

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO NOVOU FIRMU

PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR A NEW COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MARTINA SLEZÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Slezáková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Návrh podnikatelského plánu pro novou firmu

v anglickém jazyce:

Proposal of Business Plan for a New Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analýza současného podnikatelského prostředí

Návrh podnikatelského plánu pro malou firmu

Harmonogram implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha, Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

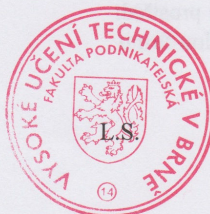
MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu. Předmětem založení je elektronický obchod s originálními obrazy. První část práce je tvořena teoretickým základem, práce pokračuje přes dotazníkový průzkum až k sestavení reálného podnikatelského záměru. Poslední zmiňovanou část prolínají mé doporučení a návrhy k jednotlivým problematikám.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský plán, struktura podnikatelského plánu, elektronické obchodování.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a business plan. The subject of found is e-shop with original paintings. First part of the thesis consists of theoretical base, thesis continues through a questionnaire survey to create a real business plan. The last mentioned part contains my recommendations and suggestions to the problems in each parts.

Key words

Business, business plan, business plan structure, electronic business.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SLEZÁKOVÁ, M. *Návrh podnikatelského plánu pro novou firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 113 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně 25. května 2011

.....

Bc. Martina Slezáková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde vyjádřila velké poděkování svému vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho odbornou a metodickou pomoc, vedení a cenné rady, které vždy vstřícně poskytl při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....	13
1.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	13
1.1.1 Co je to podnikatelský plán	13
1.1.2 Účel a smysl podnikatelského plánu.....	13
1.1.3 Příprava podnikatelského plánu.....	15
1.1.4 Struktura podnikatelského plánu	16
1.1.4.1 Titulní strana	17
1.1.4.2 Exekutivní souhrn	17
1.1.4.3 Analýza odvětví.....	18
1.1.4.4 Popis podniku.....	22
1.1.4.5 Výrobní (obchodní) plán	25
1.1.4.6 Marketingový plán	27
1.1.4.7 Organizační plán	29
1.1.4.8 Hodnocení rizik.....	36
1.1.4.9 Finanční plán	37
1.1.4.10 Příloha.....	41
1.2 LEGISLATIVNÍ STRÁNKA PODNIKÁNÍ	42
1.2.1 Legislativní požadavky při zahájení podnikání	42
1.2.2 Podnikatelské instituce	44
1.2.3 Podpůrné instituce	45
1.3 ONLINE PRODEJ.....	46
1.3.1 Postup při zakládání e-shopu.....	47
1.3.2 Výhody a nevýhody internetového obchodu	48
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	49
3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO MALOU FIRMU.....	60
3.1 PŘEDSTAVENÍ MYŠLENKY	60
3.2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	60
3.2.1 Titulní strana.....	61
3.2.2 Exekutivní souhrn.....	61
3.2.3 Analýza odvětví.....	62
3.2.4 Popis podniku	66
3.2.5 Obchodní plán	71
3.2.6 Marketingový plán.....	76
3.2.7 Organizační plán.....	79
3.2.8 Hodnocení rizik	81
3.2.9 Finanční plán	83
3.2.10 Přílohy	86
4 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	88

ZÁVĚR.....	89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
SEZNAM TABULEK.....	96
SEZNAM GRAFŮ.....	98
PŘÍLOHY	99

ÚVOD

Podniky různých velikostí se snaží urvat si svou část koláče ve formě tržeb a zisků, což se kvůli sílící konkurenci stává náročnějším a náročnějším úkolem. Okopírovat nápad a okopírovat výrobek je snadnější každým dnem, know-how společnosti přestává být prázdným pojmem. Zejména to platí v internetovém podnikání, kdy kopírování nápadů je nejen jednoduché, ale hlavně poměrně levné. Podnikání v online službách má svá specifika, která je nutno brát v potaz už při plánování projektu.

Ani mikro a už vůbec ne malý podnik si nemůže dovolit vstoupit na trh bezhlavě, pouze s nápadem. Český trh je malý a dokáže zabít i dobrý nápad. Tuto ideu si čtenář může představit jako vzkaz. Vzkaz si nikdo nepřečte, je k němu potřeba ještě láhev a řeka. Potom vznikne naděje, že tato zpráva v láhvi bude doručena. Ale láhev, řeka ani zpráva samy o sobě nemají smysl. Tato diplomová práce si klade za úkol zmapovat podnikatelské prostředí v České republice (s použitím analogie výše jde o nalezení řeky) a s podporou teoretických informací vytvořit kvalitní návrh podnikatelského plánu pro malou společnost (zde je řeč o lahvi). Zprávu v tomto případě tvoří vznikající online služba - malování obrazů podle fotografie.

Podnikatelský plán má být tedy jakousi zárukou, že vynaložené úsilí jak fyzické, tak finanční, nepřijde vniveč. Samozřejmě je možné projekt realizovat bez podnikatelského plánu, což se u takto malých subjektů často i děje. Nicméně pokud se povede najít vhodný kompromis mezi podrobností plánování a samotným konáním, tak plán přispěje ke snížení rizik a umožní projektu, aby rychleji vyrostl z "dětských nemocí". Na druhou stranu je nutné vzít v potaz, že přemíra plánování by mohla vést k neúměrnému prodražení projektu a kvůli dynamice trhu i k značným nepřesnostem. Jinými slovy, co je platné dnes, nemusí platit zítra.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretická a praktická. První kapitola práce podrobně vysvětluje jednotlivé elementy podnikatelského plánu tak, jak jsou definovány a užívány podle dostupné literatury. Je diskutována legislativní stránka podnikání představující formy podnikání a pomocné instituce.

Po analýze současného podnikatelského prostředí pomocí dotazníkového šetření je věnována pozornost samotné tvorbě plánu, který sestává z několika stěžejních částí jako

popis obchodu a služby, marketingový, finanční a obchodní plán a zhodnocení rizik. Současně jsou v této kapitole přidávány mé návrhy obchodu s ohledem na jejich povahu a také jsou diskutovány možnosti budoucího rozvoje.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Problém

Podnikatelský plán, který je předmětem této diplomové práce, má za úkol věrně popsat reálnou situaci v podnikatelském prostředí zvoleného sektoru. Práce se zabývá internetovým obchodem Obrazovice.cz.

Cíl

Diplomová práce má za úkol pomoci s realizací internetového obchodu, který bude nabízet malování obrazů podle fotografie a to tak, že uživatelsky naprosto nenáročně. Tím je myšlena zejména jednoduchá struktura webu a krátká cesta k cíli. Celý web je koncipován s jasným cílem - prodat rychle a nezahrnovat zákazníka informacemi, které nepotřebuje. Další informace bude možné nalézt na přidruženém blogu, případně využít vyhledávání na internetu.

Výše uvedeného bude dosaženo jako výsledku po zpracování, zvážení a implementaci strategie, která vyžaduje zpracování těchto kroků:

- legislativní stránka podnikání
- online prodej - jeho specifika a rizika, výhody a nevýhody.
- analýza současného podnikatelského prostředí - analýza konkurence a navržení vhodných postupů, metod.
- představení podnikatelského plánu - tvorba finančního plánu, marketingového mixu a dalších nezbytných součástí podnikatelského plánu
- harmonogram implementace

1 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

1.1 Podnikatelský plán

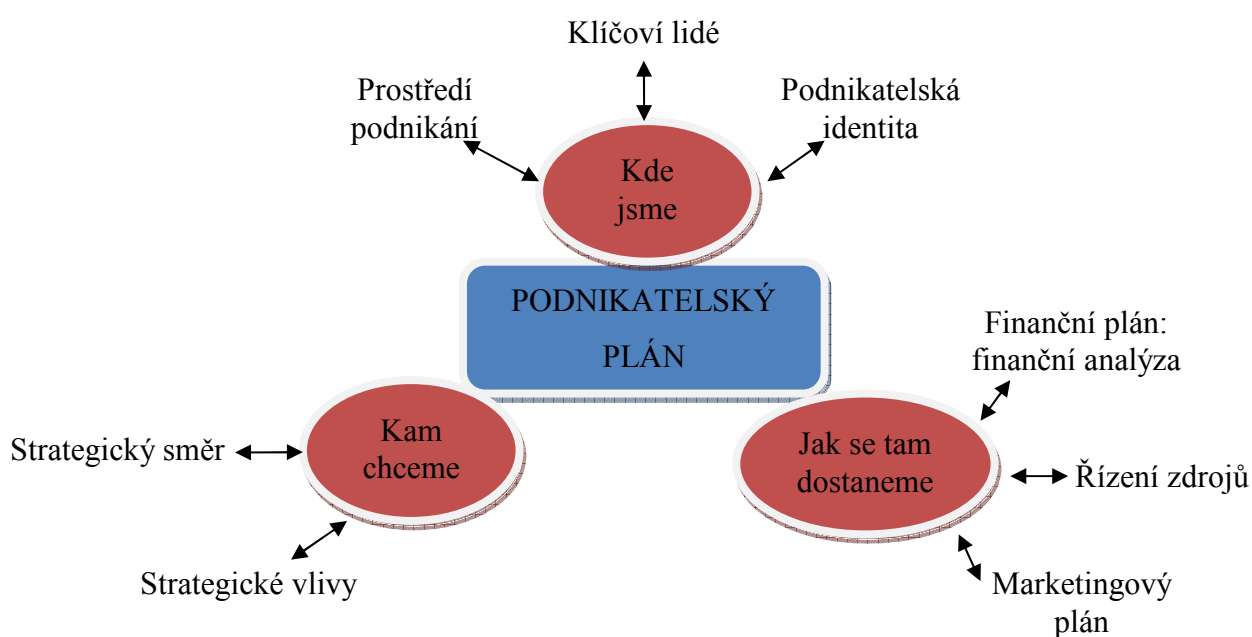
1.1.1 Co je to podnikatelský plán

Podnikatelský plán může být definován mnoha formulacemi. V mé práci použiji definici z knihy Hisricha a Peterse; „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku. Často se o něm mluví též jako o herním plánu nebo o autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky typu kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu.*“ (8)

Podnikatelský plán může sestávat třeba jen z pár vět (jednoduchá forma) nebo z padesáti stran (složitější forma), mívá určitou strukturu danou konvencemi a může být sestaven pro investory či bankovní instituce. (2)

1.1.2 Účel a smysl podnikatelského plánu

Z kapitoly výše se dozvídáme, že podnikatelský plán odpovídá na tři otázky: kde jsme, kam jdeme a jak se tam dostaneme. Pro získání odpovědi na tyto otázky by měl sloužit právě podnikatelský plán. Pro představu souvislosti faktorů, které ovlivňují podnikatelský plán, si uvedeme následující obrázek. (10)



Přínosy pro management firmy, tzn. podnikatelský plán sloužící k interním účelům, jsou různé, například:

- Získání užitečných poznatků z analýz předcházející přípravu podnikatelského plánu (analýza vnějšího okolí).
- Přehled o záměrech ve vývoji firmy (+ rizika s tímto spojená).
- Predikce vývoje finančních toků (potřeba a tvorba finančních prostředků).
- Možné odhalení slabin či rizik v předstihu.
- Informování zaměstnanců o vývoji firmy (budování podnikové kultury).

Stručně shrnuto, podnikatelský plán pro interní účely slouží jako nástroj (pro plánování, rozhodování, kontrolu,...) především při zakládání společnosti, kdy dochází k výrazným změnám ovlivňující dlouhodobý chod dané firmy. Tyto změny jsou například objemné investice, sloučení či rozdělení firmy, odprodej nebo dokonce uzavření nevýdělečné společnosti.

O externích účelech mluvíme při předložení podnikatelského plánu určitému poskytovateli kapitálu (například investoři či banky) s nadějí na získání potřebného kapitálu pro podporu náročnějšího investičního záměru. (31)

Během vytváření podnikatelského plánu by měly být dodrženy určité zásady pro jednodušší orientaci externího subjektu, který se s tímto plánem setká. Podnikatelský plán by měl být:

- Srozumitelný – jak gramaticky, tak designově; podložení teorií výpočty.
- Logický – témata by na sebe měla navazovat a neodporovat si.
- Uváženě stručný – skutečnosti by měly být uvedeny stručně a výstižně.
- Pravdivý a reálný – jde o uvedení údajů pravdivě a reálně.
- Respektovat riziko – podnikatelský plán by měl pamatovat na rizika při predikci vývoje, proto je vhodné rizika identifikovat a vypracovat několik možností vývoje právě ve vztahu k identifikovanému riziku. (31)

1.1.3 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu se odvíjí od mnoha kritérií, především pak od velikosti firmy a účelu, pro který podnikatelský plán vzniká. Rozsah může záviset na tom, zda bude firma poskytovat služby či výrobky nebo zda půjde o průmyslové či osobní zboží. Na propracovanost potom může působit velikost trhu, konkurence nebo růstový potenciál.

Samozřejmě by se při přípravě mělo myslet i na to, zda je podnikatelský plán sestavován pro interní nebo externí účely.

Dále je nutné provést sběr informací, a to v co nejlepší kvalitě a množství, protože na základě těchto charakteristik se odvíjejí rozhodnutí. Informace o zákaznících, dodavatelích, konkurenci a podobně může podnikatel sbírat na veletrzích, výstavách, konferencích či v dnešní elektronické době skrze informační technologie.

Taktéž je třeba se zaměřit i na formální stranu věci, která úzce souvisí s účelem podnikatelského plánu. Na první stranu patří administrativní údaje (jako jméno firmy, logo,...) a také je vhodné uvést větu, která zajistí zákaz předávání informací dále. Stran by mělo být čtyřicet až padesát bez příloh a v záhlaví by se mělo objevit logo firmy. Zjednodušeně již od pohledu by měl být vzhled působivý. A gramatické chyby jsou opravdu nežádoucí. (31)

Při přípravě musí podnikatel dbát na obsah z hlediska toho, co by mohly určené subjekty (investoři) vyžadovat, respektive co by je zajímalo. Nejlepší variantou je zaujmout subjekty co nejdříve, to znamená již v prvních řádcích, kde je uvedeno kdo jsem, kolik případně co chci, proč a jak by měl subjekt investovat a kdy se mu investice vrátí. (3)

Pro zajímavost následuje desatero úspěšného podnikatelského plánu:

1. Vyjasnění vlastních cílů (co a proč plánujeme,...)
2. Determinace současného stavu (interní analýza)
3. Zhodnocení okolního prostředí (externí analýza)
4. Formulace strategických cílů
5. Vymezení proveditelné strategie

6. Zjištění rizik
7. Dokončení základní strategie
8. Promítnutí finančních toků
9. Ukončení podnikatelského plánu
10. Využití podnikatelského plánu (22)

1.1.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není nijak specificky určena. Ovšem má běžnou strukturu, kterou jsem použila ve své diplomové práci. Tuto strukturu o deseti bodech ve své knize uvádějí R. Hisrich a M. Peters.

Tabulka 1: Schéma podnikatelského plánu [(8), vlastní zpracování]

I. Titulní strana (viz. 1.1.4.1)	A. Název a sídlo podniku
	B. Jméno a adresy majitelů
	C. Druh podnikání
	D. Prohlášení o potřebě financování
	E. Prohlášení o důvěrnosti zprávy
II. Exekutivní souhrn (viz. 1.1.4.2)	Shrnutí projektu.
III. Analýza odvětví (viz. 1.1.4.3)	A. Vyhledky do budoucna a vývojové trendy
	B. Analýza konkurence
	C. Segmentace trhu
	D. Předpověď budoucího vývoje odvětví
IV. Popis podniku (viz. 1.1.4.4)	A. Výrobek
	B. Služba
	C. Velikost podniku
	D. Kancelářské vybavení a personál
	E. Průprava podnikatele
V. Výrobní plán (viz. 1.1.4.5)	A. Výrobní proces
	B. Závod
	C. Stroje a zařízení
	D. Jména dodavatelů surovin
VI. Marketingový plán (viz. 1.1.4.6)	A. Ceny
	B. Distribuce
	C. Propagace
	D. Odhad odbytu výrobku
	E. Kontrolní opatření

VII. Organizační plán (viz. 1.1.4.7)	A. Forma vlastnictví
	B. Společníci nebo hlavní akcionáři
	C. Pravomoci vedení
	D. Průprava manažerského týmu
	E. Úkoly a zodpovědnost členů vedení
VIII. Hodnocení rizik (viz. 1.1.4.8)	A. Hodnocení slabých stránek podniku
	B. Nové technologie
	C. Plány pro nepředvídané okolnosti
IX. Finanční plán (viz. 1.1.4.9)	A. Odhad výkazu příjmů a ztrát
	B. Odhady hotovostních toků
	C. Odhad bilance
	D. Bilanční analýza
	E. Zdroje a použití prostředků
X. Příloha (viz. 1.1.4.10)	A. Korespondence
	B. Údaje z výzkumu trhu
	C. Nájemní a jiné smlouvy
	D. Ceníky dodavatelů

1.1.4.1 Titulní strana

Z titulní strany by měl případný čtenář zjistit stručný obsah podnikatelského plánu. Potenciální investor z titulní strany zjistí důležitou věc, aniž by musel pročit celý plán, a to výši částky, kterou podnikatel žádá. Zpravidla zde bývají uvedeny skutečnosti o:

- názvu a sídle společnosti
- jménech podnikatelů a jejich kontaktních údajích (telefon, e-mail)
- popisu společnosti a povaze podnikání
- způsobu financování a struktury
- prohlášení o důvěrnosti zpráv. (8)

1.1.4.2 Exekutivní souhrn

Jak již název napovídá, jedná se o souhrn, ve kterém jsou nastíněny hlavní myšlenky podnikatelského plánu (například hlavní záměr, silné stránky, očekávání a také základní finanční údaje). Sestavuje se tedy až po dokončení celého podnikatelského plánu. Tento

souhrn by měl být v takové formě, aby zvedl zájem investora pročíst následně celý podnikatelský plán. (30)

1.1.4.3 Analýza odvětví

Nejen podnikatel, ale také potenciální investor potřebuje znát okolí dané společnosti. Proto se sestavuje analýza odvětví, ve kterém se bude firma pohybovat.

Analýza se zaměřuje na:

Vyhledky do budoucna a vývojové trendy, předpověď budoucího vývoje odvětví

Podnikatel sice může provést kvalitní analýzu konkurence, ale je třeba přidat i časové hledisko. Investor chce znát, v jakém konkurenčním prostředí podnikatel zamýšlí obchodovat, ale také chce vědět, jak se bude toto prostředí vyvíjet. To znamená pro podnikatele přidat vyhlídky daného odvětví, jeho vývojové trendy včetně historických dat. Taktéž je třeba sledovat vývoj nových produktů v odvětví. Při tomto zjišťování se podnikatel může zaměřit kupříkladu na celkové tržby odvětví v posledních letech, kolik nových společností se objevilo ve sledovaném odvětví a s jakými výrobky přišli a také zjistit, jestli se u odvětví očekává růst či pokles a v jakém tempu. (8)

Analýza konkurence

Jeden ze základních předpokladů pro fungování firmy je její růst, který je ve velké míře dán tržním podílem, který se firmě podaří vytvořit na úkor konkurentů. Proto je nutno provést analýzu konkurence, přičemž lze použít několika metod. Obecně lze říci, že SWOT analýza se zaměřuje na obchodní jednotky, problém či nápad a PEST analýza na trh.

SWOT analýza – tato analýza má základy v hodnocení silných a slabých stránek společnosti a identifikování příležitostí a hrozeb pro firmu. Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen jednotlivých částí analýzy, tedy Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Účelem je zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy, respektive její postavení vůči konkurentům. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí a analýza příležitostí a hrozeb na externí okolí podniku. Cílem je maximalizovat silné stránky a příležitosti a minimalizovat slabé stránky a hrozby. (7)

Interní okolí	Silné stránky	Slabé stránky
	Dobré výsledky hospodaření podniku - rostoucí trend tržeb a rentability, dobrá kapitálová struktura, dobrá likvidita, dobrý rating (bezproblémový přístup k bankovnímu financování), nízký podíl problematických pohledávek,...	Špatné výsledky hospodaření podniku - chybí peníze na investice, napjaté vztahy s dodavateli (pozdní platby), banky neposkytnou další úvěr (nízká bonita, chybí zajištění, není perspektiva), špatné řízení pohledávek a zásob (vázáni cash flow, problémy v likviditě),...
	Specifika činnosti - moderní nízkonákladová výroba, výhodná pozice firmy, dobrá distribuční síť, výhodné postavení vůči odběr./dodavatelům, konkurenční výhody, dostatečná kapacita,...	Specifika činnosti - neefektivní výroba, provoz či využívání aktiv, nevhodné umístění firmy, zastaralé neefektivní výrobní postupy a výrobní zařízení, vysoká energetická a mzdová náročnost oproti konkurenci, nedostatečná výrobní kapacita, poruchy ve výrobě,...
	Management a zaměstnanci - kvalitní management a zaměstnanci, dobře nastavené motivační programy, bezproblémové získávání nových zaměstnanců,...	Špatné řízení podniku a neefektivní výkony zaměstnanců - vysoká fluktuace zaměstnanců, nezkušenost, nedostatečný školicí a vzdělávací proces,...
	Marketing podniku - dobré postavení na trhu, vnímání značky a produktu/služby, efektivní investice do vývoje výrobků, dobrý obchodní team, patenty...	Slabý marketing - nízká diverzifikace výrobků či služeb ve srovnání s konkurencí, nekvalitní výrobky/zboží/služby, poškozená pověst, prodej zastaralých produktů/služeb, pasivní přístup k zákazníkovi, malá diverzifikace odběratelů, slabá značka, omezený přístup k distribučním kanálům,...
Externí okolí	Příležitosti	Hrozby
	Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy - otevření trhu či zlepšení postavení pro získání nových zákazníků, nárůst prodeje současným zákazníkům, využití problémů konkurence (likvidní, výrobní, omezení financování aj.), rozvoj dalších prodejních kanálů (prodej přes internet), zlepšení logistiky, outsourcing méně důležitých aktivit, získání klíčových zaměstnanců konkurence, přístup k financování, sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou,...	Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy - ztráta významného zákazníka či dodavatele, posílení konkurence, vstup nového konkurenta na trh, cenové války s konkurencí, silná pozice konkurence v distribučních kanálech, slepá důvěra v klíčového distributora našich výrobků, navyšování cen od dodavatelů, odchod klíčových zaměstnanců, dodavatelských limitů od odběratelů, ukončení nájemní smlouvy bez možnosti obnovy, případně extrémní nárůst nájemného, jednání v neprospěch naší společnosti (insolvenční návrh, žaloba aj.), nedostatečná ochrana duševního vlastnictví,...
	Změny v podnikatelském prostředí - politické, legislativní a kontrolní mechanismy (daně, cla, omezení, podpory, EU fondy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby aj.)	Změny v podnikatelském prostředí - politické, legislativní a kontrolní mechanismy (ekologie, daně, zrušení podpory,...), politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti (regionální vlivy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby aj.),...
	Trendy ve společnosti - vznik nové technologie (nové výrobní postupy, materiály, softwarové řešení aj.), prodej přes internet, orientace na nového zákazníka (změna segmentace trhu)	Společenské trendy - vznik nové technologie (nové levnější výrobní postupy, technologie umožňující vyšší míru inovace, změna distribučních kanálů vzhledem k využití nové technologie, změna zákaznického servisu, změna materiálu, nové softwarové řešení aj.), pokles spotřeby,...

Obrázek 1: SWOT analýza [(7), vlastní zpracování]

PEST analýza – je účinným nástrojem pro pochopení vlivu makroekonomického okolí na společnost. PEST je akronymem pro čtyři části, z kterých se analýza skládá, a to Politické a legislativní faktory, Ekonomické faktory, Sociální a demografické faktory a

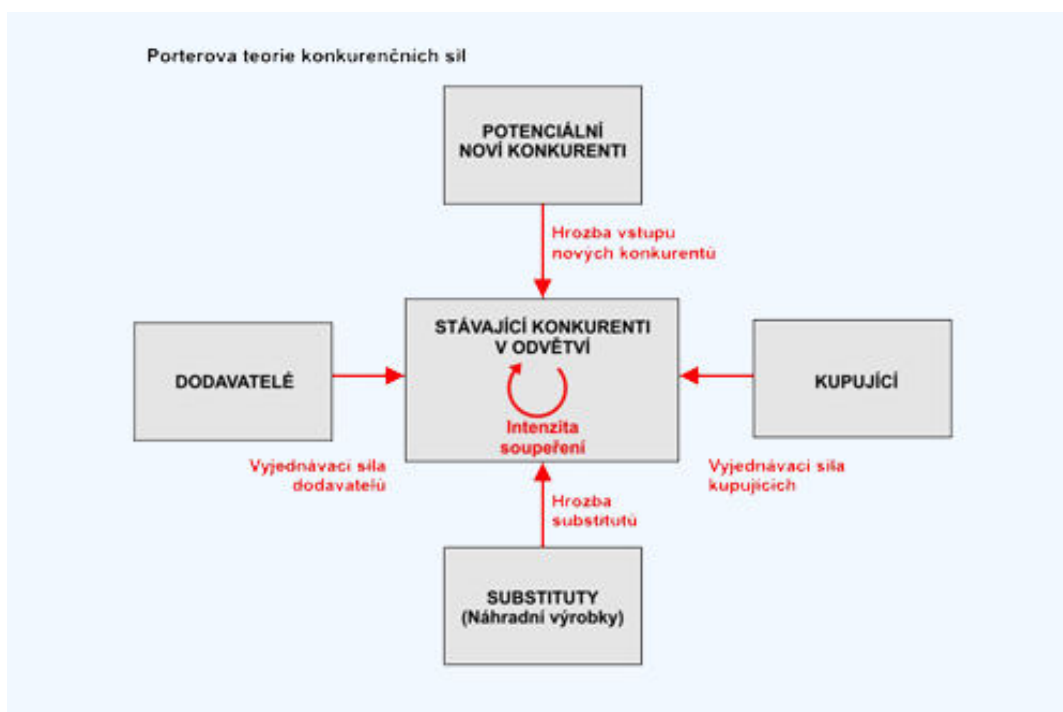
Technické či technologické faktory. PEST analýza není svým provedením obtížná, proto se používá například při brainstormingových mítincích či workshopech. Ovšem PEST analýza existuje i ve složitější formě, to když je přidáno bodování jednotlivých položek analýzy. (4)

Tabulka 2: PEST analýza [(30), vlastní zpracování]

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Environmentální regulace a ochrana	Ekonomický růst
Daně	Měnová politika
Regulace mezinárodního obchodu	Vládní výdaje
Ochrana spotřebitele	Politika vůči nezaměstnanosti
Pracovní právo	Daně
Organizace vlády, její postoj	Devizové kurzy
Konkurenční regulace	Inflace
	Fáze hospodářského cyklu
	Sebedůvěra spotřebitele
Sociální a demografické faktory	Technické a technologické faktory
Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Demografie	Zaměření vlády a průmyslu na technologické úsilí
Pracovní/sociální mobilita	Nové objevy a vývoj
Změny životního stylu	Rychlost přenosu technologie
Postoj k práci a volný čas	Technologická zastaralost
Vzdělávání	Spotřeba energie
Móda	Změny v materiálových vědách
Zdraví	Dopad změn v IT
Životní podmínky	Internet

Porterova analýza – tvůrce tohoto modelu, M. E. Porter definoval pět faktorů, které ovlivňují podnikání firmy. Prvním faktorem je konkurenční rivalita. Skrze rozbor tohoto faktoru vyvstávají otázky jako jak jsou silné konkurenční tlaky, jaké budou náklady na propagaci výrobku/služby, do jaké míry mají uplatnění konkurenční výhody společnosti a zda bude firma vůbec schopna držet krok s konkurencí a jaký je růstový potenciál daného trhu. Jako druhá síla se objevuje hrozba vstupu nových konkurentů na trh, což je pravděpodobnější v nových, rychle se rozvíjejících trzích. Analýza této síly by měla odpovědět na otázky ohledně bariér vstupu na trh, nákladů na ukončení podnikání, infrastrukturní problémy, regulace apod. Další kategorií je hrozba vzniku substitutů, což

jak název napovídá, znamená nahrazení výrobku či služby jedné společnosti druhou. Tady se společnost zaměřuje na věrnost svých zákazníků a jejich spokojenost se současnou situací či jaké jsou náklady zákazníka při přechodu k jiné firmě. Čtvrtou silou je vyjednávací síla zákazníka (přímá, nepřímá), která se v poslední době stupňuje. Tato síla se zabývá unikátností produktu pro zákazníky, zkoumá jak a v jakém množství existují substituty produktu a také do jaké míry jsou zákazníci informováni o konkurenčních produktech v České republice i v zahraničí. Poslední, tedy pátým aspektem tohoto modelu, je síla dodavatelů. Tématem této síly je technologická závislost na konkrétních dodavatelích (čím větší závislost, tím větší síla dodavatele), existence jiných dodavatelů i zahraničních, míra konkurence mezi dodavateli apod. (34)



Obrázek 2: Porterova teorie konkurenčních sil (28)

Segmentace trhu

Segmentace trhu se provádí s úmyslem zjištění struktury trhu, na který zamýšlí podnikatel vstoupit. Cílem je potom dle výsledků této analýzy přizpůsobit marketingovou činnost tak, aby docházelo k nejlepšímu možnému obsloužení tržního segmentu. Tím je spokojen zákazník, ale i podnikatel, protože nyní ví, pro jaký segment trhu je schopen efektivního obsloužení s dostatečným ziskem.

Při segmentaci trhu dochází ke třem základním krokům:

- ⇒ Průzkum trhu (vytvoření segmentačních kritérií)
- ⇒ Profilování segmentů (určení velikosti segmentů a vytvoření jejich profilů)
- ⇒ Targeting (výběr cílového segmentu)

Segmentační kritéria mohou být různá, nejčastěji se však jedná o kritéria:

- Geografická – kontinent, stát, region, ...
- Demografická – věk, náboženství, rodinný stav, ...
- Socioekonomická – vzdělání, příjem, postavení ve společnosti, ...
- Psychologická – hodnoty, zájmy, ...
- Nákupní chování – četnost nákupů, loajalita, ... (54)

1.1.4.4 Popis podniku

Kapitola popisu podniku začíná se stručným popisem výrobku a služby, které podnik vyrábí či poskytuje. Následuje popis velikosti podniku a jeho kancelářské a personální vybavení. Nakonec se čtenář dozví o průpravě podnikatele.

Také v situaci, kdy jde o podnik, který již na trhu určitý čas působí, je vhodné uvést historii firmy. Další velmi důležitou součástí této kapitoly je umístění podniku. S tím souvisí i popis samotného místa činnosti, to je budova, která je využita k plnění podnikatelské činnosti. Měla by být popsána její lokace, zda jde o nájemní či vlastní nemovitost, její stav (zda budou potřeba opravy), jaké k ní vedou komunikace a inženýrské sítě, parkovací místa, možnost rozšíření podniku apod. (8)

Výrobek, služba

V této části se dozvídáme o základních aspektech firemních výrobků a služeb. Musíme zde rozlišit, zda se jedná o nový výrobek (službu) či již o produkt zavedený na trh. Podle toho produkt umístíme do příslušného stádia životního cyklu (investor raději volí firmy, které mají již své výrobky na trhu, to znamená, nachází se například již ve stádiu růstu). Díky této části má podnikatel později možnost kvalifikovaně odhadnout situaci na trhu, popřípadě obrat firmy. Taktéž se zde uvádí oblasti, ve kterých je produkt použi-

telný. S touto problematikou souvisí technické parametry výrobku či služby. Vhodné je uvést jen základní technologické údaje skrze možnost, že případný čtenář není specialista z oboru. Aby si případný investor mohl udělat představu o konkurenceschopnosti produktu, může být do této části podnikatelského plánu přidána matice (viz níže), která srovnává výkon a cenu vlastního a konkurenčního produktu. (31)

Tabulka 3: Matice srovnávající výkon a cenu [(31), vlastní zpracování]

	Vlastní produkt	Konkurenční produkt
Technické parametry	Velikost, hmotnost, barva,...	Velikost, hmotnost, barva,...
Cena	Kč, EUR, ...	Kč, EUR, ...

Do části zmíněné matice „konkurenční produkt“ je třeba si opatřit potřebné údaje, aby vůbec matice mohla být sestavena. Tyto údaje můžeme získat pomocí prospektů od konkurence, výkresů, fotografií apod. (použité prostředky by se pro dohledání měly nacházet na konci v příloze). (31)

Velikost podniku

Velikost podniku může být definována několika kritérii. Taktéž záleží na definici v České republice nebo v zahraničí, potažmo Evropské Unii. I když se velikost podniku v praxi používá často, nejsou přesně stanoveny intervaly daných kritérií. Ráda bych však zde několik možných vymezení uvedla.

V první řadě může být podnik malý, střední nebo velký. Pro určení velikosti daného podniku je třeba si vzít na pomoc právě zmíněná kritéria. V Evropské Unii je to počet zaměstnanců, roční obrat a také celková aktiva společnosti. (27)

Tabulka 4: Velikosti podniků dle doporučení EU [(27), vlastní zpracování]

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
Velké	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR
Střední	do 250	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR
Malé	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Mikro	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR

V České republice je nejpoužívanějším kritériem kombinace počtu zaměstnanců s výší obratu. Malým podnikem se hodnotí společnost s méně než 100 zaměstnanci a ročním obratem do 30 mil. Kč, střední podnik zaměstnává méně než 500 osob s obratem do 100 mil. Kč. Velký podnik je potom ten, který se počtem zaměstnanců a obratem nachází nad horní hranicí středního podniku (dle Svazu průmyslu České republiky).

Tabulka 5: Velikosti podniků dle Svazu průmyslu České republiky [(27), *vlastní zpracování*]

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Velké	nad 500	nad 100 mil. Kč
Střední	do 500	do 100 mil. Kč
Malé	do 100	do 30 mil. Kč

V České republice existují další organizace, které si stanovily svoje hranice kategorií podniků. Je to například Ministerstvo financí, které skrze Zákon o účetnictví stanovuje maximální výši obratu 15 mil. Kč pro malou společnost, která nemusí vést účetnictví (vedou evidenci jen pro daňové účely). Taktéž Ministerstvo práce a sociálního zabezpečení využívá počtu zaměstnanců pro stanovení hranice (méně než 25 osob), do které za organizace vyplácí nemocenské pojištění. Český statistický úřad se také orientuje podle počtu zaměstnanců (intervaly 0 - 19, 20 - 99, 100 a více), kdy každý interval má své individuální zpravodajské povinnosti. Banky v České republice považují za malé a střední podniky, pokud nepřekračují roční obrat 300 mil. Kč. (27)

Kancelářské vybavení a personál

Co se týče kancelářského vybavení, v první řadě je třeba si uvědomit, jaké kancelářské vybavení bude potřeba k podnikání. Po soupisu těchto potřeb by bylo výhodné si spočítat, zda se vyplatí si majetek koupit či raději pronajmout. To platí především u finančně náročnějších nákupů. (8)

Také se podnikatel musí řídit prostorem, který má pro tyto účely vyčleněny. Kupříkladu je zbytečné kupovat čtyři kopírky, když v kanceláři pracuje jen jeden zaměstnanec a navíc na tolik zařízení nemusí být v místnosti vůbec místo.

Nejdůležitější personální otázkou zde je kolik pracovníků a s jakou kvalifikací bude kde potřeba k provozování činnosti. Vhodným způsobem zobrazení těchto údajů se nabízí tabulka, v jejímž záhlaví bude jméno zaměstnance, jeho kvalifikace, pracovní místo a pozice (například Výroba – supervizor) a také jeho plat. Také se v této kapitole očekává zmínění o aktuální situaci na trhu práce, nejlépe v daném regionu. (31)

Průprava podnikatele

Podnikatel, respektive majitel je důležitá osoba, protože na jeho rozhodnutí závisí prakticky každá pro život podniku důležitá otázka. Měl by provést hodnocení svých vlastností a uvést, jaké je jeho vzdělání, jaké má zkušenosti s řízením firmy, popřípadě osobnější data jako zvláštní schopnosti, věk, zájmy apod.

Je třeba si uvědomit, že i když podnik disponuje výborným produktem, bude mu k ničemu, pokud majitel, popřípadě jeho zaměstnanci nebudou umět prodat tuto konkurenční výhodu. Podnikatel tedy rozhoduje i o výběru vedoucích pracovníků. Tady se většinou zaměřuje na dosažené vzdělání a praxe žadatelů o práci. Přijaté životopisy potom vkládá do přílohy podnikatelského plánu. Co může zapůsobit na potenciální investory, je vyzvednout nejen své úspěchy, ale také úspěchy svých případných zaměstnanců. Podrobnější informace o personální činnosti obsahuje kapitola Organizační plán nebo kapitola Finanční plán, ze které můžeme vyčíst personální náklady. (31)

1.1.4.5 Výrobní (obchodní) plán

Tato kapitola podnikatelského plánu má za úkol popsat celý výrobní proces, zda má výroba více závodů a jejich strojové vybavení. Taktéž se zde nachází popis dodavatelů.

V případě, že se podnikatelský plán týká poskytování služeb, výrobní plán se označuje jako obchodní plán a zahrnuje dodavatele zboží, popis skladovacích prostor a popřípadě inventurní systém. (8)

Další problematika, která by zde měla být zmíněna, je bezpečnost. Skrze různé certifikáty (například ISO normy) by firma měla definovat své vztahy k jakosti. Pokud jde o rizikové výrobky, měla by firma poskytnout například rizikové analýzy, pojištění odpovědnosti za škodu, přidělení označení CE apod. Dalším podbodem může být i stručná

charakteristika bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci (doložena například systémem péče o bezpečnost práce či statistikami pracovních úrazů). (31)

Výrobní proces

Výrobní proces zahrnují kroky, jejichž obsahem je transformace suroviny do konečného výrobku. Tyto kroky musí být předem naplánovány. Prvním krokem je vytvoření materiálu, z kterého vzniká pozdější výrobek. Tento materiál je upraven skrze výrobní procesy tak, aby vznikl požadovaný výrobek. Výrobní procesy mohou zahrnovat zpracování materiálu (například tepelné), obrábění nebo přetváření materiálu. Součástí výrobního procesu jsou i kontroly jakosti v průběhu i po výrobě. (5)

Závod

Co je to závod přímo definuje Obchodní zákoník, a to takto: *„Odštěpný závod je organizační složka podniku, která je jako odštěpný závod zapsána v obchodním rejstříku. Při provozování odštěpného závodu se užívá obchodní firmy (§ 8) podnikatele s dodatkem, že jde o odštěpný závod.“* (33)

Pro potřeby podnikatelského plánu je třeba popsat tento závod, k čemuž se vztahuje následující kapitola „Stroje a zařízení“.

Stroje a zařízení

Pro výrobní podnik jsou stroje a zařízení klíčové. Proto je nutné specifikovat, jaké stroje budou potřeba a jak nutně. Pro výrobu je nutné zajistit odpovídající dodavatele surovin (do podnikatelského plánu je vhodné přiložit jejich kontakty, popřípadě i uzavřené smlouvy). Také by se zde měly objevit základní výpočty výrobních nákladů produktu. Posledním zmíněným bodem může být potřeba dalších investičních zařízení a příslušný servis strojů. (8)

Jména dodavatelů

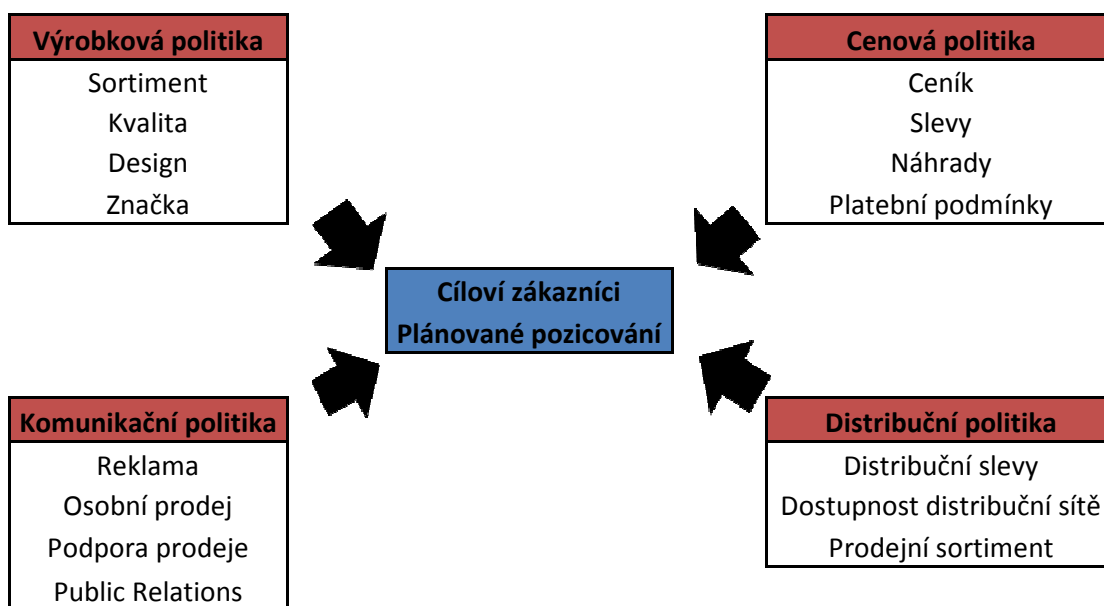
Dodavatelé mohou být rozděleni do dvou základních skupin díky tomu, zda podnik výrobu zajišťuje zčásti nebo zcela. První skupina dodavatelů jsou regulérní dodavatelé poskytující suroviny pro výrobu. Druhá skupina jsou subdodavatelé, u kterých si podnik objednává právě částečnou výrobu. V každém případě by tato kapitola měla obsahovat

jména dodavatelů, jejich kontakt (a uzavřené smlouvy) a důvod proč si podnik vybral právě tyto dodavatele, s čímž úzce souvisí kalkulace nákladů na výrobu. (8)

1.1.4.6 Marketingový plán

Marketingový plán je jeden z hlavních informačních podkladů pro případné investory. Podává odpovědi na tři základní otázky Odkud? Kam? a Jak?, to znamená, jakým způsobem budou produkty distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán se zpravidla sestavuje na jeden rok, ovšem je nutné plán kontrolovat a vyhodnocovat změny alespoň měsíčně, nejlépe týdně. (8)

Pro popis marketingového plánu využijí marketingového mixu, neboli 4P. 4P je anglickým akronymem pro čtyři hlavní oblasti, a to je Product, Price, Place a Promotion. Marketingový mix může být rozšířen i o položku People – Lidé (5P) nebo Processes - Procesy a Planning – Plánování (7P).



Obrázek 3: Základní podoba marketingového mixu [(67), vlastní zpracování]

Produkt

V této části marketingového mixu je popsán product, česky produkt či výrobek, nicméně popis výrobku se nachází i v kapitole Popis podniku (1.1.4.4.). Dále se zde čtenář do-

zvídá odpovědi na otázky jaké výrobky zařadit či vyřadit do výroby, jaké změny provést na balení, při zajištění servisu, v garančních lhůtách apod. (27)

Ceny

Kapitola Price pojednává o cenové politice podniku. Podnik zde uvádí, jakým způsobem bude stanovovat ceny a v jaké cenové úrovni (nízká, vyšší či prestižní úroveň). Také se zde uvádí politika poskytování slev a způsobů placení (hotově či splátkami). (27)

Nejdůležitější prvek je zde ovšem stanovování cen. To může být provedeno několika způsoby, nejčastěji je to orientace na náklady, poptávku či konkurenční ceny. Další možné strategie stanovení ceny jsou například strategie image produktu, průniková strategie, strategie nadsazené ceny a další. Pro ukázkou a zpřehlednění poslouží následující tabulka, která udává vazby kvality a ceny.

Tabulka 6: Strategie stanovování cen [(29), vlastní zpracování]

	Vysoká cena	Střední cena	Nízká cena
Vysoká kvalita	Strategie prémiová	Strategie průniku	Strategie velmi výhodné koupě
Střední kvalita	Strategie nadsazené ceny	Strategie průměrné kvality	Strategie výhodné koupě
Nízká kvalita	Strategie „sraz a uteč“	Strategie podřadného zboží	Strategie levného zboží

Distribuce

Distribuce (anglicky place) rozhoduje o způsobech prodeje výrobků (kanálů prodeje). Děje se tak kupříkladu přímým prodejem, prodejem přes velkoobchod (který až následně dodává maloobchodu či jiným výrobcům) a prodejem přes prodejce (dealeři, brokeri, prodejní agenti), kteří obsluhují již konečné uživatele či výrobce. (27)

Propagace

Promotion v tomto případě informuje potenciální zákazníky o produktu. Děje se tak různou formou reklamy (například tisk, televize a další), s různou podporou prodeje (např. soutěže) a různým způsobem (například osobním prodejem skrze prodejní zastupce). Důležitou částí propagace je public relations, které mají na starosti vztahy s okolím firmy (například zajistí bezplatnou reklamu skrze články v tisku o firmě či vý-

robcích). Ať už jde o jakoukoli formu propagace, příjemce reklamy by měl být schopen zjistit, že výrobek existuje, kde ho lze najít, k čemu se výrobek využívá, cenu produktu, péče o produkt, použití výrobku a také odhad doby použitelnosti. (27)

Odhad odbytu výrobku

Odhadnout odbyt produktu je velmi obtížné, avšak zásadní co se týče sestavení finančního plánu, respektive rozpočtu. Pro přesnější data může podnik čerpat údaje od členů v distribučních kanálech, z odvětvových údajů či průzkumu trhu. (8)

Kontrolní opatření

Kontrolní opatření provádí podnik za účelem zjištění odchylky od původního marketingového plánu. Pokud je při kontrole zjištěna změna, je třeba v tomto duchu modifikovat i marketingovou strategii. (8)

1.1.4.7 Organizační plán

Organizační plán v první řadě popisuje formu vlastnictví podniku, s čímž souvisí forma vedení společnosti, to je společník nebo třeba akcionář. Také se zde nachází výpis pravomocí vedení a průprava pro vykonávání daných činností. S výkonem zmíněných činností samozřejmě souvisí i rozdělení úkolů a odpovědnost za jejich vykonání.

Forma vlastnictví

Forma vlastnictví je důležité rozhodnutí, protože ovlivní podnik dlouhodobě. Toto rozhodnutí nevzniká jen při vzniku společnosti, ale také pokud nastane skutečnost, která donutí podnik k transformaci na jiný podnikatelský subjekt.

Při volbě právní formy je podstatné zaměřit se především na:

- Způsob a rozsah ručení
- Oprávnění k řízení
- Počet zakladatelů
- Nároky na počáteční kapitál
- Administrativní a finanční náročnost

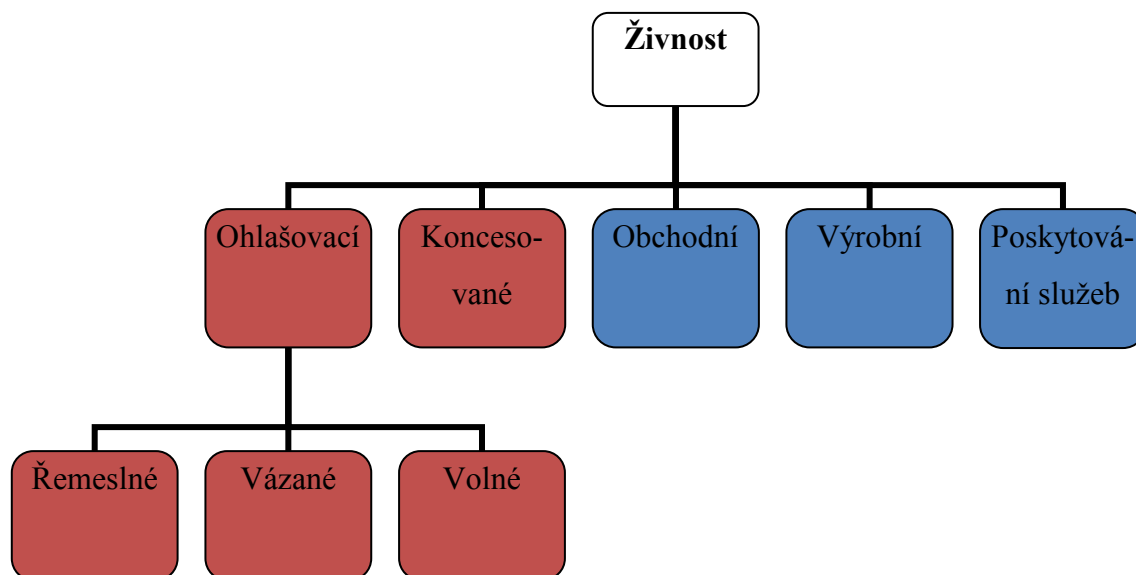
- Účast na zisku či ztrátě
- Finanční možnosti
- Daňové zatížení
- Zveřejňovací povinnost (26)

Společnosti dle právní formy mohou být rozčleněny do pěti základních skupin;

1) Podniky jednotlivce

Tyto podniky jsou provozovány většinou formou živnosti a jsou vlastněny pouze jednou fyzickou či právnickou osobou. Živnost se definuje jako „*pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku*“. K hlavním výhodám se řadí potřeba menšího kapitálu a minimální státní regulace. Naproti tomu nevýhody jsou ve formě obtížného získávání kapitálu, neomezené ručení za dluhy firmy a také daná doba životnosti, protože se odvíjí od délky života majitele. Podle odborné způsobilosti zainteresované osoby rozlišujeme dva druhy živností, a to ohlašovací a koncesované. (27)

Následné dělení těchto druhů živností představuje tento obrázek:



Obrázek 4: Klasifikace živností [(27), vlastní zpracování]

2) Osobní společnosti

Osobní společnosti vlastní vždy alespoň dvě osoby. Pod titulem osobní společnosti se nachází dvě formy těchto firem, a to veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.) vystupuje jako právnická osoba, tudíž najdeme její výpis v obchodním rejstříku. Společníci ručí za závazky své společnosti celým svým majetkem, to znamená nikoli pouze jejich peněžitými a nepeněžitými vklady. Pokud uzavřená společenská smlouva nestanoví jinak, kdokoli ze společníků je statutárním orgánem.

V komanditní společnosti (k. s.) působí alespoň jeden komanditista a alespoň jeden komplementář. Rozdíl mezi těmito společníky je ve výši ručení za závazky společnosti. Komanditista ručí za závazky jen do výše svého vkladu, proto se nepodílejí na řízení firmy, ale provádí jen kontrolní činnost. Komplementář ručí celým svým majetkem, a proto jim náleží obchodní řízení společnosti. I tato společnost uzavírá společenskou smlouvu, která mimo jiné stanoví i rozdělení zisku. (27)

3) Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti se liší od osobních společností ve výši ručení za závazky společnosti. V těchto společnostech společníci ručí jen do výše svých vkladů ve společnosti, to je kapitálových vkladů (proto kapitálové společnosti).

Prvním ze dvou forem těchto společností je společnost s ručením omezeným (s. r. o.). Společnost je možné zakládat i jednou osobou, ať už fyzickou či právnickou. Ve společnosti existuje několik úrovní řízení. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel. Valná hromada může na základě společenské smlouvy ustanovit i dozorčí radu. Pořád ale jde o jednodušší založení i správu než u akciové společnosti, což je další forma kapitálové společnosti.

Základní jmění akciové společnosti (a. s.) je tvořeno akciemi, které nesou danou nominální hodnotu. Právě díky akciím dochází ke snadnému přesunu vlastnictví, což je jednou z výhod akciové společnosti. Dalším kladem je možnost soustředění kapitálu o velké hodnotě, a tím realizace investičně náročných projektů. Také životnost společnosti je

velkým kladem, kdy není nijak omezena, protože i když dojde k situaci, kdy zakladatelé vystoupí ze společnosti, není to překážkou dalšího fungování. Naopak záporům je náročnější založení, státní dozor, dvojí zdanění příjmů (zisk společnosti a dividendy akcionářů) a možný zájem akcionářů jen o jejich dividendy, nikoli prosperitu firmy obecně. Nejvyšším orgánem je opět valná hromada, která volí představenstvo, což je statutární orgán společnosti a dozorčí radu, která je nejvyšším kontrolním orgánem. Představenstvo dále volí generálního ředitele či vrcholové ředitele. Jak již bylo řečeno, akcie tvoří základní jmění společnosti. Akcie je „*cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti (především přijímat stanovy společnosti, volit představenstvo, resp. dozorčí radu, rozhodovat o rozdělení zisku aj.), podílet se na jejím zisku a v případě likvidace společnosti na likvidačním zůstatku*“. V České republice existuje několik druhů akcií, každá z nich má obsah stanoven zákonem. U nás je tedy možné potkat se s těmito druhy akcií:

- Se jmenovitou hodnotou – s uvedením hodnoty
- Podílové – bez uvedení jmenovité hodnoty (v České republice se nevyskytují)
- Kmenové – neboli společné akcie, tato forma převládá
- Prioritní – poskytují různá přednostní práva
- Zaměstnanecké – používají se k motivaci zaměstnanců
- Na jméno – jméno majitele uvedeno na akci i v seznamu majitelů akcií
- Na majitele – lehce převoditelné

Akcie je obchodovatelná na burzách v tržních cenách, to jsou ceny, které se nachází v kurzovním lístku burzy. (27)

4) Družstva

Družstvo je povětšinou zakládáno s nezištnými úmysly, to znamená kvůli užitku svých členů. Tato forma podnikání obsahuje charakteristiky osobních i akciových společností. Velmi patrný je rozdíl v počtu zakládajících členů, kdy družstvo potřebuje nejméně pět osob, respektive dvě osoby pokud jde o právnické osoby. V průběhu provozu je možné do společnosti vstupovat i vystupovat. Členové tvoří základní jmění svými vklady, jejichž výši upravuje zákon a družstvo, jakožto právnická osoba, ručí za své závazky ce-

lým svým majetkem (pokud neurčí statuty družstva jinak). V družstvu působí členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Představenstvo je stejně jako u akciové společnosti statutárním orgánem, avšak na členské schůzi má každý člen jen jeden hlas. (27)

5) Veřejné podniky

Pro veřejný, neboli státní podnik je typické, že jsou celé nebo zčásti ve vlastnictví státu či územně správního celku. Jejich činnost je tedy prospěšná obyvatelům daného státu. Jedná se například o sektor obrany a bezpečnosti státu, ochrany zdraví a životního prostředí, vzdělávání, budování infrastruktury a podobně. Z povahy těchto činností se dá vyčíst, že jde o neziskové organizace. Nicméně pro transformaci ekonomiky bývalých socialistických států (jako je i Česká republika) je charakteristické, že dochází k takzvané privatizaci, což je převádění státních aktivit do soukromého sektoru. Neziskové organizace mají formu:

- Rozpočtové – jak již název napovídá, jsou financovány z rozpočtů (obce nebo státní), kam odvádějí i své příjmy. Jsou to například školy, soudy, prokuratura a další.
- Příspěvkové – jsou částečně financovány z příjmů z vlastní činnosti a částečně z rozpočtu obce či státu. Jedná se o divadla, knihovny, galerie a podobně.
- Občanské – občanské organizace jsou závislé na schopnosti získávat dary a členské příspěvky. Příkladem jsou různé spolky, hnutí, kluby a svazy.
- Nadace – nadace je právnickou osobou, která získává zdroje od zakladatele či z poskytnutých darů a příspěvků. Jejich cílem je podpora obecně prospěšných cílů, a pro jejich dosahování jsou zakládány účelově. (27)

Společníci nebo hlavní akcionáři

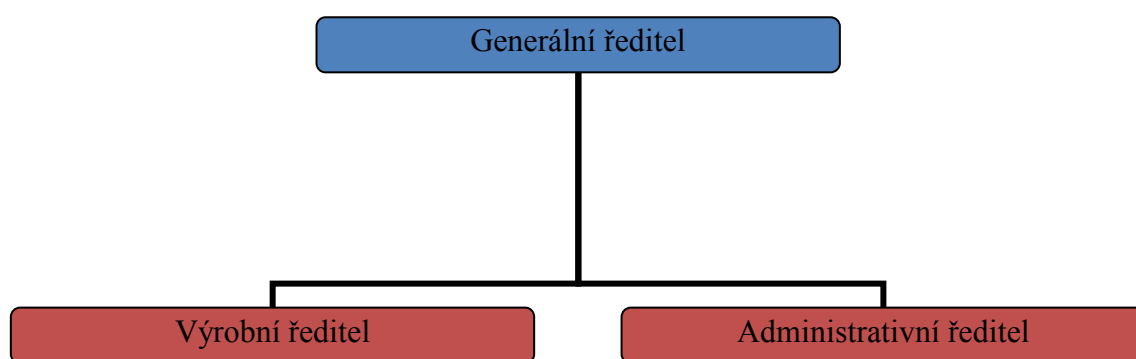
Zda se ve společnosti vyskytují společníci či akcionáři závisí na zvolené právní formě podnikání, které jsou popsány výše. Měli by zde být uvedeny všechny významné osoby ve firmě a jejich vztah ke společnosti, který se případně dokládá smluvními podmínkami. V této části se očekává identifikace těchto osob, jejich jména, výše vkladu či výše

podílu. U akciové společnosti by se zde měl také nacházet popis emitovaných akcií, to znamená jejich druh a množství. (8)

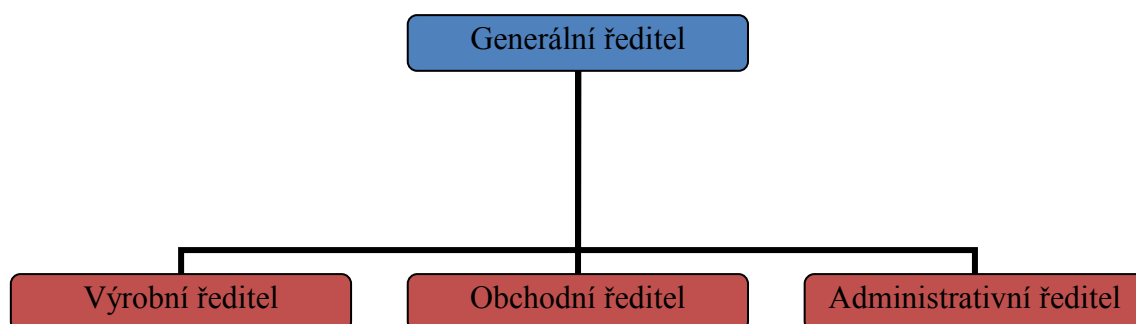
Pravomoci vedení

Pravomoci vedení opět vychází ze zvolené právní formy podnikání, navíc je v organizaci upraveno smluvně, společenskou smlouvou. Příkladem může být komanditní společnost. V této společnosti se očekává, že komplementář má na starost obchodní vedení firmy, kdežto komanditista vykonává kontrolní činnost.

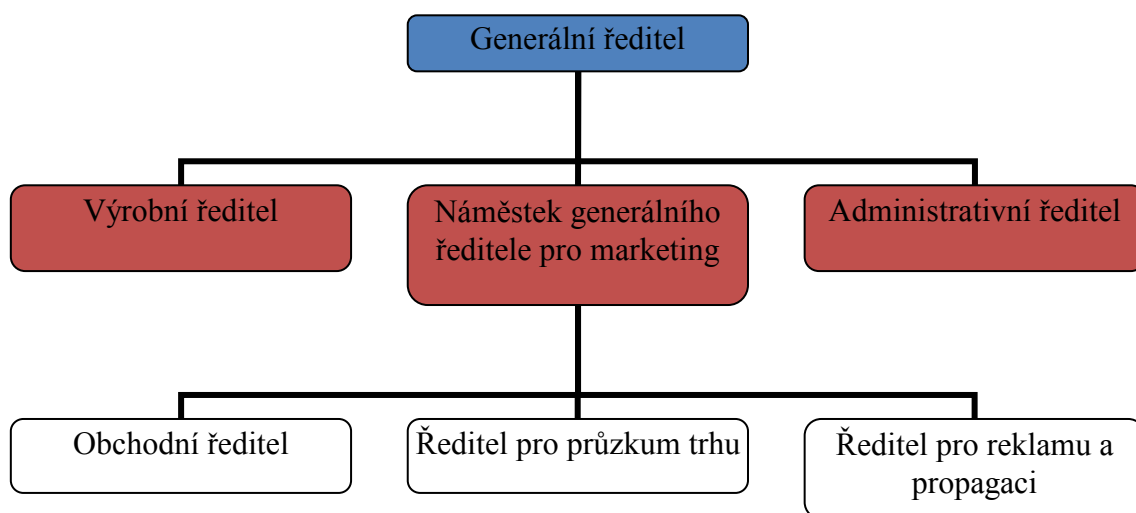
Pro srozumitelnější a dohledatelnější situace se znázorňují pravomoci pomocí schémat. Následuje několik příkladů schémat organizace podle činnosti podniku:



Obrázek 5: Výrobní orientace podniku [(8), vlastní zpracování]



Obrázek 6: Prodejní orientace podniku [(8), vlastní zpracování]



Obrázek 7: Marketingová orientace podniku [(8), vlastní zpracování]

Zakládající společnost by měla uvést dvě schémata. První schéma zobrazuje organizaci v prvotních počátcích jejího vývoje, kdežto druhé schéma by mělo znázorňovat společnost v pozdější době, kdy již budou všechny důležité funkce obsazeny. (31)

Průprava manažerského týmu

Vedoucí pracovníci mají potřebnou kvalifikaci již při dosazení do manažerské pozice, ovšem tato kvalifikace se musí neustále rozvíjet. Kvalifikací se rozumí nejen odborné vzdělání, ale také zručnost a dovednost. Společnost se snaží rozvíjet managerovy znalosti orientované na specifické požadavky jeho pozice. Rozvoj firemního vzdělávání je třeba plánovat a kvalifikace je obvykle předmětem externího podniku. Důležitou součástí rozvoje osobnosti manažera jsou jeho sociální dovednosti, čímž se myslí jejich schopnost jednat s lidmi v běžné konverzaci, při konfliktech, ale i schopnost motivovat zaměstnance. (27)

Úkoly a zodpovědnost členů vedení

Jaké má který manager úkoly a zodpovědnost je především dána opět volbou právní formy podniku čili jsou upraveny zákonnými normami či vnitřními stanovami společnosti. Z organizačního schématu lze potom jednoduše vyčíst systém podřízenosti a zodpovědnosti jednotlivých členů vedení. (8)

1.1.4.8 Hodnocení rizik

Pro začínající firmu je nezbytné, aby provedla analýzu možných rizik, které mohou podnik potkat. Nejčastěji to mohou být rizika v oblasti konkurence, **slabých stránek** marketingu, výroby, manažerského týmu nebo **technologického vývoje**. Po analýze je třeba rozpoznat zjištěná rizika a připravit si **alternativní strategie** pro každé objevené riziko. Pro investora je toto signál, že podnikatel počítá s možným ohrožením a je na tyto změny připraven. (10)

Hodnocení rizik vychází z neustálého zvažování možnosti poškození aktivit, která mohou být způsobena právě naplněním hrozby a zvažováním reálné pravděpodobnosti výskytu daných hrozeb. Při analýze možných rizik se může podnik potkat s riziky jako politickými, teritoriálními, ekonomickými (jako makroekonomická a mikroekonomická rizika), bezpečnostními, právními, ale také předvídatelnými i nepředvídatelnými či specifickými (například pojišťovací, manažerská, odbytová a další). Po analýze a tedy zjištění rizik, které mohou firmu ohrozit, přichází na řadu otázka, jak s rizikem naložit. Na základě charakteristiky daného rizika může být proveden transfer (přesunutí) nebo retence (zadržení), redukce (snížení) nebo úplné vyhnutí se riziku a také může být riziko pojištěno. Ať je již zvolen jakýkoli nástroj, měl by to být nejvýhodnější a nejméně nákladný způsob snížení či eliminace rizika. Následující tabulka podává základní doporučení pro použití nástrojů s ohledem na tvrdost (dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace) a pravděpodobnost výskytu rizika. (25)

Tabulka 7: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě
[(25), vlastní zpracování]

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

Kromě výše zmiňovaných metod lze riziko snížit například:

- Diverzifikací – rozložení rizika na co největší základnu (využíváno především při investování).

- Sdílením – rozdělení rizika mezi více účastníků podnikatelské činnosti (jde například o vytvoření holdingu, korporace, sdružení a tak dále).
- Získáním dodatečných informací – jedna z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu.
- Vytvářením rezerv – tvorba hmotných (materiálových) a finančních rezerv.
- Metodou síťové analýzy – výhodou je široké uplatnění v různých oblastech řízení.
- Prognózováním – předpověď, ke které je přidružena pravděpodobnost jejího výskytu. (25)

1.1.4.9 Finanční plán

Finanční plán může být nazýván jako nejdůležitější část podnikatelského záměru. Střetávají se zde představy a touhy podnikatele a realita podnikání. Jinak řečeno, finanční plán ověřuje reálnost plnění podnikatelského plánu a tuto reálnost představuje případnému investorovi. (71)

Investor se z finančního plánu dozvídá, kdy a kolik finančních prostředků firma přijímá, co se s nimi stane a kolik hotovosti zbude. Z krátkodobého hlediska podává informace pro kontrolu rozpočtu, čímž se zabráňuje případným problémům s nedostatkem hotovosti. Finanční plán by měl být sestavován alespoň na tři roky s tím, že první rok bude rozveden do jednotlivých měsíců v roce. (8)

Odhad výkazu příjmů a ztrát

Pro sestavení odhadu tohoto výkazu je třeba jako první stanovit měsíční tržby. Pro stanovení tohoto odhadu si podnikatel bere na pomoc například hodnocení průzkumu trhu, tržby v odvětví či takzvaný pokusný provoz. Obvykle se počítá s tím, že nově vznikající podnik nevykáže vysoké tržby v počátcích své činnosti. To závisí většinou na podstatě podnikání, kdy podniky orientující se na služby dosáhnou zisku obvykle dříve než výrobní podniky, které musí investovat do vývoje či strojů. Naopak náklady při zakládání podniku se mohou dostat do vyšších čísel. Tak jako tržby jsou zachycovány měsíčně, i výdaje jsou rozpočítávány do měsíců. Výdaje by také měli být pečlivě sledovány a po-

kud dojde k jejich výraznému zvýšení, je třeba zjistit důvod zvýšení a popřípadě provést adekvátní kroky pro zamezení dalšího růstu. Důvodem zvyšování výdajů může být i zvýšení počtu zaměstnanců (mzdové náklady), zvýšení pojistného, reprezentace na veletrzích či rozšíření skladovacích prostor. Tyto jednorázové výdaje by měly být ve výkazu vysvětleny pod čarou. Následuje možný příklad podoby výkazu příjmů a ztrát.

Tabulka 8: Odhad výkazu příjmů a ztrát [(8), vlastní zpracování]

	Měsíc			
Položka	I.	II	III.	
Prodej	100			
Náklady prodaného zboží	55			
Provozní zisk	45			
Provozní výdaje:				
Prodejní výdaje	7			
Inzerce	5			
Platy a mzdy	8			
Kancelářské zásoby	0,5			
Nájmy	2			
Veřejné služby	0,8			
Pojištění	1,6			
Daně	3			
Úroky	3,8			
Odpisy	6			
Různé	0,5			
Celkové provozní náklady	38,2			
Zisk/ztráta před zdaněním	6,8			
Daně	1,02			
Čistý zisk/ztráta	5,78			

Pro další roky sestavování výkazu se může použít procento tržeb. Výdaje, které jsou fixní (například odpisy, nájem, pojištění a podobně) lze jednoduše převést do dalšího roku. Ovšem náklady jako reklama, mzdy či daně je vhodné počítat vzhledem k jejich proměnlivosti jako procento očekávaných čistých tržeb. (8)

Odhad hotovostních toků

Výkaz hotovostních toků neboli cash flow, zaznamenává pohyb peněžních prostředků v podniku. Tyto peněžní prostředky jsou hotovostním výdajem či příjmem a jsou zaúčtovány až v jejich opravdové přijetí či vydání. To znamená, že i když podnik obdržel

fakturu od dodavatele, zaplatí mu například až za měsíc. Tento účetní případ se v cash flow objeví tedy až následující měsíc, nikoli při příjmu faktury. A právě pro situace jako je tato slouží výkaz hotovostních toků.

Odhad budoucích hotovostních toků je velmi náročný a opět by měl mít alespoň v prvním roce měsíční podobu. Podnikatel při sestavování může vycházet jen ze svých uvážlivých předpokladů. Cílem sestavování tohoto výkazu je udržet v podniku hotovost, která nebude výrazně ani chybět, ani přebývat, tedy výdaje se budou rovnat příjmům. Pokud už tato situace nastane, je třeba zvážit následující kroky. Ve scénáři, kdy dojde k přebytku finančních prostředků, podnikatel může tuto hotovost použít ke splátce případných dluhů či investovat do vysoce likvidních aktiv (které můžou následně sloužit jako rezerva pro nedostatek hotovosti). Když se ovšem stane, že výdaje společnosti přesáhnou příjmy, tedy dojde k nedostatku hotovosti, je podnikatel nucen převést prostředky z bankovního účtu, popřípadě sáhnout po úvěru. Samozřejmostí je během samotného podnikání tyto odhady kontrolovat a srovnávat se skutečností. (8)

Výkaz cash flow může být vyjádřen ve dvou formách, přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda se používá spíše u menších firem a také je charakteristická krátkodobostí. Následující dvě tabulky jsou obecným vzorcem pro vytvoření výkazu hotovostních toků. (81)

Tabulka 9: Cash flow přímou metodou [(91), vlastní zpracování]

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Příjmy za určité období
- Výdaje za určité období
Konečný stav peněžních prostředků

Tabulka 10: Cash flow nepřímou metodou [(101), vlastní zpracování]

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Zisk
+ Odpisy
+/- Jiné náklady
CF z provozní činnosti
- Přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií,..
CF z investiční činnosti
+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a další
CF z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků

Odhad bilance

Bilanci aktiv a pasiv neboli rozvahu sestavuje podnikatel pro přehled majetku a kapitálové struktury podniku. Rozšířenou podobou rozvahy je takzvaná T-forma. Levou část zaujímají aktiva společnosti (majetek) a pravá část patří pasivům (zdroje). Existují i jiné možnosti sestavení, ale v zásadě jde o to, aby se dalo z rozvahy zjistit, co podnik vlastní (struktura majetku), z jakých zdrojů byl majetek pořízen (struktura kapitálu) a jaká je jeho finanční situace (zadlužení, likvidnost a podobně). V začátku podnikání se sestavuje počáteční rozvaha a další rozvahou bývá většinou až konečná rozvaha na konci roku. Interval sestavování rozvahy je obvykle jeden rok, ale může se vyskytnout i mimořádná rozvaha sestavovaná při zvláštních situacích (kupříkladu při fúzi či likvidaci společnosti). T-formu rozvahy zobrazuje následující tabulka. (26)

Tabulka 11: Zjednodušená rozvaha [(27), vlastní zpracování]

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy
	Hospodářský výsledek
Oběžný majetek	Cizí zdroje
Peněžní prostředky	Rezervy
Pohledávky	Závazky
Bankovní účty	Bankovní úvěry
Přechodná aktiva	Přechodná pasiva
Náklady příštích období	Výdaje příštích období
Příjmy příštích období	Výnosy příštích období
Kurzové rozdíly aktivní	Kurzové rozdíly aktivní
Kurzové rozdíly pasivní	Kurzové rozdíly pasivní

Jedná se jen o zjednodušenou formu rozvahy, vyskytují se rozvahy srovnávající dvě období a rozvahy s úpravou dlouhodobého majetku o odpisy.

Zdroje a použití prostředků

Pro lepší orientaci ve využití čistého zisku může pomoci výkaz zdrojů a užití fondů. Jde vlastně o popis toho, co se dělo s čistým ziskem a jaký měly dopad pohyby hotovosti v podniku., zda došlo ke zvýšení aktiv či snížení zadluženosti. Zdroji mohou být prostředky vyplývající z provozu firmy, nové investice, dlouhodobé úvěry či prodej aktiv. (8)

1.1.4.10 Příloha

Přílohy slouží pro podložení a rozvinutí informací nacházející se v předešlých kapitolách podnikového plánu, kde by měl být i odkaz na ně. Podnikatel by zde měl zahrnout všechny relevantní smlouvy (nájemní, dodavatelské), ceníky (vlastní, dodavatelské, konkurenční), výpis z obchodního rejstříku, životopisy, výkresy a fotografie produktů, schéma výroby, mapa provozovny a okolí, výsledky průzkumů trhu a propagačních akcí, články z novin o produktu, výkaz zisku a ztrát, rozvaha a cash flow minulého období, reference, certifikáty a jiné. (8), (31)

1.2 Legislativní stránka podnikání

1.2.1 Legislativní požadavky při zahájení podnikání

Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání se řídí zákonem o živnostenském podnikání 455/1991 Sb. V České republice může živnost provozovat fyzická osoba, která je:

- Starší 18 let
- Způsobilá k právním úkonům
- Bezúhonná, pokud živnostenský zákon nestanoví jinak
- Splnila daňové povinnosti vůči státu

V případě právnické osoby musí tyto podmínky splňovat odpovědný zástupce.

Provozovat živnost je zakázáno osobě, jejíž majetek je v konkurzu a samozřejmě osoba, které byl uložen zákaz provozování živnosti.

Pro získání živnostenského listu je nutno se zaregistrovat u místně příslušného živnostenského úřadu. Na tomto úřadu je třeba nahlásit náležitosti, které se liší s fyzickou či právnickou osobou. U fyzické osoby jsou to například údaje o jméně a adrese živnostníka, jeho občanství, obchodní jméno, předmět a místo podnikání, výpis z rejstříku (maximálně 3měsíce starý), doklady o odborné způsobilosti a další. U právnické osoby jsou to kupříkladu obchodní jméno a právní forma, sídlo, statutární orgán, doklad o založení právnické osoby, výpis z obchodního rejstříku a další. Po ohlášení živnosti a zaplacení správního poplatku (který se pohybuje od 1 000 Kč do 20 000 Kč podle druhu živnosti) vydává živnostenský úřad živnostenský list. Všichni živnostníci jsou vedeni v živnostenském rejstříku, který je veřejně přístupný i skrze internet (www.rzp.cz) a zobrazuje základní údaje o osobě a také aktuální skutečnosti (například zda nemá osoba pozastavené provozování). Taktéž lze provádět z rejstříku výpisy a opisy. Živnostenské oprávnění zaniká v následujících situacích:

- Smrtí podnikatele
- Zánikem právnické osoby

- Uplynutím doby
- Výmazem zahraniční osoby z obchodního rejstříku
- Rozhodnutím živnostenského úřadu (26)

Přiložená tabulka ilustruje založení živnosti.

Tabulka 12: Postup při založení živnosti [(26), vlastní zpracování]

Druh živnosti		
volná	vázaná	koncesovaná
ohlášení na živnostenském úřadě, za splnění všeobecných podmínek	ohlášení na živnostenském úřadě, za splnění všeobecných podmínek	žádost o koncesovanou živnost, splnění všeobecných podmínek, odborné způsobilosti
↓	↓	↓
		do 60 dnů
		↓
↓	splnění odborné způsobilosti	rozhodnutí o žádosti o koncesi
	↓	↓
	do 15 dnů	do 15 dnů
↓	↓	↓
vystavení živnostenského listu	vystavení živnostenského listu	vystavení koncesní listiny

Obchodní společnost

Obchodní společnosti (v. o. s., k. s., s. r. o., a. s.) vychází z obchodního zákoníku, 513/1991 Sb., Obchodní zákoník. Nejkomplikovanější je založení akciové společnosti. Při založení je třeba sestavit zakladatelskou smlouvu (dva a více zakladatelů) nebo zakladatelskou listinu (jeden zakladatel, ale pouze právnická osoba), které obsahují:

- Obchodní jméno, sídlo, předmět podnikání
- Navrhovaný základní kapitál (2 mil. Kč nebo 20 mil. Kč)
- Počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu
- Upisované vklady jednotlivých zakladatelů
- Při nepeněžitém vkladu jeho způsob a výši ocenění

V případě založení společnosti na základě výzvy k upisování akcií, musí smlouva či listina obsahovat navíc další údaje (například určení správce vkladu a návrh stanov, atd.). Navíc, pokud jde o veřejnou emisi akcií, je třeba, aby Komise pro cenné papíry odsouhlasila prospekt cenného papíru. Akciová společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku (opět lze nahlédnout do výpisu společností na adrese www.justice.cz). (26)

Co se týká založení ostatních obchodních společností, jejich postup vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 13: Postup při založení společností [(26), vlastní zpracování]

Postup		v. o. s.	k. s.	s. r. o.
1	Sepsání společenské smlouvy a její podpis všemi společníky. Smlouvu a pravost podpisů je nezbytné notářsky ověřit.	✓	✓	✓
2	Základní kapitál. Společníci skládají na peněžní účet příslušnou částku. V případě nepeněžního vkladu je třeba ocenění soudním znalcem a převedení do majetku společnosti.			✓
3	Žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a doklad odborné způsobilosti.	✓	✓	✓
4	Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad (dle místa provozovny).	✓	✓	✓
5	Žádost o registraci do obchodního rejstříku.	✓	✓	

1.2.2 Podnikatelské instituce

Některé tyto instituce jsou vedené v obchodním rejstříku, některé jsou registrovány u ministerstva vnitra. Jejich cílem je „*podílet se na nepřetržitém zlepšování podmínek pro podnikání a na rozvoji zahraničního obchodu, jak je tomu ve vyspělých zemích*“. Přesněji jde o ochranu oprávněných zájmů podnikatel, poskytování profesionálního servisu nebo třeba i ovlivňování důležitých kroků státu v hospodářské oblasti. Vyzdvihnout můžeme například Hospodářskou komoru ČR, jakožto reprezentanta obecných a strategických zájmů podnikatelské komunity. (113)

Tyto podnikatelské instituce mohou mít různé formy a některé z nich jsou znázorněné následujícím přehledem.

Tabulka 14: Přehled podnikatelských institucí [(123), *vlastní zpracování*]

Podnikatelské instituce	
Profesní komory	Komora daňových poradců ČR, Profesní komora sociálních pracovníků ČR, Česká komora architektů, Komora auditorů České republiky, Česká advokátní komora, Česká lékařská komora
Všeobecné komory	Hospodářská komora ČR, Agrární komora ČR
Živnostenská společenstva	Asociace výrobců a prodejců zbraní a střeliva, Cech instalatérů ČR, Komora detektivních služeb, Svaz pekařů a cukrářů ČR, Sdružení automobilového průmyslu, Společenstvo kominíků ČR, a další.
Oborové svazy	Svaz průmyslu a dopravy ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů.
Sdružení podnikatelských subjektů	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky, Asociace podnikatelek a manažerek, Národní asociace pro rozvoj podnikání, Sdružení podnikatelů ČR.
Družstva podnikatelů	Svaz českých a moravských výrobních družstev, Svaz zemědělských družstev a společností.

1.2.3 Podpůrné instituce

Tyto instituce pomáhají podnikatelům reagovat na vývoj ekonomiky a s tím spojené změny. Služby jsou dostupné a cenově nenáročné, v některých případech i bezplatné. V České republice byl dokonce vydán zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, který se týká právě těchto organizací. Stát je zároveň zřizovatelem některých těchto institucí, například:

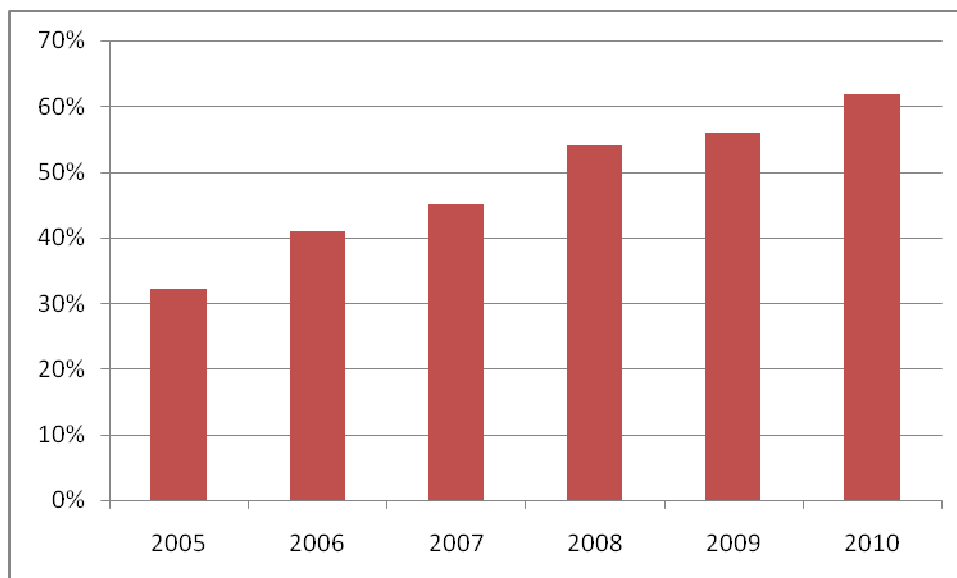
- Agentura pro podporu podnikání a investic
- CzechInvest
- CzechTrade
- Design Centrum
- Českomoravská záruční a rozvojová banka (133)

1.3 Online prodej

V dnešní počítačové době si jistě nedokáže nikdo představit strávit delší dobu bez přístupu k internetu. Ať již jde jen o přečtení e-mailů, elektronických novin či připojení se na čím dál více populární sociální sítě (jako Facebook či ICQ).

S tímto souvisí i nezbytnost prezentace společností na internetu. A nejen jejich prezentace, zákazník zde může najít i katalog produktů, v lepším případě firma provozuje i e-shop. E-shop je elektronická forma kamenných obchodů, kterou upřednostňuje čím dál více zákazníků, protože zde mají možnost zboží koupit většinou za příznivější ceny a navíc tyto ceny mohou okamžitě porovnat s konkurencí. (32)

O neustále se zvyšujícím počtu uživatelů internetu se čtenář může přesvědčit z následujících údajů, kdy od roku 2005 stoupl počet uživatelů téměř dvojnásobně.



Graf 1: Počet uživatelů internetu v České republice [(6), vlastní zpracování]

V poslední době vznikají i firmy, které nabízejí vytvoření online obchodu takzvaně na klíč neboli ready made společnosti. Principem je předání již kompletně hotových webových stránek novému majiteli, který si obchod vybere například z již vytvořených šablon. Společnost pak dále zajišťuje i technickou podporu a další služby. Základní ceny za hotový e-shop se pohybují od cca 15 000 Kč.

1.3.1 Postup při zakládání e-shopu

Během zakládání internetového obchodu by měl podnikatel projít skrze těchto pět základních kroků:

1) Plánování

V této fázi je třeba zklidnit počáteční nadšení a racionálně uvažovat a zhodnotit například právě kroky, které má podnikatel před sebou, zvážit rizika a stanovit si cíle. Během plánování je třeba odpovědět na několik otázek, kupříkladu čeho chce dosáhnout, jsem připraven se zavázat, mám v záloze další plán, čím se tento e-shop odlišuje od ostatních a mnoho dalších.

2) Příprava

V této fázi je vhodné použít tužku a papír a sepsat a nakreslit si podobu online obchodu, takzvanou site map. První verze samozřejmě nebude odpovídat konečné. Jakmile si podnikatel ujasní, jaký chce mít e-shop, je na řadě zvážení finančních možností. Je třeba si vybrat webového designéra či asistenci reklamní agentury.

3) Vývoj

Je třeba předat vybrané společnosti zadání e-shopu, tudíž podnikatel musí mít již vše rozmyšleno. Po vytvoření stránek je třeba vše a důkladně otestovat, aby nedocházelo k nepříjemným chybám.

4) Provedení

Tato fáze začíná, jak je vše zkontrolováno a web stránka je připravena přijmout objednávku. Nicméně i během provozu se vyskytují chyby, které zprvu nemusí provozovatel odhalit a dozví se o nich až prostřednictvím rozhořčených zákazníků. Potom se podnikatel vrátí k fázi plánování a srovná, zda plán odpovídá skutečnosti a popřípadě zahájí opravné kroky. Taktéž je třeba sledovat konkurenční stránky a jejich změny. K tomu může podnikatel pro ušetření času opět využít počítačového programu, který mu ohlásí jakoukoli změnu.

5) Aktualizace

Vzhledem k velmi rychlému technologickému vývoji, se svět internetu mění každý den. Jsou vyvíjeny nové technologie, na trh vstupují noví konkurenti, zvyky a požadavky zákazníků se mění. Pokud chce zůstat podnikatel konkurenceschopný, musí se těmto změnám přizpůsobovat. Držet krok je polovina úspěchu. (4)

1.3.2 Výhody a nevýhody internetového obchodu

Při srovnání výhod a nevýhod e-shopu lze zjistit, že výhody převládají. A není se čemu divit, následující souhrn nám některé tyto charakteristiky přiblíží.

Výhody

- ✓ Celosvětová dostupnost
- ✓ Snadno nalezitelné
- ✓ Interaktivní
- ✓ Snadná a rychlá aktualizace
- ✓ Jednoduché ovládání
- ✓ Rychlá komunikace
- ✓ Snadná orientace
- ✓ Přímý prodej
- ✓ Nízká cena

Nevýhody

- Přístup k internetu není 100 %
- Zejména starší generace neumí nebo odmítá zacházet s počítačem
- Zobrazení u zákazníka – záleží například na monitoru či softwarové vybavenosti
- Mezinárodní konkurence
- Stránky musí být aktualizované, kvalitní, přístupné a použitelné (9)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Pro zjištění současné situace na trhu použiji dotazníku, jehož úplná verze se nachází v příloze III. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, z toho 4 otázky jsou geografického charakteru.

Samotnému dotazníkovému šetření předcházela takzvaná testovací verze. Testovací dotazník byl předložen čtyřma osobám pro posouzení logického hlediska a zjištění času potřebného k přečtení a vyplnění celého dotazníku. Osoby neměly během vyplňování žádnou otázku a dosáhly průměrného času 2 minuty a 39 sekund, proto jsem pro respondenty stanovila dobu na 3 minuty.

Dotazníkové data byly sbírány dvěma způsoby. Osobním dotazováním a vyplňováním dotazníků skrze internet. Osobní dotazování probíhalo na ulici Česká a Joštova. Následující obrázek zobrazuje mapu, kde probíhalo šetření. Červená šipka ukazuje na přesné místo. Rozhovor probíhal tak, že jako první byla položena otázka, zda osoba někdy nakoupila na internetu, poté byl představen obchod Obrazovice a až následně byly položeny vyhodnocené otázky. Celkem bylo tímto způsobem získáno 93 dotazníků.



Obrázek 8: Brno, ulice Česká a Joštova republika [(146), vlastní zpracování]

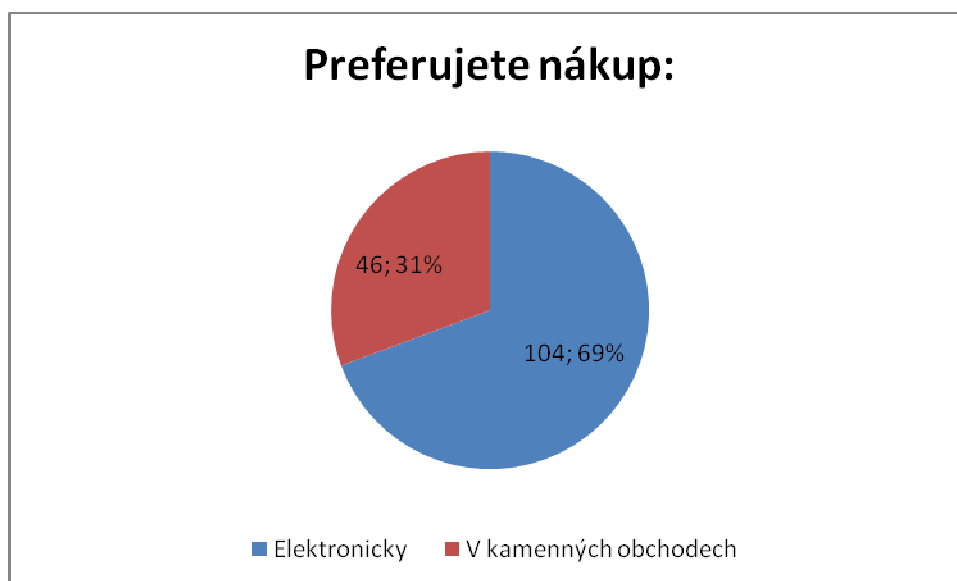
Druhá část dotazníků s počtem 57 respondentů byla provedena pomocí internetu, přesněji skrze doménu oursurvey.biz. Tato doména dovoluje vytvoření vlastních dotazníků a jejich následnou distribuci prostřednictvím internetu. Tyto elektronické dotazníky jsem dále šířila skrze sociální síť Facebook. Obrázek níže uvádí ukázkou zobrazení dotazníků na použité doméně.

Vyplněné jednotlivé dotazníky   0 50	
Respondenti/otázky	Odpověď
Respondent 1:	
Preferujete nákup:	Elektronicky
Preferujete nákup:	V domácích elektronických obchodech
Chtěný produkt nejčastěji vyhledáváte na internetu:	Pomocí vyhledávače (google, seznam,...)
Jaké jsou Vaše zkušenosti s nákupem přes internet?	Jsem spíše spokojená(ý)
Ve kterém z těchto intervalů se vidíte při četnosti elektronického nákupu?	Alespoň jednou za 6 měsíců
Jaký objem nákupů předpokládáte do budoucna?	Stejný jako nyní
Co by Vás nejvíce motivovalo k častějšímu elektronickému nákupu?	Úspora času
Využil(a) byste našich služeb?	Ano - jako dárek (pro rodinu, přátele, firemní partnery,...)

Obrázek 9: Zobrazení dotazníků na doméně oursurvey.biz [(23), vlastní zpracování]

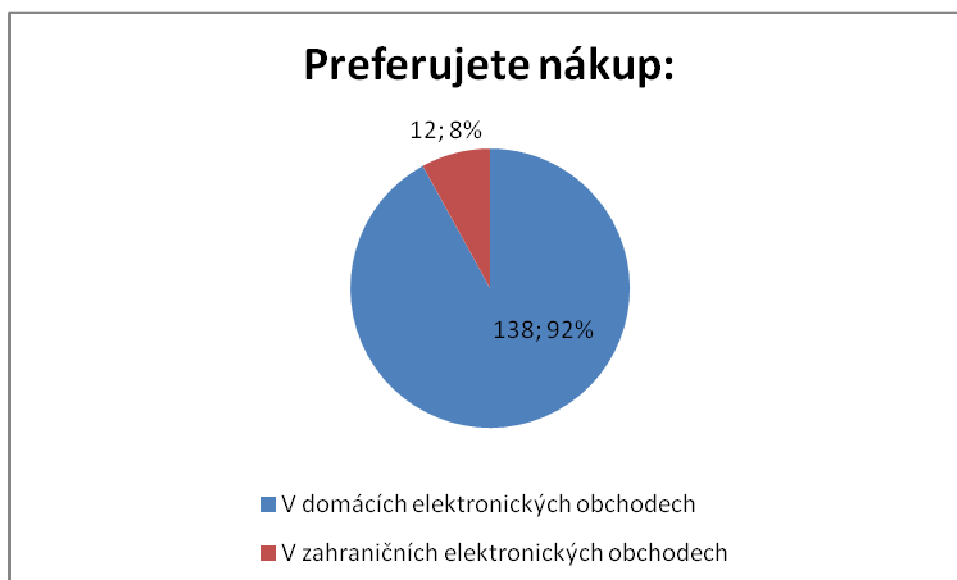
Nyní se dostáváme ke chronologickému vyhodnocení samotných otázek.

První otázkou bylo, zda dotazovaný dává přednost nakupování v kamenných obchodech nebo přes internet. Více než dvě třetiny dotazovaných odpověděli, že raději využívají internetu, což dává dobrý základ internetovému obchodování.



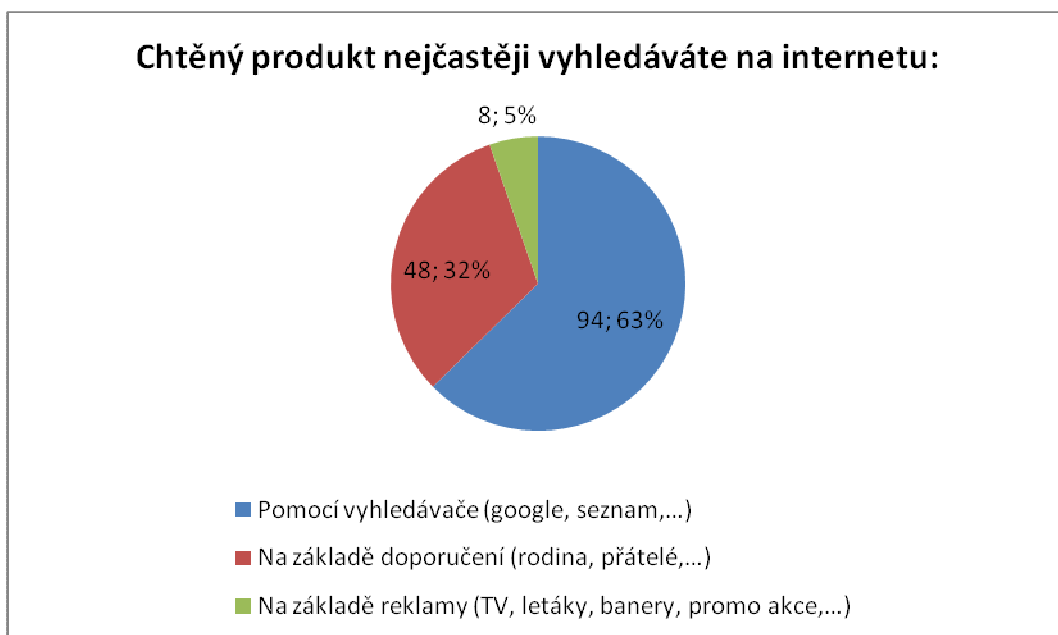
Graf 2: Preference nákupu [vlastní zpracování]

Výsledek druhé otázky byl předpokládaný. Na otázku zda respondent preferuje domácí nebo zahraniční internetové obchody, převážná většina se držela domácí scény. Přesněji to bylo 92 % odpovědí.



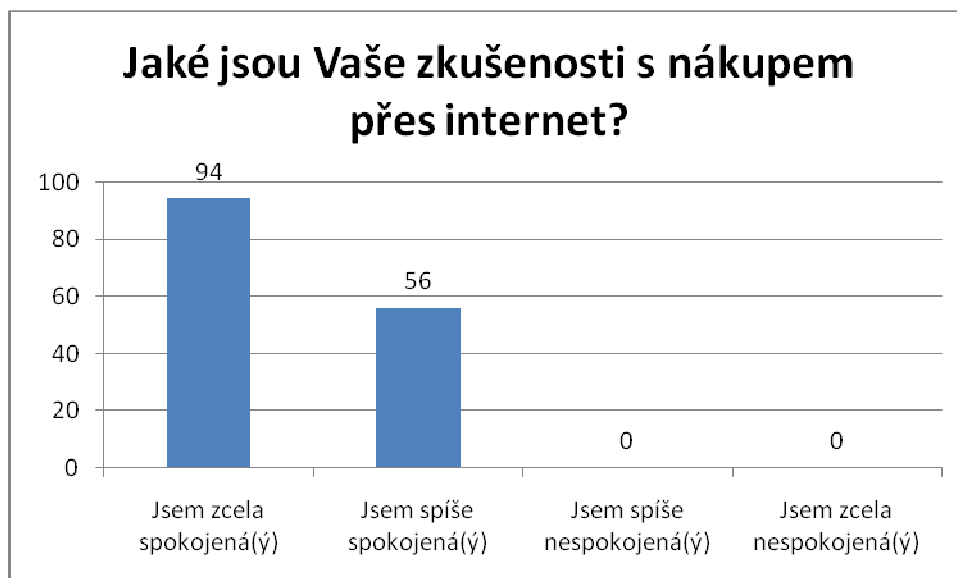
Graf 3: Preference nákupu [vlastní zpracování]

Účelem třetí otázky bylo zjistit, jakým způsobem zákazník vyhledává zboží na internetu, aby bylo možné udělat si představu například o tom, zda je efektivnější financovat reklamu nebo copywriting. Z nabízených možností vítězně vyšel vyhledávač s 94 odpověďmi, to znamená google, seznam, bing, yahoo a další. Téměř o polovinu méně respondentů měla odpověď „na základě doporučení“. A až jako třetí zůstala reklama. Vychází se tedy v první řadě upravit stránky tak, aby byly na prvních místech nejčastěji vyhledávaných slov a poté se zaměřit na naprostou spokojenost zákazníků, aby dále šířili dobré jméno obchodu.



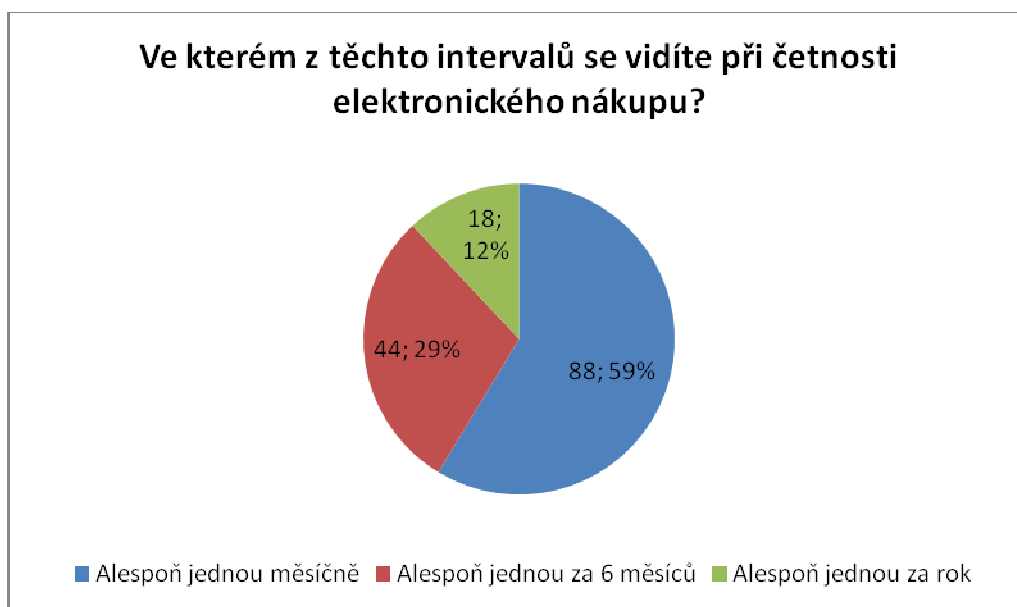
Graf 4: Vyhledávání produktů na internetu [vlastní zpracování]

Další otázkou jsem se zajímala o spokojenost zákazníků při nákupu na internetu. Velmi pozitivním výsledkem je, že ani jeden ze 150 dotazovaných neměl špatnou zkušenost s tímto způsobem nakupování. Odpovědi tedy byly „jsem zcela spokojená(ý)“ (tyto převažovaly) nebo „jsem spíše spokojená(ý)“.



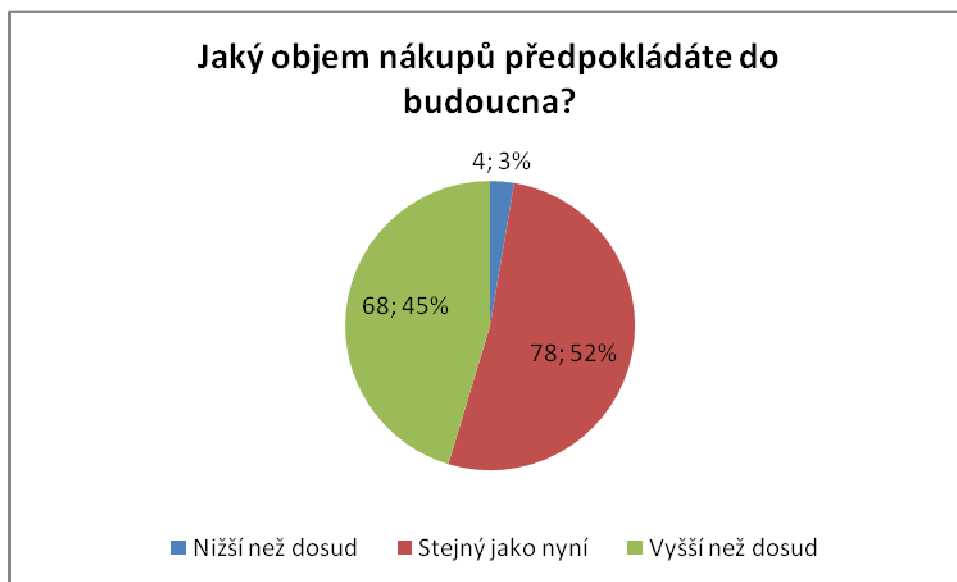
Graf 5: Zkušenosti zákazníků s nákupem přes internet [vlastní zpracování]

Tato otázka vypovídá o četnosti nákupů přes internet. Znovu mohou být odpovědi rozděleny do třetin. Téměř dvě třetiny odpovědí patří do skupiny alespoň jednoho elektronického nákupu měsíčně, což je opět pozitivní pro internetové obchody. Druhé místo zabírá odpověď s nákupem alespoň jednoho nákupu za půl roku a poslední místo je jeden internetový nákup za celý rok.



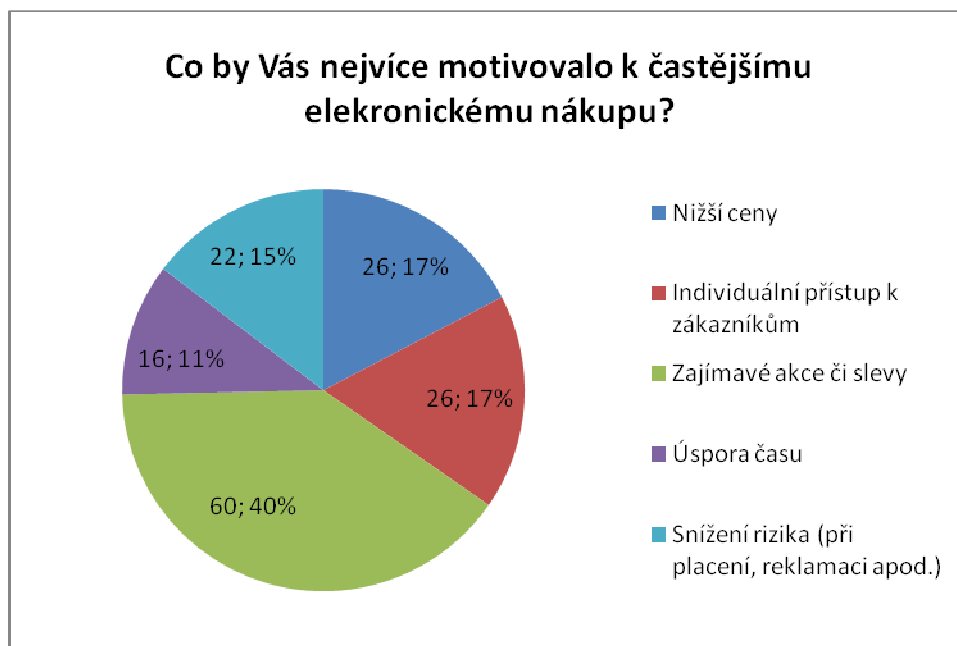
Graf 6: Četnost internetového nákupu [vlastní zpracování]

Cílem následujícího grafu je zjistit možný budoucí vývoj elektronických nákupů. Více jak polovina respondentů zvolila pro nás pozitivní odpověď, a to, že předpokládají vyšší nákupy. Druhá velká část odpovědí vypovídá o stejné hladině nákupů a jen čtyři odpovědi značily nižší budoucí nákup. Zajímavostí je, že ani jeden respondent, který zvolil v první otázce elektronické nakupování, neuvedl v této otázce „nižší než dosud“.



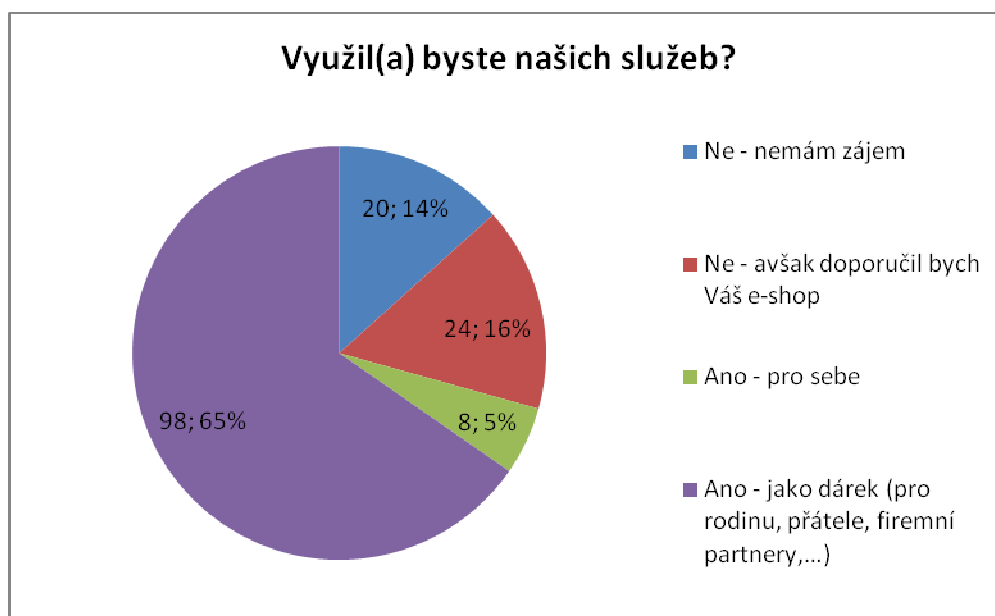
Graf 7: Objem budoucích elektronických nákupů [vlastní zpracování]

Důležitou marketingovou otázkou je otázka sedmá – motivace k častějším nákupům. Nejvíce by zákazníci povzbudily k nákupu zajímavé akce či slevy. Druhé a třetí místo zabírá se stejným počtem odpovědí „nižší ceny“ a „individuální přístup“. Je zajímavé, že právě cenová politika je na stejné úrovni jako přístup k zákazníkům. Naproti tomu očekávání nenaplnila skupina „úspory času“, která se umístila s 11 % až na posledním místě.



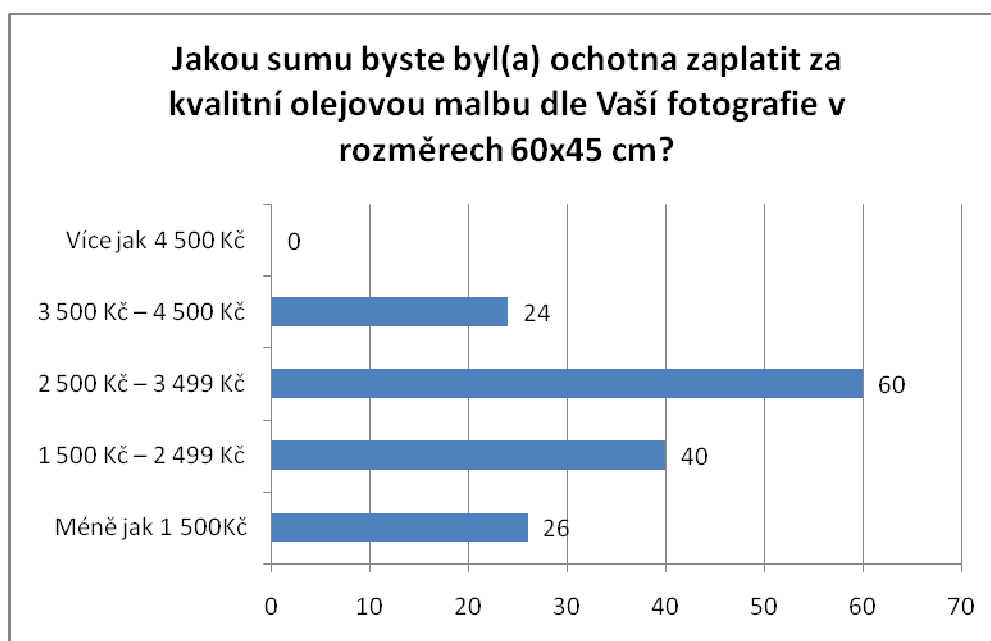
Graf 8: Motivace k častějším nákupům [vlastní zpracování]

Poslední dvě otázky jsou specifičtější. Otázky se dotazují, zda by respondenti využili služeb Obrazovic. Odpovědi jsou velmi lichotivé, 70 % procent dotazovaných odpovědělo kladně. Z toho ale jen 5 % by využilo tuto službu pro sebe. Zbývá 30 % na odpověď ne, nicméně více jak polovina dotazovaných by Obrazovice doporučila.



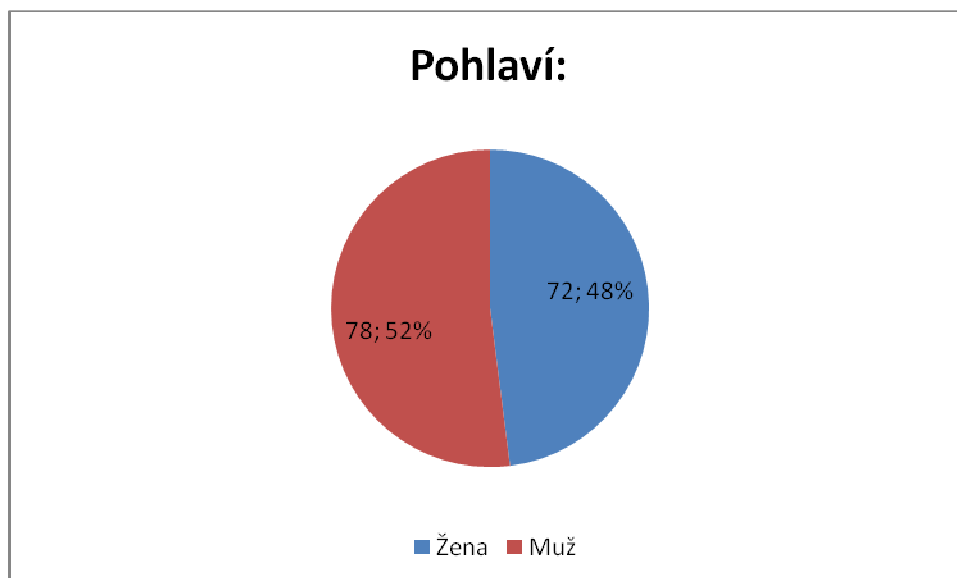
Graf 9: Využití služeb Obrazovic [vlastní zpracování]

Velmi důležitá otázka je právě tato následující. Prostřednictvím ní otázky se přímo dotazují na ochotu zaplatit za vybraný produkt. Jedná se o olejovou malbu s rozměry rozvřených novin. V ceníku je tento produkt oceněn na čtyři tisíce korun, můžeme si tedy udělat obrázek o představě zákazníků. Nejvíce, tedy šedesátka respondentů by zaplatila 2 500 Kč – 3 499 Kč, což je pod skutečnou cenovou úrovní. Ani na druhém a třetím místě se neumístil požadovaný interval zahrnující čtyři tisíce korun. Až čtvrté místo s 24 odpověďmi zaujímá ceníkovou částku. Dokonce nad 4 500 Kč by nikdo za malbu nezaplatil.



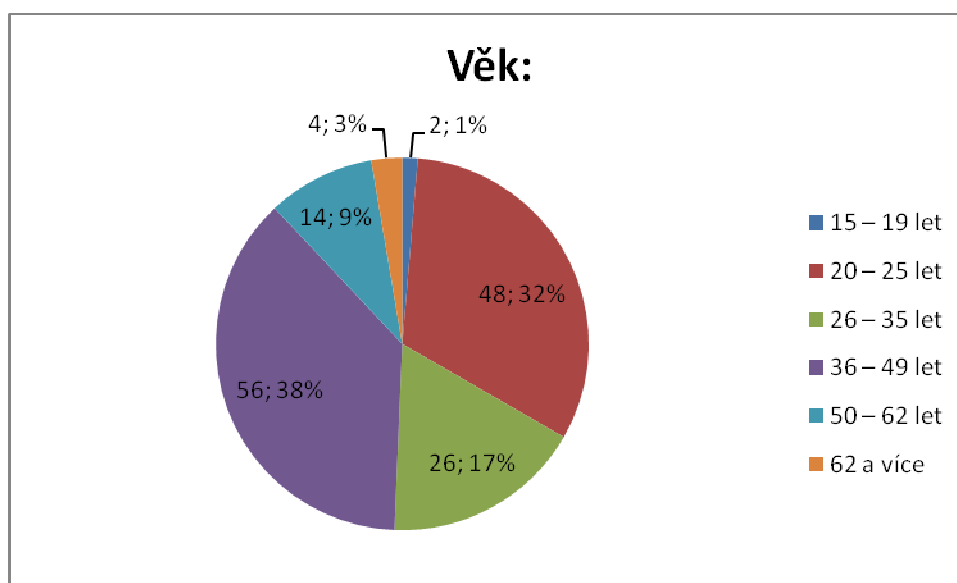
Graf 10: Ochota zaplatit za daný produkt [*vlastní zpracování*]

Čtyři následující otázky jsou geografického rázu. V první řadě se dotazují na pohlaví respondenta. Z grafu můžeme vidět, že ženy i muži jsou si víceméně rovni. Zajímavostí může být, že ani jeden muž by služeb nevyužil pro sebe, ale pro rodinu, známé, a podobně.



Graf 11: Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Ve věkové struktuře převládaly osoby hlavně ve dvou intervalech. Jsou to lidé ve věku 36 – 49 let a následně 20 – 25 let. Co musím zdůraznit, je sice malá skupina, ale 4 respondenti nakupující přes internet byli důchodového věku, což je třeba ocenit.



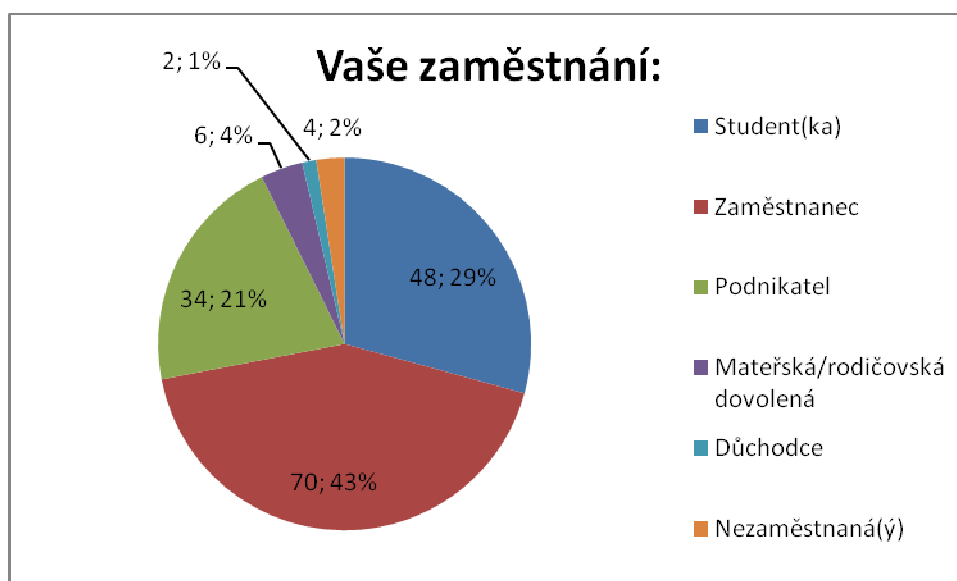
Graf 12: Věkové rozpětí [vlastní zpracování]

Taktéž mě zajímalo dosažené vzdělání respondentů. V odpovědích se nejčastěji vyskytovalo středoškolské vzdělání s maturitou, poté magisterské a bakalářské. Jen velmi malou část zabíralo základní vzdělání a středoškolské bez maturity.



Graf 13: Respondentovo dosažené vzdělání [vlastní zpracování]

Dostáváme se k poslední otázce dotazníku, a to k zaměstnání respondentů. V této otázce bylo samozřejmě možné vybrat z více odpovědí. Nejčastěji se jednalo o zaměstnanecký poměr, poté to byli studenti a jako třetí podnikatelé.



Graf 14: Zaměstnání respondentů [vlastní zpracování]

3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO MALOU FIRMU

3.1 Představení myšlenky

Dlouho mi trvalo, než jsem si ujasnila, jak začít. Nakonec jsem se rozhodla pro popis firmy úplně od začátku, tedy od nápadu, který dal vzniku doméně Obrazovce.cz.

Nápad vznikl úplnou náhodou, kdy snoubenec dostal jako vánoční dárek obrázek, který namalovala jeho maminka tužkou podle fotografie. Velmi ho to potěšilo, a nedlouho poté vyvstala otázka, proč by takový dárek nemohl těšit i ostatní osoby. Tato otázka se pak stala základním kamenem pro budování tohoto businessu založeném na originalitě produktu.

A o co tedy přesně jde. Tato společnost nabízí kresbu a malování obrazů podle fotografie, kterou dodá zákazník. Kresba, respektive malba může být provedena tužkou, olejovými, akrylovými nebo akvarelovými barvami. Zákazník si samozřejmě může ze stylu malby či kresby vybrat a zároveň zadat velikost obrazu. Služba je založena na úplné spokojenosti zákazníka, proto za dílo zaplatí až po obdržení fotografie hotového díla. Po schválení je mu obratem jeho zakázka zaslána.

Společnost spolupracuje s vybranými umělci z Fakulty výtvarných umění VUT, kteří jsou pečlivě vybíráni pro jejich schopnosti. Tito malíři jsou jedinými zaměstnanci. Jako zakladatel a majitel domény vystupuje Zdeněk Soukup.

3.2 Představení podnikatelského plánu

Na základě teoretické části bude podnikatelský plán rozdělen do deseti částí, které budou obsahovat informace o společnosti a jejím okolí. **Tyto informace jsou buď již aktuální, nebo jsou ve stádiu mého návrhu společnosti.**

3.2.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat základní údaje podnikatelského plánu. V případě naší společnosti by vypadala takto:

Podnikatelský plán - založení internetového obchodu

www.obrazovice.cz

Odpovědný činitel: Zdeněk Soukup, tel.: +420 724 390 819

Sídlo: Rudy Kubíčka 989, 686 05 Uherské Hradiště

Podnikání na doméně probíhá na základě živnostenského listu majitele, Zdeňka Soukupa. Obsahem služby je poskytování kreseb a maleb podle zákaznickovy fotografie. Data, která jsou uvedena dále v textu, se považují za důvěrné.

3.2.2 Exekutivní souhrn

Podstatou nabízené služby je kreslení či malování díla podle zákaznickovy fotografie či jeho přání. Majitelem a tedy řídící osobou je jen jedna osoba, živnostník. Elektronický obchod je typický pro nízké počáteční náklady, protože není třeba mít k dispozici kanceláře či více zaměstnanců. Nápad vzniku domény Obrazovice.cz je originální, v internetovém prostředí jsem nenašla srovnatelné konkurence. Konkurence provozuje většinou tisk na plátno, nikoli pravé malování. Jelikož se jedná o internetový obchod, i reklama probíhá většinou přes internet, čímž dochází k úspoře nákladů na propagaci. Ceny jsou nastavené tak, aby pokryly vzniklé náklady a zároveň uspěly v konkurenčním prostředí. Nicméně bohužel v internetovém prostředí je jednoduché okopírovat nápad, proto je třeba neustále kontrolovat situaci na trhu. Zisk velkých rozměrů zde sice není čekán, ale pozitivem může být dosažení zisku již během prvních měsíců podnikání.

3.2.3 Analýza odvětví

Prvním krokem k analýze konkurence je provedení SWOT analýzy, na jejímž základě by měla být provedena maximalizace silných stránek a příležitostí a minimalizace slabých stránek a hrozeb.

Tabulka 15: SWOT analýza [vlastní zpracování]

Interní okolí	Silné stránky	Slabé stránky
	Nízké počáteční náklady	Fluktuace zaměstnanců
	Jednoduché obstarání pracovních sil	Nezkušenost majitele
	Kvalitní IT podpora	Chybějící historie
	Dobré postavení na trhu	
	Pozitivní vnímání značky	
	Unikátní způsob nabídky	
Externí okolí	Příležitosti	Hrozby
	Opakované prodeje současným zákazníkům	Vstup nebo posílení konkurence
	Využití nedostatků konkurence	Odchod důležitých umělců
	Vstup na mezinárodní trh	Nedostatečná ochrana duševního vlastnictví
	Přetáhnutí/spolupráce umělců od konkurence	Fluktuace zakázek
	Rozvoj internetového nakupování	

Jakožto internetový obchod provozovaný skrze živnostenské oprávnění, vzniklé počáteční náklady jsou nízké. Také není problém najít a nadchnout umělce pro tento druh obchodování. Jelikož majitel je IT specialista, dostává se obchodu kvalitní a levná péče. Obchod také zaujímá výborné výchozí postavení na trhu. S tím souvisí i unikátní způsob nabídky produktu, protože žádný z konkurentů nemá takto propracovaný web.

Na druhou stranu jde o novou webovou stránku, tudíž se zatím nemůže pochlubit žádnými historickými údaji. Nezkušenost majitele v ekonomice a managementu je třeba dohnat. A fluktuace zaměstnanců je slabou stránkou, protože se nejedná o zaměstnance v pravém slova smyslu. Umělci na každou zakázku podepisují pracovní smlouvu o dílo, a tudíž se může stát, že další smlouvu už jednoduše nepodepíší.

Příležitost se může naskytnout v opakovaném prodeji současným zákazníkům. To podmiňuje zákazníka si hýčkat. Také by Obrazovice mohly využít nedostatků konkurence, a to především v IT stránce obchodu. S konkurencí nicméně mohou Obrazovice i spolupracovat. Vstup na trh za hranicemi České republiky je sice v delším horizontu budouc-

nosti, nicméně navrhovala bych se již teď zaměřit na slovenský a polský trh. Velkou příležitostí, která je i statisticky podložena, je rozvoj elektronického nakupování.

Bohužel se ale díky tomuto rozmachu internetu může najít nový konkurent. Ten může pro změnu odloudit klíčové umělce Obrazovicím. Také se může stát, že konkurence díky nedostatečné ochraně duševního vlastnictví přijde o know-how, popřípadě může dojít i k poškození jména Obrazovic. Poslední, ovšem neméně důležitou, je hrozba fluktuace objednávek. Problém může nastat, když bude nedostatek objednávek, ale i přebytek, a malíři nebudou stíhat.

Dalším prostředkem k analýze makroekonomického prostředí je **PEST analýza**.

Tabulka 16: PEST analýza [vlastní zpracování]

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Daně	Ekonomický růst
Živnostenský zákon	Měnová politika
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Pracovní právo	Inflace
	Ekonomická sezónnost
Sociální a demografické faktory	Technické a technologické faktory
Rozdělení příjmů	Nové objevy a vývoj
Změny životního stylu	Rychlost přenosu technologie
Postoj k umění	Technologická zastaralost
Móda	Změny v materiálových vědách
Životní podmínky	Dopad změn v IT

Z politických a legislativních faktorů může Obrazovice ovlivnit změna daní a změna živnostenského zákona. Ochranou spotřebitele se rozumí například situace, kdy po internetu koupené zboží může zákazník do 14 dnů vrátit. Ale tato skutečnost neplatí u zakázkové výroby, kam patří i Obrazovice. Také změna pracovního práva může Obrazovice zasáhnout, a to například přepracováním pracovních smluv.

U ekonomických faktorů sleduji hlavně růst, respektive pokles. Protože můžeme počítat se zákonitostí, že čím větší růst, tím „bohatší“ bude obyvatelstvo a tím větší bude sklon k útratám. V současné době měnová politika slibuje přijetí eura. Znamenalo by to pře-

počítat současné ceny v korunách na eura. Devizové kurzy budou Obrazovici zajímat v případě expanze na zahraniční trhy (pokud dříve nebude zavedeno euro). Taktéž inflace může vést ke změně cen, většinou k navýšení. Ekonomickou sezónností mám na mysli například zvýšený počet zakázek v období Vánoc.

Další faktory jsou sociální a demografické. Zde je třeba si uvědomit, že i když má osoba zajištěný dostatečný příjem, může tento příjem rozdělit do jiných potřeb než Obrazovicím, například raději do sportovních aktivit než na kulturu. Také může nastat situace, kdy osoba změní svůj životní styl (například vlivem nového okolí přátel) a projeví zájem o nakupování na internetu nebo přímo nalezne zalíbení v obrazech. Tato skutečnost může ale bohužel fungovat i opačně. S tímto souvisí i postoj k obrazům, respektive umění obecně. Obrazy mohou být i módním doplňkem a také samozřejmě závisí na životních podmínkách případných zákazníků.

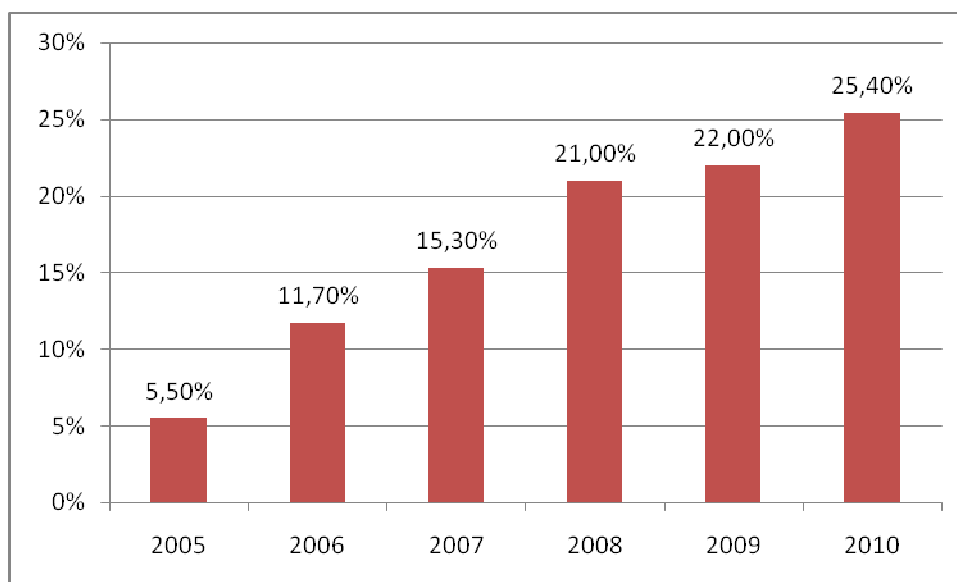
V technologických faktorech se setkáváme s obsáhlým pojmem objevy a vývoj. S tímto souvisí prakticky všechny ostatní skutečnosti. Vlivem vývoje může dojít ke vzniku nových barev používaných na malbu obrazů (příkladem mohou být nové akrylové barvy). V IT prostředí dochází ke změnám neustále. Je proto velmi nutné sledovat nové produkty související s internetovým obchodováním, jako například nový způsob plateb a podobně.

Pomocí **Porterovy analýzy** definuji pět faktorů ovlivňujících podnikání. Jako první se podívám na konkurenční rivalitu. Naštěstí pro Obrazovici konkurenční síla je velmi malá. Žádný z konkurentů nenabízí stejné služby ve stejné nebo vyšší kvalitě co se týče prezentace webových stránek. Další silou je ale možnost vstupu nových konkurentů na trh. Tady vidím větší problém, protože konkurenční výhoda Obrazovic především tkví v originalitě webových stránek a také malém počtu konkurence. Nový konkurent proto může využít slabou konkurenci a jen okopírovat nápad. Třetím faktorem je hrozba vzniku substitutů. Obrazovici by se měly snažit o loajálnost zákazníků, například vstřícným chováním a různými marketingovými akcemi jako sleva na další nákup. Předposlední silou je vyjednávací síla zákazníka. Tuto sílu bych odhadla na střední, protože produkty jsou unikátní a nehrozí větší míra substitutů. Na tuto sílu navazuje síla dodavatelů. Zde

mohu tvrdit, že síla je nejmenší, protože Obrazovice nepotřebují dodavatelů mnoho a navíc mohou vybírat z mnoha dodavatelských příležitostí. Závislost na dodavateli je tedy velmi malá až žádná.

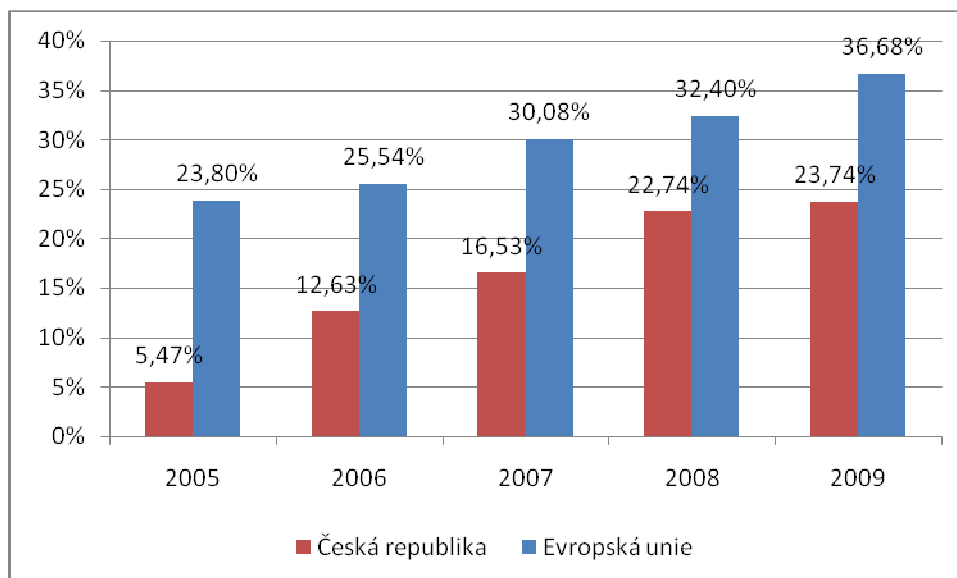
Následující grafy nám ukazují **vývojové trendy** posledních asi pěti let. Již při prvním pohledu můžeme vidět jejich pro nás velmi pozitivní stoupající trend.

První graf udává procento jednotlivců nakupujících na internetu v letech 2005 – 2010. Hodnota je procentem z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině. Počet osob se tedy za posledních pět let téměř zpětinásobil.



Graf 15: Jednotlivci, kteří v posledních 12 měsících nakoupili přes internet
[(6), vlastní zpracování]

V následujícím grafu vidíme nákupy porovnané s evropským průměrem. Na začátku sledované doby, tedy v roce 2005 dosahují české nákupy sotva čtvrtiny evropského průměru, nicméně v roce 2009 se Česká republika vytáhla téměř na dvě třetiny evropského průměru. Uvedená hodnota je procentem z celkového počtu jednotlivců a z celkového počtu uživatelů internetu v dané socio-demografické skupině ve sledované zemi. Obě tyto skutečnosti zjištěné Českým statistickým úřadem slibují do budoucna opět velmi příznivý vývoj internetového prostředí, potažmo elektronického nakupování.



Graf 16: Nákupy přes internet pro soukromé účely na evropské úrovni [(6), vlastní zpracování]

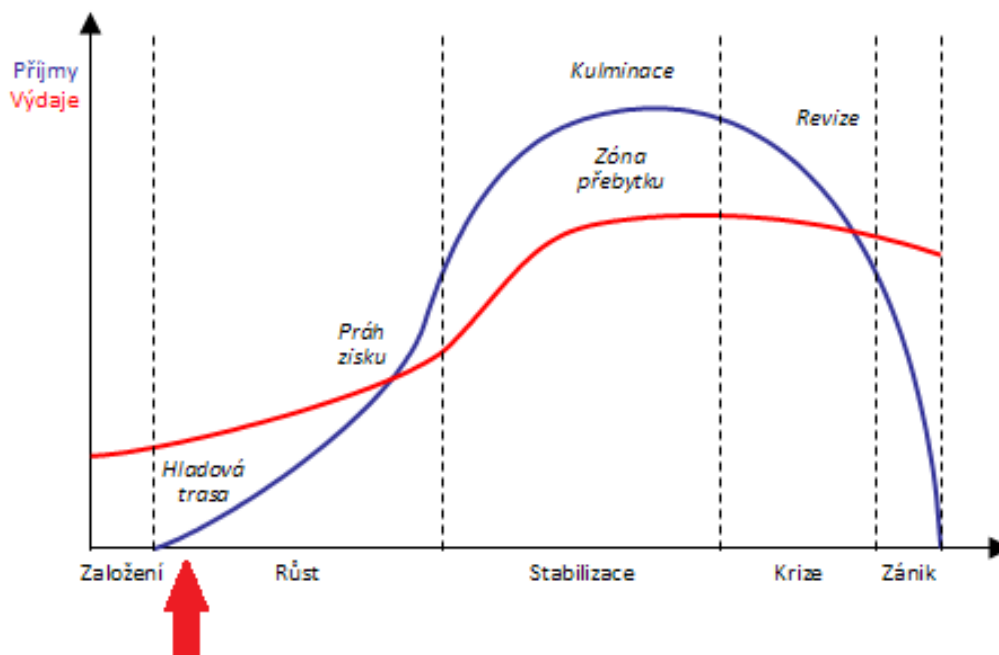
Pro vytvoření vyššího zisku je třeba provést i **segmentaci trhu**. V tomto případě je to jednoduché – je třeba se zaměřit na zákazníka pracujícího s internetem. Na základě dotazníkového šetření nejefektivnější profil zákazníka vypadá takto: zaměstnanec, který má věk mezi 36 a 49 lety, se středoškolským vzděláním s maturitou.

3.2.4 Popis podniku

Zmiňuji zde sice pojmy jako firma či podnik, nicméně jde o podnikání na živnostenský list a majitel tohoto listu pouze založil internetový obchod, který není zapsán v obchodním rejstříku, pouze v rejstříku živnostenském (viz příloha I.).

Tento obchod je zcela nový, a proto se zatím nemůže pochlubit víceméně žádnými historickými informacemi. Obchod byl oficiálně spuštěn ve čtvrtek 21. dubna 2011. Do tohoto data fungovala takzvaná prvotní testovací verze, kdy se zkoušela funkčnost systémů, hlavně objednávkových formulářů, a stránky nebyly dostupné pro veřejnost.

Následující obrázek znázorňuje životní cyklus organizace, v našem případě Obrazovic. Červená šipka umísťuje Obrazovice na začátek podnikání, čemuž odpovídají i velmi nízké příjmy, které zdaleka nepřevyšují výdaje.



Obrázek 10: Životní cyklus organizace [(155), vlastní zpracování]

Zde je třeba také pro začátek uvést správnou terminologii; kresba je provedena tužkou a malba barvami.

Internetový obchod Obrazovice je služba zabývající se nabídkou obrazů. Nejedná se však o běžné obrazy, ale o originály, které jsou malovány či kresleny podle přání zákazníka. Služba je využívána především jako dárky pro rodinu či přátele, také jako firemní dárky. Také se dají objednat rodinné portréty či portrét sportovního teamu. Tady je ale třeba poznamenat zákonitost, že čím větší bude náročnost portrétu, tím vyšší bude cena. Týká se to především obrazů s více osobami. Pokud zákazník bude požadovat takovou objednávku, cena se zvýší či objednávka bude bohužel celá odmítnuta. Do budoucna se také uvažuje o malbě na takzvané lampiony štěstí.

Zákazník nejen že vybere předlohu malby/kresby, ale také velikost a techniku, od čehož je potom odstupňována i cena. Velikost díla se pohybuje v rozmezí přibližně A5 až A1. Technikou se rozumí kresba tužkou, malba olejovými barvami, akrylovými barvami a akvarelovými barvami. Také je možné objednat si styl PopArt – Andy Warhol či karikaturu. Taktéž není problém se dohodnout na speciálních přáních, které si zákazník navrhne, například jiný rozměr či jiná technika. Příkladem může být černobílá fotografie, kte-

rá má být přemalována do barev podle zákaznických vzpomínek nebo zaslání fotografie poštou, kdy zákazník není zručný s internetovými aplikacemi.

Tabulka pod textem přehledně zobrazuje portfolio výrobků.

Tabulka 17: Portfolio produktů [(168), vlastní zpracování]

Produkt	Velikost	Cena v Kč
Tužka	A5 – A2	350 – 2 000
Tužka karikatura	A4 – A3	600 – 1 000
Akrylové barvy	A4 – A1	1 600 – 5 000
Olejové barvy	A4 – A1	2 000 – 5 400
PopArt – Andy Warhol	A4 – A3, 35x35, 50x50, 75x75 cm	1 400 – 3 000
PopArt – Andy Warhol 2x2	A4 – A3, 35x35, 50x50, 75x75 cm	1 600 – 3 200
Akvarelové barvy	A4 – A3	1 700 – 2 100

Co si také může zákazník přát, je zarámování obrazu. V budoucnu se počítá s vytvořením automatického systému pro rámování, nyní však je každé rámování řešeno individuálně.

Snad podle všech kritérií ke stanovení velikosti firmy (jako počet zaměstnanců či roční obrát), spadají naše Obrazovice do kategorie nejmenších podniků, dokonce do mikro-podniků. S rozšířením do větších kategorií se v budoucnu ani nepočítá.

Jelikož jde o internetový obchod, je nezbytné mít základní kancelářské vybavení. Jde hlavně o počítač, jeho softwarové vybavení a přístup k internetu. Tabulka níže sepisuje potřebné vybavení.

Tabulka 18: Kancelářské vybavení [vlastní zpracování]

Vybavení	Pořizovací cena
Notebook Asus	13 000 Kč
Software Windows	2 000 Kč
Internetové připojení UPC	494 Kč/měs.
Multifunkční tiskárna Canon MG 5150	2 000 Kč
Mobilní telefon NokiaE52	4 500 Kč
Tarif k telefonu O2	499 Kč/měs.

Přímé zaměstnance majitel nezaměstnává. Uzavírá však Smlouvu o vytvoření zadaného uměleckého díla s umělci, kteří přislíbili účast na tomto projektu. Vzorová smlouva se nachází v příloze (příloha II). Životopisy se od umělců nevyžadují, protože Obrazovice si vybírají je, nikoli naopak. Výběr těchto osob se děje na doporučení a podle líbivosti jejich portfolio. V současné době jsou nasmlouváni čtyři umělci. Další dva umělci jsou „v záloze“, kdy jejich služeb bude využito při přehlcení objednávkami či při odmítnutí objednávky některého z umělců. Může se stát, že objednávek bude tolik, že ani těchto šest umělců nebude stíhat. Tento scénář může být řešen najatím dalších umělců (což není velký problém), nedodržením dodacích lhůt nebo v nejhorším případě odmítnutím objednávek. Uvádím zde jména, základní popis a ukázkou díla současných umělců. Poslední dvě umělkyně se plánují do „zálohy“.

- Aleš Zakopal

Student Fakulty výtvarných umění, VUT



Obrázek 11: Dílo Aleše Zakopala, karikatura, tužka (178)

- Kateřina Kolová

Student Fakulty výtvarných umění, VUT



Obrázek 12: Dílo Kateřiny Kolové, olejová malba (188)

- Alena Snová

Student Fakulty výtvarných umění, VUT



Obrázek 13: Dílo Aleny Snové, akrylové barvy, styl PopArt – Andy Warhol
(198)

- Barbora Potočnicková

Student Fakulty výtvarných umění, VUT



Obrázek 14: Dílo Barbory Potočnickové, akrylové barvy (2009)

- Taťána Kročilová
- Jitka Hřibová

Konečně se dostáváme k profilu majitele a zakladatele domény obrazovice.cz. Zdeněk Soukup je nyní studentem Fakulty informačních technologií, VUT s oborem Manažerská informatika. Příští rok bude jeho poslední a dosáhne titulu inženýr. Zdeněk Soukup těžil při zakládání ze svého studia především při technologické stránce projektu. Jako informatik mohl hodně práce udělat sám, a tím ušetřit výdaje na vytvoření internetového obchodu. Naopak se zase musel doučit podnikatelské dovednosti, především v oblasti reklamy.

3.2.5 Obchodní plán

Základním kamenem obchodního plánu je cesta produktu od jeho prvopočátku až ke konečnému zákazníkovi.

Proces začíná tím, že zákazník si vybere techniku, kterou by rád měl dílo zhotovené. Jde o kresbu tužkou či malbu olejovou, akrylovou nebo akvarelovou barvou. Ve stejném kroku si zákazník může zvolit i techniku díla, a to karikaturu nebo styl PopArt Andyho Warhola. Poslední zmíněný styl nabízí možnost rozšíření na takzvané „2x2“, což v praxi vypadá jako čtyři stejné obrázky maticově rozmístěné v jednom velkém obraze.

Obrazovice
namalujeme obraz podle Vaší fotky

JAK TO FUNGUJE? | CENÍK A ROZMĚRY | GALERIE | ČASTÉ OTÁZKY

- 1. Technika**
Vyberte si techniku malby obrazu
- 2. Rozměr**
Zvolte velikost rámu
- 3. Foto**
Nahrajte fotografii, uplatněte poukaz
- 4. Platba**
Nyní zaplatíte pouze 20 Kč

Jak bude obraz vypadat?

Kresba tužkou

Jednoduchý a krásný dárek za vynikající cenu. Kresba na křídový papír.

Cena od: 350 Kč vč. DPH a dopravy

Doba dodání: 1 týden

☒ Zvolit Kresba tužkou

[další ukázky](#)

Karikatura

Kresba karikatury tužkou podle fotografie

Cena od: 600 Kč vč. DPH a dopravy

Doba dodání: 1 týden

☒ Zvolit Karikatura

[další ukázky](#)

Akrylové barvy

Standardní obraz z akrylových barev. Protože byly vyvinuty poměrně nedávno, je možné, že obraz za několik desítek let vybledne nebo jinak změní vlastnosti.

Obrázek 15: Ukázka webu při výběru techniky (22)

Druhým krokem je volba rozměrů díla. Tady záleží na zvolené technice malby, protože jak můžeme vidět níže, ne všechny poskytují v základní nabídce stejné velikosti.

Tabulka 19: Velikosti jednotlivých produktů [(218), vlastní zpracování]

Produkt	Velikost
Tužka	A5 – A2
Tužka karikatura	A4 – A3
Akrylové barvy	A4 – A1
Olejové barvy	A4 – A1
PopArt – Andy Warhol	A4 – A3, 35x35, 50x50, 75x75 cm
PopArt – Andy Warhol 2x2	A4 – A3, 35x35, 50x50, 75x75 cm
Akvarelové barvy	A4 – A3

Současně by se měl ve sloupečku vpravo zobrazovat přehled objednávky, to znamená minimálně tyto položky: technika, rozměr, cena (vč. DPH), cena dopravy, doba dodání a konečná cena. Samozřejmostí by měla být i aktualizace těchto informací při jakékoli změně.

Po zvolení techniky a velikosti díla přichází na řadu nahrání fotografie. Do budoucna bych navrhovala nahrání i více fotografií. A to hned ze dvou důvodů; malíř si může podle své odborné dovednosti vybrat tu nejlepší fotografii pro požadovanou zakázku, anebo také může zkombinovat více fotografií do jednoho díla. Taktéž v této části dochází k uplatnění slevového kuponu, který by mohl zákazník získat například při předchozí objednávce.

Dalším důležitým krokem je vyplnění údajů nutných k zaslání objednávky. Jsou to jméno a příjmení zákazníka, jeho adresa a email či telefon. Také by se zde měl nacházet prostor pro vzkaz, který zákazník může poslat spolu s objednávkou. Například že uvedený adresát je jiná osoba, které dílo přijde jako dar, proto by nemělo být přiloženo vyúčtování. Samozřejmostí před platbou je i odsouhlasení obchodních podmínek. Většinou s touto kolonkou bývá další, která umožňuje odsouhlasení zasílání novinek na uvedený email.

Nyní bychom se měli dostat k samotné platbě. Díky dnešní elektronické době se může platba provést různými způsoby a zákazník si může vybrat ten, který je pro něj nejvhodnější. Způsoby mohou být: převodem na účet (nesmíme zapomenout uvést na webu bankovní spojení), platební kartou, využití systému Moje banka (KB), MPeníze (MBank), MoneyBookers.

Ovšem zákazník zde ještě neplatí plnou cenu produktu. Pouze zašle symbolickou částku (minimální částka pro platbu kartou je 12 Kč, proto navrhuji zaokrouhlit tuto částku na 20 Kč) pro ověření fakturačních údajů, čímž dojde zároveň k závazné objednávce.

Objednávka je tedy nyní v Obrazovicích, kde dochází k jejímu zpracování. Tím se rozumí předání požadavků zákazníka jednomu z malířů. Jelikož jsou malíři čtyři, měli by se střídat, a to tak, aby každý měl alespoň zhruba stejný počet objednávek. Mým návrhem Obrazovicím je, aby k tomuto střídání byl vzat v potaz i fakt, že každý malíř je v jedné technice lepší a v jiné zase horší než jeho kolega.

Umělec tedy začíná pracovat na objednávce. Jako první si musí sehnat pomůcky. Pro kreslení je to papír, většinou křídový. Pro malbu je to potom složitější. Je třeba koupit takzvaný blind rám, což jsou dřevěné lišty, na které přijde plátno. Potom tedy samotné plátno, na které se nanese šeps, což je směs umožňující malbu na plátno. Samozřejmě také tužky, respektive barvy, ale ty jsou většinou ve výbavě malíře z dřívějších zakázek, takže nemusí kupovat nové při každé zakázce.

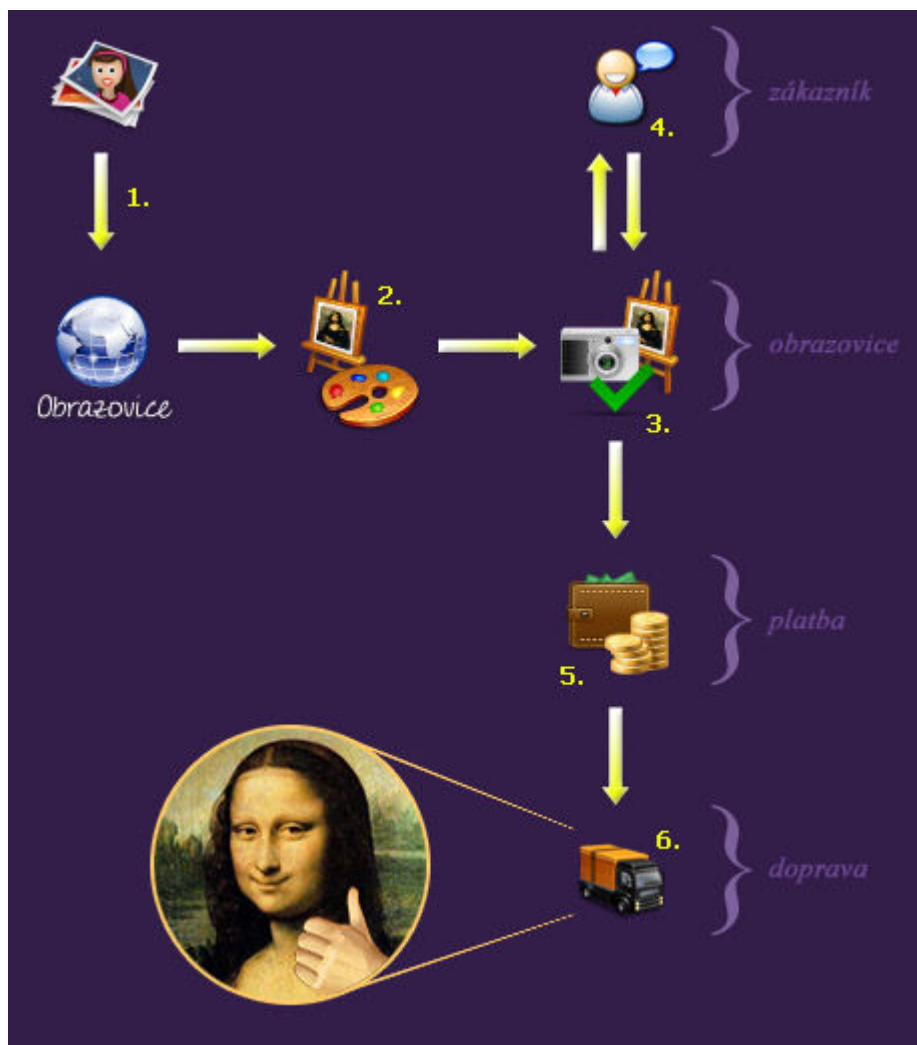
Obrazovice mají nyní zvolenou politiku, kdy malíř vyfotí dílo až po dokončení. Co může být dle mého názoru pro zákazníka zajímavé, jsou fotografie pořízené během práce malíře a souběžně posílány zákazníkovi. Tak může zákazník nejenže sledovat tvorbu díla, ale také může zasáhnout do práce a případně upozornit na změnu, která by se mu líbila.

Po dokončení díla se tudíž čeká na zákaznickovo potvrzení fotografie a odeslání platby. Ihned po obdržení zbývajících částky je dílo zasláno zákazníkovi. Obrazovice využívají dopravce Česká pošta, s. p. Jelikož jsou balíky posílány obyčejně, cena tedy není příliš vysoká a poštovné nehradí zákazník. Tady bych opět navrhla malou změnu. Tarifu „obyčejný balík“ by Obrazovice měly využít jen v případech objednávek, které nejsou příliš cenově a časově cenné. Myslím tím například díla kreslená tužkou jsou lehčeji nahraditelná než díla malovaná barvami, proto malby by měly být zasílány jako „cenný balík“ nebo jako „obchodní balík“.

Těmito kroky je objednávka uzavřena. Co bych ještě přidala, je zpětná vazba. Navrhuji zaslat email zákazníkovi, kde Obrazovice uvádí datum odeslání objednávky, poděková-

ní za využití služby a také malý dotazník, který se ptá na spokojenost zákazníka se službou, jak se o Obrazovicích dozvěděl a případně jak se darovanému dílu líbilo.

Obrázek níže ukazuje tyto kroky jednoduše a přehledně.



Obrázek 16: Pořadí procesu objednávky (20)

Dostáváme se k problematice dodavatelů. Obrazovice, jak již bylo řečeno, využívají služeb České pošty jakožto dopravce. Dále je třeba nakoupit obalové zásoby – krabice, tubusy, bublinkové folie, izolepy a flo-pak. Všechny tyto zásoby poskytuje velkoobchod Lánský na ulici Šumavská.



Obrázek 17: Flo-pak (24)

Další skutečnost, kterou je třeba zmínit, je bezpečnost. Jelikož se jedná o obchodování přes internet, tudíž i platby se většinou uskutečňují elektronicky. Také zákazník vyplňuje citlivé osobní údaje, jako jméno a adresu. Z těchto důvodů musí být provedeny kroky k plné důvěře zákazníka v tyto stránky. Platba probíhá přes prostředníka (GoPay), který má bezpečnost zajištěnou. Informace o uživateli jsou samozřejmě chráněny v databázi heslem.

3.2.6 Marketingový plán

Pro popis marketingového plánu využijí rozšířený marketingový mix se sedmi oblastmi – produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, procesy a plánování.

Produkty byl popsán v jedné z předchozích kapitol (3.2.4 Popis podniku), proto jen vzpomenu základy. Jedná se o kresby a malby obrazů podle fotografií, které zákazník zašle. Kresby se provádí tužkou, malby olejovými, akvarelovými a akrylovými barvami. Rozměry se pohybují ve velikostech od A5 do A1. Od zvolených kritérií techniky a velikosti se odvíjí cena a doba dodání. Doba je delší především při malbě barvami, protože i když namalování obrazu trvá například dva týdny, další čtyři týdny malba schne. Nelze totiž poslat úplně nezaschlou malbu zákazníkovi, obraz by se okamžitě poškodil.

Cenová politika Obrazovic využívá vysoké kvality se střední cenou, tedy uplatňuje strategii průniku. Cena je nastavena tak, aby pokryla náklady na výrobu obrazu (materiál a práci umělce), obalový materiál a poštovné. Zbytek z prodejní ceny náleží majiteli. Každý typ díla má jinou výši marže, je upravována podle odhadů, za kolik je dílo možné prodat, to znamená, aby nedošlo k přecenění. Ceníky pro malíře i ceníky pro zákazníky

se nacházejí v přílohách č. II (pracovní smlouva – odměny autorovi) a č. IV. (ceník). Obrazovice by měly alespoň pro získání prvních zákazníků využívat slevových akcí. Doporučuji k prvním objednávkám přikládat slevové kupony, nejlépe v procentuální hodnotě, například 10 %. Způsob plateb byl taktéž popsán v kapitole 3.2.5 Obchodní plán. Pro přiblížení – platbu je možné provádět především převodem na účet nebo platební kartou (služby platebních karet má na starosti systém GoPay).

V případě Obrazovic není **distribuce** komplikovaná. V současnosti je nastavena distribuce produktu následovně. Umělec oznámí dokončení díla a zašle fotografii Obrazovicím, které přepošílají fotografii zákazníkovi. Po schválení zákazníkem přijede pro dílo majitel Zdeněk Soukup a má ho uloženo u sebe, dokud neproběhne platba. Po zaplacení jde majitel na pobočku České pošty a dílo pošle zákazníkovi. Tento systém bych ale nahradila následujícím, jednodušším a rychlejším, způsobem. Po dokončení díla je stejně jako nyní poslána fotografie do Obrazovic, které je přepošlou zákazníkovi (takto má majitel možnost zkontrolovat kvalitu a neprodává na slepo). Umělec dostane pokyn k zaslání díla Českou poštou přímo zákazníkovi po obdržení jeho odměny, což značí, že zákazník je s dílem spokojen a zaplatil.

Propagace domény Obrazovice nebyla zatím provedena, proto zde navrhuu několik možností. Jako první a dle mého názoru nejefektivnější je PPC reklama. PPC je zkratka pro Pay per Click, kdy výhoda vyplývá již z názvu – platí se za kliknutí na reklamu, ne její zobrazení. Klíčovými slovy by mohly být portrét, obraz fotografie, malování portrétů a podobné. Cena je odhadnuta na 1 500 Kč za měsíc. Doslova reklama k nezaplacení je nekomerční reklama. Prostředkem mohou být různé články na blozích. Osobně mám rozjednanou propagaci na webu podnikanivusa.com, kde je možnost představit začínající podnikání v České republice. V současné době je na stole i návrh pro spuštění vlastního blogu – blogovice.cz, kde mohou Obrazovice umisťovat svou reklamu, popřípadě také podporovat jiné (nekonkurenční) nápady. Také bych chtěla oslovit různé noviny a odborné časopisy. Současně s Obrazovicemi vzniká projekt Čokovice.cz, který se jak již název napovídá, zabývá čokoládou. Majitel Zdeněk Soukup je v tomto projektu zainteresovaný. Tady vidím reklamu v protislužbě domén – jedna propaguje tu druhou (viz příloha V., kde se nachází návrh vizitek). Z těch placených se mi potom líbí

web kde-nakupujete.cz, kde již zveřejnění reklamy stojí 150 Kč. A samozřejmě nesmím zapomenout na Facebook. Tady reklama stojí asi 500 Kč měsíčně, závisí na nastavení.



Obrázek 18: Logo Obrazovic (21)

Poslední tři části marketingového mixu zmíním jen okrajově, protože jsou popsány v předchozích kapitolách. **Lidé** zainteresovaní v obchodu jsou popsáni v části 3.2.4 Popis podniku. Jedná se hlavně o majitele Zdeňka Soukupa, dále jsou to čtyři malíři. **Proces** celé objednávky je detailně popsán kapitolou 3.2.5 Obchodní plán. Proces začíná zákaznickým výběrem techniky, velikosti malby a fotografie. Objednávka je předána malíři, který po dokončení posílá kontrolní fotografii díla zákazníkovi. Po odsouhlasení a zaplacení je dílo zasláno zákazníkovi. Vytvoření **plánu** je nutná část každého podnikání. Podnikatelský plán proto zahrnuje nejdůležitější části, jako výrobní (obchodní) plán, marketingový plán, organizační plán a finanční plán.

Důležitou položkou marketingového plánu je **odhad odbytu** produktů. Tato část je zásadní i pro finanční plán. Odhad, který zde uvádím, odpovídá počtu objednávek během zhruba prvního měsíce fungování. Musím zdůraznit, že objednávky byly přijaty i bez řádné reklamy, proto v budoucnu očekávám nárůst zakázek. Nicméně se svými odhady raději počítám s pesimističtější variantou. Následující tabulky zobrazují plánovaný měsíční odbyt jednotlivých produktů.

Tabulka 20: Odhad prodeje – štětec [vlastní zpracování]

	Akryl	Akvarel	Olejové barvy
A4 (20x30)	0	0	0
A3 (30x45)	0	1	0
A2 (45x60)	0	-	0
A1 (60x85)	0	-	0

Tabulka 21: Odhad prodeje – Andy Warhol [*vlastní zpracování*]

	Portrét	2x2 portrét
A4 (20x30)	0	0
35x35, A3	0	0
50x50	1	0
75x75	0	0

Tabulka 22: Odhad prodeje – tužka [*vlastní zpracování*]

A5 (14x21)	1
A4 (20x30)	8
A3 (30x45)	3
A2 (45x60)	0

Součástí marketingového plánu je i jeho kontrola. Tuto kontrolu navrhuji alespoň na měsíční bázi. Jde především o kontrolu marketingových akcí, přesněji o to, zda se vyvíjí směrem, který je žádoucí.

3.2.7 Organizační plán

V prvé řadě se zaměřím na formu vlastnictví. Doména Obrazovce je provozována na základě živnostenského oprávnění (viz příloha I.). Přesně jde o živnost ohlašovací - volnou. Bylo tak rozhodnuto hned z několika zásadních důvodů. Pro získání potřebného živnostenského oprávnění stačí jedna fyzická osoba, která je oprávněna ke všem řídicím krokům. Finanční i materiální nároky na počáteční kapitál jsou velmi nízké (například při porovnání se spol. s ručením omezeným). Stejně tak i administrativa je jednodušší (při založení i provozu). Daňové zatížení je ve výši 15 %, sazba je jednotná, tudíž opět nízká náročnost. Daňové přiznání tedy zvládne sám živnostník.

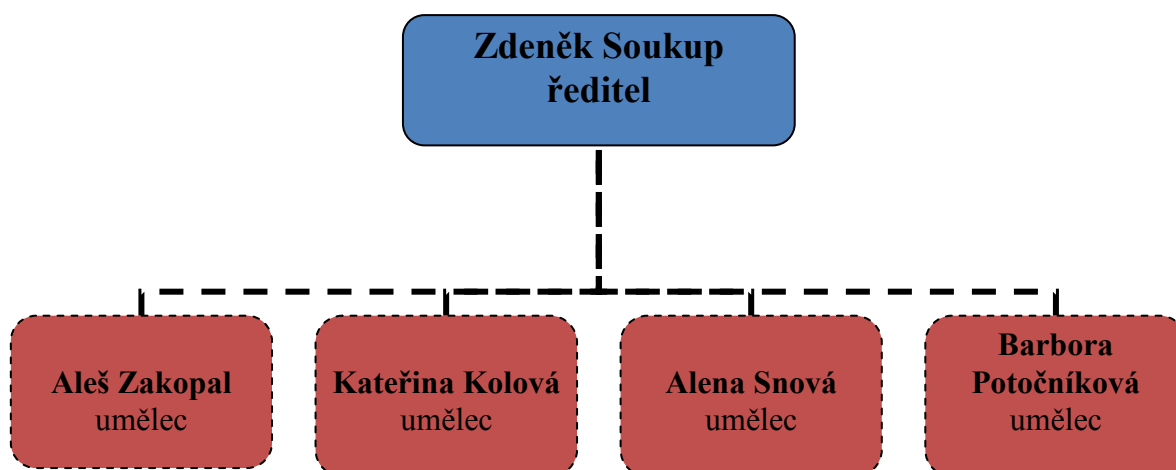
Živnostník se účastní na zisku sám, to ovšem znamená i účast na případné ztrátě. Za podnikání ručí celým svým majetkem.

Majitelem Obrazovic je tedy jen jedna osoba, Zdeněk Soukup. Této osobě náleží všechny povinnosti, pravomoci a zodpovědnost za výkony související s činností domény Obrazovice.cz a vycházející ze zákona o živnostenském podnikání.

Další osoby zde vystupující jsou umělci, kteří vykonávají zakázky na základě pracovní smlouvy (o zhotovení díla, příloha II.). Z tohoto dokumentu bych ráda vyzdvihla důležité podmínky, které umělci svým podpisem stvrzují;

- Fotodokumentace hotového díla.
- Penalizace autora při nedodržení termínu.
- Podepsání díla pro stvrzení původu a kvality.
- Povolení k dalšímu nakládání s dílem (prodej, zveřejnění fotografií,...).
- Neposkytovat tuto službu mimo Obrazovice (toto je velmi problematický bod, jeho dodržování závisí prakticky na svědomí umělce).
- Při nespokojenosti zákazníka s hotovým dílem autor dílo na své náklady přepracuje.

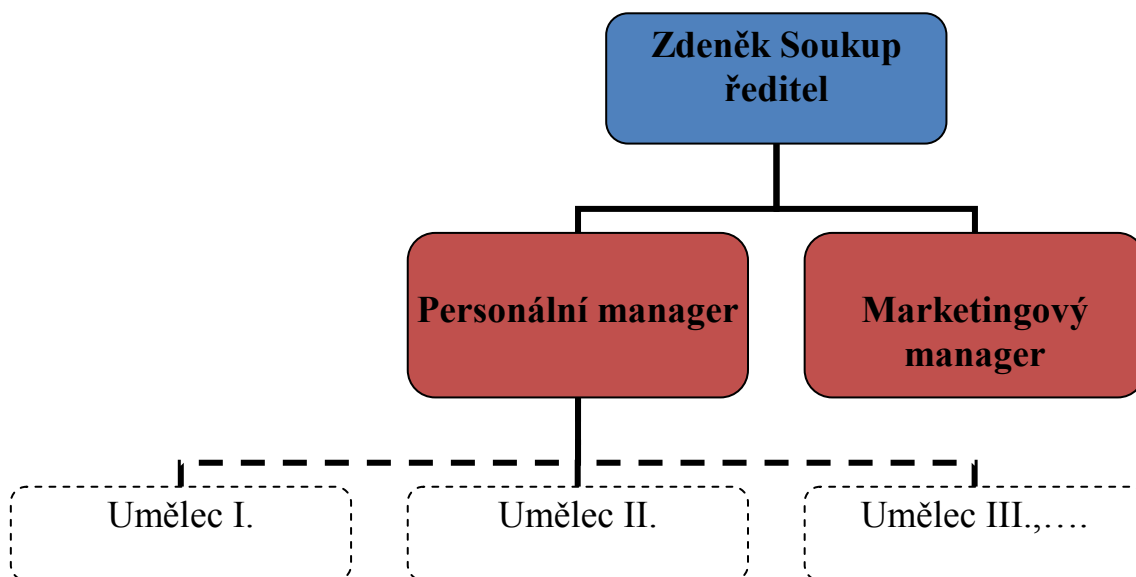
Organizační schéma proto není složité. Na vrcholu se nachází živnostník, Zdeněk Soukup. Pod ním jsou v nepřímém vztahu umělci. Díky jejich nezaměstnaneckému vztahu jsou uvedeni přerušovanými čarami.



Graf 17: Organizační struktura [vlastní zpracování]

V pozdějším stadiu firmy, kdy se očekává růst společnosti, navrhuji pozměněné schéma. Přibude personální a marketingový úsek. Ředitel se potom může věnovat jen důležitým

otázkám obchodu a směřovat své aktivity jinam, například do nového podnikatelského záměru. Nové povinnosti a zodpovědnost jsou tedy dány na základě pracovního místa a systémem podřízenosti a nadřízenosti vyplývající z následujícího schématu.



Graf 18: Možná organizační struktura v budoucnu [*vlastní zpracování*]

Jak již bylo řečeno, majitel je svým zaměřením IT specialista. V tomto oboru tedy nepotřebuje dodatečné vzdělání. Ovšem je třeba sledovat aktuální vývoj v tomto rychle se rozvíjejícím odvětví. Co se musí ovšem majitel naučit, jsou alespoň základní manažerské schopnosti. Jedná se jak o všeobecné ekonomické znalosti, tak i dovednosti potřebné k řízení. Tyto znalosti by měly být minimálně na úrovni potřeby jeho podnikání, ovšem doporučovala bych i rozhled v dalších úsecích ekonomiky a managementu. Může se tak stát například různými kurzy nebo dokonce studiem na ekonomicky zaměřené fakultu.

3.2.8 Hodnocení rizik

Při hodnocení rizik vycházím z kapitoly analýzy odvětví, kde jsem zjistila slabé stránky a hrozby, které se mohou vyskytnout a negativně působit na chod obchodu. Tyto skutečnosti níže rozeberu. Rizika hodnotím třemi stupni – nízké, střední, vysoké. Při hodnocení rizika musíme počítat i s pravděpodobností, kterou hodnotím na pětistupňové škále, kdy 1 značí velkou pravděpodobnost a 5 velkou nepravděpodobnost. Detailní popis nabízí tabulka níže.

Tabulka 23: Stupně rizika a pravděpodobnosti [*vlastní zpracování*]

Stupeň rizika	Pravděpodobnost	
Nízké	1	Velmi pravděpodobné
Střední	2	Pravděpodobné
Vysoké	3	Střední
	4	Nepravděpodobné
	5	Velmi nepravděpodobné

- Konkurenční změna

Riziko v konkurenčním prostředí se projevuje možností vstupu nového konkurenta nebo posílení stávajících konkurentů. Riziko je vysoké a pravděpodobnost dostává číslo dva. Je proto nutné často monitorovat konkurenci a také se snažit být o krok vpředu, například novými nápady a službami.

- Odchod důležitých umělců

Díky odchodu umělců může konkurence posílit svou pozici, protože umělci se pravděpodobně přesunou právě k ní. Malíři mohou prozradit novému zaměstnavateli know-how. Také odlivem pracovní síly může dojít ke zpoždění doby dodání. Pravděpodobnost je přesto na hodnotě čtyři, především vzhledem k dobrým vztahům, které by měl obchod s malíři budovat a posilňovat. Riziko hodnotím jako střední.

- Rozhodovací riziko

Toto riziko představuje špatné rozhodnutí, které majitel může udělat a ovlivnit tím obchod. Riziko je nízké a pravděpodobnost hodnotím stupněm čtyři. Minimalizací tohoto rizika může být jednak poučení z praxe, jednak různé manažerské kurzy.

- Fluktuace zakázek

Fluktuací zakázek může dojít k zahlcení umělců nebo naopak k nečinnosti. Riziko hodnotím jako střední a pravděpodobnost výskytu známkuji hodnotou tři. Této problematice jde předcházet sledováním trendů (například před vánočními svátky se počítá s nárůstem objednávek), analýzou trhu nebo při vytížení současných umělců lze mít „v záloze“ několik dalších.

- Ochrana duševního vlastnictví

Rizikem myslím situaci, kdy konkurenční obchod převezme nápady, v horším případě i dobré jméno Obrazovic. Může se tak stát i výše zmíněným odchodem malíře ke konkurenci. Riziko hodnotím jako střední a pravděpodobnost číslem tři. Zabezpečením může být smlouva o mlčenlivosti, kterou každý umělec spolupracující s Obrazovicemi bude muset podepsat. Také toto riziko lze snížit registrací obchodního jména.

- Politické riziko

Zde jde především o změnu výše daní, protože většinou má stoupající charakter. Také může dojít k pro Obrazovice negativní změně legislativy. Riziko hodnotím jako nízké a pravděpodobnost číslem čtyři. Opatření proti státní regulaci bohužel nejsou prakticky žádná.

Pro přehled rizik a jejich závažnosti nabízím následující tabulku. Struktura je seřazena od největších rizik po nejmenší, kterým by se Obrazovice měly primárně věnovat.

Tabulka 24: Souhrnné hodnocení rizik [*vlastní zpracování*]

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost
Konkurenční změna	Vysoké	2 Pravděpodobné
Fluktuace zakázek	Střední	3 Střední
Ochrana duševního vlastnictví	Střední	3 Střední
Odchod důležitých umělců	Střední	4 Nepravděpodobné
Rozhodovací riziko	Nízké	4 Nepravděpodobné
Politické riziko	Nízké	4 Nepravděpodobné

3.2.9 Finanční plán

Pro finanční pohled na tento podnikatelský plán použiji odhad výkazů příjmů a výdajů a rozvahy. Čísla jsou vypočítána na tři roky, první rok se nachází níže, další dva roky v příloze VI.

Tabulka 25: Odhad výkazu příjmů a výdajů 2011 [*vlastní zpracování*]

Odhad výkazu příjmů a výdajů 2011									
	Měsíc								Celkem
Položka	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Prodej	14350	15068	15821	16612	17443	18315	19230	20192	137030
Náklady prodaného zboží	6936	7283	7647	8029	8431	8852	9295	9760	66233
Provozní zisk	7414	7785	8174	8583	9012	9462	9935	10432	70797
PPC reklama	1500	1500	1300	1300	1100	1100	1000	1000	9800
Hosting, doména	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	8000
Reklama	0	1000	750	500	500	500	500	500	4250
Telefon	499	499	499	499	499	499	499	499	3992
Náklady na reprezentaci	300	0	0	0	0	0	0	300	600
Kancelářské zásoby	50	50	50	50	50	50	50	50	400
Celkové provozní náklady	3349	4049	3599	3349	3149	3149	3049	3349	27042
Zisk/ztráta před zdaněním	4065	3736	4575	5234	5863	6313	6886	7083	43755
Daň 15 %	610	560	686	785	879	947	1033	1062	6563
Čistý zisk/ztráta	3455	3175	3889	4449	4983	5366	5853	6021	37192

Pro upřesnění rozvádím některé položky výkazu:

Náklady prodaného zboží – do těchto nákladů připadají odměny umělcům, obalový materiál, poštovné apod.

Reklama – reklamní kampaně například na Facebooku a dalších serverech

Náklady na reprezentaci – tyto náklady vznikají z pohoštění při jednáních (s umělci apod.)

Částka prodeje vychází z kapitoly 3.2.6 Marketingový plán, další měsíce počítají se zvyšujícími se prodeji, a to o 5 %. S tímto zvýšením se úměrně zvyšují také náklady prodaného zboží. Dále můžeme pozorovat klesající tendenci PPC reklamy. Důvodem je zefektivnění jejího provozu.

Následuje další výkaz, a to odhad struktury a výše rozvahy.

Tabulka 26: Odhad počáteční rozvahy 2011 [*vlastní zpracování*]

Počáteční rozvaha 2011 [v tis. Kč]			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	46
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	46
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	
Oběžný majetek	46	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	3	Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Bankovní účty	15	Bankovní úvěry	
Zásoby	28		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	46	Pasiva celkem	46

Oběžný majetek je mimo jiné tvořen i notebookem a dalším vybavením. Počítač není dlouhodobým majetkem, protože nepřevyšuje hodnotu 40 000 Kč. Zároveň jsou tyto vklady majitele do podnikání účtovány jako základní kapitál, aby byla dodržena podvojnost účetnictví.

Po počáteční rozvaze přichází konečná rozvaha.

Tabulka 27: Odhad konečné rozvahy 2011 [*vlastní zpracování*]

Konečná rozvaha 2011 [v tis. Kč]			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	77
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	40
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	37
Oběžný majetek	77	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	12	Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Bankovní účty	45	Bankovní úvěry	
Zásoby	20		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	77	Pasiva celkem	77

Na bankovních účtech a v peněžních prostředcích došlo ke zvýšení, a to díky celkovému zisku přes 37 tis. Kč. Také došlo k úbytku zásob vzhledem ke spotřebě obalového materiálu. Vlastní kapitál se zvýšil o dříve zmíněný zisk.

Protože živnostník je zároveň studentem, ze zákona nemusí platit první rok podnikání zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Pojištění je vypočteno až ze zisku na konci období. Zároveň tento zisk je základem pro výpočet záloh na další období.

3.2.10 Přílohy

Všechny přílohy použité v tomto podnikatelském plánu se nacházejí na konci diplomové práce. Pro pořádek zde uvádím jejich seznam.

Příloha I. Výpis z živnostenského rejstříku

Příloha II. Pracovní smlouva

Příloha III. Dotazník

Příloha IV. Ceník

Příloha V. Návrh vizitek

Příloha VI. Odhad finančních výkazů na rok 2012 a 2013

4 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

Tabulka níže nám zobrazuje časový aspekt průběhu vzniku a fungování obchodu. Jeli-
kož se nejedná o založení velké společnosti, časový horizont je poměrně krátký.

Tabulka 28: Harmonogram realizace [*vlastní zpracování*]

Harmonogram realizace	12 - 1/11	2 - 3/11	4 - 5/11	6 - 7/11	8 - 10/11	11-12/11	2012
Vznik nápadu							
Promýšlení postupů							
Živnostenský list, registrace u úřadů							
Vytváření internetového zázemí							
Zajištění personální stránky - umělci							
Zajištění obalových materiálů							
Spuštění e-shopu							
Navázání spolupráce s Čokovicemi							
Rozšíření výrobního portfolia							
Průzkum trhu na Slovensku a Polsku							
Expanze na zahraniční trh							

ZÁVĚR

Cílem prezentované diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro vznikající společnost s jednoduchým a originálním nápadem, malováním obrazů podle fotografie. Tento cíl byl beze zbytku naplněn, a to i formou realizace internetových stránek a v době dokončování této práce se může chlubit pravidelným přísunem objednávek.

V práci je podrobně diskutována problematika zakládání a správy internetových obchodů a je řešena legislativa spojená s online prodejem. Na základě těchto informací byl založen podnikatelský subjekt - Zdeněk Soukup, IČ: 87630559. Analýza odvětví ukázala, prostřednictvím SWOT, PEST a Porterovy analýzy, že vstup na trh je možný, ale také upozornila na možná rizika a slabé stránky. Tato rizika byla dále rozvíjena v kapitole 3.2.8 Hodnocení rizik.

V kapitole 3.2.6 Marketingový plán je rozveden marketingový mix společnosti, navržená cenová politika (střední ceny, vysoká kvalita). Je probrána forma distribuce děl a navržena optimalizace, která byla bez výhrad přijata. Jsou diskutovány možnosti efektivní marketingové podpory projektu, kde se jako nejzajímavější jeví PPC (Pay-Per-Click) reklama a tvorba kvalitního obsahu na blozích.

Pro budoucí rozvoj stojí za zvážení možnosti affiliate (partnerský marketing), zejména se nabízí spolupráce s dárkovými servery a přeprodej u podobně zaměřených obchodů, většinou spravovaných samotnými umělci (příklad prodejce malovaných triček by mohl mít zájem nabídnout malování obrazů podle fotografie). Jako jednorázovou podporu prodeje lze využít slevových serverů, kterých je na českém internetu skutečně mnoho a kromě přísunu zakázek mohou přinést i možnost budování odkazů (linkbuilding). Také je důležité přicházet s novými produkty a ztížit tak případný vznik konkurence. Mezi nejzajímavější produkty, po kterých je možno se dívat, jsou řezbářské práce (sošky podle fotky, loutky), kovářské práce, a další řemeslné profese. Také lze hledat inovativní řešení v cílových skupinkách a zkusit nabídnout malování dětí maminkám na mateřské, kresby rodinných portrétů či karikatur. Shrnuto a podtrženo - je nutné a nezbytné neustoupit na vavřínech a přicházet i nadále s inovativními a neotřelými nápady. Jak bylo zmíněno v textu, Obrazovice budou podpořeny Blogovicemi (www.blogovice.cz), vznikají Čokovice (www.cokovice.cz) a další projekty jsou otázkou času.

Závěrem není možné vynechat upozornění, že ani takto kvalitně sestavený podnikatelský plán není zárukou úspěchu. Jakkoliv se snaží být přesný a vystihovat realitu, pořád se jedná jen o odhad, o názor autora. Jenom čas ukáže, nakolik se tento podnikatelský plán bude dát realizovat v jeho současné podobě. Nezbyvá, než projektu Obrazovice popřát hodně štěstí, protože i to je nedílnou součástí úspěšného startupu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) *Businessballs.com* [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Pest market analysis tool. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.
- (2) *BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2006 [cit. 2011-03-01]. Co je podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/co-je-podnikatelsky-plan/1000503/38517/>>.
- (3) *BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2005 [cit. 2011-03-01]. Jak zatraktivnit podnikatelský plán . Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/financni-pruvodce-promsp/jak-zatraktivnit-podnikatelsky-plan/1001177/20824/>>.
- (4) CARROLL, Jim; BROADHEAD, Rick. *Selling online*. Chicago : Dearborn Trade, 2001. 576 s. ISBN 0-7931-4517-1.
- (5) *Cramster* [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Definice výrobních procesů. Dostupné z WWW: <<http://www.cramster.com/definitions/manufacturing-processes/593>>.
- (6) *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/domacnosti_a_jednotlivci>.
- (7) *Finanční analýza firmy* [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. SWOT analýza firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>>.
- (8) HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (9) *Koldasoft* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Výhody a nevýhody webových stránek. Dostupné z WWW: <<http://www.koldasoft.cz/vyhody-nevyhody/>>.

- (10) KORÁB, Vojtěch; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti*. Vydání první. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (11) KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. První vydání. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (12) *Koucink firem* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Podnikatelský záměr. Dostupné z WWW: <<http://www.koucinkfirem.eu/podnikatelsky-zamer.html>>.
- (13) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. První vydání. Praha : Grada, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- (14) *Management mania* [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Segmentace trhu. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/40-ostatni/142-segmentace-trhu>>.
- (15) *Management mania* [online]. 2010 [cit. 2011-05-10]. Životní cyklus organizace. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace>>.
- (16) *Mapy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Brno. Dostupné z WWW: <http://www.mapy.cz/#mm=ZTtTcP@sa=s@st=s@ssq=brno@sss=1@ssp=120380524_126267084_150199404_150073036@x=138137856@y=132820512@z=15>.
- (17) NĚMEC, Robert. *Robert Němec* [online]. 2005 [cit. 2011-04-14]. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- (18) *Obrazovice* [online]. 2011 [cit. 2011-05-05]. Technika. Dostupné z WWW: <<http://www.obrazovice.cz/obraz-podle-fotky-technika>>.
- (19) *Obrazovice* [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Galerie. Dostupné z WWW: <<http://www.obrazovice.cz/galerie>>.

- (20) *Obrazovice* [online]. 2011 [cit. 2011-05-07]. Jak to funguje. Dostupné z WWW: <<http://www.obrazovice.cz/jak-to-funguje>>.
- (21) *Obrazovice* [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Malování obrazů podle fotografie. Dostupné z WWW: <<http://www.obrazovice.cz/>>.
- (22) *Obrazovice* [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Technika. Dostupné z WWW: <<http://www.obrazovice.cz/obraz-podle-fotky-technika>>.
- (23) *Ourservey.biz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dotazníky. Dostupné z WWW: <www.oursurvey.biz>.
- (24) *První obalová s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-17]. Fixační tělíška. Dostupné z WWW: <<http://www.prvni-obalova.cz/souboryeditor/99ascz.jpg>>.
- (25) RAIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management*. Vydání první. Brno : CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (26) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- (27) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a doplň. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- (28) *SyNext* [online]. 2008 [cit. 2011-03-03]. Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.
- (29) *SyNext* [online]. 2008 [cit. 2011-04-14]. Cenová politika. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/cenova-politika.html>>.
- (30) *Tutor2u* [online]. 2011 [cit. 2011-03-02]. Strategy - introduction to PEST analysis. Dostupné z WWW: <http://tutor2u.net/business/strategy/PEST_analysis.htm>.
- (31) VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Vydání první. Praha : Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

- (32) VENCL, Jiří. Založení a propagace E-shopu. *Online-podnikání* [online]. 2011. [cit. 2011-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://online-podnikani.cz/online-podnikani/zalozeni-a-propagace-e-shopu>>.
- (33) *Zákony online* [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://zakony-online.cz/?s1&q1=7>>.
- (34) ZIKMUND, Martin. *BusinessVize* [online]. 06 LEDEN 2011 [cit. 2011-03-02]. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza [(7), <i>vlastní zpracování</i>]	19
Obrázek 2: Porterova teorie konkurenčních sil (28)	21
Obrázek 3: Základní podoba marketingového mixu [(17), <i>vlastní zpracování</i>]	27
Obrázek 4: Klasifikace živností [(27), <i>vlastní zpracování</i>]	30
Obrázek 5: Výrobní orientace podniku [(8), <i>vlastní zpracování</i>]	34
Obrázek 6: Prodejní orientace podniku [(8), <i>vlastní zpracování</i>]	34
Obrázek 7: Marketingová orientace podniku [(8), <i>vlastní zpracování</i>]	35
Obrázek 8: Brno, ulice Česká a Joštova republiky [(16), <i>vlastní zpracování</i>]	50
Obrázek 9: Zobrazení dotazníků na doméně ourservey.biz [(23), <i>vlastní zpracování</i>]	51
Obrázek 10: Životní cyklus organizace [(15), <i>vlastní zpracování</i>]	67
Obrázek 11: Dílo Aleše Zakopala, karikatura, tužka (18)	69
Obrázek 12: Dílo Kateřiny Kolové, olejová malba (18)	70
Obrázek 13: Dílo Aleny Snové, akrylové barvy, styl PopArt – Andy Warhol (18)	70
Obrázek 14: Dílo Barbory Potočnickové, akrylové barvy (19)	71
Obrázek 15: Ukázka webu při výběru techniky (22)	72
Obrázek 16: Pořadí procesu objednávky (20)	75
Obrázek 17: Flo-pak (24)	76
Obrázek 18: Logo Obrazovic (21)	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Schéma podnikatelského plánu [(8), <i>vlastní zpracování</i>]	16
Tabulka 2: PEST analýza [(30), <i>vlastní zpracování</i>]	20
Tabulka 3: Matice srovnávající výkon a cenu [(31), <i>vlastní zpracování</i>]	23
Tabulka 4: Velikosti podniků dle doporučení EU [(27), <i>vlastní zpracování</i>]	23
Tabulka 5: Velikosti podniků dle Svazu průmyslu České republiky [(27), <i>vlastní zpracování</i>]	24
Tabulka 6: Strategie stanovování cen [(29), <i>vlastní zpracování</i>]	28
Tabulka 7: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě [(25), <i>vlastní zpracování</i>]	36
Tabulka 8: Odhad výkazu příjmů a ztrát [(8), <i>vlastní zpracování</i>]	38
Tabulka 9: Cash flow přímou metodou [(11), <i>vlastní zpracování</i>]	39
Tabulka 10: Cash flow nepřímou metodou [(11), <i>vlastní zpracování</i>]	40
Tabulka 11: Zjednodušená rozvaha [(27), <i>vlastní zpracování</i>]	41
Tabulka 12: Postup při založení živnosti [(26), <i>vlastní zpracování</i>]	43
Tabulka 13: Postup při založení společností [(26), <i>vlastní zpracování</i>]	44
Tabulka 14: Přehled podnikatelských institucí [(13), <i>vlastní zpracování</i>]	45
Tabulka 15: SWOT analýza [<i>vlastní zpracování</i>]	62
Tabulka 16: PEST analýza [<i>vlastní zpracování</i>]	63
Tabulka 17: Portfolio produktů [(18), <i>vlastní zpracování</i>]	68
Tabulka 18: Kancelářské vybavení [<i>vlastní zpracování</i>]	68
Tabulka 19: Velikosti jednotlivých produktů [(18), <i>vlastní zpracování</i>]	73
Tabulka 20: Odhad prodeje – štětec [<i>vlastní zpracování</i>]	78
Tabulka 21: Odhad prodeje – Andy Warhol [<i>vlastní zpracování</i>]	79
Tabulka 22: Odhad prodeje – tužka [<i>vlastní zpracování</i>]	79
Tabulka 23: Stupně rizika a pravděpodobnosti [<i>vlastní zpracování</i>]	82
Tabulka 24: Souhrnné hodnocení rizik [<i>vlastní zpracování</i>]	83
Tabulka 25: Odhad výkazu příjmů a výdajů 2011 [<i>vlastní zpracování</i>]	84
Tabulka 26: Odhad počáteční rozvahy 2011 [<i>vlastní zpracování</i>]	85
Tabulka 27: Odhad konečné rozvahy 2011 [<i>vlastní zpracování</i>]	86

Tabulka 28: Harmonogram realizace [<i>vlastní zpracování</i>]	88
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet uživatelů internetu v České republice [(6), vlastní zpracování].....	46
Graf 2: Preference nákupu [vlastní zpracování]	52
Graf 3: Preference nákupu [vlastní zpracování]	52
Graf 4: Vyhledávání produktů na internetu [vlastní zpracování].....	53
Graf 5: Zkušenosti zákazníků s nákupem přes internet [vlastní zpracování]	54
Graf 6: Četnost internetového nákupu [vlastní zpracování]	54
Graf 7: Objem budoucích elektronických nákupů [vlastní zpracování]	55
Graf 8: Motivace k častějším nákupům [vlastní zpracování]	56
Graf 9: Využití služeb Obrazovic [vlastní zpracování]	56
Graf 10: Ochota zaplatit za daný produkt [vlastní zpracování]	57
Graf 11: Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]	58
Graf 12: Věkové rozpětí [vlastní zpracování].....	58
Graf 13: Respondentovo dosažené vzdělání [vlastní zpracování]	59
Graf 14: Zaměstnání respondentů [vlastní zpracování]	59
Graf 15: Jednotlivci, kteří v posledních 12 měsících nakoupili přes internet [(6), vlastní zpracování].....	65
Graf 16: Nákupy přes internet pro soukromé účely na evropské úrovni [(6), vlastní zpracování]	66
Graf 17: Organizační struktura [vlastní zpracování].....	80
Graf 18: Možná organizační struktura v budoucnu [vlastní zpracování].....	81

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA I. Výpis z živnostenského rejstříku

Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 06.05.2011 20:59:32

Subjekt

Jméno a příjmení:	Zdeněk Soukup
Datum narození:	01.07.1986
Občanství:	Česká republika
Bydliště:	Rudy Kubička 989, 686 05, Uherské Hradiště - Mařatice
Místo podnikání:	Rudy Kubička 989, 686 05, Uherské Hradiště - Mařatice
Identifikační číslo:	87630559

Živnostenská oprávnění

Živnostenské oprávnění č. 1:

Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Velkoobchod a maloobchod Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Vznik oprávnění:	21.02.2011
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

Úřad příslušný podle §71 odst.2 živnostenského zákona: Městský úřad Uherské Hradiště

PŘÍLOHA II. Pracovní smlouva

SMLOUVA O VYTVOŘENÍ ZADANÉHO UMĚLECKÉHO DÍLA

Zdeněk Soukup

Rudy Kubíčka 989

686 05, Uherské Hradiště

IČ 87630559

(dále jen objednatel)

a

Jan Novák

Vítězná 1

602 00, Brno

(dále jen autor)

uzavírají tuto smlouvu o vytvoření díla:

I.

Autor se zavazuje vytvořit pro objednatele umělecké dílo – obraz – dle dodané fotografie metodou či technikou, kterou zvolí objednatel. Dále je autor povinen pořídit fotodokumentaci hotového díla, a toto zaslat objednateli.

II.

Autor se zavazuje dílo zhotovit a odevzdat do termínu, který determinuje zvolená technika malby (viz příloha č. 1). Pokud tak neučiní, bude autor penalizován 3 % z prodejní ceny za každý den prodlení.

III.

Autor se zavazuje každý obraz podepsat svým jménem či pseudonymem, a tím stvrdit původ a kvalitu díla.

IV.

Autor je povinen zabezpečit odeslání díla tak, aby nedošlo k poškození. Pokud dojde k poničení z autorovy viny, je autor povinen uhradit 50 % z nákladů na opravu a zhotovení nového díla.

V.

Autor se zaplacením za hotové dílo vydává povolení k nakládání s dílem, to znamená jeho další prodej, zveřejnění a další možnosti naložení.

VI.

Autor se zavazuje neposkytovat tuto službu (viz článek I.) mimo situace vymezené touto smlouvou, to je mimo zprostředkování skrze objednatele.

VII.

Objednávky autorovi přiděluje objednatel, s ohledem na časové možnosti autora, přičemž autor je povinen toto respektovat.

VIII.

Autor je povinen přijmout objednávku od objednatele. Pokud tak neučiní, autor bude penalizován 10 % z honoráře u následující objednávky.

IX.

Objednatel se zavazuje uhradit autorovi po zhotovení díla odměnu, kterou determinuje zvolená technika malby (viz příloha č. 2).

X.

Pokud objednatel nebude spokojen s hotovým dílem, autor na své náklady dílo jednou přepracuje. Každá další změna potom bude uhrazena autorovi navíc od objednatele dle domluvy.

XI.

Objednatel se zavazuje spolu s předáním objednávky autorovi poskytnout zálohu do výše 1 000 Kč (jednoho tisíce korun) na potřeby autora nutné ke zhotovení díla. Výše zálohy se odvíjí od techniky a rozměru malby.

XII.

Objednatel se zavazuje dodat obalový materiál (bublíková folie, lepenková krabice) a přesný postup balení díla, kterého je autor povinen se držet.

XIII.

Smlouva byla vyhotovena ve dvou stejnopisech.

Datum a místo uzavření smlouvy:

Podpisy smluvních stran:

.....

Autor

.....

Objednatel
Zdeněk Soukup

Příloha č. 1 Termíny zhotovení

Štětec

	Akryl	Akvarel	Olejové barvy
A4 (20x30)	2 týdny	1 týden	4-6 týdnů
A3 (30x45)	2 týdny	1 týden	4-6 týdnů
A2 (45x60)	3 týdny	-	4-6 týdnů
A1 (60x85)	3 týdny	-	4-6 týdnů

Andy Warhol

	Portrét	2x2 portrét
A4 (20x30)	2 týdny	3 týdny
A3 (30x45)	2 týdny	3 týdny
35x35	2 týdny	3 týdny
50x50	2 týdny	3 týdny
75x75	2 týdny	3 týdny

Tužka

A5 (14x21)	1 týden
A4 (20x30)	1 týden
A3 (30x45)	1 týden
A2 (45x60)	1 týden

Příloha č. 2 Odměny autorovi

Štětec

	Akryl	Akvarel	Olejové barvy
A4 (20x30)	1000	900	1400
A3 (30x45)	1200	1100	1600
A2 (45x60)	2000	-	2400
A1 (60x85)	3000	-	3600

Andy Warhol

	Portrét	2x2 portrét
A4 (20x30)	800	1000
35x35, A3	1200	1200
50x50	1400	1600
75x75	1700	2000

Tužka

A5 (14x21)	150
A4 (20x30)	300
A3 (30x45)	600
A2 (45x60)	1200

PŘÍLOHA III. Dotazník**DOTAZNÍK PRO OSOBY NAKUPUJÍCÍ NA INTERNETU**

Vážená respondentko, Vážený respondente,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce s názvem Návrh podnikatelského plánu pro novou firmu. Firma se zaměřuje na internetový prodej originálních maleb obrazů podle Vaší fotografie. Dotazník je anonymní a vyplnění Vám bude trvat asi 3 minuty. Pokud není určeno, možná je jen jedna odpověď.

Děkuji za Váš čas,

Bc. Martina Slezáková

VUT, Fakulta podnikatelská

Slezakova86@seznam.cz

1) Preferujete nákup:

- ☐ Elektronicky
- ☐ V kamenných obchodech

2) Preferujete nákup:

- ☐ V domácích elektronických obchodech
- ☐ V zahraničních elektronických obchodech

3) Ve kterém z těchto intervalů se vidíte při četnosti elektronického nákupu?

- ☐ Alespoň jednou měsíčně
- ☐ Alespoň jednou za 6 měsíců
- ☐ Alespoň jednou za rok

4) Chtěný produkt nejčastěji vyhledáváte na internetu:

- Pomocí vyhledávače (google, seznam,...)
- Na základě doporučení (rodina, přátelé,...)
- Na základě reklamy (TV, letáky, bannery, promo akce,...)

5) Jaké jsou Vaše zkušenosti s nákupem přes internet?

- Jsem zcela spokojená(ý)
- Jsem spíše spokojená(ý)
- Jsem spíše nespokojená(ý)
- Jsem zcela nespokojená(ý)

6) Jaký objem nákupů předpokládáte do budoucna?

- Nižší než dosud
- Stejný jako nyní
- Vyšší než dosud

7) Co by Vás nejvíce motivovalo k častějšímu elektronickému nákupu?

- Nižší ceny
- Individuální přístup k zákazníkům
- Zajímavé akce či slevy
- Úspora času
- Snížení rizika (při placení, reklamaci apod.)

8) Využil(a) byste našich služeb?

- ☐ Ne - nemám zájem
- ☐ Ne - avšak doporučil bych Váš e-shop
- ☐ Ano - pro sebe
- ☐ Ano - jako dárek (pro rodinu, přátele, firemní partnery,...).

9) Jakou sumu byste byl(a) ochotna zaplatit za kvalitní olejovou malbu dle Vaší fotografie v rozměrech 60 x 45 cm?

- ☐ Méně jak 1 500Kč
- ☐ 1 500 Kč – 2 499 Kč
- ☐ 2 500 Kč – 3 499 Kč
- ☐ 3 500 Kč – 4 500 Kč
- ☐ Více jak 4 500 Kč

10) Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

11) Věk

- ☐ 15 – 19 let
- ☐ 20 – 25 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 49 let
- ☐ 50 – 62 let
- ☐ 62 a více

12) Dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Střední bez maturity
- ☐ Vysoké bakalářské
- ☐ Vysoké magisterské

13) Vaše zaměstnání (více možností):

- ☐ Student(ka)
- ☐ Zaměstnanec
- ☐ Podnikatel
- ☐ Mateřská/rodičovská dovolená
- ☐ Důchodce
- ☐ Nezaměstnaná(ý)

Tento internetový obchod opravdu vzniká, můžete jej najít na adrese obrazovice.cz. Pokud byste měli zájem zjistit výsledky vyhodnocení dotazníku, neváhejte se na mě obrátit.

PŘÍLOHA IV. Ceník

Štětec

	Akryl	Akvarel	Olejové barvy
A4 (20x30)	1600	1500	2000
A3 (30x45)	2200	2100	2600
A2 (45x60)	3600	-	4000
A1 (60x85)	5000	-	5400

Andy Warhol

	Portrét	2x2 portrét
A4 (20x30)	1400	1600
35x35, A3	2000	2200
50x50	2700	2900
75x75	3400	3600

Tužka

A5 (14x21)	350
A4 (20x30)	700
A3 (30x45)	1200
A2 (45x60)	2200

PŘÍLOHA V. Návrh vizitek

I. strana



II. strana



PŘÍLOHA VI. Odhad finančních výkazů na rok 2012 a 2013

Počáteční rozvaha 2012 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	77
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	40
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	37
Oběžný majetek	77	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	12	Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Bankovní účty	45	Bankovní úvěry	
Zásoby	20		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	77	Pasiva celkem	77

Konečná rozvaha 2012 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	120
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	40
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	80
Oběžný majetek	120	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	9	Rezervy	
Pohledávky	11	Závazky	
Bankovní účty	55	Bankovní úvěry	
Zásoby	45		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	120	Pasiva celkem	120

Odhad výkazu příjmů a výdajů 2012					
	Čtvrtletí				Celkem
Položka	I.	II.	III.	IV.	
Prodej	63600	66780	76797	88317	295494
Náklady prodaného zboží	30750	32288	33902	35597	132536
Provozní zisk	32850	34493	42895	52720	162957
PPC reklama	2700	4000	3700	3000	13400
Hosting, doména	3000	6000	6000	6000	21000
Reklama	1500	3000	2750	2000	9250
Telefon	1497	1497	1497	1497	5988
Náklady na reprezentaci	0	500	0	300	800
Kancelářské zásoby	150	150	150	150	600
SZP	628	628	628	628	2512
Celkové provozní náklady	9475	15775	14725	13575	53550
Zisk/ztráta před zdaněním	23375	18718	28170	39145	109407
Daně 15 %	3506	2808	4226	5872	16411
Čistý zisk/ztráta	19869	15910	23945	33273	92996

Počáteční rozvaha 2013 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	120
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	40
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	80
Oběžný majetek	120	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	9	Rezervy	
Pohledávky	11	Závazky	
Bankovní účty	55	Bankovní úvěry	
Zásoby	45		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	120	Pasiva celkem	120

Konečná rozvaha 2013 v tis. Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	181
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	40
Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy	
		Hospodářský výsledek	141
Oběžný majetek	181	Cizí zdroje	0
Peněžní prostředky	12	Rezervy	
Pohledávky	14	Závazky	
Bankovní účty	120	Bankovní úvěry	
Zásoby	35		
Přechodná aktiva	0	Přechodná pasiva	0
Náklady příštích období		Výdaje příštích období	
Příjmy příštích období		Výnosy příštích období	
Kurzové rozdíly aktivní		Kurzové rozdíly aktivní	
Kurzové rozdíly pasivní		Kurzové rozdíly pasivní	
Aktiva celkem	181	Pasiva celkem	181

Odhad výkazu příjmů a výdajů 2013					
	Čtvrtletí				Celkem
Položka	I.	II.	III.	IV.	
Prodej	92733	97370	102238	107350	399691
Náklady prodaného zboží	37377	39246	41208	43269	161100
Provozní zisk	55356	58124	61030	64081	238591
PPC reklama	3000	3000	3000	3500	12500
Hosting, doména	6000	6000	6000	6000	24000
Reklama	2500	2000	2000	2500	9000
Telefon	1497	1497	1497	1497	5988
Náklady na reprezentaci	0	0	0	300	300
Kancelářské zásoby	150	150	150	150	600
SZP	4964	4964	4964	4964	19856
Celkové provozní náklady	18111	17611	17611	18911	72244
Zisk/ztráta před zdaněním	37245	40513	43419	45170	166347
Daně 15 %	5587	6077	6513	6776	24952
Čistý zisk/ztráta	31658	34436	36906	38395	141395