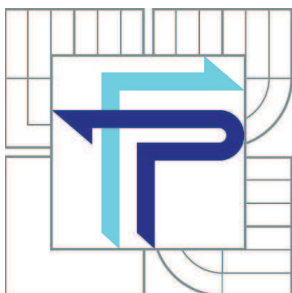


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE PODNIKU

BUSINESS PLAN OF DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ ČAPEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čapek Jiří, 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:

Podnikatelský záměr rozvoje podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan of Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska sestavování podnikatelského záměru

Analýza současného stavu podniku

Návrh podnikatelského plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. - PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2010

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je navrhnout podnikatelský záměr pro rozvoj elektronického obchodu prodávajícího japonské kuchyňské nože. Teoretická část popisuje formy podnikání, způsob sestavování podnikatelského záměru a náležitosti založení elektronického obchodu. V analytické části je popsán současný stav obchodu Jakuno a situace e-komerce v České republice. Závěr práce se zabývá již samotným podnikatelským záměrem a předkládá svoje návrhy pro zlepšení výkonnosti podniku.

Abstract

The goal of this master's thesis is to suggest a business plan of development for e - shop expansion, that sells japanese kitchen knives. The theoretical part describes the forms of business, the method of composing a business plan and the requirements for establishing an e – shop. In the analytical part, the contemporary situation of the e – shop Jakuno is described and the situation of e-commerce in Czech Republic as well. The conclusion of this thesis deals with the business plan itself and proposes its suggestions for improving the company efficiency.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, elektronický obchod, e – shop, e – komerce, japonské nože

Keywords

Business plan, e – shop, e – commerce, japanese knives

Bibliografická citace VŠKP dle normy ČSN ISO 690

ČAPEK, J. Podnikatelský záměr rozvoje podniku . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

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

V Brně, dne 28. května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Romaně Nývltové, Ph.D. za její ochotu a pomoc při zpracovávání této práce. Chtěl bych rovněž poděkovat rodině za podporu při studiu na Vysokém učení technickém v Brně.

Obsah

Úvod a cíle práce	9
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Podnikatel a podnikání.....	12
1.1.1 Podnikání fyzických osob	13
1.1.2 Podnikání právnických osob	13
1.2 Živnostenské podnikání	14
1.3 Obchodní společnosti a družstvo	17
1.3.1 Akciová společnost	17
1.3.2 Společnost s ručením omezeným.....	19
1.3.3 Veřejná obchodní společnost	21
1.3.4 Komanditní společnost	22
1.3.5 Družstvo.....	23
1.4 Cíle podnikání.....	25
1.5 Podnikatelský záměr	28
1.5.1 Struktura podnikatelského záměru.....	30
1.5.1.1 Stručné shrnutí záměru	30
1.5.1.2 Popis klíčových bodů projektu.....	31
1.5.1.3 Analýzy	33
1.5.1.4 Shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	37
1.5.1.5 Návrhová část.....	41
1.5.2 Finance.....	43
1.6 Specifika založení elektronického obchodu.....	45
1.6.1 E-podnikání a zákony	46

1.6.2	Propagace elektronického obchodu	48
1.6.3	Komunikace	48
1.7	E-konkurence a nástroje pro její analýzu	50
2	Analýza současného stavu elektronického obchodu Jakuno.....	53
2.1	Statistiky elektronického obchodu Jakuno.....	53
2.1.1	Objem přístupů do elektronického obchodu	53
2.2	Současný stav e-komerce v České republice	54
2.2.1	Preference zákazníků elektronických obchodů.....	58
2.2.2	Významnost nakupování na internetu.....	61
3	Návrh podnikatelského záměru.....	64
3.1	Přehled a stručné shrnutí	64
3.2	Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy	65
3.3	Produkt.....	66
3.4	Zákazníci.....	69
3.5	Konkurence	70
3.6	SWOT analýza	71
3.7	Finanční stránka projektu.....	72
4	Závěr	74
	Seznam použitých zdrojů.....	76
	Elektronické zdroje	76
	Seznam grafů, tabulek a příloh	79
	Seznam grafů	79
	Seznam tabulek	79
	Seznam příloh	79
	Přílohy.....	80

Úvod a cíle práce

První nákupy na internetu se uskutečnily v USA již v roce 1992. První prodejní komoditou se staly hudební nahrávky na CD, následovaly dárkové předměty a knížky. Teprve poté přišla na řadu elektronika, hračky a například nábytek. Internetové nakupování v České republice má dnes již více než desetiletou historii, ale jeho vývoj je hodně odlišný. Elektronické obchody se totiž ubíraly různými směry nejen v Česku a v Americe, ale i jinde v Evropě. Zatímco na Starém kontinentu se projevovala nedůvěra zákazníků v on-line platby, ve Spojených Státech se internetový business rozvíjel právě díky jejich oblibě. Jedno měl vývoj v obou částech světa společné – jak v Evropě tak i na druhé straně Atlantiku se začaly na internetu prosazovat velké obchodní řetězce s vlastními internetovými obchody.

Internet přinesl do světa nákupů zásadní průlom. Fantazie patřící do říše dětských pohádek se změnila ve skutečnost ještě ve dvacátém století. Z pohodlí domova či kanceláře se ve Spojených Státech začalo nakupovat již v roce 1992. S boomem protokolu http a www začaly v letech 1994 a 1995 vznikat elektronické obchody dnešního typu. Jedním z takových obchodů je dnes již tradiční pojem - server Amazon.com působící nyní po celém světě. Elektronika se na síti začala prodávat později pro její, v té době, relativně vysokou cenu.

Rozdílný vývoj internetového obchodování na obou stranách Atlantického oceánu byl dán technologickým zaostáváním včetně rozšíření platebních karet. V neposlední řadě k němu přispěly obavy a větší nedůvěřivost Evropanů k on-line transakcím. Američané se neobávali zaplatit kreditní kartou. Zboží si nechali přistavit na svá zápraží, kde si ho po příchodu domů jednoduše vyzvedli. Z našeho pohledu to působí neuvěřitelně. Opravdu tam už tenkrát byla obrovská důvěra v elektronické platby a také v to, že doručený výrobek u dveří zůstane až do našeho příchodu domů. Česká republika má navíc svůj vlastní fenomén – **dobírku**. Ještě dnes platí zákazníci za více než 60 % objednaného

zboží hotově při jeho předání. V USA naopak dobírku v českém provedení neznají vůbec. Jedním z důvodů tohoto stavu je především nedůvěra a historicky špatná zkušenost českých zákazníků. Navíc pro platby na internetu jsou mnozí nuceni zažádat u své banky o aktivaci této služby.

Teprve na začátku třetího tisíciletí začínají čeští zákazníci vnímat nákup přes internet jako relativně bezpečný. Důvodem je především mnohem více profesionální přístup některých on-line prodejců. Obecně se začíná zkracovat doba dodání zboží zákazníkům a silnější elektronické obchody začínají fungovat na smluvní bázi nad velkoobchody. Fakticky to znamená, že mají již relativně přesné informace o stavu prodáváného zboží ve velkoskladu, od kterého toto zboží odebírají – toto zboží začínají navíc uvádět jako skladové. Rozšiřuje se také využívání on-line plateb debetními i kreditními kartami. Zákazníci však nyní čekají více než jen dobře odladěnou prodejní www aplikaci s pěknými obrázky a objednáním dopravy. Samozřejmostí by měla být perfektní logistika a profesionální poprodejní služby. Zákazníky dále zajímá možnost snadné reklamace, možnost vrácení zboží, servisu a dalších služeb, které poskytují kamenní prodejci. Chtějí mít jistotu, že zakoupením zboží se o ně prodejce nepřestane starat.

Spojení elektronického obchodu s kamenným řetězcem existuje již poměrně dlouhou dobu v USA i v Evropě. Příkladem jsou Target.com, Walmart.com, Bestbuy.com, Comet.co.uk. Zatímco dříve bylo některé zboží prodáváno jen na webu a jiné zase pouze v kamenné síti, dnes se mohou zákazníci těšit ze spojení výhod u obou způsobů. Část sortimentu některé řetězce prodávají ovšem pouze přes web a naopak.

Ve světě se cenová politika u různých obchodních řetězců liší. Někde nabízejí na webu výrobky za ceny shodné s těmi ve své kamenné síti, jinde jsou ceny diferencované a nejčastěji jde o kombinaci obojího. Obecně lze říci, že rozdíly v cenách na internetu a v prodejnách jsou menší v USA než v Evropě. Zajímavým faktem je, že pokud nakupujete v USA na internetu a jste z jiného státu než samotný prodejce, neplatíte státní daň. Třeba u elektroniky ušetříte mezi 7 - 10 % z ceny zboží. (17)

Cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského záměru pro zvýšení prodejnosti japonských kuchyňských nožů prostřednictvím internetu. Elektronický obchod byl založen v prosinci roku 2009 a byl spuštěn od 1.1.2010, kdy byly registrovány již první objednávky. Náklady na projekt byly pokryty již v prvním měsíci fungování obchodu.

Japonské kuchyňské nože mají dlouholetou tradici a jsou synonymem pro nože té nejvyšší kvality. V České republice je jen málo obchodů, který by prodávaly originální, ručně vyráběné nože přímo z Japonska, proto tento druh zboží skýtá vysoký prodejní potenciál. Hlavním problémem je nízká „viditelnost“ obchodu ve vyhledávacích. Tento problém budeme řešit placenou reklamou.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikatel a podnikání

Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
(26)

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.(9)

Samostatná činnost spočívá v tom, že určitá právnická nebo fyzická osoba samostatně rozhoduje o tom:

- jaké statky nebo služby bude na trhu poskytovat,
- jakým způsobem a kde bude své produkty vytvářet,
- s kým bude spolupracovat,
- jakým způsobem bude provoz financován,
- jaká bude právní forma podnikání,
- jakým způsobem se budou tvořit ceny,
- jakého zisku se má dosahovat.(26)

1.1.1 Podnikání fyzických osob

Fyzická osoba, která chce začít provozovat živnost volnou, vázanou nebo řemeslnou (ohlašovací živnosti), je povinna ohlásit své rozhodnutí živnostenskému úřadu. Oprávnění provozovat živnost vzniká již dnem podání ohlášení. V případě prvního ohlášení se však podnikání většinou spustí až po obdržení živnostenského listu, který je vyžadován i při registraci na finančním úřadě a při dalších příležitostech (registrace ve velkoobchodech, založení bankovního účtu apod.). S prvním živnostenským listem je Vám přiděleno identifikační číslo (IČ, IČO). Živnostenský úřad je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů od ohlášení. V případě formálních nedostatků ohlášení živnostenský úřad tuto lhůtu přeruší a vyzve podnikatele, aby odstranil chyby (při osobním ohlášení živnosti budete na chyby upozorněni ihned a živnostenský úřad zpravidla podání vůbec nepřijme). Za vydání živnostenského listu je každý povinen zaplatit správní poplatek, ten musí být zaplacen před podáním ohlášení živnosti. Výše poplatku je 1 000,- Kč za každý živnostenský list. V případě provozování živnosti průmyslovým způsobem činní tento poplatek 10 000,- Kč. (2)

1.1.2 Podnikání právnických osob

Vedle podnikání fyzických osob se nejčastěji v praxi setkáváme s podnikáním osob právnických ve formě obchodních společností. Problematiku vzniku, působení a zániku obchodních společností upravuje především zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Na rozdíl od fyzické osoby, právnická osoba vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. K založení společnosti stačí uzavření společenské smlouvy (schválení stanov) v předepsané formě. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu do 90 dnů od založení společnosti, nebo od doručení průkazu k živnostenskému nebo jinému podnikání, nestanoví-li zákon jinak. (8)

1.2 Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání je podnikání, které je provozováno za podmínek stanovených zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů. Živnostenský zákon upravuje podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Živnost, kterou se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem. Živnost lze vykonávat (provozovat) v provozovně nebo více provozovnách. Provozovnou se podle živnostenského zákona rozumí prostor, v něm je živnost provozována. Za provozovnu se považuje i automat nebo mobilní provozovna. Mobilní provozovna je provozovna, která je přemístitelná a není umístěna na jednom místě po dobu delší než tři měsíce. Provozovny musí být trvale a zvenčí viditelně označeny obchodní firmou nebo názvem nebo jménem a příjmením podnikatele, a když mu bylo přiděleno identifikační číslo tak i jím. (7)

Fyzická nebo právnická osoba, která chce živnost provozovat, musí získat živnostenské oprávnění pro danou činnost. Živnostenské oprávnění se od 1. 7. 2008 osvědčuje výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě výpisu mohou podnikatelům osvědčit živnostenské oprávnění i živnostenské listy a koncesní listiny, vydané před 1. 7. 2008, pokud jsou platné. Dle zákona o živnostenském podnikání se živnosti člení na ohlašovací a koncesované. (27)

1. Ohlašovací živnosti

Jsou to živnosti, které vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Ty se dělí na:

a) Řemeslné živnosti

Jsou to živnosti, pro jejichž získání a provozování je podmínkou výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Příkladem jsou Řeznictví, Zednictví, Klempířství a oprava karosérií, Hostinská činnost, Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

b) Vázané živnosti

Jsou to živnosti, pro jejichž získání a provozování je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Příkladem jsou Masérské služby, Vedení účetnictví, Provádění staveb, jejich změn a odstraňování, Provozování autoškoly.

c) Volná živnost

Je to živnost, pro jejíž získání nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Tato živnost má název Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Podnikatel si rozsah této živnosti vymeze tím, že si ze seznamu 80 činností vybere ty, které bude provozovat. Příkladem oborů je Velkoobchod a maloobchod, Zprostředkování obchodu a služeb, Ubytovací služby, Fotografické služby.

2. Koncesované živnosti

Jsou to živnosti, které vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem jsou Provozování pohřební služby, Provozování cestovní kanceláře, Silniční motorová doprava, Taxislužba.

Odbornou způsobilost právnické osoby prokazují přes fyzické osoby, tzv. odpovědné zástupce. Rovněž fyzická osoba jako podnikatel může splnit odbornou způsobilost

prostřednictvím ustanoveného odpovědného zástupce, nemá-li sama potřebnou kvalifikaci. V tom případě ale musí být odpovědný zástupce ve smluvním vztahu k podnikateli a musí se v dostatečném rozsahu podílet na provozování živnosti. (27)

Podmínky pro získání živnostenského oprávnění

Fyzická osoba, která chce získat živnostenské oprávnění, musí splnit:

a) všeobecné podmínky:

- minimální věk 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost

b) zvláštní podmínky:

- odborná a jiná způsobilost, vyžaduje-li to živnost (27)

1.3 Obchodní společnosti a družstvo

1.3.1 Akciová společnost

Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržený na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie je cenným papírem, s nimž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, zatímco akcionáři za závazky společnosti neručí.

Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Zakládají-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Zakládá-li společnost jeden zakladatel, podepíše zakladatelskou listinu. Akciová společnost může být založena i jednorázově, tj. bez výzvy k upisování akcií, a to v případě, že zakladatelé se dohodnou a v určitém poměru splatí celé základní jmění společnosti před konáním ustavující valné hromady.

Minimální výše základního kapitálu činí 2.000.000 Kč, resp. 20.000.000 Kč při zakládání společnosti na základě veřejné nabídky akcií. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“ nebo zkratku „akc. spol.“ nebo zkratku „a.s.“.

1. Založení akciové společnosti

Zakladatelská smlouva a zakladatelská listina musí obsahovat:

- firmu, sídlo a předmět podnikání (činnosti),
- navrhovaný základní kapitál,
- počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu (event. druhy akcií),
- upisované vklady jednotlivých zakladatelů,

- má-li být použito nepeněžitého vkladu, pak způsob a výše ocenění,
- alespoň přibližnou výši nákladů, které v souvislosti se založením společnosti vzniknou,
- určení správce vkladu,
- návrh stanov.

Zakládá-li se akciová společnost na základě veřejné nabídky akcií, pak ještě navíc musí smlouva nebo listina obsahovat:

- dobu a místo upisování akcií, která nesmí být kratší než dva týdny,
- postup při upsání akcií,
- místo a dobu pro splácení části upsaných akcií,
- způsob svolání ustavující valné hromady upisovatelů,
- způsob tvoření rezervního fondu.

Podpisy na smlouvách musí být úředně ověřeny. Dalším nezbytným dokladem, který je vyhotovován pro potřeby založení společnosti, jsou stanovy.

2. Orgány akciové společnosti

Valná hromada může být ustavující, řádná, mimořádná nebo náhradní. Ustavující valná hromada rozhoduje jednak o založení společnosti, jednak schvaluje stanovy a volí orgány a.s. Řádná valná hromada se koná jednou za rok a svolává ji představenstvo. Valná hromada je schopna se usnášet, pokud přítomní akcionáři mají akcie, jejichž jmenovitá hodnota přesahuje 30 % základního kapitálu společnosti, nevyžadují-li stanovy účast vyšší. Valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů, ale existují výjimky. Stanovy mohou určit vyšší počet hlasů potřebných k přijetí usnesení. Počet hlasů, které má akcionář na valné hromadě, odpovídá jmenovité hodnotě jejich akcií.

Do působnosti valné hromady náleží:

- změna stanov,
- rozhodnutí o zvýšení a snížení základního kapitálu a vydání dluhopisů,
- volba a odvolání členů představenstva,
- volba a odvolání členů dozorčí rady,
- schválení roční účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhodnutí o zrušení společnosti.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku.

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. (4)

1.3.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou, přičemž jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Maximální počet společníků je padesát. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů.

Základní kapitál je podle zákona minimálně 200.000 Kč a vklad od jednoho společníka minimálně 20.000 Kč. Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o.".

1. Založení společnosti s ručením omezeným

Společnost je založena sepsáním zakladatelské listiny (pokud má jediného společníka), anebo sepsáním společenské smlouvy (pokud má společníků více). Zakladatelská listina i společenská smlouva musí mít formu notářského zápisu a musí minimálně obsahovat:

- Obchodní jméno
- Sídlo společnosti
- Určení společníků a uvedení jejich sídla (resp. trvalého bydliště)
- Předmět podnikání vznikající společnosti
- Výše základního kapitálu
- Výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů a způsob jejich jednání za společnost (samostatně, společně, minimálně dva,...)
- Určení správce vkladu
- Jména a bydliště členů dozorčí rady (pokud se zřizuje)
- Povinnosti a práva společníků
- Způsob zániku a jeho následky

2. Orgány společnosti s ručením omezeným

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti patří například schválení jednání učiněných jménem společnosti, schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, schvalování stanov a jejich změn, rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu, jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a členů dozorčí rady. Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, nevyžaduje-li společenská smlouva vyšší počet hlasů. Každý společník má jeden hlas na každých 1000 Kč svého vkladu, neurčuje-li společenská smlouva jiný počet hlasů.

Jednatel je statutárním orgánem společnosti. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob.

Dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje, přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. (4)

1.3.3 Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby (společníci) podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společníkem může být osoba fyzická i osoba právnická. Veřejná obchodní společnost se zakládá sepsáním a podpisem "Společenské smlouvy" a vzniká dnem zápisu do "Obchodního rejstříku". Firma musí obsahovat označení veřejná obchodní společnost, jež může být nahrazeno zkratkou "veř. obch. spol." nebo "v. o. s.". Obsahuje-li firma jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek "a spol.".

1. Založení veřejné obchodní společnosti

Sepsání "Společenské smlouvy" a podepsání všemi společníky (podpisy musí být úředně ověřené). Ve společenské smlouvě musí být dle zákona zapsány minimálně následující informace:

- firma a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,

- předmět podnikání společnosti.

2. Orgány veřejné obchodní společnosti

K obchodnímu vedení společnosti je oprávněn každý společník v rámci zásad mezi nimi dohodnutými. Pověří-li společníci ve společenské smlouvě obchodním vedením společnosti zčásti nebo zcela jednoho nebo více společníků, ostatní společníci tohoto oprávnění v tomto rozsahu pozbývají. Pověřený společník je povinen řídit se při výkonu obchodního vedení zásadami, které s ostatními společníky dohodl. Pověřený společník je rovněž povinen se řídit rozhodnutím společníků učiněným většinou hlasů. Nestanoví-li společenská smlouva něco jiného, má každý společník jeden hlas. (4)

1.3.4 Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být založena minimálně dvěma společníky, z nichž musí být jeden komanditista a druhý komplementář. Ručení za závazky jsou rozdílné. Komanditista ručí pouze do výše nesplaceného vkladu a komplementář celým svým majetkem. V názvu firmy musí být uvedeno označení „komanditní společnost“. Tento název je ale možno zkrátit na „kom. spol.“ nebo „k. s.“. Jestliže obsahuje firma společnosti jméno komanditisty, pak ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář.

1. Založení komanditní společnosti

Přijetí zakladatelského dokumentu, kterým se rozumí společenská smlouva. Ve společenské smlouvě musí být dle zákona zapsány minimálně následující informace:

- firma a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,

- předmět podnikání,
- určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté,
- výše vkladu každého komanditisty,

2. Orgány komanditní společnosti

Statutárním orgánem v komanditní společnosti jsou komplementáři. Jestliže není ve společenské smlouvě stanoveno jinak, je každý z nich oprávněn jednat samostatně jménem společnosti. (4)

1.3.5 Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Obchodní zákoník stanoví, že obchodní jméno družstva musí obsahovat označení "družstvo". Obchodní zákoník stanoví, že družstvo musí mít alespoň 5 členů. Pokud jsou členy družstva alespoň 2 právnické osoby, nemusí být tato podmínka splněna. V případě fyzické osoby může být členem družstva osoba, která skončila povinnou školní docházkou a dosáhla 15 let svého věku. Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem, kdežto členové za závazky družstva neručí.

Jak již bylo zmíněno, jde o společenství neuzavřeného počtu osob, což znamená, že do něj mohou přistupovat další členové a jiní členové vystupovat, aniž je třeba měnit zakládací smlouvu nebo stanovy. Základní kapitál je tvořen souhrnem členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. Jeho výši určují stanovy družstva, avšak musí činit nejméně 50 000 Kč.

1. Založení družstva

Družstvo je založeno konáním ustavující schůze družstva, jestliže se na ní uchazeči o členství zaváží k členským vkladům dosahujícím stanovené částky zapisovaného základního kapitálu. Ustavující schůze družstva určuje zapisovaný základní kapitál, schvaluje stanovy a volí představenstvo a kontrolní komisi. Na schůzi jsou oprávněny hlasovat osoby, které podaly přihlášku do družstva. Základní členský nebo vstupní vklad musí být splacen do 15 dnů od konání ustavující schůze družstva určenému členu představenstva způsobem stanoveným členskou schůzí. Průběh ustavující schůze družstva se osvědčuje notářským zápisem, jehož přílohou je seznam členů a výše jednotlivých členských vkladů.

2. Orgány družstva

Členská schůze

Nejvyšší orgán družstva, která má v kompetenci např. měnit stanovy, volit a odvolávat členy představenstva, rozhodovat o rozdělení zisku příp. o způsobu úhrady ztráta atd.

Představenstvo

Výkonný orgán družstva (statutární orgán).

Kontrolní komise

Kontrolní orgán, který má oprávnění kontrolovat veškerou činnost družstva a projednávat případné stížnosti jednotlivých členů. Kontrolní komise má nejméně 3 členy a schází se podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce.

Do orgánu družstva mohou být voleni jen členové družstva starší 18 let a zástupci právnických osob, které jsou členy družstva. Je-li členem družstva právnická osoba, je povinna zmocnit fyzickou osobu jednat za ni v orgánu družstva. (4)

1.4 Cíle podnikání

Činnost každé firmy musí někam směřovat – mít svůj cíl. A právě jeho stanovení patří mezi základní úkoly nejen začínajícího podnikatele. Díky jasným představám se totiž podnik lépe řídí a je jasné, kam směřuje. Každý podnikatelský subjekt si již při svém zakládání stanovuje cíl podnikání. Cílem se rozumí reálná představa toho, kam by se chtěl podnik dostat nebo čeho by chtěl dosáhnout v určitém časovém horizontu. Finální vidinu může představovat jeden konkrétní cíl nebo i jejich kombinace. Cíle se také hodnotí podle různých hledisek. Pro určování cílů je důležité, aby byly seřazeny podle významu. Pomocí dílčích cílů se pak snadněji postupuje k cíli základnímu – primárnímu. Podnikatel tak může lépe sledovat průběh přibližování k původní představě a pružněji reagovat na nastalé situace bránící požadovanému vývoji.

S významem jednotlivých cílů souvisí také jejich velikost. Cíle se pak rozlišují na omezené a neomezené. V případě omezeného cíle si podnikatel dopředu exaktně stanoví hodnotu, jaké chce dosáhnout, například výši tržeb. Pokud je cíl neomezený, podnikatel usiluje o dosažení maximální hodnoty. To se pozoruje například na zisku.

Velmi důležité je také časové hledisko, které podnikateli určí, zda chce cíle dosáhnout v krátkém období či dlouhodobě. Krátkodobé cíle se vyznačují zejména tím, že jsou více operativní a nastavené na dobu do jednoho roku, popřípadě do tří let. Na jejich plnění se také více podílí střední management, který za ně i nese odpovědnost. Oproti tomu dlouhodobé cíle podléhají rozhodnutí top managementu, týkají se spíše celého podniku a jeho strategie. Jejich realizace trvá delší dobu. Platí, že krátkodobé cíle by měly směřovat k naplnění cílů dlouhodobých.

Podnikatel většinou nezůstává pouze u jednoho cíle, ale chce je kombinovat. Pak se rozlišují cíle komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní. **Komplementární cíle** se navzájem doplňují. Splnění jednoho tedy pomáhá k dosažení

druhého. Příkladem může být snižování nákladů, což poté může vést k vyššímu zisku. Pokud se však splněním jednoho cíle oslabí možnost plnit jiný cíl, jedná se o **konkurenční cíle**. Tato situace může nastat, když chce podnikatel například držet náklady na nízké úrovni, ale zároveň projevuje větší propagační aktivitu, což však náklady zvyšuje. V případě **protikladných cílů** se dosažením jednoho zmaří dosažení cíle druhého. Realizace cílů, jež jsou **indiferentní**, se navzájem neovlivňují.

Cíle se také mohou dělit podle toho, čeho se týkají a do jaké oblasti zasahují. Podnikatel se tak setkává s cíli ekonomickými, technickými a sociálními. Sociálními cíli se rozumí orientace na okolí podniku, jako například podpora zaměstnanosti v regionu nebo odpovědnost za ochranu životního prostředí. Při plnění technických cílů se sleduje technická stránka výroby – použité technologie, vývoj a výzkum nových technologií. Ekonomické cíle se dále člení na výkonové, výsledkové a finanční. Mezi **výkonové cíle** řadíme například stanovení výše obrátu či podílu na trhu. **Výsledkové cíle** vychází z měřitelných veličin, jako jsou například zisk, náklady, výnosy, tržby nebo cash flow. **Finanční cíle** hodnotí cizí, vlastní či celkový kapitál a investice.

Nejskloňovanějším slovem v mnoha firmách je bezesporu zisk. Jeho maximalizace také představuje základní cíl, kvůli němuž se osoby většinou pouští do podnikání. Aby firma vykázala zisk, musí výnosy převyšovat náklady. To znamená, že obdržené úhrady za prodané zboží a služby jsou vyšší než prostředky, které podnikatel musel vydat na jejich vytvoření. Zaměřování firmy na zisk je pochopitelné – zisk zajišťuje prostředky, díky nimž může podnik fungovat či se dále rozvíjet (investovat, růst a podobně). Na druhou stranu je však třeba vnímat, že není-li zisk následován peněžním tokem v podobě příjmu peněžních prostředků za realizovanou produkci a není-li zohledňována časová dimenze a riziko, může být zisk jako cíl podnikání značně zkreslujícím ukazatelem.

Firma se však nemusí orientovat jen na zisk, ale může sledovat také alternativní cíle. Mezi ty nejběžnější patří například maximalizace hodnoty podniku a tzv. **shareholder value**. **Maximalizace shareholder value** se týká především akciových společností, kdy je snaha dosáhnout co nejvyšší ekonomické nebo tržní hodnoty podniku v souvislosti s cenami akcií.

Dalším relativně hojně používaným cílem je maximalizace obrátu. Jedná se o výkonový cíl s možností stanovit minimální zisk. Pro podnikatele to znamená, že pokud se prodá stanovený objem produkce, bude mít zajištěn alespoň určitý zisk. Jedná se tedy o kombinaci dvou cílů – dosažení zisku a maximalizaci obrátu.

Firma se také může zaměřit na to, aby získala co největší podíl na trhu. S ním jde zpravidla ruku v ruce také zisk. Ten totiž firmě umožní financovat aktivity na odlákání zákazníků od konkurence. Jiným cílem může být zase dlouhodobé přežití podniku.

Pokud se podnikatel rozhodne pro komplexní pojetí svých představ a stanoví si jako cíl růst firmy, myslí se tím, že bude dlouhodobě usilovat o dosahování zisku, udržení se na trhu (tj. dlouhodobé přežití), popřípadě o rozšiřování svých podnikatelských aktivit do dalších oblastí (diverzifikace produkce). Expanzí firmy pak může dosáhnout větší autonomie, upevnění postavení na trhu a snížení rizika rozložením výroby do více odvětví. (20)

1.5 Podnikatelský záměr

Důležitým krokem při realizaci inovačního projektu je zpracování podnikatelského plánu, nebo-li tzv. podnikatelského záměru či business plánu.

Podnikatelský plán slouží především samotnému podnikateli jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování, shrnuje podstatné informace, o jeho prostředí, jeho minulé a současné aktivity, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle. Popisuje nabízené výrobky či služby a jim odpovídající tržní příležitosti. Vyjasňuje zdroje a prostředky nutné k jejich realizaci v konkurenčním prostředí. Podnikatelský plán je tedy průkazným materiálem o tom, že společnost ví, čeho a jak chce dosáhnout.

Podnikatelský plán je základním dokumentem jak pro podnikatele, tak i pro potencionálního investora či banku, neboť popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl (vizi) a cestu k jeho dosažení (strategii) včetně akčních kroků (co kdy bude uděláno). Dává tak všem zainteresovaným stranám přehled o ambicích projektu a o plánu jejich naplňování.

Příprava podnikatelského plánu není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje si úsilí, čas a také finanční prostředky. Nicméně tato investice je návratná. Jakmile je podnikatelský záměr hotový slouží jako nástroj, který podstatně zvýší šanci dosažení stanoveného cíle cesty podnikatele.

Jednou z odlišností malého a středního podnikání od velkých firem je bohužel absence strategického plánování a podnikatelského plánu vůbec. Schopnost rozeznat potřebu podnikatelského záměru je hodnocena jako znak zralosti podnikatele a vyšší pravděpodobnost přežití společnosti.

Mnoho (zejména malých) podnikatelů tvrdí, že nemusí mít tento dokument, poněvadž nepotřebují žádné cizí zdroje. Raději používají své vlastní zdroje, než aby se jejich podnikatelská idea stala předmětem kritického hodnocení. Avšak bez ohledu na to bylo prokázáno, že "úmrtnosti" nových společností (ale i jednotlivců-podnikatelů) lze vytvořením podnikatelského plánu předcházet.

Kvalitní podnikatelský záměr je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a jako takový představuje zdaleka nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika. Úspěšný nezávislý profesionál proto zahajuje své počínání dobrým nápadem a jeho následovným rozvíjením.

Podnikatelský záměr je vlastně správnou odpovědí na drtivou většinu začátečnických dotazů: *Kde mám vzít nápad? Kolik budu do začátku potřebovat peněz? Uživím se při stávajících cenách a prosadím se v takové konkurenci? Čím začít? Mám si brát nějaké zaměstnance?* ...a tak dále. Mnohem lepší, než takto tápat, je nejdřív trochu přemýšlet.

Ve své základní podstatě je podnikatelský záměr jakýsi ideál, utopie či vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání a málokdy ji tak bezezbytku naplní – spíše neustále usiluje o její dosahování. V praktické rovině je pak tento záměr chápán jako dlouhodobá strategie či plán, ze kterého vycházíme a s nímž by mělo být celé naše podnikání v naprostém souladu. Intuitivní rozhodování má pochopitelně také velký význam, nicméně v obdobích nadměrné pracovní zátěže a únavy může být podnikatelský záměr jedinou ochranou před špatným rozhodováním, zlovolným nátlakem jiných osob apod.

Rozsah podnikatelského plánu závisí do značné míry na typu a náročnosti podnikatelského záměru. U většiny začínajících firem by měl být dostatečný dokument o cca 10 – 20 stranách A4. V dokumentech tohoto typu jednoznačně platí stručnost nade vše a text by měl být maximálně podpořen ověřenými daty, fakty a čísly.

Podnikatelský plán je zpravidla dokument střednědobý, což znamená, že by měl být tvořen na 3 – 5 let (v závislosti na typu podnikání a potřebách projektu). (11)

1.5.1 Struktura podnikatelského záměru

V tomto textu následuje struktura podnikatelského záměru a přiblížení typického obsahu jednotlivých kapitol. Struktura podnikatelského záměru není závazně stanovena. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potencionálním výnosu projektu nebo podniku.

1.5.1.1 Stručné shrnutí záměru

Obsahem úvodní kapitoly podnikatelského záměru s názvem stručné shrnutí je krátký popis klíčových bodů dokumentu. Jeho hlavním úkolem je poskytnout lidem, kterým je určen (investoři, banky apod.) základní informace o podnikatelském záměru. Četba stručného shrnutí by neměla přesáhnout 10 minut (rozsah 1 – 2 strany A4). Podnikatelský záměr je určen lidem, kteří nemusí být nutně odborníci na danou problematiku, proto je třeba vědeckou myšlenku nebo odborné řešení popsat jednoduše a srozumitelně.

Stručné shrnutí by mělo obsahovat:

- podnikatelskou myšlenku (základní ideu projektu),
- představení majitele - vzdělání, praxe, zkušenosti, kurzy,
- zvolená živnost,
- název firmy, logo, sídlo,
- kontakty,
- poslání,

- cíle,
- jedinečnost produktu a jeho ochranu,
- konkurenční výhodu,
- cílové segmenty trhu a jejich velikost,
- tým,
- finanční cíle,
- výši požadovaného kapitálu,
- potenciální zisk. (11,16)

1.5.1.2 Popis klíčových bodů projektu

a) Produkt

Výrobek (nebo služba) by měl být popsán výrazy, kterým bude rozumět i laik. Popis výrobku musí podat vysvětlení, proč budou zákazníci ochotni tento výrobek kupovat a jaké potřeby výrobek uspokojí. Mezi přínosy může patřit snadná použitelnost, pohodlí, bezpečnost, ovladatelnost, výhodnost, vkusnost atd. Uveďte pro jakou cílovou skupinu je výrobek primárně určen. Představte doplňkové služby a zda je budete také poskytovat. Jedná se o výrobek zcela nový nebo již známý na trhu? Existuje i varianta známého výrobku při použití nových výrobních postupů či materiálů, které umožní snížit náklady a tím i cenu oproti konkurenci? Je důležité zdůraznit, jaký užitek z této činnosti budou mít zákazníci a zkusit odpovědět na otázku: „Proč budou zákazníci nakupovat právě u nás“.

b) Zákazníci

Podnikatel si musí vymezit cílovou skupinu, tedy kdo bude naším zákazníkem a pro koho je výrobek / služba určena. V této části dále definujeme jaké potřeby náš výrobek / služba uspokojuje a jak jsou tyto potřeby uspokojovány v současnosti a co ovlivňuje míru potřeby našich budoucích zákazníků, resp. jejich ochotu náš produkt nebo službu využívat. V závěru rozdělíme potenciální zákazníky na segmenty podle jejich potřeb a

způsobu používání nabízeného produktu nebo služby a odhadneme celkový obrát těchto zákaznických segmentů. (Je třeba přesvědčit investory, že produkt má trh, na kterém je možné vytvořit zisk.) (11,16)

c) Ochrana duševního vlastnictví

Při podnikání jsou využívány znalosti, zkušenosti, pracovní postupy a technická řešení, které mají velký význam pro konkurenceschopnost firem. Smyslem ochrany duševního vlastnictví, správněji průmyslového vlastnictví (IPR - Intellectual Property Rights), je zejména zabezpečení návratu investic a získání užitku z výsledků duševní činnosti v podnikání, dále také ochrana před zcizením a neoprávněným prospěchem cizích osob z těchto výsledků.

V podnikatelském záměru by se měly uvést smluvní práva nebo dohody (např. licence), které nám zabezpečují exkluzivitu nebo vlastnictví práv duševního vlastnictví. (10)

d) Tým

Vyzdvihněte zkušenosti, vzdělání a dosažené úspěchy členů vašeho týmu a důležité body vaší kariéry. Zaměřte se na skutečně dosažené výsledky. Zhodnoťte zda-li je tým vyvážený (zahrnuje jak vědecké/výzkumné odborníky, tak osoby zajišťující řízení, obchod, propagaci apod.?) Širší tým je výhodou proti zajištění všech činností jednou osobou. Jasně definujte pravomoci a zodpovědnosti mezi členy týmu a buďte kritičtí při posuzování co manažerskému týmu schází (po stránce zkušenostní, znalostní a dovednostní).

e) Cíle projektu

Cíl projektu je skutečnost, které chceme dosáhnout. Tato část často obsahuje časový plán s nejdůležitějšími etapami jednotlivých aktivit. Nejprve si určete všechny důležité kroky a aktivity, které musíte podniknout, milníky, kterých chcete dosáhnout a v jakých termínech. Kromě aktivit určete osoby, které za danou činnost budou zodpovídat. Pro potřeby projektového zpracování je možné použít tzv. Ganttovy diagramy či v

jednodušším případě tabulku s danými činnostmi, milníky a jejich zajištěním. Harmonogram by měl obsahovat informace, např.: založení živnosti, příprava podnikání, zajištění finančních zdrojů, zajištění a příprava místa, zajištění technologií, zahájení činnosti. na základě časového plánu je možné rozdělit cíle podle dosažení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. (10,11)

1.5.1.3 Analýzy

a) Trh

Proveďte důkladnou analýzu stávajícího trhu. Zjistěte si veškeré dostupné informace o velikosti trhu, chování všech zúčastněných na daném trhu jako jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé. Popište případné překážky vstupu na trh. K této analýze využijte jak veřejných zdrojů (internet, tisk, statistické úřady, orgány státní správy, marketingové průzkumy aj.), tak neveřejných, např. „utajovaných či chráněných zdrojů“. Uskutečňte vlastní průzkumy či zvolte různé formy pozorování. Důležité je získávat nejenom aktuální informace, ale snažit se i získat informace do budoucnosti, o budoucím vývoji trhu a možném růstu.

Rozlišujte celkovou velikost trhu a cílový trh. Popište oba trhy, ale podrobně se zabývejte cílovým trhem. Celkový trh zahrnuje všechny, kteří by mohli teoreticky využít danou službu či výrobek. Cílový trh je třeba segmentovat. Segmentace probíhá dle různých kritérií v závislosti na charakteru podnikání do několika skupin. Důležitým kritériem při výběru cílových skupin je bonita potencionálních zákazníků. (11,12)

1. Segmenty

- Popis charakteru zákazníků v jednotlivých segmentech.
- Popsat jejich potřeby a motivy využívání vašeho produktu nebo služby.
- Jaká je dynamika trhu?
- Jaká je současná velikost prodeje v příslušném segmentu?
- Jaký je tržní potenciál v penězích a očekávaný vývoj trhu?

- Popsat segmenty trhu z hlediska:
 - geografického (kde lze prodávat, jaké jsou lokální rozdíly)
 - demografického
 - životního stylu
 - kupní síly (16)

2. Konkurence

Začínající podnikatelé často chybují v tom, že si neuvědomují, kdo tvoří potenciální konkurenci. Zpravidla se tyto úvahy soustřeďují pouze na viditelné známky již existující konkurence. Při plánování nového podniku však musíme být daleko obezřetnější a důslednější, a v neposlední řadě je potřeba počítat také s budoucím vývojem.

Stávající konkurenci představují podniky, které dodávají na trh zboží nebo služby stejného druhu, jaké má v úmyslu dodávat i vaše firma. U nové konkurence se jedná o podniky, u kterých je předpoklad vstupu na trh v oblasti, kde plánuje působit také vaše firma. Zpravidla se bude jednat pouze o odhady celkového vývoje zaměření konkurence, avšak i takové informace jsou pro vás cenné. Vyjít můžete z úvah o atraktivnosti trhu, dosahovaném zisku konkurence, zpracovaných prognóz vývoje daného trhu a předpokládaného chování spotřebitelů, rovněž pak případných bariér na trhu, různých legislativních překážek atd. Jedná se v tomto případě spíše o kvalifikované odhady budoucího vývoje trhu v souvislosti s konkurenční sítí, jejího možného zahušťování nebo naopak uvolňování (konkurence může také skončit, nebo přesídlit do jiného regionu). Velice opatrně můžete na základě těchto informací odhadovat objem prodeje a prodejních cen a celkově se tak výrazně přiblížit k velmi reálně vystavěnému podnikatelskému záměru. (11,14)

3. Konkurenční produkty

- Jaké jsou konkurenční produkty na trhu, jejich cena, kvalita, historie a obsluhované segmenty trhu?
- Popsat silné a slabé stránky konkurenčních produktů.

- Uvést jejich tržní podíl, potenciál jejich růstu a očekávaný vývoj.
- Má náš produkt na trhu substituty (tj. může být potřeba zákazníků uspokojena diametrálně odlišným způsobem)?

b) Dodavatelé

Při výběru dodavatele pro jednotlivé činnosti je vhodné provést nejdříve průzkum potenciálních možností a později se rozhodnout, kdo je pro nás nejvýhodnější. Pro snížení rizika můžete využít více dodavatelů.

c) Odběratelé

Charakterizujte, jakým způsobem probíhá nebo bude fungovat distribuce vašich produktů. Je váš podnik napojen na jediného odběratele, máte více odběratelů, zajišťujete prodej v síti vlastních obchodů? Jak chráníte své kmenové odběratele před útoky konkurence? Jakým způsobem získáváte nové odběratele? Uveďte, jakým způsobem máte zajištěn odbyt produkce. Máte uzavřeny dlouhodobé smlouvy s odběrateli? Jaká část vaší produkce má zajištěn dlouhodobě smluvní odbyt?

d) Výrobní proces a nákladová rozvaha (pokud relevantní)

Popište proces vzniku vašeho produktu nebo služby krok po kroku a jaké dovednosti a kvalifikaci si vyžaduje výrobní proces? Co určuje strukturu nákladů? Zjistěte jednotkové náklady vašeho produktu a nalezněte bod zvratu (break-event point) pro výrobu. (11,16)

V kalkulaci je třeba zohlednit náklady související s:

- materiálem, surovinami
- subdodávkami
- jinými službami
- strojním zařízením / vybavením
- údržbou

- průběžnými náklady
- personálem
- Jaké jsou celkové náklady na:
 - strojní zařízení a vybavení (pořízení, opotřebení, servis a údržba)
 - vývoj
 - výrobu (materiál, suroviny a subdodávky)
 - provoz
 - zaměstnance
 - prodej (sklad, balení, pojištění, doprava)
 - marketing (16)

e) Faktory obecného okolí – analýza SLEPT/PESTE

SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí:

Politické a legislativní

Ekonomické

Sociální a kulturní

Technologické (19)

1.5.1.4 Shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Žádná firma neexistuje izolovaně od zbytku světa. Žije uprostřed veškerého dění a působí na ni spousta negativních a pozitivních vlivů. Ty, které převáží, pak rozhodují o budoucnosti firmy. Záleží jen na tom, jak je na různé vlivy firma připravená a jak se s nimi dokáže vypořádat. Každý podnikatel chce, aby jeho firma byla trvale úspěšná. Investoři před vložением finančních prostředků zkoumají, zda daný projekt je reálný a má šanci na úspěch, neboť se chtějí vyhnout riziku a přijít tak mnohdy o nemalé peníze. Při rozhodování si sepisují pozitiva a negativa a podle toho, která skupina zvítězí, se rozhodují. Aniž to by třeba tušili, sestavují tak částečně tzv. SWOT analýzu.

Ne každá firma, zvláště malá nebo střední, má na časté analytické činnosti či drahé, ale kvalitní, marketingové výzkumy čas, finanční prostředky a správné lidi. Navíc kvalitní výzkum může trvat relativně dlouhou dobu a v situaci, kdy se podnik potřebuje rozhodnout rychle, nemusí mít potřebné podklady k dispozici. V takových, ale i jiných případech, se nabízí SWOT analýza, která informace pro budoucí rozhodování získává empiricky, tedy zkušenostmi. (3)

a) Výhody a nevýhody

Mezi výhody SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, takže každá firma si může vytvořit sama svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátké době a levně. Ovšem za předpokladu, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. V případě, že bude na analýze pracovat omezená skupinka lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům a tím tak ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu či firmy. Dá se totiž předpokládat, že management nerad přiznává slabé stránky firmy nebo projektu, takže může dojít k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných. Tomu lze předejít tím, že na SWOT analýze se bude podílet co možná nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, aby se postihly všechny důležité stránky firmy nebo projektu.

b) Možný postup sestavení SWOT analýzy

Pro každou analýzu, SWOT nevyjímaje, jsou samozřejmě potřeba informace. Zdrojem mohou být především vlastní zaměstnanci firmy na všech hierarchických úrovních. V první fázi je tedy možné získat individuální náměty od jednotlivých pracovníků dotazníkovou akcí. Tyto náměty jsou pak zdrojem rozsáhlého souboru informací. Poté dojde k hodnocení významnosti jednotlivých návrhů při kolektivní diskuzi a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti, s jakou mohou mít vliv na firmu. Důležité je vzít v potaz a zohlednit všechny stránky a články firmy či projektu, aby nedošlo ke zkreslení údajů či neočekávaným nepříznivým jevům.

c) Jednotlivé části SWOT analýzy

SWOT analýza se skládá ze 4 hlavních částí – silných a slabých stránek dané firmy nebo projektu, potenciálních příležitostí a hrozeb (název SWOT analýzy je vytvořen z počátečních písmen anglického názvu každé skupiny, tedy Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Podstata celé analýzy spočívá v zamyšlení se a v nalezení co nejvíce charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a jejich vzájemném porovnání. Poctivá příprava pak přináší ovoce v podobě předcházení rizik, využití potenciálů, odstranění nedostatků a včasného podchycení podnikatelských příležitostí. Nevyplatí se tedy podceňovat či zatajovat byť sebemenší problém, který není nutné aktuálně řešit. Z malé a podceněné komplikace se pak v budoucnu může stát poměrně velká a někdy i neřešitelná situace. Silné a slabé stránky se týkají především organizace či projektu samotného, zatímco příležitosti a hrozby přicházejí nejčastěji z okolí podniku.

1. Silné stránky

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Možností je mnoho, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být např. velikost firmy (v některých situacích se lépe pohybuje malá, v jiných zase velká), kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, optimální množství

finančních prostředků na rozvoj firmy, zdraví firmy, výhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty, účelná organizační struktura, flexibilita firmy, dobré jméno firmy a značky jejích výrobků či služeb, apod. Patří sem např. i unikátní a kvalitní výrobek, dostatečná distribuční síť, spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé, cenné zkušenosti v daném oboru, dobře zmapovaný trh, dovednosti v umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, kvalitní a rychlý servis, atd.

2. Slabé stránky

Opačným stavem vyjmenovaných silných stránek jsou stránky slabé. Můžeme k nim ještě přidat např. nedostatečné pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, nedostatek obchodních dovedností, špatnou kvalitu surovin, výrobního zařízení či dokonce i samotného výrobku, špatné výrobní postupy, nedostatečná výstupní kontrola, nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení, atd.

3. Příležitosti

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.

4. Hrozby

Hrozby představují opět protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice* firmy ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových

pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd.

Analýza silných a slabých stránek je vlastně rozbor současného stavu firmy či projektu, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbohem možného budoucího stavu. Aby se zjistilo co nejvíce potenciálních příležitostí a hrozeb ze všech stran, je možné uplatnit jednoduchou pomůcku – tzv. **PEST analýzu**, která zkoumá okolí firmy z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálního a technicko-technologického. Stejně jako mince má dvě strany, tak totéž platí i při SWOT analýze. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti a eliminovat co nejvíce slabé stránky a možná ohrožení firmy nebo projektu.

Ovšem ne všechny příležitosti a hrozby působí na podnik stejnou silou a přináší stejně velká pozitiva nebo negativa. Některé hrozby jsou velmi závažné, jiné méně, to samé platí i u příležitostí. Zde je možné využít tzv. **Paretova pravidla 80/20**, se kterým se setkáváme dennodenně, aniž bychom si ho připouštěli. Podle tohoto pravidla např. „pouhých“ 20 % zákazníků přinese až 80 % obrátu nebo třeba 20 % potenciálních hrozeb může způsobit 80 % finančních ztrát atd. Je potřeba jen vědět, co patří do těch 20 %, které mají tak obrovský vliv na výsledek. Proto je před uplatněním Paretova pravidla nutné uspořádat jednotlivé položky (např. právě hrozby, příležitosti,...) postupně od těch nejzávažnějších nebo v případě třeba příležitostí od těch nejvýhodnějších. (3)

* Při akvizici dochází k nákupu jednotlivých složek cílové firmy, přičemž nedochází k úplnému převzetí společnosti a firmy zůstávají nezávislé. (18)

1.5.1.5 Návrhová část

a) Cíle

Na základě SWOT definujeme cíle našeho projektu v čase. Cíle by měly být podle **SMART**. Jedná se o souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne.

Měly by tedy být:

- S** – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.
- M** – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.
- A** – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
- R** – reálné a realizovatelné, z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.
- T** – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění. (19)

b) Strategie

Strategické plánování je proces, prostřednictvím kterého společnost určuje jak bude dosahovat (naplňovat) svůj účel z dlouhodobého hlediska v daných a očekávaných příležitostech a hrozbách ve svém prostředí s danými a očekávanými silnými a slabými stránkami svého vnitřního prostředí. V podnikání je strategické plánování synonymem toho jak podnik udržuje uspokojování potřeb své klientely („stakeholders“) ve světle změn vnitřního a vnějšího prostředí. (11,16)

1. Produkty

- co budeme vyrábět / poskytovat?

2. Cenová politika

Správné nastavení cenové politiky je jedním z klíčových faktorů marketingové strategie.

- Tvorba ceny – podle nákladů, konkurence
- Politika cenové úrovně – nízké ceny, vyšší ceny
- Cenová strategie – cenová diferenciaci
- Politika slev a obchodních rabatů
- Platební podmínky, dodavatelská politika

Při tvorbě ceny respektujte následující faktory. Pokud se chcete zaměřit na movitější klientelu, které chcete nabídnout kvalitu a luxus, nesmíte se bát nastavit ceny vyšší. Bohatší zákazník nemá v levné zboží důvěru a raději si za kvalitu připlatí. Cenová politika tedy musí korespondovat s vybraným cílovým segmentem.

Součástí každé marketingové strategie by měly být marketingové cíle, kterých chcete dosáhnout. Tyto cíle i kvantifikujte. Např. určit si tržní podíl, jakého chcete dosáhnout a do kolika let, jaké bude vaše postavení na trhu. Jak budete chtít, aby vás vnímal zákazník.

3. Distribuce

Popište váš prodejní řetězec, přes koho budeme prodávat a co to bude stát. Jaké jsou vaše prodejní cíle – množství (i podle tržních segmentů, např. z geografického hlediska). Jaké distribuční kanály použijete (přímý prodej konečnému zákazníkovi, prodej přes distribuční síť (exkluzivně nebo ne) atd.)? Jaké objemy prodeje hodláte uskutečnit přes jednotlivé distribuční kanály (odhad v čase)? U velkých produktů zohledňujte relevantní přepravní náklady ve vztahu k prodejní ceně (doprava, pojištění, úvěr). Budete své výrobky / služby vyvážet i do zahraničí? Jaký poprodejní servis svým zákazníkům nabídnete a jak tento servis zajistíte?

4. Propagace – jak zaujmout zákazníka

Propagace je cílené oslovení kupujícího, ke kterému je směřované určité sdělení. Zamyslete se jakým způsobem budete propagovat vaše výrobky či služby a jak chcete kontaktovat své zákazníky? Jaké je načasování propagačních aktivit a s jakým rozpočtem (reklamní kampaň, účast na výstavách, veletrzích, direct marketing, noviny, Internet)? Jaké marketingové komunikační nástroje budou používány: reklama, firemní dokumentace, vizualizační pomůcky, katalogy, značky (značkové produkty), loga, slogany, public relations, tiskové zprávy, Internet, atd.?

1.5.2 Finance

Velkou chybou, které se hodně začínajících podnikatelů dopustí, je neznalost rozdílů mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a hodnotou CF (cash-flow). Proto je nutné plánovat finance jak v úrovni cash-flow tak výsledovky. V rámci cash-flow sledujete reálný vývoj peněžních toků ve firmě, kdy fakticky máte peníze na účtu a můžete s nimi disponovat. Naopak výkaz zisků a ztrát podává informace účetním stavu podniku. A o jeho účetním hospodářském výsledku. Je nutné sestavovat oba tyto výkazy společně. Pro začátek podnikání sestavujte výkazy na měsíční bázi, v dalších letech na čtvrtletní, roční. Data, která se v čase mění, se snažte predikovat dle trendů z minulosti. Jednotlivé výkazy vystavujte ve třech variantách. Jde o variantu reálnou, kdy počítáte s předpokládanými čísly, variantu optimistickou, kdy berete například 100% naplnění kapacit a variantu pesimistickou, kdy počítáte s horšími výsledky. (12)

a) Náklady

Před spuštěním projektu

Zahrnuje investiční náklady, tj. především na pořízení strojů, licencí, apod.

Náklady během fungování projektu

Jde o provozní náklady firmy (**fixní** – energie, osobní náklady, pronájem a **variabilní** – materiálové náklady).

b) Předpoklad příjmů

- Odhad celkových tržeb dle jednotlivých let na příští 3 roky.
- Jaký je poměr z prodeje výrobků, služeb a servisu?

c) Projekce cash-flow

Cash-flow zachycuje přehled toků peněz (likviditu firmy), tj. pohyb příjmů a výdajů.

Předpovězte tok příjmů a výdajů v průběhu 3 let. Cash-flow lze vypočítat přímo jako rozdíl mezi příjmy a výdaji nebo nepřímo z výkazu zisků a ztrát a z rozvahy. Mějte na paměti, že tržby nemusí být rovnoměrné (např. sezónnost, ale také uvedení dalších produktů v dalších letech apod.), a ani platby od zákazníků nemusí být rozloženy rovnoměrně, což zakládá potřebu výpůjček krátkodobého kapitálu, potřebného ke krytí fixních nákladů, jakými jsou například platy zaměstnanců, platby za pravidelně nakupované služby atd. (tyto náklady budeme muset hradit i když nebudeme vyrábět).

Určete **bod zvratu** – moment, kdy se výnosy poprvé od začátku projektu rovnají nákladům. Do této doby je rozdíl mezi výnosy a náklady negativní (peníze jsou především odčerpávány). Od tohoto bodu už začíná firma vydělávat.

d) Finanční zajištění projektu

- Jaké máte nyní k dispozici finanční prostředky?
- Odpovídají prostředky rozsahem potřebám projektu?
- Pokud neodpovídají, jaké finanční zdroje jsou pro realizaci projektu potřeba?
- Máte představu, kde a za jakých podmínek tyto zdroje získáte?

1.6 Specifika založení elektronického obchodu

Pro založení e-shopu nestačí mít jen volnou doménu. Každý začínající podnikatel v e-byznysu by měl vědět, jaké živnostenské oprávnění si obstarat a jakými zákony se také řídit. Jenže ani to nestačí, aby e-shop skutečně vydělával.

Provozování e-shopu je volnou živností. Podle Přílohy č. 4 zákona č. 455/1991 Sb. (živnostenský zákon) spadá do oboru číslo 48 – Velkoobchod a maloobchod. Podnikatel tak musí pro přidělení živnostenského listu splňovat pouze všeobecné podmínky.

Před vlastním založením internetového obchodu by si podnikatel měl také ujasnit několik základních myšlenek a cílů. Kromě cenové politiky by tak měl podnikatel přemýšlet také nad vhodným sortimentem. Pokud chce provozovat e-shop úspěšně a se ziskem, musí svůj sortiment znát. Skutečnost je taková, že zákazník může snadno změnit prodejce, pokud ten není schopen odpovědět na jeho dotazy týkající se zboží. Podnikatel by se měl řídit potřebami trhu a hledat skuliny. Nabídnout by tak měl takové zboží, které na trhu buď není vůbec, nebo jen v omezené míře.

Pokud má podnikatel jasno, v jaké oblasti bude podnikat, může začít vytvářet e-shop. V podstatě se mu nabízí tři možnosti – **open source aplikace, licencovaný e-shop** nebo **zakázkový e-shop**. Aplikaci, na níž bude internetový obchod provozovat, tak lze pořídit buď zcela zadarmo formou volně šiřitelných aplikací, nebo za úplatu. Nutno podotknout, že každá možnost v sobě skrývá svá pozitiva i negativa.

U **open source** aplikací je sice výhodou finanční nenáročnost a rychlé zřízení, ale podnikatel se pak musí smířit s unifikovaným vzhledem a nastavením, které nemusí přesně odpovídat potřebám obchodování. Pokud si však troufne na přepracování zdrojových kódů, může být open source aplikace výhodnou volbou. Obavy uživatelů může vzbuzovat díky otevřenosti zdrojových kódů zvýšené bezpečnostní riziko. V praxi

se ovšem jedná spíše o výhodu, protože je možné chyby také velmi rychle hledat kvůli opravám, jelikož do kódu vidí "více očí". Statistiky navíc ukazují, že se problémy v otevřených aplikacích opravují řádově rychleji než v těch uzavřených.

Placené e-shopy pak podnikateli v tomto směru poskytují větší bezpečí a komfort. U licencí však podnikatel může narazit na omezenou funkčnost, za jejíž rozšíření si bude muset připlatit. Licencované e-shopy se většinou platí formou měsíčního nájmu a jejich cena se velmi různí. Začínat mohou na několika stovkách a šplhají se až do výše desítek tisíců. Jejich cena závisí především na požadovaném obsahu. Pořizovací náklady tak zvyšují nadstandardní funkce jako například slevové kupony, věrnostní systém, SEO (optimalizace pro vyhledávače) nebo jazykové mutace.

Finančně nákladnou metodou se může zdát také pořízení **e-shopu na míru**. Výhodu však podnikatel pozná v unikátním nastavení, které bude přesně korespondovat s jeho požadavky na provoz internetového obchodu. Snížit atraktivitu tohoto způsobu pořízení e-shopu pak může ještě nutnost vydržovat si administrátora, který bude vytvořenou aplikaci spravovat.

Vytvořený e-shop pak musí na internetu najít nějaký domov. Podnikatel si pak vybírá z tzv. freehostingu, pronájmu serveru nebo si zřídí vlastní server. Freehosting je zdarma, avšak podnikatel nemá žádnou záruku funkčnosti takového serveru. Za pronajímání zase musí podnikatel platit, ne však tolik, jako při pořízení vlastního serveru, který se však může flexibilně přizpůsobovat potřebám obchodování. (21)

1.6.1 E-podnikání a zákony

I podnikání na internetu má svá pravidla. Obchodník totiž musí podnikat v souladu s platnými právními předpisy (například Směrnice Evropského parlamentu a Rady o elektronickém obchodu, Směrnice o prodeji na dálku, Občanský zákoník, zákon o

ochraně spotřebitele). E-shop tak musí například povinně zveřejňovat informace o podnikateli nebo se při uzavírání smlouvy za použití prostředků komunikace na dálku řídit občanským zákoníkem. Konkrétně se pak o této smlouvě mluví v hlavě páté , která řeší spotřebitelské smlouvy.

Podnikatel by si tak podle všech těchto norem měl formulovat své vlastní obchodní podmínky. Orientovat se v legislativě je však velmi obtížné a jak poukazuje Sdružení obrany spotřebitelů(SOS), podnikatelé spíše „opisují“ pravidla od sebe navzájem, tedy i s chybami. Pro zajištění správného jednání internetového obchodníka v souladu se všemi předpisy pak slouží certifikáty. Na českém trhu se uplatňují dva – **SAOP** a **Certifikovaný obchod**.

Spotřebitelský audit obchodních podmínek (SAOP) zaštiťuje SOS. Hlavním cílem tohoto projektu je zlepšit povědomí o spotřebitelském právu mezi podnikateli a tím chránit spotřebitele při jejich nákupech. Certifikát SAOP o internetovém obchodníkovi tedy říká, že jeho obchodní podmínky odpovídají zákonům a spotřebitel se nemusí obávat svého zneužití. Certifikát platí pouze jeden rok. Poté je nutné obnovení. V současnosti logo SAOP označuje 89 firem.

Logo **Certifikovaný obchod** udílí Asociace pro elektronickou komerci (APEK), která sdružuje téměř dvě stě podnikatelů a odborníků v elektronickém obchodě. Udělení tohoto certifikátu říká, že certifikovaný obchodník splňuje základní pravidla bezpečného a bezproblémového nákupu. APEK také rozdává certifikaci II. stupně, kterou však může získat pouze podnikatel se značkou Certifikovaný obchod. Zajistit má vysokou kvalitu služeb. Označení Certifikovaný obchod dosud v České republice používá 49 firem, devět z nich se dokonce pyšní certifikátem druhého stupně. (21)

1.6.2 Propagace elektronického obchodu

Hotový e-shop potřebuje podnikatel dostat do povědomí zákazníků. Zcela určitě by měl podnikatel začít tím, že zaregistruje svůj e-shop do katalogů podnikatelských subjektů největších českých portálů. Virtuální obchod se tak zadarmo dostane do seznamu firem. Pro vylepšení pozice je ale nutné si připlatit. Úspornější reklamou na internetu pak může být i reklama pomocí PPC systému (platí se za proklik) nebo tzv. partnerské (affiliate) programy. Ty slibují podnikateli propagaci na partnerském webu, za kterou zaplatí až v okamžiku, kdy se zákazník nejenže přesune do e-shopu, ale navíc v něm i nakoupí. Provize z takové reklamy je však vyšší než u jiných typů propagace.

Pro zviditelnění svého obchodu může podnikatel použít také klasické cesty, jako jsou například reklamní spoty v televizi či rádiu, letáky, novinové inzerce. Bezplatnou inzerci si podnikatel může zajistit ve fulltextových vyhledávačích. E-shop však pro to musí být optimalizován pro vyhledávače, za což se platí.

Při reklamní kampani by měl podnikatel hlavně promyslet důsledky. Plošná reklama, která krátkodobě zvýší prodej o desítky procent, může nakonec spíše ublížit, než pomoci, protože začínající obchodník mnohdy nedokáže svými kapacitami pokrýt razantně zvýšenou poptávku, aniž by klesla kvalita poskytovaného servisu. (21)

1.6.3 Komunikace

Při provozování internetového obchodu se podnikatel dostává do styku jak s dodavateli, tak i, byť nepřímo, se zákazníky. Jeho snahou by tak měla být optimalizace komunikace a procesů, ke kterým při daném styku s těmito subjekty dochází. Při tvorbě svého e-shopu tak podnikatel musí pamatovat například na automatické potvrzení objednávky.

Virtuální prodejna by také měla garantovat určitou rychlost a spolehlivost dodání. Tu pak zajišťují přepravci (Česká pošta, soukromí přepravci) nebo podnikatel vlastními silami. Vždy by měl ale pečovat o to, aby se produkt dostal do rukou zákazníka v neporušeném stavu.

Aby se objednané zboží k zákazníkovi vůbec dostalo, musí si podnikatel správně nastavit logistické procesy. Jde především o to, aby dodavatel uměl flexibilně reagovat na požadavky internetového obchodu. Důležitým faktorem úspěchu je správný výběr dodavatelů, protože úspěch dnešního e-shopu spočívá mimo jiné také v rychlosti dodání zboží k zákazníkovi. Usnadnění této komunikace může podnikatel najít například v systémech **B2B**^{*}, které z velké části komunikaci automatizují.

Starosti s dodávkami může také částečně vyřešit vlastní sklad. Podnikatel by se však měl ujistit, že využívané prostory jsou pro tento účel zkolaudovány a splňují veškeré nároky na provozovnu podnikatele (nároky na elektrické a rozvodné sítě, hygienické předpisy, bezpečnostní předpisy, likvidace odpadů). (21)

^{*}**B2B** (Business-to-Business) je termínem z oblasti elektronické komerce (e-commerce). Zkratkou B2B jsou označovány aplikace (internetové obchody), které jsou určeny pro obchodování mezi obchodními partnery, kdy dodavatel prodává svým obchodním partnerům (dealerům, velkoodběratelům) za speciálních podmínek (ceny, dodací lhůty, splatnosti, kredity, typy doprav, různé dodací a fakturační adresy apod.). Teprve obchodní partneři pak zajišťují prodej zboží koncovým spotřebitelům (retail), přičemž ke svým nákupním cenám připočítávají marži. (25)

1.7 E-konkurence a nástroje pro její analýzu

Internetový marketing se vyvíjí. Pomocí Google nástrojů lze zjistit četnost vyhledávání klíčových slov nebo si udělat jednoduchou analýzu webů konkurence. Prosazují se i nová reklamní média: hry a mobilní telefony. (11)

1. Google Insights for Search

Díky Google Insights for Search je možné zkoumat trendy sledovanosti. Tento internetový nástroj funguje velmi jednoduše. Stačí do něj zadat klíčové slovo, nastavit filtry (například zemi hledání, období, ve kterém se bude vyhledávat – a to buď po rocích od roku 2008 do současnosti, nebo třeba i jen v období posledního týdne - a další) a kliknout na příkaz Search (hledat). Google pak nabídne výsledky vyhledávání zanesené do grafu, pro období minimální nebo maximální četnosti výskytu konkrétního klíčového slova odkáže na články, které s pojmem souvisí, a v neposlední řadě ukáže četnost vyhledávání slova v jednotlivých zemích. Nástroj může sloužit nejen k výběru dobrých klíčových slov, ale i k lepšímu časovému plánování internetových kampaní.

2. Google Trends for Websites

Nástroj Google Trends for Websites umožňuje srovnávat mezi sebou jednotlivé webové stránky. Nástroj je vhodný pro analýzu konkurence, umožňuje totiž sledovat vývoj návštěvnosti vlastního webu a webů konkurence. Do vyhledávače je možné zadat adresy jednotlivých internetových stránek, vybrat region a období (od roku 2007 i konkrétní měsíce) a kliknout na Search Trends (vyhledat trendy).

Google Insights for Search a Google Trends for Websites jsou nástroje přístupné každému zdarma. Nelze je brát absolutně, nicméně mohou být užitečným vodítkem.

Dalším nástrojem Googlu je zájmově orientovaná reklama – Google Interest Based Advertising. Nástroj umožňuje zobrazování reklam uživatelům právě podle toho, co je zajímá.

V českém prostředí lze měřit návštěvnost webu třeba pomocí systému Navrcholu.cz. Zde jsou k dispozici i žebříčky čtenosti internetových stránek dle různých kategorií. Využít lze také výzkumného projektu NetMonitor nebo se inspirovat také na webu Etarget - tady lze zjistit nejen počet hledání konkrétního klíčového slova za den, ale také jeho nejhledanější kombinace.

Jedním z trendů internetového marketingu je využití marketingového potenciálu online her. Hry jsou nejpoblárnější aktivitou na internetu. 35 procent uživatelů hraje alespoň jedenkrát týdně. Nejrychleji rostoucím segmentem jsou casual games neboli oddechové hry, které často nevyžadují instalaci a je velmi jednoduché je ovládat. Využít lze pre-roll reklamu, tedy přímo před hrou, nebo post-roll reklamu (po hře), která je vhodná pro prodejní reklamu například pro e-shopy a podobně. Novinkou je in-game reklama, tedy ta, která je umístěná přímo ve hře. Firmy si ale také nechávají udělat celou hru na zakázku a umístit ji na internetu.

Firma Giant Interactive, která také mimo jiné nabízí výrobu flashových her, připomíná, že právě hry lze velmi dobře propojit s virálním marketingem. Tedy s tím, že uživatelé, kterým se hra zalíbila, ji šíří dál a tak vlastně nezištně rozšiřují i reklamu. (11)

3. Reklama v mobilu

Budoucnost je také v mobilním marketingu. Výhody jsou v tom, že pomocí mobilního marketingu lze dosáhnout masového zásahu reklamním sdělením a také ve faktu, že mobilní operátoři mají o svých klientech nasbírané velké množství dat. Z toho plyne možnost dobrého cílení reklamy. V mobilním marketingu hrají svou roli SMS i MMS

stejně, jako mobilní bannerová reklama. Jednou z možností mobilního marketingu je také sponzorované volání. Bezplatné volání a SMS zprávy jsou nabídnuty výměnou za poslech krátkých reklamních spotů. (11)

2 Analýza současného stavu elektronického obchodu Jakuno

Obchod začal být realizován koncem roku 2009 a do provozu byl uveden 1.1.2010. Je vytvořen v systému www.eshop-rychle.cz. ESHOP-RYCHLE je on-line systém pro snadnou tvorbu elektronického obchodu s vlastní evidencí objednávek. Výhodou tohoto systému je, že uživatel nemusí mít žádné znalosti programování webových stránek, protože veškerá editace dat se provádí přes jednoduchý grafický editor prostřednictvím webového prohlížeče.

Elektronický obchod, s názvem Jakuno, se zabývá výhradně prodejem pravých japonských kuchyňských nožů. Na českém trhu kuchyňských nožů je jen velmi malé zastoupení japonských značek. Tato mezera na trhu kuchyňských potřeb byla primárním podmětem pro založení tohoto obchodu.

2.1 Statistiky elektronického obchodu Jakuno

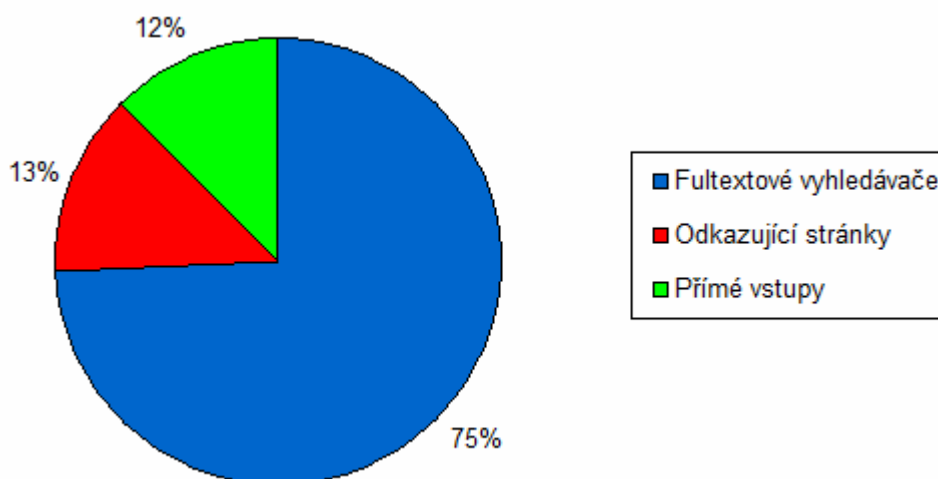
Následující data byla získána pomocí statistického nástroje Google Analytics. Měřená data jsou z období 1.1.2010 – 30.4.2010. V měřeném období bylo prodáno celkem 19 nožů a zisk před zdaněním činil 13.522,23Kč.

2.1.1 Objem přístupů do elektronického obchodu

Celkový počet návštěv, v měřeném období, byl 1718. Z toho 1042 návštěv tvořili nově přichozí zákazníci, kteří v obchodě před tím nikdy nebyli a zbylých 676 byli zákazníci, kteří již obchod jednou navštívili. Výsledná data jsou zanesena do grafu v příloze č.1.

Nejvíce návštěvníků našlo náš obchod pomocí fulltextových vyhledávačů (až 75%), 13% zákazníků navštívilo obchod prostřednictvím odkazujících webových stránek a zbylých 12% vstoupilo do obchodu přímo (tedy napsáním webové adresy do prohlížeče), viz graf č.1.

Graf č.1 : Zdroje příchodů zákazníků do e-shopu



Zdroj : autor

2.2 Současný stav e-komerce v České republice

Společnost Gemius, realizující na českém trhu výzkumy návštěvnosti domácích webů, spolu s portály Seznam a Centrum provedla koncem roku 2009 rozsáhlý dotazovací průzkum zaměřený na nakupování na internetu E-commerce 2009 (průzkum se týkal jen nepotravinářského zboží). Více než polovina uživatelů nakupuje na českém internetu „ráda“, negativně se k tomuto způsobu trávení času vyjádřilo 20 %. Toto číslo je vyšší než u nakupování obecně, a jak ukáží data, Češi mají internetové nakupování v oblíbenosti ze zcela jasných a specifických důvodů, které tento způsob nákupů odlišuje od nakupování v kamenných obchodech.

Na prvním místě důvodů oblíbenosti e-nakupování je úspora peněz (34 % uživatelů); je vidět, že internet je stále – a nepochybně právem – vnímán jako místo, kde se nakupuje levněji než v kamenném obchodě. Na druhém místě, ovšem už s odstupem, je úspora času (24 % uživatelů). Zde je dobře vidět rezervu českých e-shopů v marketingu: jen čtvrtina uživatelů si dobře uvědomuje, že nákup na internetu je v porovnání s nákupem v kamenném obchodě podstatně rychlejší.

Graf č.2 : Důvody nakupování prostřednictvím internetu



Zdroj: www.netshopper.cz

Další důvody jsou už podstatně méně zastoupené. 17 % uživatelů si cení internetu jako místa, kde nakoupí produkty nejvyšší kvality. I to je pozitivní zjištění, ale zde se jedná spíše o vysoce specializované obchody se zbožím, které obecně není v kamenných obchodech vůbec k dostání. 14 % uživatelů pak považuje e-nakupování za „příjemné strávení času“.

Pro uživatele českého internetu je toto médium s obrovskou převahou místem, kde získávají informace o výrobcích nebo službách, které si hodlají pořídit. Internet je na prvním místě u všech sledovaných komodit (zboží dlouhodobé spotřeby, případně služby). Například u elektro-zboží využívá internet jako zdroj informací 56 % uživatelů, u mobilů 52 %, u hardware a software pak 45 %, u digitálního foto 43 %.

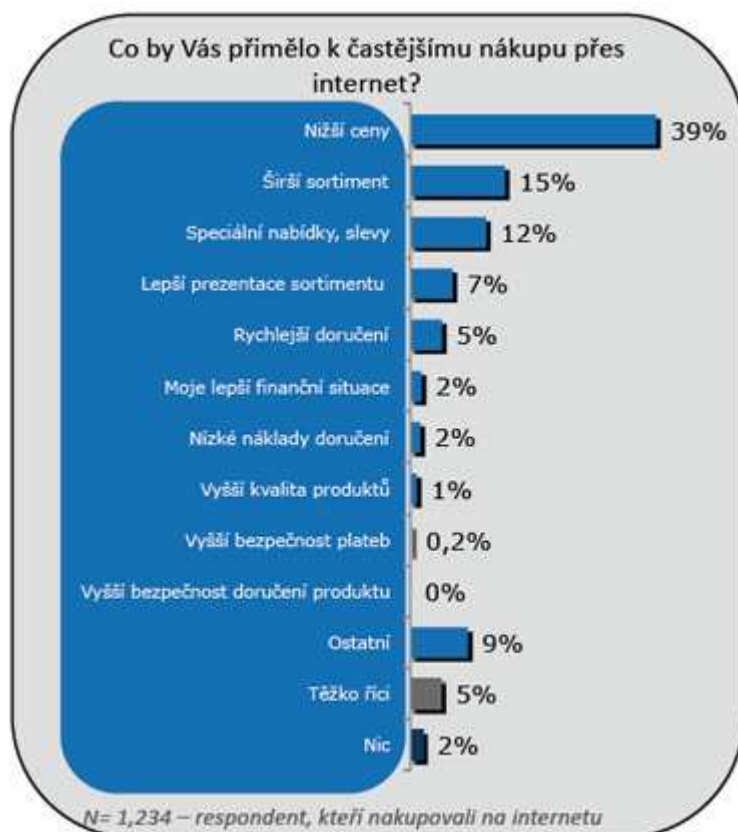
Druhým nejvýznamnějším zdrojem informací jsou pak prodejci sami – zákazník se tedy „sebere“ a jde se tázat prodejce do specializovaného obchodu, ten se pohybuje od 14 do 25%. Další zdroje jsou pak už vysloveně doplňkové a pohybují se v jednotkách procent – patří sem přátelé a rodina, rodina a odborný tisk. Podobné hodnoty jsou též u služeb; internet je nejsilnějším informačním zdrojem pro oblast cestování (55 %), pro jízdenky a letenky (49 %), a nejslabší je u vstupenek do kina nebo divadla (39%), ale i zde je silnější než jakýkoli jiný zdroj.

Dotaz na vztah zákazníků k internetu se z části kryje s první otázkou. 65 % respondentů souhlasí s názorem, že nakupování na internetu je levnější než v kamenných obchodech, 57 % je názoru, že tento druh nákupu šetří čas, ale překvapivě 33% respondentů se stále domnívá, že nakupování na internetu je nebezpečné. Tato čísla se příliš nevyvíjejí od podobných dotazů v předchozích letech, a zejména v oblasti nebezpečí nákupů na internetu mají obchodníci co dohánět. Zdá se, že nejen ujišťování, ale i nejrůznější garance bezpečného nákupu jsou stále potřeba.

Porovnávače cen vyskočily v meziročním srovnání na dvojnásobek v popularitě. Přesto ale je jejich procento nižší, než si mnozí myslí – zatím 6 % uživatelů internetu začíná nákup u porovnávačů cen (skok z 3 %).

Pozoruhodné je, že výzkum ukázal, že nejpopulárnějšími porovnávači jsou Heuréka (www.heureka.cz) a Nejlepší ceny (www.nejlepsiceny.cz). Nejnavštěvovanější cenový vyhledávač Zboží (www.zbozi.cz) není ve výzkumu vůbec jmenován; je možné, že sami uživatelé jej za porovnávač vůbec nepovažují.

Graf č.3 : Motivační atributy



Zdroj: www.netshopper.cz

Na internetu dle tohoto průzkumu nakupuje 81 % uživatelů internetu, 19 % dosud nikdy nenakoupilo. Procento internetových zákazníků tak opět stoupl, což asi není překvapivé.

A výhled do budoucna? Lehce optimistický. Mírná většina (60 %) hodlá nakupovat stejně jako dosud, 24% ale častěji než dosud a 1 % pak méně častěji než dosud (zbytek odpovídá „Těžko říci“). Internetové nákupy čeká i v dalších letech nepochybně růst, a to i přes pokračující stagnaci či pokles celkového maloobchodu; růst ale lze očekávat v jednotkách procent a až teprve po oživení maloobchodu (zřejmě od roku 2011) může vyrůst nad 10 %. (24)

2.2.1 Preference zákazníků elektronických obchodů

Asociace pro elektronickou komerci (APEK) ve spolupráci s nezávislou agenturou Mediaresearch provedla studii zabývající se chováním zákazníků elektronických obchodů, kterou zpracovala na přelomu března a dubna roku 2010. Podle nich skoro třetina nakupujících preferuje značku e-shopu před nejnižší cenou zboží na trhu. Zbylé dvě třetiny ale stále prahnou po nejnižší nabídce. Výzkum proběhl formou ankety mezi celkem 1023 respondenty, z nichž 95 % uvedlo, že již alespoň jednou v životě nakoupili skrze e-shop.

Nezanedbatelná skupina dotazovaných (konkrétně 27 %) uvedla, že velmi nízká cena produktu může být podezřelá. Může být ukazatelem pro delší dodací lhůtu či nepříliš kvalitně fungující případný reklamační proces. Proto tito uživatelé raději dávají přednost e-shopům, se kterými již měli v minulosti dobré zkušenosti (a to navzdory o něco vyšší ceně). 5% zákazníků si vybírá obchod podle doporučení přátel a známých. 1% nakupujících pak navštíví ten e-shop, který je zaujme reklamou a stejný počet nakupuje podle úplně jiné strategie.

Graf č.4 : Jaká je strategie při nákupu zboží na internetu?



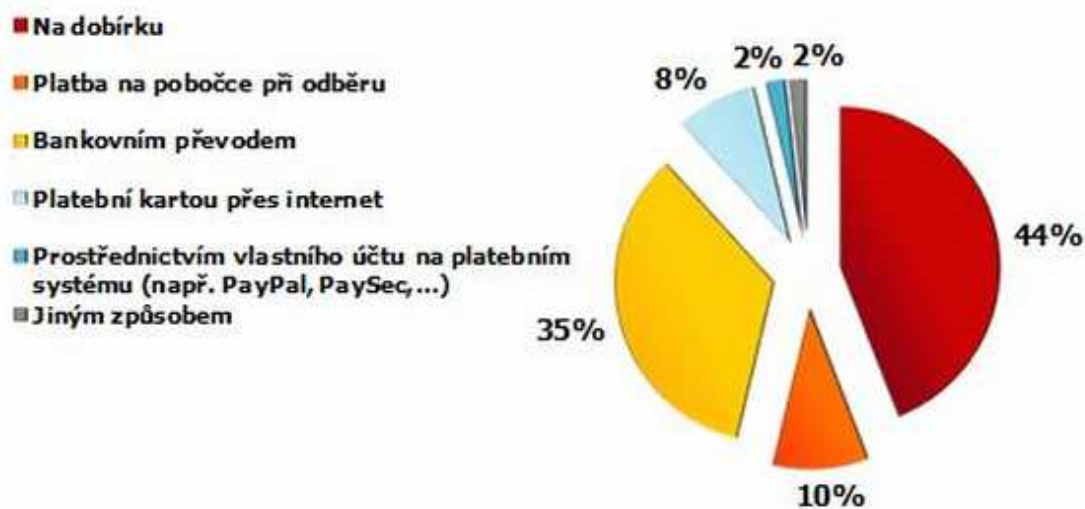
Zdroj: www.apek.cz

Dvě třetiny zákazníků (66 %) při nákupu porovnává nabídky různých obchodů a pro každý konkrétní nákup volí nejvýhodnější e-shop. To není na jednu stranu nic překvapivého. Jednou ze základních zákaznických výhod e-shopů byly vždy v průměru nižší ceny produktů oproti kamenným obchodům. Zákazníci, pro které je dominantním rozhodovacím kritériem nákupu nejnižší cena, proto budou asi vždy tvořit významné procento všech uživatelů nakupujících přes internet.

Z uvedené odpovědi „Vyhledám si na internetu zboží a pak porovnávám nabídky z různých obchodů“ nicméně nevyplývá, že nejvýhodnější nabídka musí nutně znamenat nabídku nejlevnější. Nakupující se může nakonec rozhodnout i pro ne zcela nejlevnější zboží, pokud je zlákan např. možností platit na splátky, malým dárkem či poštovným zdarma. Můžeme proto předpokládat, že procento zákazníků jdoucích pouze a jen po ceně, je dle výsledků předloženého průzkumu nižší než 66 %.

Březnový průzkum APEK se také věnoval způsobům úhrady zboží nakupovaného v e-shopech. Dobírka se na platbách podílí 44% a obsadila tak první místo ve způsobu platby za zboží. Druhým nejpopulárnějším způsobem platby je ve studii uveden bankovní převod (35 %). Platbu v hotovosti při odběru na pobočce užívá dle průzkumu 10 % zákazníků, platbu kartou přes internet pak 8 % z nich. Elektronické peněženky (např. PayPal, PaySec, MoneyBookers ad.) užívá při online nákupech jen 2 % odběratelů.

Graf č.5 : Jaký je nejčastější způsob úhrady nákupu po internetu?



Zdroj: www.apek.cz

Je nutné zdůraznit, že studie vychází z odpovědí respondentů a zdaleka ne všechny české e-shopy nabízejí při platbě všechny možnosti úhrady, které výsledkový koláč obsahuje. Jen zlomek e-shopů nabízí možnost osobního odběru zboží (a tím i platbu v hotovosti), zdaleka ne všechny obchody nabízejí platby přes alespoň jednu elektronickou peněženku či platební kartu.

Výsledky studie proto vypovídají spíše o zákaznických preferencích, ty ale jsou vždy významnou měrou ovlivněny možnostmi danými prodejci. Dobírka je možná stále ještě dominantním způsobem platby nikoli výhradně díky zákaznické konzervativnosti a nedůvěře v internetové obchody, ale také díky standardu nastavenému většinou e-shopů v ČR, které dobírku považují za základní způsob úhrady zboží. O tom ostatně vypovídá i fakt, že k uhrazení zboží užívá dobírku jen o 9 % zákazníků více oproti bankovnímu převodu, který je hned po dobírce nejdostupnější alternativní formou platby a nabízí ji dnes již prakticky každý e-shop.

Z výše uvedených čísel jasně plyne, že cena není vše. Pokud bude provozovatel e-shopu férový, bude poctivě uvádět reálnou skladovou dostupnost produktu a bude mít

zvládnutý reklamační proces, zákazníci si to zapamatují a mnoho z nich se k nim vrátí, přestože nepůjde zrovna o nejlevnější cenu na trhu. Rovněž pokud provozovatel e-shopu dá k dispozici více alternativních možností platby za zboží, zákazníci se jich časem naučí využívat. Z tohoto kultivování české e-komerce budou mít ve finále užitek, jak nakupující, tak prodejci. (23)

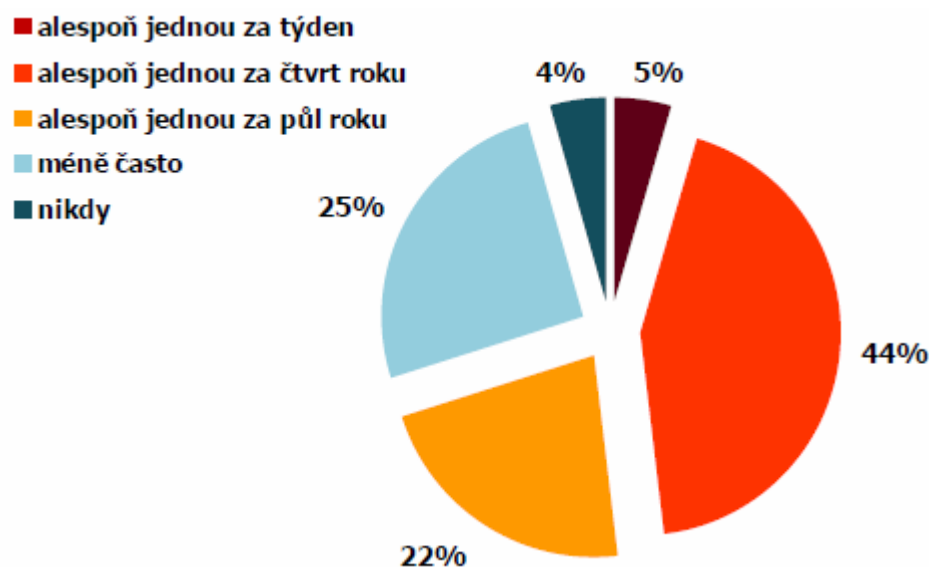
2.2.2 Významnost nakupování na internetu

Agentura Mediaresearch provedla pro Asociaci pro elektronickou komerci (APEK) průzkum v oblasti nakupování na internetu. Naprostá většina internetové populace již na internetu nakupovala a je s nakupováním spokojená. Polovina lidí na internetu nakupuje alespoň jednou za čtvrt roku. Rozdělení výdajů na nákupy za poslední rok je poměrně vyrovnané. Dotazování na přelomu března a dubna 2010 se zúčastnilo celkem 1023 respondentů z internetového netpanelu*.

Segment e-commerce vykazuje na českém internetu vysokou návštěvnost také dle dat NetMonitoru. Výzkum pro APEK ukázal, že téměř celá česká internetová populace (95 %) už někdy nakupovala na internetu. Necelá polovina internetových uživatelů (49 %) nakupuje v e-shopech alespoň jednou za čtvrt roku. Dvě třetiny uživatelů vyřídí nákup přes internet alespoň jednou za pololetí. Méně často pak v e-shopech nakupuje čtvrtina internetových uživatelů.

netpanel je rozsáhlý reprezentativní a profesionálně spravovaný vzorek respondentů v ČR a SR s možností definice vlastní cílové skupiny. Hlavními výhodami netpanelu jsou rychlost získání potřebných informací (report dat do několika dnů podle rozsahu vzorku), využití moderních technologií (multimédia, chat apod.) a možnost zásahu celé populace.

Graf č.6 : Frekvence nakupování na internetu

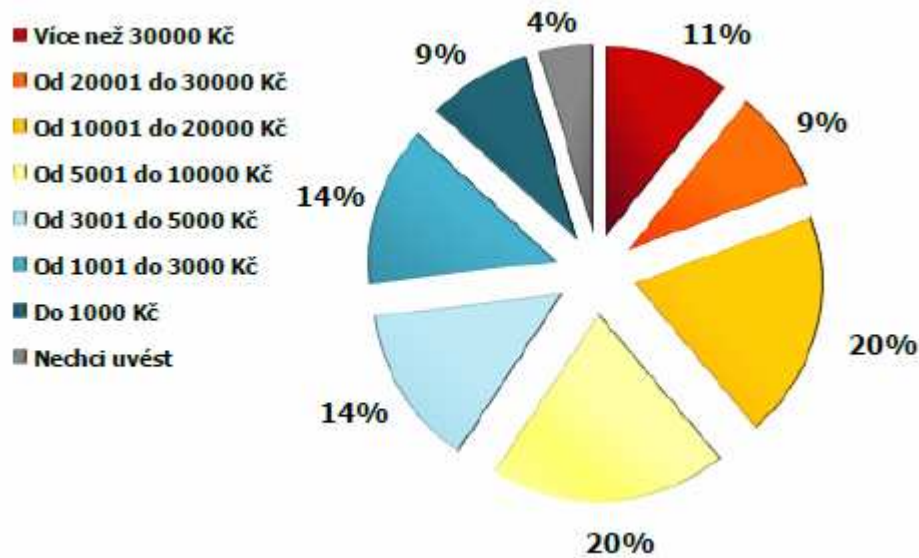


Zdroj: www.mediaresearch.cz, n=1023

Naprostá většina nakupujících na internetu (99 %) uvádí, že je na základě svých osobních zkušeností z posledního roku s nakupováním převážně spokojena. Přes tři čtvrtiny uživatelů však při nakupování vnímá ohrožení možnými riziky. Největší obavy mají lidé z finančních podvodů, podvodů týkajících se kvality produktů a reklamačních podmínek.

Kolik lidí za rok utratí za nakupování na internetu? Pětina nakupujících uvádí, že v posledním roce utratila na internetu více než 20 tis. Kč. Další pětina nakupujících utratila mezi 10 a 20 tis. Kč. Téměř polovina nakupujících utratila v internetových obchodech částku 1 až 10 tis. Kč. Drobnější nákupy zboží na internetu v celkové hodnotě do 1000 Kč uvádí necelá desetina respondentů. Většina lidí pak předpokládá, že bude v příštím roce utrácet v e-shopech ve stejné míře jako loni.

Graf č.7 : Průměrná útrata za nákupy v internetových obchodech v posledních 12 měsících



Zdroj: www.mediaresearch.cz, n=978

V posledních 12 měsících lidé na internetu utráceli především za stolní nebo přenosné počítače a počítačový hardware (45%). Přibližně třetina lidí v internetových obchodech v posledním roce nakoupila oblečení či boty, mobilní telefony a jejich příslušenství, domácí (bílé) spotřebiče a knihy. V kamenných obchodech lidé stále nakupují především zboží krátkodobé spotřeby (potraviny, drogerii, atd.). Některé produktové kategorie se však již teď stávají doménou e-shopů. V první řadě se jedná o počítače, hardware, software a elektroniku všeobecně. Postupně roste i kategorie oblečení, sportovního vybavení nebo třeba hraček. Bude zajímavé sledovat, zda a jak rychle se podíl nákupů těchto komodit bude dále měnit ve prospěch e-shopů. Další nárůst v oblasti internetového nakupování lze do budoucna očekávat v oblasti elektronického zajišťování vstupenek na kulturní či sportovní akce a zařizování dovolených a vůbec záležitostí spojených s cestováním. (22)

3 Návrh podnikatelského záměru

3.1 Přehled a stručné shrnutí

V našem elektronickém obchodě Jakuno nabízíme výhradně japonské kuchyňské nože od známých japonských dílen sídlících v městě Seki, které jiným způsobem v ČR nelze koupit. Všechny nabízené nože jsou vyráběny ručně a jsou to opravdové unikáty. Název Jakuno vznikl sloučením prvních dvou písmenek ze slov japonské kuchyňské nože.

Hlavním cílem tohoto podnikatelského záměru je zviditelnění obchodu na českém internetu a tím získání více zákazníků. Toho chceme dosáhnout využitím PPC reklamní kampaně od společnosti Google Inc. Konkrétně se jedná o produkt Google AdWords.

Google AdWords

Pomocí služby Google AdWords lze rychle a jednoduše vytvářet a zobrazovat své reklamy. Reklamy můžeme zobrazovat na stránkách Google a v jejich reklamní síti bez ohledu na výši našeho rozpočtu. Platí se pouze tehdy, když uživatel na naši reklamu klikne.

Reklamy AdWords se zobrazují vedle výsledků vyhledávání, když někdo vyhledává na Googlu pomocí některých našich klíčových slov. Tak je možné zobrazovat reklamu cílovému publiku, které má o naše podnikání určitý zájem. Reklamy se zobrazují i na některých web stránkách v rostoucí obsahové síti Google. Můžeme zvolit přesná umístění v obsahové síti, kde se má naše reklama zobrazovat, nebo můžeme využít kontextové cílení, které naše klíčová slova spojí s odpovídajícím obsahem. K dispozici je celá řada formátů reklam včetně textových, grafických a videoreklam. (6)

Detailní informace o fungování a spravování reklamní kampaně se nachází na adrese <http://jdem.cz/fbny5>.

Systém obchodu Jakuno

Prodej nožů probíhá tak, že po objednání nože zákazníkem v našem elektronickém obchodě provedeme objednávku u japonského dodavatele v jeho elektronickém obchodě. Objednané zboží pak putuje z Japonska do České republiky přibližně 3 – 5 dnů. K výraznějšímu prodloužení dodací lhůty dochází hlavně v období Vánoc a dalších státních svátků. Zboží bude zasláno na sídlo e-firmy, kde je přebaleno spolu s fakturou a českým manuálem. Zboží v ten den expedujeme Českou poštou.

Z tohoto vyplývá, že nemáme žádné nože fyzicky skladem. Výhodou tohoto systému je, že odpadá nutnost vázat kapitál na nakupované zboží. Nevýhodou ale je, že většina zákazníků si přeje nůž před koupí tzv. osahat a jsou ochotni i kvůli tomu cestovat mnoho kilometrů. Tento fakt bereme v potaz a v blízké budoucnosti vytvoříme předváděcí místnost tzv. „showroom“, který bude obsahovat 10 nožů. Ty budou k vidění v rodinném domě na adrese Abri Zlín s.r.o., Zádveřice 393, 763 12 Vizovice, který je majetkem provozovatele obchodu.

3.2 Profesionální a osobní údaje o vlastnících firmy

Profil subjektu

Jméno a příjmení: MVDr. Jiří Čapek
Občanství: Česká republika
Bydliště: Zádveřice 373, 763 12, Zádveřice-Raková
Místo podnikání: Zádveřice 373, 763 12, Zádveřice-Raková
Identifikační číslo: 44119275

Živnostenské oprávnění

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, v režimu živnosti volné.

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Profil provozovatele e-shopu

Jméno a příjmení: Bc. Jiří Čapek

Adresa: Zádveřice 373, 763 12 Vizovice

Vzdělání :

2000 – 2005 Gymnázium T.G.M. Zlín

2001 – 2002 Studijní pobyt v USA na High School in Dixfield v Maine

2002 – 2003 Státní jazyková škola Zlín

2005 – 2008 Vysoké Učení Technické Brno, Fakulta Podnikatelská, obor Manažerská informatika

2008 – 2010 Vysoké Učení Technické Brno, Fakulta Podnikatelská, obor Řízení a ekonomika podniku

3.3 Produkt

Naše nabídka nožů zahrnuje jak tradiční (východní) japonské nože, tak i nože v západním stylu. Hlavní rozdíl mezi východním a západním stylem nožů je způsob jejich výroby. Tradiční japonské nože jsou vyráběny ze dvou druhů kovu jako samurajské

meče (katany). Řezná část nože - jádro čepele, je většinou vyráběno ze silné uhlíkové oceli, které je kováno s měkčím železem. Čepele nožů v západním stylu jsou vyrobeny z jednoho druhu kovu. Dalším rozdílem je rukojeť. Tradiční japonské nože mají rukojeť vyrobenou z dřeva (např. magnólie, růžové dřevo atd.) a záštitu z buvolího rohu. Záštita (bradka) tvoří přechod mezi rukojetí a čepelí. U západního stylu je rukojeť vyrobena většinou z dřeva pakka (kompozit) nebo nějakého jiného laminátu a je připevněna k tělu nože dvěma až třemi nýty. Záštita se u západních nožů přímo dotýká čepele nože a je vyrobena z nerezové oceli, tedy z jiného materiálu než je čepel nože. Záštita zde plní dvě důležité funkce. Jednak chrání před sesmeknutím ruce z rukojeti a slouží jako vyvážení rovnováhy těla nože. Posledním důležitým rysem je ostří nože. U tradičních japonských nožů je ostří jednostranné, poměr stran bývá od 70/30 pro začínající uživatele až po 90/10 pro profesionály. Západní nože jsou broušeny oboustranně a ostří má typický tvar "V". Kromě nožů nabízíme i japonské brusné kameny.

Značky nabízených nožů : Fujiwara Kanefusa, Hattori, Hiromoto, JCK Original, Masamoto, Shiki, Takeshi Saji.

Tradiční japonské nože

Deba - Deba je stylový japonský nůž podobný řeznickým nožům používaným k porcování ryb a kuřat. Délka čepele může dosahovat až 30cm a tloušťka čepele je téměř dvakrát větší než u řeznických (carving) nožů. Dobře se s ním odsekávají hlavy ryb a filetuje.

Takobiki - Takobiki je Osackou verzí filetovacího nože yanagiba a obvykle bývá používán pro přípravu chobotnic. Je broušen pouze z jedné strany, což zaručuje ostřejší čepel a přesnější řez. Délka čepele je obvykle 18 až 36cm.

Usuba - Usuba je nůž určen pro krájení zeleniny. Je to lehký, tenký nůž, který se podobá nakiri nožům. Rozdíl je v broušení ostří a ve váze. Nakiri ostří je broušeno

z obou stran, kdežto usuba má tradiční jednostranné broušené ostří. Usuba je oproti nakiri o trochu těžší.

Yanagiba - Yanagiba je tradiční japonský filetovací nůž, hlavní využití najde při porcování ryb, ale též se hodí pro řezání velkých plátků masa. Je broušen pouze z jedné strany, což zaručuje ostřejší čepel a přesnější řez. Délka čepel je obvykle 18 až 30cm.

Japonské nože v západním stylu

Carving - Carving v překladu znamená nůž na porcování masa. Vyznačuje se tenkou, pružnou čepelí, jejíž délka začíná na 18cm. Nůž je zakončen ostrou špičkou vhodnou pro odřezávání masa od kostí. Porcovací nůž dobře krájí horké masa jako pečené hovězí či vepřové, kde se při řezání používá i vidlička na porcování masa pro lepší manipulaci s horkým masem.

Gyuto - Gyuto, stejně jako santoku, je víceúčelový nůž na krájení ryb, masa a zeleniny. Má rovnou čepel, úzký hřbet a délka čepel může dosahovat až 30cm. Plocha čepel je výrazně menší než u santoku a špička nože není zdaleka tak skosená.

Honesuki - Honesuki je vykostřovací nůž s rovnou, tenkou čepelí. Délka čepel je 12 až 17cm.

Nakiri - Nakiri je nůž určen pro krájení zeleniny. Je to lehký, tenký nůž, který se podobá usuba nožům. Rozdíl je v broušení ostří a ve váze. Nakiri ostří je broušeno z obou stran, kdežto usuba má tradiční jednostranné broušené ostří. Existují dva typy nakiri nožů podle původu vzniku. Nakiri vyrobené v Tokiu mají obdélníkový tvar čepel a nakiri vyrobené v Osace mají zaoblený konec hřbetu nože. Nakiri je lehčí než usuba.

Parer - Parer je malý kuchyňský nůž s rovnou čepelí, který je vhodný pro loupací a další jemné práce. Délka čepele je 7 až 14cm.

Petty - Petty je označení pro malý užitkový nůž vhodný pro loupání a krájení zeleniny, ovoce, rostlinek a další jemné práce. Má úzký profil a je velice lehký. Výborně se doplňuje s kuchařským nožem. Délka čepele je 10 až 15cm. Rukojeť si můžete vybrat ze dvou provedení Pakka nebo mahagon.

Santoku - Santoku se používá na krájení ryb, masa a zeleniny. Je to víceúčelový nůž lehké váhy, který je často označován jako asijský řeznický nůž. Liší se od klasické verze tím, že má vodorovnější čepel, tenčí hřbet a zakončení hrotu nože je skosené. Jeho délka je typicky mezi 12 až 18cm. Rukojeť si můžete vybrat ze dvou provedení Pakka nebo mahagon.

Sujihiki - Sujihiki je západní verze nože yanagiba. Má asymetrické dvojité ostří. Sujihiki s tradiční japonskou rukojetí je nazývána wa-sujihiki. Jsou typické svou tenkou a dlouhou čepelí. Používají se na kuchání a filetování ryb, ale hravě si poradí i se syrovým masem. Délka čepele je 21 až 33cm.

3.4 Zákazníci

Cílovou skupinou zákazníků jsou nejenom lidé, kteří berou kuchyň vážně, ale i ti, pro které je vaření koníčkem. Vyplývá to především z cen japonských nožů. Běžně dostupné nože v obchodech stojí řádově stovky korun. U japonských, ručně vyráběných nožů, se ceny pohybují od tisíce až do několika desítek tisíc korun českých. Cílový zákazník většinou šáhne po japonském noži především kvůli jeho atraktivnímu vzhledu a jeho krájecím vlastnostem. Už samotný fakt, že nože jsou ručně vyráběny japonskými mistry,

dá zákazníkovi pocit záruky kvality. Především kuchaři profesionálové a sběratelé nožů tento fakt ocení nejvíce.

3.5 Konkurence

Na českém trhu jsme jediný elektronický obchod, který nabízí výše zmíněné značky ručně vyráběných japonských kuchyňských nožů. Nicméně existuje několik prodejců, kteří nabízejí japonské typy nožů vysoké kvality a ty považujeme za naše hlavní konkurenty. Ve většině případů se ale jedná o nože vyrobené Německém městě Solingen.

Naše závěry bohužel nevycházejí z žádných statisticky podložených dat, protože taková data nejsou k dispozici. Bohužel nám při analýze ani nepomohly analytické nástroje od společnosti Google Inc., protože vyhledávaná klíčová slova mají příliš nízký měsíční objem vyhledávání a proto tyto nástroje dané požadavky nebyly schopny zpracovat. Pomocí vyhledávačů Google a Seznam se nicméně podařilo identifikovat nejvýznamnější konkurenty (viz tabulka č. 1).

Tabulka č.1 : Konkurenční obchody

Obchod	Popis
www.drevorezba.cz	V nabídce jsou nože vyrobené v Japonsku
www.kapesni-noze.cz	
www.outfit4events.cz	
www.highlife.cz	Nabízejí japonské typy kuchyňských nožů vyrobené v USA
www.noze-naradi-nuzky-manikury.cz	
www.noze-pok.cz	Nabízejí japonské typy kuchyňských nožů vyrobené v Solingenu
www.victorinox.cz	Nabízejí japonské typy kuchyňských nožů vyrobené ve Švýcarsku
www.etescoma.cz	Tyto obchody nenabízejí japonské typy kuchyňských nožů
www.keramickenoze.net	
www.keramicke-noze.cz	
www.kds.cz	
www.luxusni-noze.cz	

Zdroj : autor

3.6 SWOT analýza

Cílem této kapitoly je na základě předchozí analýzy shrnout klíčové silné a slabé stránky, jakož i příležitosti a hrozby elektronického obchodu Jakuno.

1. Silné stránky

- Nízké náklady na provoz elektronického obchodu
- Jedinečná nabídka japonských značek
- Špičková kvalita kuchyňských nožů
- Expedice zboží v relativně krátkém čase (většinou do 7 dnů)
- Spolehlivý dodavatel a velice rychlá komunikace
- Velice střízlivé ceny prodávaných produktů v porovnání s konkurencí
- Design elektronického obchodu
- Kvalitně podané informace o produktech v elektronickém obchodu

2. Slabé stránky

- Nízký denní počet zákazníků navštěvující obchod
- Absence nožů skladem a tudíž nemožnost fyzické prohlídky
- Žádná placená reklama
- Jedná se o specifický sortiment zboží a z toho vycházející poměrně nízká prodejnost
- Nabízeny jsou pouze kuchyňské nože

3. Příležitosti

- Zavedení nových produktů z řad loveckých nožů

- Oslovit přímo větší restaurace

4. Hrozby

- Elektronický obchod našeho dodavatele je lehce dohledatelný na internetu

3.7 Finanční stránka projektu

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny roční výdaje na provoz elektronického obchodu v systému Eshop - rychle od firmy Bohemiasoft s.r.o. Doména je zakoupena u společnosti Internet CZ, a.s. známá pod značkou Forpsi.

Tabulka č. 2 : Roční provozní náklady e – shopu Jakuno

<i>Náklady na provoz obchodu</i>	<i>Cena vč. DPH</i>
Roční pronájem elektronického obchodu	1 785 Kč
Roční pronájem domény	274 Kč

Zdroj : autor

Reklamní kampaň plánujeme spustit od 1.9.2010 do 30.9.2010 a odhadované výdaje budou 3.000 Kč. Předpokládáme, že nám placená reklama zvýší počet objednávek v tomto měsíci z průměrných 4 na 10. Pokud budeme počítat s objednávkami na úrovni průměrné prodejní ceny nože (tj. 3060 Kč), pak očekávaný nárůst výnosů vyvolaný reklamní kampaní, v tomto měsíci, bude ve výši 18.360 Kč.

Pokud se prognóza prokáže být správná, budeme v tomto reklamním tahu pokračovat dál. V takovém případě, ale budeme potřebovat volný kapitál ve výši 25.000 Kč na pokrytí objednávek. V období Vánoc pak plánujeme výdaje na reklamu ve výši 6.000 Kč.

Dalším výdajem bude zhotovení 500 ks vizitek u firmy Studio KKB, s.r.o v ceně 1,68 Kč za kus, tedy 840 Kč vč. DPH. Spotřeba tohoto množství je odhadována na 1 rok, což se projeví zvýšením měsíčních nákladů o 70 Kč.

Nejvyšším výdajem bude zakoupení 10 nožů pro naši zamýšlenou výstavní síň. Tyto výdaje se však nepromítnou do měsíčních nákladů, neboť se technicky jedná o zboží na skladě. Nebudou zde vytvořeny ani náklady na pronájem prostorů pro výstavní síň, protože výše zmíněný objekt je v osobním vlastnictví provozovatele obchodu. Tzv. „showroom“ se bude skládat z produktů viz tabulka č.3.

Tabulka č. 3 : Nákupní ceny nožů

<i>Název produktu</i>	<i>Nákupní cena v USD</i>
Fujiwara Kanefusa FKH Santoku	64,00 USD
Fujiwara Kanefusa FKV Yanagiba 210mm	102,00 USD
Hattori HD Nakiri	135,00 USD
Hattori HD Petty 135mm	92,40 USD
Hattori HD Santoku	135,00 USD
Hiromoto TJA Santoku 160mm	82,98 USD
Hiromoto TJD Santoku 160mm	163,00 USD
JCK Original Gekko Santoku	98,00 USD
Masamoto KK Deba 150mm	176,40 USD
Misono Chuka-Bocho	115,00 USD

Zdroj : autor

Celková hodnota nakupovaného zboží je 1170,78 USD (včetně 7 USD za poštovné a balné), což v přepočtu činí 24.587 Kč (1 USD = 21 Kč).

Celkový potřebný kapitál k 1.9.2010 je 53.427 Kč.

Předložený projekt splňuje základní předpoklady pro úspěšný rozvoj podnikání v oblasti prodeje japonských kuchyňských nožů, neboť při celkových měsíčních nákladech 3070 Kč bude dosažen růst výnosů o 18.360 Kč . Při jeho sestavování sem se řídil realistickými odhady na základě vlastních zkušeností.

4 Závěr

Při vstupu do podnikatelské sféry a na nový trh je kromě samotného produktu zásadní i analýza dodavatelů, konkurence a zákazníků. Důkladné zvážení všech souvisejících aspektů může pomoci výslednou činnost vhodně profilovat a částečně eliminovat hrozící rizika. Při analýze je, hlavně pro malé a střední podnikatele, nutné odpovídat na otázky odkud zákazníci pocházejí. Lepší než snaha obsáhnout velký region, je zaměřit se na konkrétní, podnikateli blízkou lokalitu. Nutné je rozdělit si zákazníky na segmenty podle dalších charakteristik. Jsou jimi převážně mladí lidé, kteří hledají něco zvláštního, páry, které si chtějí dopřát i většího luxusu nebo rodiny s dětmi, které požadují finančně úspornější produkty? O zákaznících je třeba přemýšlet i v souvislosti s fakty - jakou marži nám přináší, kolik času strávíme uspokojením jejich potřeb, jak často produkt kupují, zda platí včas a zda často neruší své objednávky. Tato kritéria by měla mít při rozhodování o cílení na určitou skupinu výraznou váhu.

Kromě toho, že poskytujeme kvalitní služby nebo vynikající výrobek, je velice důležité i jednání s lidmi. V socialistickém Československu se zrovna příkladné chování k zákazníkům nepěstovalo a to do jisté míry přetrvává dodnes. Kdo někdy strávil nějaký čas na západ od našich hranic, pozná rozdíl jak přistupuje k zákazníkovi například prodavač nebo poskytovatel služeb v Rakousku nebo Belgii od toho čemu jsme zvyklí v našich krajích. I když se věci už pomalu obrací k lepšímu, není od věci znovu připomínat: nezapomínejte, že vaši klienti jsou především lidé a že především lidmi jste i vy sami. Neschovávejte se za nějaké nesmyslné firemní regule, děravé zákony nebo to, že takto špatně se u nás přece chová každý druhý. Přistupujte ke klientovi jako k člověku, který se na vás obrátil se žádostí o pomoc a má vůli vám důvěřovat. Jestliže jeho důvěru nezklamete, je to v konečném důsledku ta nejlepší reklama ze všech, která vám přinese spokojeného zákazníka.

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského záměru pro rozvoj elektronického obchodu Jakuno. Tento cíl byl na základě teoretických východisek a provedené analýzy podnikatelského prostředí naplněn v kapitole 3, která obsahuje návrh podnikatelského záměru spočívající v nastartování reklamní kampaně a tvorby showroomu s cílem zvýšení obrátu a tržního podílu.

Seznam použitých zdrojů

Elektronické zdroje

- [1] BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-26]. Konkurenci si můžete na internetu analyzovat zdarma. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb588>>.
- [2] *Businesscenter.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Postup ohlášení živnosti pro české fyzické osoby. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6d5>>.
- [3] DOMANSKÁ, Lucie. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb573>>.
- [4] *Firemnifinance.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Založení společnosti. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6z6>>.
- [5] *Gate2Biotech - Biotechnologický portál* [online]. 2007 [cit. 2010-05-26]. Stanovit si cíle podle SMARTu a být úspěšní. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6n7>>.
- [6] *Google* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Co je služba Google AdWords?. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6r6>>.
- [7] *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Podnikání fyzických osob. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6w2>>.
- [8] *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Podnikání právnických osob. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6f5>>.
- [9] *CHAMR & PARTNERS s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2010-05-26]. Obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5f3>>.
- [10] *Inovace.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-05-26]. Jak chránit duševní vlastnictví. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6h7>>.
- [11] *Inovace.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-05-26]. Jak napsat podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb7e7>>.
- [12] *Institut rozvoje podnikání* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6j7>>.

- [13] *Ipodnikatel.cz : specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Jak provést analýzu konkurence. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5m7>>.
- [14] *Ipodnikatel.cz : specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Kdo je můj konkurent. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5k8>>.
- [15] *Ipodnikatel.cz : specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Obsah kapitol podnikatelského plánu. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5h9>>.
- [16] *JIC : Jihomoravské inovační centrum* [online]. 2009 [cit. 2010-05-26]. Doporučená struktura podnikatelského plánu. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5p9>>.
- [17] KOPECKÁ, Helena. *Marketingové noviny* [online]. 2006 [cit. 2010-05-26]. Historie elektronických obchodů. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5v2>>.
- [18] KUČHTA, Daniel. *Investujeme.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. Akvizice a fúze nemusí být zárukou výdělků. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6c4>>.
- [19] *KVIC* [online]. 2008 [cit. 2010-05-26]. SLEPT analýza. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6k6>>.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Jitka. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-26]. Co jsou cíle podnikání a jak na ně?. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb552>>.
- [21] LUKÁŠOVÁ, Jitka. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-26]. Jak si založit vlastní e-shop?. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb546>>.
- [22] *Mediaresearch* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Uživatelé jsou s nakupováním na internetu spokojeni, za rok utratí i desítky tisíc. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5y2>>.
- [23] *Netshopper.cz : zde jsou internetový prodejci doma* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Český výzkum: Je důležitější cena zboží, nebo prestiž e-shopu?. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5x6>>.
- [24] *Netshopper.cz : zde jsou internetový prodejci doma* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Výzkum E-commerce 2009: Češi rádi nakupují na internetu!. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5w2>>.
- [25] *ShopCentrik : profesionální internetové obchody* [online]. xxxx [cit. 2010-05-26]. B2B. Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6a8>>.

- [26] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Podnikání.
Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb5g5>>.
- [27] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-05-26]. Živnost.
Dostupné z WWW: <<http://jdem.cz/fb6z6>>.

Seznam grafů, tabulek a příloh

Seznam grafů

<i>Graf č.1 : Zdroje příchodů zákazníků do e-shopu</i>	<i>54</i>
<i>Graf č.2 : Důvody nakupování prostřednictvím internetu</i>	<i>55</i>
<i>Graf č.3 : Motivační atributy</i>	<i>57</i>
<i>Graf č.4 : Jaká je strategie při nákupu zboží na internetu?</i>	<i>58</i>
<i>Graf č.5 : Jaký je nejčastější způsob úhrady nákupu po internetu?</i>	<i>60</i>
<i>Graf č.6 : Frekvence nakupování na internetu</i>	<i>62</i>
<i>Graf č.7 : Průměrná útrata za nákupy v internetových obchodech v posledních 12 měsících</i>	<i>63</i>

Seznam tabulek

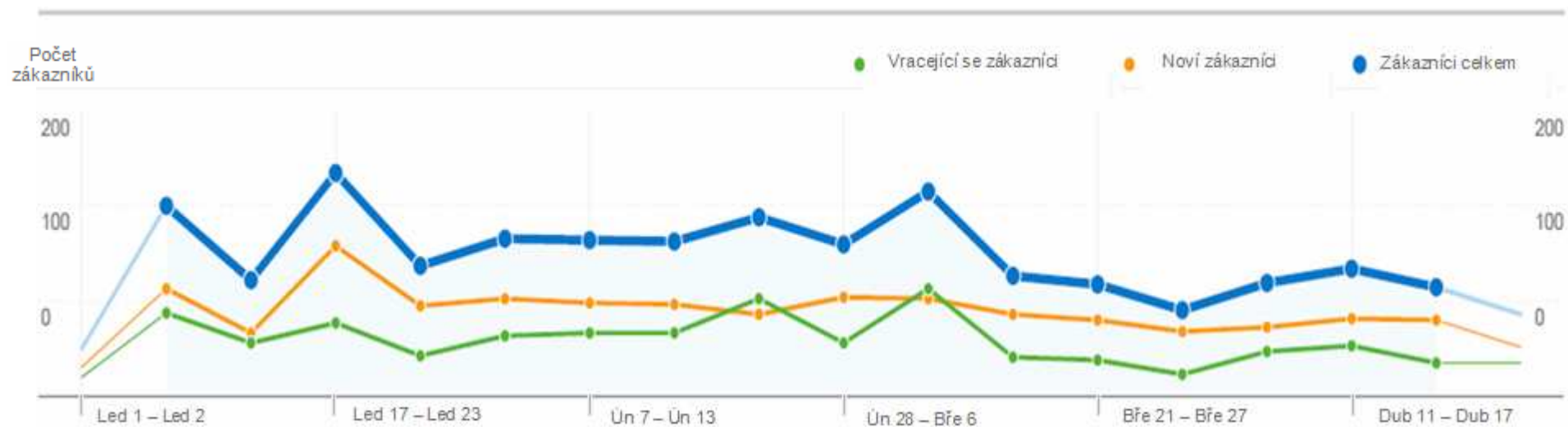
<i>Tabulka č.1 : Konkurenční obchody</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka č.2 : Roční provozní náklady e – shopu Jakumo</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka č.3 : Nákupní ceny nožů</i>	<i>73</i>

Seznam příloh

<i>Příloha č.1 – Graf : Objem příchozích zákazníků od 1.1.2010 – 30.4.2010 (vyjádřeno v týdnech)</i>	<i>81</i>
--	-----------

Přílohy

Příloha č.1 – Graf : Objem příchozích zákazníků od 1.1.2010 – 30.4.2010 (vyjádřeno v týdnech)



Zdroj : Google Analytics

