lidé, kteří podnikání vnímají jako lepší variantu narození oproti zaměstnání, často si sami sebe tedy nedokážou představit v zaměstnaneckém poměru. Tento typ podnikatelů sice ví, že chce podnikat, ovšem teprve hledají oblast, kterou si pro své podnikání zvolí. Zároveň ale na rozdíl od první skupiny podnikatelů vědí, co podnikání obnáší a také dobře znají podnikatelská rizika.

Naopak Klein (2020, s. 46-47) mluví o tom, že podnikatel má dvě povolání. První z nich spočívá v odbornosti a předmětu činnosti, což tvoří hodnotu podniku. Podnikatel

si pro své podnikání vybírá takový obor, který zná a kterému tedy dobře rozumí. Druhé z povolání je tedy podnikání samotné. Toto povolání zahrnuje řemeslné řízení celého podniku, vedení lidí a také stanovení a dosažení vize podnikání.

Štrunc (2020, s. 12) popisuje podnikatele jako člověka, který si sám nastavuje svá vlastní pravidla a systém. Často jde proti proudu, což hlavně zpočátku bývá velmi náročné. Podnikatel tedy dělá to, co sám chce dělat, nikoliv to, co mu někdo určí, a také to dělá takovým způsobem, jaký uzná za vhodné.

1.3 Podnikání

Podnikání má pro společnost zásadní vlivy, přináší vznik nových firem či živností. Podílí se na hospodářském růstu a zároveň vytváří nová pracovní místa, díky čemuž se snižuje nezaměstnanost. Podnikání hraje velmi důležitou roli v rámci konkurenceschopnosti ekonomiky, zavádí nové inovace a technologické změny, čímž podniky zvyšují tlak na konkurenci, zajišťují možnost volby spotřebitele a podílí se na optimalizaci cen. Podnikání utváří lidský a také intelektuální kapitál. Lidé se zapojují do činnosti, přijímají odpovědnost a rizika, učí se novým věcem, poznávají nové způsoby myšlení, což rozvíjí nejen podnikatele, ale také samotné podnikání. Podnikání zároveň uspokojuje potřeby lidí nejen díky tomu, že uspokojují jejich poptávku po zboží a službách, ale také díky samotné nabídce (Srpková a kolektiv, 2020, s. 16-17).

Martinovičová a kolektiv (2019, s. 12) popisují podnikání podobně, a to jako hledání, objevování a následné využívání objevených příležitostí tak, aby se zaplnila mezera na trhu. Podnikání se ale neobejde bez důležitých rozhodnutí, jako je rozdělení disponibilních zdrojů nebo rozhodnutí o inovacích, zavádění nových způsobů, které nahradí klasické stereotypy. Podnikání nese s sebou určité podnikatelské riziko, zároveň ale může být dosaženo úspěchu. Díky podnikání dochází tedy k uspokojení nejen potřeb vlastních, ale také potřeb cizích.

Štrunc (2020, s. 12) mluví o podnikání jako životním stylu, možnosti tvořit to, co člověk chce a způsobem, který mu vyhovuje. Podnikání není jen o penězích, ale hlavně o životním stylu. Důležité je soustředit se na to, co podnikání může přinést.

Dle Svobodové a kol. (2017, s. 11–13) podnikání není pouze o tvorbě zisku, ale také o nalezení způsobu řešení problémů a hledání inovací. Definují dva typy podnikání – společensky prospěšné podnikání a podnikání sociální. Dále také dělí podnikání do dvou skupin, podnikání z nutnosti a podnikání založené na příležitosti. Podnikání z nutnosti

je založené na situaci, ve které není jiná možnost jako dosáhnout ekonomické nezávislosti, samostatnosti. Do tohoto podnikání je člověk dotlačen okolnostmi, může se například jednat o dlouhodobou nezaměstnanost. Podnikání, které je založené na příležitosti, je podnikání, pro které se podnikatel rozhodne, pokud má nápad, nalezne díru na trhu nebo chce pouze pracovat sám na sebe.

Hučka a kolektiv (2021, s. 28) ve své knize uvádějí dvojí pohled na podnikání. První skupina chápe podnikání jako výsledek či důsledek, např. vytvoření nové firmy, start-upu. Srpová a kolektiv (2020, s. 17) uvádějí podobné myšlenkové přístupy k podnikání. Podnikání ve smyslu podnikatelství, tedy tvorba něčeho inovativního, jedinečného a nového. Podnikatelství využívá příležitosti na trhu, růst nových firem, start-upy či investory. Druhý myšlenkový přístup se liší v tom, že podnikatelem je kdokoliv, kdo vlastní a vede podnik či živnost. Žádnou roli zde nehrají inovace či snaha o růst podniku. Hučka a kolektiv (2021, s. 17) popisují naopak druhý pohled na podnikání jako způsob jednání či myšlení, zde spadají vlastnosti jako je tvořivost, bystrost, rozhodnost či schopnost adaptace nebo schopnost inovovat.

Vlach (2017, s. 14-15) dělí podnikání do tří hlavních oblastí – odbornost, administrativa a samotné podnikání. Odbornost tvoří klíčovou složku podnikání a také je považována za významnou konkurenční výhodu. Administrativa neboli zákonné povinnosti se liší dle zvolené formy podnikání. Samotné podnikání je složeno z podnikatelských dovedností, ať už se jedná o produktivitu, cenotvorbu, finanční řízení či jiné dovednosti, které jsou s podnikáním úzce spjaty.

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před zahájením podnikání je důležité zvolit vhodnou formu. Výběr formy se odvíjí od různých předpokladů, jako je oblast podnikání, schopnosti a dovednosti podnikatele, ale také vzdělání, praxe či způsob finančního zabezpečení podnikání. Dalším důležitým faktorem při volbě formy podnikání je to, zda podnikatel bude podnikat sám, bude mít zaměstnance, či bude podnikat s dalšími lidmi nebo chce založit podnik jako právnickou osobu. Tato volba je založená na spoustě různých předpokladů a způsobů jako je zvolená oblast podnikání, ale také osobní schopnosti a samotné předpoklady k podnikání. Neméně důležitou roli hraje také vzdělání a praxe. A nelze opomenout také finanční stránku podnikání a právní předpisy (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 9).

Šafrová Drášilová (2019, s. 191) popisuje faktory ovlivňující výběr právní formy velmi podobně. Ve své knize uvádí jako základní faktor počet společníků a vztahy mezi nimi, je třeba pečlivě vybrat vhodného společníka a také si nastavit vzájemné vztahy tak, aby podnikání bylo úspěšné. Typ činnosti podniku často ovlivňuje výběr formy, jelikož zákazníci preferují spolupráci s živnostníky v určitých oblastech, a naopak spolupráce s obchodními společnostmi je brána jako výhoda, jelikož obchodní společnosti bývají vnímány jako spolehlivější. Neméně důležitou roli při výběru formy hrají také rizika a s tím spojené ručení za závazky a také financování.

Podnikání lze rozdělit na podnikání fyzických a právnických osob. Podnikání fyzických osob nejčastěji spočívá v tom, že podnikatel musí mít živnostenské nebo jiné oprávnění podnikat. Fyzická osoba může podnikat samostatně, ale také může mít další zaměstnance. Podnikání právnických osob je založené na speciální právní úpravě a jedná se o osobní a kapitálové společnosti (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 9).

Synek, Kislingerová a kolektiv (2015, s. 80-87) dělí právní formy podnikání následovně:

- Podniky jednotlivců
- Kapitálové obchodní společnosti
- Osobní obchodní společnosti
- Družstva
- Evropské společnosti, sdružení
- Státní podniky

- Neziskové organizace

2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob neboli jinak řečeno podnikání osob samostatně výdělečně činných. Podnikatelská činnost je založena na základě živnostenského zákona nebo také dalších speciálních zákonů. Osoba podniká samostatně, je ale také povoleno zaměstnávat i zaměstnance (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 9).

2.1.1 Živnostenské oprávnění

Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb. definuje živnost jako: *„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Živnost je provozována fyzickou osobou, která musí splnit následující podmínky (Schwartzhoffová, 2018 s. 17):

- Všeobecné podmínky
 - Dosažení věku 18 let – pokud nebylo dosaženo 18 let věku, lze podnikat prostřednictvím zákonného zástupce
 - Právní způsobilost
 - Trestní bezúhonnost
- Zvláštní podmínky – vyžadovány pouze u daných typů živností
 - Odborná či jiná způsobilost (Schwartzhoffová, 2018 s. 17)

K provozování ohlašovací či koncesované živnosti musí podnikatel kromě všeobecných podmínek splňovat také zvláštní podmínky. Těmito podmínkami se rozumí odborná či jiná způsobilost. Obvykle se jedná o odbornou způsobilost. Zvláštní podmínky jsou stanoveny živnostenským či jiným zákonem, který se na ně odkazuje v přílohách. Podnikatel, který chce podnikat dle zvláštních předpisů, musí tedy získat živnostenské oprávnění, které je vázáno na splnění odborné či jiné způsobilosti (Ondřej a kolektiv, 2019. s. 48).

Živnosti ohlašovací tedy závisí na vůli podnikatele živnost ohlásit, naopak živnosti koncesované závisí na rozhodnutí, zda bude koncese udělena (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 48-50).

Typy živností:**Živnosti ohlašovací**

Živnosti ohlašovací vznikají dnem ohlášení živnostenskému úřadu. Je nutné splnit dané podmínky a zaplatit správní poplatek (Podnikatel, 2018).

Živnosti ohlašovací se dále dělí na tři druhy:

Živnosti řemeslné:

K získání tohoto typu živnosti je třeba prokázat odbornou způsobilost, kterou lze prokázat výučním list, maturitním vysvědčením nebo získaným diplomem v daném oboru či odbornou kvalifikací. Do těchto živností spadají různé typy řemesel, jako je třeba zedník, rezník, sklář, kadeřník apod.

Živnosti vázané:

Podmínkou získání oprávnění je prokázání odborné způsobilosti, která je určena v živnostenském zákonu. Příkladem mohou být geologické práce, projektová činnost ve výstavbě, činnosti účetních poradců

Živnosti volné:

K získání tohoto typu živnostenského oprávnění není třeba žádná odborná způsobilost. Lze sem zařadit. Typy činností jsou uvedeny v příloze v živnostenském zákonu jako například velkoobchod, maloobchod, ubytovací služby, reklamní činnosti (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 48-50).

Živnosti koncesované:

Tento typ živnosti je založen na základě správního rozhodnutí o získání koncese a kladného vyjádření příslušného orgánu. Patří sem provozování pohřební služby, cestovní kanceláře, taxislužby apod.

2.1.2 Podnikání podle zvláštních předpisů

Podnikání fyzických osob je také upraveno zvláštními zákony dle § 3 odst. živnostenského zákona. Do toho podnikání spadají profesní činnosti, které mohou vykonávat pouze fyzické osoby. Pokud chce podnikat v profesní činnosti právnická osoba musí to být prostřednictvím fyzických osob, které splňují dané podmínky. Jedná se o tyto profese:

- Lékaři, zubaři, farmaceuti

- veterinární lékaři
- advokáti, notáři
- znalci, tlumočníci
- auditoři, daňový poradci
- rozhodci sporů
- inspektoři apod.

Příkladem je výkon advokacie, který je upraven zákonem. Rozumí se tím zastupování před soudy a orgány, obhajoba, poskytování právních rad, sepisování listin, zpracování rozborů apod. Tyto činnosti jsou vykonávány soustavně a je za ně poskytována úplata. Předpokladem pro vykonávání této činnosti je svéprávnost, vysokoškolské vzdělání v oboru, a alespoň tříletá praxe na pozici koncipient. K výkonu profese je zapotřebí složit advokátní zkoušku a uhradit poplatek. Naopak u činnosti auditorů je za auditora považována osoba, která je zapsána v seznamu auditorů, tento seznam má na starosti auditorská komora. Tuto profesi mohou také vykonávat právnické osoby auditoři zapsaní v již zmíněném seznamu. K úspěšnému zápisu do seznamu auditorů je zapotřebí doručit písemnou žádost. Dále je zapotřebí složit odbornou zkoušku, osoba musí být svéprávná, trestně bezúhonná a musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání daného zaměření nebo musí mít dostatečnou kvalifikaci a praxi (Ondřej a kolektiv, 2019, s. 37-38).

Společnost bez právní subjektivity

Definice společnosti bez právní subjektivity je upravena v občanském zákoníku. Jedná se o skupinu 2 a více subjektů neboli fyzických osob, které jsou spojeny za určitým cílem, který je pro ně společný, může se jednat o účel činnosti nebo věci. Společnost lze vnímat i jako způsob realizace podnikatelské činnosti, ovšem bez právní osobnosti. Vznik společnosti se neregistruje, spolupráce společníků není nijak definována a je založena na vzájemné dohodě. Společnost nemá kompetence k tomu, aby o sobě právně jednala, nenabývá práv a nezavazuje se k povinnostem. Společnost také nedisponuje žádným majetkem (Ondřej a kol, 2019, s.113-119).

2.2 Podnikání právnických osob

Podnikající právnické osoby jsou definovány zákonem o obchodních korporacích. V občanském zákoníku je právnická osoba definována následovně:

„Právní osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právní osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. rozlišuje tři typy právnických osob, které se dále dělí na soukromoprávní a veřejnoprávní:

Korporace:

- Veřejnoprávní
 - Územní – obce, kraje
 - Osobní – advokátní, lékařská komora
- Soukromoprávní
 - Obchodní společnosti
 - Sdružení
 - Společenství vlastníků
 - Politické strany

Fundace

- Nadace
- Nadační fondy
- Obecné prospěšné společnosti

Ústavy

- Vědecké instituce
- Vzdělávací instituce
- Kulturní instituce
- Výzkumné instituce
- Zdravotní instituce (Tovarnik.cz, 2024)

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech rozděluje obchodní korporace do dvou skupin – obchodní společnosti a družstva.

2.2.1 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti se dále dle zákona o obchodních korporacích dělí následovně:

Osobní společnosti

U tohoto typu společností je předpokládána osobní účast společníků na samotném řízení společnosti. Společníci zároveň zpravidla ručí za závazky společnosti, pouze s výjimkou komanditistů v komanditní společnosti (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 11).

Osobní společnosti dělíme na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost (viz. tabulka 1).

Tabulka 1 Osobní společnost (vlastní zpracování – dle Ondřeje a kol., 2019)

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost
Zkratky	veř. obch, spol. nebo v. o. s.	kom. spol. nebo k. s.
Počet zakladatelů	min. 2 osoby – společníci	min. 2 osoby
Minimální výše základního kapitálu	Není vyžadována	Není vyžadována
Výše vkladu	Není stanovena	Komanditista ve výši určené společenskou smlouvou
Ručení za závazky	Všichni společníci celým svým majetkem stejně a nerozdílně	Komanditista ručí omezeně, komplementář ručí neomezeně
Založení společnosti	Uzavření společenské smlouvy	Uzavřením společenské smlouvy
Vznik společnosti	Dnem zápisu do obchodního rejstříku	Dnem zápisu do obchodního rejstříku

KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI

Do kapitálových společností spadají společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Popis těchto společností je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2 Kapitálové společnosti (vlastní zpracování – dle Ondřeje a kol., 2019)

	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zkratky	spol. s r. o. nebo s. r. o.	akc. spol. nebo a. s.
Počet zakladatelů	min. 1	min. 1
Minimální výše základního kapitálu	1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 000 EUR
Minimální výše vkladu společníka	1 Kč	Neurčeno
Ručení za závazky	Do výše nesplaceného vkladu	Akcionáři za závazky neručí, společnost ručí celým svým majetkem
Založení společnosti	Sepsáním společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny	Přijetím stanov
Vznik společnosti	Dnem zápisu do obchodního rejstříku	Dnem zápisu do obchodního rejstříku

2.2.2 Družstva

Družstvo je v zákonu o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., §552) definováno jako společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem vzájemné podpory všech členů a také třetích osob, nebo je založené také za účelem podnikání.

Družstva jsou tvořena lidmi, které spojují podobné zájmy, kterým se chtějí věnovat. Družstva tedy nejsou považována pouze za obchodní společnosti, ale jsou tvořena hlavně za jinými účely. Družstvo lze tedy charakterizovat jako samosprávné a dobrovolné sdružení

libovolného počtu osob, které je založeno za účelem uspokojování sociálních nebo hospodářských cílů kolektiv (Šafrová Drášilová, 2019, s. 195).

K založení družstva jsou zapotřebí nejméně tři členové. Družstvo je založeno na základě stanov, které upravují firmu a sídlo, předmět činnosti, výši základního vkladů členů, podmínky vzniku členství v družstvu a také práva a povinnosti člena družstva a družstva samotného (BusinessInfo, 2019).

Členové se na základním kapitálu podílí pomocí základního členského příspěvku, který je pro všechny členy ve stejné výši. Pokud je družstvo založeno za účelem podnikání, musí získat živnostenské či jiné oprávnění (BusinessInfo, 2019).

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr se sestavuje za účelem utřídění myšlenek o podnikatelském nápadu, zjištění návratnosti vložených prostředků či potřeby dalších zdrojů financování podniku (Svobodová, 2017, s. 69).

Podnikatelský záměr má klíčovou roli nejen při plánování nového podniku, ale také při hodnocení již existujícího podniku. Je považován za základní nástroj využívaný při zvažování zavedení strategických změn či inovací. Podnikatelský plán objasňuje zaměření podniku, jeho cíle a také způsob, kterým bude těchto cílů dosaženo (Galai, Hillel a Wiener, 2016, s. 3).

Svobodová (2017, s. 69) popisuje podnikatelský plán jako písemný dokument, který definuje všechny důležité vnější a vnitřní okolnosti, které souvisejí s podnikatelskou činností. Záměr bývá sestavován před samotným zahájením podnikání, ale také v jeho průběhu, pokud se podnikatel rozhodne pro změnu, která zásadně ovlivní podnik a podnikání. Smyslem plánu je tedy ověření a porovnání budoucích odhadů a posouzení, zda by podnik mohl dosáhnout úspěchu.

Abrams (2019, s. 4) popisuje jako hlavní účel sestavení podnikatelského plánu mít úspěšný podnik. Při tvorbě plánu je důležité se zabývat dlouhodobými potřebami podnikání a tvorbou vhodné strategie, která pomůže zlepšit výkonnost podniku, ale také přinese osobní spokojenost podnikatele.

Chernev (2017, s. 3) říká, že v podnikání hraje důležitou roli vývoj a také inovace výrobků. Aby bylo dosaženo úspěchu v podnikání, je důležité, aby byly podnikatelský plán, rozpočet a analýzy správně formulovány a sestaveny.

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu je třeba správně definovat cíle. Vhodně definovaný cíl může pomoci ke snadnějšímu průběhu podnikání a také slouží k motivaci podnikatele. Cíl pomáhá zároveň zjistit, v jaké fázi se podnikání nachází a zda se podnikatel svou činností k němu blíží, či naopak se od něj vzdaluje (Šafrová Drášilová, 2019, s. 44).

Šafrová Drášilová (2019, s. 44) uvádí jako oblíbený způsob k formulaci cílů metodu SMART. Základní myšlenka této metody spočívá v pěti bodech:

- Cíl musí být SPECIFICKÝ – jasný, konkrétní, srozumitelný.
- Cíl musí být MĚŘITELNÝ – schopnost říct, zda bylo cíle dosaženo.

- Cíl musí být AKCEPTOVANÝ – pokud se na něm podílí více lidí, měli by všichni s cílem souhlasit.
- Cíl musí být REALISTICKÝ – dosažitelnost.
- Cíl musí být TERMÍNOVANÝ – časový interval.

Podnikatelský záměr může sloužit k různým typům účelů a pro různé adresáty. Dle toho se může lišit jeho struktura a obsah. „Záměr může sloužit:

- Pro podnikatele – stanovuje cíl, rizika, překážky, strategii a plán financování.
- Pro banky a investory – detailněji popisuje plán podniku a zkušenosti podnikatelů. Pro investora je důležitá návratnost investice a pro banku schopnost splácet poskytnutý úvěr, plán by měl tedy detailněji obsahovat odhady poptávky, rozbor nákladů, výnosů a očekávaných zisků.
- Pro soutěže a granty – prezentace produktu zákazníků, popis reálné poptávky, důležitá je originalita a větší úspěchu bývá dosaženo, pokud je podnik orientován na ekologii, udržitelnost či společenské problémy“ (Šafrová Drášilová, 2019, s. 60-61).

Svobodová (2017, s. 70) uvádí podobné rozdělení adresátů – investoři, banky, poskytovatelé dotací a samotný podnikatel.

„Podnikatelský plán je sestavován za účelem stanovení:

- Odhadu potřebných finančních prostředků k zahájení a rozjezdu podnikání.
- Odhadu budoucích příjmů a jejich porovnání s očekávanými výdaji.
- Odhadu kapacitních možností a investic.
- Odhadu potřebných personálních zdrojů.
- Ověření nápadu a jeho žádosti na trhu.
- Odhadu výnosnosti“ (Svobodová, 2017, 69).

Dle Svobodové (2017 s. 70) by měl podnikatelský plán přinést odpovědi na otázky, kde se podnikatel aktuálně nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem toho chce dosáhnout.

Aby v podnikání bylo dosaženo očekávaných výsledků, je zapotřebí, aby podnikatelský plán byl psán srozumitelně, ale zároveň aby byl stručný, jeho obsah dával smysl a samozřejmě, aby byl pravdivý, tedy podložený číselnými údaji (Blackwell, 2017, s. 4–7).

3.1 Průzkum trhu

V této kapitole jsou popsány metody, pomocí nichž lze definovat a popsat trh, na který podnik bude vstupovat. Jsou zde definovány faktory, které budou mít dopad na podnik.

3.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá ve vyhodnocení vnitřních, ale také vnějších faktorů, které mají dopad na daný podnik. Jedná se o jednu z nejpoužívanější analytických metod. Pomocí této analýzy se identifikují klíčové vlastnosti podniku a také okolní faktory, které mají dopad na podnik (Managementmania, 2020).

Červený (2017, s. 135–137) zmiňuje několik zásad, které jsou důležité při tvorbě této analýzy. První z nich spočívá v tom, aby analýza byla zaměřena na podstatná data. Druhá zásada se týká využití analýzy za účelem, pro který byla vytvořena. Pokud by podnik chtěl řešit jinou problematiku, je vhodné vytvořit analýzu novou, která se bude zabývat daným problémem. Stejnou analýzu tedy není vhodné aplikovat při řešení různých situací. SWOT analýza by měla obsahovat pouze prověřená a pravdivá fakta a skutečnosti týkající se dané oblasti. Poslední zásada se zabývá objektivitou, tedy analýza by měla obsahovat nejen pohled samotného tvůrce analýzy, ale také pohled okolí podniku.

Analýza je nejčastěji rozdělena do čtyř kvadrantů:

- Silné stránky podniku
- Slabé stránky podniku
- Příležitosti
- Hrozby

i n t e r n í	Silné stránky	Slabé stránky
e x t e r n í	Příležitosti	Hrozby
	pozitivní	negativní

Obrázek 1 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019)

3.1.2 Porterův model pěti sil

Jedná se o způsob, kterým lze analyzovat odvětví a jeho rizika. Tato metoda spočívá ve stanovení očekávané prognózy konkurence v daném odvětví. Tato prognóza je postavena na odhadu možného chování subjektů a objektů, které působí v daném odvětví, a vývoje rizik spojených s konkurenčními podniky. Model pracuje s pěti oblastmi, ve kterých je definováno, kdo a jak může ovlivnit cenu a nabízené množství daného produktu či služby (Managementmania, 2016):

- Stávající konkurence
- Potenciální konkurence, která vstoupí na trh
- Dodavatelé – změna cen vstupů
- Kupující – ovlivnění ceny poptávaného množství
- Substituční produkty



Obrázek 2 Porterův model 5 sil (zijasnesne.cz, 2021)

3.1.3 PEST analýza

PEST analýza slouží k analyzování vnějších faktorů. Pomáhá tak k jejich pochopení a zjištění toho, jak mohou podnik ovlivnit. Pomocí analýzy jsou identifikovány příležitosti a hrozby, které mohou mít na podnik dopad. PEST analýza zahrnuje tyto faktory (Bruk, 2023):

- Politické – zákony a regulace ovlivňující podnikání
- Ekonomické – inflace, úrokové sazby, měnové kurzy apod.
- Sociální – změny ve společnosti, např. demografie, kultura apod.
- Technologické – inovace, výzkum, vývoj, technologické změny apod.

3.2 Zpracování a struktura podnikatelského záměru

Podnikatelský plán má za cíl odhalit potenciální rizika a posoudit šanci na úspěch. Jeho délka by měla být zhruba 15–30 stran s ohledem na složitost projektu. Podnikatelský plán by měl být jasný, stručný, srozumitelný, přehledný a strukturovaný (Šafrová Drášilová, 2019, s. 55-57).

Aby podnikatelský plán byl úspěšný již na první pokus, je třeba dbát na to, aby byl nejen přesvědčivý, ale také úhledný, bez pravopisných či gramatických chyb. Měl by odpovídat

na klíčové otázky a také by měl obsahovat všechny potřebné podklady a dokumenty (Finch, 2020, s. 11-12).

Svobodová (2017, s. 72) definuje zásady tvorby podnikatelského plánu jako je srozumitelnost, pravdivost, reálnost, respektování rizika, uvádění zdrojů, přehlednost. Podnikatelský plán by měl být tedy srozumitelný tak, aby jej pochopil každý čtenář. Měl by pracovat s reálnými daty, ale zároveň je třeba počítat s tím, že spousta údajů má pouze charakter odhadů, proto se může stát, že budou nepřesné. Některé z odhadů je možné podložit fakty, je ale důležité uvést zdroj pro příklad, že si je investor bude chtít ověřit. Finanční plán by měl být přehledný – v podobě odrážek, tabulek, vizualizací a podobně.

Šafrová Drášilová (2019, s. 56-57) popisuje podnikatelský plán jako takový, který jasně definuje, co podnikatel bude dělat, proč to chce dělat, pro koho bude projekt určen a proč je podnikatel vhodný pro daný projekt. Zároveň také popisuje konkurenci projektu, co vše je k jeho realizace potřeba, cenu projektu a způsob návratu peněz. Neméně důležitý je rozvoj projektu a také definice toho, co může bránit dosažení stanoveného cíle.

Před sestavování podnikatelského záměru je třeba zvážit, pro koho je tento plán určen a koho tím chce podnik oslovit. Je důležité stanovit to, co je očekáváno, že nastane po přečtení záměru určenou osobou, může se jednat o (Finch, 2020, s. 9-10):

- Investici do podniku
- Koupi podniku
- Spolupráci v rámci podniku
- Uzavření smlouvy
- Udělení grantu
- Přesvědčení představenstva ke změně směru podnikání

Pokud je podnikatelský záměr sestavován za účelem rozjetí vlastního podnikání, je důležité si uspořádat své myšlenky, získat další informace, zkušenosti od ostatních, zajistit správné fungování týmu a zároveň členům týmu představit záměr. Je zapotřebí se zaměřit také na nefinanční cíle, jako je řízení a rozvoj zaměstnanců, stanovit cíle nejen samotného podniku, ale také jednotlivých oddělení a také je třeba uvažovat nad tím, jak těchto cílů bude dosaženo (Finch, 2020, s. 10).

STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU:

Šafrová Drášilová (2019, s. 57–60) ve své knize popisuje obsah podnikatelského plánu následovně:

1. Titulní strana s představením společnosti – název projektu, jména autorů, označení, že se jedná o podnikatelský plán, datum a místo sepsání.
2. Shrnutí – charakteristika hlavních bodů a výsledků plánu.
3. Profesní a osobní údaje – představení vlastníků firmy a jejich vzdělání, praxi, popis jejich motivace k podnikání.
4. Popis podniku – podnikatelská příležitost, popis výrobku/služby, zajištění dodavatelů/vstupů.
5. Postavení podniku na trhu a jeho konkurence – analýza tržního prostředí a konkurence.
6. Marketingový plán – popis zákazníků, jejich životního stylu, chování a taky preference.
7. Zdroj personálu a plán organizace – kolik lidí je potřebných pro realizaci, plán činností a úkolů.
8. Finanční plán – vyčíslení nákladů, plán příjmů, odhad poptávky, bod zvratu, finanční výkazy.
9. Rizika projektu – definice rizik a jejich případné řešení.
10. Přílohy – tabulky, nákresy, seznamy, formuláře, dokumentace apod.

Svobodová (2017, s. 71–72) popisuje body struktury finančního plánu v jiném pořadí, nicméně obsah samotného plánu je velmi podobný výše uvedenému, a to:

1. Shrnutí.
2. Charakteristika produktu a vlastníka – popis produktu, konkurenční výhody, legislativy, právní formy, harmonogram realizace podniku.
3. Analýza trhu a zákazníků – charakteristika trhu, zákazníka.
4. Analýza konkurence.
5. Analýza dodavatelů – popis vstupů a nákladů na vstupy.

6. Personální zabezpečení – popis pracovních pozic, počty pracovníků, mzdové náklady.
7. Marketing – produkt, cena, distribuce, propagace.
8. Finanční plán – zakladatelský rozpočet, roční cash flow a výsledovka.
9. Analýza rizik – odhad možných rizik, jejich závažnosti a preventivní opatření.
10. Vyhodnocení projektu – návratnost investic a jejich efektivnost, potenciál růstu.
11. Přílohy

3.2.1 Marketingový plán

Lesáková a kol. (2015, s. 185) popisují marketingový plán jako postup cílevědomého směřování aktivit marketingu v okolním prostředí, které má tendenci se rychle měnit. Je nutné, aby do marketingového plánování byly zahrnuty všechny úrovně podniku a také aby byly využity všechny zkušenosti a informace. Cílem plánu je najít shodu mezi cíli podniku, příležitostmi, které trh nabízí, a také zdroji. Cíle podniku jsou ovlivňovány ve velké míře okolím podniku a také konkurencí.

Hollensen, Kotler, Opresnik (2019, s. 1) ve své knize uvádí, že marketing je jednou z důležitých funkcí podniku. Pomocí marketingu se definují cíle zákazníků a následně se stanoví postup, díky němuž budou přání a potřeby zákazníků uspokojeny. Marketing hraje důležitou roli, jelikož pomocí něj lze lépe představit produkt či službu, kterou podnik nabízí. Vzhledem k rostoucí konkurenci je tedy velmi důležité, aby podnik využíval marketing k propagaci, zároveň ale musí být díky konkurenci také více propracovaný, aby zákazník daný podnik zaujal.

Pomocí marketingu jsou v podniku vytvářeny produkty a jejich hodnoty. Podnikatel řídí podnik takový způsobem, aby byly uspokojovány současné, ale i budoucí potřeby trhu. Marketing má za úkol předvídat odbyt a požadavky zákazníků, zabezpečit efektivní chod výroby, prodeje, technologický vývoj produktů a také cestu produktu k zákazníkovi. Díky marketingu jsou zákazníci informováni o produktu a jeho vlastnostech (Burgi, Pribišová, 2017, s. 147).

Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu se stanovuje nejen produktová strategie, ale také samotné portfolio produktů, tedy to, co bude nabízeno, komu to bude nabízeno a jakým způsobem. (Managementmania, 2017). Marketingový mix je považován jako taktické a strategické rozhodování v oblasti marketingu. Rozhodnutí se odvíjí od segmentu, na který je cíleno, a je důležité, aby tato rozhodování podporovala pozici značky. Cílem je, aby byla zvolená marketingová strategie úspěšná (Karlíček, 2018, s. 15).

Marketingový mix 4P je tvořen těmito parametry:

Produkt (Product)

Za produkt je považováno nejen zboží, ale také služby, informace, myšlenky apod. Konkrétní produkt může být charakterizován různě. Je důležité, aby byl dostatečně odlišen od konkurence. Rozdíl oproti konkurenčním produktům může spočívat v materiálech, kvalitě, tvaru, rozměru, vlastnostech, balení produktu a ve spoustě dalších faktorů. Za konkurenční výhodu lze také považovat odlišný design produktu. Důležitou roli při koupi hraje právě vzhled a jeho obal. Obal je považován za jeden z benefitů, jelikož má za úkol připoutat pozornost zákazníka a motivovat jej tak ke koupi. Při rozhodování, zda si zákazník daný produkt koupí, je také velmi důležitá kvalita produktu, která má za cíl uspokojit zákazníky (Karlíček, 2018, s. 154-156).

Cena (Price)

Tento parametr marketingového mixu hraje velmi důležitou roli. Stanovení ceny má dopad nejen na zákazníka a jeho rozhodování o koupi výrobku, ale také na podnik samotný. Ke správnému stanovení ceny je nutné zvážit vztah mezi vnímanou hodnotou produktu a vnímanou kvalitou. Cena hraje velkou roli při zvažování zákazníka, zda si produkt zakoupí. Zákazníci často nemají dostatek informací o kvalitě produktu, ale rozhodujícím faktorem je pro ně právě cena. Často je produkt s vyšší cenou vnímaný jako kvalitnější. Při cenotvorbě je nutné zohlednit nejen náklady na výrobu, prodej a distribuci, ale také ceny konkurence (Karlíček, 2018, s. 175-179).

Distribuce-dostupnost (Place)

Dostupností se rozumí způsob, kterým se produkt dostane k zákazníkům. Cílem je, aby se produkt k zákazníkovi dostal včas, aby byl na správném místě a také aby zvolený způsob distribuce byl správný, to vše za co nejnižší vynaložené náklady. Vhodně zvolený

způsob distribuce ovlivňuje hodnotu, která je zákazníkovi nabízena. V případě maloobchodu koupi ovlivňuje také umístění a dostupnost prodejny či provozovny (Karlíček, 2018, s. 216-221).

Propagace-komunikace (Promotion)

Pomocí propagace jsou cílové skupiny zákazníků informované o produktu. Při volbě způsobu propagace je vhodné její přizpůsobit celkové strategii. Cílem propagační kampaně je zvýšit povědomí o značce, zlepšit její postoje, zvýšit loajalitu značky a také zvýšit prodej. Při propagaci hraje velkou roli nejen zvolené místo a čas, ale také použitá slova, grafická stránka, zvolené médium a další (Karlíček, 2018, s. 193-195).

Marketingový mix byl postupně rozšiřován také do dalších kategorií (Managementmania, 2017):

- 6P – obsahuje 4P a navíc Lidé (People), Obal (Packaging).
- 7P – obsahuje 4P a navíc Lidé (People), Procesy (Processes), Fyzická evidence (Physical evidence).
- 8P – obsahuje 7P rozšířené o Produktivita a kvalita (Productivity and Quality).

3.2.2 Rozpočet – finanční plán

Finanční plán je důležitou částí podnikatelského plánu. Plán má za cíl zformulovat všechny představy, postupy a předpoklady do čísel. Kvalitně propracovaný finanční plán je znakem promyšleného podnikatelského záměru. Finanční plán by měl zahrnovat všechny činnosti a je podstatné, aby vycházel ze situace na trhu (Šafrová Drážilová, 2019, s. 214).

Náklady

Při tvorbě finančního plánu je důležité zvážit náklady, které budou s podnikáním spojeny, ať už se jedná o fixní či variabilní. Jednotlivé náklady je dobré předem identifikovat a odhadnout jejich výši. Fixní náklady jsou ty, které se každý měsíc opakují, i když podnik zrovna nebude vykonávat danou činnost či ji bude vykonávat v menším rozsahu, a bude tak dosahovat nižších či žádných výnosů z podnikání. Tyto náklady je také vhodné si před zahájením podnikání rozdělit na jednorázové jako například prvotní vybavení provozovny a pravidelné, které budou opakovaně. Dále je potřeba se zaměřit na variabilní náklady, a to ty, které se budou s změnou objemu produkce měnit, tedy náklady na produkt (Šafrová Drážilová, 2019, s. 214–215).

Kalkulace

Náklady jsou také zahrnuty v kalkulacích, které se na ně dívají trochu z jiného pohledu. Kalkulace fungují na principu toho, že se jednotlivé náklady přiřadí k jednotkám výroby, tedy k objemu produkce. Některé druhy nákladů jsou předem stanovené, další se musí odhadnout. Náklady se v nich dělí na přímé a režijní. Přímé náklady se odvíjí od jednotlivých výrobků, náklady režijní se musí rozpočítat dle zvoleného způsobu. Před samotnou tvorbou kalkulací je vhodné si ujasnit, co je od nich očekáváno, čeho tedy chce podnikatel díky nim docílit. Kalkulace by neměly být příliš složité, složité kalkulace by mohly být totiž příliš chaotické a zmatečné. Zároveň nelze všechny náklady smysluplně rozdělit a rozpočítat. Postupem času se také mohou měnit, proto pokud původní kalkulace neobsahují všechny potřebné údaje, je vhodné je zaktualizovat. Hlavním cílem kalkulací by mělo být pouze porovnání nákladů a ceny. Před stanovením ceny je dobré porovnat ceny konkurence, stanovit náklady a následně vhodnou marži. Při sestavování kalkulací je také nutné se zaměřit na kalkulační jednici, a tedy to, jak budou jednotlivé náklady a následně i výnosy rozpočítávány. Kalkulačními jednicemi jsou například kusy, hodiny, kilogramy apod. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 219-221).

Finanční výkazy

Finanční plán jde sestavit pomocí základních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow. Rozvaha se zabývá majetkem (aktivy) a zdroji (pasivy), které jsou použity na jeho financování. Rozvaha se vztahuje k daném momentu a vždy se musí obě strany rovnat. Celkový objem ať strany aktiv či pasiv se nazývá bilanční suma. Rozvaha se může lišit v různých zemích, podle účetních standardů nebo typu organizace. Rozvaha se stanovuje na začátku podnikání, pravidelně na konci či začátku účetního období nebo při mimořádných událostech. Pomocí výkazu zisku a ztrát jsou znázorněny náklady, výnosy a samotný hospodářský výsledek za sledované období. Přehled zisku a ztrát slouží k hodnocení ziskovosti podnikání. Výkaz cash flow znázorňuje toky peněz bez ohledu na to, kdy k nim došlo (Šafrová Drášilová, 2019, s. 225-229).

3.2.3 Rizika

Každý podnikatelský plán čelí určitým rizikům. Při jeho sestavování je tedy vhodné se zamyslet i nad touto problematikou. Pokud se podnik zabývá riziky již v podnikatelském plánu zanechává to lepší dojem na investory či obchodní partnery, jelikož se podnik připravuje na možnost, že by tato rizika nastala a snaží se proti nim zabezpečit. Podnik

tím dává najevo, že o možném riziku ví a svými kroky a postupy se bude snažit tomuto riziku předejít (Finch, 2020, s. 114). Šafrová Drášilová (2019, s. 235) říká, že rizika k podnikání patří, a že vždy existuje možnost, že podnik nebude úspěšný a bude čelit různým komplikacím a problémům. Rizikům se nejde vyhnout, ale podnik se na ně může předem připravit.

Šafrová Drášilová (2019, s. 236-239) dělí rizika do čtyř skupin. První možné riziko se týká počáteční investice, čím je investice do podnikání vyšší, tím se zvyšuje riziko, jelikož pokud by podnikání nebylo úspěšné, podnikatel tak přijde o vložené prostředky. Zároveň je důležité počítat i s provozními náklady a tím, že je pravděpodobné, že podnik na začátku podnikání nebude dosahovat dostatečného zisku, tak aby alespoň pokryl všechny náklady spojené s počáteční investicí. Jako další riziko uvádí specifikaci zakázek, tedy to, aby náklady zahrnovaly také náklady na realizaci zakázky a dobu realizace. Od náročnosti zakázky, časové i finanční, se odvíjí také možné riziko. Může se stát, že zákazník produkt nepřevzme, nezaplatí za něj nebo třeba odstoupí od smlouvy. Na začátku podnikání je tedy vhodné si nastavit pravidla tak, že zákazník za zakázku zaplatí alespoň určitou část peněz dříve, než bude zakázka připravena k převzetí. Proti případnému riziku se může pojistit smlouvou. Vše se ale odvíjí od konkrétní oblasti podnikání. Další z rizik, které Šafrová Drášilová uvádí je trh a konkurence. Od konkurence se odvíjí zisk z prodeje a také riziko, že podnik nenajde dostatečné množství zákazníků, či je bude muset složitěji oslovovat právě pomocí marketingu. Nelze zapomenout taky na další rizika, která se mohou týkat například nedostatku zaměstnanců, problémů s dodavateli, změn na finančním trhu, ale také osobních problémů podnikatele, které mohou mít na podnikání negativní dopad.

Finch (2020, s. 114-115) popisuje typy možných rizik podobně – hospodářský pokles, výpadek dodávek materiálu, konkurenční podniky a vyšší náklady, než byly očekávány. Autor v knize uvádí několik způsobů, jak se na tato rizika předem zabezpečit. Je vhodné předem odhadnout, jak velká šance je, že dané riziko může nastat, jaký to bude mít dopad na podnik a jak by podnik reagoval v případě, že by některé z rizik nastalo.

3.3 Alternativy podnikatelského záměru

Tato část se zabývá alternativami podnikatelského záměru. Jsou zde představeny dva typy business modelů, a to model Canvas a Lean Canvas.

3.3.1 Business model Canvas

Původní autorem této metody je Alexander Osterwalder. Tento model po svém zveřejnění v roce 2008 získal na popularitě hlavně mezi začínajícími podnikateli. Model byl postupem času různě modifikován a měněn, ovšem princip zůstal stejný, a tedy shrnout a popsat hlavní aspekty podnikatelského záměru (Šafrová Drášilová, 2019 s. 49).

Business model Canvas je popisován jako analytický nástroj, který umožňuje podnikatelům popsat a definovat konkrétní model a zároveň pomáhá manažerům komunikovat, navrhovat či měnit obchodní strategii své firmy (Adámek a Meixnerová, 2022. s. 21).

Model Canvas je tvořen devíti stavebními bloky (Adámek, Meixnerová, 2022, s. 21-36):

1. Segmenty zákazníků – definice skupin lidí nebo organizací, které chce podnik oslovit, kterým chce nabízet svoji hodnotu.
2. Návrh hodnoty – produkty a služby, které přináší zákazníkům hodnotu, která uspokojuje jejich potřeby, což ovlivňuje to, že se zákazník k dané společnosti opakovaně vrací.
3. Kanály – způsob komunikace se zákazníky a předání nabízené hodnoty zákazníkům.
4. Vztahy se zákazníky – popis a definice vztahu mezi společností a jednotlivými segmenty zákazníků.
5. Příjmové toky – finanční prostředky, které jsou získány z každého zákaznického segmentu, příjmové toky jsou založeny na různých typech cenových strategií a také na různých typech cenových mechanismů.
6. Klíčové zdroje – zdroje, které slouží k tvorbě nabízené hodnoty a jejich využívání, jedná se o lidské, fyzické, finanční či duševní typy zdrojů.
7. Klíčové aktivity – činnosti, které podnik realizuje, aby byla tvořena hodnota a podnik se tak mohl dále rozvíjet.
8. Klíčové partnerství – identifikace dodavatelů a partnerů, kteří se podílí na tvorbě hodnoty a fungování podniku.
9. Struktura nákladů – náklady, které podnik může vynaložit při realizaci business modelu.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 3 Business model Canvas (vlastní zpracování dle mamnapad.cz, 2015)

3.3.2 Business model Lean Canvas

Lean Canvas je zjednodušená forma business plánu. Napomáhá definovat silné stránky, na kterých bude podnik postaven, ale také ty slabé, které mohou podnik ohrožovat. Pomáhá definovat projekt a zákazníky, pro které bude určen. Zároveň pomocí Lean Canvas se podnikatel může připravit na možná rizika, která jsou spojená s podnikáním.

Tento model je založený na lean principech, které umožňují tvorbu modelu pro startupy. Za pomoci tohoto modelu si lze ověřit zájem zákazníků o daný produkt či službu. Lean Canvas je přizpůsoben menším společnostem tak, aby pomocí něj mohli v případě změny, co nejrychleji reagovat. Tento model tedy poskytuje možnost pro změny či aktualizace údajů a také je zde možné zaznamenávat pokrok a vývoj podniku.

Lean Canvas
 Podnikatelský plán na jedné straně papíru
 Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt: Autor: Datum:
 Verze #

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? První vlastovky S kým můžete začít nejříve?
	Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	

Obrázek 4 Lean Canvas dle Leancanvas.cz, 2024

Lean Canvas spočívá v devíti bodech, které jsou definovány na jedné stránce (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49–54):

1. Zákazník – zde jsou definováni zákazníci, kterým bude produkt/služba nabízena, důležitou roli hraje to, kdo je uživatel a kdo zákazníkem, např. u hraček jsou uživateli děti, ale zákazníkem jsou jejich rodiče.
2. Problémy – definuje to, co zákazník potřebuje, chce.
3. Řešení – popis toho, co zákazníkovi dle jeho potřeb lze nabídnout, popisuje klíčové a hlavní vlastnosti produktu.
4. Unikátní nabídka hodnoty – popis toho, jak zákazníka produkt zaujme, přitáhne jeho pozornost, díky tomu zákazník ví, proč by měl chtít právě tento produkt, často se jedná o krátkou větu či heslo, které je dobře zapamatovatelné, zaujme a zároveň popíše výhodu produktu.

5. Cenový model – uvádí způsob stanovení výsledné ceny, cena produktu by měla pokrývat náklady a nesmí překročit maximální hranici ceny, kterou jsou zákazníci ochotni za produkt vynaložit.
6. Cesty k zákazníkům – způsob, kterým si zákazníci produktu všimnou a také způsob, který je přiměje ke koupi.
7. Identifikátory – rozdělení cíle do několika identifikátorů, identifikátory by měly být definovány výchozí hodnotou, tedy tím, jak to je aktuálně, a hodnotou cílovou, čeho chce tedy podnikatel dosáhnout.
8. Struktura nákladů – přehled nákladů spojených se začátkem podnikání a následným provozem podniku – fixní i variabilní náklady, pomocí odhadu nákladů lze také lépe stanovit potřebnou investici do podnikání na jeho začátku.
9. Neférová výhoda – každý podnikatel vstupuje na trh za jiných okolností – více či méně znalostí, majetku apod., za neférovou výhodu lze považovat to, co brání jinému člověku zrealizovat stejný projekt.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se jako první zabývá literární rešerší důležitých pojmů, které je potřeba znát již před zahájením podnikání. Správné pochopení pojmů souvisejících s podnikáním je potřebné k tomu, aby podnikání mohlo nejen začít, ale také aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Je zde představen pojem podnik a jeho definice, také je vysvětleno, co to podnikání je, a co obnáší. Dále se práce zabývá podnikatelem a tím, jak být v podnikání úspěšným. Jaké jsou důležité vlastnosti podnikatele, co vše by měl znát a na co, by měl být podnikatel připraven. Podnikání s sebou nese spoustu rizik a je tedy třeba s nimi počítat a připravit se na ně.

Na první kapitolu navazuje kapitola druhá, která se zabývá právními formami a výběrem vhodné formy. Je zde popsáno podnikání fyzických i právnických osob a také podmínky, které je třeba splnit. Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění, právnické osoby naopak podnikají formou osobních či kapitálových společností.

Dále se práce zabývá průzkumem trhu a metodami, které lze využít nejen k popisu podniku odhalení jeho silných a slabých stránek, ale také k popisu jeho okolí a konkurence. Detailněji jsou zde rozebrány tyto metody – metoda SWOT, Porterův model pěti sil, PEST analýza. PEST analýza má za cíl zanalyzovat hrozby a příležitosti vnějšího prostředí, s tím dále pracuje SWOT analýza, který se zabývá nejen vnějším, ale také vnitřním prostředím. Tato analýza popisuje silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby, které mají dopad na podnik. Porterův model pěti sil následně napomáhá při stanovení prognózy, která se zabývá tím, že odhaduje chování konkurence a popisuje, jaký bude dopad na podnik a produkt, jeho cenu a také množství. Tyto vybrané metody slouží k tomu, aby pomohli lépe popsat a definovat podnik a nabízený produkt, ale také k tomu, aby se podnik mohl připravit a zabezpečit proti potenciálním konkurentům.

V následující části je definován podnikatelský záměr a jeho struktura. Je zde představeno, co vše by měl záměr obsahovat, jakým způsobem jej lze vytvořit tak, aby pomocí něj mohl podnik dosáhnout úspěchu. A jako poslední jsou zde představeny alternativy podnikatelského plánu, a to business modely Canvas a Lean Canvas.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Ještě před samotnou situační analýzou je zapotřebí představit podnik, kterému se podnikatelský záměr bude věnovat. Nově vznikající podnik se zabývá oblastí Pekařství a cukrářství, a to konkrétně výrobou a následným prodejem dortů a sladkých zákusků. Podnikatelka bude podnikat na základě živnostenského oprávnění. V tomto případě se jedná o živnost řemeslnou, jejíž podmínky podnikatelka splňuje, je vzdělaná v oboru a také má za sebou již několikaletou praxi v odvětví cukrárenství. Sídlo podniku se nachází v Bystřici pod Hostýnem, kde je také umístěna samotná provozovna. V podniku nebudou ze začátku žádní zaměstnanci, což ale může být příležitostí, jak podnik v budoucnu rozšířit. Předpokládané datum zahájení činnosti je v únoru 2025.

Tabulka 3 Charakteristika podniku (vlastní zpracování)

Postavení podniku na trhu	Nově vstupující
Právní forma	Podnikání fyzických osob
Oprávnění	Živnostenské
Typ živnosti	Řemeslná
Odborné vzdělání/praxe	Ano
Oblast podnikání	Pekařství/cukrářství – výroba dortů a zákusků
Počet zaměstnanců	0
Sídlo podniku	Bystřice pod Hostýnem
Zahájení podnikání	02/2025

Dále se tato kapitola zabývá již samotnou situační analýzou, a to analýzou podniku a také analýzou konkurenčních podniků. Pomocí PEST analýzy jsou definovány vnější faktory ovlivňující podnik, následně je zde popsána konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil a díky SWOT analýzy jsou představeny silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby, které mohou mít dopad na podnik.

5.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou makroprostředí, tedy tím, aby objasnila faktory, které mohou mít dopad na podnik. Analýza je složená ze čtyř částí. Všechny tyto části mohou na podnik působit nejen pozitivně, ale také negativně.

Politické faktory upravují povinnosti, které podnik musí splnit. Založení cukrárenské výroby je podmíněné následujícími předpisy a ustanoveními:

- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví – zabývá se právy a povinnostmi v oblasti ochrany veřejného zdraví a jeho podpory.
- Nařízení č.852/2004 o hygieně potravin – definuje hygienické zásady v rámci bezpečnosti potravin a jejich tepelné úpravě, vybavení provozovny, ale také se zabývají odpadem, osobní hygienou, zaškolením zaměstnanců provozovny či balením hotových výrobků.
- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích – ukládá povinnosti podniků v potravinářském odvětví.
- Vyhláška č. 246/2001 Sb. o požární bezpečnosti – tato vyhláška upravuje vybavení prostor podniku prostředky požární ochrany a bezpečnostními zařízeními jako jsou třeba hasicí přístroje, osobní ochranné prostředky apod.

Podnikatelka musí být držitelkou platného zdravotního průkazu pracovníka v potravinářství a na její činnost bude dohlížet Státní zemědělská a potravinářská inspekce, u tohoto místně příslušného orgánu musí být podnik registrován. Podnikatelka plně zodpovídá za zavedení a dodržení stanovených hygienických opatření. Mezi další zákony, které mají dopad na tento typ podnikání patří zákoník práce, zákon o živnostenském podnikání, občanský zákoník, ale také zákon o dani z příjmu, zákon o účetnictví, stavební zákon a také platné hygienické normy. Podnikatelka musí mít platné živnostenské oprávnění pro řemeslnou živnost a provozovna musí být uzpůsobena dle zvláštních právních předpisů.

Za **ekonomické faktory** jsou považovány ty, které souvisí s hospodářským vývojem. Podnik není schopen, jakkoliv ovlivnit, v jaké fázi se ekonomika v hospodářském cyklu právě nachází. Podnik bude ovlivňován inflací, úrokovými sazbami, hrubým domácím produktem, daňovou sazbou.

Hrubý domácí produkt je hlavním ukazatelem výkonnosti státu a jednotlivých krajů. V porovnání s rokem 2021 byl ve sledovaných letech zaznamenán nárůst HDP

ve srovnatelných cenách oproti roku předcházejícímu. Celkové HDP ve Zlínském kraji za rok 2022 dosáhlo hodnoty 304 826 miliónů Kč, což je o 25 477 miliónů více než v předcházejícím roce. HDP přepočtené na jednoho obyvatele má také ve sledovaných letech stoupající tendenci.

Tabulka 4 Vývoj HDP ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)

	2020	2021	2022
Vývoj HDP ve srovnatelných cenách (předchozí rok = 100)	92,9	104	100,2
HDP celkem (mil. Kč)	261 352	279 349	304 826
HDP na 1 obyvatele (Kč)	449 542	480 596	524 888

Dalším velmi důležitým faktorem je míra inflace. Inflací rozumíme nárůst cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice. Nárůstem cenové hladiny dochází k oslabení reálné hodnoty dané měny. Průměrná roční míra inflace vyjadřuje přírůstek průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců, a to v porovnání na předchozích 12 měsíců. V posledních letech byla míra inflace negativně ovlivňována nejen pandemií Covid-19, ale také na ni měla velký vliv energetická krize a s ní spojený růst cen energií, a také probíhající válka na Východě Evropy. V roce 2022 dosahovala průměrná roční míra inflace 15,1 %. Jednalo se druhou nejvyšší hodnotu od vzniku samostatné České republiky, nejvyšší průměrné míry inflace bylo dosaženo v roce 1993, a to 20,8 %. Jak lze vidět v tabulce 5, průměrná míra inflace měla v roce 2023 klesající tendenci, i přesto stále dosahovala vysoké hodnoty 10,7 %.

Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace v ČR (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2023)

	2020	2021	2022	2023
Průměrná roční míra inflace	3,2 %	3,8 %	15,1 %	10,7 %

Tabulka 6 zobrazuje zaměstnanost a nezaměstnanost ve Zlínském kraji. Zde dochází ve vybraných letech k mírným rozdílům. Počet zaměstnaných v roce 2022 oproti dvěma předchozím rokům klesl, čímž se zvedla obecná míra nezaměstnanosti, která se zabývá podílem počtu nezaměstnaných na celkovém počtu pracovní síly, na hodnotu 2. Za osoby

ekonomicky neaktivní jsou považovány osoby starší patnácti let, které bydlí na daném území, ale neřadí se do kategorie pracovní síla. Jedná se nejčastěji o žáky, studenty, osoby v domácnosti či nepracující důchodce.

Tabulka 6 Zaměstnanost ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)

	2020	2021	2022
Zaměstnaní (v tisících osob)	280,9	276,2	275,7
Nezaměstnaní (v tisících osob)	5,5	5,2	5,7
Pracovní síla celkem (v tisících osob)	286,4	281,4	281,4
Ekonomicky neaktivní (v tisících osob)	207,5	209,0	203,2
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	1,9	1,8	2,0

Průměrná hrubá měsíční mzda má stoupající tendenci. Jak lze vidět v tabulce 7, která zobrazuje údaje týkající se Zlínského kraje, průměrná hrubá mzda dosáhla v roce 2022 hodnoty 38 869 Kč, oproti předchozímu roku je zde nárůst o 2 228 Kč. Průměrná hrubá mzda mužů je vyšší než u žen, tak jak tomu bývalo ostatně i předchozích letech. V porovnání mzdy podle pohlaví v roce 2022 dosahovala průměrná hrubá mzda u mužů hodnoty 42 215 Kč, což je o 7 433 Kč více než byla průměrná hrubá mzda u žen.

Medián mezd vyjadřuje mzdu, která se nachází uprostřed, tedy přesně polovina pracovníků má vyšší mzdu, než je medián a druhá polovina má naopak nižší mzdu. I u mediánů mezd dochází k jejich růstu. V roce 2022 se zvýšila částka na 34 968, z toho u mužů hranici poloviny tvořila částka 37 698, u žen tato hranice byla o 6 537 Kč nižší.

Tabulka 7 Průměrná hrubá mzda (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)

	2020	2021	2022
Průměrná hrubá měsíční mzda celkem	34 928	36 641	38 869
Průměrná hrubá měsíční mzda (muži)	37 745	39 160	42 215
Průměrná hrubá měsíční mzda (ženy)	31 319	33 397	34 782
Medián mezd celkem	30 999	32 913	34 968
Medián mezd (muži)	33 327	35 296	37 968
Medián mezd (ženy)	28 345	30 054	31 431

Ekonomika České republiky včetně Zlínského kraje se v posledních letech velmi zatřásla. Jak již bylo řečeno, ekonomiku celé republiky silně ovlivnila nejen pandemie Covid -19, ale také energetická krize. Díky tomu narostly ceny téměř ve všech oblastech, což se dotklo nejen podniků, ale také domácností. Ač tedy z výše uvedených dat vyplývá, že došlo k nárůstu nominálních mezd, jejich reálná hodnota se snížila, jelikož průměrná míra inflace se hodně zvýšila, a to za poměrně krátkou dobu. I přesto, že se již česká ekonomika dostává k mírnému oživení, Zlínský kraj se stále nachází pod průměrem.

Mezi **sociální faktory**, které mohou mít dopad na podnik, patří demografické údaje, populace a její věk. Porovnávaným faktorem je počet obyvatel ve Zlínském kraji, i zde jsou porovnána data za poslední tři roky. Údaje jsou platné vždy k 31.prosinci daného roku. Výjimku tvoří rok 2021, kde jsou data navázaná na výsledky Sčítání lidu, domů a bytů, které je ze zákona č. 332/2020 Sb. povinné pro všechny osoby s trvalým pobytem, s přechodným pobytem v ČR, který je delší než 90 dnů, osoby, kterým byl udělen azyl a také pro osoby, které se v rozhodný okamžik nachází na území České republiky. Toto Sčítání proběhlo v rozmezí měsíců března a května roku 2021. Z tabulky 8 vyplývá, že poměr mužů a žen ve Zlínském kraji ve sledovaných letech, se udržuje na zhruba stejné úrovni. Žen je ovšem v kraji zhruba o 10 tisíc více než mužů. Nejvíce obyvatel Zlínského kraje tvoří skupina ve věku 15-64 let. V porovnání se skupinou starších 65 let je druhá skupina téměř trojnásobně větší. Nejméně početnou skupinou obyvatel jsou děti do 14 let věku. Skupina žen bude pro výrobu tvořit největší část poptávky, jelikož ony se většinou ujmou organizování různých druhů oslav.

Tabulka 8 Počet obyvatel Zlínského kraje (vlastní zpracování dle ČSÚ 2020-2022)

	2020	2021	2022
Počet obyvatel celkem	580 119	572 432	580 531
Muži	284 585	281 650	284 855
Ženy	295 534	290 782	295 676
Věk 0-14 let	88 643	87 839	89 279
Věk 15-64 let	368 944	360 930	365 359
Věk 65 a více let	122 532	123 663	125 893

Dalším sociálním faktorem, který může mít dopad na podnik, je životní úroveň obyvatel. Tato úroveň má za následek uspokojování přání a potřeb daného člověka. Tyto potřeby mohou být uspokojeny pomocí služeb nebo právě díky různým produktům. Vyšší životní úroveň s sebou přináší také větší potřebu, například lidé s vyšší životní úrovní budou mít potřebu více navštěvovat daný podnik či více využívat jeho služeb. V tomto případě tedy lidé s vyšší životní úrovní budou více poptávat dorty a sladké zákusky, což podniku přinese větší poptávku a vyšší tržby. Naopak při klesající životní úrovni se poptávka zákazníků a tržby snižují. Následkem toho se pak podnik může potýkat s problémem splácet své závazky.

Z výše uvedených údajů plyne následující. Počet obyvatel Zlínského kraje se stále drží na podobné úrovni, ať se to týká věku či pohlaví. I přes znatelný nárůst mezi lety 2021 a 2022 je v delším časovém horizontu patrná spíše stagnace.

Poptávka po produktech podniku je také ovlivňována pohlavím obyvatel. Dá se považovat za takový nepsaný zvyk to, že to jsou spíše ženy, které využívají služeb cukráren, kaváren, ale také právě cukrárenských výroben. V dnešní době jsou také oblíbené rodinné oslavy a často pořadatelé těchto oslav právě oslovují cukrárenské výroby například k přípravě tzn. sladkého baru. Sladký bar v sobě skrývá řadu zákusků a cukrovin v moderním pojetí.

Za **technologické faktory** jsou považovány inovace a také vývoj. S inovacemi jsou úzce spjaty vyšší náklady. Obor Pekařství, cukrářství je hlavně založen na ruční práci. Inovace v tomto případě mohou nastat ve dvou případech. Prvním z nich je inovace strojů a následně

zefektivnění výroby. Vzhledem k tomu, že si podnik zakládá na ruční práci, je strojů v podniku minimální množství. Inovace se tedy mohou týkat vybavení provozovny či různých typů mixérů, konvektomatů či lednic. Druhý případ inovací a vývoje je internet a sociální sítě. V dnešní době je již velmi rozšířený, jelikož rozsah a síla internetu a sociálních sítí je obrovská nejen mezi skupinou mladistvých. Internet a sociální sítě jsou jedním z hlavních způsobů propagace cukrárenské výroby a prodeje produktů, proto jsou pro podnik důležité. Technologický vývoj v tomto odvětví v posledních letech velmi pokročil a dá se očekávat, že i na dále bude pokrokový.

Cukráři při své činnosti využívají často nejmodernější technologie, které jim usnadní práci. K přípravě kynutého těsta lze využít kynárny, které díky optimálně teplotě a vlhkosti, zabezpečí správné kynutí těsta. K rychlému zamrazení dnes slouží šokery. Daný produkt či potravina se v krátké době zamrazí, aniž by změnila vzhled či ztratila chuť. Existuje také celá řada různých mixérů, hnětačů těst, výrobníků zmrzliny a mnoho dalších pomocníků při výrobě.

5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil má za cíl odhalit a popsat vztahy mezi existujícími a novými konkurenčními podniky a tím, jaký by mohly mít dopad na daný podnik. Model se také zabývá odběrateli, dodavateli a substitučními produkty.

Stávající konkurence

Rivalita podniků v gastronomických službách je na vysoké úrovni. Na trhu existuje celá řada cukráren, kaváren či cukrárenských výroben.

Hlavní konkurentem výroby je jedna cukrárenská dílna Petu Cakes, která se nachází ve stejném městě. Tento podnik nabízí podobné služby a výrobky a zároveň nabízí svým zákazníkům kurzy výroby dortů, což může být považováno za konkurenční výhodu. Naopak za nevýhodu této dílny mohou být považovány vyšší ceny.

Další konkurentem je cukrárna Vendula, která se nachází ve stejném městě. Tato cukrárna je již na trhu řadu let, avšak její nabídka se postupem času moc nezměnila. Zákazníkům k zákuskům nabízí také kávu a různé nápoje. Dorty jsou mražené anebo chlazené, což v dnešní době zákazníkům moc nevyhovuje, jelikož před předem připraveným polotovarem dají raději přednost čerstvě připravenému zákusku. Cukrárna má pro zákazníky

k dispozici posezení, ale také využívá prodej pomocí okýnka. Dále nabízí možnost objednávky zákusků. Ve své nabídce má také zmrzlinu a zmrzlinové poháry.

V blízkosti podniku se také nachází několik kaváren, ty jsou ale považovány za nepřímé konkurenční podniky, jelikož si dorty a zákusky nevyrábí sami. Podnik se bude snažit tyto kavárny oslovit s nabídkou spolupráce, tedy tím, že by jim podnik dodával dorty a zákusky.

Potenciální konkurence

Tak jako ve vše oblastech, tak i v gastronomii vždy existuje riziko, že na trh vstoupí další konkurenční podnik. Tyto podniky jsou při vstupu na trh ovlivňovány náklady na vybavení, náklady na suroviny, hygienickými normami, nutností prokázat odbornou způsobilost, ale také v případě, že podnik chce zaměstnávat další lidi, tak také tím, aby na trhu našel dostatečně kvalifikované zaměstnance a nabídl jim adekvátní výši mzdy. Dostupnost surovin pro nový podnik nelze považovat za jednu z bariér bránící vstupu nového podniku na trh.

Za bariéru, který by mohla bránit vstupu nové konkurence na trh, lze považovat to, že cukrárenská dílna Petu cakes nabízí svým zákazníkům kurzy pečení dortů, což by mohlo být bariérou, pokud by na trh vstupovat podnik s podobným záměrem.

Dále je ke vstupu nového podniku na trh v tomto oboru zapotřebí splnit všeobecné a odborné podmínky, tedy vzdělání v oboru. Tyto bariéry pro vstup na trh nejsou považovány za významné. Existuje zde tedy riziko vstupu nových konkurenčních podniků na trh.

Vyjednávací síla kupujících

Cukrárenská výrobná má několik typů odběratelů. První z nich jsou zákazníci, kteří výrobnu osloví z důvodu rodinných událostí jako jsou například oslavy narozenin, svatby či dnes velmi populární oznámení pohlaví dítěte nebo také ti, kteří si pravidelně objednávají vánoční cukroví. Tito zákazníci mají zájem nejen o dorty, ale často také o různé typy zákusků a sladkostí, kterými budou moci pohostit svou rodinu, kamarády a příbuzné při daných událostech. Tito zákazníci představí své požadavky a přání a podle toho je jim připravena konkrétní nabídka. Dalším typem zákazníků jsou vzhledem k poloze výrobní, která je kousek od základní školy, právě děti. Děti si mohou ve výrobě zakoupit svačinky a snídaně po cestě do školy. Spokojení zákazníci se často vrací či doporučí výrobnu svým známým, což má za následek zvýšenou poptávku. Právě poptávka zákazníků po konkrétních výrobcích ovlivňuje nabídku výrobní. Zákazníci mohou hodnotit výrobnu nejen ve svém okolí, ale také prostřednictvím profilu výrobní na sociálních sítích jako je Instagram

či Facebook. Recenze samozřejmě nemusí být pouze kladné, ale mohou být také negativní. Negativní hodnocení má často na podnik mnohem větší dopad než hodnocení kladné. Zákazníci při rozhodování, který podnik si vyberou, často zohledňují cenu výrobku, pokud je cena vyšší než u konkurenčních produktů, pravděpodobně v jejich výběru vyhraje právě konkurenční produkt. Zároveň pokud je cena vyšší zákazníci očekávají lepší kvalitu, servis. Síla zákazníku v tomto podnikání je tedy považována za významnou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů existuje na trhu celá řada. Cílem podniku je ovšem odebírat kvalitní suroviny a vybudovat si se svými dodavateli dlouhodobý a spokojený vztah tak, aby byly naplněny potřeby nejen podniku a jejich dodavatelů, ale hlavně potřeby a přání zákazníků. Vliv dodavatelů na podnik je různý. Dodavatelů surovin, strojů či vybavení existuje na trhu spousta, jejich vyjednávací síla je tedy nižší. Pokud se jedná nákup specifických surovin, které jsou určené pro různé typy diet, nabídka na trhu je o něco nižší. Podnik bude muset využít specializovaných prodejen, které bezlepkové, bezlaktózové a další specifické suroviny nabízí. Vyjednávací síla těchto dodavatelů bude tedy díky menší nabídce na trhu vyšší. Podnik bude také nakupovat suroviny jako je například ovoce podle sezónnosti.

Substituční produkty

Substituční produkty jsou nabízeny nejen výše zmíněnými podniky, ale lze za ně také považovat obchody s potravinami, které také nabízí zákusky a sladkosti. Tyto produkty jsou také k zakoupení v restauracích, které nabízí různé typy dezertů po hlavním jídle či kavárnách, kam zákazníci chodí nejen za kávou, ale také za dezerty, které jsou s kávou neodmyslitelně spojeny a vyhledávány. Substituty mohou být prodávány v různé kvalitě, z různých surovin, ale také například formou polotovarů či mražených výrobků za různé ceny. Při vstupu nové konkurence na trh jsou i produkty tohoto podniku považovány za substituční a spolu s ostatními konkurenčními výrobky budou mít na podnik dopad, budou ovlivňovat poptávku a zájem o konkrétní produkty.

5.3 SWOT analýza

Každý podnik na trhu je ovlivňován nejen charakteristikou podniku, jeho silnými stránkami, které jim napomáhají k vybudování lepší pozice na trhu, ale také je ovlivňován slabými stránkami, které jsou součástí podniku, a mají na něj negativní dopad. Okolní prostředí podnik také ovlivňuje. Podnik může využívat různé příležitosti, které jsou na trhu

k dispozici, k upevnění své pozice na trhu. Zároveň také existuje řada hrozeb, které podnik mohou ovlivnit negativně.

Tabulka 9 SWOT analýza (vlastní zpracování)

i n t e r n í	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Slabé stránky	Váha	Hodnocení
	Dobrá lokalita	0,25	3	Nedostatek zkušeností s podnikáním	0,25	3
Bezlaktózové, bezlepkové výrobky	0,15	3	Nedostatečné povědomí o podniku	0,15	2	
Vlastní domácí výroba	0,2	2	Omezená výrobní kapacita	0,2	3	
Čerstvost	0,15	2	Zadluženost	0,25	4	
Nabídka jedlého tisku	0,25	3	Vlastní výroba pouze sladkých výrobků	0,15	2	
	Součet	2,65		Součet	2,95	
e x t e r n í	Příležitosti	Váha	Hodnocení	Hrozby	Váha	Hodnocení
	Rozšíření klientely	0,2	3	Potenciální konkurence	0,15	3
Rozvoj obce a obyvatelstva	0,15	2	Ekonomický pokles - inflace, HDP	0,3	3	
Spolupráce s lokálními dodavateli	0,2	3	Negativní demografický vývoj obyvatelstva	0,25	2	
Spolupráce s jinými podniky - hotely, kavárny	0,25	4	Legislativní změny	0,15	2	
Vznik nových pracovních míst	0,2	3	Změny preferencí obyvatelstva	0,15	3	
	Součet	2,1		Součet	2,6	
	pozitivní			negativní		

Silnou stránkou cukrárenské výroby je její umístění. Výrobna se nachází v blízkosti základní školy. V okolí školy se nenachází žádný obchod s potravinami, kde by si žáci mohli zakoupit snídaně či svačiny, proto výrobna bude nabízet ke koupi i sladké snídaně a svačiny s sebou. Za další silnou stránku lze považovat čerstvost surovin a vlastní výrobu. Snídaně a svačiny jsou připravovány v omezeném množství, které se následně bude přizpůsobovat poptávce. Dorty a zákusky jsou připravovány na objednávku, proto je zde čerstvost zaručena. Zároveň je možné si objednat nejen dorty a sladkosti z tradičních surovin, ale také bezlaktózové či bezlepkové. Další silnou stránku je jedlý tisk, který podnik nabízí. Tento tisk se využívá ke zdobení dortů, ale také zákusků.

Za slabé stránky lze považovat to, že se jedná o začínající podnik a podnikatel nemá tolik zkušeností s řízením podniku. Podnikatel i po důkladné přípravě před zahájením podnikání může být vystaven řadě problémů, komplikací a důležitých rozhodnutí, které mohou mít na podnik negativní dopad. Slabou stránkou začínajícího podniku je také to, že na trh teprve vstupuje a jedná se o neznámý podnik, který je financován cizím kapitálem. Je tedy důležité, aby měl podnik dostatek zákazníků, jejich nedostatek by mohl negativně ovlivnit fungování podniku, jelikož by podnik nebyl schopen pokrýt všechny náklady. Slabou stránkou podniku je také to, že je uzpůsoben pouze na výrobu sladkých výrobků. Podnik tedy může vyrábět sladké snídaně a svačiny, u těch slaných nelze jednotlivé komponenty ve výrobě přímo vyrábět z hlediska hygienických norem.

Negativně může být podnik ovlivněn několika druhy hrozeb. První z nich je spojená s konkurenčními podniky, které nabízí podobné výrobky a mají již svoji klientelu,

kteřá se pravidelně vrací. Bude tedy složité oslovit a zaujmout klienty již existujících podniků a nabídnout jim své produkty, které by měly v porovnání s konkurenčními produkty zákazníky zaujmout. Konkurenční cukrárenská dílna, který se v městě nachází, je již na trhu funguje několik let a má své stále zákazníky, zároveň také nabízí kurzy pečení dortů. Další hrozbou je potenciální konkurence, která podnik může ovlivnit. Negativní dopad může mít také ekonomický pokles, který by pro podnik znamenal méně objednávek, a tím pádem nedostatečný zisk a neschopnost pokrýt veškeré náklady. Vzhledem k dění v posledních letech může být pro podnik další hrozbou zvýšení cen surovin, materiálu, vybavení nebo energií. Stagnace vývoje obyvatelstva či pokles počtu obyvatelstva taky může být pro podnik ohrožujícím faktorem. Další hrozbou můžou být změny v legislativě, zprísnění podmínek provozování podniku či změna hygienických norem. V rámci legislativních změn došlo v roce 2024 ke zprísnění podmínek u dohod o provedení práci, což by na podnik mohlo mít také negativní dopad. V dnešní době je také čím dál více oblíbený trend zdravého životního stylu, který má vliv na poptávku po cukrárenských výrobcích.

I příležitostí podniku je několik. Podnik si může dobrou pověstí, spokojeností zákazníků či propagací rozšířit klientelu. Spokojení zákazníci pravděpodobně budou ochotni podnik doporučit ve svém okolí. V případě negativního hodnocení zákazníků to ale bude mít opačný dopad na podnik. Rostoucí klientela pro podnik znamená rozšíření výroby, s čím je úzce spjato najmutí dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců a vytvoření nových pracovních míst. Podnik také může začínat spolupracovat s lokálními dodavateli, od kterých může odebírat suroviny a sezónní ovoce. Zvýšení zisku by mohla přinést spolupráce s hotely, cukrárnami či kavárnami, kam by podnik dodával své výrobky. Další příležitostí pro podnik v budoucnu může být například nabízení kurzů pečení dortů, makronek a dalších sladkých dobrot.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky převažují nad těmi slabými a také příležitosti dosahují vyššího ohodnocení. Podnik využije své silné stránky k eliminaci možných hrozeb a také pomocí silných stránek může lépe využít příležitosti ve svůj prospěch, například vzhledem k dobré lokalitě může podnik oslovit kavárny a hotely s nabídkou navázání spolupráce, a to formou dodávek svých výrobků. Získání zkušenosti v podnikání a kvalitní marketing by měli pomoci ke zlepšení slabých stránek podniku. A právě eliminace slabých stránek a hrozeb zabezpečí lepší a jednodušší chod podniku.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKU

V této části je detailněji představen podnik. Úvodem je zde charakterizován podnik a také jeho produkty. Následně se tato část zabývá již samotným podnikatelským záměrem, který představí podnik, definuje jeho konkurenční výhodu, seznámí s marketingovým a finančním plánem. A také zde budou rozebrány možná rizika a opatření, jak jim předejít.

6.1 Charakteristika podniku

Tato část se zabývá představením podnikatelského záměru. Je zde uvedeno, čím se podnikatelský záměr zabývá a k čemu bude sloužit. Jsou zde definovány a popsány části, ze kterých se bude skládat. Následně je představen podnik a popsána jeho činnost. Jsou zde představeny produkty, které podnik bude zákazníkům nabízet. V rámci detailnějšího popisu zde jsou také rozebrány výhody podniku oproti konkurenci.

6.1.1 Charakteristika podnikatelského záměru

Výběr vhodné oblasti podnikání hraje klíčovou roli při tvorbě finančního plánu. Výběr vhodné formy je považován za nejdůležitější, ale zároveň nejnáročnější úkol. Je třeba zvolit takovou oblast, která podniku přinese dostatečnou klientelu a s tím spojené zisky. Pokud tato oblast má mezery na trhu, je méně složité vybudovat úspěšný prosperující podnik, který právě tuto mezeru zaplní. Právě originalita a jedinečnost podniku mohou být klíčové k úspěšnému podnikání.

Tento podnikatelský záměr se zabývá oblastí pekařství a cukrářství, a to konkrétně vznikem nové cukrárenské výroby. Cílem podnikatelského záměru je představit nejen samotný podnik a to, čím se zabývá, ale hlavně pomocí něj zabezpečit vybudování úspěšného podniku. Záměr představuje konkurenční výhodu, marketingový plán a také finanční plán. Marketingový plán se detailněji zabývá propagací podniku a marketingovým mixem – produktem, cenou, propagací a distribucí. Finanční plán analyzuje předpokládané náklady, výnosy a tržby.

6.1.2 Popis podniku

Cukrárenská výroba je založena na základě živnostenského oprávnění, a to v oblasti pekařství a cukrářství. Hlavní podnikatelskou činností je výroba a prodej dortů, zákusků a cukroví dle sezónnosti. Další podnikatelskou činností je příprava, zpracování a snídání a svačiny pro děti do školy.

V začátcích podnikání se jedná o podnik jednotlivce, tedy nebude zaměstnávat žádné další osoby, podnikatelka vykonává činnost sama a za vše ponese odpovědnost pouze ona. Zodpovídá nejen za provoz podniku a výrobu, ale také za všechny související činnosti. Pracovní doba se odvíjí od otvírací doby prodejny a dle počtu zakázek, tak aby byly všechny přijaté objednávky včas připraveny a předány zákazníkům. Při růstu klientely a objednávek se podnik může rozhodnout k přijmutí zaměstnanců. U výběru zaměstnanců bude hrát roli jejich praxe a zkušenosti.

Výrobna se nachází v rodinném domu podnikatelky, který je situován ve frekventované lokalitě v blízkosti náměstí, školy a autobusového nádraží v Bystřici pod Hostýnem. Výrobna je umístěna v přízemí rodinného domu se samostatným vchodem. Zákazníkům jsou k dispozici parkovací místa.

Výrobna má celkovou rozlohu 35 m². Součástí výrobní bude prodejna a také sklad. Prodejna je od výrobní oddělena prostřednictvím dělicích stěn. Prodejna je otevřena k prodeji snídaní od pondělí do pátku v časovém intervalu 7:00-9:00, vyzvedávání zhotovených dortů a zákusků bude probíhat individuálně za základě předchozí domluvy. Vzhledem k tomu, že výrobna bude fungovat i průběhu dne, kdy probíhá výroba produktů, je u vchodových dveří umístěn zvonek, který mohou zákazníci využít nejen při vyzvedávání objednaných produktů, ale také pokud se chtějí osobně domluvit na objednávce či při vyzvednutí nadbytečných nebo neprodaných produktů. O možnosti jejich zakoupení podnik informuje a nabízí je za zvýhodněné ceny na svých sociálních sítích. Dorty a zákusky se vydávají dle domluvy se zákazníkem. Zákazníkům je také nabízena možnost dovozu výrobků na domluvené místě, např. na místo svatby.

Za hlavní produkty výrobní jsou považovány dorty a zákusky na různé rodinné oslavy, události, svatby apod. Dorty jsou tvořené z různých druhů těst a krémů, zdobené dle přání zákazníků například formou pohádkových motivů. Dorty mohou jak pečené, tak také nepečené. Kromě klasických dortů je možné si po dohodě také objednat oblíbený dort chessecake, medovníky, koláče apod. Pokud má zákazník specifické požadavky k produktu, je třeba se domluvit, zda je podnik jej schopen takto připravit. Může se jednat o produkty, které musí odpovídat různým dietám, nebo výrobky, které podnik nenabízí. Podnik se dále také zabývá výrobou sladkých zákusků, jejichž seznam je uveden níže. Seznam je zveřejněn na sociálních sítích, webu a také ve výrobně. Podnik má právo tento seznam, jakkoliv měnit. Podnik přijímá počet objednávek dle svých kapacit a možností a je nutné produkty objednat dostatečně dopředu, minimálně 14 dní, tato doba se ale také odvíjí

od velikosti objednávky, například u objednání svatebního dortu a cukroví je vhodné jej klidně i půl roku anebo více dopředu. Začátkem měsíce podnik zveřejňuje na svých sítích termíny, kdy má volnou kapacitu a je schopen ještě přijmout objednávku. Objednávky jsou přijímány prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram), webu, na základě telefonické domluvy či osobní objednávky ve výrobě.

Podnik se v ranních hodinách zabývá přípravou a následným prodejem snídaní a svačín pro děti do školy, případně pro ostatní, kteří si je zakoupí třeba cestou do práce. Sladké snídaně a svačiny jsou vyráběny přímo ve výrobě, k výrobě slaných snídaní a svačín podnik musí splňovat i podmínky pro jejich výrobu, ze začátku podnikání podnik pouze nakupuje již hotové komponenty jako pomazánky, másla a jiné nebo hotové výrobky. Následně pouze vytvoří finální produkt. Svačiny a snídaně jsou k dispozici v omezeném množství.

Posláním podniku je připravit zákazníkům produkt na míru, tak aby uspokojili jejich přání a potřeby. Produkty jsou vyráběny z čerstvých a kvalitních surovin.

Objednávky zákusků jsou možné od minimálně 12 kusů jednoho druhu.

Tabulka 10 Základní nabídka zákusků (vlastní zpracování)

Produkt	Cena za 1 ks
Věneček	36 Kč
Větrník	40 Kč
Indiánek	30 Kč
Choux au craquelin – čokoláda, vanilka, jahoda	39 Kč
Pavlova	30 Kč
Medovník	36 Kč
Tartaletka - čokoláda, karamel, jablko	32 Kč
Punčový řez	28 Kč
Čokoládový řez s malinovým želé	42 Kč
Chessecake	39 Kč
Míša řez	38 Kč

Trubičky	34 Kč
Linecký dortíček	34 Kč
Linecké s marmeládou	25 Kč
Roláda – kokos, čokoláda, ořech	37 Kč
Laskonky	30 Kč
Cupcakes s ovocem – čokoláda, vanilka	36 Kč
Makové řezy s malinami	40 Kč
Pařížský rohlíček	33 Kč
Makronky	35 Kč

6.1.3 Konkurenční výhoda

Za hlavní konkurenční výhodu je považována kvalita produktů. Produkty jsou vyráběny z kvalitních ingrediencí za pomoci ověřených receptur. Podnik vyrábí produkty v omezeném množství, nejedná se tedy o velkokapacitní výrobu, ale každý produkt je jedinečný a originál. Podnik si zakládá na domácí přípravě sladkých zákusků a každé mu z nich věnuje maximální přípravu. Ceny produktů jsou nižší než ceny konkurenčních podniků. Jako další výhodu lze považovat vzhledem k menší výrobní kapacitě podniku také to, že je možné výrobky připravit přesněji dle požadavků zákazníků. Bohaté zkušenosti cukrářky jsou také výhodou, jelikož je cukrářka schopna poradit s výběrem.

Podnik má ve své nabídce také zdobení dortů pomocí jedlého tisku. V budoucnu podnik plánuje nabízet možnost tisku na jedlý papír nejen jako ozdobu dortu, ale jedlý papír na objednávku. Tisk na jedlý papír je podobný tomu klasickému tisku. Rozdíl spočívá v tom, že místo inkoustových kazet jsou použity kazety s jedlými barvami a jedlý papír. Jedlý tisk, který podnik má v nabídce, lze také považovat za jednu z konkurenčních výhod, jelikož tisk na jedlý papír v okolí nabízí pouze prodejny s cukrářskými výrobky, a to ve městech Zlín a Kroměříž.

6.2 Marketingový plán

Tato část se zabývá představením marketingového mixu a jeho částí. Pomocí marketingového mixu jsou zde definovány nejen produkty podniku, ale také zákaznické segmenty, způsob distribuce a propagace. Marketingový plán zabezpečí podnikatelce zvolit vhodnou strategii, tak aby nebyla velmi finančně náročná, ale zároveň, aby splnila to, co je od ní očekáváno – získání a následné rozšiřování spokojené klientely.

Za klienty cukrárenské výroby jsou považováni zákazníci, kteří výrobu oslovují s objednávkou na různé oslavy, rodinné události a také svatby. Většinou se jedná o ženy, maminky, které organizují oslavy svým dětem, či nevěsty, které podnik osloví. Dalším typem zákazníků jsou děti, které výrobu mívají při cestě do školy, a pro které jsou zde připraveny snídaně a svačiny k zakoupení. Za zákazníky jsou také považovány okolní podniky jako jsou kavárny, hotely či penziony, se kterými podnik může navázat spolupráci a dodávat jim své produkty.

Marketingový mix

Tato část se zabývá jednotlivými částmi marketingového mixu. Je zde popsán samotný produkt, jeho cena a také způsob, kterým bude propagován a nabízen zákazníkům.

Produkt

Produktem podniku jsou dorty, zákusky a různé sladkosti, která jsou vyráběny dle přání zákazníků. Jsou vyráběny v různých variantách, z různých těst a krémů několika typů příchutí. Mezi vyráběné produkty spadají klasické zákusky jako jsou věnečky, větrníky, trubičky, indiánky, punčové řezy, linecké cukroví, různé typy rolád, laskonky, pařížské rohlíčky, čokoládové a Míša řezy, ale také francouzské větrníčky neboli choux au crequelin s čokoládovou, vanilkovou a jahodovou příchutí, pavlova, medovníky, tři typy tartaletek (čokoládové, karamelové, jablečné), vanilkové a čokoládové cupcakes s ovocem, makové řezy s malinami a bezlepkové makronky. Dorty jsou zdobeny dle přání zákazníků formou různých motivů nebo pomocí jedlého papíru. Výrobky využívají sezónnosti a obsahují tedy čerstvé ovoce, které je pro danou sezónu typické.

Pro děti, které mívají výrobu cestou do školy, jsou k dispozici různé typy snídaní a svačín. Sladké výrobky jako například smaženky, lívance, croissanty, kynuté koláče jsou vyráběny přímo v podniku. U slaných snídaní budou z hygienického hlediska suroviny jako například pomazánky nakupovány od jiných dodavatelů a ve výrobě to následně bude zpracováno

do finálního výrobku nebo jsou nakupovány již hotové výrobky a ty následně přeprodány. Jako slaná snídaně a svačiny může být dětem a jejich rodičům nabízeno slané pečivo, obložené bagety, rohlíky apod. Ve výrobě jsou také k dispozici k zakoupení nápoje, které jsou nakoupeny od dodavatelů.

Dorty a zákusky je možné zakoupit na objednávku, buď telefonicky nebo přes sociální síť nebo pomocí vlastních webových stránek. Svačiny a snídaně jsou prodávány v omezeném množství a konkrétní nabídka se jednotlivé dny může lišit. I tyto výrobky je možné objednat předem. V případě, že zákazník bude mít specifický požadavek je zapotřebí domluvit se s podnikem předem.

Výše uvedená nabídka se může v čase lišit, může být rozšířena či omezena v závislosti na poptávku.

Cena

Správně nastavená cena musí pokrýt náklady, které podniku vznikají při výrobě a také by měla podniku přinášet zisk. Stanovení správně marže je také pro podnik velmi důležité. Zisk se ale odvíjí od aktuální situace, postavení podniku na trhu a mnoha dalších faktorů. Cena produktu by měla být v takové výši, aby ji byl zákazník ochoten za daný výrobek zaplatit. Při stanovení ceny taky hraje roli kvalita surovin, výrobky z kvalitnějších surovin jsou často za vyšší cenu, což může mít dopad při rozhodování zákazníka, zda daný produkt koupit či nekoupit. Hodnota, kterou jsou zákazníci ochotni za daný výrobek zaplatit se také odvíjí od jejich platebních možností. Při stanovení ceny taky hrají roli konkurenční podniky a jejich ceny. Pokud je cena za produkt stejné kvality vyšší než u konkurence, je zde vysoké riziko, že zákazník koupí právě konkurenční produkt.

Ceny produktů byly stanoveny na základě nákladově orientovaných cen se záměrem, aby produkty v první řadě pokryly výdaje a vypočtenou marži. Ve druhé fázi bylo posouzeno, zda jsou nastíněné ceny konkurenceschopné v rámci daného odvětví, což bylo potvrzeno.

Distribuce

Prodej výrobků bude probíhat přímou distribucí, a to tedy vyzvednutí objednaného výrobku v cukrárenské výrobě. Výrobna je umístěna ve velmi frekventované lokalitě v blízkosti základní školy, náměstí, ordinace dětského lékaře, autobusového a vlakového nádraží. Výrobna bude označena cedulí s nabídkou. K výrobě se dá dostat pěšky i autem. V případě že zákazník využije autobusovou či vlakovou dopravu tak cesta od nádraží k náměstí trvá

maximálně 10 minut. Pro zákazníky přijíždějícím ve svém autě je k dispozici parkovací místo u výroby.

Prostory výroby jsou upraveny tak, aby splňovaly všechny normy a odpovídali projektu.

Propagace

Vhodně zvolená propagace hraje důležitou roli v podnikání, zároveň ale může být finančně nákladná. Podnik ke své propagaci využívá své webové stránky a sociální sítě – Instagram, Facebook, kde informuje zákazníky o produktech, aktuální a speciální nabídce, slevách a také případnému prodeji zbylých produktů za zvýhodněné ceny. Zákazníci si zde v galerii budou moci prohlédnout dřívější výrobky podniku a také zde mohou poskytovat zpětnou vazbu. Na sociálních sítích budou zveřejňována krátká videa, ve kterých bude sestříhaný zrychlený proces výroby až po finální produkt. Tato videa jsou dneska mezi lidmi velmi oblíbená, obzvláště u mladší generace, a také mají také poměrně velký dosah. Ve výrobě jsou k dispozici fotky výrobků, které si mohou zákazníci prohlédnout a inspirovat se při požadavcích ke vzhledu dortu. Podnik se zaměří také na propagaci pomocí letáčků, plakátů a vizitek, které jsou k dispozici nejen ve výrobě, ale také v místních obchodech a kavárnách.

6.3 Finanční plán

Finanční plán je neodmyslitelnou součástí každého podnikatelského plánu. Finanční plán se skládá z předpokládaných příjmů a výdajů. Předpokládané výdaje jsou rozděleny na počáteční a provozní. Předpokládané výdaje i příjmy jsou stanoveny ve třech variantách – reálná, optimistická a pesimistická. Tyto varianty se liší podle počtu objednávek. Poslední část finančního plánu tvoří přehled zisku a ztrát, ze kterého vychází hospodářský výsledek. Jelikož se jedná o podnikání na základě živnostenského oprávnění, hospodářský výsledek je počítán jako rozdíl příjmů a výdajů.

Finanční plán se zabývá pouze hlavní činností podniku, a to výrobou dortů a zákusků. Snídaně a svačiny jsou pro podnik pouze doplňkovou činností, jelikož podnik za začátku podnikání bude prodávat předem nakoupené výrobky nebo jednotlivé produkty, které ve výrobě pouze zkompletuje. Výjimku tvoří sladké snídaně, svačiny a také pečivo, jejichž výrobě je podnik uzpůsoben. Jedním z hlavních důvodů, proč podnik bude prodávat snídaně a svačiny je to, aby se podnik díky tomu dostal do povědomí více lidem a získal

tak větší klientelu, která následně využije služby výroby také při příležitosti objednávky dortů a sladkých zákusků.

6.3.1 Předpokládané výdaje

V této části jsou představeny výdaje, které se týkají počátku podnikání, ale také provozní výdaje, kterým bude podnik čelit každý měsíc. Pomocí sestavení předpokládaných výdajů na vybavení provozovny, provozních výdajů a výdajů na nákup zboží a surovin je stanovena odhadovaná celková výše.

Počáteční výdaje

Počáteční výdaje zobrazuje tabulka 11. Tyto výdaje se v první řadě týkají založení živnosti. Největší část počátečních výdajů tvoří výdaje na vybavení provozovny. Provozovna se nachází v rodinném domě patřícím rodině podnikatelky, proto zde nebude nutno platit nájem či prostory odkoupit. Prostory jsou již připraveny na zařízení výroby, jejich rekonstrukce již proběhla, a to pomocí vlastních zdrojů podnikatelky. Poslední část počáteční nákladů tvoří výdaje na marketing. Všechny počáteční výdaje jsou detailněji představeny v tabulkách 12 a 13.

Tabulka 11 Počáteční výdaje (vlastní zpracování)

Položka	Částka
Založení živnosti	1 000 Kč
Vybavení provozovny	366 250 Kč
Výdaje na marketing	5 950 Kč
Celkem	373 200 Kč

Založení řemeslné živnosti Pekařství, cukrářství je podmíněno nejen odborným vzděláním a dostatečnou praxí, ale také právní způsobilostí a trestní bezúhonností. Výdaje na získání živnostenského opatření spočívají pouze v jednom poplatku. Tento poplatek je začínající podnikatel povinen zaplatit při zakládání živnosti a dosahuje výše 1 000 Kč.

Největší část počáteční výdajů je tvořena vybavením cukrárenské výroby. Výrobu tvoří prodejna, která bude na začátku podnikání oddělena od výroby pouze pomocí dvou dělící stěn a vybavena bude pouze stoly, a také sklad s regály a lednicí, který je samostatně.

Tabulka 12 detailněji představuje jednotlivé části vybavení a také jejich předpokládané ceny. Cenu jsou stanoveny na základě nabídky na kamenných prodejnách a na e-shopech u různých typů dodavatelů. Tyto ceny se mohou lišit v čase, ale také mohou být odlišené u jiných typů výrobců či dodavatelů.

Tabulka 12 Výdaje na vybavení výrobní (vlastní zpracování)

Položka	Množství (ks)	Cena za ks	Cena celkem
Nerezový stůl s policemi (150x70x85)	2	8 500 Kč	17 000 Kč
Konvektomat	1	180 000 Kč	180 000 Kč
Stůl na vejce	1	6 000 Kč	6 000 Kč
Malá lednice	1 ks	3 500 Kč	3 500 Kč
Gastro lednice	4 ks	22 000 Kč	88 000 Kč
Nerezový dvojdřez	1 ks	10 000 Kč	10 000 Kč
Keramické umyvadlo	1 ks	550 Kč	550 Kč
Myčka	1 ks	8 000 Kč	8 000 Kč
Regály 120x40x180	9 ks	1 000 Kč	9 000 Kč
Mrazák	1 ks	8 000 Kč	8 000 Kč
Vitrína na zákusky	1 ks	15 200 Kč	15 200 Kč
Stoly do prodejny	2 ks	2 000 Kč	2 000 Kč
Kuchyňská linka	1 ks	15 000 Kč	15 000 Kč
Dělicí stěna	2 ks	2 000 Kč	4 000 Kč
Celkem			366 250 Kč

Tabulka 13 představuje počáteční výdaje na marketing. Nejvyšší položkou je zde tvorba vlastních webových stránek. Tyto webové stránky budou stačit pouze v základním rozsahu a jejich výrobu zadá podnik specializované firmě, která je vytvoří dle požadavků podniku. Další nákladem na propagaci jsou letáčky a vizitky. Letáčky popisují podnik a seznamují klienta s produkty, které podnik nabízí. Na vizitkách je uveden název podniku, telefonní a emailový kontakt, webové stránky a profily na sociálních sítích. Letáčky i vizitky budou rozdávány zákazníkům a také budou umístěny v okolích obchodech, kavárnách apod.

Tabulka 13 Výdaje na marketing (vlastní zpracování)

Položka	Počet ks	Cena/ks	Částka celkem
Web	-	-	4 990 Kč
Vizitky 90x50mm	200 ks	1,9 Kč	380 Kč
Letáčky 105x148 mm	200 ks	2,9	580 Kč
Celkem			5 950 Kč

Bankovní úvěr

Počáteční výdaje při rozjezdu podnikání byly vyčísleny na 373 200 Kč. Podnik má k dispozici 100 000 Kč, které využije k financování části počátečních výdajů. Avšak vlastní kapitál podniku není dostatečný. Varianta, která se podniku nabízí, je financování zbylé části počátečních výdajů pomocí bankovního úvěru. Podnik využije bankovní úvěr ve výši 300 000 Kč. Výše úvěru je vyšší, než jsou počáteční výdaje. Tento rozdíl budou sloužit jako rezerva v případě, že například nastane nějaká neočekávaná situace. Ceny vybavení jsou také orientační, jejich výše se tedy může mírně lišit. K financování podnik tedy využije úvěr v hodnotě 300 000 Kč se splatností šest let.

Tabulka 14 představuje nabídku úvěrů, které jsou poskytovány finančními institucemi na české trhu. Porovnávány jsou bankovní úvěry v dané výši s šestiletou splatností u společností Moneta Money Bank, UniCredit Bank, Raiffeisen Bank, Komerční bank a Česká spořitelna. U těchto institucí je porovnávána výše měsíčních splátek, roční úroková sazba, roční procentní sazba nákladů a také celková výše zaplacené částky. Nejvyšší úrokovou sazbu a RPSN poskytuje Komerční Banka. Obě sazby přesahují sedm procent, úroková sazba je 7,50 % a RPSN je o 0,26 % vyšší než úroková sazba. Podnik tedy získá

úvěr ve výši 300 000 Kč, bance ale zaplatí zhruba o 73 000 Kč více. Měsíční splátky úvěru u Komerční Banky jsou ve výši 5 245 Kč. Druhá nejvyšší úroková sazba je u UniCredit Bank. UniCredit Bank nabízí úvěr v hodnotě 300 000 Kč s roční úrokovou sazbou 7,29 %, a RPSN ve výši 7,69 %. Měsíční splátka je v porovnání s Komerční bankou o 68 Kč nižší a celková zaplacená částka bude dosahovat hodnoty 373 104 Kč. Prostřední příčku v porovnání údajů obsadila Česká spořitelna. Úroková sazba je ve výši 6,20 % a RPSN je o 0,10 % vyšší. Měsíční splátka je ve výši 5 250 Kč a celková zaplacená hodnota je o 12 223 Kč nižší než u UniCredit Bank. Nejnižší úrokové sazby nabízí Raiffeisenbank a Moneta Money Bank. Úrokové sazby i RPSN jsou u těchto bank pod hodnotou pěti procent, měsíční splátky se pohybují kolem 4 800 Kč a celková zaplacená výše je v porovnání s původní hodnotou úvěru vyšší o více než 45 000 Kč.

Tabulka 14 Porovnání bankovních úvěrů (vlastní zpracování)

	Moneta Money Bank	UniCredit Bank	Raiffeisen -bank	Komerční banka	Česká spořitelna
Měsíční splátka	4 813 Kč	5 182 Kč	4 804 Kč	5 245 Kč	5 250 Kč
Roční úroková sazba	4,87 %	7,29 %	4,80 %	7,50 %	6,20 %
RPSN	4,98 %	7,69 %	4,91 %	7,76 %	6,30 %
Doba splácení	6 let	6 let	6 let	6 let	6 let
Celková zaplacená částka	346 566 Kč	373 104 Kč	345 888 Kč	372 952 Kč	360 811 Kč

Nejvýhodnějším bankovním úvěrem je z výše uvedených úvěrů u Raiffeisenbank. Podnik tedy k financování využije tento úvěr. Výše měsíčních splátek tohoto úvěru je 4 804 Kč, úroková sazba 4,8 %, RPSN 4,91 % a celková zaplacená částka je 345 888 Kč. Následující tabulka se zabývá splátkovými kalendáři na následující 2 roky. Kompletní splátkový kalendář obsahuje příloha I.

Tabulka 15 Splátkový kalendář úvěru (vlastní zpracování)

Měsíc	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1. měsíc	300 000 Kč	4 804 Kč	1 200 Kč	3 604 Kč	296 396 Kč
2. měsíc	296 396 Kč	4 804 Kč	1 186 Kč	3 618 Kč	292 778 Kč
3. měsíc	292 778 Kč	4 804 Kč	1 171 Kč	3 633 Kč	289 145 Kč
4. měsíc	289 145 Kč	4 804 Kč	1 157 Kč	3 647 Kč	285 497 Kč
5. měsíc	285 497 Kč	4 804 Kč	1 142 Kč	3 662 Kč	281 835 Kč
6. měsíc	281 835 Kč	4 804 Kč	1 127 Kč	3 677 Kč	278 159 Kč
7. měsíc	278 159 Kč	4 804 Kč	1 113 Kč	3 691 Kč	274 467 Kč
8. měsíc	274 467 Kč	4 804 Kč	1 098 Kč	3 706 Kč	270 761 Kč
9. měsíc	270 761 Kč	4 804 Kč	1 083 Kč	3 721 Kč	267 040 Kč
10. měsíc	267 040 Kč	4 804 Kč	1 068 Kč	3 736 Kč	263 304 Kč
11. měsíc	263 304 Kč	4 804 Kč	1 053 Kč	3 751 Kč	259 554 Kč
12. měsíc	259 554 Kč	4 804 Kč	1 038 Kč	3 766 Kč	255 788 Kč
13. měsíc	255 788 Kč	4 804 Kč	1 023 Kč	3 781 Kč	252 007 Kč
14. měsíc	252 007 Kč	4 804 Kč	1 008 Kč	3 796 Kč	248 211 Kč
15. měsíc	248 211 Kč	4 804 Kč	993 Kč	3 811 Kč	244 400 Kč
16. měsíc	244 400 Kč	4 804 Kč	978 Kč	3 826 Kč	240 573 Kč
17. měsíc	240 573 Kč	4 804 Kč	962 Kč	3 842 Kč	236 732 Kč
18. měsíc	236 732 Kč	4 804 Kč	947 Kč	3 857 Kč	232 875 Kč
19. měsíc	232 875 Kč	4 804 Kč	931 Kč	3 873 Kč	229 002 Kč
20. měsíc	229 002 Kč	4 804 Kč	916 Kč	3 888 Kč	225 114 Kč
21. měsíc	225 114 Kč	4 804 Kč	900 Kč	3 904 Kč	221 211 Kč
22. měsíc	221 211 Kč	4 804 Kč	885 Kč	3 919 Kč	217 291 Kč
23. měsíc	217 291 Kč	4 804 Kč	869 Kč	3 935 Kč	213 357 Kč

24. měsíc	213 357 Kč	4 804 Kč	853 Kč	3 951 Kč	209 406 Kč
------------------	------------	----------	--------	----------	------------

Provozní výdaje

Za provozní výdaje jsou považovány výdaje na energie, které mají odhadovanou výši záloh v hodnotě 8 000 Kč. Vzhledem k tomu, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků, které by pokryly počáteční výdaje, využije k jejich financování úvěr. Úvěr je detailněji popsán v tabulce 15. Výdaje na mobilní tarif a internet jsou stanoveny na 1 000 korun měsíčně. Zboží, suroviny a výdaje na jejich koupi se odvíjí od počtu předpokládaného prodeje, a tedy toho, zda se jedná o pesimistickou, reálnou či optimistickou variantu prodeje. Tyto varianty jsou představeny v části, která se zabývá kalkulacemi jednotlivých výrobků. Do provozních výdajů také patří hygienické potřeby a spotřební zboží. Posledním provozním výdajem je pojištění.

Tabulka 16 představuje pesimistickou variantu výdajů a je tedy ovlivněna výdaji na zboží a suroviny. Detailní popis výdajů na výrobky vychází z tabulky 22. Celková hodnota v pesimistické variantě dosahuje výše 34 563 Kč.

Tabulka 16 Měsíční výdaje – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Provozní výdaje – pesimistická varianta	Výše nákladů
Zálohy na energie	8 000 Kč
Úvěr	6 804 Kč
Internet a telefon	1 000 Kč
Zboží a suroviny	18 520 Kč
Hygienické potřeby	600 Kč
Spotřební zboží	280 Kč
Pojištění	1 300 Kč
Poplatek za webhosting	59 Kč
Celkem	34 563 Kč

Reální varianta měsíčních výdajů je uvedena v tabulce 17. Tyto výdaje se oproti pesimistické variantě liší pouze v nákladech na zboží a suroviny. Výdaje na zboží a služby zde dosahují hodnoty 45 800 Kč, podrobný přehled těchto výdajů je uveden v tabulce 23. Celková hodnota reálných provozních nákladů je 61 843 Kč.

Tabulka 17 Měsíční výdaje – reálná varianta (vlastní zpracování)

Provozní výdaje – reálná varianta	Výše nákladů
Zálohy na energie	8 000 Kč
Úvěr	4 804 Kč
Internet a telefon	1 000 Kč
Zboží a suroviny	45 800 Kč
Hygienické potřeby	600 Kč
Spotřební zboží	280 Kč
Pojištění	1 300 Kč
Poplatek za webhosting	59 Kč
Celkem	61 843 Kč

Optimistická varianta měsíčních výdajů zahrnuje nejvyšší výdaje na zboží a suroviny, 85 760 Kč. Tyto výdaje vznikají díky vyšší produkci a prodeji. Zbývající provozní výdaje jsou ve stejné výši jako v předchozích dvou tabulkách. Hodnota optimistických výdajů je v porovnání s reálnou variantou o 39 960 Kč vyšší.

Tabulka 18 Měsíční výdaje – optimistická verze (vlastní zpracování)

Provozní výdaje – optimistická varianta	Výše nákladů
Zálohy na energie	8 000 Kč
Úvěr	4 804 Kč
Internet a telefon	1 000 Kč
Zboží a suroviny	85 760 Kč
Hygienické potřeby	600 Kč

Spotřební zboží	280 Kč
Pojištění	1300 Kč
Poplatek za webhosting	59 Kč
Celkem	101 803 Kč

Tabulka 19 obsahuje provozní výdaje v roční výši. I zde jsou výdaje rozděleny, dle již zmíněných variant – pesimistická, reálná, optimistická. Jelikož není očekáváno, že by se během roku, jakkoliv změnila výše těchto výdajů, tak hlavní roli zde hrají výdaje, které jsou vázány na produkty, a tedy výdaje na zboží a suroviny. Pesimistická varianta pracuje s provozními výdaji v celkové výši 414 756 Kč. Reálná varianta dosahuje hodnoty 742 116 Kč a varianta optimistická počítá s nejvyšší produkcí, a výdaje zde tedy činí 1 221 636 Kč.

Tabulka 19 Porovnání ročních provozních výdajů (vlastní zpracování)

Provozní výdaje	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
Zálohy na energie	96 000 Kč	96 000 Kč	96 000 Kč
Úvěr	57 648 Kč	57 648 Kč	57 648 Kč
Internet a telefon	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Zboží a suroviny	222 240 Kč	549 600 Kč	1 029 120 Kč
Hygienické potřeby	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Spotřební zboží	3 360 Kč	3 360 Kč	3 360 Kč
Pojištění	15 600 Kč	15 600 Kč	15 600 Kč
Poplatek za webhosting	708 Kč	708 Kč	708 Kč
Celkem	414 756 Kč	742 116 Kč	1 221 636 Kč

Odpisy dlouhodobého majetku

Jelikož podnik disponuje dlouhodobým majetkem, konvektomatem, jehož vstupní cena je ve výši 180 000 Kč, je zapotřebí tento majetek odepisovat. Konvektomat se řadí do druhé odpisové skupiny a odpisy jsou rovnoměrné. Doba odepisování je 5 let. Roční odpisová sazba v prvním roce je 11 %, ve zbylých čtyřech letech poté 22,25 %. Odpisy jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 20 Odpisy dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký
1. rok	160 200 Kč	19 800 Kč	19 800 Kč
2. rok	120 150 Kč	40 050 Kč	59 850 Kč
3. rok	80 100 Kč	40 050 Kč	99 900 Kč
4. rok	40 050 Kč	40 050 Kč	139 950 Kč
5. rok	0	40 050 Kč	180 000 Kč

Kalkulace variabilních výdajů na výrobek

Tato část se zabývá ukázkami výdajů na výrobky. Vzhledem k originalitě receptur a detailního složení výrobků je zde představen pouze orientační přehled výdajů na základní dort o průměru 20 cm a není zde uvedena přesná gramáž. Výdaje na korpus jsou ve výši 42 Kč, krém je složen z mascarpone, smetany, másla, čokolády a čerstvého ovoce. Krém vyjde zhruba na 372 Kč, klasické zdobení zhruba na 300 korun. Výše zdobení se může lišit dle složitosti.

Tabulka 21 Výdaje na výrobu základního typu dortu o průměru 20 cm (vlastní zpracování)

Položka	Výdaje
Korpus:	-
- Vejce	26 Kč
- Mouka	6 Kč
- Cukr	6 Kč
- Olej	4 Kč

Korpus celkem	42 Kč
Krém:	-
- Mascarpone	96 Kč
- Smetana	66 Kč
- Máslo	50 Kč
- Čokoláda	46 Kč
- čerstvé ovoce	60 Kč
Krém celkem	378 Kč
Zdobení	300 Kč
Celkem	728 Kč

Předpokládané variabilní výdaje na produkty

Ke stanovení celkových výdajů na produkci jsou využity výdaje na základní dort, výdaje na zákusky a vzhledem k tomu, že se podnik orientuje také na svatební či narozeninové oslavy, tak ke kalkulacím jsou použity výdaje na třípatrový dort. Výdaje na třípatrový dort jsou stanoveny na jednotlivá patra zvlášť. Prostřední patro je velikostně stejné jako základní dort. Výdaje na zákusky jsou stanoveny pomocí průměru výdajů všech typů zákusků, které jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 22 Předpokládané výdaje na produkty (vlastní zpracování)

Produkt	Výše výdajů na 1 ks
Základní dort	730 Kč
Třípatrový dort celkem	2 190 Kč
- spodní patro	1 095 Kč
- prostřední patro	730 Kč
- horní patro	365
Zákusky	12,2 Kč

6.3.2 Předpokládané příjmy

Tato část práce se zabývá předpokládanými zisky a příjmy z prodeje. I zde jsou příjmy rozděleny do tří variant – pesimistická, reálná a optimistická. Předpokládané příjmy vychází z ceny po odečtení výdajů na výrobu. Stanovené ceny i předpokládané množství prodaných kusů je stanoveno na základě konzultace s podnikatelkou a jejími zkušenostmi.

Příjmy z dortů vychází z předpokládaných cen a výdajů. Příjmy ze zákusků vychází z průměrné ceny všech zákusků, které jsou uvedeny v tabulce 10. Výdaje na jejich výrobu jsou staveny také pomocí průměrných výdajů.

Tabulka 23 zobrazuje základní nabídku výrobků, a to základní dort, třípatrový dort a zákusek. U těchto položek jsou uvedeny ceny za jeden kus a následně také výdaje na výrobu jednoho kusu. U všech třech uvedených je následně vypočtený zisk z jejich prodeje. Nejnáročnější nejen při přípravě, ale také co se týká nákladů, je třípatrový dort. Výdaje na jeho výrobu byly vyčísleny na 2 190 Kč. Podniku z prodeje jednoho kusu třípatrového dortu plyne zisk 1 310 Kč. Naopak nejnižší výdaje jsou na výrobu zákusků. Zákusky jsou prodávány pouze v minimálním množství 12 ks jednoho druhu. Nižší uvedené výdaje a ceny se mohou měnit díky jinému složení surovin, zdobení a také díky změnám v ekonomice.

Tabulka 23 Předpokládané příjmy z prodeje 1 ks (vlastní zpracování)

	Cena	Výdaje	Zisk
Zákusek	35 Kč	12,2	22,80 Kč
Dort základní	1 200 Kč	730 Kč	470,00 Kč
Dort třípatrový	3 500 Kč	2 190 Kč	1 310,00 Kč

První varianta, které podnik může čelit je pesimistická varianta příjmů. U této varianty je očekáván minimální objem prodej, a to 1 základní dort a 200 ks libovolných zákusků. Nastavené ceny pokryjí výdaje na výrobu a podnik tedy nebude dosahovat ztráty. Týdenní zisk z prodeje bude dosahovat 5 970 Kč, při stejném odbytu v následujících týdnech, je očekáván měsíční zisk ve výši 23 880 Kč, roční zisk činí 286 250 Kč.

Tabulka 24 Předpokládané příjmy – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Pesimistická varianta - týden	Počet kusů	Cena celkem	Výdaje celkem	Zisk
Dort základní	3	3 600 Kč	2 190 Kč	1 410 Kč
Dort třípatrový	0	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Zákusky	200	7 000 Kč	2 440 Kč	4 560 Kč
Celkem - týden	-	10 600 Kč	4 630 Kč	5 970 Kč
Celkem za měsíc		42 400	18 582 Kč	23 880 Kč
Celkem za rok		508 800 Kč	222 240 Kč	286 560 Kč

Reálná varianta předpokládaných příjmů pracuje s výrobou a následným prodejem 6 ks základních dortů, 1 ks třípatrového dortu a 400 ks zákusků za týden. Odhadované měsíční výdaje jsou ve výši 45 800 Kč a zisk z prodeje činí 53 000 Kč. U ročního výdajů se jedná o 549 600 Kč, při prodeji za aktuálně stanovené ceny, bude podnik dosahovat ročního zisku 636 000 Kč.

Tabulka 25 Předpokládané příjmy - reálná varianta (vlastní zpracování)

Reálná varianta - týden	Počet kusů	Cena celkem	Výdaje	Zisk
Dort základní	6	7 200 Kč	4 380 Kč	2 820 Kč
Dort třípatrový	1	3 500 Kč	2 190 Kč	1 310 Kč
Zákusky	400	14 000 Kč	4 880 Kč	9 120 Kč
Celkem - týden		24 700 Kč	11 450 Kč	13 250 Kč
Celkem za měsíc		98 800 Kč	45 800 Kč	53 000 Kč
Celkem za rok		1 185 600 Kč	549 600 Kč	636 000 Kč

Poslední z variant je optimistická, která je představena v tabulce 26. Tato varianta pracuje s týdenním prodejem 10 ks základních dortů, 2 ks třípatrových dortů a 800 ks zákusků. Výdaje na třípatrový dort dosahují výše 4 380 Kč a podnikatelce z jejich prodeje plyne zisk 2 620 Kč. Největší položku zde tvoří zákusky, na jejich výrobu jsou vynaloženy výdaje

ve výši v průměru 9 760 Kč a jejich souhrnná cena je 28 000 Kč. Podnik tedy bude v zisku 18 240 Kč. Celkem při takovém prodeji podnik dosáhne měsíčního zisku z prodeje 102 240 Kč, roční zisk je ve výši 1 226 880 Kč.

Tabulka 26 Předpokládané příjmy - optimistická varianta (vlastní zpracování)

Optimistická varianta	Počet ks	Cena celkem	Výdaje	Zisk
Dort základní	10	12 000 Kč	7 300 Kč	4 700 Kč
Dort třípatrový	2	7 000 Kč	4 380 Kč	2 620 Kč
Zákusky	800	28 000 Kč	9 760	18 240 Kč
Celkem - týden		47 000 Kč	21 440 Kč	25 560 Kč
Celkem za měsíc		188 000 Kč	85 760 Kč	102 240 Kč
Celkem za rok		2 256 000 Kč	1 029 120 Kč	1 226 880 Kč

6.3.3 Přehled zisku a ztrát

Poslední část finančního plánu se zabývá přehled zisku a ztrát, tedy porovnáním celkových měsíčních příjmů a výdajů. I zde je pracováno se třemi variantami – pesimistickou, reálnou a optimistickou. Všechny tři varianty jsou zpracovány při stejném objemu produkce v prvních šesti letech podnikání. Při odhadování hospodářského výsledku v prvních pěti letech se při stanovení pracuje také s odpisy dlouhodobého majetku, následující šestý rok se již majetek neodepisuje, proto je zde zobrazen i předpokládaný hospodářský výsledek tohoto roku. V prvním roce jsou také do výdajů zahrnuty počáteční výdaje na rozjezd podnikání.

Při prodeji 3 základních dortů a 200 ks zákusků za měsíc podnik dosáhne příjmu ve výši 508 800 Kč. Po odečtení veškerých výdajů jako jsou například, zálohy na energie, splátky úvěru či výdaje na suroviny a další podnik dosáhne v prvním roce záporného hospodářského výsledku, tato ztráta ještě naroste o hodnotu odpisů, a tedy celková ztráta bude dosahovat hodnoty téměř 300 000 Kč. V následujících čtyřech letech se sice zvýší hodnota odpisů, nicméně již zde nebudou počáteční výdaje a podnik dosáhne zisku 53 994 Kč. V šestém roce, kdy, již bude konvektomat plně odepsán, hospodářský výsledek dosáhne výše 94 044 Kč.

Tabulka 27 Hospodářský výsledek - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Příjmy	508 800 Kč	508 800 Kč	508 800 Kč	508 800 Kč	508 800 Kč	508 800 Kč
Výdaje	414 756 Kč	414 756 Kč	414 756 Kč	414 756 Kč	414 756 Kč	414 756 Kč
Počáteční výdaje	373 200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
HV	-279 156 Kč	94 044 Kč	94 044 Kč	94 044 Kč	94 044 Kč	94 044 Kč
Odpisy	19 800 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	0 Kč
HV po odečtení odpisů	-298 956 Kč	53 994 Kč	53 994 Kč	53 994 Kč	53 994 Kč	94 044 Kč

Reálná varianta předpokládaných příjmů a výdajů je zobrazena v tabulce 28. Celkové příjmy z prodeje dosahují hodnoty 1 185 600 Kč, výdaje jsou ve výši 742 116 Kč. Hospodářský výsledek činí 50 484 Kč v prvním roce podnikání. V následujících letech, kdy se odepisuje majetek, hospodářský výsledek činí 403 434 Kč. V šestém roce bude hospodářský výsledek ve výši 443 484 Kč. Reálná varianta oproti pesimistické podniku přinese ve všech porovnávaných letech zisk.

Tabulka 28 Hospodářský výsledek - reálná varianta (vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Příjmy	1 185 600 Kč	1 185 600 Kč	1 185 600 Kč	1 185 600 Kč	1 185 600 Kč	1 185 600 Kč
Výdaje	742 116 Kč	742 116 Kč	742 116 Kč	742 116 Kč	742 116 Kč	742 116 Kč
Počáteční výdaje	373 200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
HV	70 284 Kč	443 484 Kč	443 484 Kč	443 484 Kč	443 484 Kč	443 484 Kč
Odpisy	19 800 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	0 Kč
HV po odečtení odpisů	50 484 Kč	403 434 Kč	403 434 Kč	403 434 Kč	403 434 Kč	443 484 Kč

Optimistická varianta pracuje s celkovými příjmy z prodeje ve výši 2 256 000 Kč, k těmto příjmům jsou vázány výdaje ve výši 1 221 636 Kč. Po odečtení výdajů a odpisů od příjmů podnik dosáhne hospodářského zisku v prvním roce ve výši 641 364 Kč, poté 994 314 Kč a po skončení odepisování výsledek činí 1 034 364 Kč.

Tabulka 29 Hospodářský výsledek - optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3.rok	4.rok	5. rok	6. rok
Příjmy	2 256 000 Kč	2 256 000 Kč	2 256 000 Kč	2 256 000 Kč	2 256 000 Kč	2 256 000 Kč
Výdaje	1 221 636 Kč	1 221 636 Kč	1 221 636 Kč	1 221 636 Kč	1 221 636 Kč	1 221 636 Kč
Počáteční výdaje	373 200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
HV	661 164 Kč	1 034 364 Kč	1 034 364 Kč	1 034 364 Kč	1 034 364 Kč	1 034 364 Kč
Odpisy	19 800 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	40 050 Kč	0 Kč
HV po odečtení odpisů	641 364 Kč	994 314 Kč	994 314 Kč	994 314 Kč	994 314 Kč	1 034 364 Kč

7 ANALÝZA RIZIK A POPIS PROCESU IMPLEMENTACE

Tato část práce se zabývá riziky podnikatelského záměru a také samotným popisem procesu implementace. Jsou zde definovány rizika, který podnik může čelit. Tato rizika jsou detailně popsána a každé z těchto rizik je zhodnoceno. V poslední část se zaměřuje se na rizika a představuje jejich možná řešení. Rizika byla definována a hodnocena v rámci týmu složeného z lidí, kteří se v daném oboru pohybují. Závěrem se tato práce zabývá implementací podnikatelského záměru.

7.1 Identifikace rizik

Podnikání s sebou vždy nese určitá rizika, kterým může být podnik vystaven. Podnik se proti nim může zabezpečit tak, že se na ně připraví předem. Kvalitní příprava již před startem podnikání může mít pozitivní vliv na překonání těchto rizik.

Cukrárenskou výrobu mohou během vykonávání podnikatelské činnosti potkat následující rizika:

- Nedostatečná klientela
- Vstup nových konkurentů
- Růst nákladů
- Problém s dodavateli
- Problém s financováním vlastním kapitálem – zamítnutí žádosti o úvěr
- Zpřísnění legislativy
- Větší důraz na zdravý životní styl
- Nepředvídatelné údaje

Nedostatečná klientela je jedním z rizik, kterým podnik může během svého působení čelit. S tímto rizikem jsou úzce spjaty objednávky zákazníků. Nedostatek klientů pro podnik znamená také nedostatečné či menší množství objednávek, což má za následek nízké příjmy a zisk. Pro podnik je důležité mít tedy dostatek klientů a zakázek tak, aby byl schopen pokrýt své měsíční výdaje.

Dalším rizikem je **vstup nových konkurentů**. Na trh mohou vstoupit nejen nové konkurenční podniky, ale také se zde může rozšířit již existující společnost, která má již vybudovanou značku. Nová konkurence je ovšem hrozbou nejen pro podnik, který je na trhu

pouze krátkou dobu, ale také pro podnik, který je již na trhu řadu let a má svou stálou klientelu.

Růst nákladů má také negativní vliv na podnik. Zdražování je možné ve všech oblastech. Každý podnik se s tímto rizikem klidně i několikrát během svého působení na trhu střetne. V posledních letech došlo k výraznému růstu cen energií, ale i potravin. Tento růst měl dopad nejen na domácnosti, ale také na podniky.

Podnik také může být vystaven riziku spojenému s **dodavateli**. Podnik může čelit výpadkům dodávek ze strany dodavatele, zpoždění těchto dodávek či zhoršené kvalitě dodávaných surovin.

Pro zahájení podnikání je velmi důležité to, aby podnik získal dostatečné množství financí, které využije k vybavení výroby. Podnikatelka nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem. Vybavení výroby je základním kamenem celého podniku a bez něj tedy nelze začít vykonávat danou ekonomickou činnost. Toto riziko je tedy spojeno se **zamítnutím žádosti o úvěr**.

Dalším rizikem, kterému podnik může čelit, je **zprůsnění legislativy**. Toto riziko ovlivňuje více faktorů, například se může jednat o změnu sazby DPH či změnu zákona nebo hygienických norem. Toto riziko nelze předvídat a podnik se mu musí podřídit.

Zdravý životní styl je mezi lidmi stále více oblíbený. Lidé si více zakládají na složení potravin, které konzumují. Tento trend se rychle rozšiřuje mezi mladými lidmi, kteří jsou důležitou cílovou skupinou zákazníků. Podnik má za cíl připravovat produkty dle přání a požadavků zákazníků, avšak zdravější suroviny patří k těm dražším, vzrostou tedy výdaje na jejich výrobu a díky tomu, jsou ceny, za které jsou výrobky prodávány, vyšší, což může zákazníky odradit od koupi.

Posledním rizikem, kterému podnik může čelit, jsou **nepředvídatelné události**. Tyto události se týkají například vandalismu či krádeží majetku. Podnik se nachází na frekventované ulici, kterou denně projde spousta lidí, včetně dětí a také je zde poměrně velký provoz. Proto i toto patří mezi rizika podnikatelského záměru.

7.2 Zhodnocení rizik projektu

Je důležité nejen tato rizika identifikovat, ale také zhodnotit. Jak je velká pravděpodobnost, že nastanou, jak podnik ovlivní, do jaké míry, ale také jak jim předejít či jak je co nejefektivněji vyřešit. Rizika jsou zhodnocena v tabulce 30.

Rizikem, které bude mít na podnik největší dopad, je nedostatečná klientela. Je velká pravděpodobnost, že toto riziko nastane a negativně ovlivní příjmy a výsledný zisk nebo případnou ztrátu podniku. Podnik je na toto riziko připraven již od samého začátku podnikání. K tomu, aby podnik získal, co nejvíce spokojených klientů, využívá k jejich oslovení sociální sítě, webové stránky či tiskoviny. Dalším řešením tohoto rizika je také to, že se podnik snaží rozšířit mezi širší komunitu díky prodeji snídaní a svačín. Snídaně a svačiny nejsou na začátku podnikání považovány za oblast, díky které bude podnik generovat zisk, ale jejich hlavním úkolem je rozšířit povědomí o podniku, upoutat zákazníky ke koupi nejen snídaní a svačín, ale hlavně v budoucnu ke koupi sladkých výrobků.

Rizikem, které bude mít na podnik druhý největší dopad, je zamítnutí žádosti o úvěr. Úvěr totiž hraje v podnikání klíčovou roli. Při zamítnutí žádosti o vybraný úvěr podnik podá žádost o poskytnutí úvěru u jiné banky. Volba bankovního úvěru vychází z tabulky 14.

Vstup nových konkurentů dosáhl druhého nejnižšího skóre spolu se zdražením vstupů, zprísnění legislativy, životním stylem a nepředvídatelnými událostmi.

Nová konkurence může na trh vstoupit kdykoliv. Pro podnik je tedy důležité vytvořit si pevné vztahy se svými klienty a dát jim tak důvod k tomu, aby se pravidelně vraceli. Spokojení zákazníci zároveň rádi doporučí podnik svým kamarádům a známým. Podnik se orientuje na své zákazníky, a tedy na jejich přání. Dle jejich požadavků připravuje sladké produkty. Pro podnik je podstatné vybudovat si dobré jméno a pověst.

Podnik také může čelit riziku spojenému s vyššími náklady. Na toto riziko neexistuje moc způsobů, jak se na něj předem připravit. Pro podnik je důležité mít své klienty a také dosahovat zisku. V případě nárůstu cen je podnik nastaví ceny produktů tak, aby pokryl své pravidelné náklady.

Změny v legislativě výrobu také ovlivňují, jelikož podnik je musí přijmout a dané podmínky musí splňovat. Při porušení či nesplnění těchto podmínek nebude moci podnik provozovat ekonomickou činnost. Na tyto změny se podnik nemůže dopředu nijak více připravit. Je ale důležité tuto oblast stále sledovat a pokud změna nastane, tak ji implementovat do svého podnikání.

Rostoucí preference zdravého životního stylu přináší vyšší ceny výrobků, které tyto podmínky splňují. Podnik se na toto riziko zabezpečuje tak, že využívá kvalitní suroviny od lokálních dodavatelů. Podnik také pracuje s moderními recepturami, které jsou často ve zdravější variantě, než tomu bylo dříve. U dortů a zákusků je kromě jejich vzhledu

důležitá hlavně jejich chuť. Výtečnou chuť výrobků se podnik i za nových receptur snaží udržet či vylepšit tak, aby byl poznat minimální rozdíl mezi klasickou verzí zákusku a jeho zdravější variantou.

Nepředvídatelné události jako je například vandalismus podnik také ovlivní. Podnik chce svůj majetek chránit, a proto využívá pojištění, které provozovnu zabezpečí v případě, že nastane nějaké neočekávaná situace. V případě, že se ničení majetku či vandalismus bude opakovat častěji, podnik může využít možnosti kamerového zabezpečení, které je ale finančně náročnější.

Jako riziko s nejmenším dopadem je považováno to, které je spojeno s dodavateli. Ač si podnik zakládá na vybudování dobrých vztahů s dodavateli, tak při výpadech dodávek podnik využije jiných dodavatelů. Vzhledem k tomu, že dodavatelů existuje na trhu celá řada, je toto riziko považováno za to nejmenší. Nedodávání zboží či surovin podnik sice ovlivní, nicméně toto riziko lze poměrně jednoduše vyřešit tak, že podnik odebere dané zboží či suroviny od jiného dodavatele.

Tabulka 30 Tabulka rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Řešení rizika
Nedostatečná klientela	4	4	16	Zlepšení marketingu
Vstup nových konkurentů	3	3	9	Vybudování úspěšného podniku
Růst nákladů	3	3	9	Zvýšení cen produktů
Problém s dodavateli	3	2	6	Přechod k jiným dodavatelům
Problém s financováním cizím kapitálem - zamítnutí	3	5	15	Výběr úvěru jiné banky
Legislativní změny – zpřísnění	3	3	9	Sledování těchto změn a příprava na ně
Větší důraz na životní styl	3	3	9	Kvalitnější suroviny
Nepředvídatelné události	3	3	9	Pojištění majetku

7.3 Popis implementace podnikatelského plánu

Prvním bodem implementace podnikatelského plánu je nutnost podání žádosti o založení živnosti, ke které je nutné doložit výpis z rejstříku trestů. Tato žádost bude podána v září. Tento měsíc bude také vyhrazen k přípravě podkladů, které banka vyžaduje při žádosti o úvěr a proběhne zažádání o poskytnutí úvěr ve výši 300 000 Kč.

Po schválení úvěru proběhne v říjnu nákup veškerého vybavení provozovny. Samotná příprava provozovny jako je například sestavení nábytku a rozmístění vybavení bude probíhat v měsíci následujícím, tedy v listopadu. V říjnu bude také připravena finální verze aktuální nabídky. Tato nabídka se ale může v čase jakkoliv měnit. Tato nabídka bude zpracována také graficky, aby byla připravena k tisku, který proběhne v listopadu. Stejný měsíc také proběhne tvorba webových stránek a již zmíněná objednávka tiskovin. Webové stránky připraví specializovaná firma dle požadavků podniku. V prosinci budou letáčky distribuovány do místních obchodů, proběhne také spuštění webu a budou zprovozněny účty na sociálních sítích. Na webových stránkách i sítích bude k dispozici nabídka podniku a také zde budou zveřejněny fotky výrobků podnikatelky.

V lednu následujícího roku podnik začne přijímat první objednávky na únor. Před samotným přípravou a prodejem první produktů proběhne nákup všech potřebných surovin. První pracovní den v únoru započne samotná výroba.

Tabulka 31 Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Činnost	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Registrace živnosti						
Příprava podkladů k získání úvěru						
Žádost o úvěru						
Nákup vybavení provozovny						
Příprava provozovny						
Příprava nabídky podniku						
Označení provozovny						
Příprava webových stránek						

Objednávka tiskovin						
Distribuce letáčků a vizitek						
Spuštění webu						
Zprovoznění účtů na sociálních sítích						
Přijímání prvních objednávek						
Nákup surovin						
Zahájení výroby						

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě výstupů situační analýzy sestavené podnikatelského záměru založení nového podnikatelského subjektu a posouzení jeho ziskovosti. Konkrétně se jednalo o cukrárenskou výrobu nacházející se v Bystřici pod Hostýnem. Podnikatelský záměr bude nápomocný při rozjezdu podnikání a také během jeho průběhu.

Samotnému podnikatelskému záměru předcházela teoretická část, která se zabývala důležitými pojmy. Byly zde objasněny pojmy týkající se nejen samotného podnikání a jeho forem, ale také zde bylo vysvětleno, co to podnikatelský záměr je, jaká je jeho struktura a také jaké jsou jeho možné alternativy.

Na teoretickou část navazovala praktická část, která byla složená z části analytické a projektové. Situační analýza detailně prozkoumala trh a podniky stejného či podobného charakteru, které na trhu působí. Situační analýza pracovala se třemi typy analýz, které jsou vysvětleny v teoretické části. PEST analýza měla za úkol představit makroprostředí podniku, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které budou mít dopad na nově vznikající podnik v cukrárenské oblasti. Dále byl okolní trh podroben Porterovu modelu pěti sil. Tento model analyzuje stávající a potenciální konkurenty, ale také dodavatele, odběratele a substituční produkty. Poslední z využitých analýz je SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky cukrárenské výroby, ale také představuje příležitosti a hrozby na trhu, které mohou podnik rovněž ovlivnit.

Pak již přišel na řadu samotný podnikatelský záměr. Jako první zde byl představen nově vznikající podnik. Cukrárenská výroba bude založena za základně živnostenského oprávnění a její hlavní činnosti bude příprava dortů a sladkých zákusků. V rámci popisu podniku byla uvedena také základní nabídka podniku. Tato nabídka se ale může, jakkoliv v průběhu času měnit. Dále jsou zde představeny konkurenční výhody podniku jako je domácí výroba či jedlý tisk.

K tomu, aby se povědomí o podniku rozšířilo mezi širší skupinu lidí, je důležitý marketingový plán, proto se mu samotný podnikatelský záměr také věnoval. K popisu marketingové strategie byl využit marketingový mix, který představil produkt, cenu, distribuci a také samotnou propagaci. Podnik bude propagován pomocí letáčků a vizitek a také pomocí sociálních sítí a webových stránek.

K podnikání patří neodmyslitelně finance. Bez dostatečného množství financí by podnik nebyl schopen na trh vstoupit či se tam vůbec udržet. Následující část se tedy věnovala finančnímu plánu. Tento plán obsahoval přehled výdajů, které byly rozděleny do dvou kategorií, a to počáteční a provozní. Mezi počáteční výdaje byly zařazeny výdaje na založení živnosti, výdaje na vybavení provozovny a také výdaje na marketing. Jelikož podnik nedisponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu, bude k financování počátečních výdajů využít bankovní úvěr. Jeho výběru předcházelo srovnání úvěrů u několika bank. Další z výdajů jsou provozní. Tyto výdaje byly stanoveny ve třech variantách, pesimistické, reálné a optimistické. Varianty obsahovaly provozní výdaje a lišily se pouze ve výdajích na produkci, které byly v práci detailněji popsány. Poslední částí finančního plánu byl výkaz zisku a ztrát, který porovnává předpokládané výdaje a příjmy. Byl sestaven také ve třech variantách.

Závěr práce se věnoval analýze rizik a popisu implementace. Analýza porovnávala možná rizika, kterým by podnik mohl čelit a pomocí dvou faktorů, pravděpodobnosti, že dané riziko nastane, a míře dopadu daného rizika, stanovila ty s největší vahou. Z porovnání vyšla dvě rizika s nejvyšší vahou, a to nedostatečná klientele a zamítnutí žádosti o úvěru. U každého z rizik byl také stanoven postup, jak dané riziko vyřešit. Po vyhodnocení rizik přišel na řadu časový harmonogram.

V práci byla využita převzatá data, a to konkrétně u výdajů na marketing. Zároveň byly kalkulace zákusků stanoveny pomocí průměrných výdajů na jeden kus. K přesnější tvorbě kalkulací by pomohlo stanovit výdaje na všechny typy nabízených zákusků.

K psaní této diplomové práce jsem využila teoretické poznatky z odborné literatury a také jsem vycházela ze zkušeností a praxe cukrářky, která již pracuje na otevření této výroby. Jsem přesvědčena, že otevření a udržení cukrárenské výroby na trhu je reálné a výroba bude dosahovat zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-82-6.

BLACKWELL, Edward, 2017. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th edition. New York: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8110-0.

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7.

BUGRI, Štefan a PRIBIŠOVÁ, Emília, 2017. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-280

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005114.

FINCH, Brian, 2020. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-623-5.

GALAI, Dan; HILLEL, Lior a WIENER, Daphna, 2016. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific. ISBN 9789814651516.

HOLLENSSEN, Svend; KOTLER, Philip a OPRESNIK, Marc Oliver, 2017. *Social media marketing: a practitioner guide*. Third edition. United States: Opresnik Management Consulting. ISBN 9781796715767.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces. Finanční řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University. ISBN 978-1-936572-45-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KLEIN, Štěpán, 2020. *Produktivní podnikatel: průvodce řemeslem podnikání*. Druhé vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1386-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2. ISBN 9788089710072.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5

MÜLLEROVÁ, Libuše a ŠINDELÁŘ, Michal, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Účetnictví a daně (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5806-0.

ONDŘEJ, Jan, 2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-337-4.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN ISBN978-80-244-5417-7.

SRPOVÁ, Jitka; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 9788027104079.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002748.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠTRUNC, Adam a ŠTRUNC, Pavel, 2020. *Podnikání z lavice*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0938-7.

TUČKOVÁ, Zuzana; VACULČÍKOVÁ, Zuzana; KOZUBÍKOVÁ, Ludmila a OTRUSINOVÁ, Milana, 2019. *Podpora podnikání a jeho udržitelnost*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

VLACH, Robert, 2017. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. Pod povrchem. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-807-5550-156.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- EVROPSKÁ UNIE. Nařízení č.852/2004 o hygieně potravin. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/pravo/eu/dokument?celex=32021R0382&date=0>. [cit. 02. 03. 2024].
- ČESKO. Vyhláška č. 246/2001 Sb. o požární bezpečnosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-246>. [cit. 03. 02. 2024].
- ČESKO. Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>. [cit. 03. 02. 2024].
- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 14. 01. 2024].
- ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © ION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. [cit. 14. 01. 2024].
- ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o ochraně veřejného zdraví. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © ION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>. [cit. 02. 03. 2024].
- ČESKO. Zákon č. 332/2020 Sb., o sčítání lidí, domů a bytů v roce 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-332>. [cit. 07. 03. 2024].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP, regionální účty*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/hdp-xz>. [cit. 2024-03-05].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace. [cit. 2024-03-05].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>. [cit. 2024-03-07].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/zamestnanost-xz>. [cit. 2024-03-05].

BRUK, Vojtěch. *Co je PEST analýza??* Online. BRUK, Vojtěch. Dostupné z: <https://vojtechbruk.cz/pojem/pest-analyza/>. [cit. 2024-01-30].

Jak vybrat živnost? Projděte si jejich jednotlivé druhy. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2018. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jakou-vybrat-zivnost/>. [cit. 14.01.2024].

LEAN CANVAS. Online. Dostupné z: <https://www.leancanvas.cz/>. [cit. 2024-02-02]

MANAGEMENT MANIA, 2016. *Analýza pěti sil 5F*. Online. Management mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>. [cit. 2024-01-20].

MANAGEMENT MANIA, 2016. *Podnik*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik> [cit. 2024-0-11].

MANAGEMENT MANIA, 2016. *Marketingový mix*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix> [cit. 2024-2-21].

MANAGEMENT MANIA, 2020. *SWOT analýza*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [cit. 2024-01-20].

NOVÁK, Adam, 2015. *Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno*. Online. Mámnápad.cz. Dostupné z: <https://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>. [cit. 2024-02-02].

HARDYN, Michal, 2024. *PRÁVNICKÁ OSOBA – DEFINICE, DAŇ Z PŘÍJMŮ, ZÁLOHY*. Online. Dostupné z: https://www.tovarnik.cz/pravnicka-osoba/#google_vignette. [cit. 2024-02-20].

Obchodní korporace – založení a vznik, 2019. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/8/#zalozeni-a-vznik-druzstva>. [cit. 2024-02-11].

VESELÁ, Dominika, 2021. *ANALÝZA KONKURENCE JAKO PILÍŘ ÚSPĚCHU V 8 KROCÍCH!*. Online. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/analyza-konkurence-jako-pilir-uspechu-v-8-krocich/>. [cit. 2024-01-28].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

HDP hrubý domácí produkt

RPSN roční procentní sazba nákladů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Šafrové Drášilové, 2019).....	30
Obrázek 2 Porterův model 5 sil (zijaspešne.cz, 2021)	31
Obrázek 3 Business model Canvas (vlastní zpracování dle mamnapad.cz, 2015).....	40
Obrázek 4 Lean Canvas dle Leancanvas.cz, 2024.....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Osobní společnost (vlastní zpracování – dle Ondřeje a kol., 2019)	24
Tabulka 2 Kapitálové společnosti (vlastní zpracování – dle Ondřeje a kol., 2019)	25
Tabulka 3 Charakteristika podniku (vlastní zpracování)	45
Tabulka 4 Vývoj HDP ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)	47
Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace v ČR (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2023) ...	47
Tabulka 6 Zaměstnanost ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)	48
Tabulka 7 Průměrná hrubá mzda (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020-2022)	49
Tabulka 8 Počet obyvatel Zlínského kraje (vlastní zpracování dle ČSÚ 2020-2022)	50
Tabulka 9 SWOT analýza (vlastní zpracování)	54
Tabulka 10 Základní nabídka zákusků (vlastní zpracování)	58
Tabulka 11 Počáteční výdaje (vlastní zpracování)	63
Tabulka 12 Výdaje na vybavení výroby (vlastní zpracování)	64
Tabulka 13 Výdaje na marketing (vlastní zpracování)	65
Tabulka 14 Porovnání bankovních úvěrů (vlastní zpracování)	66
Tabulka 15 Splátkový kalendář úvěru (vlastní zpracování)	67
Tabulka 16 Měsíční výdaje – pesimistická varianta (vlastní zpracování)	68
Tabulka 17 Měsíční výdaje – reálná varianta (vlastní zpracování)	69
Tabulka 18 Měsíční výdaje – optimistická verze (vlastní zpracování)	69
Tabulka 19 Porovnání ročních provozních výdajů (vlastní zpracování)	70
Tabulka 20 Odpisy dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)	71
Tabulka 21 Výdaje na výrobu základního typu dortu o průměru 20 cm (vlastní zpracování)	71
Tabulka 22 Předpokládané výdaje na produkty (vlastní zpracování)	72
Tabulka 23 Předpokládané příjmy z prodeje 1 ks (vlastní zpracování)	73
Tabulka 24 Předpokládané příjmy – pesimistická varianta (vlastní zpracování)	74
Tabulka 25 Předpokládané příjmy - reálná varianta (vlastní zpracování)	74
Tabulka 26 Předpokládané příjmy - optimistická varianta (vlastní zpracování)	75
Tabulka 27 Hospodářský výsledek - pesimistická varianta (vlastní zpracování)	76
Tabulka 28 Hospodářský výsledek - reálná varianta (vlastní zpracování)	76
Tabulka 29 Hospodářský výsledek - optimistická varianta (vlastní zpracování)	77
Tabulka 30 Tabulka rizik (vlastní zpracování)	81
Tabulka 31 Časový harmonogram (vlastní zpracování)	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Splátkový kalendář úvěru

PŘÍLOHA P I: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ÚVĚRU

Měsíc	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1. měsíc	300 000 Kč	4 804 Kč	1 200 Kč	3 604 Kč	296 396 Kč
2. měsíc	296 396 Kč	4 804 Kč	1 186 Kč	3 618 Kč	292 778 Kč
3. měsíc	292 778 Kč	4 804 Kč	1 171 Kč	3 633 Kč	289 145 Kč
4. měsíc	289 145 Kč	4 804 Kč	1 157 Kč	3 647 Kč	285 497 Kč
5. měsíc	285 497 Kč	4 804 Kč	1 142 Kč	3 662 Kč	281 835 Kč
6. měsíc	281 835 Kč	4 804 Kč	1 127 Kč	3 677 Kč	278 159 Kč
7. měsíc	278 159 Kč	4 804 Kč	1 113 Kč	3 691 Kč	274 467 Kč
8. měsíc	274 467 Kč	4 804 Kč	1 098 Kč	3 706 Kč	270 761 Kč
9. měsíc	270 761 Kč	4 804 Kč	1 083 Kč	3 721 Kč	267 040 Kč
10. měsíc	267 040 Kč	4 804 Kč	1 068 Kč	3 736 Kč	263 304 Kč
11. měsíc	263 304 Kč	4 804 Kč	1 053 Kč	3 751 Kč	259 554 Kč
12. měsíc	259 554 Kč	4 804 Kč	1 038 Kč	3 766 Kč	255 788 Kč
13. měsíc	255 788 Kč	4 804 Kč	1 023 Kč	3 781 Kč	252 007 Kč
14. měsíc	252 007 Kč	4 804 Kč	1 008 Kč	3 796 Kč	248 211 Kč
15. měsíc	248 211 Kč	4 804 Kč	993 Kč	3 811 Kč	244 400 Kč
16. měsíc	244 400 Kč	4 804 Kč	978 Kč	3 826 Kč	240 573 Kč
17. měsíc	240 573 Kč	4 804 Kč	962 Kč	3 842 Kč	236 732 Kč
18. měsíc	236 732 Kč	4 804 Kč	947 Kč	3 857 Kč	232 875 Kč
19. měsíc	232 875 Kč	4 804 Kč	931 Kč	3 873 Kč	229 002 Kč
20. měsíc	229 002 Kč	4 804 Kč	916 Kč	3 888 Kč	225 114 Kč
21. měsíc	225 114 Kč	4 804 Kč	900 Kč	3 904 Kč	221 211 Kč
22. měsíc	221 211 Kč	4 804 Kč	885 Kč	3 919 Kč	217 291 Kč

23. měsíc	217 291 Kč	4 804 Kč	869 Kč	3 935 Kč	213 357 Kč
24. měsíc	213 357 Kč	4 804 Kč	853 Kč	3 951 Kč	209 406 Kč
25. měsíc	209 406 Kč	4 804 Kč	838 Kč	3 966 Kč	205 440 Kč
26. měsíc	205 440 Kč	4 804 Kč	822 Kč	3 982 Kč	201 457 Kč
27. měsíc	201 457 Kč	4 804 Kč	806 Kč	3 998 Kč	197 459 Kč
28. měsíc	197 459 Kč	4 804 Kč	790 Kč	4 014 Kč	193 445 Kč
29. měsíc	193 445 Kč	4 804 Kč	774 Kč	4 030 Kč	189 415 Kč
30. měsíc	189 415 Kč	4 804 Kč	759 Kč	4 045 Kč	185 369 Kč
31. měsíc	185 369 Kč	4 804 Kč	741 Kč	4 063 Kč	181 307 Kč
32. měsíc	181 307 Kč	4 804 Kč	725 Kč	4 079 Kč	177 228 Kč
33. měsíc	177 228 Kč	4 804 Kč	710 Kč	4 094 Kč	173 134 Kč
34. měsíc	173 134 Kč	4 804 Kč	693 Kč	4 111 Kč	169 023 Kč
35. měsíc	169 023 Kč	4 804 Kč	676 Kč	4 128 Kč	164 895 Kč
36. měsíc	164 895 Kč	4 804 Kč	661 Kč	4 143 Kč	160 751 Kč
37. měsíc	160 751 Kč	4 804 Kč	643 Kč	4 161 Kč	156 590 Kč
38. měsíc	156 590 Kč	4 804 Kč	626 Kč	4 178 Kč	152 413 Kč
39. měsíc	152 413 Kč	4 804 Kč	612 Kč	4 192 Kč	148 220 Kč
40. měsíc	148 220 Kč	4 804 Kč	593 Kč	4 211 Kč	144 009 Kč
41. měsíc	144 009 Kč	4 804 Kč	576 Kč	4 228 Kč	139 781 Kč
42. měsíc	139 781 Kč	4 804 Kč	561 Kč	4 243 Kč	135 538 Kč
43. měsíc	135 538 Kč	4 804 Kč	542 Kč	4 262 Kč	131 277 Kč
44. měsíc	131 277 Kč	4 804 Kč	525 Kč	4 279 Kč	126 998 Kč
45. měsíc	126 998 Kč	4 804 Kč	508 Kč	4 296 Kč	122 702 Kč
46. měsíc	122 702 Kč	4 804 Kč	491 Kč	4 313 Kč	118 388 Kč

47. měsíc	118 388 Kč	4 804 Kč	474 Kč	4 330 Kč	114 058 Kč
48. měsíc	114 058 Kč	4 804 Kč	456 Kč	4 348 Kč	109 710 Kč
49. měsíc	109 710 Kč	4 804 Kč	441 Kč	4 363 Kč	105 347 Kč
50. měsíc	105 347 Kč	4 804 Kč	421 Kč	4 383 Kč	100 964 Kč
51. měsíc	100 964 Kč	4 804 Kč	404 Kč	4 400 Kč	96 564 Kč
52. měsíc	96 564 Kč	4 804 Kč	388 Kč	4 416 Kč	92 149 Kč
53. měsíc	92 149 Kč	4 804 Kč	369 Kč	4 435 Kč	87 713 Kč
54. měsíc	87 713 Kč	4 804 Kč	351 Kč	4 453 Kč	83 260 Kč
55. měsíc	83 260 Kč	4 804 Kč	333 Kč	4 471 Kč	78 789 Kč
56. měsíc	78 789 Kč	4 804 Kč	317 Kč	4 487 Kč	74 302 Kč
57. měsíc	74 302 Kč	4 804 Kč	297 Kč	4 507 Kč	69 795 Kč
58. měsíc	69 795 Kč	4 804 Kč	279 Kč	4 525 Kč	65 271 Kč
59. měsíc	65 271 Kč	4 804 Kč	261 Kč	4 543 Kč	60 728 Kč
60. měsíc	60 728 Kč	4 804 Kč	246 Kč	4 558 Kč	56 170 Kč
61. měsíc	56 170 Kč	4 804 Kč	225 Kč	4 579 Kč	51 590 Kč
62. měsíc	51 590 Kč	4 804 Kč	206 Kč	4 598 Kč	46 993 Kč
63. měsíc	46 993 Kč	4 804 Kč	190 Kč	4 614 Kč	42 379 Kč
64. měsíc	42 379 Kč	4 804 Kč	170 Kč	4 634 Kč	37 744 Kč
65. měsíc	37 744 Kč	4 804 Kč	151 Kč	4 653 Kč	33 091 Kč
66. měsíc	33 091 Kč	4 804 Kč	134 Kč	4 670 Kč	28 421 Kč
67. měsíc	28 421 Kč	4 804 Kč	114 Kč	4 690 Kč	23 731 Kč
68. měsíc	23 731 Kč	4 804 Kč	95 Kč	4 709 Kč	19 022 Kč
69. měsíc	19 022 Kč	4 804 Kč	78 Kč	4 726 Kč	14 296 Kč
70. měsíc	14 296 Kč	4 804 Kč	57 Kč	4 747 Kč	9 549 Kč

71. měsíc	9 549 Kč	4 804 Kč	38 Kč	4 766 Kč	4 784 Kč
72. měsíc	4 784 Kč	4 804 Kč	21 Kč	4 784 Kč	0 Kč