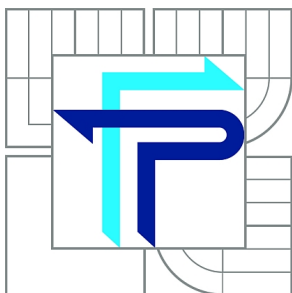




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZAŁOŽENÍ MALÉHO OBCHODNÍHO PODNIKU

CREATION OF THE SMALL TRADING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ROMAN HOLOUBEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holoubek Roman, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Založení malého obchodního podniku

v anglickém jazyce:

Creation of the Small Trading Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku založení malého obchodního podniku. Vychází z teoretických poznatků dané problematiky, které jsou následně prakticky aplikovány s velkým důrazem na analytickou část. Jako hlavní východisko je bráno sestavení vlastního obchodního modelu společnosti. Kromě sestavení obchodního modelu se práce zaměřuje na oblast marketingu, organizačního plánu a finančního plánování.

Abstract

The diploma thesis focuses on the issue of the establishment of a small business company. It is based on theoretical knowledge of the topic, which are then practically applied with great emphasis on the analytical part. As the main starting point is taken set up your own business model. In addition to the building of the business model thesis focuses on marketing, organizational planning and financial planning.

Klíčová slova

podnik, podnikání, podnikatelský model, finanční plán, marketingový mix, řízení rizik, založení obchodní společnosti

Key words

company, business, business model, financial plan, marketing mix, risk management, establishment of a company

Bibliografická citace

HOLOUBEK, R. *Založení malého obchodního podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 92 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25. května 2015

.....

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

Obsah

ÚVOD	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1. VYMEZENÍ PROBLÉMU	12
1.2. CÍL PRÁCE	12
1.3. POUŽITÁ METODOLOGIE	13
2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	15
2.1. ZÁKLADNÍ POJMY.....	15
2.2. LEGISLATIVA	16
2.2.1. <i>Fyzické osoby</i>	16
2.2.2. <i>Právníkové osoby</i>	17
2.3. ZALOŽENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	19
2.4. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	21
2.5. ANALÝZY.....	26
2.5.1. <i>Analýza PEST</i>	27
2.5.2. <i>Analýza konkurence</i>	28
2.5.3. <i>Analýza dodavatelů</i>	30
2.5.4. <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	30
2.5.5. <i>Zákazník</i>	30
2.5.6. <i>SWOT analýza</i>	32
2.6. RIZIKA	34
2.7. TVORBA BUSINESS MODELU	35
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKATELSKÉHO SEKTORU	39
3.1. PEST ANALÝZA	39
3.2. ANALÝZA KONKURENCE.....	45
3.3. ANALÝZA 7S.....	51
3.4. ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	53
3.4.1. <i>Marketingový průzkum</i>	54
3.5. SWOT ANALÝZA	55
4. NÁVRH NA ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU	57
4.1. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO MODELU.....	57
4.2. NÁVRH ORGANIZAČNÍHO PLÁNU	62

4.2.1.	<i>Právní forma podniku</i>	62
4.2.2.	<i>Organizační struktura</i>	62
4.3.	NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU	65
4.3.1.	<i>Product (produkt)</i>	65
4.3.2.	<i>Price (cena)</i>	66
4.3.3.	<i>Place (distribuce)</i>	67
4.3.4.	<i>Promotion (propagace)</i>	69
4.4.	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	71
4.4.1.	<i>Zjištění potřeby počátečního kapitálu</i>	71
4.4.2.	<i>Plán nákladů</i>	72
4.4.3.	<i>Plán tržeb</i>	73
4.4.4.	<i>Bod zvratu</i>	75
4.4.5.	<i>Výsledky hospodaření</i>	75
4.4.6.	<i>Vývoj peněžních toků</i>	77
5.	RIZIKA A NÁVRH NA JEJICH ELIMINACI	79
5.1.	ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK	79
5.2.	NÁVRH NA ELIMINACI RIZIK A SNÍŽENÍ JEJICH DOPADU	82
ZÁVĚR		85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		87
SEZNAM GRAFŮ		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		90
SEZNAM TABULEK		91
SEZNAM PŘÍLOH		92

Úvod

Pro založení malé obchodní společnosti není třeba, aby člověk nebo skupiny lidí disponovaly velkým množstvím finančních prostředků. Legislativa umožňuje založení obchodní společnosti s minimálním vkladem, což se pro spoustu lidí může jevit jako velká příležitost posunout svůj život dál. Tato možnost začít podnikat může pro spoustu lidí znamenat změnu v jejich finanční situaci, společenském postavení, anebo se může jednat pouze o uspokojení jejich vnitřních potřeb a seberealizaci.

Právo podnikat má v současné době každý na území České republiky, kdo je plnoletý a trestně bezúhonný. Pro začátek podnikání není však nejdůležitější samotné rozhodnutí podnikat, ale mnohem důležitějším je vhodné načasování a hlavně předmět podnikatelské činnosti. Existuje celá řada oborů a činností pro které, aby v nich mohla osoba fyzická nebo právnická podnikat, jsou státem stanovené podmínky pro provoz těchto činností. Nejdůležitějším faktorem při rozhodování o budoucím podnikání je uvědomění si, co všechno podnikání znamená. Podnikání není pouze sběr plodů na zahrádce, ale jedná se o souhrn činností, které jsou přímo provázané nejenom v užším kontextu a vedou k úspěšnému naplňování cílů, tedy nejčastěji finančnímu zajištění. Úspěšnost podnikání ovlivňuje velké množství faktorů, které si z počátku začínající podnikatel nemusí uvědomovat. Začít podnikat znamená vystavení se nejen podnikatelským rizikům, ale také poměrně zásadní změnu ve společenském a osobním životě. Tak, jak po stránce ekonomické může podnikání přispět ke zvýšení blahobytu, je třeba počítat i s negativním efektem. Podnikání se stává hlavně v počáteční fázi rozvoje hlavní náplní podnikatele, a tedy ovlivňuje i jeho rodinu a blízké okolí. Aby bylo možné co nejvíce negativních dopadů podnikání eliminovat, musí podnikatel svůj záměr řádně specifikovat, analyzovat, vyhodnotit rizika a veškeré své představy na základě analýz vyhodnotit. K tomuto slouží podnikatelský plán, který by měl být základním dokumentem vedoucím k založení nové společnosti.

Jelikož již delší dobu uvažuji nad možností začít podnikat v oboru prodeje triček, který se na první pohled může zdát nezajímavým a do jisté míry již vyčerpaným, rozhodl jsem se, že svoji svou diplomovou práci budu věnovat právě problematice

založení malé obchodní společnosti, která se bude touto činností zabývat. Jsem totiž přesvědčen, že móda, do které jistě trička spadají, je jedním z oborů, který se bude neustále vyvíjet. Druhým a zásadním faktem je, že tričko je část oblečení, kterou nosí většina populace, což z trička činí poměrně velmi zajímavý artikl. Samozřejmě jsem si vědom, že v současnosti je trh plný značkových módních triček a také těch zcela základních, které lze pořídit již za pár korun. Proto se chci zaměřit na trička, která zatím na českém trhu nejsou téměř zastoupena a také ta, která již zastoupena jsou, ale jejich distribuce není dle mého názoru zcela účinná. Mým cílem je specializovaný obchod zaměřený na prodej nových triček s originální grafikou, vybraných triček merchandisingu a také běžných vtipných triček, která by však měla být pouze okrajovou záležitostí. Domnívám se, že pěkné, kvalitní a vtipné tričko, jehož hodnota se pohybuje v rozmezí 200 až 500 Kč může být velmi zajímavým artiklem a to především, když zákazník bude vědět, kde takové tričko hledat.

1. Vymezení problému a cíle práce

1.1. Vymezení problému

Začít podnikat se může na první pohled jevit jako velmi jednoduchá záležitost. Při bližším pohledu na problematiku je však zcela jasné, že pro úspěšné podnikání je důležité před samotným začátkem podnikání, i v jeho průběhu, věnovat pozornost mnoha faktorům. Každý podnikatel před začátkem svého podnikání musí zvážit, jakou formou hodlá podnikat, zda produkty nebo služby, které hodlá nabízet, mají na trhu svoje místo, jakým způsobem nabízené produkty bude distribuovat a mnoho dalšího.

Ve své práci se zaměřím na začátek podnikání v podobě prodeje triček s originálním potiskem. Trička s potiskem vnímám jako zajímavou příležitost, protože téměř každý nějaké tričko nosí a poměrně často obměňuje. V současné době existuje spousta zajímavých motivů, které se dostaly do podvědomí, nejenom mládeže, díky televiznímu seriálu Teorie velkého třesku¹, ale také mnoho dalších odkazujících na popkulturní scénu nebo jen na oblíbené produkty. V tomto vidím poměrně velikou mezeru na trhu, jelikož v současné době sice jsou místa, kde se tyto produkty dají zakoupit, ale specializované prodejce nabízející všechny, je téměř problém najít.

1.2. Cíl práce

Jak jsem již naznačil v předchozím textu, moje diplomová práce se zaměří na počátek podnikání v oboru prodeje triček. Hlavním cílem práce bude tedy životaschopný projekt na založení malé obchodní společnosti. U tohoto projektu si za cíl kladu jeho srozumitelnost a hlavně, aby bylo možno podle něj reálně začít podnikat.

Jeho nedílnou součástí musí být tedy řádné obeznámení s legislativou a jednotlivé kroky tak, aby společnost mohla být úspěšně zapsána do obchodního rejstříku. Další částí projektu je část analytická, zaměřená na podnikatelský sektor, na jeho rizika a návrhy, jak se rizik vyvarovat, nebo je eliminovat. Pro základ analytické

¹ Seriál The Big Bang Theory TV stanice CBS

části chci vycházet z PEST analýzy, analýzy konkurence, trhu a portfolia. Tyto dílčí výsledky následně shrnu ve SWOT analýze. Převážnou část práce chci tedy věnovat návrhu podnikatelského modelu společnosti, jejímu organizačnímu plánu, marketingovému modelu a samotnému finančnímu plánu.

1.3. Použitá metodologie

Pro základní rozhodnutí, zda bude o produkt vůbec zájem, a zda je pro něj na trhu místo, je třeba udělat výzkum a sesbírat potřebná data, na základě kterých se můžeme rozhodnout, zda se projektu věnovat či ne. V počáteční fázi takového výzkumu je třeba položit si otázku, co je předmětem výzkumu, a jaké informace chceme získat. S ohledem na předmět mé práce budou hlavní otázky směřovány k zjištění, zda je zájem o módní trička s potiskem, nebo vtipná trička, jaký způsob prodeje, resp. nakupování respondenti upřednostňují, jaké množství kusů běžně nakupují, kdo jsou naši potenciální zákazníci a také, jak vnímají konkurenci. Zdroje dat výzkumu se rozdělují na primární a sekundární, rozdíl mezi nimi popisuje Kozel² jako rozdíl mezi objevem Ameriky a opakovanou cestou. Tedy primární data výzkumu jsou ta, která jsme sesbírali za účelem, ke kterému je potřebujeme, a jsou aktuální, kdežto sekundární data mohou trpět neaktuálností, neúplností a jsou hlavně původně určena k jinému účelu.

Primární výzkum

Pro sběr primárních dat k této práci bylo provedeno šetření na základě dotazníku, který je přílohou práce. Při jeho sestavování bylo dbáno na to, aby otázky byly kladeny konkrétně, přímo a srozumitelně s ohledem na jeho časovou nenáročnost a logickou strukturu. Bylo využito převážně uzavřených odpovědí tak, aby výsledky byly konkrétní.³

² KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, s. 64-67.

³ Tamtéž, s 160-170.

Sekundární výzkum

Zdrojem sekundárních dat byly převážně informace z Českého statistického úřadu, ministerstva vnitra a webových stránek.

2. Teoretický přístup k řešení

V této části své práce se zaměřím na vymezení některých základních pojmů a teoretických poznatků, které budu dále v práci používat.

2.1. Základní pojmy

Podnik, podnikatel a podnikání jsou základní tři pojmy, které se budou dále v práci vyskytovat, a proto považuji za důležité je alespoň z části objasnit.

Podnik

Budeme-li chtít u podniku vycházet z definice § 502 Občanského zákoníku, dozvíme se, že ten jej nově označuje jako „závod“ a definuje jej jako „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“⁴ Tato definice se tedy dá interpretovat tak, že závod, nebo podnik, je vše co slouží k plnění jeho funkcí. Jedná se tedy o soubor hmotných i nehmotných hodnot, které slouží k přeměně vstupů na výstupy.

Podnikatel

Občanský zákoník podnikatele definuje dle § 420 „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“⁵ K této definici je třeba doplnit pouze to, že podnikatelem může být fyzická osoba nebo právnická, dále se této problematice budu věnovat v kapitole zaměřené na založení obchodní společnosti.

⁴Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012

⁵Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Podnikání

Podnikání jako činnost je procesem, který Srpová⁶ popisuje jako proces, který zvyšuje množství bohatství nebo hodnot, na kterých nám záleží. Děje se tak právě aplikací podnikavého přístupu podnikatele. Pro podnikání se také často používá výše uvedená citace k podnikateli. Budeme tedy vycházet z toho, že podnikání je činností, která přetváří přístup a nasazení ve vyžadované hodnoty.

2.2. Legislativa

S účinností od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost nový zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, společně se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a tyto dva nové zákony upravily dosavadní uspořádání norem týkajících se podnikání. Věcná náplň se příliš nezměnila, ale nově jsou právnické osoby a s nimi spojené normy definovány právě v zákoně o obchodních korporacích. Definice podnikání a podnikatele je zakotvena v občanském zákoníku stejně jako Obchodní firma což je jedinečný název, pod kterým podnikatel podniká a je zapsán v obchodním rejstříku. Důležité je však rozdělení podnikání podle formy, a to buď fyzických, nebo právnických osob.

2.2.1. Fyzické osoby

Podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo koncesní listiny. Tyto osoby se mohou do obchodního rejstříku nechat zapsat dobrovolně tam, kde jim to neukládá přímo zákon. Hlavní výhodou jsou některá daňová zvýhodnění pro tyto osoby, nicméně nevýhodou je ručení za své závazky, kdy podnikatel ručí celým svým jměním a majetkem.

⁶ SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 19.

2.2.2. Právnícké osoby

Právnícké osoby podle občanského zákoníku vznikají dnem zápisu do veřejného rejstříku, což je vyvrcholením zakladatelského právního jednání. V jednoduchosti jde říct, že právnícká osoba vznikne na základě splnění státem stanovených požadavků a jejím dnem vzniku je den, kdy je zapsána do k tomu určeného rejstříku. Druhy a podmínky pro založení právníckých osob určených k podnikání vymezuje zákon o obchodních korporacích.

Základní typy:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost
- Družstvo

Dále je možné se setkat s evropskými typy společností, jako je evropská společnost, evropská družstevní společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení, ty jsou dále upraveny evropskými normami.

Veřejná obchodní společnost

Jedná se o osobní společnost, kterou tvoří minimálně dvě osoby ručící za závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem. Firma společnosti musí obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“, nebo zkratku „veř. obch. spol.“ případně „v. o. s.“. Základní kapitál takovéto společnosti je tvořen vklady společníků s tím, že za vklad lze považovat také provedení nebo provádění práce, případně služby pro společnost, v takovém případě to musí povolovat společenská smlouva.

Komanditní společnost

Tento typ společnosti je druhým typem osobní společnosti a je tvořen dvěma typy společníků, těmi jsou komanditista a komplementář. Rozdíl spočívá v tom, že komanditista je osobou, která do společnosti vkládá určitý vklad, kterým ručí v jeho

plné výši. Komplementář oproti tomu nemusí do společnosti vkládat prostředky, ale ručí celým svým majetkem. Firma společnosti musí obsahovat označení "komanditní společnost", nebo může být použita zkratka "kom. spol." nebo "k. s.".

Společnost s ručením omezeným

Jedná se o kapitálovou společnost, což znamená, že má povinnost tvořit základní kapitál, kterým následně ručí za své závazky. Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", které lze nahradit zkratkou "spol. s r.o." nebo "s.r.o.". Společnost se zakládá na základě společenské smlouvy a její základní kapitál může být tvořen od 1 Kč. To znamená, že tento typ společností je poměrně nenáročný na velikost základního kapitálu a dává možnost podnikání formou kapitálové společnosti skoro každému. Tento typ společnosti také umožňuje vydání kmenového listu, jež představuje podíl společníka. Kmenový list je cenným papírem na řad.

Akciová společnost

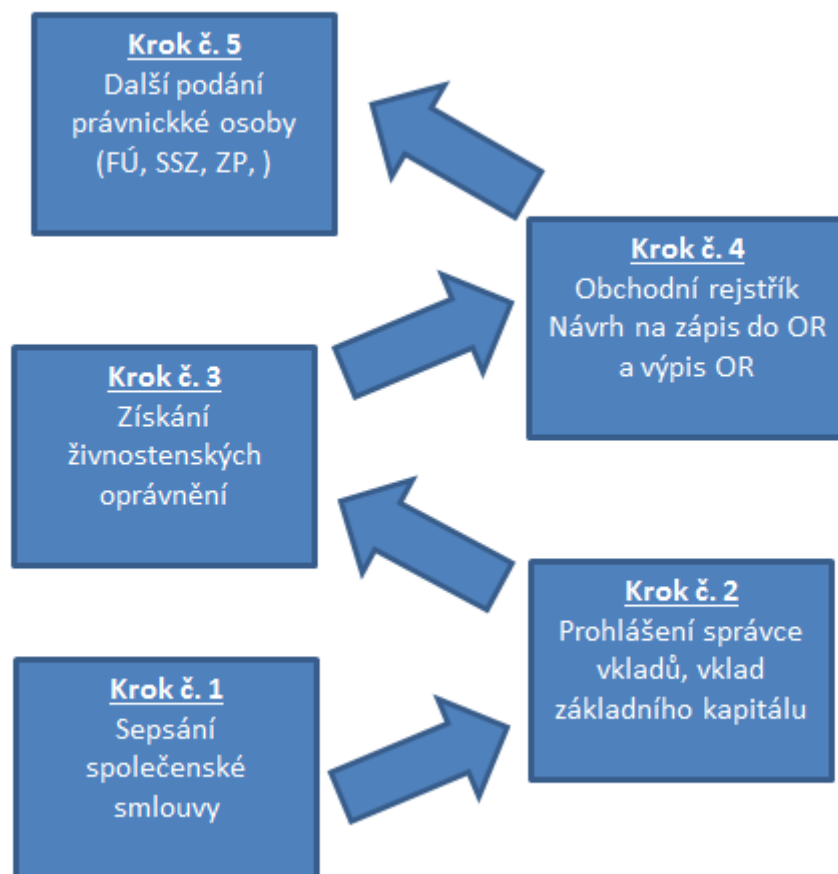
Akciová společnost je druhým typem kapitálové společnosti. Její základní kapitál musí být nejméně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR v případě, že je v této měně vedeno její účetnictví. Firma musí obsahovat označení „akciová společnost“, případně jednu ze zkratk "akc. spol." nebo "a.s.". Společnost ručí za své závazky celým svým jmění, které je u akcionářů reprezentováno akciemi.

Družstvo

Jedná se o společenství neurčeného a neuzavřeného množství osob, které musí přesahovat minimum tří. Firma musí obsahovat označení „družstvo“. Jeho základní kapitál není nijak určen a je tvořen součtem všech vkladů jeho členů. Rozdílem družstva od ostatních společností je možnost změny členů bez zásahu do zakládajícího dokumentu a rovnost jejich hlasů.

2.3. Založení obchodní společnosti

Tato kapitola je věnována postupu od počátku zakládání obchodní společnosti až po její vznik. Tedy po okamžik, kdy je společnost oprávněna vykonávat svoji činnost v souladu se zákony. Tento postup je možné rozdělit do pěti kroků, jako zobrazuje obrázek č. 1.



Obrázek 1: Grafické znázornění postupu zakládání obchodních společností⁷

Krok č. 1 – Sepsání společenské smlouvy, tedy základního dokumentu, který je vymezen zákon a musí tedy mít patřičné náležitosti, je třeba v případě s.r.o. provést

⁷ Zdroj: KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. s. 82

formou notářského zápisu a vyžaduje podpisy všech společníků. Společenská smlouva obsahuje údaje o jednotlivých společnících, sídlo společnosti, firmu, předmět podnikání a výši základního kapitálu a vkladů jednotlivých společníků.

Krok č. 2 – Před vznikem společnosti jsou veškeré peněžité a nepeněžité vklady základního kapitálu předány správci vkladů, který je do doby vzniku společnosti spravuje. Jedná-li se o peněžité vklady do kapitálové společnosti, správce vkladů zřídí u banky nebo spořitelního a úvěrového družstva speciální účet. Banka nebo družstvo s těmito prostředky nepovolí nakládat do té doby, než společnost vznikne. Správce vkladů následně vydá oprávněné osobě, která smí podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku, potvrzení o výši vkladů jednotlivých společníků. Toto potvrzení je součástí návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku.

Krok č. 3 – Následujícím krokem je získání příslušného živnostenského oprávnění pro činnost společnosti. Živnosti se dělí na koncesované a ohlašovací. K výkonu koncesovaných živností uvedených v příloze č. 3 zákona o živnostenském podnikání je třeba získat souhlas státu, na rozdíl od toho u ohlašovacích stačí pouze splnit vyžadované podmínky. Ohlašovací živnosti se dělí na řemeslné, vázané a volné. U řemeslných je třeba prokázat řemeslnou způsobilost doložením dokladu o ukončení vzdělání v daném oboru (výuční list, maturitní zkouška, atp.) Vázané živnosti, jak již napovídá jejich označení, jsou ty, ke kterým je třeba také doložit požadovanou kvalifikaci nebo vzdělání. Požadavky na kvalifikaci jsou vymezené přílohou č. 2 živnostenského zákona. Volné živnosti jsou ty živnosti, které lze provozovat bez prokazování kvalifikace. U těchto živností stačí pouze úspěšně podat žádost na získání živnostenského oprávnění.

Krok č. 4 – Po úspěšném sepsání společenské smlouvy, složení základního kapitálu a získání živnostenského oprávnění je třeba podat návrh na zápis do obchodního rejstříku tak, aby mohla společnost vzniknout. Zápis se provádí na místně a věcně příslušném soudu, tedy krajském podle sídla společnosti. V případě doložení všech potřebných dokumentů a splnění náležitostí je výsledkem rozhodnutí soudu a zápis společnosti do obchodního rejstříku. Návrh na zapsání společnosti

do obchodního rejstříku je třeba podat nejpozději do šesti měsíců od založení společnosti, jinak je třeba sepsat novou společenskou smlouvu. Získání výpisu z obchodního rejstříku je doložením, že společnost je v něm zapsána.

Krok č. 5 – V tomto závěrečném kroku se provádí zbytek potřebných podání nutných k zákonnému fungování společnosti, jako je registrace u správce daně, tam kde zákon neumožňuje tuto registraci současně s žádostí o živnostenské oprávnění, dále přihlášení zaměstnanců na správu sociálního zabezpečení a u jejich zdravotních pojišťoven a další povinnosti, které jsou vyžadovány.

2.4. Podnikatelský plán

Hned na začátek bych rád odpověděl na základní otázku: "Proč je pro podnikatele důležité mít sestavený podnikatelský plán?" Pokud mám nějaký podnikatelský záměr, nosím ho většinou v hlavě a nemám potřebu s ním okolí seznamovat až do chvíle, než se rozhodnu ho zrealizovat. Podnikatelský plán, nebo také business plán, nám v první řadě ukáže reálnost a životaschopnost našeho nápadu. Každý dobrý podnikatel musí být flexibilní a musí umět pracovat efektivně a také musí mít jasnou představu jak své výrobky či služby na trhu prosadit a jak dosáhnout svých cílů. Podnikatelský plán je taková příručka, živý dokument, který nám dává kontrolu nad tím, jak své vize a plány naplňujeme. Hodně společností přistupuje k vytvoření business plánu z důvodu malé podnikatelské historie, při žádosti o úvěr a podle této myšlenky mají svůj plán také zpracovaný. Pro banky slouží jako nástroj pro zhodnocení, zda podnikatel ví, čeho a jakým způsobem hodlá dosáhnout, a zda si to všechno umí spočítat. Může být také zajímavý pro investory a potencionální partnery či společníky, kteří se na základě plánu mohou rozhodnout, zda se s daným záměrem ztotožňují. Před samotnou realizací projektu nám pomůže zjistit celkovou potřebu kapitálu jak vlastního, tak cizího, pomůže nám utříbit myšlenky a ujasnit, jaké kroky je nutné vykonat, koho oslovit a jaká je konkurence. Pomůže nám také odhalit slabé stránky projektu a krizová místa, která by mohla podnikání ohrozit a pomůže nám se na ně připravit nebo

je eliminovat⁸. Po zahájení podnikání, jak již bylo zmíněno, nám dává kontrolu nad naším podnikáním, a je proto dobré plán v průběhu podnikání aktualizovat. Vedle naší osoby a společníků je také přínosný pro management a zaměstnance k lepšímu pochopení a formulaci našich cílů.

Samotný business plán nemá přesně stanovené náležitosti a může mít různé formy od stručných prezentací až po rozsáhlý dokument. Jiné požadavky mají banky, které většinou vyžadují doplňující dokumenty a detailnější zpracování, jiné mohou mít investoři, kteří kupříkladu mohou vyžadovat pouze onu stručnou a jasnou prezentaci.

Mezi nezbytné náležitosti podnikatelského plánu by mělo patřit:

Titulní strana

Na titulní straně uvedeme údaje o společnosti, je možné připojit logo. Měla by obsahovat název společnosti, sídlo, jména společníků, datum vzniku společnosti a IČO. Je možné připojit i kontakty na společníky.

Obsah

Dle mého názoru je dobré, pokud plán obsahuje obsah. Cílovým osobám tak pomůže v lepší orientaci v dokumentu a rychlejšímu vyhledávání.

Shrnutí

Shrnutí je možné považovat za jednu z nejdůležitějších částí business plánu. Dá se popsat jako zhuštění toho, co daný dokument obsahuje a jeho cílem je zaujmout čtenáře a vyvolat v něm zvědavost. Díky shrnutí může záležet na tom, zda si čtenář podnikatelský plán přečte, či nikoliv.

Shrnutí by mělo obsahovat informace o podnikatelském záměru - zaměření podnikání, cílová skupina zákazníků, popis produktu či služby, který chceme nabízet. Definici výhody, tedy toho v čem je náš produkt lepší než konkurenční a hodnotu výrobku pro zákazníka. Stručné finanční zatížení - celková potřeba kapitálu, délka splácení cizích zdrojů atd. a také vize, cíle a strategii podniku a způsob jejich dosažení.

⁸ STÁNKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 99

Cíle

Neméně důležitou a investory velice sledovanou částí jsou vize a cíle. Je dobré uvést jak cíle společnosti, tak i cíle vlastníků a manažerů. V první řadě uvedeme, kam se chce firma v určitém časovém horizontu dostat a čeho chce dosáhnout – firemní vize, od které poté odvodíme jednotlivé cíle. Ty by měly být vyspecifikovány v časovém horizontu kolem 5 let. Mohou znít například: „Do 5 let se společnost stane výhradním dodavatelem trhu XY“. Cíle by měly být jasné a výstižné. Tomu napomáhá nejlépe metoda SMART, odvozená z počátečních písmen pěti anglických slov:

- specific – specifické, konkrétní
- measurable – měřitelné
- achievable – atraktivní, akceptovatelné
- realistic – reálné
- timed – termínované

Druhou částí cílů, kterou lze zahrnout do této kapitoly, jsou cíle vlastníků a manažerů firmy. Je vhodné uvést stručnou pracovní historii každého z nich a jejich dosavadní úspěchy, také je důležitá specifikace jejich pozice a úkolů ve společnosti a nastínit, jakým způsobem se bude jejich role měnit v průběhu růstu společnosti. Do této části je také možné zahrnout celou organizační strukturu společnosti, kolik zaměstnanců bude mít, popis jednotlivých funkcí, popřípadě věkové složení a požadovaná kvalifikace.

Údaje o společnosti a vlastních

Zde představíme všechny osoby, které za projektem stojí. Je dobré vyzdvihnout jejich profesní zkušenosti. Také zde uvedeme údaje o společnosti, např. formu podnikání, lokalitu, ve které se podnikání nachází, vlastnické poměry provozovny, způsob vedení účetnictví. Tyto informace jsou závislé na typu podnikání, výčet je proto pouze demonstrativní.

Popis podnikatelské příležitosti

V této části se zaměříme na 3 důležité body.

- Produkt
- Jeho konkurenční výhoda
- Jeho přínos a hodnota pro zákazníka

Při popisu produktu se zaměříme jak na jeho technické parametry, jako je velikost, materiál a náročnost výroby, případně kdo bude službu poskytovat, kde a co je k poskytování služby potřeba, tak i na netechnické parametry. Uvedeme, zda je výrobek zcela nový, zda budeme k výrobku či službě poskytovat nadstandardní služby oproti konkurenci. Tím se dostávám k druhému bodu, a tím je konkurenční výhoda produktu. Při popisu konkurenční výhody je možné uplatnit průzkum z dané oblasti a vyzdvihnout výhodu, kterou náš produkt nabízí oproti konkurenci. V dnešní době se nestává často, že určitý produkt či služba nemají konkurenci, pokud na trh přicházíme jako nováček, je potřeba být lepší než konkurenční společnosti a přinést zákazníkovi větší užitek. Správné specifikování užitku může být jedním z rozhodujících faktorů, zda náš podnikatelský plán bude mít úspěch, či nikoliv, a stejně tak nám může poodhalit jedno z rizik, kterému budeme muset čelit.

Analýzy

Podnikatelský plán musí, stejně jako jakékoliv jiné plánování a rozhodování, obsahovat analýzy a to alespoň konkurence a trhu. V případě analýzy konkurence je třeba ji správně určit. Pokud jde o analýzu trhu, celkový trh pouze vyspecifikujeme a určíme, na který cílový trh z celkového trhu se chceme zaměřit. U něj poté podrobně popíšeme charakteristické znaky a rysy včetně podmínek vstupu, typu zákazníků. Musíme také zhodnotit jeho potenciální růst, a zda se na něm nachází dostatek zákazníků, kterým z našich výrobků, či služeb bude plynout užitek a budou ochotní za ně zaplatit.⁹ Problematice analýz bude v této práci věnována následující kapitola, kde budou rozebrány podrobněji.

⁹ VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 89-99

Marketing

Po zhodnocení trhu a konkurence přistoupíme k výběru určitého segmentu trhu a zvolíme, jakou pozici chceme na trhu zaujímat a jakým způsobem si udržet a posouvat v budoucnu. Poté je možné přistoupit k plánování marketingového mixu. Pro svoji práci jsem si vybral marketingový mix nástrojů 4P, který obsahuje:

- product (produkt)
- price (cena)
- place (distribuce)
- promotion (propagace)

Dále budu pokračovat popisem jednotlivých nástrojů.

Produkt

V rámci tohoto nástroje uvedeme především, jaký produkt se bude na trhu nabízet, jaký bude jeho životní cyklus a jak budou jednotlivé fáze života probíhat. Jaký bude jeho vývoj, uvedení na trh atd. Uvedeme také vlastnosti produktu, balení, zda budou začleněny doplňkové služby, a jaké, a také design produktu. Pokud podléhá nějakému schválení, tak osoby a množství finančních prostředků, které je nutné na tento proces vyčlenit. Pokud přicházíme na trh s novým výrobkem, je také vhodné popsat jeho případnou ochranu, například patent nebo jiné.

Cena

Cenová politika je důležitým prvkem, kterému je potřeba věnovat náležitou pozornost. Vychází z cílů a vizí společnosti. Při tvorbě ceny vycházíme z nákladové kalkulace, která nám určí, jaké jsou náklady na výrobu produktu a jaká je minimální marže, za kterou je možné výrobek prodávat, aby byl ziskový. Poté také můžeme srovnat cenu s konkurencí. Určíme, jakým směrem se chceme orientovat, zda na maximalizaci zisku nebo na co největší podíl na trhu, který nám přinese nejnižší náklady díky velkému odbytů. V tomto případě by cena výrobku měla být průměrná nebo mírně pod průměrem oproti konkurenci. Pokud naše cena bude vyšší, je nutné si také připravit argumenty, proč by zákazník měl koupit náš produkt, i když cena konkurence je nižší.

Distribuce

V rámci distribuce popíšeme jednotlivé distribuční cesty a prodejní politiku. Určíme, zda výrobek bude prodáván přímo koncovým zákazníkům, nebo zde bude mezičlánek. Určíme společnosti, které budou v prodejní politice zahrnuty, a vyčíslíme náklady spojené s distribucí. Zároveň také zahrneme počet zaměstnanců, kteří budou distribuci a prodej zajišťovat, jejich počet a kvalifikační požadavky.

Propagace

Pro správnou a efektivní propagaci můžeme použít některé z nástrojů komunikačního mixu. Mezi nejrozšířenější patří reklama, osobní prodej, přímý marketing a podpora prodeje.¹⁰

Finanční plán

Finanční plán shrnuje veškeré dříve zmíněné záležitosti do číselné podoby a ukazuje jejich reálnost. Tvoří ho zejména plán nákladů a výnosů, plán cash flow, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování a případně další.

2.5. Analýzy

Analýza stavu podnikatelského sektoru spočívá v objektivním a systematickém analyzování vývoje a stavu okolního a vnitřního prostředí společnosti, jejího současného a cíleného prostoru, ve kterém podniká, nebo chce podnikat. Jedná se především o makro a mikroprostředí společnosti, což jsou zákazníci, konkurence a další subjekty toto prostředí ovlivňující. Důležitým je také vnitřní potenciál společnosti, a tedy vnitřní analýza společnosti. Na základě této analýzy jsme schopni posoudit naši šanci na trhu, dále můžeme také na základě této analýzy stanovit reálné cíle naší společnosti a optimální prostředky k dosažení těchto cílů. Základními zdroji pro hodnocení situace je PEST analýza okolního prostředí společnosti, tedy neodvětvového prostředí. Dále analyzování odvětvového prostředí, což znamená udělat

¹⁰ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 101

analýzu jako je Porterova¹¹ analýza konkurence, zanalyzovat prostředí trhu a zákazníky. Jelikož nemůžeme vycházet pouze z informací získaných z okolního prostředí společnosti, vytvoříme také analýzu vnitřního prostředí. Následně získané informace vyhodnotíme tím, že vytvoříme SWOT analýzu, která shrne výsledky předchozího zkoumání.

2.5.1. Analýza PEST

Tento typ analýzy podle Bělohávka¹² vychází z poznání okolního prostředí kolem společnosti nebo podniku. Sleduje vývoj, který proběhl v minulosti a na základě jeho trendů předvídá a analyzuje trendy, které se budou dít v budoucnosti. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují vnější prostředí společnosti, patří:

- Politické - legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu a ochrana životního prostředí.
- Ekonomické - trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, cena a dostupnost energie.
- Sociální – demografické trendy, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé.
- Technologické – výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání.

Aby tato analýza mohla být použita, není potřeba analyzovat všechny výše uvedené prvky, jelikož některé nemají na společnost vůbec žádný vliv. Je však dobré

¹¹ PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, s. 23.

¹² BĚLOHLÁVEK, F. *Management*, s. 199-200.

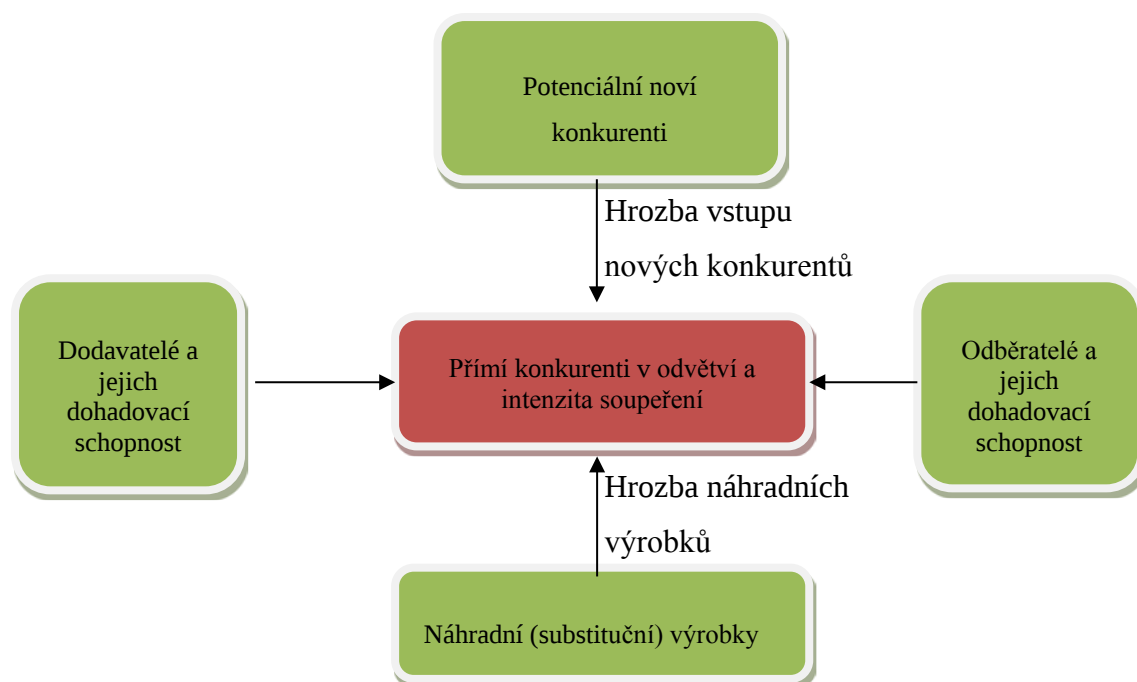
je pečlivě probrat a případně nahradit těmi, které více ovlivňují společnost, pro kterou analýzu provádíme.

2.5.2. Analýza konkurence

Zaměřit se na analýzu konkurentů je důležitou a nezbytnou součástí při plánování vstupu nového podniku na trh. Je zapotřebí identifikovat hrozby ze strany konkurence, a to jak konkurentů přímých, tak potenciální či nepřímé. Analyzování a poznání konkurence je podle Vysekalové¹³ pro společnost důležité, jelikož díky vhodnému zanalyzování konkurence je možné přijmout odpovídající opatření nebo odhadnout tržní šance a hrozby společnosti. Při analýze konkurenčního prostředí je důležité správně identifikovat, kdo naši konkurenti jsou a to ať už přímí, nepřímí či potenciální, kam směřují, tedy jaké jsou jejich cíle a strategie k jejich dosažení. Zapomenout se nesmí také na analyzování jejich silných a slabých stránek a také na zjištění jejich zdrojů a schopností. Takovéto zjišťování se nejlépe provádí sestavením systému několika otázek a následným hledáním odpovědí na tyto otázky. Posléze nám odpovědi na tyto otázky vytvoří pohled na konkurenci a pomohou lépe porozumět naší pozici na trhu. Tyto informace musíme sledovat jako celek, aby utvářený obraz o situaci byl věrohodný. Dalším krokem je využití těchto informací k získání konkurenční výhody a možnost reagovat na jejich akce. Informace, které o konkurentech shromáždíme, se dají rozdělit do dvou skupin, ty co o svých konkurentech víme a co bychom rádi věděli. Do první skupiny patří například prodeje a zisky, tržní podíly, organizace firmy, systém distribuce, vedení firmy, profil zákazníků. Ve druhé skupině najdeme prodeje a zisky podle hlavních značek, relativní náklady, spokojenost zákazníků a úroveň služeb, míru návratnosti zákazníků, náklady na distribuci, efektivitu reklamy, a mnoho dalších. Tyto informace se liší převážně dle podmínek trhu, na kterém se společnost pohybuje. *„Podle Portera rozhoduje o výnosnosti každého odvětví pět dynamických konkurenčních faktorů. Především jsou to přímí konkurenti v daném odvětví. Vždy je ovšem nutno zvažovat i nebezpečí vstupu nových konkurentů a jak jsme již naznačili, i vstupu náhradních (nových) výrobků, které mohou určitou*

¹³ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*, s. 38.

potřebu uspokojovat jiným způsobem. K dalším, jen zdánlivě indiferentním silám patří vliv dohadovacích schopností dodavatelů a odběratelů.“¹⁴ Kotler a Keller¹⁵ upozorňují na možnost silné rivality v segmentu, především pokud v tomto segmentu dochází k úpadku a stagnaci. Další hrozbou může být velké množství silných konkurentů v jednom segmentu nebo růst vyjednávací síly zákazníků. „Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stratégové rovněž mohou najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytovat co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předvídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii před tím, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.“¹⁶ Působení sil v konkurenčním prostředí znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil¹⁷

¹⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*, s. 39.

¹⁵ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 380.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*, s. 202.

¹⁷ Zdroj: PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, s. 24.

2.5.3. Analýza dodavatelů

Blažková píše „Vedle poznání našich konkurentů musíme poznat také naše dodavatele.“¹⁸ To znamená, že musíme vytvořit soubor otázek, jejichž zodpovězení nám dá ucelený pohled na to, kdo jsou naši dodavatelé, jaké mají ceny, kolik jich je, jaké jsou jejich dodací podmínky, platební podmínky a jaký mají vztah s naší konkurencí.

2.5.4. Analýza vnitřního prostředí

Při této analýze získáváme informace o vnitřním fungování společnosti. To, jakým způsobem společnost uvnitř funguje, utváří silné a slabé stránky této společnosti. Jednoduše řečeno to znamená, pokud společnost dělá něco špatně, je to její slabá stránka, pokud naopak, jedná se o silnou stránku. Vysekalová¹⁹ uvádí způsob hodnocení vnitřního prostředí společnosti pomocí kritériálních tabulek, kdy se sestaví tabulka, do které se vepíše jednotlivá kritéria, která chceme hodnotit, těm se následně přiřadí hodnota dle jejich důležitosti. K vyhodnocení této tabulky dospějeme tak, že jednotlivé kritéria obodujeme podle zvolené stupnice. Následně je možné také provést porovnání s konkurencí. Při analýze je třeba se zaměřit především na pozici společnosti na trhu, personální vybavení, vztah se zákazníky, vnitřní organizaci, marketing, komunikaci a finanční situaci. Nejvhodnější variantou pro analýzu vnitřního prostředí je analýza 7S která se zaměřuje na strukturu, strategii, systémy, spolupracovníky, schopnosti, styl a sdílené hodnoty.

2.5.5. Zákazník

Zákazník, nebo spotřebitel, je velmi důležitým prvkem v celém systému podnikání. Je zcela jasné, že v dnešní době společnosti nevyrábějí své výrobky, nebo

¹⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*, s. 68.

¹⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*, s. 47.

neposkytují svoje služby pro celý trh, ale pro jeho určitou část. Tyto části, nebo segmenty, lze stanovit podle mnoha hledisek.

Obecně známé jsou:

- Geografické - místo bydliště, hustota zalidnění, podnebí, demografické.
- Demografické – věk, vzdělání, zaměstnání, příjem, rodina, způsob bydlení.
- Psychologické faktory – zájmy, koníčky, vkus, životní styl, ambice a osobní charakteristiky.
- Kulturní faktory – národnosti, náboženství a jiná vyznání.

Dalším důležitým prvkem je chování spotřebitele, které je ovlivňováno několika dalšími faktory. Celý tento proces probíhá tak, že spotřebitel nebo zákazník je v první řadě ovlivňován vnějším prostředím a to buď vnějšími podněty, jako jsou podněty ekonomické, technologické, politické, kulturní, nebo podněty marketingovými, jako je výrobek a jeho obal, cena, distribuce. Na základě souhrnu těchto vlivů přichází proces, kdy se zákazník rozhoduje a dochází tak k nákupu, neboli nákupnímu chování a výběru konkrétního výrobku nebo služby, popřípadě skupiny nebo kombinace, dále pak značky, množství, ale také místa a času nákupu. Důležitou částí toho procesu je právě ta fáze, kdy na zákazníka a jeho výběr působí on sám, tedy jeho osobní stránka a psychologická. Právě na základě znalosti těchto faktorů se dají utvářet předpovědi chování spotřebitele a zákazníka.

Dále se pokusím popsat, jakým způsobem probíhá proces rozhodování u zákazníka těsně před samotnou koupí. Porozumění tomuto procesu může být nápomocné při navrhování nových služeb pro zákazníky a porozumění jejich potřebám. Kotler a Keller²⁰ se zmiňují o pěti fázích při rozhodování zákazníka o koupí. Jsou to fáze: rozpoznání problému, vyhledání informací, vyhodnocení alternativ, rozhodnutí o koupí a podkupní chování. Vysekalová k tomu dodává „*Spotřebitel samozřejmě neprochází při každém nákupu všemi uvedenými etapami, ve většině běžných nákupů je rozhodovací proces jednodušší. Například člověk, který si jde koupit mýdlo značky, kterou běžně používá, vynechá etapy shromažďování informací a přejde rovnou*

²⁰ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 229.

k nákupnímu rozhodnutí.“²¹. To znamená, že tyto všechny fáze obecně platí, pokud zákazník dělá zcela nové nákupní rozhodnutí a nejedná se tedy o opakovaný nákup. Fáze rozpoznání problému znamená, že spotřebitel vnímá nějaký nedostatek a má potřebu jej uspokojit. Je to počáteční fáze, kterou celý proces obvykle začíná.

2.5.6. SWOT analýza

Pravidla fungování obchodní činnosti společnosti jsou dána marketingovou strategií. Ta nám ustanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníka, způsob hodnocení kvality obchodních procesů a také cenové politiky. Dále také zpracovává způsoby využití příležitostí a zmírnění hrozeb, které nám plynou ze SWOT analýzy „*SWOT analýza – komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb.*“²². Další nedílnou součástí analýzy je i vyhodnocení situace uvnitř podniku, jelikož na zákazníka nepůsobí jenom produkt, ale také celé prostředí a lidé ve společnosti, jelikož s každým z nich se může setkat a v takovém případě je dobré, když firemní kultura je na vysoké úrovni. Kotler a Keller také uvádí „*Někdy si firma vede špatně nikoliv proto, že by zaměstnanci postrádali požadované silné stránky, ale proto, že nepracují společně jako tým.*“²³ Všechny typy informací, které mají nějaký význam, jsou hodnoceny a začleněny do celkového obrazu společnosti, který nám vypovídá o hlavních silných stránkách, ale také o stránkách slabých, příležitostech a hrozbách. Není ale důležitá jen SWOT analýza vlastní společnosti. Bělohlávek, Košťan a Šuler²⁴ uvádí, že pro efektivní fungování potřebujeme sledovat i konkurenci, a proto je dobré si tvořit i SWOT analýzy hlavních rivalů (a podniků, které se do této skupiny mohou i výhledově dostat). S těmito informacemi se společnost dostává do lepší pozice při vytváření svých strategií, které následně dokáže lépe formulovat a na jejich základě i adekvátně reagovat. Můžeme pak sestavit strategie, které si mohou vzít výhody z hlavních slabin konkurence a budou nás bránit před hlavními silnými stránkami

²¹ VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*, s. 97.

²² KOTLER, P. *Marketing management*, s. 90.

²³ tamtéž, s. 92.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*, s. 214.

konkurence. SWOT analýza je velmi často doplňována, nebo nahrazována kvantitativní metodou nazývanou O-T analýza, která analyzuje kvantitativním způsobem příležitosti a hrozby, tedy jedná se o analýzu strategických scénářů. To znamená, že pomocí této metody můžeme posoudit atraktivnost příležitostí společně s tím, že také ukáže, na co si dávat pozor. Cejthamr píše: „*Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události.*“²⁵ K analýze silných a slabých stránek se používá matice S-W. Jak popisuje Blažková, při práci s touto maticí se každému prvku přiřadí podle jeho důležitosti nebo závažnosti váha vyjádřená číslem a také bodové hodnocení. Jejich vzájemným vynásobením dostaneme skóre, které hodnotí závažnost jednotlivých faktorů. Společnost používající tuto metodu, musí dopředu zvážit, jakou hodnotu pro některé faktory mají, jelikož každá silná nebo slabá stránka na její chod a fungování působí jinou silou²⁶. Příklad S-W analýzy ukazuje tabulka 1, kde je také zřejmé, že faktor č. 1 má celkové skóre větší než faktor č. 3 s lepším bodovým hodnocením. Tento rozdíl způsobuje větší váha (důležitost) faktoru č. 1.

Faktory	Váha	Body	Skóre
Faktor č. 1	0.40	3.00	1.20
Faktor č. 2	0.35	1.00	0.35
Faktor č. 3	0.25	4.00	1.00
Celkem	1.00		2.55

Tabulka 1: S-W analýza podle Blažkové²⁷

Na základě takto získaného skóre je možné sestavit SWOT diagram, kde kombinace klíčových příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami umožní náhled na volbu nejvhodnější strategie. Jedná se Turnaround strategii, Obrannou strategii, Agresivně růstovou strategii a Diverzifikační strategii.²⁸

²⁵ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, s. 42.

²⁶ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*, s. 160.

²⁷ tamtéž, s. 160.

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*, s. 79.

2.6. Rizika

Riziko je široký pojem, který v sobě nese nejistoty a nebezpečí. Pod tímto pojmem je možné chápat vše, co vede k nezdaru našich aktivit, ačkoliv to není záměrem. Riziko má mnoho různých definicí jako:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku²⁹

Při bližším pohledu na výše uvedené definice z nich plyne společný znak nejasnosti výsledku, tedy že očekávaný výsledek může nastat, ale pouze za určitých podmínek, které do jisté míry můžeme, nebo nemůžeme ovlivnit. Právě míra ochoty ono riziko podstoupit, se popisuje jako averze, sklon nebo neutrální postoj k riziku. Pokud spojíme rizika s podnikatelskou činností, dá se konstatovat, že každá podnikatelská činnost sebou rizika nese. Pokud je odmítneme nést, nemůžeme s podnikáním začít. Mnohem přijatelnější formou je však ona rizika identifikovat a být na ně připraven, tak že jejich případný dopad budeme schopni minimalizovat, případně zcela odvrátit, v takovém případě mluvíme o snižování rizik. V případě, že se problematikou rizik

²⁹ Převzato ze SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 90

budeme zabývat ještě více do hloubky a budeme schopni navrhnout protiopatření, zanalyzovat náklady a přínosy těchto protiopatření společně s jejich testováním a implementací, dá se již mluvit o řízení rizik.

Při analýze rizik je potřeba podle Smejkal a Raise³⁰ stanovit hranice analýzy rizika, identifikovat aktiva, sestavit hodnoty a seskupování aktiv, identifikovat hrozby a analyzovat jejich míru dopadu společně s pravděpodobností jejich výskytu.

Stanovením hranice rizika se rozumí postup vymezení aktiv, tedy toho, na čem nám záleží, které budou do analýzy zahrnuty. Další krok, identifikace aktiv nám zajistí přehled o těchto aktivech, jedná se jejich soupis. Jelikož aktiv může být velké množství, provádí se takzvané seskupování, kdy se podobná aktiva vloží do jedné skupiny, která se následně považuje za nové aktivum. Takovýmto aktivům se následně přiřadí hodnota, kterou pro nás představují, může jít o jejich pořizovací cenu, nebo předpokládaný přínos. Identifikace hrozeb, míry jejich dopadu a pravděpodobnost vzniku je způsob, jak hrozby odhalit a stanovit jim kvalitativní nebo kvantitativní hodnoty. Takto získaný přehled o rizicích klasifikujeme a na základě jejich míry dopadu a pravděpodobnosti vzniku sestavíme mapu rizik, což „je dvourozměrným grafickým znázorněním relativních postavení a významnosti rizik“³¹.

2.7. Tvorba business modelu

Na úvod této kapitoly je třeba definovat, co je takový business model. V literatuře je možné najít různé popisy nebo vysvětlení, co business model je, například Šmída uvádí, že „model je základním popisem (modelem) toho, jak bude organizace podnikat. Umožňuje strukturovaně zachytit a řídit komplexnost podnikání.“³² Mně osobně se však líbí přístup A. Osterwaldera, který píše, že business

³⁰ SMEJKAL, V. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 102-113

³¹ tamtéž, s. 126

³² ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, s. 174

model „*můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.*“³³

Business model se skládá z devíti základních prvků, které společně vedou k dosažení stanovených cílů. Důležité je si uvědomit, že pro začínající podnik je podnikatelský model jednodušší alternativou podnikatelského plánu, hlavní výhoda spočívá v možnosti plátno modelu v průběhu času upravovat. Pokud jde o nevýhody, těmi je především jeho zevrubnost a nepoužitelnost pro účely financování.

Zákaznické segmenty

Jde o rozdělení zákazníků do skupin, podle toho jakou péči vyžadují, jakými kanály se k nim dostávají naše produkty, nebo dle toho jaké produkty upřednostňují.

Hodnotové nabídky

Vyjadřují, které hodnoty působí na které zákaznické segmenty.

Kanály

Tento prvek popisuje, jakým způsobem probíhá komunikace od společnosti k zákazníkovi, tak aby mu byla předána určená hodnota. Osterwalder³⁴ uvádí následující funkce. Zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky, pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy, nabídnout možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby, předání hodnotové nabídky zákazníkům a poskytování poprodejní zákaznické podpory.

Vztahy se zákazníky

Vychází s toho, co společnost od svých zákazníků očekává, zda chce docílit jejich maximálního počtu, spokojenosti, rentability nebo věrnosti zákazníků. Tvorba vztahu se zákazníky buduje i vztah zákazníků ke společnosti, což zásadně ovlivňuje

³³ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, s. 15

³⁴ tamtéž, s. 26-27

vnímání spokojenosti zákazníků. Proto je důležité, aby společnost tyto vztahy řídila a rozhodovala, jakým směrem chce tuto problematiku směřovat.

Zdroje příjmů

Pro společnost velmi podstatný prvek, který zásadně přispívá k tomu, jaký bude zisk. Je třeba brát v úvahu, že každá skupina zákazníků je ochotna za produkt, který jim přináší jistý užitek, zaplatit jinou cenu. To znamená, že v průběhu cenotvorby musíme tuto skutečnost uvažovat a každé skupině nabídnout takovou cenu, která bude pro obě strany výhodná. Osterwalder³⁵ uvádí jako dva hlavní zdroje příjmů, transakční příjmy a opakované příjmy, kterých lze dosáhnout prodeje, pronájmem nebo například různými poplatky.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují základní stavební kámen k tvorbě aktiv, které slouží k uspokojování potřeb zákaznických skupin. Jedná se o veškeré vynaložené prostředky a úsilí, které je zapotřebí, aby bylo aktivum, tedy hodnota, pro zákazníka vytvořeno. Nejedná se pouze o vstupní materiál, nebo vědomosti, ale o široké spektrum veškerých vstupů potřebných k dosažení výsledku.

Klíčové činnosti

Tak jako zdroje jsou důležitým prvkem, který se přetváří v aktiva, tedy nabídku pro zákazníka, jsou klíčové činnosti právě těmi postupy a procesy, které zajišťují aby přetváření zdrojů probíhalo co nejefektivněji a uspokojovalo potřeby zákazníků co na nejlepší úrovni.

Klíčová partnerství

Jedná se o vztah mezi naší společností a ostatními subjekty, které jsou s naší společností spjaty, resp. takové partnerství je výhodné pro naši společnost nebo obě.

³⁵ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, s. 30-31

Hlavními partnery bývají zpravidla dodavatelé, partneři ve výzkumu nebo na projektech, kde si vzájemně nekonkurují. Je možný také výskyt mezi konkurenčními subjekty, ale opět je důležitá prospěšnost pro obě strany.

Struktura nákladů

„Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu.“³⁶ To znamená, že každý výše uvedený prvek business modelu pro svoji činnost spotřebovává určité množství prostředků. Toto množství jsme schopni určit v případě, že již tyto prvky máme definované.

³⁶ OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, s. 40

3. Analýza současného stavu podnikatelského sektoru

V následujících podkapitolách budou provedeny jednotlivé analýzy, které budou sloužit jako podklad pro další rozhodování tak, aby bylo založeno na objektivních a podložených pilířích nikoliv na domněnkách.

3.1. PEST analýza

Politické

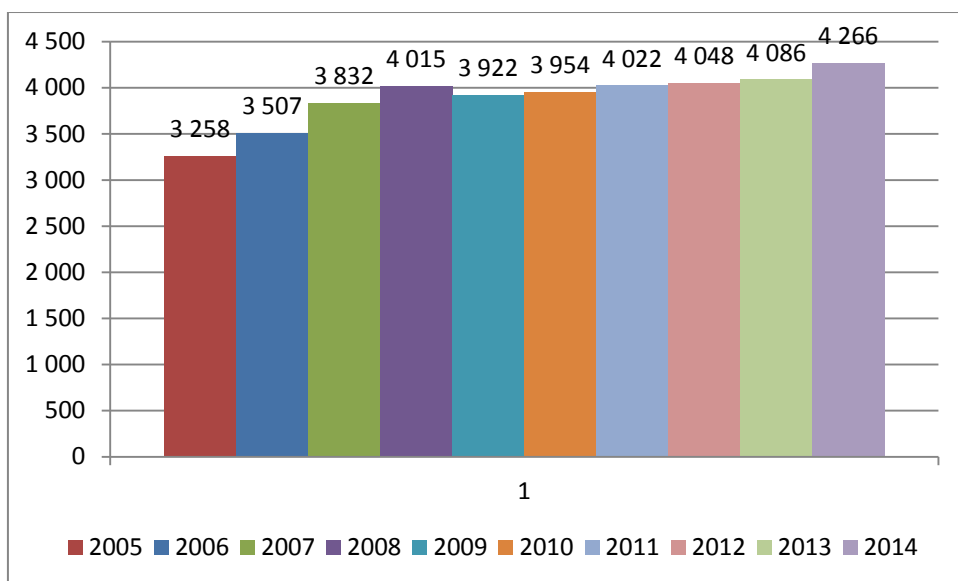
Po několika bouřlivých letech nestabilní politické situace v ČR došlo ke znatelnému zklidnění a stabilizaci celé politické scény, což má za následek celkový optimismus obyvatelstva. Stabilní vývoj se však nedá dlouhodobě předvídat v oblasti mezinárodních vztahů, jelikož stále sílící nepokoje v arabských státech a téměř válečný stav na východě Ukrajiny můžou vyvolat další nestabilitu.

K tak výrazným legislativním změnám, jako na začátku minulého roku, nedošlo, a kromě změny minimální mzdy a omezení výdajových paušálů u OSVČ změny pro podnikatele nebyly tak znatelné. Otázkou stále zůstává předložený senátní návrh zákona o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě, který s největší pravděpodobností v případě přijetí zavře ve vybraných dnech dveře většině prodejců, ale internetové obchody zřejmě zůstanou otevřené.

Ekonomické

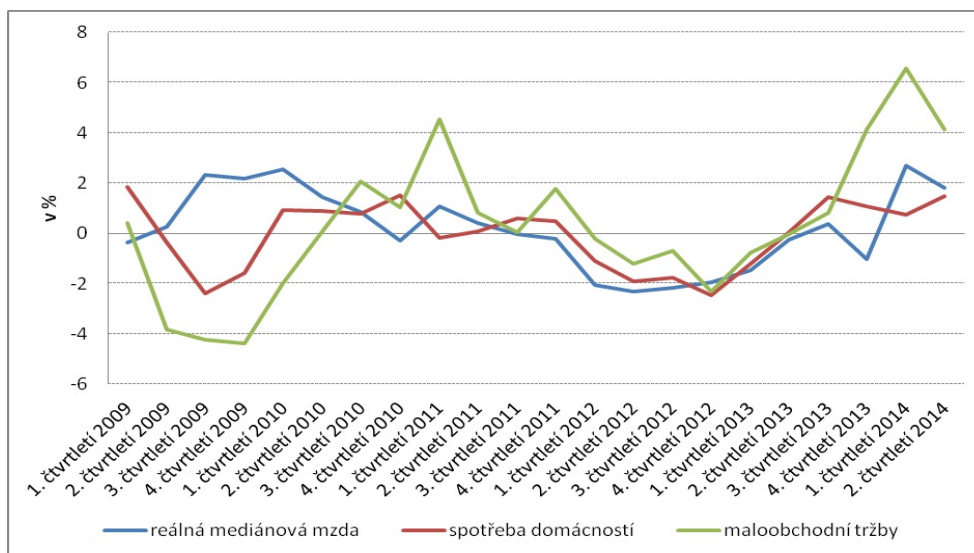
V této analýze bude hlavní pozornost věnována těm nejdůležitějším ekonomickým ukazatelům, jako je hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, mzdy a měnový vývoj.

Vývoj růstu české ekonomiky v minulých letech naznal značného zpomalení až propadu vlivem dozvuků hospodářské krize z roku 2008. V současné době je možné pozorovat mírné oživení, ale vzhledem k přetrvávajícím obtížím na evropském trhu, se nedá počítat s příliš optimistickým vývojem. Případné zpomalení tempa růstu ekonomiky se samozřejmě projeví i na chování spotřebitelů, ale až po delší časové prodlevě.



Graf 1: Vývoj HDP v kupních cenách³⁷

Další ukazatelé, které nám nastíní ekonomický vývoj, jsou vývoj mezd, spotřeby a tržeb. Jak je znázorněno v grafu č. 2, došlo od prvního čtvrtletí roku 2013 až do

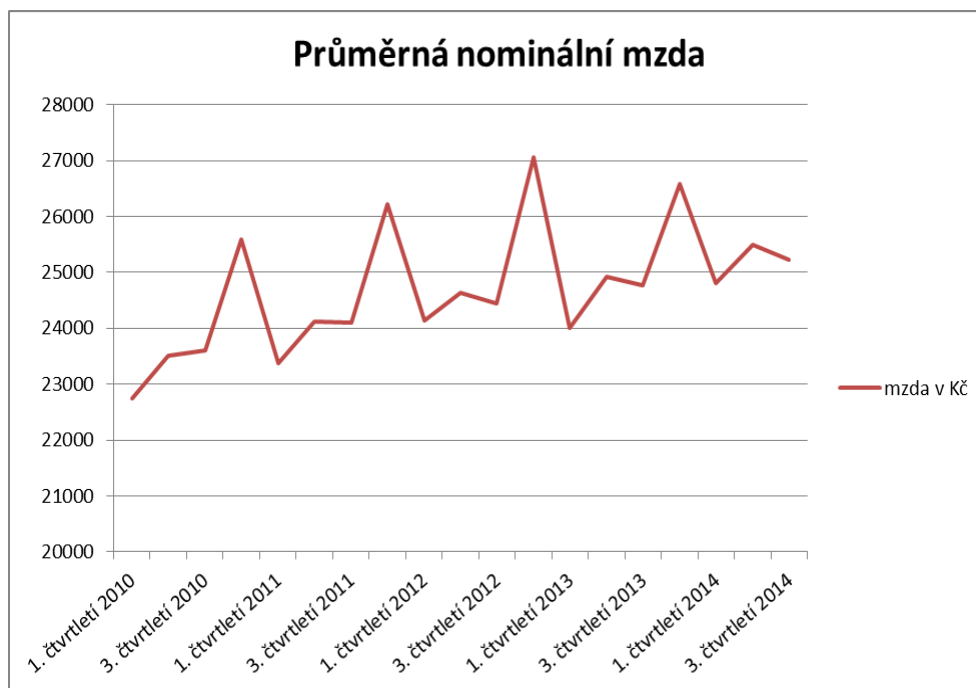


Graf 2: Vývoj mzdy, spotřeby a tržeb³⁸

³⁷ Veřejná databáze ČSÚ. Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů [online]. 2015, 2015-03-25 [cit. 2015- 03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

³⁸ Převzato ze SLANÝ, Martin a Jan SKOPEČEK. Analytický komentář IVK č. 11 [online]

konce roku k růstu všech těchto ukazatelů, následoval mírný propad hlavně v oblasti mezd a domácí spotřeby. Tento pokles růstu byl s největší pravděpodobností zapříčiněn intervencí ČNB na koci roku 2013, která zároveň zvýšila maloobchodní tržby, jelikož velké množství lidí, z obavy že porostou ceny zboží, uvolnilo své domácí úspory. Podle dostupných informací se dá soudit, že ačkoliv některá data naznačují posun ekonomiky k lepšímu, dá se spíše očekávat mírné, ale růstové tempo.



Graf 3: Vývoj průměrné nominální mzdy v ČR³⁹

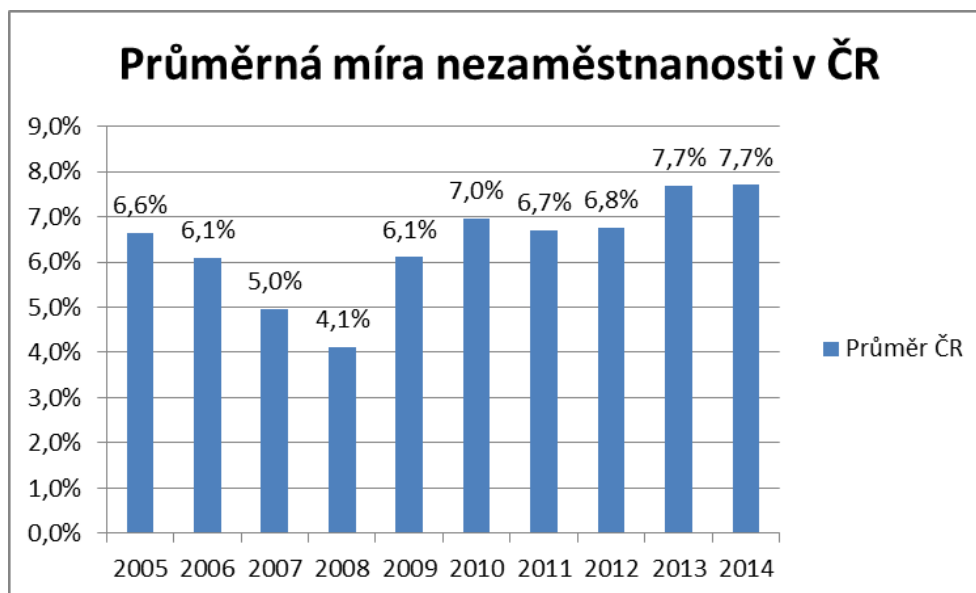
Nezaměstnanost, jakožto další z ukazatelů, zobrazuje velký nárůst občanů, kteří nemohou, nebo nechtějí být zaměstnáni. V posledních dvou letech došlo ke stabilizaci průměru nezaměstnaných na 7,7% a nejnovější údaje hovoří o mírném poklesu tohoto průměru v posledních měsících roku 2014. Prognóza MPSV pro rok 2015 uvádí podíl

16. prosince 2014. [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.institutvk.cz/analyticke-komentare/analyticko-komentar-ivk-c-11-martin-slany-jan-skopeczek-falesna-pycha-centralnic>

³⁹ Veřejná databáze ČSÚ. *Průměrná hrubá měsíční mzda* [online]. 2015, 2015-01-25 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=null>

nezaměstnaných okolo 7%, což by znamenalo značné oživení trhu práce a s tím i posílení koupěschopnosti obyvatelstva.

Hlavně současný vývoj dolaru, který posledních pět měsíců výrazně posiluje, je velmi nepříjemný.

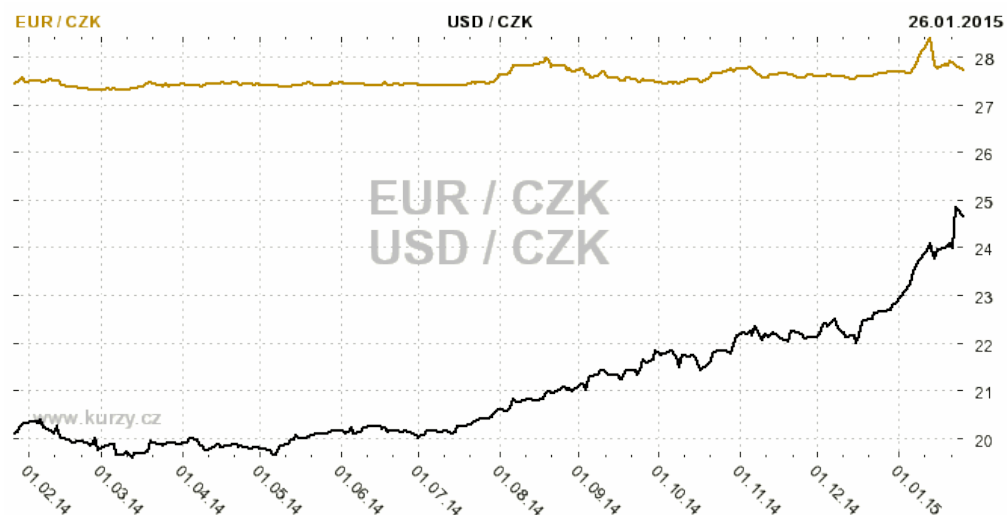


Graf 4: Podíl nezaměstnaných v ČR dle MPSV⁴⁰

Vývoj kurzu dolaru k naší měně je pro nás důležitý, protože společnost plánuje nakupovat zboží ze Spojených států amerických a států EU. Veškeré nakupované zboží v dolarech výrazně podražilo, což vede samozřejmě i k růstu cen směrem k zákazníkovi. V porovnání s dolarem je euro ke koruně z dlouhodobého pohledu relativně stabilní, což však může změnit dění v Řecku.

⁴⁰ Zdroj: Vlastní tvorba z dat MPSV [online] 27-3-2015 [cit. 2015-27-03]

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

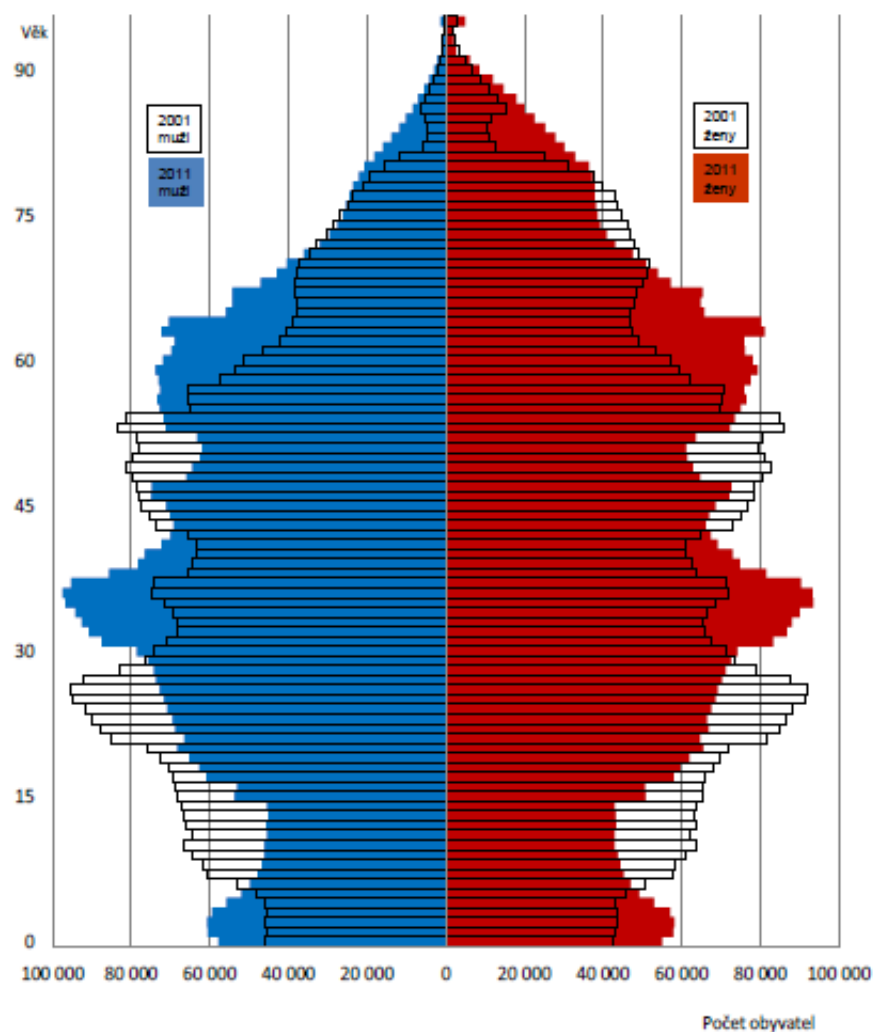


Graf 5: Vývoj USD/CZK⁴¹

Sociální

Tento faktor, je důležitý hlavně z důvodu pochopení velikosti trhu, jelikož společnost plánuje prodej výrobků na území celé ČR. Je třeba vědět, kolik obyvatel zde žije a také, jaké věkové skupiny jsou zastoupeny. Případně také, jaký vývoj ve velikosti jednotlivých věkových skupin se dá přepokládat. Z obrázku č. 3, který je níže, je patrné, jakým způsobem dochází k posunu jednotlivých ročníků a také to, že v nadcházejících 10 letech bude razantně ubývat osob ve věku 15 až 30 let a poměrně silnému nárůstu osob ve věku 35 až 50 let.

⁴¹ Převzato ze: Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz [online] 26-1-2015
[cit. 2015-26-01] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EURaUSD/>



Obrázek 3: Věková struktura obyvatelstva České republiky ze sčítání lidu v letech 2001 a 2011⁴²

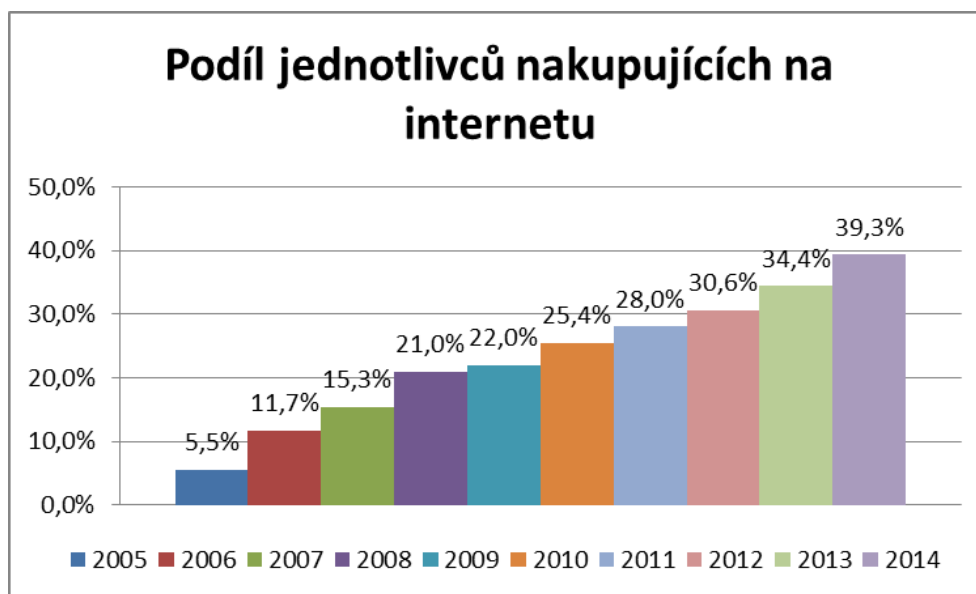
Technologické

Jak je obecně známo, technologie jsou nedílnou součástí našeho života a neustále dochází k posunu hranic možností hlavně v oblasti výpočetní techniky a oblastech s ní spojenou. V oblasti prodeje přes internet, jak naznačuje graf 6, došlo k prudkému nárůstu takto nakupujících lidí a v současné době již téměř 40% lidí nakupuje online. Pokud to vezmu velmi zjednodušeně, je možné každé dva z pěti lidí

⁴² Zdroj: Český statistický úřad [online] 27-3-2015 [cit. 2015-27-03]

Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551781/170217-14.pdf/9f50d576-fb17-4b2a-a221-01b0ff96ee3b?version=1.0>

obsloužit na internetu. To platí samozřejmě pouze teoreticky za dosažení plné shody. Každopádně tato možnost přináší opravdu velmi široké možnosti, kterých již mnoho skupin i jednotlivců využilo. Aby společnost mohla být v tomto ohledu úspěšnou, je zapotřebí neustále sledovat rychle se měnící technologie a trendy v této oblasti a jejich možnosti využívat v maximálním rozsahu.



Graf 6: Jednotlivci v České republice nakupující přes internet (2005 až 2014)⁴³

3.2. Analýza konkurence

Pro tento typ analýzy, jsem si zvolil výše popisovaný Porterův model konkurenčních sil.

Příímí konkurenti v odvětví a intenzita soupeření

V tomto oboru se pohybuje množství velkých a silných společností a ještě větší množství těch menších. Toto je dle mého názoru dáno tím, že bariéry pro vstup na trh s módou, a hlavně tričky, jsou velmi malé, společně s velkou šíří trhu, jelikož každý

⁴³ Zdroj: Vlastní tvorba z dat Český statistický úřad [online] 27-3-2015 [cit. 2015-27-03]

Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/24470781/0620041449.pdf/9c29ecfd-0d8b-407f-b748-a03e58e6fbf5?version=1.0>

člověk se obléká. Na trhu s tričky dochází k průměrné intenzitě soupeření a to převážně v sortimentu, který je určen pro rychloobrátkový prodej a má sloužit hlavně k uspokojení základních potřeb za nízkou cenu. V oblasti, která je blíže k módě, již k tak intenzivním střetům nedochází, jelikož každý z prodejců (nebo zároveň i výrobců) nabízí mírně diferencovaný produkt.



Obrázek 4: Logo zoot.cz (ZOOT a.s.)⁴⁴

Mezi hlavní konkurenty v tomto oboru patří společnost ZOOT a.s., která provozuje internetový obchod s módou zoot.cz. Jedná se o předního online prodejce v této oblasti, který se převážně zabývá prodejem pánského a dámského oblečení, doplňků, bižuterie a také bytových doplňků. Hlavní část nabídky triček, které prodejce nabízí, je tvořena vlastním designem potisku, který je zaměřen na mladší publikum a hlavně jako dárkové zboží. Z výše uvedeného se dá předpokládat, že trička jsou pouze doplňkovým prodejem a hlavní úsilí prodejce směřuje na jiné kategorie výrobků, které nabízí. Zoot.cz je velmi aktivní v reklamních kampaních a to jak v online prostředí, tedy na internetu, tak v tištěných časopisech a v outdoorové reklamě. Jako velmi povedený nápad hodnotím, že zoot.cz má v ČR 8 výdejních míst, kde je možné si zboží zdarma vyzvednout, ale hlavně tato výdejní místa jsou vybavena zkušebními kabinkami, je tedy možné bezproblémově zakoupené zboží vyzkoušet před jeho zakoupením, případně okamžitě vrátit.

Dalším konkurentem, na kterého jsem se zaměřil je společnost Bastard.cz s.r.o., která provozuje internetový obchod Bastard.cz. Jedná se o největší e-shop v České republice, který je zaměřen na prodej a výrobu triček s potiskem. Kromě triček mají

⁴⁴ Zdroj: Převzato z www.zoot.cz

v nabídce také mikiny a spodní prádlo s potiskem. Jak již bylo zmíněno v předchozí větě, tato společnost je zároveň výrobcem všech potisků, tedy textil nakupuje a potisk si provádí sama. Velkou výhodou tohoto konkurenta, je množství opravdu zajímavých a originálních grafických návrhů, ke kterým vlastní práva. Toho bylo dosaženo unikátním programem, který v ČR provozují, tedy možností kohokoliv zaslat svůj návrh právě výrobcí. V takovém případě, pokud návrh projde hrubým sítím posouzení ze strany výrobce, dojde k jeho zařazení do veřejného hlasování, kde v případě, že získá nadprůměrné hodnocení, bude jeho tvůrci vyplacena odměna (v současné době 4 000 Kč). Zároveň v takovém případě dochází k zařazení návrhu do výroby a prodeje.



Obrázek 5: Logo Bastard.cz (Bastard.cz s.r.o.)⁴⁵

Jak již bylo zmíněno, Bastard.cz se zaměřuje pouze na svoji produkci a za dobu působení na trhu, což je přibližně osm let, vlastní stovky originálních potisků. Mezi jejich hlavní grafiky, tedy osoby, které prodávají své návrhy, patří 24 letý Michal Šmerda z Brna, který jednoznačně patří mezi nejlepší české grafiky v této oblasti. Internetový obchod Bastard.cz mimo jiné buduje silnou základnu svých příznivců hlavně prostřednictvím veřejných profilů, kde každý uživatel, který si zakoupil tričko, může hodnotit ostatní návrhy triček, případně ostatním zveřejnit trička, která již vlastní.

Reklamní aktivity tohoto prodejce jsou soustředěny pouze na internet a to jak na vyhledávače a PPC kampaně, tak na sociální sítě, hlavně tedy Facebook.com. Dá se tedy říct, že se jedná o prodejce, který je zaměřen pouze na online prostředí.

Mezi konkurenty, které je třeba ještě zmínit, patří společnost Geek s.r.o., která provozu opět online e-shop geekschoop.cz. Tento obchod se zaměřuje výhradně na seriálová a komiksová trička, která se těší velké popularitě hlavně mezi mladšími

⁴⁵ Zdroj: Převzato z www.bastard.cz

lidmi a seriálovými nadšenci. Nabízená trička jsou výhradně z merchandisingové distribuce, tedy originální seriálová trička. Jejich cena a kvalita je na vyšší úrovni. Geekshop.cz je zaměřen pouze na online prodej a propagaci, kdy kromě seriálových triček nabízí i ostatní drobné merchandisingové produkty jako připínací placky, polštářky, hrnky a DVD disky. Mezi hlavní značky, které jsou zde zastoupeny, patří Teorie velkého třesku, Simpsonovi, Batman, Superman, Flash a Green lantern. Poslední dva zmínění se těší oblibě hlavně díky popularizaci v již zmíněném seriálu Teorie velkého třesku. Geekshop.cz nabízí, kromě klasického zaslání zboží prostřednictvím balíkové služby, také jednu výdejnu v Praze. U tohoto konkurenta, s ohledem na jeho specifické zaměření, se nedá předpokládat výrazný růst. Jedinou možností, kam by se mohl posunout je, že by společnost Geek s.r.o. opustila online prostředí, na kterém se výhradně pohybuje, ale tuto možnost nevidím jako příliš pravděpodobnou s ohledem na značně omezené portfolio produktů.



Obrázek 6: Logo Geekshop.cz (Geek s.r.o.)⁴⁶

Posledním konkurentem, na kterého jsem se zaměřil, je společnost T-shock, s.r.o., která je orientuje hlavně na trička s vtipnými a obecně známými motivy a nápisy, ale hlavně na tvorbu triček dle přání zákazníka a to jak v kusovém množství, tak ve větších objemech. To znamená, že každý, kdo si chce vytvořit tričko dle své představy, může svůj návrh buď prostřednictvím webu, nebo emailu zaslat společnosti, která na základě požadovaného množství zvolí nejvhodnější technologii potisku a vytvoří zákazníkovi kalkulaci. I přes to, že se T-shock zaměřuje hlavně na možnost

⁴⁶ Zdroj: Převzato z www.geekshop.cz

upravení a tvorby trička dle vlastních představ zákazníků, patří mezi přední prodejce triček s vtipnými potisky.



Obrázek 7: Logo T-shock.eu (T-shock, s.r.o.)⁴⁷

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká a to z důvodu, že bariéry pro vstup jsou minimální a to i po finanční stránce. Největší překážkou je zdroj nápadů na design triček, nebo zajištění funkční distribuce produktů směrem k zákazníkovi.

Náhradní (substituční) výrobky

V oboru módy je problematika substitutů zaměřena hlavně padělky výrobků, které jsou převážně chráněny autorskými právy. V tomto ohledu je možné považovat tuto hrozbu za téměř minimální. S ohledem na fakt, že prozatím tento typ zboží není v hlavním hledáčku velkých společností, dá se vycházet z předpokladu, že v případě, kdy by k takovému narušení tohoto typu vlastnictví mělo dojít, nebude velkým problémem sjednat nápravu. V případě dalších substitutů v podobě jiných typů oděvu dle mého názoru zatím nehrozí výrazná změna preferencí spotřebitelů tak, aby na ni bylo třeba prozatím reagovat.

Dodavatelé a jejich dohádovací schopnost

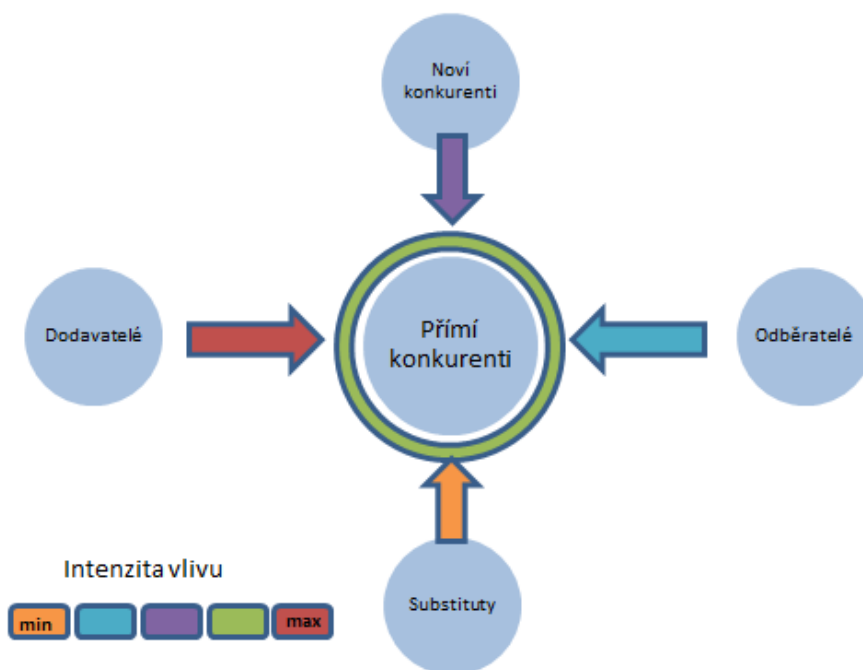
Tento malý podnik bude mít velmi stíženou vyjednávací pozici s dodavateli a to nejen kvůli své velikosti, ale také proto, že může být ze strany některých dodavatelů považován za konkurenci. Dalším z faktorů, které tuto schopnost budou značně

⁴⁷ Zdroj: Převzato z www.t-shock.eu

ztěžovat, je jedinečnost těchto produktů a jejich nenahraditelnost, tedy fakt, že dodavatelé si jsou zcela vědomi toho, že odběratel nemá možnost produkt získat jinde. Další co bude zvyšovat sílu dohadovacích schopností dodavatelů je fakt, že český trh je malý a v případě začínajícího podniku se nedají počáteční objemy odběrů považovat pro dodavatele za významné.

Odběratelé a jejich dohadovací schopnost

Vzhledem k tomu, že pro tento malý podnik je v plánu prodávat především unikátní produkty, které nebude možno zakoupit na jiném místě, případně pouze v omezené míře, dá se předpokládat vyjednávací síla odběratelů jako velmi slabá. V případě zájmu zákazníka o větší množství zboží samozřejmě bude jeho pozice mírně posilovat a to hlavně v případě produktů v kategorii moneymaker, zde se ale především k povaze produktu nedají tyto situace očekávat příliš často.



Obrázek 8: Porterův model pěti sil ⁴⁸

⁴⁸ Zdroj: Vlastní tvorba

3.3. Analýza 7S

Struktura

Formální stránku struktury společnosti naznačuje organizační struktura, která by pro takto malý podnik měla být velmi jednoduchá s neformálními vazbami. Jako nejvyšší článek musí být TOP manažer, který bude mít přehled o všech aktivitách a bude alespoň v prvotních fázích rozvoje společnosti dohlížet na veškeré dění. Tento manažer musí být zodpovědný za všechna důležitá rozhodnutí v podniku. Tato osoba bude také zodpovědná za vyjednávání s dodavateli a návrhy smluv. Tomuto manažerovi bude přímo podřízeno obchodní oddělení, které bude zajišťovat obchodní činnost včetně styku se zákazníky a dále oddělení skladu, které bude realizovat a připravovat zboží k expedici, starat se o jeho řádnou evidenci a uložení.

Strategie

Dlouhodobou strategií navrhované společnosti bude získávání co největšího počtu zákazníků a uspokojování jejich potřeb na té nejvyšší úrovni na celém území České republiky. Cílem je dosahování vysoké kvality služeb, jedinečnosti a širší nabídky, které mají vést získání konkurenční výhody. Mezi strategické cíle společnosti bude také patřit budování věrné a široké základny zákazníků prostřednictvím věrnostního systému.

Systémy

Podnik bude z počátku svého fungování využívat online systému kanceláře tak, aby bylo možné bezproblémově sdílet veškeré informace s jednotlivými prodejními místy. Veškeré dokumenty, pošta a kalendář budou online synchronizovány a dostupné prostřednictvím balíčku produktů společnosti Google Inc. Dále bude využíváno ekonomického systému pro správu skladových zásob, objednávek, kontaktů a financí, včetně propojení s online obchodem tak, aby se veškeré změny projevovaly v celém systému téměř okamžitě.

Spolupracovníci

Společnost musí klást velký důraz na kvalitu svých pracovníků hlavně s ohledem na jejich nižší počet. Top manažer musí zvládat organizaci práce jednotlivých pracovníků, stejně jako musí být schopný vyjednávač pro potřeby kontaktu s dodavateli. Jednotliví prodejci musím mít přehled o všech nabízených produktech, jejich dostupnosti, materiálech, které byly použity na jejich výrobu a také hlavně o způsobu a vhodnosti jejich ošetřování. Pracovníci obchodního oddělení budou muset zvládat nápor objednávek z e-shopu a zároveň být schopni asertivně a promptně řešit případné problémy a nedostatky.

Styl

Pro řízení podniku tohoto typu považuji za nejlepší demokratický styl vedení. V oboru, kde je v popředí zájmu móda a případně kreativita, je potřeba dát prostor širšímu poli názorů a poznatků od těch, kteří se dostávají do styku se zákazníky. Výsledné rozhodnutí musí být však jasné a nesmí být zpochybňováno. Veškerá komunikace mezi pracovníky by měla probíhat na neformální úrovni s otevřeností k názorům druhých. Manažer podniku však musí rázně trvat na plnění zadaných úkolů, nicméně praktikováním pravidla push and pull, tedy že na pracovníky je vytvářen poměrně silný tlak na plnění úkolů, ale zároveň dochází k maximalizaci úsilí jim s tímto pomoci.

Sdílené hodnoty

Společnost se musí snažit všem zaměstnancům vštípit myšlenku, že jediným východiskem je spokojený zákazník a správně odvedená práce. Je třeba, aby si všichni zapojení pracovníci uvědomovali, že nabízené zboží musí odpovídat požadované kvalitě zákazníka a přizpůsobit tomu své chování a pracovní postupy. Nesmí docházet k toleranci nedostatků na straně nabízených produktů a služeb s případnými nedostatky musí být zákazník včas obeznámen a souhlasit s nimi.

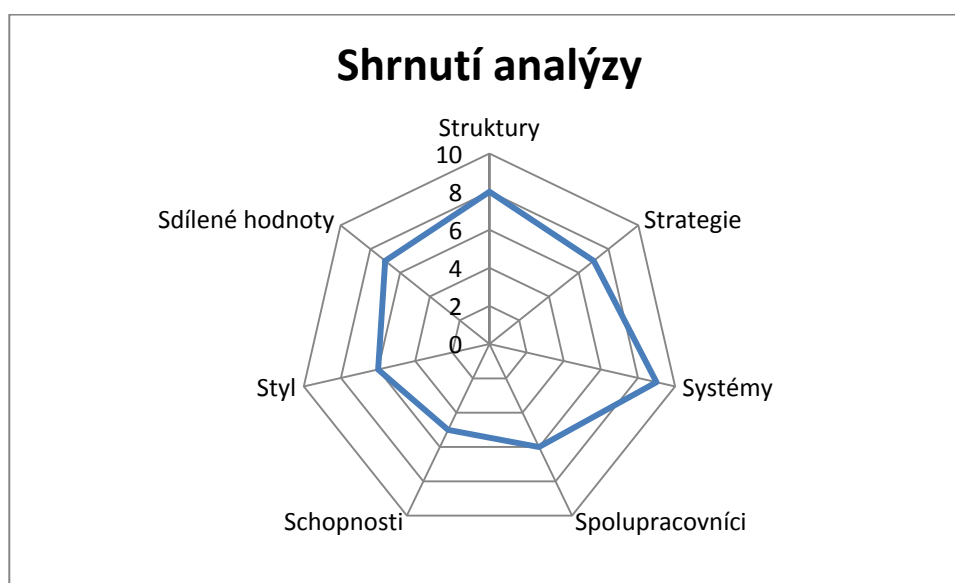
Schopnosti

V případě schopností nebo dovedností musí být vysoký důraz kladen na vědomosti a odbornost všech zapojených pracovníků. Jejich pracovní rozdělení musí

být provedeno právě podle schopností komunikovat se zákazníky, a případně asertivního řešení problémů.

Hodnocení analýzy

Zhodnocení celé analýzy 7S je zobrazeno v následujícím paprskovém grafu 7, kde jsem každému prvku této analýzy přiřadil hodnotu od jedné do deseti a následně je promítnul do paprskového grafu.



Graf 7: Shrnutí analýzy 7S ⁴⁹

3.4. Analýza zákazníků

Za potenciálního zákazníka lze považovat každého člověka z České republiky s ohledem, že navrhovaný podnik bude prodávat prostřednictvím internetového obchodu. V počáteční fázi bude společnost také provozovat dva prodejní stánky, které budou umístěny v rámci obchodních center v Brně (tato aktivita, by se postupem času měla rozšiřovat do dalších center v České republice). Tady je jasné zaměření na oslovení všech návštěvníků těchto center.

⁴⁹ Zdroj: Vlastní tvorba

Aby bylo lépe porozuměno, kdo jsou naši zákazníci a jaká jsou jejich očekávání a preference, byl proveden průzkum, který na tyto otázky odpovídá.

3.4.1. Marketingový průzkum

Marketingový průzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno online formou a zúčastnilo se jej 245 respondentů. Samotný dotazník je přílohou č. 1 této práce. Jeho následné výsledky jsou uvedené v příloze č. 2.

Z celkového počtu dotazovaných bylo 79% procent žen. Nejvíce početně zastoupenými skupinami byly osoby ve věku 18-24 let a osoby ve věku 25-34 let, které společně tvořily tři čtvrtiny respondentů. Z celkového počtu respondentů potom bylo 60% studentů a jedna třetina pracujících, zbylých pár procent se rozložil mezi nezaměstnané a důchodce. Z průzkumu pak vyplývá, že většina oslovených nosí trička téměř neustále a jen velmi nízké procento se vyjádřilo, že trička nenosí téměř vůbec nebo minimálně. Dokonce 35% odpovídajících uvedlo, že tričko nosí neustále a vážený průměr na stupnici od jedné do osmi vyšel na 6,5, což poukazuje na opravdu velkou oblibu a rozšířenost triček. Velmi podobný výsledek byl i na otázku, jak důležitý je pro respondenty vzhled trička, které nosí. Zde jejich odpovědi drtivě vedly k poznatku, že jen málo z respondentů nosí tričko jako nezbytný svršek, u kterého jim na jeho vzhledu příliš nezáleží. Z této části průzkumu se dá odvodit, že drtivá většina lidí nosí trička poměrně často a kladou značný důraz na jeho vzhled. V případě vzhledu trička respondenti preferovali trička bez potisku v různých barevných provedeních. Zhruba 15% odpovídajících preferuje trička s nápisem a necelých 20% s obrázkem. V následující části průzkumu bylo zjištěno, že z 36% by bylo preferováno nové tričko s vtipným obrázkem nebo nápisem, z 21% s motivem filmu nebo seriálu, 16% tričko s motivem hudební skupiny a v 15% případů bylo preferováno tričko spojené s charitativní akcí. Z části průzkumu, která byla zaměřena na nákup, vyplynulo, že 85% odpovídajících si kupuje tričko přímo pro sebe. V takovém případě se snaží najít kompromis mezi vzhledem a cenou, přičemž pro 77% odpovídajících byl motiv důležitější než značka trička, dokonce pro 25% to byla jednoznačná preference. V této části bylo také zjištěno, že nejčastějším intervalem kdy respondenti provádí nákup nového trička, je období čtvrt roku. Polovina oslovených by byla ochotna zaplatit

za nové tričko v rozmezí tří až pěti set korun, přičemž nadpoloviční většina by byla ochotná zakoupit triček víc než plánovali, pokud by s tímto navýšením počtu došlo k nabídnutí nějaká slevy, případně jiné výhody. Nejčastěji preferovaným místem výběru triček je pro oslovené z 80% kamenná prodejna a z 17% internetový obchod. Pro uskutečnění nákupu potom z 35% dochází k preferenci obchodů zaměřených na sportovní módu, z 29% módních obchodů a 20% preferencí obdržely internetové obchody.

3.5. SWOT analýza

Po provedení všech předchozích analýz je možné sestavit SWOT analýzu, která shrne tato zjištění a nastíní vypovídající obraz o možnostech podniku.

Silné stránky:

- Šíře sortimentu
- Zákaznický program
- Flexibilita
- Orientace na zákazníka
- Místo

Slabé stránky:

- Neznalost oboru
- Omezený sortiment
- Závislost na dodavateli

Příležitosti:

- Dostatek potenciálních zákazníků
- Nízká intenzita soupeření konkurentů
- Rostoucí online trh

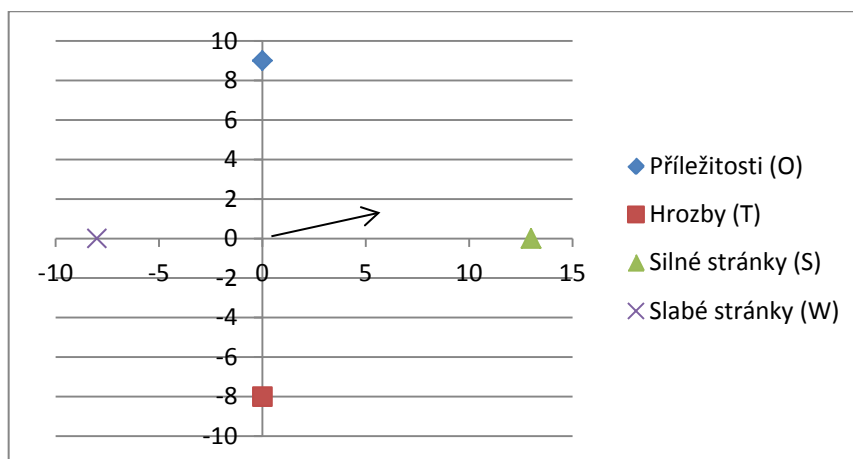
Hrozby:

- Slábnutí měny
- Vstup nových konkurentů
- Změna módních trendů
- Odříznutí od dodavatelů

Silné stránky (S)	Váha	Body	Skóre	Slabé stránky (W)	Váha	Body	Skóre
Šíře sortimentu	0,3	3	3,3	Neznalost oboru	0,15	3	3,15
Zákaznický program	0,2	2	2,2	Omezený sortiment	0,4	1	1,4
Flexibilita	0,1	2	2,1	Závislost na dodavatelích	0,45	3	3,45
Orientace na zákazníka	0,2	3	3,2				
Místo	0,2	2	2,2				
	1		13		1		8
Příležitosti (O)	Váha	Body	Skóre	Hrozby (T)	Váha	Body	Skóre
Dostatek potenciálních zákazníků	0,4	3	3,4	Slábnutí měny	0,3	2	2,3
Nízká intenzita soupeření konkurentů	0,3	2	2,3	Vstup nových konkurentů	0,2	1	1,2
Rostoucí online trh	0,3	3	3,3	Změna módních trendů	0,1	1	1,1
				Odříznutí od dodavatelů	0,4	3	3,4
	1		9		1		8

Tabulka 2: SWOT analýza⁵⁰

Po vyhodnocení skóre jednotlivých faktorů jsem byl schopen sestavit následný SWOT diagram, který naznačuje strategický směr, kterým by se společnost měla ubírat.



Graf 8: SWOT diagram⁵¹

⁵⁰ Zdroj: Vlastí tvorba

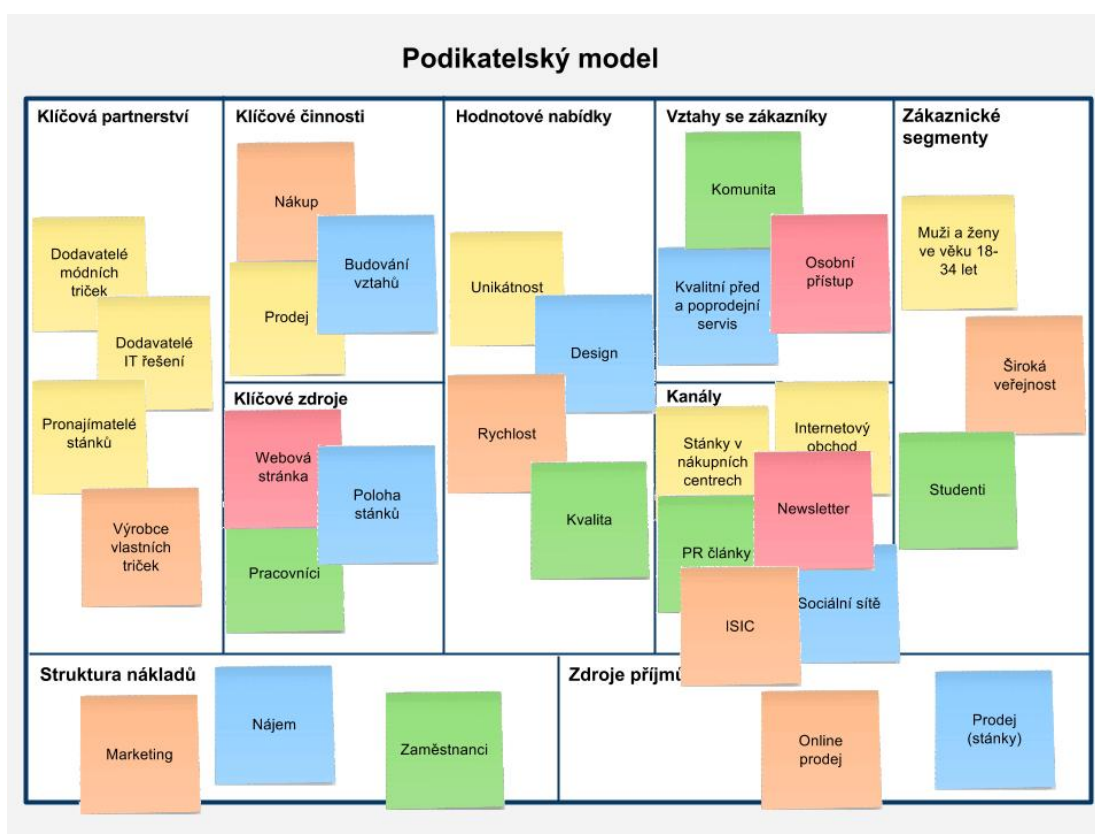
⁵¹ Zdroj: Vlastí tvorba podle SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*, s. 79.

4. Návrh na založení malého podniku

Tato část práce je věnována konkrétním návrhům na založení podniku. Pro tuto práci jsem použil zkrácenou verzi podnikatelského plánu. V první fázi navrhnu samotný podnikatelský model a v návaznosti k tomuto modelu pak organizační, marketingový a finanční plán.

4.1. Návrh podnikatelského modelu

Jednotlivé prvky podnikatelského modelu jsou zachyceny na následujícím obrázku, který zobrazuje plátno podnikatelského modelu. V dalších částech této práce se budu věnovat jejich popisu.



Obrázek 9: Plátno podnikatelského modelu⁵²

⁵² Zdroj: Vlastní úprava

Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty pro připravovaný podnik byly prozatím zvoleny tři základní a to konkrétně široká veřejnost, studenti a segment mužů a žen ve věku 18 až 34 let. Na segment mužů a žen ve věku 18 až 34 let bude kladen největší důraz. Důvodem je hlavně fakt, že tato skupina lidí je v rámci nakupování triček velmi aktivní, a proto na ni bude cíleno. Druhým segmentem je široká veřejnost a to z důvodu, že se jedná o velmi široký segment, na který bude možno cílit hlavně v období Vánoc, kdy se dá předpokládat zvýšený zájem o veškeré dárkové zboží a dle průzkumu, který byl proveden, může být tričko přijatelným dárkem pro většinu lidí. Posledním zvoleným segmentem jsou studenti, které jsem vybral hlavně z důvodu jejich zájmu o popkulturu a neformální módu s touhou odlišit se. Tento segment, ačkoliv většina studentů spadá do druhé zvolené, byl zvolen hlavně pro účel rozšíření komunikačního kanálu směrem k tomuto segmentu.

Hodnotové nabídky

Na hlavní segment zákazníků, tedy ženy a muže v rozmezí 18 až 34 let, bude směřována hlavně nabídka nevšedních triček, která v současné době nemají na českém, ani evropském trhu výrazné zastoupení. Půjde především o možnost odlišení od ostatních v rámci běžného denního stylu oblékání. Nepůjde o nijak extravagantní styl, ale o propracované návrhy s myšlenkou a vtipem.

Nabídka, která bude zastoupena, nabídne zákazníkům kromě unikátnosti také velmi kvalitní zpracování designu od předních světových designérů triček a jednoho českého. Dalším přínosem pro jednotlivé segmenty bude hlavně rychlost dodávek. V současné době trička, která budou nabízena, až na výjimky, musí být převážně zasílána ze Spojených států případně z jiných evropských států. Cílem je nabídnout, v případě internetového prodeje, možnost mít vybrané tričko doma již následující pracovní den, případně v rámci stánků, umístěných na frekventovaných a dobře dostupných místech, okamžitě.

Výše uvedené musí být provázané s naprostou spolehlivostí, a to jak na kvalitu poskytnutých služeb a produktů, tak na veškeré poskytované informace, včetně uvedení pravdivých termínů. Bude třeba klást velký důraz na kontrolu produktů před jejich předáním zákazníkovi. To vše právě proto, aby se zákazník vždy mohl spolehnout na

podané informace a dodané produkty tak, aby při následném nákupu volil produkt namísto prodejce.

Kanály

Tento prvek je jedním z nejdůležitějších pro tento model. Společnost bude využívat pro distribuci (prodej) zboží svým zákazníků v prvotní fázi svého fungování dva prodejní kanály. Tím prvním bude online internetový obchod a tím druhým budou prodejní stánky umístěné v nákupních centrech. Dalšími kanály, které budou v rámci tohoto modelu využívány, jsou komunikační kanály směrem k zákazníkům. Půjde hlavně o kanály zvyšující povědomost a známost daného podniku. Tedy konkrétně o newsletter, který bude rozesílán na měsíční bázi a bude mít za úkol informovat stávající zákazníky o novinkách, převážně tedy o nových kolekcích a případných akcích. Dále pak se bude jednat o PR články, které budou umísťovány do tištěných časopisů a online magazínů se zaměřením na filmy, seriály a módu. Tento kanál bude cílit hlavně v období Vánoc na oba segmenty, hlavně jako inspirace k nákupu dárku.

Zvolený kanál ISIC, bude určen pro komunikaci směrem k segmentu studentů. Půjde o držitele studentských průkazů ISIC, kterým bude nabídnuta sleva a zároveň budou pravidelně oslovovali prodejními nabídkami prostřednictvím společnosti GTS ALIVE, s.r.o., která tyto karty v ČR vydává.

Posledním zmíněným kanálem jsou sociální sítě, které budou sloužit k upoutání pozornosti jednotlivých osob prostřednictvím sdílení příspěvků o prodejních akcích, nových výrobcích v nabídce a také jednoduchých soutěžích o nabízené výrobky, které budou sloužit k nalákání většího počtu odběratelů a rozšíření tak fanouškovské základny.

Vztahy se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky bude orientováno na maximalizaci jejich počtu v kombinaci s jejich spokojeností. Hlavním pilířem bude osobní přístup, který bude spočívat ve snaze vyhovět každému dle možností nastavených pravidel. Tomu bude také podléhat také snaha o řešení všech problémů a to i těch nejmenších a snaha vyhovět všem přáním.

Stejně pečlivě se podnik bude věnovat všem dalším aspektům v přístupu k zákazníkovi, tedy konkrétně bude nutné zákazníky rychle a přesně informovat o stavu jejich objednávky, o termínu jejího doručení, případně možnosti vyzvednutí (online objednávka s možností osobního odběru na stánku). V případě, že dojde k jakékoliv nesrovnalosti nebo reklamaci, je třeba, aby bylo vše bezodkladně vyřešeno samozřejmě s možností bezproblémové výměny vadného nebo nevyhovujícího kusu.

Každý zákazník, který bude nakupovat online, musí mít volbu preferovaného kontaktu, tedy možnost při zadání objednávky zvolit, zda chce s podnikem komunikovat telefonicky nebo emailem tak, aby nebyl rušen při výkonu povolání, nebo jinak obtěžován.

Velmi důležitou roli bude mít tvorba komunitní skupiny, která bude založena na možnosti jednotlivých nakupujících sdílet s ostatními trička, která již vlastní (ta která bude chtít zveřejnit). Součástí zveřejněných triček bude hodnocení spokojenosti s jejich vzhledem a kvalitou provedení společně s možností jednotlivé motivy komentovat. K zájmu o celou skupinu by měl přispět fakt, že některá trička budou na trh dodána jen v omezeném množství. Další výhodou bude udělování bodů za jednotlivá trička, na základě kterých bude v daném kalendářním roce tomu největšímu „trikaři“ předán volný vstup na KomiksFEST⁵³, případně obdobnou akci.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů budou tvořeny výhradně z prodeje triček prostřednictvím e-shopu a prodeje ze stánků. Do budoucna se však nabízí možnost zavedení partnerských programů, případně rozšíření distribuce nabízených produktů a služeb mimo ČR.

Klíčové zdroje

Jak již bylo zmíněno v některé z předchozích částí, pracovníci budou představovat jeden ze základních pilířů společnosti. To proto, že na zákazníka bude prostřednictvím těchto osob působeno ať už při prodeji na stánku, tak hlavně při komunikaci prostřednictvím obchodního oddělení a to nejenom při řešení objednávek,

⁵³ Mezinárodní komiksový a multimediální festival konaný v Praze

ale také při případných reklamacích. Dále tito lidé budou navrhovat jednotlivé aktivity na sociálních sítích a budovat komunitu kolem celého projektu.

Dalším klíčovým zdrojem bude vhodná poloha a konstrukce prodejních stánků, v tomto případě je zapotřebí zajistit frekventované místo s dobrou dostupností a dostatkem volného prostoru, aby nedocházelo ke kolizím. Stánek musí být reprezentativní a nesmí budit dojem „trhovce“ s ohledem na přehlednost a uspořádání produktů tak, aby je bylo možné řádně prezentovat.

Posledním zmíněným zdrojem je webová stránka, která musí splňovat veškeré funkční požadavky při zachování uživatelské přívětivosti a přehlednosti. Především její ovládání musí být intuitivní tak, aby i méně zdatný uživatel byl schopen najít veškeré potřebné informace. Velký důraz bude kladen na funkčnost zákaznické zóny, která bude nabízet funkce jako hodnocení triček, diskuzi, wishlist a propojení se sociálními sítěmi. Produkty budou rozděleny do příslušných kategorií s možností filtrace podle aktuálně dostupných velikostí nebo barev.

Klíčové činnosti

Mezi tyto aktivity bude patřit nákup triček a to především tak, aby uspokojoval potřeby zákazníků. Předpokládá se, že dodavatelů triček bude více a proto, aby bylo dosahováno co nejefektivnějšího hospodaření, bude třeba volit optimální portfolio nabízených produktů. Bude třeba tedy tipovat nové zboží, k čemuž bude možné využít anketního systému na webu, nebo sociálních sítích. Aby se tento systém mohl využívat, bude potřeba mít již rozsáhlejší základnu odběratelů a příznivců což bude také jedna z klíčových aktivit. Tedy budování takových vztahů s okolím, aby se dal jeho názor považovat za relevantní. Další z plánovaných částí je partnerství s organizacemi provozujícími charitativní činnost. To by mělo fungovat tak, že podnik bude nabízet trička s motivem smluvených organizací, přičemž následný zisk bude těmto organizacím předán.

Klíčová partnerství

Mezi hlavní partnery bude patřit dodavatel systému internetového obchodu, který bude spravovat a zajišťovat kompletní funkčnost dle předem stanovených podmínek a kritérií. Pro pronájem stánků je třeba vyjednat příznivé podmínky tak, aby

jejich provoz byl dlouhodobě udržitelný a nebyl ztrátový, což samozřejmě nezávisí pouze na vyjednaných podmínkách, ale také na schopnosti prodat výrobky.

Mezi poslední významné partnery patří dodavatelé triček. Těchto dodavatelů bude několik, někteří budou nahraditelní, jiní zase ne. Mezi ty nejdůležitější bude patřit společnost GLENNZ TEES LLC a Bastard.cz s.r.o., kteří budou dodávat trička jejich produkce a také lokální tiskárna textilu, která bude zajišťovat potisk triček s volnými motivy dle požadavků společnosti. Tato partnerství se budou opírat především o schopnost dodávat ve sjednaném čase objednané výrobky v odpovídající kvalitě a množství.

Struktura nákladů

Mezi nejvýznamnější náklady tohoto modelu budou patřit především náklady na marketing, následně potom náklady spojené s pronájmem prodejních stánků v nákupních centrech a náklady vynakládané na zaměstnance.

4.2. Návrh organizačního plánu

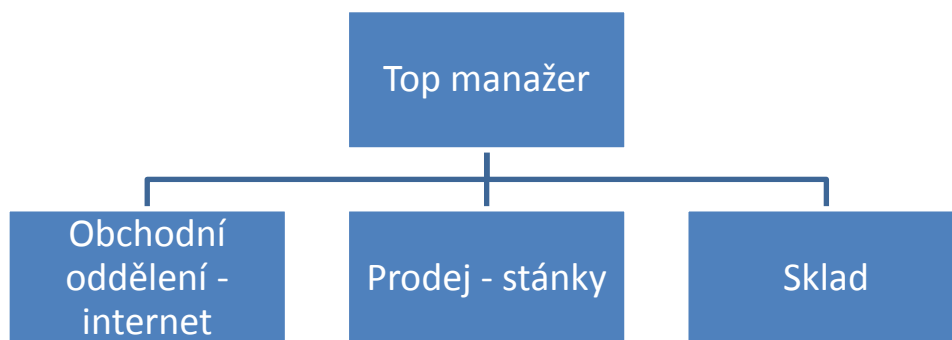
4.2.1. Právní forma podniku

Jako nejvhodnější forma pro toto podnikání, je dle mého názoru společnost s ručením omezeným. Hlavním důvodem je skutečnost, že za veškeré závazky společník ručí jen výší svých vložených prostředků, tedy pokud se chová jako řádný hospodář, a také relativně bezproblémový vstup dalšího společníka. Tento typ společnosti není nijak náročný na založení a je možné ji založit s minimálními finančními prostředky. Základní jmění společnosti bude určeno na základě zjištěné potřeby počátečního kapitálu.

4.2.2. Organizační struktura

U navrhované společnosti se při jejím založení, a minimálně v počáteční fázi jejího fungování, předpokládá velmi malý pracovní kolektiv. To však neznamená, že i takto malý podnik nepotřebuje jasně definovanou strukturu. Kromě návrhu

organizační struktury, jsem provedl i vymezení základních pracovních povinností a kompetencí jednotlivých pracovníků v hierarchii společnosti.



Obrázek 10: Organizační struktura⁵⁴

Top manažer

Zajišťuji chod společnosti v souladu s jejími cíli. Jeho hlavní pracovní náplní je výběr, zaškolení a motivace pracovníků. Dále zajišťuji kontakt s obchodními partnery, vyjednává podmínky nájmu, nákupu zboží a aktivně vyhledává nové příležitosti na trhu. Jsou mu přímo podřízeni ostatní pracovníci všech pracovních oddělení. Na základě pravidelného reportingu zajišťuje plynulost dodávek zboží s ohledem na skladovou zásobu a obrátkovost jednotlivých prodejních artiklů. Pokud se jedná o nákup mimo Českou republiku, nebo země EU, zajišťuje celní řízení.

Obchod oddělení – internet

Pracovník tohoto oddělení je do doby, než bude ustaven vedoucí tohoto úseku, plně odpovědný Top manažerovi. Jeho hlavní pracovní náplní je zajišťování komunikace se zákazníky prostřednictvím online prostředků, zejména email a kontaktní formulář. Se zákazníky také komunikuje prostřednictvím telefonu s ohledem na to, že veškerá komunikace směrem k zákazníkovi musí být v uvolněném duchu až na hranici

⁵⁴ Zdroj: Vlastní tvorba

přátelství. Dále tento pracovník zajišťuje správu všech objednávek prostřednictvím internetového obchodu a připravuje podklady k těmto objednávkám, které následovně zpracované předává dále k expedici na oddělení skladu. Pracovník tohoto oddělení zajišťuje evidenci a vyřizování zákaznických reklamací s důrazem na co nejrychlejší vyřízení. Obsahem náplně pracovníka, který je tím pověřen, je zajišťování aktualizace webových stránek a stránek na sociálních sítích, přičemž vytváří komunitní akce na Facebooku. Pracovní doba obchodního oddělení bude od 9. hodiny do 17:30.

Prodej – stánky

Hlavní pracovní náplní pracovníků spadajících do tohoto oddělení je prodej triček na stáncích, které budou umístěny v nákupních centrech. Kromě samotného prodeje tito pracovníci zajišťují prezentaci zboží ve svěřeném stánku dle předem stanovených kritérií. Každý z pracovníků je oblečen ve firemním tričku, které je vybráno z nabízené kolekce a navíc je potištěno logem prodejce. Pracovník je odpovědný také za předávání triček zákazníkům, která si objednal prostřednictvím internetového obchodu. Pracovník je dále povinen zajistit bezproblémové předání stánku druhému pracovníkovi, který jej střídá tak, aby předání proběhlo bez námitek. Každý z těchto pracovníků je odpovědný za finanční prostředky, které tržby v průběhu své pracovní směny a předává je prostřednictvím vkladu na bankovní účet provozovateli stánku. Prodej na stánku bude probíhat dle otevírací doby nákupních center, tedy od 10. hodiny dopoledne do 21. Pracovníci se budou střídát ve směnách, tedy od 10 do 14 a od 14 do 21 hod., pokud se nedohodnou jinak.

Sklad

Pracovník zařazený na tuto pozici zajišťuje skladové hospodaření společnosti. Jeho hlavní pracovní náplní je příjem zboží od dodavatele a jeho následný výdej dle potřeb obchodního oddělení internetového obchodu a dle potřeb prodejních stánků. Pracovník tohoto oddělení shromažďuje veškerá reklamovaná trička, o kterých si vede evidenci. Odpovídá za včasné a odpovídající zabalení triček pro koncové zákazníky a kompletnost balení, které kromě trička musí obsahovat veškeré potřebné doklady včetně příbalového letáku. Skladník bude mít pracovní dobu od 13:30 do 17:30 ve

dnech pondělí až pátek tak, aby měl dostatek času k nachystání zboží k expedici, která bude probíhat kolem 17. hodiny.

4.3. Návrh marketingového mixu

4.3.1. Product (produkt)

Hlavním produktem, který podnik bude nabízet, jak již bylo několikrát zmíněno, jsou trička. Šíře sortimentu se bude pohybovat v době zahájení činnosti přibližně na 50 až 60 motivech. Tato trička, je možné rozdělit do několika kategorií dle toho, jak budou nabízena. Prvotní rozdělení je do kategorií:

- Basic - Základní nabídka triček v kategorii basic bude tvořena běžnými potisky, které nespádají pod autorskou ochranu. Tato kategorie bude převážně tvořena potisky triček, které budou vycházet z vtipných a obecně známých motivů, které se dnes běžně vyskytují. Jejich výrobu si podnik bude zajišťovat sám prostřednictvím společností, které se zabývají potiskem textilu.
- Charity – Speciální kategorie triček, která bude sloužit výhradně k dobročinným účelům. Trička v této kategorii budou vyráběna nebo nakupována dle konkrétní dohody s danou dobročinnou nebo charitativní organizací. Jejich účelem bude zajištění finančních prostředků na daný dobročinný účel.
- Fan – Fanouškovská kategorie triček, do které budou spadat veškeré merchandisingová trička. Tedy trička, která se vážou k televizním seriálům, filmům, ale také k PC a konzolovým hrám, společně s dalšími jako jsou konzumní produkty, nebo oblíbené alkoholické nápoje. V této kategorii mohou být také merchandisingová trička hudebních uskupení.

- Art - Tato kategorie bude obsahovat nejzajímavější trička v rámci celého projektu. Budou sem spadat trička od předních světových designérů v této oblasti a také od těch českých. Hlavním zástupcem zahraniční tvorby budou trička z dílny Glenna Jonese, který má dnes vlastní značku GLENNZ, nebo také trička z projektu DBH Worldwide, LLC, což je projekt sdružující umělce z celého světa. V rámci českého designu triček budou zastoupeny návrhy od Michala Šmerdy, jež publikuje pod přezdívkou RAX.

Veškerá trička budou nabízena ve velikostech S, M, L, XL, XXL a v dámském a pánském provedení. Neopominutelnou částí je samozřejmě poskytnutí 2 leté záruční doby a možnosti výměny nevhodného trička za jiné. V případě všech produktů bude možné trička vyměnit do 30 dnů od zakoupení za jakékoliv jiné, tedy motiv, barvu i velikost.

Trička z kategorie Basic, Charity a Fan budou zákazníkům dodávána v obyčejných igelitových obalech s příbalem informační karty, která kromě informací o správné údržbě trička bude také obsahovat poděkování za zakoupení produktu, informace o záruce, možnostech výměny, věrnostním programu a informaci o prodeji. Trička z kategorie Art budou balena do speciální kartonové schránky, která bude potištěna logem prodejce a opět obsahovat již zmíněnou příbalovou kartu.

4.3.2. Price (cena)

Cena jednotlivých produktů bude vycházet z toho, jak budou umístěny v kategoriích. Aby byla trička konkurenceschopná, musí však odrážet také tržní cenu podobných výrobků u ostatních prodejců na trhu a splňovat očekávání, resp. sumu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Proto jsem navrhl, v souladu s výsledky dotazníkového šetření, které je součástí této práce, následující cenové rozpětí pro jednotlivé kategorie, včetně akčních cen. Jednotlivé kategorie a cenová rozpětí jsou zaznamenána v tabulce 3.

Kategorie	Běžná cena	Akční cena
Basic	299 Kč	199 Kč
Charity	199 - 499 Kč	
Fan	399 - 599 Kč	od 299 Kč
Art	399 - 599 Kč	od 299 Kč

Tabulka 3: Cenové hladiny⁵⁵

U triček z kategorie Charity bude cena záležet na výsledcích dohody s dobročinnými organizacemi. V rámci prodeje těchto triček si prodejce nebude nárokovat žádný zisk.

V rámci prodeje budou provozovány tři druhy slevových akcí. Tou základní bude „2+1=2,5“ tedy akce, která bude zaměřena na podporu prodeje více kusů zboží a tedy navýšení obrátu. Každý, kdo si koupí více než dvě trička, dostane na třetí zakoupené (při jednom nákupu a na nejlevnější z vybraných) padesátiprocentní slevu. Tato akce bude probíhat první rok nepřetržitě, následně bude vyhodnocena a případně omezena. Další akcí bude výběr měsíce, kdy z každé kategorie bude patnáct procent triček nabízeno po dobu celého měsíce za akční cenu. Třetím typem akcí budou eventové akce, které budou vázány k jednotlivým obdobím v roce. Bude se jednat například o slevu na dámská trička před Mezinárodním dnem žen, plošné novoroční výprodeje. Pro studenty, kteří vlastní studentskou kartu ISIC, bude nastavena sleva ve výši patnácti procent, která však již nebude kombinovatelná s akcí 2+1=2,5.

Obchod bude akceptovat platbu kartou, prostřednictvím platební brány PayPal, hotově a v budoucnosti bude také stát za zvážení nabídnout zákazníkům možnost platby virtuální měnou Bitcoin.

4.3.3. Place (distribuce)

Trička se budou k zákazníkům dostávat prostřednictvím stánků v nákupních centrech a internetovým obchodem. Prodej bude uskutečňován přímo koncovým zákazníkům. Nákupní stánky budou umístěny v Brně v Galerii Vaňkovka a nákupním

⁵⁵ Zdroj: Vlastní tvorba

centru Olympia. V následujících letech se činnost bude rozšiřovat také do Prahy, Ostravy, Zlína a Plzně.

V případě internetového obchodu bude mít kupující možnost zvolit z několika variant, jak se k němu zboží dostane. První z možných variant bude osobní odběr přímo na prodejním stánku ve výše uvedených lokalitách. Tato varianta bude samozřejmě pro zákazníka zcela zdarma a zboží bude k odběru do 24 hodin od objednávky. Další variantou bude možnost odběru objednaného zboží na partnerských odběrových místech Uloženka.cz, která v současné době provozuje přibližně 3 000 odběrových míst na území ČR, za poplatek 79 Kč. Zboží objednané prostřednictvím internetového obchodu bude možné také zaslat na zákazníkem zvolenou adresu. Tato doprava bude zajišťována Českou poštou a přepravní společností DPD za jednotný poplatek 79 Kč.

Prodejní stánky musí být umístěny v průchozím místě s vysokou frekvencí návštěvníků. Provedení stánků bude dřevěné s tím, že jejich konstrukce se bude skládat ze čtyř sloupových kvádrů, které budou vybaveny čtyřmi poličkami z každé strany, vedle každé z poliček, na kterých budou umístěna trička, bude obrázek s daným motivem. Tyto kvádrové stojany budou umístěny v jednotlivých rozích pronajatého prostoru a navazovat na středovou konzolu, na které budou pověšena trička. V jejím nitru bude prostor pro skladování dalších triček a přípojka pro obslužné zařízení. Stánky budou disponovat skladovou zásobou jeden až tři kusy od každého trička a velikosti, která se bude upravovat dle prodejnosti na základě vyhodnocení prodejů v prvním čtvrtletí.

Sklad, který bude v oblasti kanceláře, kde bude sídlit obchodní oddělení, bude určen pro internetový obchod a doplňování zboží na prodejní stánky. Minimální zásoba, která zde bude držena, je deset triček každé velikosti a motivu v pánském i dámském provedení. Při předpokladu šedesáti motivů bude na skladě šest tisíc triček.

Každý stánek bude obsluhován jedním pracovníkem, stejně jako sklad a obchodní oddělení. V případě prodejců na stánku je třeba uvažovat dlouhou otevírací dobu nákupních center, a tedy bude třeba zajistit dva pracovníky tak, aby směnovali. Tuto pozici bude moci zastávat jakákoliv osoba se zájmem o práci a s proaktivním přístupem. Důležitým požadavkem na tuto pozici bude ochota a schopnost komunikovat, slušné a vstřícné vystupování. Důležité bude také, aby daný pracovník

byl ochoten sdílet firemní hodnoty a měl povědomí o nabízených motivech. Pozice skladníka bude moci být obsazena brigádníkem, jelikož příjem a expedice zboží bude probíhat pouze v odpoledních hodinách. Na této pozici bude vyžadována hlavně zodpovědnost a schopnost zorganizovat si práci tak, aby nedocházelo k záměnám zboží a vše bylo korektně zabaleno a kolem páté hodiny odpoledne připraveno k expedici přepravním službám. Na pracovníka, který bude zastávat pozici v obchodním oddělení, budou kladeny největší nároky. Tato osoba bude v průběhu dne zajišťovat online a telefonickou komunikaci se zákazníky, dále bude přijímat objednávky z internetového obchodu a řešit reklamace.

4.3.4. Promotion (propagace)

Propagace společnosti a jí nabízených výrobků bude samozřejmě podpořena reklamou. Ta se bude zaměřovat převážně na online kanál. Nejvýznamnější části v online reklamě budou PPC kampaně na dvou nevýznamnějších vyhledávacích internetových stránkách v ČR, tedy google.com a seznam.cz. Systém PPC kampaní je nastaven tak, že za reklamu se platí pouze v případě, že uživatel na ni klikne. V případě PPC reklamy na vyhledávacích bude zaměřena na propagaci samotného obchodu. Místem, kde budou propagovány samotné produkty, bude placená reklama na sociální síti Facebook.com, jelikož umožňuje propagovat přímo produkty formou obrázků. Segment uživatelů, na který bude tato kampaň cílit, bude vycházet z provedeného průzkumu. Předpokládané měsíční výdaje pro jednotlivé kampaně jsou 1 000 Kč PPC kampaně na google.com, stejně tak i na vyhledávači seznam.cz, pro sociální síť bude vyčleněno 3 000 Kč.

Nezbytnou částí pro podporu webové stránky je SEO marketing, který se zabývá optimalizací daných stránek pro vyhledávače a jejich organické vyhledávání. Proto bude před spuštěním webu prostřednictvím externí společnosti zabývající se touto problematikou provedena optimalizace, která bude po uplynutí tří měsíců zrevidována. Předpokládaná optimalizace bude vycházet přibližně na 5 000 Kč a bude započítána do nákladů na pořízení internetového obchodu.

Poslední variantou reklamy bude pokus o uzavření dohody s „amatérskými“ moderátory vybraných pořadů na internetové televizi Stream.cz, jako jsou Games TV, Darwinovi ceny a Virály týdne, kterým budou nabídnuta trička zdarma, pokud se s nimi

ukáží při natáčení jednotlivých epizod před kamerou. Následným optimalizováním vstupní stránky, která bude upravena pro vyhledávače na vyhledávání klíčových frází jako „tričko games tv“ a podobně, by mělo být docíleno zobrazování této stránky ve vyhledávačích na prvních pozicích, jelikož obdobné fráze se běžně nepoužívají. Tato aktivita se v případě dohody dá poměrně snadno vyhodnotit právě sledováním návštěv této vstupní stránky, a tedy bude možno rozhodnout o případných změnách nebo zrušení této aktivity.

Podpora prodeje bude řešena převážně již zmiňovanou akcí 2+1=2,5, která bude platit pro internetový obchod i pro prodejní stánky. Každý zákazník, který se bude chystat nakoupit dvě trička, bude automaticky upozorněn na možnost získání slevy při nákupu třetího kusu. Internetový obchod bude ve vybraných obdobích nabízet dopravu zdarma, ale pouze u objednávek přesahující hodnotu nákupu 500 Kč. Tato aktivita by se měla objevovat maximálně jednou za čtvrtletí.

Speciální formou podpory prodeje, která se bude prolínat s reklamou je program „Sponsored“. Ten bude vycházet z možnosti, že jakékoliv tričko z kategorie Basic, si bude moci zákazník objednat (pouze prostřednictvím internetového obchodu) tričko se slevou 50 Kč, s tím že na jeho zadní části, kde běžně nebývá potisk, bude logo prodejce. Toto bude řešeno formou nažehlovacích potisků, se stejnými vlastnostmi jako běžný potisk, které budou před expedicí nažehleny.

Vztahy s veřejností budou udržovány především prostřednictvím sociálních sítí, kde budou pravidelně aktualizovány veškeré informace o novinkách a připravovaných akcích, včetně jednoduchých soutěží o trička, kdy bude kladen důraz na zapojení co největšího počtu uživatelů a rozšíření povědomí o značce. Společnost se bude také snažit o aktivní podporu dobročinných akcí a organizací, prostřednictvím prodeje triček těchto organizací nebo akcí, ze kterých následný výtěžek bude předán na daný účel.

Podnik proto, aby bylo u stávajících zákazníků udržováno povědomí o produktech, novinkách a prodejních akcích, bude využívat nástroje newsletter, který bude s těmito informacemi rozesílán v měsíčním intervalu všem registrovaným uživatelům, to však pouze v případě že se z odběru neodhlásí. Je důležité, aby zákazníci neměli dojem, že jim neustále chodí neužitečné nabídky. Společnost se také bude prezentovat na veletrhu SPORT Life, který se koná společně s veletrhem Dance Life a festivalem zábavy Injoy v Brně.

4.4. Návrh finančního plánu

Návrh finančního plánu v této práci se skládá z částí zjišťující potřebu počátečního kapitálu společnosti, plánu nákladů, plánu tržeb, predikce hospodaření společnosti, jejího cash flow a bodu zvratu.

4.4.1. Zjištění potřeby počátečního kapitálu

V této části se zaměřím na vyčíslení množství finančních prostředků, které budou potřeba pro zahájení fungování podniku, jak byl v předchozích částech práce navrhnut. Bude zde tedy zahrnuto vybavení kanceláře, náklady na zřízení stánku a finanční prostředky na zajištění skladové zásoby, případně platbu prvních nájmů.

Výdaj	Částka	Popis
Založení s.r.o.	15 000 Kč	náklady na založení
Vybavení kanceláří	45 000 Kč	Základní vybavení kanceláře
Vybavení skladu	22 000 Kč	Regály, žehlička, pult
Prodejní stánek (2x)	260 000 Kč	2x 130 000
Internetový obchod	60 000 Kč	Splňující požadavky
Software	29 000 Kč	Pohoda jazz E1
Spotřební materiál	5 000 Kč	Odhad
Skladová zásoba	200 000 Kč	Nákup triček
Finanční prostředky	60 000 Kč	
Celkem:	696 000 Kč	

Tabulka 4: Základní náklady⁵⁶

Z výše uvedené tabulky je patrné, že základní kapitál, který je potřeba činí 700 000 Kč. Dosažení toho kapitálu je možné několika způsoby, a to konkrétně vložením vlastního kapitálu, půjčkou od banky nebo vstupem investora. Pro tuto práci pracuji s předpokladem, že vklad všech prostředků provede jeden společník, který bude zároveň zastávat funkci Top manažera.

⁵⁶ Zdroj: Vlastní tvorba

4.4.2. Plán nákladů

V této části popíšu strukturu jednotlivých nákladů, které budou s výkonem činnosti podniku souviset. Jak je vidět v tabulce č. 5, nejvýznamnějším nákladem budou náklady na personál a pronájem stánků v nákupním centru. Nájem plochy pro stánek v obchodním centru Olympia Brno se podle zjištění pohybuje kolem 5 000 Kč za metr čtvereční, což při předpokládané velikosti stánku 2x3m² činí 30 000 Kč měsíčně.

Náklady	Suma
Osobní náklady (mzdy)	94500
Náklady na propagaci	5000
Kancelářské potřeby	2000
Náklady na telefon, internet	1000
Náklady na služby	4500
Nájemné kancelář + sklad	10000
Nájemné stánky	60000
Celkem:	177000

Tabulka 5: Plánované měsíční náklady⁵⁷

Tabulka č. 6 rozvádí měsíční mzdové náklady, které jsou tvořeny mzdou jednoho obchodníka, který bude zastávat funkci v obchodním oddělení, následně pak čtyřmi prodejci a jedním skladníkem. Počet čtyř prodejců je z důvodu, že prodejní stánek bude otevřen sedm dní v týdnu. Pracovník na pozici skladníka, bude pracovat pouze na částečný úvazek, tedy 4 hodiny denně.

Pracovník	Hrubá mzda	ZP	SP	Mzdový náklad	Čistá mzda
Obchodník	15000	1 350	3 750	20 100	12 405
Prodejce 1	12000	1 080	3 000	16 080	10 338
Prodejce 2	12000	1 080	3 000	16 080	10 338
Prodejce 3	12000	1 080	3 000	16 080	10 338
Prodejce 4	12000	1 080	3 000	16 080	10 338
Skladník	6000	1 080	3 000	10 080	5 238
Celkem:				94 500	

Tabulka 6: Mzdové náklady⁵⁸

⁵⁷ Zdroj: Vlastní tvorba

⁵⁸ Zdroj: Vlastní tvorba

Výhledově je třeba ve struktuře nákladů počítat s růstem mezd pracovníků a v případě růstu společnosti i navýšením jejich počtu, dále také s cenou služeb, nákladů na kancelářské potřeby a nákladů na propagaci.

Cena trička

Pro potřeby následných propočtů je třeba znát také cenu, za kterou se budou pořizovat trička. Jelikož podnik bude nakupovat trička od různých výrobců v rozdílných cenách, rozhodl jsem se potřeby plánu stanovit průměrnou cenu jednoho potištěného trička, se kterou budu kalkulovat. Pro toto stanovení ceny vycházím z poznatků o nákupních a výrobních cenách, které jsem získal od výrobců na základě žádostí, kterými jsem je oslovil.

Výrobní cena jednoho kusu trička z kategorie Basic vychází na necelých 78Kč při výrobě 50 a více kusů. V případě triček, která by společnost chtěla nakupovat od společnosti Bastard.cz s.r.o., bude jejich výrobní cena nejspíš mírně nižší, je však potřeba předpokládat, že výrobce si bude chtít na tričkách nechat větší marži, proto jsem odhadnul cenu na 100 Kč. Trička, která se budou nakupovat v zahraničí, převážně v USA, vychází při současném kurzu na 203 Kč za kus včetně veškerého příslušenství.

Po zjištění těchto údajů a poznatků z provedeného průzkumu jsem sestavil koš, který obsahuje dvě trička Basic, dvě trička z USA, jedno tričko za 100 Kč. Následně jsem tento koš zprůměroval a došel k hodnotě 132,4 Kč jako průměrné ceně jednoho trička. K této sumě jsem přičetl obalový materiál potřebný k zabalení trička a sumu zaokrouhlil na 150 Kč za jeden kus průměrného trička.

4.4.3. Plán tržeb

Při sestavování plánu tržeb jsem postupoval stejně jako při stanovování nákupní ceny trička i u sestavení průměrné prodejní ceny trička. Výsledná průměrná suma byla tedy stanovena na 400 Kč, což činí 330,4 Kč bez DPH. Aby mohl být plán sestaven na měsíční bázi, sestavil jsem roční seasonale, tedy předpoklad, jakým podílem se jednotlivé měsíce podílí na ročním obratu. Dalším krokem bylo stanovení, jaké množství triček se ročně prodá. Na základě pozorování, která jsem provedl na místech,

kde by se měly stánky nacházet, jsem došel k závěru, že při předpokladu dvou stánků a jednoho internetového obchodu je správná hodnota přibližně 14 000 triček ročně.

Na základě těchto informací jsem sestavil tabulku č. 7, která zobrazuje navržené seasonale pro jednotlivé měsíce, včetně předpokládaného množství prodaných triček. Tabulka také obsahuje tři varianty, tedy předpokládanou, optimistickou (+15%) a pesimistickou (-15%). Pro jednotlivé varianty v následující kapitole sestavím přehled s předpokládanými výsledky hospodaření všech tří variant.

Měsíc	Optimistická	Předpoklad	Pesimistická	Seasonale
Leden	1440	1260	1080	9,00%
Únor	1200	1050	900	7,50%
Březen	1040	910	780	6,50%
Duben	1120	980	840	7,00%
Květen	1120	980	840	7,00%
Červen	1200	1050	900	7,50%
Červenec	1040	910	780	6,50%
Srpen	1120	980	840	7,00%
Září	960	840	720	6,00%
Říjen	1440	1260	1080	9,00%
Listopad	1600	1400	1200	10,00%
Prosinec	2720	2380	2040	17,00%
Celkem:	16000	14000	12000	100,00%

Tabulka 7: Prodané kusy dle ročního seasonale⁵⁹

Měsíce	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Leden	504 000	579 600	637 560	669 438	702 910
Únor	420 000	483 000	531 300	557 865	585 758
Březen	364 000	418 600	460 460	483 483	507 657
Duben	392 000	450 800	495 880	520 674	546 708
Květen	392 000	450 800	495 880	520 674	546 708
Červen	420 000	483 000	531 300	557 865	585 758
Červenec	364 000	418 600	460 460	483 483	507 657
Srpen	392 000	450 800	495 880	520 674	546 708
Září	336 000	386 400	425 040	446 292	468 607
Říjen	504 000	579 600	637 560	669 438	702 910
Listopad	560 000	644 000	708 400	743 820	781 011
Prosinec	952 000	1 094 800	1 204 280	1 264 494	1 327 719
Celkem:	5 600 000	6 440 000	7 084 000	7 438 200	7 810 110

Tabulka 8: Plánované tržby v Kč⁶⁰

⁵⁹ Zdroj: Vlastní tvorba

⁶⁰ Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce č. 8 jsou zobrazeny plánované tržby při předpokládaném prodeji dle navrženého seasonale. Meziroční růst tržeb je předpokládán ve výši 15% v druhém roce, následně ve výši 10% v třetím roce a nadcházejících letech 5%.

4.4.4. Bod zvratu

Bod zvratu je ukazatelem, na základě kterého je možné určit množství produktů, které je třeba vyrobit nebo prodat aby podnik plně zaplatil své fungování. Je to tedy hodnota produkce, která nevytváří zisk, ale ani ztrátu. Při výpočtu bodu zvratu se vychází z variabilních nákladů na jednu jednotku, v tomto případě tedy na jedno tričko, což bylo stanoveno na 150 Kč. Dále je potřeba počítat s fixními náklady, které se ve vazbě k prodanému množství nijak nevážou a prodejní cenu tak, aby bylo možné zjistit obchodní marži. Při stanovené ceně 330,4 Kč bez DPH za kus a předpokládaných fixních nákladech 177 000 Kč můžeme bod zvratu určit.

$$BZ = \frac{177\,000}{330,4 - 150} = 982\, ks$$

Z toho propočtu je také možné určit, že každý měsíc, kdy podnik prodá více jak 805 kusů triček, bude dosahovat zisku. To samozřejmě platí v případě, kdy zůstanou zachovány veškeré proměnné.

4.4.5. Výsledky hospodaření

Tato část je věnována jednotlivým variantám a výhledu z pohledu výnosů a nákladů. V první části jsou tabulkou č. 9 vyobrazeny tři navrhované varianty, tedy optimistická, předpokládaná a pesimistická z pohledu jednoho roku. Je důležité upozornit, že uvedená data nekalkulují se mzdou společníka, který je zároveň jednatelem a pro společnost vykonává funkci Top manažera.

Položky	Optimistická	Předpoklad	Pesimistická
Tržby za prodej triček	2 886 400 Kč	2 525 600 Kč	2 164 800 Kč
VÝNOSY CELKEM	2 886 400 Kč	2 525 600 Kč	2 164 800 Kč
Osobní náklady	1 134 000 Kč	1 134 000 Kč	1 134 000 Kč
Náklady na propagaci	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Kancelářské potřeby	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Náklady na telefon, internet	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Náklady na služby	54 000 Kč	54 000 Kč	54 000 Kč
Nájemné kancelář + sklad	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Nájemné stánky	720 000 Kč	720 000 Kč	720 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	2 130 000 Kč	2 130 000 Kč	2 130 000 Kč
ZISK/ZTRÁTA	756 400 Kč	395 600 Kč	34 800 Kč

Tabulka 9: Varianty výsledku hospodaření v 1. roce⁶¹

Následující tabulka zobrazuje výhled na celkové výnosy a náklady v horizontu tří let při předpokládané variantě. Tato varianta počítá s meziročním růstem mezd ve výši 10% stejně tak i nákladů na služby. Osobní náklady v třetím roce vzrostou výrazněji, jelikož je zde zahrnut 5% růst mzdových nákladů a s ohledem na rostoucí obrat společnosti také náklady na dalšího obchodníka.

Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej tričky	2 525 600 Kč	2 904 440 Kč	3 194 884 Kč
VÝNOSY CELKEM	2 525 600 Kč	2 904 440 Kč	3 194 884 Kč
Osobní náklady	1 134 000 Kč	1 247 400 Kč	1 588 356 Kč
Náklady na propagaci	60 000 Kč	70 000 Kč	80 000 Kč
Kancelářské potřeby	24 000 Kč	25 200 Kč	26 460 Kč
Náklady na telefon, internet	18 000 Kč	20 700 Kč	27 000 Kč
Náklady na služby	54 000 Kč	59 400 Kč	65 340 Kč
Nájemné kancelář + sklad	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Nájemné stánky	720 000 Kč	734 400 Kč	749 088 Kč
NÁKLADY CELKEM	2 130 000 Kč	2 277 100 Kč	2 656 244 Kč
ZISK/ZTRÁTA	395 600 Kč	627 340 Kč	538 640 Kč
Kumulovaně	395 600 Kč	1 022 940 Kč	1 561 580 Kč

Tabulka 10: Výhled na tři roky⁶²

⁶¹ Zdroj: Vlastní tvorba

⁶² Zdroj: Vlastní tvorba

Předpokládaný růst nákladů je také u nájmu stánků a to ve výši 2% ročně, jelikož jsem u takto významné položky promítnul inflaci. Zvýšeny byly také náklady na propagaci, toto zvýšení by mělo reflektovat inflaci a také snahu o zvýšení obrátu rostoucího podniku.

4.4.6. Vývoj peněžních toků

Posledním ukazatelem v rámci finančního plánu, na který se chci zaměřit, je vývoj peněžních toků neboli cash flow. U tohoto ukazatele jsem se zaměřil na plán peněžních toků v prvních třech letech fungování společnosti při předpokládaném vývoji. Tok peněz je důležitý hlavně z důvodu zjištění, jak budou do společnosti přitékat a odtékat peníze. Při tvorbě tohoto plánu bylo zohledněno vyplacení části podílu na zisku společníkovi v druhém a třetím roce, tvorba rezervního fondu společnosti a platba daně z příjmů právnických osob.

CASH FLOW	1. rok	2. rok	3. rok
Hotovost - začátek	700 000	719 950	1 258 063
Hotovost z prodeje	5 600 000	6 440 000	7 084 000
PŘÍJMY CELKEM	5 600 000	6 440 000	7 084 000
Nákup zásob a vybavení	3 340 000	3 068 258	3 375 083
Vyplacené mzdy	1 134 000	1 247 400	1 588 356
Provoz kanceláře	42 000	45 900	53 460
Služby	54 000	59 400	65 340
Nájemné	840 000	856 800	873 936
Náklady na propagaci	60 000	70 000	80 000
Zaplacené daně	75 050	119 130	102 220
Vyplacení zisku společníka	0	400 000	450 000
Rezervní fond	35 000	35 000	0
VÝDAJE CELKEM	5 580 050	5 901 888	6 588 395
Běžné období	19 950	538 113	495 605
Konečný stav	719 950	1 258 063	1 753 667

Tabulka 11: Peněžní toky v prvních 3 letech.⁶³

⁶³ Zdroj: Vlastní tvorba

Jelikož peníze se u podniku, který se zaměřuje na nákup a prodej, pohybují poměrně rychle, považoval jsem za nutnost sestavit také plán toků pro jednotlivé měsíce prvního roku fungování společnosti, který by odhalil, zda nemůže v některém z měsíců dojít k nedostatku finančních prostředků. Jak je patrné z tabulky č. 12, k tomuto problému v případě předpokládané varianty opravdu může dojít. Hlavně v počátečních měsících, kdy jsou výdaje peněžních prostředků zvýšeny převážně z důvodu tvorby skladové zásoby triček.

CASH FLOW	Hotovost - začátek	PŘÍJMY CELKEM	VÝDAJE CELKEM	Běžné období	Konečný stav
Leden	700 000	504 000	1 114 440	-610 440	89 560
Únor	89 560	420 000	458 825	-38 825	50 735
Březen	50 735	364 000	342 665	21 335	72 070
Duben	72 070	392 000	370 370	21 630	93 700
Květen	93 700	392 000	355 370	36 630	130 330
Červen	130 330	420 000	368 075	51 925	182 255
Červenec	182 255	364 000	357 665	6 335	188 590
Srpen	188 590	392 000	355 370	36 630	225 220
Září	225 220	336 000	329 960	6 040	231 260
Říjen	231 260	504 000	425 190	78 810	310 070
Listopad	310 070	560 000	540 500	19 500	329 570
Prosinec	329 570	952 000	561 620	390 380	719 950

Tabulka 12: Peněžní toky měsíčně.⁶⁴

⁶⁴ Zdroj: Vlastní tvorba

5. Rizika a návrh na jejich eliminaci

Každý projekt, nebo podnikatelská činnost se setkává s riziky na denní bázi. Rozdíl je však v pravděpodobnosti jejich výskytu a míře jejich dopadu, tedy tím jakou mírou ovlivní fungování podniku. Proto je třeba při každé činnosti s těmito riziky počítat a náležitě se na ně připravit. V případě podnikatelské činnosti je třeba se pokusit ty nejvýznamnější zanalyzovat a navrhnout protipatření, která zamezí jejich vzniku, nebo sníží jejich případný dopad.

5.1. Analýza a hodnocení rizik

V první řadě při analýze rizik je třeba rozhodnout, jakým způsobem budou případná rizika analyzována. Pro tuto práci jsem vybral kvalitativní metodu analýzy. K tomu použiji pravděpodobnost jejich výskytu, kterou budu hodnotit od 1 do 5 a míru jejich dopadu, kterou zhodnotím také od 1 do 5. Tedy 1 znamená nejnižší pravděpodobnost výskytu nebo dopadu konkrétního rizika, naopak 5 znamená nejvyšší pravděpodobnost výskytu, stejně tak i míru dopadu.

Významnost rizika	Hodnota
Nízké riziko	0 - 2,8
Přijatelné riziko	2,8 - 8
Kritické riziko	8 - 25

Tabulka 13: Kategorie rizika⁶⁵

Jednotlivá rizika jsem identifikoval tyto:

- Přírodní katastrofa – Sem spadají přírodní katastrofy jako vytopení při záplavách, poškození při hurikánech nebo zemětřesení. Ačkoliv jejich výskyt není v našich krajinách velmi pravděpodobný, jejich následky jsou katastrofální.

⁶⁵ Zdroj: Vlastní tvorba

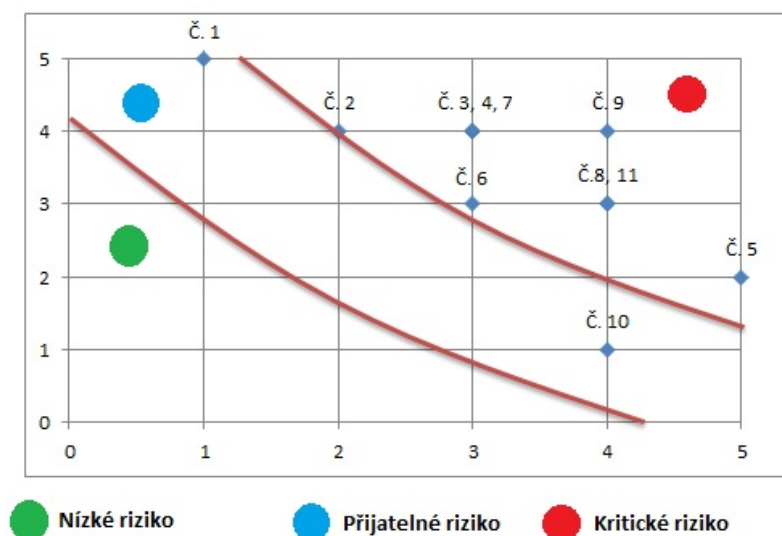
- Požár v objektu – Požár, který vznikne v provozních prostorech společnosti, může zničit veškeré vybavení a skladovou zásobu.
- Zvyšování nájemného – Hrozba nadměrného zvýšení nájemného prostoru pro umístění stánků.
- Ukončení spolupráce s dodavatelem – Vypovězení smlouvy ze strany jednoho z dodavatelů zboží.
- Odchod zaměstnance – Ukončení spolupráce s jedním ze zaměstnanců může v tak malém kolektivu vést ke zhroucení celého systému.
- Nefunkční internetový obchod – Omezení funkčnosti, nebo úplný výpadek pro tento kanál, by mělo za následek významné finanční ztráty.
- Nízké tržby z prodeje – Neschopnost dlouhodobě dosahovat ani minimálních tržeb by vedla k nutnosti ukončit podnikatelskou činnost.
- Zvýšení cen vlivem měnového kurzu - S ohledem na to, že společnost plánuje velkou část zboží importovat ze zahraničí, posilování zahraničních měn, nebo oslabování domácí, by vedlo k růstu nákupních cen a tedy snižování obchodní marže při zachování prodejních cen, nebo jejich růst.
- Neúčinná reklama – investice do reklamy, která nepřináší žádné zákazníky, případně tak malý počet, který zdaleka nepokryje náklady.
- Nedodržení legislativy – Pochybení na straně nedodržení zákonem stanovených povinností, ať už informativních, nebo věcných.
- Velké množství objednávek - Zahlcení obchodního oddělení a skladu tak, že společnost nebude schopna vykrývat všechny zákaznické objednávky ve stanoveném čase.

Po identifikaci jednotlivých rizik jsem jim přiřadil míru pravděpodobnosti vzniku a míru dopadu, tedy jak zásadní význam na chod společnosti by riziko při svém výskytu mělo. Následným propočtem jsem došel k hodnotě významnosti u jednotlivých rizik, která udává jak moc významné konkrétní riziko je. Jeho významnost určuje, do jaké míry by se podnik měl daným rizikem zabývat tak, aby nedocházelo k závažnému ohrožení podnikatelské činnosti.

Číslo	Riziko	Pravděp. výskytu (1-5)	Míra dopadu (1-5)	Významnost
1	Přírodní katastrofa	1	5	5
2	Požár v objektu	2	4	8
3	Zvyšování nájemného	3	4	12
4	Ukončení spolupráce s dodavatelem	3	4	12
5	Odchod zaměstnance	5	2	10
6	Nefunkční internetový obchod	3	3	9
7	Nízké tržby z prodeje	3	4	12
8	Zvýšení cen vlivem kurzu	4	3	12
9	Neúčinná reklama	4	4	16
10	Nedodržení legislativy	4	1	4
11	Velké množství objednávek	4	3	12

Tabulka 14: Rizika a jejich významnost⁶⁶

Ze získaných informací bylo možné následně sestavit mapu rizik, která graficky znázorňuje významnost jednotlivých rizik.



Obrázek 11: Mapa rizik před optimalizací⁶⁷

⁶⁶ Zdroj: Vlastní tvorba

⁶⁷ Zdroj: Vlastní tvorba

5.2. Návrh na eliminaci rizik a snížení jejich dopadu

V této části se pokusím navrhnout pro jednotlivá vymezená rizika opatření, která sníží jejich dopad, případně pravděpodobnost jejich výskytu.

Přírodní katastrofa – Tento typ rizika se nedá nijak eliminovat, ale je možné výrazně snížit jeho případné negativní dopady. Nejúčinnější formou je volba vhodného pojištění, které pokryje případné škody. Jeho dopad se tím nestane nulovým, jelikož vždy zásadně omezí fungování společnosti, nicméně nebude pro společnost likvidační.

Požár v objektu – Požáru je možné se vyvarovat hned několika způsoby. Prvním je zamezení manipulace s ohněm v objektu, další potom spočívají v instalaci hasících hlásičů společně s hasicími přístroji. Při kombinaci se vhodně zvolenou pojistkou se toto riziko stává méně nebezpečným, ale z povahy nabízeného zboží je stále velmi nepříjemné.

Zvyšování nájemného – Hrozbu nadměrného zvýšení nájemného prostoru pro umístění stánků je dle mého názoru možné snížit zafixováním maximální změny do nájemní smlouvy, společně s dostatečně dlouhou výpovědní lhůtou.

Ukončení spolupráce s dodavatelem – Vypovězení smlouvy ze strany jednoho z dodavatelů zboží není zcela možné zamezit, je však možné docílit pravděpodobnosti vzniku této události otevřeným a korektním přístupem k dodavateli, včetně řádného plnění smluvních vztahů. Další možností, jak snížit případné následky vypovězení smlouvy, je využití prostředníka pro nákup nebo mít navázané kontakty s dalšími dodavateli, u kterých by však za daných podmínek nebylo možné plnit nákupní objemy.

Odchod zaměstnance – Ukončení spolupráce s jedním ze zaměstnanců vede vždy k problémům ve fungování společnosti, zejména pokud se jedná o náhlý odchod, nebo jediného člověka vykonávající danou funkci. Proto je potřeba, aby i ostatní pracovníci znali problematiku ostatních pracovních pozic (vždy alespoň jeden) a byli schopni tuto pozici po nutně dlouhou dobu zastat, nebo pracovníka zcela nahradit.

Nefunkční internetový obchod – Výpadky systému internetového obchodu lze řešit využitím kvalitních hostingových služeb s garantovanou dostupností ve vyspělých serverových centrech.

Nízké tržby z prodeje – Jedná se o takzvané riziko podnikání, které je možné do jisté míry ovlivnit vhodně vypracovaných business plánem. Zcela eliminovat se nedá hlavně u nových projektů, kde dosahuje vyšší míry. Postupem času, když se některé odhady a spekulace dají nahradit faktickými daty, je možné i toto riziko mnohem lépe řídit.

Zvýšení cen vlivem měnového kurzu - S ohledem na skutečnost, že společnost plánuje velkou část zboží importovat ze zahraničí, posilování zahraničních měn, nebo oslabování domácí by vedlo k růstu nákupních cen a tedy snižování obchodní marže při zachování prodejních cen, nebo jejich růst. Možností, jak řešit toto případné riziko, je v případě neúnosného oslabování domácí měny vůči měně, za kterou jsou trička nakupována, zakoupení designu na tisk určitého množství kopií u vlastního partnera. Pro tento druh obchodu je však potřeba, aby mezi obchodními partnery fungovala důvěra.

Neúčinná reklama – Předejití neúčinnosti reklamy je možné v případě volby profesionální reklamní agentury na základě ohlasů a kladných referencí, toto řešení může vést také, kromě zvýšení její účinnosti, ke snížení zbytečně vynakládaných prostředků na reklamu.

Nedodržení legislativy – Proto, aby nedocházelo k problémům s dodržováním platné legislativy, je třeba zajistit pravidelné školení Top manažera v této problematice, přičemž on musí zajistit další předávání vědomostí z oblasti této problematiky směrem k ostatním zaměstnancům.

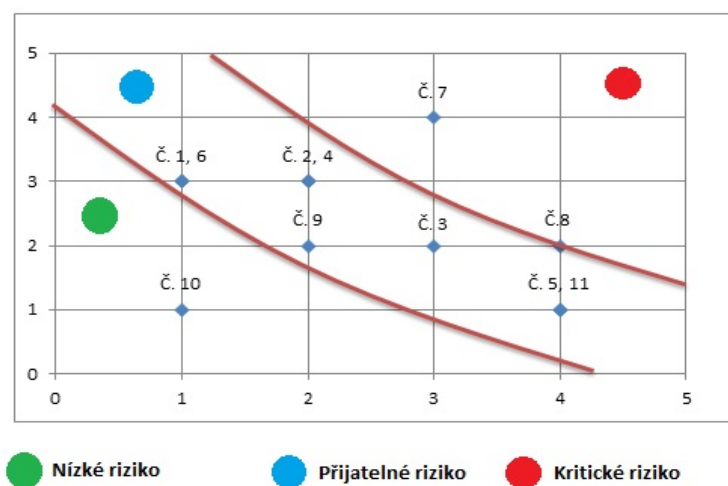
Velké množství objednávek – V případě obchodního oddělení je možné, že Top manažer vypomůže s řešením objednávek do doby, než se najde nový pracovník na plný

nebo částečný úvazek. V případě skladu je možné rozšíření úvazku stávajícímu pracovníkovi, nebo najmutí dalšího.

Následující tabulka a obrázek zobrazují rizika v případě, že se vezmou v úvahu navržená opatření. Je však nutné podotknout, že řízení rizik není jednorázovou aktivitou, management se k nim musí v pravidelných intervalech vracet a dle potřeby jednotlivá opatření aktualizovat.

Číslo	Riziko	Pravděp. výskytu (1-5)	Míra dopadu (1-5)	Významnost
1	Přírodní katastrofa	1	3	3
2	Požár v objektu	2	3	6
3	Zvyšování nájemného	3	2	6
4	Ukončení spolupráce s dodavatelem	2	3	6
5	Odchod zaměstnance	4	1	4
6	Nefunkční internetový obchod	1	3	3
7	Nízké tržby z prodeje	3	4	12
8	Zvýšení cen vlivem měnového kurzu	4	2	8
9	Neúčinná reklama	2	2	4
10	Nedodržení legislativy	1	1	1
11	Velké množství objednávek	4	1	4

Tabulka 15: Rizika a jejich významnost 2.⁶⁸



Obrázek 12: Mapa rizik po optimalizaci.⁶⁹

⁶⁸ Zdroj: Vlastní tvorba

⁶⁹ Zdroj: Vlastní tvorba

Závěr

Současná situace dává možnost začít podnikat téměř každému. Vstup do mnoha odvětví není nijak zásadně limitován, nebo jen velmi málo. K založení společnosti stačí jedinci jen malý finanční obnos a celá procedura nezabere více jak měsíc. Problém může však nastat u volby vhodného oboru a s možnostmi financování podnikatelských aktivit. Výběr oboru podnikání je individuální věcí každého začínajícího podnikatele a jeho volba je jedním ze zásadních faktorů úspěchu. K tomu, aby byl jednotlivec schopen posoudit, zda jeho podnikatelský nápad má možnost reálně uspět, je vhodné vypracovat podnikatelský plán alespoň ve zkrácené podobě.

Touto problematikou jsem se v práci zabýval s cílem vytvoření reálného a proveditelného projektu na založení malé obchodní společnosti. V práci jsem kladl důraz na věrohodně a důkladně zpracované analýzy tak, aby na jejich základě bylo možné reálně odvodit situaci jak u vnitřního, ale také u vnějšího okolí připravované společnosti. Podkladem pro vypracování těchto analýz mi byly veřejně dostupné informace z důvěryhodných zdrojů (převážně ČSÚ) a výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základě mnou sestaveného dotazníku pro účel této práce. Poznatky z jednotlivých analýz jsem shrnul SWOT analýzou, ze které jsem následně vypracoval SWOT diagram, který mi napověděl strategický směr, kterým by se společnost měla ubírat. Tato část práce pro projekt přinesla reálný pohled na situaci, která je na trhu, což mi značně napomohlo při práci na dalších částech práce. V průběhu řešení jsem byl poměrně značně překvapen výsledky marketingového průzkumu, který odhalil větší zájem o nabízené produkty, než jsem předpokládal, respektive mnohem nižší zájem o konvenční značkové výrobky. Dle mého názoru by bylo vhodné v případě realizace projektu celý průzkum zopakovat s mnohem užším zaměřením na jednotlivé segmenty a více pokusit se odhalit jejich potřeby a motivaci k nákupu mnohem detailněji.

Pro jasné vymezení základních hodnot společnosti a jejich vazeb, jsem sestavil plátno podnikatelského modelu, které vzájemným působením mezi svými prvky vytváří hodnototvorné procesy. Zde jsem kladl důraz na jednoduchost a srozumitelnost řešení. Následně jsem sestavil marketingový mix na principu 4P a finanční plán pro nadcházející období ve třech variantách možného vývoje. V průběhu zpracovávání této

části práce vyplynula reálnost a proveditelnost tohoto projektu, kdy však byla jasně vymezena potřeba rychlé obrátky nabízeného zboží.

Cíl práce, tedy sestavení projektu na založení malého obchodního podniku, považuji za splněný. Dle mého názoru se mi podařilo navrhnout realizovatelný projekt, který má v současné době možnost uspět, a zároveň má velmi solidní možnost dalšího rozvoje. V současné době sice existuje několik podobných společností, které se danou problematikou zabývají, nicméně jejich úzké zaměření a omezení distribučních cest je dle mého názoru značně limituje. Při realizaci projektu musí být kladen velký důraz na výběr vhodných lokalit tak, aby dosahovaly velké návštěvnosti žádaných zákaznických segmentů.

Seznam použitých zdrojů

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: [strategie a trendy]*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
5. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
6. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
7. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
8. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, x, 101 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.
10. SLANÝ, Martin a Jan SKOPEČEK. *Analytický komentář IVK č. 11* [online] 16. prosince 2014. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.institutvk.cz/analyticke-komentare/analytický-komentar-ivk-c-11-martin-slany-jan-skopecek-falesna-pycha-centralnic>

11. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
12. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9
14. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
15. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
16. Veřejná databáze ČSÚ. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů* [online]. 2015, 2015-03-25 [cit. 2015- 03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
17. Veřejná databáze ČSÚ. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Analýza: Využití internetového prodeje v maloobchodě (rok 2013)*. 2014. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/analyza/cm111114analyza14.docx>
18. Veřejná databáze ČSÚ. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda* [online]. 2015, 2015-01-25 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&číslotab=PRA1100CU&vo=null>
19. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing*, 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 247 s. ISBN 80-716-8979-3.
20. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991
21. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012
22. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. Ledna 2012

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v kupních cenách

Graf 2: Vývoj mzdy, spotřeby a tržeb

Graf 3: Vývoj průměrné nominální mzdy v ČR

Graf 4: Podíl nezaměstnaných v ČR dle MPSV

Graf 5: Vývoj USD/CZK

Graf 6: Jednotlivci v České republice nakupující přes internet (2005 až 2014)

Graf 7: Shrnutí analýzy 7S

Graf 8: SWOT diagram

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické znázornění postupu zakládání obchodních společností

Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil

Obrázek 3: Věková struktura obyvatelstva České republiky ze sčítání lidu v letech 2001, 2011

Obrázek 4: Logo zoot.cz (ZOOT a.s.)

Obrázek 5: Logo Bastard.cz (Bastard.cz s.r.o.)

Obrázek 6: Logo Geekshop.cz (Geek s.r.o.)

Obrázek 7: Logo T-shock.eu (T-shock, s.r.o.,)

Obrázek 8: Porterův model pěti sil

Obrázek 9: Plátno podnikatelského modelu

Obrázek 10: Organizační struktura

Obrázek 11: Mapa rizik před optimalizací

Obrázek 12: Mapa rizik po optimalizaci

Seznam tabulek

- Tabulka 1: S-W analýza podle Blažkové
- Tabulka 2: SWOT analýza
- Tabulka 3: Cenové hladiny
- Tabulka 4: Základní náklady
- Tabulka 5: Plánované náklady
- Tabulka 6: Mzdové náklady
- Tabulka 7: Roční seasonale
- Tabulka 8: Plánované tržby v Kč
- Tabulka 9: Varianty výsledku hospodaření v 1. roce
- Tabulka 10: Výhled na tři roky
- Tabulka 11: Peněžní toky v prvních 3 letech
- Tabulka 12: Peněžní toky měsíčně
- Tabulka 13: Kategorie rizika
- Tabulka 14: Rizika a jejich významnost
- Tabulka 15: Rizika a jejich významnost 2

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

25. 4. 2015

Dotazník

Dotazník

Dobrý den,
jako student fakulty podnikatelské VUT v Brně, si Vás dovoluji oslovit krátkým dotazníkem. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce, která je zaměřena na založení malého podniku se specializací na prodej triček. Vyplnění je zcela dobrovolné a anonymní, přičemž nezabere více jak pár minut. Předem Vám děkuji za čas, který mu věnujete a mě tím pomáháte.

Mějte krásný den

Roman Holoubek

* Required

1. Na dotazník odpovídá? *

Mark only one oval.

- ☐ Muž
☐ Žena

2. Do které věkové kategorie spadáte? *

Mark only one oval.

- ☐ Méně než 18 let
☐ 18-24 let
☐ 25-34 let
☐ 35-44 let
☐ 45-54 let
☐ 55 let a více

3. Jste? *

Mark only one oval.

- ☐ Student
☐ Pracující
☐ Nezaměstnaný
☐ Důchodce

4. Jak často nosíte tričko? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Vůbec	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Neustále

5. Jak důležitý je pro Vás vzhled nošeného trička? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Zanedbatelný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi si na něm zakládám

6. Jak moc, je dle Vašeho názoru tričko vhodný dárek? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Nevhodný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Zcela vhodný

7. Co při nákupu trička preferujete? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Motiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Značku

8. Co při rozhodování o koupi je pro Vás důležitější? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Cena	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Design

9. Pro koho nejčastěji kupujete tričko? *

Check all that apply.

- ☐ Pro své děti
- ☐ Jako dárek
- ☐ Pro potřebu partnera nebo partnerky
- ☐ Pro vlastní potřebu

10. Jaké trička preferujete? *

Check all that apply.

- ☐ S nápisem
- ☐ Různobarevná
- ☐ S logem výrobce
- ☐ Zcela bez potisku
- ☐ S obrázkem
- ☐ Other: _____

11. Jak často si pořídíte nové tričko? **Mark only one oval.*

- ☐ Každý týden
- ☐ Jednou až dvakrát měsíčně
- ☐ Jednou až dvakrát za 3 měsíce
- ☐ Jednou až dvakrát za půl roku
- ☐ Maximálně párkrát za rok
- ☐ Trička vůbec nekupuji

12. O které z následujících triček byste měli zájem? **Vyberte nanejvýš 3 možnosti.**Check all that apply.*

- ☐ Charitativní
- ☐ S motivem oblíbeného nápoje
- ☐ S motivem filmu/seriálu
- ☐ S vtipným obrázkem/textem
- ☐ S motivem hry (PC nebo konzolové)
- ☐ Hudebního uskupení
- ☐ Other: _____

13. Kolik jste ochotni maximálně zaplatit za tričko, které se Vám líbí? **Mark only one oval.*

- ☐ Do 200 Kč
- ☐ 200-300 Kč
- ☐ 300-400 Kč
- ☐ 400-500 Kč
- ☐ 500-600 Kč
- ☐ Více jak 600 Kč

14. Je pro Vás možnost získat slevu na další kusy impulsem k většímu nákupu? **Například, že za 3. kus zaplatíte pouze 50% z ceny.**Mark only one oval.*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Kde nejčastěji nakupujete trička? *

Vyberte nanejvýš dva.

Check all that apply.

- ☐ Internetový obchod
- ☐ Obchod zaměřený na sport a outdoor
- ☐ Módní obchod
- ☐ Boutique
- ☐ Supermarket
- ☐ Tržnice
- ☐ Stánky na kulturních akcích

16. Kde nejčastěji vybíráte nové tričko? *

Check all that apply.

- ☐ Stánek
- ☐ Internet
- ☐ Katalog (tištěný)
- ☐ Prodejna
- ☐ Other: _____

17. Myslíte si, že sbírat trička se může stát koníčkem? *

Mark only one oval.

- ☐ Ne
- ☐ Ano

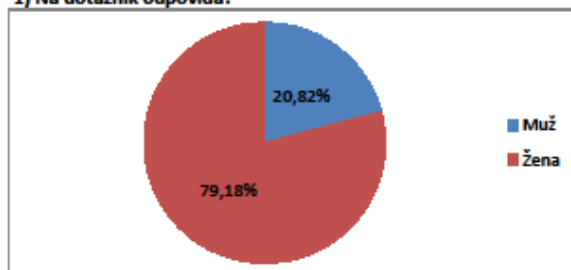
Děkuji Vám za čas strávený nad tímto dotazníkem.

Powered by
 Google Forms

Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření

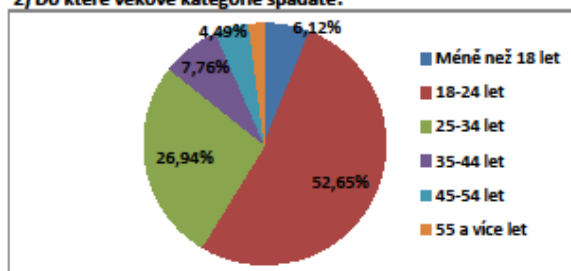
Výsledky dotazníkového šetření

1) Na dotazník odpovídá?



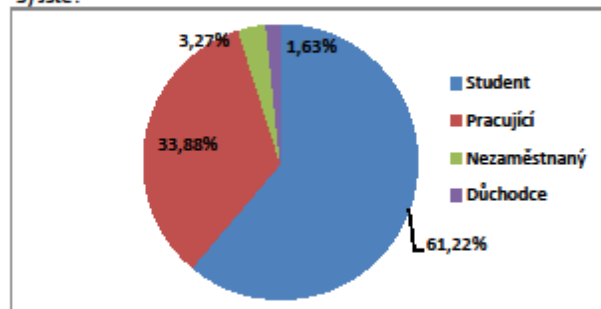
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Muž	51	20,82%
Žena	194	79,18%

2) Do které věkové kategorie spadáte?



Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Méně než 18 let	15	6,12%
18-24 let	129	52,65%
25-34 let	66	26,94%
35-44 let	19	7,76%
45-54 let	11	4,49%
55 a více let	5	2,04%

3) Jste?



Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Student	150	61,22%
Pracující	83	33,88%
Nezaměstnaný	8	3,27%
Důchodce	4	1,63%

4) Jak často nosíte tričko?

Vůbec	1	2	3	4	5	6	7	8	Neustále
odpovědi	3	7	9	10	21	40	70	85	
podíl	1,22%	2,86%	3,67%	4,08%	8,57%	16,33%	28,57%	34,69%	

Vážená průměrná hodnota = 6,526

5) Jak důležitý je pro Vás vzhled nošeného trička?

Zanedbatelný	1	2	3	4	5	6	7	8	Velmi si na něm zakládám
odpovědi	3	5	5	7	19	68	77	61	
podíl	1,22%	2,04%	2,04%	2,86%	7,76%	27,76%	31,43%	24,90%	

Vážená průměrná hodnota = 6,473

6) Jak moc, je dle Vašeho názoru tričko vhodný dárek?

Nevhodný	1	2	3	4	5	6	7	8	Zcela vhodný
odpovědi	6	14	20	19	72	63	35	16	
podíl	2,45%	5,71%	8,16%	7,76%	29,39%	25,71%	14,29%	6,53%	

Vážená průměrná hodnota = 5,228

7) Co při nákupu trička preferujete ?

Motiv	1	2	3	4	5	6	7	8	Značku
odpovědi	62	48	32	48	27	15	7	6	
podíl	25,31%	19,59%	13,06%	19,59%	11,02%	6,12%	2,86%	2,45%	

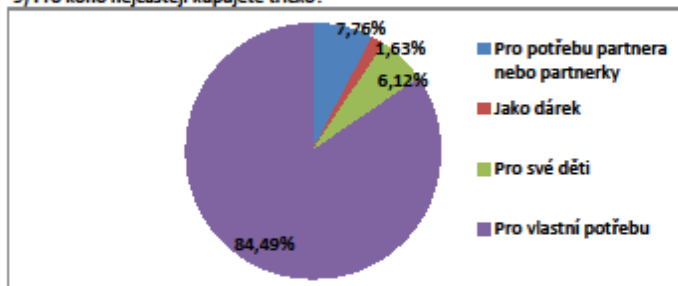
77% preferují spíše motiv než značku

8) Co při rozhodování o koupi je pro Vás důležitější?

Cena	1	2	3	4	5	6	7	8	Design
odpovědi	13	11	22	55	63	46	23	12	
podíl	5,31%	4,49%	8,98%	22,45%	25,71%	18,78%	9,39%	4,90%	

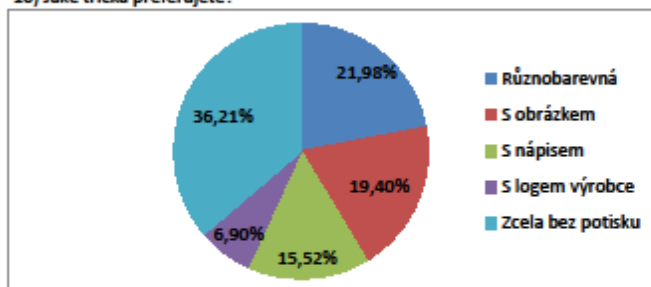
Vážená průměrná hodnota = 4,771

9) Pro koho nejčastěji kupujete tričko?



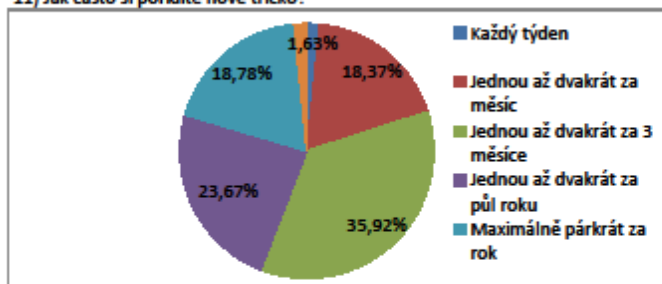
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Pro potřebu partnera nebo partnerky	19	7,76%
Jako dárek	4	1,63%
Pro své děti	15	6,12%
Pro vlastní potřebu	207	84,49%

10) Jaké trička preferujete?



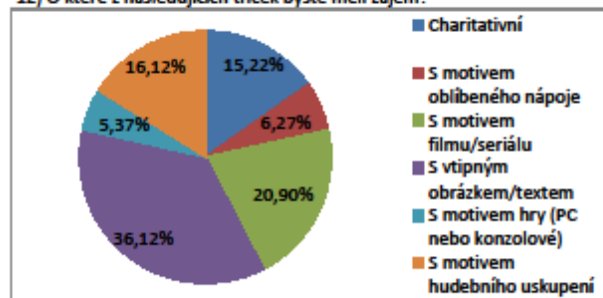
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Různobarevná	51	21,98%
S obrázkem	45	19,40%
S nápisem	36	15,52%
S logem výrobce	16	6,90%
Zcela bez potisku	84	36,21%

11) Jak často si pořídíte nové tričko?



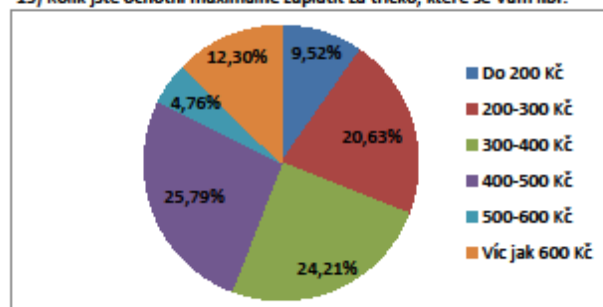
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Každý týden	4	1,63%
Jednou až dvakrát za měsíc	45	18,37%
Jednou až dvakrát za 3 měsíce	88	35,92%
Jednou až dvakrát za půl roku	58	23,67%
Maximálně párkrát za rok	46	18,78%
Trička vůbec nekupuji	4	1,63%

12) O které z následujících triček byste měli zájem?



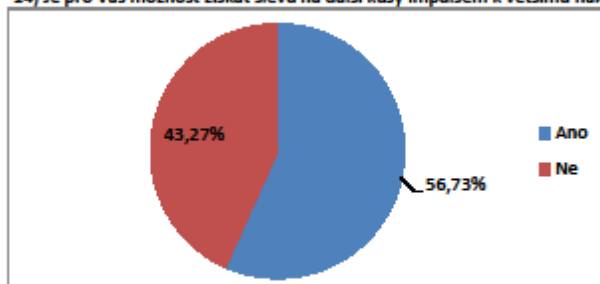
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Charitativní	15	15,22%
S motivem oblíbeného nápoje	6	6,27%
S motivem filmu/seriálu	70	20,90%
S vtipným obrázkem/textem	121	36,12%
S motivem hry (PC nebo konzolové)	18	5,37%
S motivem hudebního uskupení	54	16,12%

13) Kolik jste ochotni maximálně zaplatit za tričko, které se Vám líbí?



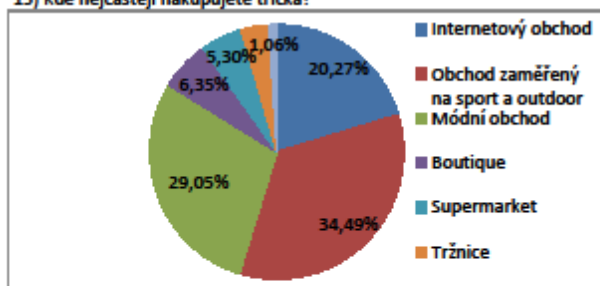
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Do 200 Kč	24	9,52%
200-300 Kč	52	20,63%
300-400 Kč	61	24,21%
400-500 Kč	65	25,79%
500-600 Kč	12	4,76%
Více jak 600 Kč	31	12,30%

14) Je pro Vás možnost získat slevu na další kusy impulsem k většímu nákupu?



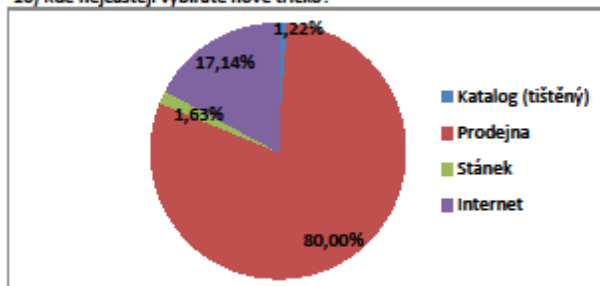
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Ano	139	56,73%
Ne	106	43,27%

15) Kde nejčastěji nakupujete trička?



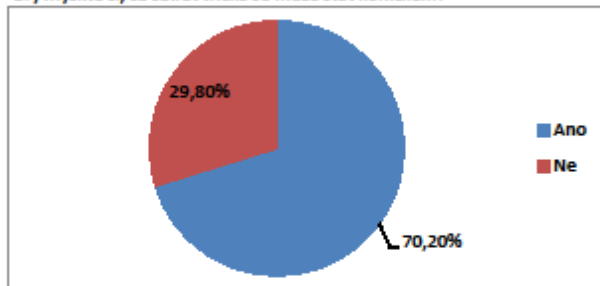
Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Internetový obchod	134	20,27%
Obchod zaměřený na sport a outdoor	228	34,49%
Módní obchod	192	29,05%
Boutique	42	6,35%
Supermarket	35	5,30%
Tržnice	23	3,48%
Stánky na kulturních akcích	7	1,06%

16) Kde nejčastěji vybíráte nové tričko?



Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Katalog (tištěný)	3	1,22%
Prodejna	196	80,00%
Stánek	4	1,63%
Internet	42	17,14%

17) Myslíte si, že sbírat trička se může stát koníčkem?



Možnosti odpovědi	odpovědi	%
Ano	172	70,20%
Ne	73	29,80%