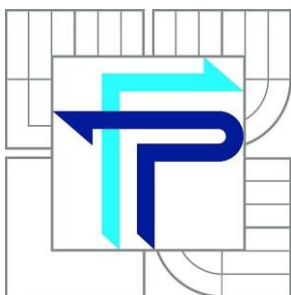


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

RADOVAN LINK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Link Radovan

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRIC, R.D. a M.P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.02.2013

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o vypracování podnikatelského záměru, který řeší založení začínajícího podniku INSPIRACE, který se zabývá prodejem dárkových košů. Výsledný podnikatelský záměr vychází z analýzy tržního prostředí, konkurence, silných a slabých stránek budoucího podniku, ale je také zaměřen na získání a analýzu cílového zákazníka. Cílem této práce je posoudit reálnost a rizika podnikatelského záměru.

Abstract

This work deals with processing of a business plan for establishment of the beginning business Inspirace for selling hampers. The final prospect comes from the analysis of market environment, competition and strong and weak sides of the future business but it is established for obtaining and analysing a target customer as well. The aim of this work is to evaluate the reality and risks of the business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, marketingový mix, analýza trhu, analýza konkurence, silné a slabé stránky podniku.

Key words

Business plan, financial plan, marketing mix, market research, competition analysis, strong and weak sides of business.

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690

Link, R. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2013

Podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Josefu Veselému, CSc., za odbornou pomoc a jeho cenné rady a za veškerý čas věnovaný konzultacím o této práci.

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíle práce	14
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Podnikatel.....	15
2.2 Daňová soustava.....	16
2.2.1 <i>Důchodové daně</i>	17
2.2.2 <i>Majetkové daně</i>	18
2.2.3 <i>Univerzální daně</i>	18
2.2.4 <i>Selektivní daně</i>	19
2.3 Podnikatelský plán	19
2.4 Přínosy podnikatelského plánu	20
2.5 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	20
2.6 Struktura podnikatelského plánu.....	21
2.6.1 <i>Obsah</i>	21
2.6.2 <i>Prezentace ve výtahu</i>	21
2.6.3 <i>Exekutivní souhrn</i>	22
2.6.4 <i>Všeobecný popis firmy</i>	22
2.6.5 <i>Klíčové osobnosti</i>	23
2.6.6 <i>Produkty</i>	23
2.6.7 <i>Okolí podniku</i>	24
2.6.8 <i>Prodej</i>	26
2.6.9 <i>Výroba</i>	26
2.6.10 <i>Personalistika</i>	27
2.7 Finanční analýza.....	27
2.7.1 <i>Rentabilita kapitálu</i>	28
2.7.2 <i>Doba úhrady</i>	28
2.7.3 <i>Kritéria založená na diskontování</i>	29
2.8 Analýza mikroprostředí.....	30
2.8.1 <i>Porterova analýza</i>	30
2.8.2 <i>SWOT analýza</i>	31
2.8.3 <i>Analýza marketingového mixu</i>	33
2.9 Analýza makroprostředí	38
2.9.1 <i>SLEPT analýza</i>	39
3 Analýza problému a současné situace.....	40
3.1 Situace na českém trhu	40
3.2 Charakteristika odvětví podniku	41
3.3 Podnikatelský záměr	41
3.3.1 <i>Analýza obecného okolí</i>	41
3.4 Porterova analýza	45
3.4.1 <i>Vyjednávací síla odběratelů</i>	45
3.4.2 <i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	46

3.4.3	<i>Riziko vstupu nové konkurence</i>	46
3.4.4	<i>Substituční riziko.....</i>	47
3.4.5	<i>Rivalita firem působících na stejném trhu</i>	47
4	Vlastní návrhy řešení	48
4.1	Cíle podniku	48
4.1.1	<i>Krátkodobé cíle.....</i>	48
4.1.2	<i>Střednědobé cíle.....</i>	48
4.1.3	<i>Dlouhodobé cíle.....</i>	49
4.2	Cílový zákazník.....	49
4.3	SWOT analýza	50
4.4	Návrh podnikatelského plánu.....	50
4.4.1	<i>Všeobecný popis firmy</i>	50
4.4.2	<i>Základní údaje o podniku</i>	52
4.4.3	<i>Technický popis projektu</i>	52
4.5	Finanční plán.....	59
4.5.1	<i>Zakladatelský rozpočet</i>	59
4.5.2	<i>Náklady.....</i>	60
4.5.3	<i>Tržby</i>	62
4.5.4	<i>Plánovaný Zisk.....</i>	64
4.5.5	<i>Financování</i>	65
5	Závěr.....	66
6	Seznam použité literatury	68

Úvod

Jednou z nejdůležitějších složek každého ekonomicky vyspělého státu je existence malých a středních podniků (dále jen MSP). Pro Českou republiku mají MSP mimořádně velký význam, protože významně podporují růst ekonomiky, přispívají k urbanizaci, růstu regionů a měst a především snižují nezaměstnanost, což je jeden z nejdůležitějších aspektů jejich existence.

Podpora MSP je důležitá, protože hledají volná místa na trhu, kde by se mohly uplatnit a mnohdy přicházejí s inovativními a do jisté míry i revolučními nápady a vedou tak k celkovému rozvoji lidstva, zejména tedy po technologické stránce. Microsoft, IBM, Apple, Kodak, Google, General Motors nebo Sony začínaly také jako malé podniky, ale byly to právě tyto společnosti, které ovlivnily průběh celého 20. století a změnily tím životní styl miliardám lidí po celém světě. Jen málokdo si dnes umí představit život bez počítačů, notebooku, internetu, mobilů, fotoaparátů nebo aut.

MSP mají pro ekonomiku České republiky přínos také v tom, že „*malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení*“ (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 21). Nemají tedy moc určovat ceny na trhu z důvodu existence konkurence, a tím přispívají k efektivnosti trhu. V důsledku toho nedochází k monopolnímu zneužívání a stát nemusí regulovat monopol pomocí regulačních prostředků (např. zvýšením daní, státním vlastnictvím, ekonomickou a cenovou regulací atd.), a tím se omezují zásahy do ekonomiky. Ze strany MSP nehrozí ani to, že by odešly do tzv. „daňových rájů“ jakou jsou Seychelly, Bahamy či Kypř, z důvodu počáteční finanční investice a problematiky řízení. Česká republika tak nepřijde o peníze z odvodů daní.

Ze strany státu by tedy měla být stále větší snaha o rozvoj podnikání a podporu podnikatelů a to všemi možnými prostředky. Zejména v dnešní době je podpora státu velmi důležitá, protože ještě nyní se podnikatelé vzpamatovávají z dopadu krize z roku 2008. Avšak realita je taková, že se stát mnohdy chová přesně opačně. Na jedné straně podporuje podnikatele všemi dostupnými prostředky, ale po nějaké době schválí reformy nebo podpoří zákon, který má pro drobné podnikatele fatální následky. Tím přispívá k všeobecné nejistotě a zvyšuje tak rizikovost podnikatelského prostředí.

Základem každého úspěšného začínajícího podnikatele by mělo být sestavení kvalitního podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr je nápad, idea nebo myšlenka podnikatele na realizaci budoucího podniku. První a nejdůležitější otázkou začínajícího podnikatele je: „*Kde a zda vůbec existuje nějaká příležitost*“ (Gerber, 2004, s. 69). Pokud je odpověď kladná, tak je třeba se podle Gerbera (2004) pustit do inovativního řešení problému, který trápí určitý segment budoucích zákazníků, a tím se odlišit od konkurence, pokud v daném odvětví existuje. Následně je zpracován model v podobě podniku, který si počíná tak, jak potřebuje zákazník k uspokojení jeho potřeb.

Znamená to tedy, že každý podnikatel ještě dříve než sepiše podnikatelský plán nebo založí nový podnik, musí mít jasnou a ucelenou představu o svém cílovém zákazníkovi. Bez této představy nemá podnikatel prakticky žádnou šanci na realizaci úspěšného podniku. Základním pilířem každého podniku, a to jak malého nebo velkého, jsou jeho zákazníci, na kterých celý podnik stojí. Pro podnik znamená každý jednotlivý zákazník příležitost k uskutečnění zisku a naopak pro zákazníka je podnik příležitostí k uspokojení stále se měnících potřeb. Pokud má tedy podnikatel ucelenou představu o svém podnikatelském záměru, je třeba se pustit do sestavení podnikatelského plánu, jenž je pro budoucího podnikatele neméně důležitý.

Problémem většiny začínajících podnikatelských subjektů je, že po určité době začínají upadat a končí krachem. Podnikatelům se tato skutečnost děje velmi často. Zajímavé ovšem je, že se to stává i lidem, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Společnost by typického člověka s vysokoškolským vzděláním charakterizovala jako někoho, kdo musí projevit jistou dávku houževnatosti, pracovitosti, inteligence a zodpovědnosti. Nepochybně jsou to výborné vlastnosti. Ovšem otázkou tedy je, jak je možné, že tito lidé vybaveni těmito vlastnostmi v podnikání neuspěli. Problém se nachází poněkud jinde. Každý začínající podnikatel potřebuje ke svému rozjezdu počáteční kapitál. Ten většinou získá tím, že pracuje v nějaké společnosti nebo institutu a pravděpodobně v oboru, který vystudoval, nebo kterému rozumí a baví ho. Gerber (2004) hovoří o „fatálním předpokladu“, který zní následovně: „*pokud rozumíte technické práci, rozumíte celému podniku, který se touto technickou prací zabývá*“ (Gerber, 2004, s. 22). Budoucí podnikatel si po určité době položí otázku: „Když svou práci, řemeslo zvládám lépe než můj zaměstnavatel nebo kolegové, proč si nevytvořím svůj vlastní podnik, který bych zajisté řídil efektivněji než ostatní. Proč bych měl

pracovat pro někoho jiného? Neměl bych pracovat sám na sebe?“ Nicméně tento předpoklad je milný. „*Technická stránka podniku a podnik, který se zabývá technickou prací, jsou dvě naprosto rozdílné věci*“ (Gerber, 2004, s. 23). Málokdo z účetních, informatiků, právníků nebo řidičů kamionů, kteří se rozhodli podnikat, si tuto skutečnost uvědomuje. Lidé začínají podnikat bez přípravy jakéhokoliv podnikatelského plánu, bez finančních a marketingových znalostí a zároveň s absencí znalosti zákonů dané země.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem bakalářské práce je vypracovat podnikatelský plán pro prodej dárkových košů. Tento podnikatelský plán by měl být teoretickým základem pro provoz začínajícího podniku jménem Inspirace a bude vycházet z reálných informací a zdrojů. Podnikatelský plán by měl detailně zhodnotit podnikatelský záměr a zjistit jeho slabiny, popřípadě silné stránky. Měl by také sloužit k vyvarování se běžným chybám, protože je vždy lepší dělat chyby na papíře, než ve skutečnosti. Podnikatelský plán může být dále vhodný jako nástroj k získání finančních zdrojů ze strany investičních bank nebo soukromých investorů (tzv. Business Angeles) pro případný budoucí růst podniku.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu zabývat především podnikatelským plánem a jeho strukturou a také prvky, které by měl podnikatelský plán obsahovat, a které jsou významově nejdůležitější. V praktické části se již budu věnovat konceptu podniku Inspirace. Budu vycházet z teoretické části a pokusím se implementovat dané poznatky. Zaměřím se na finanční a marketingovou stránku mého podniku a vše se budu snažit doložit číselnými údaji. Tato data získám pomocí různých finančních nástrojů, především SLEPT analýzy, SWOT analýzy, marketingového mixu a Porterova modelu konkurenčních sil. Pozornost budu také věnovat finančnímu plánu, zdroji k financování podniku a řízením kapitálových zdrojů.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska práce jsou základem pro sestavení praktické části. Podle těchto teoretických poznatků. Celá teoretická část se bude zabývat předpokladem či určitou prognózou jakým způsobem sestavit podnikatelský plán a jak zvolit odpovídající strategie pro řízení podniku.

2.1 Podnikatel

Veber, Srpová a kolektiv (2005, s. 16) definují podnikatele takto:

- „osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a jsou ochotny podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“

Podnikatel je tvůrčí, rozhodná, inteligentní a zodpovědná osoba, která vytrvale plánuje své cíle, kterých nakonec dosáhne. Podnikatel musí být pracovitý a zároveň být schopen nést každodenní rizika spojená s podnikáním. Také se vyznačuje schopností organizovat své podnikatelské aktivity. Každý podnikatel musí umět skloubit osobní, technické a manažerské vlastnosti.

Za osobní vlastnosti se považují následující:

- „inovativnost,
- rozhodnost,
- vnější zaměření,
- týmovost“ (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 9).

Za manažerské schopnosti se považuje především:

- „*marketing*,
- *finance*,
- *lidské zdroje*“ (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 9).

Technickou zručností se myslí:

- „*znalost výroby nebo služby*,
- *porozumění trhu/sektoru*“ (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 9).

2.2 Daňová soustava

Základní znalost daňové soustavy je pro podnikatele důležitá, jelikož bez této znalosti nedokáže podnikatel předem posoudit, zdali je jeho plánované podnikání nadále ziskové. Znalost daní je také důležitá z toho titulu, že se podnikatel vyhne různým nákladům v podobě sankcí a poplatků, například za pozdní odvedení daně.

Daně jsou platby, které plátce odvádí do veřejného rozpočtu, ale daní je ve skutečnosti zatížen poplatník, na kterého je daň uvalena. K základním charakteristikám daní patří:

- „*povinnost*,
- *nenávratnost*,
- *neekvivalentnost*“ (Meluzín, T., Meluzín, V., 2007, s. 62).

Povinnost znamená, že placení daní je nařízeno zákonem. Nenávratností se zase rozumí, že nelze požadovat vrácení daně nazpět. Neekvivalentnost pro poplatníka znamená, že nedostane adekvátní plnění za zaplacenou daň. Rozdělení daní a jejich druhy ukazuje následující tabulka (Meluzín, T., Meluzín, V., 2007).

Tabulka č. 1: Členění daní

Daně			
Přímé		Nepřímé	
Důchodové	Majetkové	Univerzální	Selektivní
Daň z příjmu (FO a PO)	Daň z nemovitosti	DPH	Spotřební daň
	Daň silniční		
	Daň dědická		
	Daň darovací		
	Daň z převodu nemovitostí		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle T. Meluzína, V. Meluzína, 2007, s. 62)

2.2.1 Důchodové daně

1) Daň z příjmu právnických osob (PO)

Za poplatníky daně z příjmu právnických osob se nepovažují fyzické osoby (FO). Poplatníci, kteří mají sídlo v České republice a provozují podnikatelskou činnost v ČR i v zahraničí, musí zdanit příjmy plynoucí jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Naopak, pokud bude mít podnik sídlo v zahraničí a provádí ekonomickou činnost v tuzemsku, zdání příjmy plynoucí pouze z tuzemska, tedy z ČR.

U daně z příjmu právnických osob (zákon č. 586/1992 Sb.) je dle T. Meluzína, V. Meluzína (2007) třeba se zaměřit na:

- zdaňovací období (kalendářní rok, hospodářský rok)
- předmět daně a jeho výjimky (§18)
- sazbu daně (§20) a položky odečitatelné od základu daně (§34).

2) Daň z příjmu fyzických osob (FO)

Poplatníky daně z příjmu fyzických osob jsou osoby, které mají bydliště na území České republiky. Pro účely tohoto zákona se tak rozumí osoba, která se na území České republiky zdržuje, a to alespoň 183 dní za kalendářní rok.

Předmětem daně z příjmu jsou:

- příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky (§6),
- příjmy z podnikání a z jiné samostatně výdělečné činnosti (§7),
- příjmy z kapitálového majetku (§8),
- příjmy z pronájmu (§9),
- ostatní příjmy (§10),

Pro úspěšný výpočet odvodu daně z příjmu fyzických osob, by se měl podnikatel zaměřit na následující paragrafy (T. Meluzína, V. Meluzína, 2007):

- §4 – osvobození od daně,
- §15 – nezdánitelné části základu daně,
- §34 – odpočitatelné položky,
- §35 – slevy na dani (především §35 ba),

2.2.2 Majetkové daně

- 1) **Daň z nemovitosti** – skládá se z daně z pozemků a ze staveb a celkově jí vymezuje zákon č.338/1992 Sb., o dani z nemovitosti ve znění pozdějších novel.
- 2) **Daň silniční** – zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční ve znění pozdějších novel.
- 3) **Daň dědická** – zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí ve znění pozdějších novel.
- 4) **Daň darovací** - zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí ve znění pozdějších novel.
- 5) **Daň z převodu nemovitostí** - zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí ve znění pozdějších novel.

2.2.3 Univerzální daně

- 1) **Daň z přidané hodnoty** - daň z přidané hodnoty vymezuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších novel.

2.2.4 Selektivní daně

Selektivní daň zavádí většina států za účelem regulace vybraných komodit. Mezi selektivní daně patří daň spotřební. Jednoduše řečeno, mezi komodity, na které je uvalena spotřební daň, patří alkoholické výrobky (líh, pivo, víno), tabákové výrobky (např. cigarety) a minerální oleje (především pohonné hmoty). Celé znění upravuje zákon o spotřební dani, jež je uvedeno níže.

- 1) **Daň spotřební** – zákon č.353/2003 Sb., o spotřebních daních ve znění pozdějších novel.

2.3 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme“ (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 21).

Podnikatelský plán je strukturovaný písemný dokument, který je sepsán samotným podnikatelem. Podnikateli slouží jako určitý podklad pro rozhodnutí, které bude v rámci své podnikatelské činnosti vykonávat. Sepsaný podnikatelský plán slouží podnikateli k ujasnění si skutečnosti, zda jeho podnikatelský záměr (jeho myšlenka, idea) má reálné předpoklady k uchycení se na trhu a není to pouze mylná představa, která je začínajícím podnikatelům vlastní. Sepisováním podnikatelského plánu autor uvidí, kde jsou možná rizika, kterým se má vyhnout, nebo na ně být připraven a učinit předběžná opatření k tomu, aby jeho podnik dále prosperoval. Naopak podnikatel si může uvědomit i nové příležitosti, kterých si nebyl vědom (Veber, Srpová a kol., 2005).

2.4 Přínosy podnikatelského plánu

- včasné odhalení hrozeb a rizik a otevření možností pro plánování a přípravu k minimalizaci škod,
- zjištění výše prvotní sumy peněz pro založení a rozvoj společnosti, a zjištění zdroje financování,
- představa o budoucích možnostech a rychlosti růstu daného podniku,
- zjištění teoretických nákladů a výnosů podniku, popřípadě jeho rizikovosti a výnosnosti,
- ujasnění si konceptu podniku, jeho smyslu a způsobu, jakým bude působit na zákazníky a zaměstnance,
- *získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí, která může napomoci při orientaci v legislativě, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavě atd. (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90),*
- *predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90).*

2.5 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán musí splňovat jisté požadavky a respektovat určité zásady. Dle Vebera, Srpové a kol. (2005) by měl obsahovat některé z následujících prvků. Od podnikatelského plánu se očekává, že bude:

- srozumitelný,
- uvážene stručný a přehledný,
- jednoduchý,
- logický,
- věrohodný,
- pravdivý a reálný,

- neměl by být příliš optimistický, ale také ne pesimistický,
- respektování rizika.

2.6 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu závisí vždy na účelu, pro který byl podnikatelský plán stvořen. Podnikatelský plán, jehož účelem je získat peníze od investora nebo od banky se bude lišit od podnikatelského plánu, který si podnikatel píše především pro sebe. Dokonce bychom mohli najít i rozdíly podnikatelského plánu určeného pro bankéře a investora. Zatímco bankéře bude zajímat, zda při poskytnuté investici bude podnik schopen splácet úvěr, jenž mu banka poskytla, naopak investora bude zajímat především to, jak bude podnik ziskový, jak bude růst a zda se investorovi vyplatí do projektu investovat, aniž by přišel o náklady příležitosti. Každopádně by měl být každý podnikatelský plán sepsán s důkladnou pečlivostí a jeho struktura by měla obsahovat následující elementární prvky.

2.6.1 Obsah

Obsah je důležitý zejména pro investora, ale i pro samotného podnikatele, aby se lépe orientoval v celém sepsaném dokumentu. Podnikatelský plán může obsahovat 40 i více stránek a jedna ze zásad (jenž jsou uvedeny výše) pro sepsání podnikatelského plánu říká, že by měl být přehledný. To umožňuje nezúčastněným osobám rychleji a snáze projít dokumentem a může to ovlivnit i samotné rozhodnutí investora pro poskytnutí půjčky. Obsah by neměl mít více jak tři úrovně nadpisu (Veber, Šrpová a kol., 2005).

2.6.2 Prezentace ve výtahu

Mělo by se jednat o několik myšlenek, ve kterých je podnikatel schopen popsat charakter podniku a jeho vymezení, tedy to, čím se bude podnik zabývat. Ačkoliv se to nezdá být důležité, opak je pravdou. Podnikatel by měl mít již ucelenou představu, kterou se bude řídit. Prezentace ve výtahu trvá přibližně jednu minutu (Veber, Šrpová a kol., 2005).

2.6.3 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn znamená určitý výtažek z celkového, již podrobně sepsaného podnikatelského plánu. Měl by být již více rozpracovaný, než je prezentace ve výtahu. Hlavním rozdílem mezi prezentací ve výtahu a exekutivním souhrnem je ta skutečnost, že zatímco exekutivní souhrn je písemný dokument v rozmezí jedné A4, prezentace ve výtahu je zpravidla ústní. Exekutivní souhrn je významný zejména pro investory. Podnikatel v něm popíše zaměření a popis firmy. Zaměří se na požadovanou částku a také nabídne investorovi podíl ve firmě. Tímto oddělí investory na ty, kteří o danou investici projeví zájem a naopak na ty, pro které tato investice není zajímavá. To, že není investice pro investory zajímavá, nemusí znamenat, že autorova myšlenka musí být nutně špatná. Investoři ji mohou brát jako nezajímavou i z různých osobních důvodů. Například neznají trh, na který se podnik snaží vstoupit, je pro ně investice svým obsahem nezajímavá nebo naopak vysoká, nelíbí se jim rentabilita nebo penetrace trhu. Následkem toho podnikatel i investor ušetří mnoho času a energie (Veber, Srpová a kol, 2005).

2.6.4 Všeobecný popis firmy

Veber, Srpová a kol. (2005) uvádějí, že by u popisu firmy mělo být zaznamenáno sídlo firmy, datum založení, zakladatelé a jejich rychlý popis, krátký popis produktu (detailní popis produktu bude v marketingovém mixu) a motivace k založení. Pokud má firma již historii, měly by být uvedeny změny za dobu dosavadního působení firmy, jako například výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změny právní formy nebo vstup strategického investora. Nezbytnou složkou této části by měly být i úspěchy, kterých podnik v rámci dosavadního působení dosáhl. Může to být získání patentu, různá ocenění nebo vítězství na prestižních soutěžích.

Po této části je třeba definovat strategii firmy, tj. dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. Formulace cílů by měly být krátké, vyjádřeny slovně i číselně (např. pomocí tabulky uvedené v příloze). Kromě cílů je třeba stručně objasnit způsob, jakým bude strategie dosažena, a zdroje, které budou k dispozici. Základní strategické cíle pro firmu jako celek se pak rozpracují do dílčích cílů jednotlivých podnikových úseků (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 21).

2.6.5 Klíčové osobnosti

Klíčové osobnosti jsou důležitým prvkem každé úspěšné společnosti, proto by se měly objevit i v podnikatelském plánu. U klíčových osobností by měl být popis zejména toho, proč jsou pro podnik důležité, jakou tam plní funkci a jaké jsou jejich schopnosti. Klíčové osobnosti by měly být popsány pozitivně a měly by být vyzdvihnuty jejich úspěchy, pokud nějakých dosáhly. V této části jsou již zařazeny do organizační struktury a jsou jim přiděleny odpovídající pravomoci.

2.6.6 Produkty

Tato část podnikatelského plánu je věnována produktu. Nejedná se však o detailní popis produktu, který bude podnik vyrábět, popřípadě služby, ale měl by se zabývat hodnotou produktu, který je poskytovaný cílovému zákazníkovi. Část věnovaná produktu je velice důležitá, protože přináší teoretické poznatky o produktu, které lze dále kvantifikovat. Má vypovídající hodnotu, která se týká budoucího obrátu podniku a pomůže nám do jisté míry určit, jaká je situace na trhu.

Většina podniků nenabízí pouze jediný produkt, ale celou řadu produktů. Důležité je vybrat produkt nebo jen vymezené množství produktů, které bude zajišťovat největší obrát a o těchto produktech sepsat všechny vlastnosti, kterými disponují. Podle Paretova principu 80/20 bude nejspíš tvořit 80% obrátu firmy pouhých 20% vyráběných produktů. Těchto 20% vyráběných produktů je pro podnik stěžejní, a proto by jim měla být věnována dostatečná pozornost. Samozřejmě o zbylých 80% produktů by se měl podnikatel alespoň zmínit.

Pokud bude podnikatel popisovat svůj produkt investorovi nebo bankéři, od něhož požaduje půjčku, měl by se vyhnout složitým technologickým aspektům, kterým nejspíš investor nebo bankéř nebude zcela rozumět. Paradoxně by tento typ prezentace mohl zkazit získání investice. Nicméně je důležité se zmínit o technických funkcích, kterými produkt disponuje, a vysvětlit jejich výhody oproti konkurenci a také vysvětlit hodnotu těchto funkcí, kterých konečný spotřebitel využije (Veber, Srpová a kol., 2005).

Popis produktu by neměl obsahovat pouze subjektivní pohled podnikatele, který nejspíš bude vidět svůj produkt mimořádně pozitivně, ale část popisu produktu by měla být také věnována tomu, jak produkt vnímá veřejnost, zejména potom cílový zákazník. Právě toto hledisko je pro celý podnik nejdůležitější, jelikož nezáleží na tom, zda se produkt

„líbí“ podnikateli, ale záleží na tom, jestli se produkt líbí zákazníkovi, zda po produktu existuje poptávka a jak je velká.

Produkt by měl být také srovnán a zhodnocen s ostatními konkurenčními produkty. Proti sobě by měly být postaveny cena a výkonové parametry vlastního produktu na jedné straně a na druhé straně cena a výkonové parametry cizího konkurenčního produktu. Jednou z nejlepších cest pro dosažení přehlednosti je sestavení tabulky. Bankéř, investor nebo cílový zákazník jasně uvidí výhody a nevýhody produktu, jenž podnik nebo konkurence nabízejí, a podle toho se může rozhodnout o případné koupi nebo nekoupi nabízeného produktu, popřípadě investici. Jakmile si podnikatel uvědomí situaci, která právě nevypovídá v jeho prospěch, může učinit včasné rozhodnutí, jenž ovlivní budoucí prosperitu podniku (Veber, Srpová a kol., 2005).

Podnikatel může zvolit alternativní přístupy, aby jeho produkt byl konkurenceschopnější. Například inovací, jinou segmentací nebo úplné vyřazení produktu z výroby. Nejlepšími způsoby jak získat informace o konkurenčních produktech je internet, anebo navštívení samotného konkurenta v pozici zákazníka. Nicméně pokud podnikatel neoperuje pouze na místním trhu, bude pro něj přinejmenším dosti komplikované a časově náročné zajistit informace fyzickou návštěvou u konkurence. Nabízí se zde možnost navštívit veletrhy či výstavy, kde se podnikatelé nebo jejich zástupci sami sejdou za účelem propagace svých vlastních produktů, nebo lze také získat informace z katalogů, prospektů nebo od přátel či jiných firem (Veber, Srpová a kol., 2005).

2.6.7 Okolí podniku

Ve skutečném světě na každou firmu nebo podnik působí různé tlaky vnějšího prostředí, které firma nemůže ovlivnit, ale je nutné se na ně přinejmenším připravit. Tyto tlaky se nazývají okolí podniku. Znalost jejich existence je pro každý podnik nesmírně důležitá, protože na základě jejich znalosti je úspěšný podnik schopen činit důležitá rozhodnutí, která budou mít zásadní dopad na budoucí existenci celého podniku. Pokud je podnikatel dobře seznámen s okolím svého podniku, může vidět příležitosti, které se mu naskýtají a patřičně jich využít. Využitím těchto příležitostí například inovativním řešením problému, který trápí určitou skupinu zákazníků, se podnik dostává do výhodnějšího postavení oproti konkurenci. Naopak pokud podnikatel

neuvidí hrozby nebo je bude ignorovat, bude muset nést rizika špatných rozhodnutí, které učiní z neznalosti. Tato rizika mohou nabýt někdy až fatálního charakteru a zapříčiní krach podniku. Okolí podniku není fixně určeno, proto by měla být ze strany podnikatele pravidelná snaha o analýzu budoucích vývojových trendů. Zde jsou činitele, které ovlivňují okolí podniku:

- ekonomičtí činitelé (např. budoucí vývoj ekonomiky, tempo růstu HDP, zaměstnanost, nezaměstnanost, průměrná mzda neboli úroveň příjmů, inflace, pohyb kupní síly, vývoj burzovních indexů),
- technologičtí činitelé (např. technologický rozvoj v zemi, schopnost zavedení nových technologií v dané zemi, přijetí nových technologií obyvatelstvem),
- političtí činitelé (např. budoucí vývoj hospodářské politiky státu, sazby daně, minimální mzdy, cenová regulace),
- přírodní činitelé (např. podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí),
- sociální činitelé (např. změny v životním stylu obyvatelstva, postoje a změny hodnot obyvatelstva, náboženství, historické a kulturní základy),
- legislativní činitelé (Veber, Srpová a kol., 2005).

Po analýze okolí podniku by si měl být již každý podnikatel vědom svých hlavních konkurentů, mezi nimiž se bude muset v budoucnu prosazovat na trhu. Je nutné prozkoumat jejich silné a slabé stránky (nejlépe pomocí SWOT analýzy, která bude vysvětlena v následujících kapitolách). Prvním krokem pro úspěšné zhodnocení konkurence je sepsání seznamu nejobávanějších konkurentů, kteří vyrábějí nebo prodávají stejné výrobky a také uvědomění si podniků, které prodávají odlišné výrobky v podobě substitutů. Druhým krokem je segmentace trhu. Podnikatel musí zjistit, v jakém segmentu se pohybuje. V každém segmentu je konkurence jiná, od konkurence slabé až po tvrdou konkurenci, na kterou musí být podnikatel připraven, a to jak mentálně tak finančně (Veber, Srpová a kol., 2005).

2.6.8 Prodej

Jak se říká, ani ty nejlepší výrobky se neprodají samy. Podnik by se měl zaměřit na analýzu problému prodeje, jelikož prodej představuje nepostradatelnou část podnikatelského plánu. V rámci prodeje je nezbytnou složkou marketingová strategie (reklama, veletrhy, výstavy, public relations v podobě pořádání charitativních akcí – pokud je podnik již dostatečně velký a může si to finančně dovolit), analýza trhu, analýza obratu a distribuce produktu.

2.6.9 Výroba

V podnikatelském plánu by neměl chybět výrobní plán. Ve výrobním plánu jsou uvedeny informace, ze kterých se čtenář dozví výrobní principy, do jaké míry je pro podnik výroba důležitá, jaké jsou náklady na pořízení výrobních strojů, nebo požadavky na kvalifikovanost zaměstnanců.

Podrobnost a rozsah popisu závisí do značné míry na tom, jaký význam pro firmu výroba či provozní činnosti mají. Zde je uveden návod, o čem by bylo dobré se zmínit:

- výrobní postupy,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacita,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 96).

Podnikatel musí zhodnotit, jestli je pro podnik výhodné vyrábět vlastní výrobky, nebo je lepší využít externích dodavatelů. V tomto případě je důležitá efektivita a poměr mezi náklady a výnosy. Pokud tedy bude investice do strojů, zařízení, prostorů a vyučení pracovníků nákladná a návratnost peněžních prostředků bude dlouhá, je lepší zvolit externí dodavatele a peníze vložit do lepších investičních instrumentů s výrazně vyšší rentabilitou (Veber, Srpová a kol., 2005).

2.6.10 Personalistika

Jednou z nejvýznamnějších složek každého malého a středního podniku jsou jeho zaměstnanci. Je však nutné si uvědomit, že zároveň i nejvíce nákladnou. V důsledku toho by si měl každý začínající podnik zodpovědně položit otázku, kolik zaměstnanců bude zaměstnávat a jak je peněžně ohodnotí. Mzdové náklady zaměstnanců nejsou jedinými náklady, které zatěžují podnik. Další náklady plynou také ze zaškolení pracovníků, za sociální a zdravotní pojištění, případně připojištění nebo také za následnou rekvalifikaci (Veber, Srpová a kol, 2005).

Podnik také musí dávat pozor, aby lidské zdroje byly plně a efektivně využity. Každý zaměstnanec po určité době upadá do stereotypu a jeho práce není efektivní. Je zodpovědností podnikatele rozpoznat tento problém a odpovídajícím způsobem ho vyřešit.

Pasáž personalistiky by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace). Je vhodné též zmínit situaci na trhu práce v daném regionu – jaká je nabídka pracovních sil, dojezdová vzdálenost, existence potenciálních velkých zaměstnavatelů, kteří mohou přetáhnout naše zaměstnance (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 96).

2.7 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje zpětnou vazbu podniku a to prostřednictvím účetních dokladů (výkaz zisku a ztrát, rozvaha a cashflow). Na základě interpretace ekonomické efektivnosti se podnikatel rozhodne, zda zrealizuje svůj podnikatelský záměr, či nikoliv. Pro začínající podnik je toto rozhodnutí velice obtížné, jelikož nemá výše zmíněné účetní výkazy. Bez těchto výkazů je téměř nemožné určit přesnou hodnotu ukazatelů z finanční analýzy, tudíž se podnik nedokáže poučit z chyb, pokud některé v průběhu roku udělal a také nemá představu o směru trendu do budoucna. Nicméně je do jisté míry možné zhodnotit konkurenci a odhadnout tak situaci na trhu, kam se chystá podnik vstoupit a dopředu se připravit.

Fotr a Souček (2005, s. 64) používají pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů následující kritéria.

- „**rentabilita kapitálu**, a to kapitálu vlastního, resp. celkového,
- **doba úhrady** či **doba návratnosti**,
- *kritéria založená na diskontování zahrnující čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.*“

2.7.1 Rentabilita kapitálu

Mezi základní ukazatele rentability dle Zineckera (2008) patří.

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity),
- rentabilita investovaného kapitálu (ROI – Return of Investment),
- rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return of Assets),
- rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales).

Ukazatelé rentability měří výdělečnou schopnost a míru zhodnocení podniku, a to prostřednictvím vynaložených prostředků v podobě aktiv, kapitálu nebo jiných peněžních jednotek.

Knápková a Pavelková (2010) uvádějí další ukazatele rentability.

- ROIC (Return on Investment Capital),
- ROCE (Return on Capital Employed),
- ROGIC (Return on Gross Invested Capital).

2.7.2 Doba úhrady

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy (Fotr a Souček, 2005, s. 65).

To znamená, že podnik nebo investoři sledují návratnost jejich investice, tedy za jak dlouho se jim vrátí investované peněžní prostředky, které do projektu (podnikatelského záměru) vložili. Tato metoda však není spolehlivá kvůli nedostatkům jako například nerespektování faktoru času, nicméně může sloužit jako doplňující údaj pro jednodušší rozhodovací proces podnikatele, popřípadě investora.

2.7.3 Kritéria založená na diskontování

Jak už bylo zmíněno výše, kritéria založená na diskontování zahrnují čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Čistá současná hodnota

Při čisté současné hodnotě hodnotíme peněžní prostředky v čase. K této problematice přistupujeme dynamickou metodou, ve které každá koruna získaná dnes má jinou (větší) hodnotu, než koruna získaná v budoucnu (Fotr a Souček, 2005).

Je všeobecně známo, že vlivem inflace peníze ztrácejí na hodnotě. To nutí investiční společnosti i obyčejné střadatele vkládat peníze do různých investičních instrumentů. Tím se vzdávají naprosto likvidních prostředků za účelem dosažení výnosu v podobě úroku a zároveň přerozdělují majetek, čímž dochází k růstu ekonomiky. Mírná inflace je tedy pro společnost prospěšná. Nicméně není to jenom inflace, která oslabuje kupní sílu peněz v čase. Dalším faktorem jsou náklady ušlé příležitosti nebo nejistota budoucích příjmů (Fotr a Souček, 2005).

Úspěšný podnik musí posuzovat peníze v čase. Pokud bude chtít například podnik posoudit výnosnost investice, musí převést budoucí zisk na současnou hodnotu. V tomto případě se jedná o diskontování. Pokud bude čistá současná hodnota investice za určité období menší než počáteční vklad, je lepší neinvestovat.

Index rentability

Index rentability vychází z čisté současné hodnoty. Vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů připadajících na jednotku investičních nákladů, které jsou přepočteny na současnou hodnotu. Index rentability je podíl budoucích příjmů a současné hodnoty investičních výdajů (Fotr a Souček, 2005).

Vnitřní výnosové procento

Vnitřnímu výnosovému procentu se také říká vnitřní míra výnosnosti. Je to výnosnost, které podnik nebo projekt dosahuje za stanovené období. Pokud budeme chtít výnosnost vyjádřit číselně, musíme používat ukazatel míry výnosu. Pokud ji potřebujeme v procentech, je označována jako výnosové procento (Rejnuš, 2011).

2.8 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí představuje nejbližší podnikatelské nebo nepodnikatelské subjekty, které mají přímý vliv na chod podniku. Při analýze mikroprostředí se využívají různé druhy analýz, jako jsou například.

- Porterova analýza,
- SWOT analýza,
- analýza marketingového mixu,
- analýza konkurence.

2.8.1 Porterova analýza

Porterův model konkurenčních sil je velice silný nástroj pro stanovení podnikové strategie. Pomáhá určit, jaká je rivalita na trhu. Tento model předpokládá, že se na trhu vyskytují základní síly v podobě substitutů, dodavatelů, zákazníků a konkurence. Zjištěním vlivu jednotlivých sil umožňuje podniku, aby se předem připravil na rizika. Základní činitele Porterovy analýzy jsou.

„Intenzita konkurence uvnitř odvětví

- velikost a růst odvětví,
- koncentrace v odvětví a rozmanitost konkurentů,
- diferenciací produktů, povědomí zákazníků o značce,
- náklady přechodu,
- bariéry výstupu.

Bariéry vstupu

- úspory plynoucí z rozsahu výroby,
- výrobová diferenciací,
- investiční náročnost,
- přístup k distribučním kanálům,
- absolutní výhody nízkých nákladů nezávislých na rozsahu výroby,
 - přístup k potřebným vstupům,
 - povědomí o značce,

- vládní politika,
- očekávaná odvetná opatření konkurentů.

Vyjednávací síla dodavatelů

- diferenciace vstupů,
- náklady přechodu u dodavatelů u podniku v daném odvětví,
- existence náhradních vstupů,
- koncentrace dodavatelů,
- důležitost dodávek pro dodavatele,
- dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci.

Vyjednávací síla odběratelů

- koncentrace zákazníků vs. koncentrace podniků,
- objem nákupu zákazníků u podniku v daném odvětví,
- hrozba zpětné integrace,
- existence substitučních produktů,
- citlivost na ceny.

Substituční produkty

- náklady přechodu,
- relativní výše cen – poměr cena/užitek,
- sklon (ochota) zákazníků přejít na nový produkt“ (Kaňovská, 2009, s. 23).

2.8.2 SWOT analýza

Pro každý podnikatelský subjekt je velice důležité, aby si uvědomil své silné a slabé stránky před tím, než vstoupí na trh. K tomuto účelu podnikateli poslouží takzvaná SWOT analýza. Prostřednictvím SWOT analýzy získá podnikatel přehled o různých faktorech, které mají buď příznivý, nebo nepříznivý dopad na daný podnik. Analýza je odvozena z anglického jazyka, kde každé jedno písmeno znamená právě jeden faktor.

- **S** – Strengths (silné stránky podniku),
- **W** – Weaknesses (slabé stránky podniku),
- **O** – Opportunities (příležitosti podniku),
- **T** – Threats (hrozby podniku).

SWOT analýza se používá při hodnotovém managementu, je součástí strategického řízení firmy a její výstupy by měl podnikatel brát v úvahu pro budoucí plánování strategie podniku. SWOT analýza se dělí na dvě vzájemně se prolínající prostředí, a to na vnitřní prostředí a na vnější prostředí (Korába, Peterka, Režňáková, 2007, s. 49).

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí se skládá ze silných a slabých stránek podniku (SW). SW jsou faktory, které podle situace snižují nebo zvyšují vnitřní hodnotu podniku. SW jsou také charakteristické v tom, že je můžeme sami ovlivňovat. Zde jsou možné zdroje silných a slabých stránek.

Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky podniku

<u>OBLAST PODNIKU</u>	<u>SILNÉ STRÁNKY</u>	<u>SLABÉ STRÁNKY</u>
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize, "tah na branku"	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhů a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
Finance	Solidní cash flow	Předlužení, nízká likvidita

(Zdroj: Korába, Peterka, Režňáková, 2007, s. 49)

Vnější prostředí

Hrozby a příležitosti jsou externí vlivy a podnik je nedokáže kontrolovat, lze se na ně pouze do určité míry připravit a flexibilně na ně reagovat. Pomocí vhodné analýzy konkurence nebo analýzy faktorů podnikového okolí (ekonomické, politické, technické, legislativní, kulturní a demografické). Zde jsou náměty na identifikaci příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 3: Příležitosti a hrozby podniku

<u>OBLAST</u>	<u>PŘÍLEŽITOSTI</u>	<u>HROZBY</u>
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní "hráči"	Silná, rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický vývoj	Nové tržní niky (výklenky)	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhu	Nová konkurence

(Zdroj: Korába, Peterka, Režňáková, 2007, s. 49)

2.8.3 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix můžeme rozdělit do dvou skupin podle zaměření, na produktový marketingový mix a na takzvaný „zákaznický“ marketingový mix. Produktový marketingový mix je souhrn nástrojů, používaných k přesvědčení budoucího zákazníka ke koupi produktu nebo služby. Těmito nástroji se rozumí produkt, cena, propagace a místo (distribuce). Základní produktový marketingový mix je také známý pod zkratkou 4P. Je to odvozeno z anglického jazyka, kde každé P znamená jeden marketingový nástroj (product, price, promotion, place). Produktový marketingový mix může být rozšířen o další 3P, které představují zaměstnance (people), politicko-spoločenské rozhodnutí (politics), veřejné mínění (public opinion) (Havlíček a Kašík, 2005).

Tabulka č. 4: Produktový marketingový mix 4P a jeho modifikace

4P McCartlly (1960)	
Product	Výrobek (zboží, služba)
Price	Cena
Place	Místo prodeje
Promotion	Propagace
6P Kotler (1995)	
Politics	Politicko-společenské rozhodnutí
Public opinion	Veřejné mínění
7P Kotler (1995)	
People	Personál (člověk)

(Zdroj: Havlíček a Kašík, 2005, s. 39)

„Marketingový mix je kombinace samotného produktu, ceny produktu, místa, kde je produkt k dispozici, a činnosti, které produkt představí spotřebitelům, použitých k dosažení žádoucí odezvy u sady předem definovaných spotřebitelů“ (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 19).

Marketingový mix 4P nemusí být za všech okolností přesný. Havlíček a Kašík (2005) uvádějí, že výše zmíněný marketingový mix podléhá kritice z toho důvodu, že je chápán a sestavován z pohledu producenta hodnot (vlastníka). Soustřeďuje se na provoz podniku a je zároveň zaměřen na produkt. V souvislosti s tím byl vytvořen zákaznický marketingový mix 4C, na který se díváme z pohledu zákazníka. 4C v tomto kontextu znamenají:

Tabulka č. 5: Zákaznický marketingový mix 4C

4C	
Customer	Zákazník - potřeby a přání
Cost	Cena - náklady pro zákazníka
Convenience	Vhodnost - pohodlná dostupnost
Communications	Komunikace

(Zdroj: Havlíček a Kašík, 2005, s. 40)

1 Produkt

Produktem může být cokoliv, co je nabízeno k prodeji. Za produkt je považovaný výrobek stejně jako služba, nicméně je zapotřebí, aby byly od sebe odlišeny. Konečný produkt může být kombinací jak výrobku, tak i služby. Se službami tkví hlavní problém v tom, že nemají fyzický charakter. Zákazník se jich nemůže dotknout nebo je určitým způsobem pocítit, proto jsou většinou služby spojeny s poskytovatelem služeb. Například kadeřník nebo masér je sám nositelem služby a nelze tak nositele a službu navzájem od sebe oddělit. Dalším problémem je, že služby nejdou zevšeobecnit. Každá služba není vždy poskytnuta na stejné úrovni jako předchozí, dokonce i když je poskytována od stejného nositele, jenž službu vykonává. Pro podnik, jehož hlavním předmětem podnikání je poskytování služeb, je velice obtížné uspokojit očekávání zákazníka.

Podle Solomona, Marshalla a Stuartové (2006) je produkt kombinací mnoha různých prvků, z nichž jsou všechny důležité pro prodej. Těmito prvky mohou například být design zboží, balení zboží, charakteristické služby spojené se zbožím jako je záruka, anebo garance, že výrobek nebo služba bude poskytnuta v řádném termínu. Samotný produkt se může skládat ze tří vrstev. První vrstva je základní produkt, následuje skutečný produkt a poslední vrstvou je rozšířený produkt.

Základní produkt je čistá demonstrace produktu jako takového, která nabízí všechny vlastnosti, které spotřebitel potřebuje. Příkladem samotného produktu není počítač, ale jsou to funkce, které plní a které zákazník vyžaduje.

Skutečný produkt je druhá úroveň produktu. Skutečný produkt poskytuje určité nadstavbové výhody k základnímu produktu. Skutečným produktem je nyní již počítač, který má fyzický tvar a má určité rysy, kterými dle Solomona, Marshalla a Stuartové (2006) mohou být.

- funkce,
- balení,
- značka,
- kvalita,
- vzhled.

Zákazníkům je nakonec nabízen rozšířený produkt, který může být doplněn vlastnostmi, které jsou uvedeny níže. Tyto doplňky u rozšířeného produktu slouží především k odlišení produktu od konkurence.

- „záruka,
- opravy a údržba,
- instalace,
- zákaznická podpora,
- dodávka,
- úvěr,
- návod k použití“ (Solomon, Marshall a Stuartová, 2006, s. 226).

Cena

Jedním z nejtěžších marketingových úkolů je stanovení správné ceny produktu vzhledem k okolnostem a plánovaným cílům podniku. Z pohledu zákazníka je cena produktu jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o nákupu produktu. Zákazník vědomě i nevědomě (zejména emocionálně) hodnotí stupeň benefitu, jenž mu produkt poskytuje a srovnává ho s cenou, tedy s výší výdajů, které bude muset obětovat. Proto je nesmírně důležité znát cílového zákazníka a porovnat míru potřeby prodáváného produktu s výší jeho příjmů a tolerance se těchto příjmů vzdát ve prospěch produktu.

Při stanovení ceny však musí být zohledněny i další faktory – náklady, slevy, dopravné a režijní přírázky. Výše nákladů může záviset i na poptávce po výrobku vzhledem k tomu, že nákupy materiálu ve velkém mohou vést k jejímu snížení (Hisrich, Peters, 1996, s. 127).

Správné stanovení ceny pomůže podniku dosáhnout požadovaných cílů. Pokud chce společnost dosáhnout monopolního postavení, bude se snažit snižovat cenu na minimum, aby vyřadila konkurenci. V tomto případě se jedná o dumpingovou cenu. Snižovat cenu bude také v případě, když bude chtít zvýšit obrát nebo odbyt produktů i v podobě slev. Naopak pokud bude chtít podnik zvýšit svůj zisk, bude z jeho strany snaha o vytvoření maximální přijatelné ceny (Hisrich, Peters, 1996).

Základní způsoby jak určit cenu jsou tyto.

- *„nákladově orientovaná tvorba cen,*
- *poptávkově orientovaná tvorba cen,*
- *konkurenčně orientovaná tvorba cen“* (IPODNIKATEL [online], 2011).

1. Nákladově orientovaná cena

Nákladově orientovaná cena je nejjednodušší metoda pro vytvoření ceny. Vychází z celkových nákladů na daný produkt (fixní náklady a variabilní náklady). K těmto celkovým nákladům je připočítaná marže, kterou si podnikatel na základě jeho rozhodnutí zvolí. Marže v této podobě představuje hrubý zisk (před zdaněním). Výhodou této metody je její jednoduchost a přehlednost. Podnik může do budoucna přesně kalkulovat množství výrobků, kterých se musí prodat, aby se dosáhlo požadovaného zisku. Nevýhodou ovšem je, že se příliš nezabývá tím, zdali je zákazník za produkt ochoten zaplatit požadovanou sumu peněžních prostředků.

2. Poptávkově orientovaná cena

Tato metoda je poněkud komplikovanější, jelikož vychází z dokonalé znalosti cílového zákazníka. Podnikatel musí znát přesnou hodnotu svého produktu, který prodává zákazníkovi, což je velice obtížné určit, už jen z toho důvodu, že přání a požadavky zákazníka se neustále mění a tím se mění i hodnota produktu.

3. Konkurenčně orientovaná cena

Tato metoda vychází ze znalosti konkurenčních cen. Podnikatel nashromáždí seznam konkurenčních cen stejného produktu a potom vytvoří průměr. Na základě průměru nastaví cenu tak, že ji postaví nad, pod nebo na stejnou úroveň jako vypočítaný průměr konkurenční ceny.

Distribuce

Distribuce představuje zákaznickou dostupnost produktu. Pro zákazníka dostupnost znamená, že produkt může snadno nakoupit, a to bez nebo s minimálními vynaloženými náklady. Úzce souvisí se zákaznickým marketingovým mixem 4C. Z hlediska

podnikatele představuje distribuce distribuční cesty, celkovou distribuční síť spojenou s dopravou a zásobováním (Kaňovská, 2009).

Propagace

Základem propagace produktu je vyvolat v budoucím zákazníkovi potřebu produkt koupit. Tento zájem však nestačí pouze vyvolat, ale je potřeba ho i udržet. Každý úspěšný podnikatel by neměl propagovat pouze svůj výrobek, nýbrž samotný podnik. Cílem podniku tedy je nejen oslovovat zákazníky, ale mít dobré vztahy i s okolím, jako například s akcionáři, bankéři, dodavateli, odběrateli, zaměstnanci nebo i se státem.

„Propagace je cílevědomá a koncepční činnost komunikační povahy, která zprostředkovává specifické podněty mezi subjektem této činnosti a cílovou skupinou s cílem změnit její postoje a chování“ (Kaňovská, 2009, s. 81).

V rámci propagace se také hovoří o komunikačním mixu, což jsou způsoby, jak komunikovat s veřejností. Mezi prvky komunikačního mixu patří:

- *„reklama,*
- *PR (Public Relations),*
- *podpora prodeje,*
- *přímý marketing,*
- *osobní prodej“* (Kaňovská, 2009, s. 81).

2.9 Analýza makroprostředí

Cílem analýzy makroprostředí je identifikovat a zhodnotit veškeré příležitosti a hrozby, které obklopují podnik. Tato analýza poskytuje širší pohled na celé ekonomické prostředí a snaží se odhadnout budoucí trendy, jako je například vývoj HDP v zemi, úroveň nezaměstnanosti nebo průměrné mzdy občanů. Zkoumá vývoj ceny peněz, situaci na trhu práce nebo platnou legislativu v daném státě. Při analýze makroprostředí se používá především SLEPT analýza.

2.9.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza někdy též označovaná jako PEST, STEP, PESTLE analýza slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů, tedy vnějšího prostředí. Jednotlivá písmena u výše zmíněných analýz mají původ v anglickém jazyce a označují jednotlivé faktory. Nicméně pro SLEPT analýzu se využívá i české terminologie (Kaňovská, 2009).

- **S** – sociální oblast
- **L** – legislativní oblast
- **E** – ekonomická oblast
- **P** – politická oblast
- **T** – technologická oblast

3 Analýza problému a současné situace

V této kapitole bude analyzován český trh a jeho současná situace. Tato část bude také zaměřena na oblast Královéhradeckého kraje. Bude zjištěno, kdo je cílový zákazník pro náš produkt, a jaké má tento zákazník požadavky a přání. V této části je zároveň rozebrána konkurenční, finanční a dodavatelská stránka firmy.

3.1 Situace na českém trhu

Žijeme ve společnosti, kde je přirozené obdarovávat jeden druhého. Každý rok slaví lidé několik svátků, jako jsou narozeniny, jmeniny, Vánoce, Velikonoce, nebo například Valentýn. Z tohoto důvodu existuje poměrně široký trh, kde jsou žádány dárkové produkty. Nicméně je důležité si uvědomit, že i konkurence je v tomto podnikání velká. Na tomto trhu nesoupeříme pouze s přímými konkurenty, jež vyrábějí stejné zboží jako my, ale i s velkými společnostmi, které vyrábějí produkty v podobě substitutů. V našem případě je to poněkud složité, jelikož substitut může představovat cokoliv, co lze považovat za dárek od - nového oblečení, až po nejnovější technologické výrobky v podobě iPodů, „chytrých“ telefonů, tabletů, notebooků atd. Současná situace také není příliš příznivá pro prodej dárkových košů, jelikož se nejen český, ale i světový trh stále ještě vzpamatovává z krize (2008). Špatnou zprávou je, že ani poslední prognózy nenaznačují žádné zlepšení.

Pomoci podnikatelům se nedostává ani od státu, jenž v letošním roce zvýšil sazby DPH o jedno procento a také daň z nemovitosti a chystají se stále další návrhy, jež budou podnikatelům ztěžovat situaci. Ke zlepšení situace nepřispívají ani média, která popisují katastrofální situaci v České republice, a tím doslova straší lidi a nevědomky je nutí šetřit peníze na horší časy. V důsledku toho lidé nenakupují zboží ze strachu z vývoje budoucí ekonomické situace a místo toho ukládají peníze především do bank a spořitelen. Banky investují peníze do akcií a dluhopisů, za které jsou jim následně vypláceny platby v podobě dividend a úroků. Akcie velkých společností rostou a to má za následek pomalé vymírání střední třídy a zvyšování intervalu mezi vyšší a nižší sociální třídou. Začínající podnikatel soupeří se stále silnější konkurencí v podobě velkých společností.

3.2 Charakteristika odvětví podniku

Pohybujeme se na spotřebitelském trhu. Naši primární cílovou skupinou jsou lidé, kteří kupují dárky pro určitou zvláštní příležitost či událost, ale existuje zároveň i velký počet zákazníků, kteří kupují drobné dárky pouze pro potěšení známého. Z historie víme, že dávání jakýchkoliv darů a dáreků je ve společenském životě naprosto přirozené. Dokonce to někdy může vypadat, že je to jakási povinnost, aby se udržely dobré mezilidské vztahy v rodině, firmě nebo kdekoli jinde.

Lidé se obdarovávají od nepaměti. Darování dáreků je ve vysoké míře zakořeněno v lidské společnosti a má tendenci přímo postupovat s vývojem lidské civilizace. Ze sociálního a psychologického hlediska lze říct, že dárky posilují a upevňují mezilidské vztahy, což je pro člověka, tvora společenského, velice důležité. I v nynějších divokých kmenech Jižní Ameriky se lidé obdarovávají, dávají dar (oběť) samotným bohům. Tento fakt potvrzuje předchozí větu. Dosud nevyspělé civilizace se snaží o dobré vztahy s bohy pomocí darů za účelem jejich přízně. Nyní víme, že darování dáreků je přirozená věc a nachází se tu velice široký prostor pro uplatnění.

3.3 Podnikatelský záměr

Pro náš budoucí růst je důležité, abychom naučili lidi kupovat dárky u nás a ne jinde, aby z obdarování měli větší psychologickou a morální hodnotu. Potom zde také existují dárky pro menší příležitosti. Podnik neprodává pouze dárkové koše, ale také jednotlivé produkty, které si zákazníci mohou koupit, jako jsou různé druhy těch nejvyšších čajů, vín, čokolády, kávy, koření, přírodní kosmetické produkty a zdravou výživu. Jsou tu dále možné tzv. dárky na objednávku. Zákazník přijde do prodejny a vybere si jednotlivé typy produktů, které bude chtít dárkově zabalit, poté složí zálohu v hodnotě poloviční ceny a dárkový koš (firemní, svatební) mu bude do 24 hodin zabalen. To stejné lze uplatnit i na webových stránkách, kde si opět zákazníci vyberou z nabízených produktů a dárkový koš jim je dovezen.

3.3.1 Analýza obecného okolí

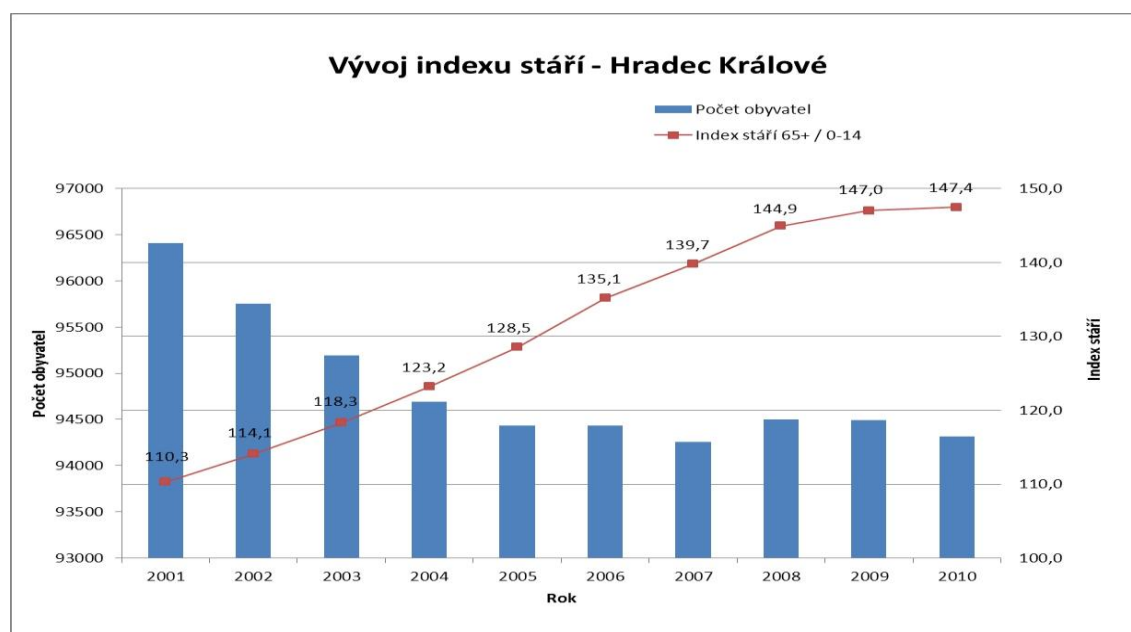
Tato analýza poskytuje širší pohled na ekonomické okolí. Snaží se odhadnout vývoje a trendy především z makroekonomického hlediska. Pro tento účel se používá

SLEPT analýza, která se snaží identifikovat externí faktory vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického prostředí. Za tímto účelem bude analyzováno město Hradec Králové, ve kterém má podnik INSPIRACE místo působení.

Sociální faktory

Hradec Králové je podle počtu obyvatel (93490) osmým největším městem České republiky. Zajímavé a pro podnik zároveň dobré je, že větší část obyvatelstva tvořily v roce 2012 ženy, protože jsou našimi cílovými zákazníky.

V polovině od roku 2001 začal počet obyvatel postupně klesat, což zapříčinila menší porodnost a také stěhování obyvatel do vesnic v okolí Hradce Králové. V poslední době se však tento pokles pozastavil, jak lze vidět v následujícím grafu. I za těchto podmínek zde existuje poměrně velká kupní síla. Prognóza do roku 2040 říká, že počet obyvatel bude postupně narůstat.



Obrázek č. 1: Vývoj počtu obyvatel v Hradci Králové a indexu stáří

Zdroj: HRADEC KRÁLOVÉ [online], 2012

Podle posledních průzkumů, kde se braly v úvahu všechny faktory od ekonomických až po kulturní, se Hradec Králové umístil na prvním místě jako město s nejlepší životní úrovní v České republice.

Nezaměstnanost za rok 2012 ve srovnání s minulými roky mírně stoupla, což lze přičíst stále přetrvávající krizi z roku 2008. Následující obrázek ukazuje míru

nezaměstnanosti v největších městech Královéhradeckého kraje v jednotlivých měsících, počet pracovních míst a počet neumístěných uchazečů za rok 2012.

Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem ke konci sledovaného měsíce

Pramen: MPSV ČR

Kraj, okresy	2011	2012											
	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Královéhradecký kraj	22 185	23 588	23 974	23 039	21 691	20 843	20 340	20 975	21 119	21 697	22 034	22 872	25 210
Hradec Králové	6 450	6 875	7 027	6 638	6 282	6 116	6 050	6 167	6 244	6 444	6 554	6 762	7 370
Jičín	3 179	3 372	3 386	3 244	2 933	2 779	2 693	2 811	2 749	2 778	2 865	3 012	3 374
Náchod	4 356	4 587	4 679	4 527	4 167	3 918	3 791	3 949	3 967	4 009	4 102	4 302	4 798
Rychnov nad Kn.	2 369	2 613	2 668	2 633	2 460	2 384	2 353	2 484	2 591	2 695	2 748	2 824	3 216
Trutnov	5 831	6 141	6 214	5 997	5 849	5 646	5 453	5 564	5 568	5 771	5 765	5 972	6 452

Míra registrované nezaměstnanosti ke konci sledovaného měsíce

Pramen: MPSV ČR

v %

Kraj, okresy	2011	2012											
	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Královéhradecký kraj	7,49	8,04	8,16	7,82	7,37	7,07	6,90	7,14	7,19	7,39	7,49	7,78	8,61
Hradec Králové	7,18	7,70	7,87	7,40	7,00	6,81	6,74	6,89	6,96	7,19	7,27	7,51	8,22
Jičín	7,60	8,16	8,20	7,84	7,14	6,75	6,55	6,92	6,76	6,85	7,06	7,44	8,36
Náchod	7,34	7,68	7,83	7,55	6,87	6,45	6,21	6,55	6,58	6,66	6,86	7,22	8,10
Rychnov nad Kn.	5,49	6,09	6,19	6,12	5,68	5,46	5,41	5,64	5,90	6,14	6,20	6,37	7,30
Trutnov	9,39	10,15	10,24	9,86	9,79	9,46	9,14	9,35	9,35	9,71	9,63	10,00	10,82

Volná pracovní místa ke konci sledovaného měsíce

Pramen: MPSV ČR

Kraj, okresy	2011	2012											
	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Královéhradecký kraj	1 624	1 792	1 734	1 745	1 906	2 030	1 910	1 843	1 722	1 694	1 486	1 363	1 121
Hradec Králové	702	869	770	618	657	599	525	454	418	550	367	295	203
Jičín	167	174	187	231	218	214	221	218	201	183	211	174	190
Náchod	230	250	251	270	271	391	392	412	395	326	295	294	255
Rychnov nad Kn.	90	117	106	172	190	228	193	148	146	91	117	119	89
Trutnov	435	382	420	454	570	598	579	611	562	544	496	481	384

Obrázek č. 2: Tabulky zaměstnanosti, nezaměstnanosti a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji v jednotlivých měsících za rok 2012

Zdroj: CZSO [online], 2012

V Hradci Králové také existuje střední odborná škola, kde studenti studují obor aranžerství. Výhodou je, že tato škola je schopna poskytnout potřebné vzdělání pro výrobu dárkových košů a umožňuje tak větší distribuci našich výrobků.

Legislativní faktory

Pro vznik budoucího úspěšného podniku je nejen zapotřebí bohatství občanů v daném okolí, ale také určitá kvalita prostředí, ve kterém se podnik nachází. O tuto kvalitu se stará legislativa dané země. Bez právních norem a vyhlášek by se podnikání stalo velice rizikové.

V České republice existují relativně spravedlivé soudy, které zajišťují vymahatelnost práva. Každý podnikatel by potom měl mít alespoň určitou představu o právech, kterými se musí řídit on i ostatní lidé, jež upravují následující zákony.

- občanský zákoník,
- obchodní zákoník,
- zákoník práce,
- zákon o účetnictví,
- zákon o daních z příjmu,
- zákon o DPH.

Ekonomické faktory

Důležitým ekonomickým faktorem je růst nebo pokles hrubého domácího produktu. Ten v letošním roce podle českého statistického úřadu klesl o 1,9%. Míra inflace je příznivá. Její výše je za letošní rok 2,7%. Hrubá mzda na jednoho obyvatele v České republice činí 27170 Kč. Daň z příjmu právnických osob činí 19% a daň z příjmu fyzických osob činí 15%. Od ledna 2013 se však změnila základní a snížená sazba DPH, která se v obou případech zvýšila o jeden procentní bod tedy ze 14% na 15% u snížené sazby a z 20% na 21% u základní sazby (CZSO [online], 2013).

Politické faktory

Nejvýznamnější politické faktory jsou stabilita vlády, vládnoucí strana a její politické ambice a zaměření. V současné době není pro malé a střední podniky politická situace příliš příznivá. Každá politická strana hájí zájmy jiné společenské třídy. V případě, že je pravicově zaměřená, hájí především zájmy větších společností, a naopak pokud je levicově zaměřená, dává přednost zájmům sociálně slabších občanů. MSP se nacházejí někde uprostřed, tudíž jejich zájmy nejsou plně vyslyšeny.

Česká republika je členem Evropské unie a ta se snaží o podporu a rozvoj podnikání prostřednictvím dotací, což je pro Českou republiku velkým přínosem.

Technologické faktory

Česká republika podporuje školství na všech úrovních. V současné době se neplatí školné. To je velkou výhodou pro studenty, kteří se chtějí zabývat technologickými obory. Technické školy v ČR patří k těm nejlepším, a proto i vývoj a zavádění technologických výrobků je v této zemi přirozenou záležitostí. Technologie je pro podnikání stále více zapotřebí. V dnešní době jsou informace jedním z nejdůležitějších

aktiv. Právě nové technologie umožňují k těmto informacím přístup. Bez důležitých informací se stává podnik velice nekonkurenceschopným.

3.4 Porterova analýza

Porterova analýza charakterizuje konkurenceschopnost podniku za pomoci analýzy pěti základních sil, jimiž jsou:

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- riziko vstupu nové konkurence,
- substituční riziko,
- rivalita firem působících na stejném trhu.

3.4.1 Vyjednávací síla odběratelů

Objem nákupů na spotřebitelském trhu, ve kterém se podnik INSPIRACE bude nacházet, je velice široký. Z toho důvodu, že budeme prodávat nejen dárkové koše, ale i dárkově zabalené předměty například v celofánu, ale i zboží, které není dárkově zabaleno. Zákazníci budou moci přijít do obchodu nejen za účelem koupě zboží dárkového charakteru, ale i pro účel vlastního použití. Segmentace našeho trhu se tímto způsobem rozšiřuje a láká početnější skupinu odběratelů. Zákazníci budou mít možnost u nás koupit zboží, které se běžně v obchodech nevyskytuje. Právě ona originalita zboží podporuje prodej dárkových košů či dárkově balených produktů, jelikož budoucí obdarovaní mají z dárku větší potěšení, než kdyby dostali něco všedního. Zákazník bude mít z našeho zakoupeného dárku větší užitek. Spokojenost je tedy na obou stranách.

V Hradci Králové i v celé České republice je velice málo podniků, které se zaměřují na stejný sortiment zboží jako my. Tudíž naše vyjednávací síla je poměrně velká, pokud si bude chtít zákazník koupit právě tento druh zboží. Na druhé straně zde existuje mnohem více substitutů než v jiném odvětví. Pokud například zákazník nebude spokojený s výběrem nebo službami, může zajít do nejbližšího květinářství, hodinářství, vinárny, obchodů zaměřených na kosmetiku, obchodů s oblečením, nebo do podniků, jež se věnují péči o tělo například v podobě masáží a kadeřnictví, což v dnešní době umožňuje existence voucherů.

Je známo, že lidé v České republice jsou velice citliví na ceny. V našem obchodu budou mít velmi široký výběr zboží v různých cenových relacích. Budou mít možnost si tedy vybrat dárek v té cenové kategorii, která jim vyhovuje.

3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Naší výhodou je, že budeme prodávat zboží od menších dodavatelů, stejné ale většinou vyšší kvality, které se ve velkých obchodních řetězcích nenachází. Nevýhodou ovšem je, že nakoupené zboží je o něco dražší, jelikož drobní dodavatelé nedokáží snížit náklady z rozsahu. Z tohoto důvodu nedostanou příležitost obchodovat s velkými řetězci kvůli malé produkci a vyšším cenám. Jsou tedy závislé na malých a středních podnicích. Dnešní situace na trhu paradoxně v tomto případě nahrává menším podnikům. Jak už bylo řečeno v úvodu, MSP v této době neprosperují, v horším případě krachují z toho důvodu, že lidé nekupují jejich zboží. Zatímco se počet MSP snižuje, distributorů zůstává stejně. Soupeří tedy mezi sebou a vyjednávací síla dodavatelů se snižuje. Důležitost odběru pro dodavatele je vysoká a snaží se o snížení cen a zkvalitnění zboží.

3.4.3 Riziko vstupu nové konkurence

Pravděpodobně největší riziko vstupu do daného odvětví je existence velké konkurence v podobě substitutů a také síla obchodních řetězců, které ovládají převážnou část trhu. Pro náš podnik bude nejtěžší překážkou to, aby dokázal vybudovat v průběhu jeho působení stálou základnu zákazníků. Tito stálí zákazníci poměrně pravidelně a často navštěvují své oblíbené obchody a budou jistě spokojeni, jelikož u nás budeme nabízet stále nové druhy zboží nebo rozšiřovat jeho nabídku. Abychom toho byli schopni, museli jsme získat velice velké množství nových a cenných kontaktů na dodavatele, které nabízejí stále nové, pěkné a kvalitní produkty. Právě z tohoto důvodu bude INSPIRACE konkurenceschopná v měnících se potřebách zákazníků.

Další bariérou vstupu pro jiné podnikatele v tomto oboru je určitě naše umění vlastně balit dárkové koše, které přichází až s několikaletou praxí. Jedná se o ruční práci, kterou vykonává zručný profesionál. Důležitá je také naše výrobková diferenciací, protože převážná většina zboží bude balena různými styly. Zboží

je zároveň každým rokem obměňováno společně s odlišným balením. Zákazník tak vždy na našich pultech najde něco jiného, co by se mu mohlo líbit.

Další bariérou pro drobného podnikatele může být investiční náročnost. Naše výhoda spočívá ve velkém výběru dárkových košů a zboží. Důležitá je také znalost prodávaného produktu – například různé druhy čajů, vín. Zákazník si rád nechá poradit, aby si mohl co nejlépe vybrat. Pro nerozhodné zákazníky budou v prodeji také dárkové poukazy, za které si obdarovaný vybere zboží sám.

3.4.4 Substituční riziko

Substituční riziko je tu poměrně vysoké. Jak už bylo zmíněno výše, substitutem může být cokoliv, co bude představovat dárek a to v různých podobách jako květiny, oblečení nebo technika. Na druhou stranu naší výhodou jsou relativně nízké ceny s porovnáním se substituty. Zatímco nový notebook může stát několik tisíc korun, v našem podniku lze zakoupit středně velký dárkový koš okolo 450 Kč, ale i milou pozornost za 60 Kč.

Dárkové koše budou určeny pro uživatele středního a pokročilejšího věku a to jak v příbuzenském vztahu (rodiče a prarodiče), tak v nepříbuzenském vztahu (kamarádky, zaměstnankyně, firemní partneři). Za druhý typ obdarovaných budou pravděpodobně zákazníci ochotni utratit menší sumu peněz. Dárky v podobě oblečení a technologie si dávají z větší části nejbližší členové rodiny.

3.4.5 Rivalita firem působících na stejném trhu

Rivalita firem působících na stejném trhu je velká, nicméně i spotřebitelský trh je velice rozsáhlý. Na druhou stranu koncentrace v daném odvětví je poměrně nízká, avšak malé procento firem se specializuje na prodej dárkových košů.

Většina podniků, jež nabízí stejný produkt, se územně specializuje na vybraný region. Skutečně jen několik podniků se snaží obsáhnout celou Českou republiku. Nevytvářejí však síť kamenných obchodů ve větších městech, ale především internetovou propagaci, reklamu v rádiu. To znamená, že všeobecné povědomí o konkurenčních značkách je velice malé.

4 Vlastní návrhy řešení

4.1 Cíle podniku

Pro rozvoj budoucího podniku je velice důležité ujasnění si svých cílů. Pro podnik není nejdůležitějším cílem zisk, jak si mnoho začínajících podnikatelů myslí, ale je to růst hodnoty podniku. Cíle podniku se rozdělují na určité časové intervaly a to v podobě krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

4.1.1 Krátkodobé cíle

- rozšířit povědomí o naší prodejně po okolí Hradce Králové,
- získat nové zákazníky a staré si udržet,
- dobré vztahy s veřejností,
- postupně zvyšovat objem prodeje,
- zdokonalování znalosti o potřebách a přáních zákazníků,
- vyhledávání nových dodavatelů,
- diferenciaci zboží,
- inovace zboží,
- vytvoření firemního loga a motto,
- vyhledat podnikatelské příležitosti v období svátků, především Vánoc.

4.1.2 Střednědobé cíle

- do 3-4 let expandovat postupně do Pardubic, Prahy a Brna,
- založit s.r.o. a vytvořit ochrannou známku na logo INSPIRACE,
- propagace a distribuce pomocí internetových stránek,
- získání povědomí o podniku v Královéhradeckém kraji a částečně v Pardubickém,
- vyhledávání nových investičních příležitostí.

4.1.3 Dlouhodobé cíle

- zaujmout alespoň 2,5 % místo na trhu, ovšem pouze v oblasti prodeje dárkových košů a dárkově balených předmětů,
- existence kamenných prodejen ve větších městech České republiky,
- zvětšení počtu distribučních kanálů,
- plynulost a stálost internetového prodeje,
- marketingová propagace v rádiu, na billboardech,
- expanze na slovenský trh.

4.2 Cílový zákazník

Znalost cílového zákazníka je klíčová pro prosperitu podniku. Podnik potřebuje vědět, kdo a proč si náš produkt kupuje a jakou finanční částku je ochoten zaplatit.

Definice cílového zákazníka:

- žena, ve věkovém rozmezí 30-65 let,
- disponuje početnější rodinou,
- střední třída,
- požadavky zákazníka jsou kladeny zejména na vzhled produktu a na kvalitu,
- rozhoduje se spíše emocionálně než hodnotově,
- opakující se frekvence nákupů,
- má sama nebo někdo z rodiny zdravotní problémy,
- nakupuje jednotlivé dárkově nezabalené produkty pro vlastní využití nebo dárkově balené produkty,
- konečným spotřebitelem jsou věkově starší příbuzní, nebo známí v příbuzenském vztahu,
- nejčastější cenová relace dárkově balených produktů je 300 Kč,
- nejčastěji kupovaný typ produktu je aromaterapie, čokoláda, čaje, alkohol.

Určitou část zákazníků budou tvořit také muži. Předpokládáme, že jejich konečným spotřebitelem bude hlavně žena. Další skupinou kupujících budou firmy, které nakupují drobné dárky pro své zaměstnance hlavně v období Vánoc.

4.3 SWOT analýza

Tabulka č. 6: SWOT ANALÝZA

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	jedinečnost produktu	začínající podnik
	velké portfolio produktů	malé povědomí o značce
	lokace podniku	financování reklamy
	místo na parkování	nevybudovaná síť zákazníků
	vlastní zdroje financování	malé zkušenosti s podnikáním
	know-how	
	dostupnost "levného" personálu	
	vybavenost prodejny	
	inovace produktu	
	vlastní prodejna	
	vytvořená síť dodavatelů	
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	absence dominantních hráčů	nízká kupní síla obyvatelstva
	vzrůstající internetový obchod	finanční krize
	široký trh	existence substitutů
	spolupráce s novými dodavateli	časté legislativní změny
	zvyšování základny zákazníků	
	růst značky	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Návrh podnikatelského plánu

4.4.1 Všeobecný popis firmy

Po důkladné úvaze jsem se rozhodl společně s obchodní partnerkou začít podnikat. Vytvoříme sdružení fyzických osob, kde ona bude odpovědnou osobou a bude na ní vedeno účetnictví. Brali jsme v potaz především výhody, které tento způsob podnikatelské činnosti přináší, ale zároveň jsme si vědomi i nevýhod. Po určité době a při splnění našich střednědobých cílů plánujeme založit společnost s ručením omezeným.

Název INSPIRACE jsme vybrali z toho důvodu, že by měl v našich budoucích zákaznících evokovat kladné emoce. Naše inspirace budoucí firma se bude zaměřovat

na prodávání dárkových košů a dárkových balíčků všeho druhu, což je emotivní záležitost. Záměrem je, aby se zákazníci cítili dobře v přátelském prostředí. Zároveň chceme, aby si nevědomě asociovali skutečnost, že v našem podniku naleznou vždy vhodný dárek, který se bude líbit obdarovanému. Slovo inspirace není ryze české slovo, ale má mezinárodní charakter. To může být výhodou, pokud se budoucí společnost rozhodne expandovat do zahraničí. Zároveň je dobře zapamatovatelné.

Naším hlavním cílem je zaměřit se na prodej kvalitních a vybraných surovin, zejména kávy, čokolády, alkoholických nápojů aromaterapie, přírodních produktů, keramiky, svíček a dárkové kosmetiky. Důvodem realizace tohoto projektu je podle nás skutečnost, že se na současném trhu nachází málo společností, které se zaměřují na prodej dárků, v takovém rozsahu druhů. Většinou se jedná o květinářství, zlatnictví, hodinářství, které nabízí pouze jeden typ produktu a tyto společnosti za posledních desítky let neprošly významnější inovací. Lidem nakupování dárků v těchto obchodech zevšednělo, a proto se velká část z nich naučila chodit do obchodních řetězců, kde mají větší výběr. Tam mohou většinou koupit produkty, které prošly řadou reklamních kampaní a jsou všem známé, tudíž jako dárky neoriginální.

Zjistili jsme, že člověk, který chce někoho obdarovat, chce mít zároveň pocit, že koupil něco výjimečného a jedinečného, za rozumnou cenu. Náš obchod bude poskytovat zároveň rady a doporučení, jaké jsou vhodné pro konečného spotřebitele a k jaké příležitosti. Jedná se vždy o individuální přístup ke každému zákazníkovi, který tolik chybí u velkých obchodních gigantů. V dnešní uspěchané době je pro mnoho lidí problém vybrat vhodný a pěkně zabalený dárek za adekvátní cenu.

4.4.2 Základní údaje o podniku

Jméno podniku: Inspirace

Sídlo: Horova 475, Hradec Králové 500 09

IČ: 60741139

Tel.: +420 605 504 228

Email: info@inspiracedarky.cz

Web: www.inspiracedarky.cz

Společníci firmy:

Mgr. Hana Linková

Radovan Link

Externí pracovníci:

Ing. Irena Žitná – účetní

4.4.3 Technický popis projektu

Lokalita našeho podnikání se nachází v Hradci Králové v centru města. Naše prodejna prošla úplnou rekonstrukcí a je vybavená policovým nábytkem a prosklenými pulty. Její výhodou jsou prostorné výlohy. Plocha naší prodejny činí 297 m². Produkty, které budeme vyrábět, jsou jedinečné v tom, že jsou ručně balené. Některý z nich jsou barevně sladěny v jednom tónu. To je odlišuje od konkurence. O marketing, management, celkově o vedení obchodu se budu starat zejména já. Je potřeba znát strukturu všech balíků (tzn. druhů vín, sýrů, uzenin, kávy, čokolády atd.), a k jakým příležitostem jsou vhodné.

S růstem podniku v rozmezí několika let bude potřeba zaměstnat více pracovníků. Zaměstnance máme v plánu vybírat i z řad úspěšných studentů z aranžerské školy, která je v Hradci Králové. Budeme potřebovat prodavačky a zručné baličky dárkového zboží. V této fázi budou již mít přesně definovanou pracovní činnost a podle toho se budou striktně řídit.

Chystáme se také podporovat naše zaměstnance určitou formou bonusů, aby měli motivaci lépe a efektivněji pracovat. Například uspořádání soutěže o nejlepší balík nebo dárkový koš. Výsledný produkt musí splňovat několik požadavků na materiál, čas a cenu. Vítězka nebo vítěz soutěže dostane finanční odměnu - například procentní podíl

na zisku z prodeje tohoto dárkového koše nebo balení. Náš podnik tak dosáhne vyššího zisku a bude motivovat své zaměstnance k lepším výkonům.

Náš koncept bude zaměřený na to, aby prodejna systematicky fungovala bez našich zásahů. Každý zaměstnanec bude mít přesně definovanou svou pracovní náplň.

4.4.4 Produkt

INSPIRACE se zaměřuje na následující kategorie produktů.

- dárkové koše a balíčky,
- čokoládové výrobky,
- čaje,
- svíčky,
- bylinné produkty,
- aromaterapie,
- keramika Bižuterie,
- bytové doplňky.

Dárkové koše a balíčky

Dárkové koše a balíčky jsou baleny ručně, s velkou precizností a profesionalitou. Každý zabalený produkt v podniku INSPIRACE je originální. Při balení dárků se používá především celofán. Je to z toho důvodu, aby obsah balíčku byl na první pohled vidět. Důležité je konečné dozdobení stuhou, perličkami, ozdobnou čokoládou, zrnky kávy a podobně. Dárkové koše i balíčky jsou baleny z produktů, které se jednotlivě prodávají v prodejně. Zákazník, který má speciální požadavek na charakter a obsah balíku nebo dárkového koše, si může vybrat jednotlivé zboží podle jeho přání a balík nebo dárkový koš mu bude zabalen. Toto balení se realizuje na počkání nebo následující den po zaplacení zálohy. Je to výhoda oproti konkurenci, jelikož ta tyto služby většinou neposkytuje. Stejně jako balíky i dárkové koše mají svůj typický charakter a liší se ve vzhledu. Zákazníci si mohou vybrat z různých druhů košů od kulatých, oválných až po hranaté. Samozřejmě se také liší velikostí a barvou materiálu, ze kterého jsou vyrobeny. To se následně promítá do celkové ceny dárkového koše.

Před Vánocemi se naše dárky zdobí hvězdičkami, zvonečky, sušenými pomeranči a podobně. Dárkové koše jsou tematicky rozděleny do několika kategorií.

- pro muže,
- pro ženy,
- kosmetické,
- čokoládové,
- čajové,
- kávové,
- pro zdraví,
- alkoholické,
- vánoční,
- velikonoční.

Zde je ukázka jednoho produktu.



Obrázek č. 3: Alkoholický typ balíků

Zdroj: INSPIRACEDARKY [online], 2012

Čokoládové výrobky

„Čokoládové produkty jsou jedinečné a originální v tom, že nejsou v supermarketech. Nabízíme široký výběr čokolády z celého světa. V naší nabídce je italská, švýcarská nebo belgická čokoláda, která je velice kvalitní a chutná“ (INSPIRACEDARKY [online], 2013).

Aromaterapie

„Jedná se o působení vůní na energetický systém člověka. Zatímco bylinky jsou vhodné především k léčbě fyzických příznaků, éterické oleje mají sílu velmi intenzivně čistit a léčit auru. Jakmile se éterické oleje dostanou pod pokožku, pohybují se v mezibuněčné tekutině, odkud vstupují do krve a jsou přenášeny do vnitřních orgánů a do lymfatického a imunitního systému. Éterické oleje také vdechujeme. Jejich páry se dostanou do plic a vstoupí do fyzického těla, kromě toho mají velký vliv na naši psychiku. Hlavním cílem aromaterapie je posílit imunitní systém a odstranit nepříznivé účinky stresu. Éterické oleje od firmy Hanna Maria jsou vyrobeny z čistých silic nejvyšší kvality. Jsou vysoce koncentrované. Levnější umělé náhražky od jiných výrobců nemohou nikdy nahradit účinky těchto olejů“ (INSPIRACEDARKY [online], 2013).

Bylinné produkty

„Bylinné produkty, které u nás můžete zakoupit, patří mezi špičku ve své kategorii. Zlepšují kvalitu života a upevňují naše zdraví. Unikátní receptury vycházejí z vědeckých poznatků. Jedná se o certifikované produkty mimořádné kvality. Kanadské Ministerstvo zdravotnictví je zařadilo do kategorie přírodních léčivých produktů“ (INSPIRACEDARKY [online], 2013).

4.4.5 Prodej

Prodej našich produktů je tradiční a probíhá formou kamenných obchodů. Naši snahou je mít velký výběr dárkových košů. Jelikož naše tržby závisí na prodaném množství produktů, je naše prodejna umístěna téměř ve středu města. V intervalu několika let budeme otvírat prodejny ve větších městech v ČR.

V rámci prodeje a zároveň propagace se chystáme jezdit na veletrhy a výstavy v okolí Hradce Králové. Podniku to přináší několik výhod. Rozšiřuje se povědomí o podniku a také přibývá naše základna stálých zákazníků. Prostřednictvím veletrhů

a výstav získává INSPIRACE cenné kontakty na nové dodavatele. Do budoucna se chystá prodej také pomocí internetového obchodu. To bude mít vliv na charakter balíků a dárkových košů. Také zde budou řešeny náklady spojené s dovozem a celkově celý provozní systém. Snahou je vytvořit optimální systém řízení zakázek.

Postupným narůstáním obrátu a zisku podniku budou volné peněžní prostředky vkládány do marketingové strategie. V současné chvíli Inspirace pracuje na zviditelnění podniku tvorbou webových stránek, které budou později sloužit jako e-shop. Webové stránky budou také spojeny se sociálními sítěmi především s Facebookem. Na Vánoce otevíráme stánky ve obchodních řetězcích typu Tesco, Makro, Interspar a budeme jezdit na adventní trhy v okolí Královehradeckého kraje. Naše stánky budou propagovat náš podnik. Na každém jednotlivém balíku je logo podniku. Je pravděpodobné, že dárkový koš nebo balík „projde rukami“ minimálně dvou lidí, a to kupujícího a obdarovaného. Síla propagace je tedy dvojnásobná. O vánočních svátcích, ale i během roku tiskne Inspirace letáky, aby se dostala do povědomí nových klientů.

Zde je ukázka jednoho z letáků.



Obrázek č. 4: Leták

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile bude zahájeno online obchodování, uvažujeme v rámci propagace reklamu v rádiu a na billboardech, jejichž intenzita bude přímo závislá na zisku.

4.4.6 Výroba

Jelikož dárkové koše a balíky jsou baleny ručně, není možné do výrobního procesu zapojit stroje. Celá výroba je závislá na zaměstnancích. Jak bude výroba velká, závisí zejména na velikosti zakázek.

V současné době stačíme vyrábět dárkové koše. Máme zjištěno, že jeden dárkový koš vyrobíme podle předlohy za osm minut. Dárkové koše jsou vyráběny ze zboží od čtyřiceti různých dodavatelů. Zboží je dodáváno přímo do kde je zároveň sklad.

Nejobtížnější je vymyslet vzhled a obsah dárkového koše nebo balíku. Pokud již existuje předloha, je potom jednoduché ji napodobit a zvýšit tempo výroby.

Vzhledem k malému odbytu v této fázi vývoje podniku probíhá výroba přímo na prodejně. Výrobky jsou dány do skladního prostoru, což je místnost velká 15m², která je vybavena regály.

4.4.7 Logo

Logo je jedním z nejdůležitějších aspektů firmy. Je srdcem a zároveň bohatstvím podniku, jehož prostřednictvím dokáže podnik komunikovat se zákazníky. Logo přináší očekávání o výrobku, podporuje jistotu a snižuje obavy ohledně kvality produktu.

Je známo, že lidé dávají přednost logům, které nemají ostré tvary v podobě čtverců, obdélníků či kosočtverců. Pro mozek jsou snazší a lépe zapamatovatelné zaoblené pravidelné tvary. S tímto ohledem jsme volili i vzhled našeho loga. Dalším důležitým znakem je barva loga. Lidé mají s barvami spojené emocionální citění. Je všeobecně známo, že lidé popisují určité barvy jako teplé a jiné jako studené. Stejným způsobem reagují na jednotlivé barvy podle frekvence a jasů.

Našimi cílovými zákazníky jsou především ženy, které na barvy reagují mnohem citlivěji než mužská část populace. Z výše uvedených důvodů se snažíme co nejpečlivěji vybírat barvy jak u loga, tak i u dárkových košů.

Dalším bodem úspěšného loga je jeho písmo. S ohledem na koncept našeho podniku jsme zvolili ozdobné, ale zároveň čitelné písmo, které je snadno zapamatovatelné a dobře působí na celkový vzhled loga.

Logo Inspirace je umístěno na každém jednotlivém balíku nebo dárkovém koši. Logo máme vytvořeno v několika barevných variantách, aby ladilo s barvami produktů. Písmo a vzhled loga se nemění, mění se pouze barva. Základní typ loga je umístěn

na prodejně, na internetových stánkách a figuruje jako reklama na autě. Zde je logo Inspirace.



Obrázek č. 5: Logo Inspirace

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.8 Cena produktu

Cenová politika vychází z průzkumu trhu, a především analýzy konkurence, provedené v předchozích kapitolách. Cenu produktů máme orientovanou na náklady. Je také důležité, jak dárkový koš vypadá a jak je velký. To znamená, že cenu určujeme také podle hodnoty dárkového koše.

Všeobecně však určujeme cenu následujícím způsobem. Nejdříve se spočítají celkové náklady za pořízení zboží. Tedy variabilní náklady v podobě celkového zboží a poté fixní náklady. K celkovým nákladům jsou přičteny následující marže.

- 100% marže při celkových nákladech do 100 Kč,
- 130% marže při celkových nákladech od 100 Kč do 200 Kč,
- 175% marže při celkových nákladech od 200 Kč do 500 Kč,
- 200% marže při celkových nákladech nad 500 Kč,

Do nákladů je také zahrnutý výsledný vzhled dárkového koše, jinak řečeno práce zaměstnance. Dražší dárkové koše nebo balíky mají vyšší marži z toho důvodu, že poskytují spotřebiteli zároveň i vyšší hodnotu. Zákazník se rozhoduje především emotivně. První věc, kterou hodnotí při výběru dárkového koše nebo balíku, je vzhled a až potom cena. Vzhled dražších balíků je poutavější než těch levnějších. Také je nutné říct, že i suroviny jsou kvalitnější a tudíž dražší. Cena, ale zároveň i hodnota balíků je tedy vyšší. Při vyšších částkách je pro zákazníka těžší rozpoznat celkové náklady na dražší dárkový koš a srovnat je s celkovými náklady s levnějším typem dárkového koše. Důsledkem toho se cena stává přijatelná.

Přímí výrobci nebo dovozci nám umožňují mít vysokou marži. To je výhoda oproti konkurenci, jejichž zboží je z velké části pořizováno z velkoobchodů.

Inspirace také poskytuje slevy pro V.I.P. zákazníky, kterými jsou zejména firmy, které nakupují jednorázově větší počet dárkových košů.

4.5 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Je to číselné vyjádření podnikatelského záměru. Ve finančním plánu budou hodnoceny předpokládané náklady a tržby podniku Inspirace.

4.5.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je vyobrazen ve zjednodušené formě z toho důvodu, že podnik prozatím nevede účetnictví.

Tabulka č. 7: Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha				
Aktiva		2 818 000 Kč	Pasiva	2 818 000 Kč
Dlouhodobý majetek		2 625 000 Kč	Vlastní kapitál	2 818 000 Kč
	Automobil	35 000 Kč	Zákl. kap.	2 818 000 Kč
	Prodejna	2 500 000 Kč		
	Sklad	90 000 Kč		
Oběžná aktiva		193 000 Kč	Cizí zdroje	0
	Materiál	12 000 Kč		
	Výrobky	25 000 Kč		
	Zboží	68 000 Kč		
	Pokladna	10 000 Kč		
	Banka	78 000 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Z počáteční rozvahy je vidět, že nejvyšší nákladovou položkou je investice do vlastní prodejny. Nezanedbatelnou část aktiv dále tvoří položky materiálu, výrobků a zboží, které představují také nemalou investici. Podnik veškeré svoje náklady financuje prostřednictvím vlastního kapitálu a nevyužívá možnosti financování cizím kapitálem - například pomocí úvěru. Počáteční předpokládané výdaje činí okolo 3500000 Kč.

4.5.2 Náklady

Mezi náklady podniku jsou započítány fixní náklady, které se v průběhu roku nemění a variabilní náklady, které se mění v závislosti na množství produkce. Z toho vyplývá i ta skutečnost, že při zvyšujících se tržbách rostou i variabilní náklady. Tabulka nejčastějších dílčích měsíčních nákladů je uvedena níže.

Tabulka č. 8: Dílčí měsíční náklady

Dílčí náklady	Částka
Elektrika	300 Kč
Plyn	900 Kč
Voda	100 Kč
Benzín	1 200 Kč
Mzdové náklady	65 000 Kč
Reklama	7 500 Kč
Nákup zboží	68 000 Kč
Splácení úvěru	0 Kč
Celkem	143 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Největšími náklady pro podnik jsou náklady na nákup zboží, ze kterého se následně vyrábějí dárkové balíčky a dárkové koše, přičemž toto zboží může být prodáváno i samostatně. Dále pak mzdové náklady, které představují největší nákladovou položku pro podnik.

V dalších letech podnikání se hodnoty nákladů mění. Fixní náklady zůstávají stejné, ale mění se variabilní náklady vlivem zvyšující se produkce. Tabulka níže ukazuje hodnoty nákladů v jednotlivých letech podnikání.

Tabulka č. 9: Náklady v prvních pěti letech podnikání

Dílčí náklady	1. rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Elektrika	3 600 Kč	3 600 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Plyn	10 800 Kč	10 800 Kč	21 600 Kč	21 600 Kč	21 600 Kč
Voda	1 200 Kč	1 200 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč
Benzín	14 400 Kč	14 400 Kč	41 040 Kč	41 040 Kč	41 040 Kč
Mzdové náklady	780 000 Kč	780 000 Kč	964 080 Kč	1 029 600 Kč	1 029 600 Kč
Reklama	90 000 Kč	225 000 Kč	247 500 Kč	299 475 Kč	344 396 Kč
Nákup zboží	816 000 Kč	987 360 Kč	2 073 456 Kč	2 508 882 Kč	3 386 990 Kč
Splácení úvěru	0 Kč	0 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Celkem	1 716 000 Kč	2 022 360 Kč	3 477 276 Kč	4 030 197 Kč	4 953 227 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do mzdových nákladů jsou zahrnuty náklady za účetní, které podnik platí 10000 Kč měsíčně. Zbytek mzdových nákladů je rozdělen mezi vlastníky. Reklama a nákup zboží se každým rokem zvyšuje. Příčinou jsou volné finanční prostředky, které vznikly v minulých letech podnikání. Největší nárůst celkových nákladů se předpokládá ve třetím roce podnikání, kdy podnik plánuje koupit další prodejnu v Pardubicích, které

jsou 20 km od Hradce Králové. Pardubice a Hradec Králové jsou rozlohou a počtem obyvatel téměř stejně velká města, a tak se předpokládají přibližně stejné náklady a výnosy. Počítá se i s nárůstem mzdových nákladů na prodavačky a také náklady na reklamu. Inspirace bude prodejnu kupovat, a to prostřednictvím cizího kapitálu, respektive bankovního úvěru. Další položkou nákladů bude splácení úvěru. Podnik bude splácet rovnoměrné měsíční platby v hodnotě 10000 Kč.

4.5.3 Tržby

Pro výpočet tržeb byly zvoleny tři varianty, a to pesimistická, realistická a optimistická. V tabulce níže jsou tržby rozděleny do dvou kategorií. Na tržby z prodeje dárkových košů a balíčků (TKB) a na tržby z prodeje zboží (TZ). Částky jsou uvedeny v korunách.

Tabulka č. 10: Měsíční tržby v 1. roce za prodej dárkových košů, balíčků a za prodej zboží

	Pesimistická		Realistická		Optimistická	
Měsíc	TZ	TKB	TZ	TKB	TZ	TKB
Leden	51 000	39 600	67 500	52 600	86 250	67 400
Únor	57 750	44 000	77 250	58 400	99 000	74 800
Březen	60 000	45 200	79 500	60 200	102 000	77 000
Duben	57 000	41 000	75 750	54 800	96 750	70 000
Květen	57 750	43 000	76 500	57 400	98 250	73 600
Červen	54 750	39 000	72 750	51 800	93 000	66 400
Červenec	48 000	34 800	63 750	46 400	81 750	59 400
Srpen	49 500	35 600	66 000	47 400	84 750	60 800
Září	57 750	40 200	76 500	53 600	98 250	68 600
Říjen	57 000	41 600	75 750	55 600	96 750	71 200
Listopad	64 500	74 200	86 250	99 000	110 250	126 800
Prosinec	201 000	303 000	267 750	404 000	342 750	517 200
Celkem	816 000	781 200	1 085 250	1 041 200	1 389 750	1 333 200
Celkové tržby	1 597 200		2 126 450		2 722 950	

Zdroj: vlastní zpracování

Výše tržeb je také v různých měsících odlišná. Nejproduktivnější měsíce jsou listopad a prosinec. Důvodem jsou vánoční svátky, při kterých se měsíční tržby několikanásobně zvýší. Zvýšení tržeb je také zapříčiněno vstupem do obchodních center v průběhu výše zmíněných měsíců.

Další produktivní měsíce přicházejí v první polovině roku, z důvodu velikonočních svátků i obyčejných jmenin, protože v těchto měsících slaví svátek nejběžnější jména jako například Veronika, Josef, Petr a další.

Naopak nejslabší měsíce jsou letní, tedy červenec a srpen, protože lidé odjíždějí častěji na dovolenou nebo tráví léto u vody.

Ve druhém roce podnikání se dosahované výsledky změní, což ukazuje tabulka uvedená níže.

Tabulka č. 11: Tržby ve 2. roce v jednotlivých čtvrtletí

Období	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1Q	701 000	740 000	795 000
2Q	580 000	625 000	674 000
3Q	350 000	410 000	470 000
4Q	750 000	798 000	868 000
Celkem	2 381 000	2 573 000	2 807 000

Zdroj: vlastní zpracování

Předpoklad je takový, že vlivem přibývajícího kapitálu může podnik investovat své přebytečné prostředky do reklamy a propagovat tím svůj podnik. Také se předpokládá zkvalitnění produktu a zvyšující se základna našich stálých zákazníků. To ovšem zapříčiní i růst mzdových nákladů a nákladů na nákup zboží a materiálu.

Dlouhodobým cílem je expanze do jiných měst v České republice. Cílem je zprovoznit internetový obchod a rozšířit prodejny ve větších městech ČR.

Tabulka č. 12: Tržby v následujících letech podnikání

Období	Pesimistická	Realistická	Optimistická
3	5 047 700	5 532 000	6 512 200
4	5 653 400	6 693 700	7 879 800
5	6 331 800	8 099 400	9 534 600

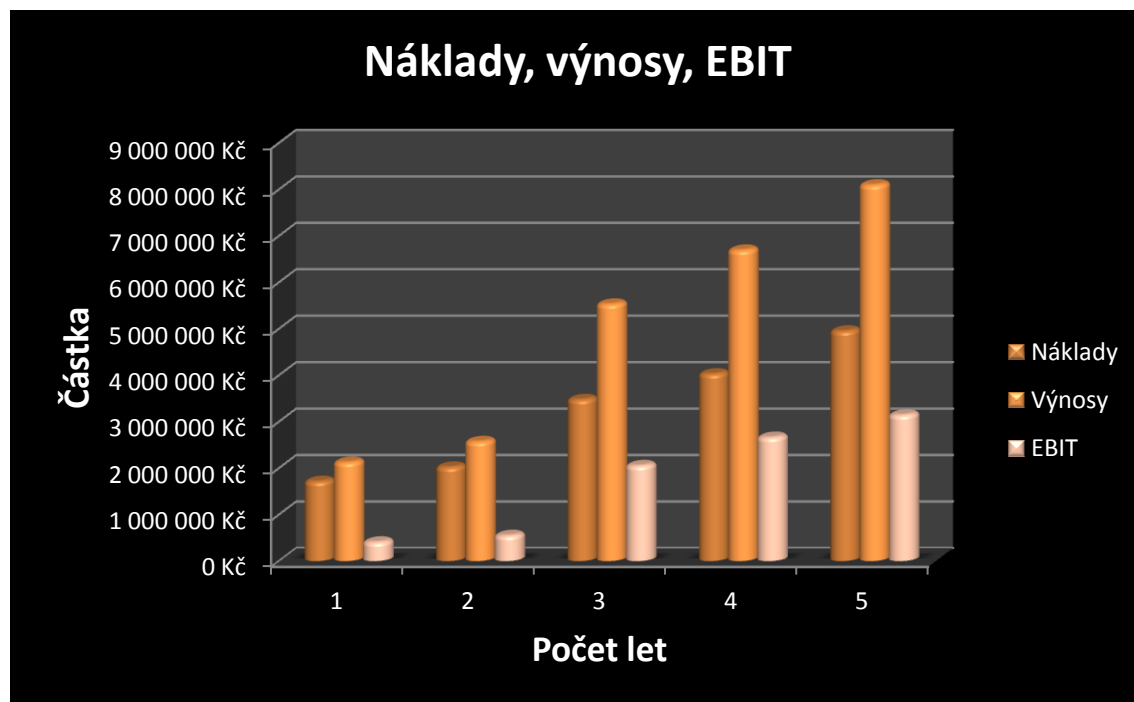
Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládá se, že tržby ve třetím roce podnikání vzrostou dvojnásobně. Příčinou je otevření druhé prodejny v Pardubicích. Prodejna v Pardubicích bude mít pravděpodobně menší tržby než v Hradci Králové, jelikož dosud nebude mít vybudovanou základnu stálých zákazníků. Zvyšování tržeb se však očekává zavedením internetového obchodu na dárkové koše a v pokračujícím růstu podniku v Hradci Králové.

4.5.4 Plánovaný Zisk

Odečtením nákladů a výnosů dojdeme k určení zisku. V následujícím grafu je vidět plánované hodnoty nákladů, výnosů a zisku před zdaněním (EBIT).

Graf č. 1: Náklady, výnosy, EBIT



Zdroj: vlastní zpracování

Do nákladů nejsou započítány počáteční náklady na nákup prodejny, kterou již společnost vlastnila a vložila ji do podnikání v roce 2013 a dále na nákup ostatního dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. V případě, že by byly počáteční náklady započítány do celkových nákladů, byl by podnik v prvních dvou letech ztrátový. Ve třetím roce by nastal bod zvratu, podnik by začal vykazovat zisk. Číselné vyobrazení je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 13: Celkové náklady, výnosy a zisk před zdaněním

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Náklady	1 716 000 Kč	2 022 360 Kč	3 477 276 Kč	4 030 197 Kč	4 953 227 Kč
Výnosy	2 126 450 Kč	2 573 000 Kč	5 532 000 Kč	6 693 700 Kč	8 099 400 Kč
EBIT	410 450 Kč	550 640 Kč	2 054 724 Kč	2 663 503 Kč	3 146 173 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.5 Financování

Vlastní zdroje

Vlastní zdroje budou hlavním zdrojem financování. Oba společníci mají vytvořené finanční rezervy z předchozích zaměstnání, kterými mohou podpořit začátek podnikání. Dalším důvodem pro využívání vlastních zdrojů je fakt, že společnosti již vlastní dlouhodobý majetek určený pro podnikání.

Cizí zdroje

Pokud se bude vše vyvíjet podle finančního plánu, je podnik rozhodnut ve třetím roce podnikání otevřít další prodejnu v Pardubicích. Podnik nechce mít tuto prodejnu v pronájmu, a proto se ji rozhodl zakoupit. Koupě této prodejny bude financovaná prostřednictvím bankovní půjčky. Měsíční splátky budou činit 10000 Kč s možností využití jednorázového splacení celé částky.

5 Závěr

Podnikání není jednoduché, protože podnikatelé nesou velká rizika. Trh nyní stagnuje a nevykazuje známky budoucího růstu. Globální nejistota nutí obyvatele myslet do budoucna. Strach z budoucího nedostatku peněz nutí lidi spořit a neutrácet.

Při sestavování podnikatelského plánu má podnikatel pouze subjektivní představu o svém podniku či výrobku. I když podnikatelský plán vypadá nadějně, může nastat skutečnost, že se na trhu neuplatní. Do jaké míry je produkt konkurenceschopný a užitečný pro spotřebitele zjistí podnikatel, až když je otestován trhem. To už jsou vynaloženy počáteční náklady na pronájem, nákup produktu a další, které už zpětně podnikateli nikdo nevrátí. Další rizika, které podnikatel podstupuje, přicházejí v podobě konkurentů a legislativních změn ze strany státu.

Cílem této práce bylo vytvořit podnikatelský záměr na vytvoření podniku, který se bude zabývat výrobou a prodejem dárkových produktů. Podnikatelský záměr však není nic jiného než myšlenka o budoucím podnikání. Tato myšlenka by měla být rozvinuta v podobě podnikatelského plánu. To, jak tato myšlenka byla úspěšná, nebo neúspěšná však v konečném důsledku posoudí trh.

V teoretické části bylo vysvětleno, jak by měl podnikatel postupovat při sestavování podnikatelského plánu a co by v podnikatelském plánu nemělo chybět. Teoretická část práce se také zabývala marketingovou strategií, SWOT analýzou a Porterovou analýzou, která měla zhodnotit podnik z pohledu konkurence.

V praktické části byla analyzována situace na českém trhu a provedena charakteristika odvětví podniku. Následně proběhla detailní analýza obecného okolí a Porterova analýza, která měla za úkol zjistit konkurenceschopnost podniku. V části vlastní návrhy řešení byly představeny krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku, definice cílového zákazníka a praktický návrh podnikatelského plánu. Celá část byla nakonec zakončena finančním plánem na období 5 let.

V praktické části bylo dokázáno, že podnik by měl být rentabilní. Prokazatelně existují zákazníci, kteří mají zájem o produkty podniku Inspirace. Zároveň i existuje možnost pro růst, protože prozatím nejsou na trhu velcí konkurenti. Ve vyspělých státech tento druh výrobku funguje a existuje pro něj široké uplatnění. Úspěšnost závisí na schopnostech podnikatele vést a rozšiřovat tento podnik a také na samotném trhu.

V této části byla také provedena Porterova analýza, ve které byla analyzována rizika spojená s podnikatelskou činností, která by mohla mít přímý vliv na provoz podniku. Také jsem zde uvedl podnikatelský plán. Byly určeny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Zabýval jsem se také prodejem našich produktů a propagací.

Důležitou částí byla také definice cílového zákazníka. Na základě této definice byla vytvořena cenová politika v podobě jednotlivých marží.

Neméně důležitou složkou této práce byl finanční plán. Ve finančním plánu byly spočítány předpokládané dílčí náklady. Největšími položkami nákladů se staly mzdové náklady společně s náklady na nákup zboží. Dále byly uvedeny předpokládané tržby a to v několika variantách. V pesimistické, realistické a optimistické. Hodnoty nákladů a tržeb jsou v souladu se střednědobým a dlouhodobým plánem, kdy se Inspirace chystá rozšiřovat do dalšího města v ČR, a to zakoupením další prodejny. Proto hodnoty nákladů, výnosů a zisku očekávaně stoupaly. Tento růst je možné vidět i na grafu, který se nachází ve finančním plánu.

Podnik se rozhodl financovat svůj podnik vlastními i cizími zdroji. Ze začátku podnikání byla možnost mít vlastní prodejnu, kterou již vlastnila společnost, a to podniku v první fázi podnikání velice pomohlo. Ve třetím roce jsme financovali druhou prodejnu umístěnou v Pardubicích pomocí cizího kapitálu, a to bankovním úvěrem. Podnik byl ve všech variantách úspěšný a nevykazoval ztrátu. Avšak za předpokladu pesimistické varianty by nebyl schopen plnit určené cíle.

Smyslem této práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro podnik Inspiraci. Tato práce by měla sloužit jako základní koncept pro danou podnikatelskou činnost. V současné době tento projekt již běží a prosperuje.

6 Seznam použité literatury

Monografie

- FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GERBER, M. E. *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 223 s. ISBN 80-7261-092-9.
- HAVLÍČEK, K a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- HISRIC, R.D. a M.P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: kompletní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 252. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MELUZÍN, T. a V. MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku*. 2. Vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2007. 119 s. ISBN 978-80-214-3472-1.
- REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 3.vyd. Brno: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.
- SOLOMON, M. R., G.W. MARSHALL a E.W. STUART. *Marketing: očima světových marketingových manažerů*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- ZINECKER, M. *Základy financí podniků*. 1.vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2008. 194 s. ISBN 978-80-214-3704-3.

Internetové zdroje

CZSO. *Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji* [online]. 2013 [cit. 2013-01-10].

Dostupné z:

https://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kralovehradeckem_kraji_k_31_prosinci_2012

IPODNIKATEL. *Cenové strategie - jak stanovit cenu produktu* [online]. 2011 [cit.

2011-12-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>

LINK, Radovan. *Nabídka produktů* [online]. 2013 [cit. 2013-01-01]. Dostupné z:

<http://www.inspiracedarky.cz/category/aromaterapie/6/1/0>

ŠUBRT, Pavel. *Demografický vývoj města Hradec Králové* [online]. 2012 [cit. 2012-

04-04]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/urad/demografie>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění daní	17
Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky podniku	32
Tabulka č. 3: Příležitosti a hrozby podniku	33
Tabulka č. 4: Produktový marketingový mix 4P a jeho modifikace	34
Tabulka č. 5: Zákaznický marketingový mix 4C.....	34
Tabulka č. 6: SWOT ANALÝZA.....	50
Tabulka č. 7: Počáteční rozvaha	60
Tabulka č. 8: Dílčí měsíční náklady	61
Tabulka č. 9: Náklady v prvních pěti letech podnikání	61
Tabulka č. 10: Měsíční tržby v 1. roce za prodej dárkových košů, balíčků a za prodej zboží.....	62
Tabulka č. 11: Tržby ve 2. roce v jednotlivých čtvrtletí.....	63
Tabulka č. 12: Tržby v následujících letech podnikání	63
Tabulka č. 13: Celkové náklady, výnosy a zisk před zdaněním	64

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vývoj počtu obyvatel v Hradci Králové a indexu stáří	42
Obrázek č. 2: Tabulky zaměstnanosti, nezaměstnanosti a volných pracovních míst v Královéhradeckém kraji v jednotlivých měsících za rok 2012.....	43
Obrázek č. 3: Alkoholický typ balíků	54
Obrázek č. 4: Leták	56
Obrázek č. 5: Logo Inspirace	58

Seznam grafů

Graf č. 1: Náklady, výnosy, EBIT	64
--	----