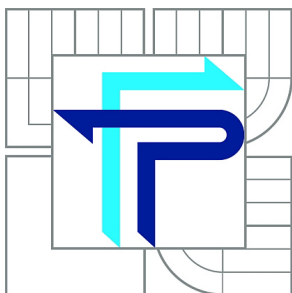




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN - ZALOŽENÍ INTERNETOVÉHO OBCHODU SE SPORTOVNÍ HALOVOU OBUVÍ

BUSINESS PLAN - SETTING UP ONLINE SHOP WITH INDOOR SPORT FOOTWEAR

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ALEŠ MOŽNÁR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Možnár Aleš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský plán - Založení internetového obchodu se sportovní halovou obuví

v anglickém jazyce:

Business Plan - Setting up Online Shop with Indoor Sport Footwear

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd.1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SUCHÁNEK, Petr. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.
- VEBER, Jaromír et al. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 21.05.2014

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá zostavením realistického podnikateľského plánu na založenie internetového obchodu so športovou halovou obuvou. Podkladom pre návrh podnikateľského plánu je detailná analýza tržného prostredia a vlastných zdrojov. Cieľom tejto práce je posúdiť realizovateľnosť podnikateľského plánu, odhaliť jeho úzke miesta a riziká.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with formulating a realistic business plan for setting up online shop with indoor sport footwear. This business plan proposal is based on detailed analysis of the market and own resources. The aim of this thesis is to assess the feasibility of the business plan and to reveal its weak points and risks.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Podnikateľský plán, založenie spoločnosti, internetový obchod, halová obuv, strategická analýza, online marketing

KEYWORDS

Business plan, setting up of company, online shop, indoor sport footwear, strategic analysis, online marketing

BIBLIOGRAFIA

MOŽNÁR, A. *Podnikatelský plán - Založení internetového obchodu se sportovní halovou obuví*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 123 s. Vedúci diplomovej práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právu souvisejícím s právem autorským).

V Brne dňa 29.05.2014

.....
Aleš Možnár

POĎAKOVANIE

Ďakujem doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D. za jej ochotu, odborné konzultácie a hodnotné rady pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Ďalej ďakujem Anne Márii Pardubskej za jej nezištnú pomoc a cenné poznatky. V neposlednej rade veľká vďaka patrí mojej rodine za neutíchajúcu podporu počas celého štúdia.

OBSAH

ÚVOD	13
1. VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, POSTUP A METÓDY SPRACOVANIA	14
1.1 Ciele diplomovej práce	14
1.2 Postup a metódy spracovania	16
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	20
2.1 Podnikanie, podnikateľ, podnik	20
2.1.1 Podnikanie	20
2.1.2 Podnikateľ	21
2.1.3 Podnik.....	21
2.2 Právna forma podnikania	22
2.2.1 Podnikanie fyzických osôb.....	23
2.2.2 Podnikanie právnických osôb.....	24
2.2.3 Kritéria výberu vhodnej právnej formy podnikania	25
2.3 Podnikateľský plán.....	26
2.4 Typy podnikateľských plánov	28
2.5 Štruktúra podnikateľského plánu	29
2.5.1 Titulná strana	30
2.5.2 Exekutívny súhrn.....	30
2.5.3 Analýza trhu	30
2.5.4 Popis podniku	31
2.5.5 Výrobný plán / Obchodný plán	31
2.5.6 Marketingový plán.....	31
2.5.7 Organizačný plán.....	32
2.5.8 Hodnotenie rizík	32

2.5.9 Finančný plán	32
2.5.10 Prílohy	32
2.6 Elektronický obchodovanie.....	33
2.6.1 E-shop.....	34
2.7 On-line marketing	35
2.7.1 SEO.....	36
2.7.2 SEM.....	37
2.7.3 PPC.....	37
2.7.4 Reklamné obsahové siete	38
2.7.5 Remarketing	38
2.7.6 Sociálne siete	39
2.7.7 Tovarové porovnávače cien.....	40
2.7.8 E-mailing	40
2.8 Prístupnosť a použiteľnosť webu	41
2.8 Postup spracovania.....	42
3. STRATEGICKÁ ANALÝZA	45
3.1 Identifikácia trhu	45
3.1.1 Targeting trhu	45
3.1.2 Profilovanie segmentov	46
3.2 SLEPT	46
3.2.1 Sociálne faktory.....	46
3.2.2 Legislatívne faktory.....	48
3.2.3 Ekonomické faktory	49
3.2.4 Politické faktory	49
3.2.5 Technologické faktory.....	49
3.3 Analýza právnej formy podnikania.....	50

3.4	Porterov model 5 tržných síl	52
3.4.1	Rivalita	52
3.4.2	Hrozba vstupu novej konkurencie	57
3.4.3	Hrozba substitutov	57
3.4.4	Vyjednávací sila zákazníka.....	58
3.4.5	Vyjednávací sila dodávateľa.....	59
3.5	Analýza očakávaní a cieľov vlastníka.....	59
3.5.1	Očakávania vlastníka.....	59
3.5.2	Ciele vlastníka	60
3.6	Analýza zdrojov	61
3.6.1	Zdroje pre podnikanie.....	61
3.6.2	Organizácia podniku.....	63
3.6.3	Kľúčové kompetencie.....	65
3.7	SWOT	66
4.	PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	68
4.1	Titulná strana.....	68
4.2	Exekutívny súhrn	69
4.3	Analýza trhu	70
4.4	Popis podniku.....	71
4.4.1	Založenie spoločnosti	71
4.4.2	Názov, logo a slogan eshopu	72
4.4.3	Priestory spoločnosti	73
4.4.4	Ponúkané produkty	73
4.5	Obchodný plán	75
4.5.1	Dodávateľia.....	76
4.6	Marketingový plán	80

4.6.1 Produkt	80
4.6.2 Cena.....	81
4.6.3 Distribúcia	83
4.6.4 Propagácia	87
4.7 Organizačný plán	90
4.8 Hodnotenie rizík.....	91
4.8.1 Identifikácia rizík.....	91
4.8.2 Kvantifikácia rizík	92
4.8.3 Odozva na riziko.....	94
4.8.4 Celkové zhodnotenie rizika	95
4.9 Finančný plán	96
4.9.1 Financovanie.....	97
4.9.2 Počiatočné náklady	97
4.9.4 Prevádzkové náklady	98
4.9.5 Celkové náklady	100
4.9.6 Vývoj tržieb	100
4.9.7 Výkaz cash-flow prvého roku	101
4.9.8 Výkaz cash-flow pre trojročné obdobie	102
4.9.9 Plán tržieb, nákladov a zisku	103
4.9.10 Bod zvratu	104
4.9.11 Optimistický variant vývoja podniku	106
4.9.12 Pesimistický variant vývoja podniku.....	108
4.10 Harmonogram realizácie	110
ZÁVER	113
ZOZNAM ZDROJOV	115
ZOZNAM OBRÁZKOV	119

ZOZNAM TABULIEK	120
ZOZNAM PRÍLOH.....	122

ÚVOD

Dynamika internetového vývoja v posledných rokoch nadobúda neuveriteľné rozmery. Človek, ktorý dennodenne využíva internet, tie rozdiely ani nevníma. Ak však porovnáme pomery internetu pred 10 rokmi a dnes, možno pozorovať ohromný pokrok. Internet je hudbou budúcnosti v zdieľaní informácií a komunikácii, ale jeho potenciál sa naplno prejavuje i v komerčnej sfére. Podnikanie a obchodovanie na internete má mnoho podôb a foriem, z pohľadu bežných ľudí je to najmä nakupovanie na tzv. eshopoch.

„Nakupovanie prostredníctvom internetu je dlhodobo na vzostupe. Internet zohráva významnú úlohu pri raste nielen slovenskej, ale aj globálnej ekonomiky. Vďaka širokému výberu tovarov a služieb, ako aj nižším cenám, sú zákazníci motivovaní nakupovať týmto kanálom. Na základe analýzy predchádzajúceho vývoja sa predpokladá, že počet kupujúcich na internete bude rásť a zároveň sa bude zvyšovať aj podiel firiem predávajúcich na internete.“ (1, s. 9).

V súčasnosti nájdeme na internete eshopy takmer na všetko, čo nám len zide na rozum. Výnimkou nie sú ani športové potreby. Doba ide dopredu a vývoj sa nezastavuje ani v oblasti športu. Napriek poklesu záujmu ľudí o šport môžeme vidieť i pozitívne trendy. Takýmto pozitívnym trendom je napríklad rozširujúca sa ponuka športov a iného pohybového vyžitia. S týmto trendom úzko súvisí i vývoj a špecializácia rôznych športových potrieb a vybavenia. Časy, kedy postačovalo kúpiť obyčajné tenisky či nebudaj slávne „číny“ na všetky pohybové aktivity, sú dávno preč. Ľudia chcú dosahovať vyššie športové výkony, cítiť sa pohodlne a zároveň bezpečne, a nezabúdajme na vzhľad. K tomu všetkému im má dopomôcť práve špecializované športové vybavenie. Jednou z najdôležitejšou súčasťou športového vybavenia je obuv. Nevhodná obuv môže byť pre športovca nepríjemná, môže znižovať výkon a čo je najhoršie, zvyšuje riziko úrazu. Hovorí sa, že práve obuv je tou najdôležitejšou výbavou športovca. Samozrejme, každý šport je iný, ale povedzme si úprimne: nepohodlná obuv robí väčšie starosti ako nevyhovujúci strih trička.

1. VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, POSTUP A METÓDY SPRACOVANIA

Počiatočným impulzom pre vznik prvej myšlienky na vlastné podnikanie boli moje negatívne skúsenosti aktívneho hráča volejbalu a florbalu pri zabezpečovaní vhodnej špičkovej halovej obuvi pre seba ako aj pre mnohých spoluhráčov. Najžiadanejšia značka halovej obuvi Asics bola na trhu v Slovenskej republike takmer nedostupná. Tento fakt vyplynul z rozsiahleho prieskumu na e-shopoch i kamenných predajniach, ktorý som uskutočnil pred prvými nákupmi. Svedčilo to o veľmi slabej konkurencii v ponuke spomenutej značky. Medzeru na trhu som z pohľadu zákazníka riešil nákupom a dovozom z Českej republiky.

Avšak z pozície osoby, plánujúcej v budúcnosti vlastné podnikanie, mi tento pravidelne sa opakujúci problém čoraz silnejšie vnúkal nápad začať podnikat' práve s týmto, u nás nedostatkovým, tovarom. Túto myšlienku podporovali aj osobné znalosti a mnohoročné skúsenosti s potrebami v oblasti športovej halovej obuvi ako užívateľa.

Na základe znalostí získaných štúdiom na Fakulte podnikateľskej som si bol vedomý toho, že ak chcem v budúcnosti začať podnikat', je nevyhnutné vypracovať podnikateľský zámer na konkrétny nápad. Účelom tohto podnikateľského zámeru je predovšetkým ujasnenie si, či je náš nápad realizovateľný a definovanie všetkých potrebných krokov, ktoré povedú k zahájeniu podnikateľskej činnosti. Prvým adresátom je naša vlastná osoba, autor nápadu.

Ďalším adresátom nášho podnikateľského zámeru môže byť, a v prípade nedostatku finančných prostriedkov aj bude, potenciálny investor, ktorého plánujeme osloviť s dopytom po ďalších finančných zdrojoch na zahájenie podnikania. Preto je dôležité, aby náš podnikateľský plán spĺňal určité požiadavky, aby dokázal investora zaujať.

1.1 Ciele diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovanie podnikateľského zámeru pre založenie firmy zaoberajúcou sa podnikaním v oblasti e-shopového predaja. Predmetom predaja bude už vyššie spomenutý športový sortiment v podobe špičkovej halovej obuvi

značky Asics. Vznik e-shopu s touto značkou bude reakciou na medzeru na slovenskom trhu a nízku konkurenciu v tomto odvetví.

Podnikateľský zámer by mal slúžiť ako reálny podklad pre založenie nového podniku, preto sa budem usilovať o čo najkomplexnejšie a detailnejšie spracovanie analýz, na základe ktorých bude zostavený návrh riešení. Zdrojom týchto analýz by mali byť presné a autentické informácie. Rovnako sa budem snažiť spracovať podnikateľský zámer v realizovateľnej a atraktívnej podobe, aby prípadne (v stručnejšej upravenej verzii) dokázal osloviť ďalších potenciálnych investorov a „získať ich pre našu vec“.

Za účelom naplnenia vyššie spomenutého hlavného cieľa sú stanovené tri čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom je vypracovanie teoretickej časti v takej podobe, aby slúžil ako výstižný a relevantný podklad pre tvorbu analytickej a návrhovej časti práce. Tieto teoretické východiská budú vypracované na základe osobných znalostí a poznatkov získaných štúdiom literárnych a online zdrojov, napríklad odborné publikácie z oblasti podnikateľských plánov, marketingu alebo odborných článkov zo špecializovaných internetových portálov.

Druhým čiastkovým cieľom je uskutočnenie zberu plnohodnotných a kvalitných informácií z adekvátnych zdrojov, predovšetkým komplexný a dôkladný prieskum trhu. Na základe získaných informácií následne vypracovanie analýz makro okolia, odvetvového okolia, interného okolia ako aj ďalšie špecifické analýzy.

Tretím čiastkovým cieľom je vypracovanie návrhovej časti. Dôraz bude kladený na detailnosť a precíznosť jednotlivých plánov, najmä marketingového plánu a finančného plánu a to z dôvodu kľúčovej úlohy:

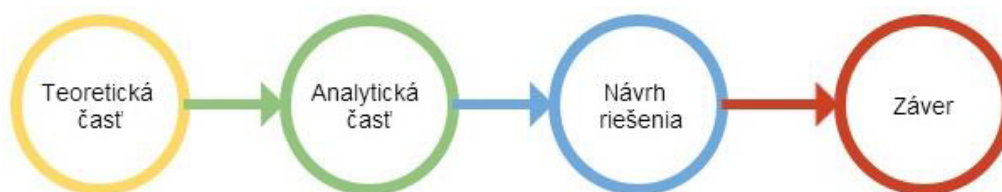
- cenovej politiky, propagácie, distribučného kanálu pre úspech spoločnosti,
- finančné ukazovatele a ich rôzne scenáre pre zhodnotenie realizovateľnosti pre autora ako aj potenciálnych investorov.

Vedľajším cieľom a skôr želaním autora je dodržanie rozpočtového stropu. Výška potrebného kapitálu, to jest počiatočné náklady, nepresiahne sumu 10 000 €.

Pri vypracovávaní všetkých častí diplomovej práce bude venované maximálne úsilie a prístup „komplexnosti a precíznosti“ z dôvodu plánov autora reálne uskutočniť tento podnikateľský zámer.

1.2 Postup a metódy spracovania

Postup spracovania diplomovej práce, ako už bolo vyššie naznačené, spočíva v troch po sebe nasledujúcich základných časti: teoretickej časti, analytickej časti a návrhu riešenia. Práca je ukončená záverom, kde sú zhodnotené dosiahnuté ciele a výsledky podnikateľského zámeru, prípadne doplnené o odporúčenie. Základný postup spracovania je zobrazený na obrázku č. 1.



Obrázok 1: Postup spracovania diplomovej práce (zdroj: práca autora)

Pri spracovaní diplomovej práci je využitých niekoľko metód.

V rámci teoretickej časti nie je využitá žiadna špecifická metóda. Potrebné teoretické poznatky pozostávajú z osobných znalostí a znalostí získaných štúdiom najmä literárnych a online zdrojov. Určité poznatky sú nadobudnuté postrehmi a monitoringom konkurenčných subjektov a subjektov prevádzkujúcich e-shopy v iných oblastiach.

V analytickej časti sú využité nasledujúce metódy:

SLEPT analýza

Analýza makroekonomického okolia spoločnosti. Tieto faktory ovplyvňujú všetky spoločnosti bez rozdielu. Analýza pozostáva zo sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a technologických faktorov.

Porterov model 5 tržných síl

Tiež nazývaný Porterov model 5 hybných či konkurenčných síl. Je jedným zo základných a zároveň najvýznamnejších nástrojov pre analýzu odvetvového, teda konkurenčného prostredia spoločnosti. Pozostáva z 5 síl, ktoré majú kľúčový vplyv na konkurencieschopnosť spoločnosti: rivalita firiem v odvetví, vyjednávací sila dodávateľov, vyjednávací sila odberateľov, hrozba vstupu nového konkurenta a hrozba substitutov.

Analýza očakávaní a cieľov vlastníka

Špecifický nástroj pre analýzu interného okolia spoločnosti. Je súčasťou komplexnejšej analýzy očakávaní a cieľov stakeholders. Slúži pre zmapovanie očakávaní a zámerov záujmovej skupiny vlastníkov, ktorá má najvýznamnejší vplyv na spoločnosť.

Analýza zdrojov

Metóda pre analýzu interného okolia spoločnosti. Využíva sa často u nových projektov „na zelenej lúke“, kde štandardné interné analýzy strácajú význam pre absenciu základných firemných prvkov. Podstata analýzy zdrojov spočíva v definovaní zdrojov a kompetencií potrebných a dostupných pre spoločnosť. Analýza pozostáva z troch častí: zdroje pre podnikanie, organizácia podniku a kľúčové kompetencie (11).

Analýza hodnotového reťazca

Ďalší z analytických nástrojov Portera. Slúži k analýze interného okolia podniku prostredníctvom procesného pojatia podniku. Podnik je chápaný ako súbor primárnych a podporných aktivít, ktoré spoločne vytvárajú hodnotový reťazec podniku. Každá čiastková aktivita poskytuje pridanú hodnotu. Analýza hodnotového reťazca je použitá v práci ako súčasť analýzy zdrojov. Hodnotový reťazec v tradičnej podobe je znázornený na obrázku 2 (33).



Obrázok 2: Hodnotový reťazec (zdroj: práca autora)

SWOT analýza

SWOT je jeden z najpoužívanějších analytických nástrojov, predovšetkým v zjednodušenej verzii pre účely analýzy interného okolia. Toto pojmie však nie je úplne správne. SWOT analýza je integrujúci analytický nástroj, ktorý zjednocuje a následne vyhodnocuje poznatky z čiastkových analýz vonkajšieho a vnútorného okolia. Pozostáva zo slabých a silných stránok spoločnosti a príležitostí a hrozieb. SWOT analýza v štandardnej maticovej podobe je znázornená na obrázku 3 (4).



Obrázok 3: SWOT Matica (zdroj: práca autora)

V časti návrhu riešenia sú využité nasledujúce metódy:

Marketingový mix 4P

Jeden z najvýznamnejších nástrojov pre marketingové plánovanie. Pozostáva zo 4 bodov – 4P: Product – Produkt, Price – Cena, Place – Distribúcia a Promotion – Propagácia.

RIPRAN

Empirická metóda pre analýzu rizík projektov. Podstatou je procesné pojetie analýzy. Celkový proces metódy RIPRAN pozostáva z 5 fáz: príprava na analýzy rizika, identifikácia rizika, kvantifikácia rizika, odozva na riziko, celkové zhodnotenie rizika (34).

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Podnikanie, podnikateľ, podnik

Pri tvorbe podnikateľského zámeru je vhodné v prvom rade vymedziť základné pojmy podnikateľskej činnosti.

2.1.1 Podnikanie

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník definuje **podnikanie** nasledujúco:

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“ (40, s. 1).

Podnikanie okrem právnického pojatia možno definovať i z pohľadu iných oblastí:

- *„Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.“*
- *Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy a pod.*
- *Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.“* (17, s. 14).

Napriek množstvu odlišných definícií a pojatí podnikania, pre všetky existuje niekoľko spoločných všeobecných rysov, ktoré J. Veber definuje nasledujúco:

- *„cílevědomá činnost,*
- *iniciativní, kreativní přístupy,*
- *organizování a řízení a transformačních procesů,*
- *praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,*
- *převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,*
- *opakování, cyklický proces.“* (17, s. 14).

2.1.2 Podnikateľ

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník definuje **podnikateľ**a nasledujúco:

„Podnikateľom podľa tohto zákona je:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,*
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného ako živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,*
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.“ (40, s. 1).*

Rovnako ako u podnikania, i pre pojem podnikateľ existuje veľa definícií:

- „osoba realizujúci podnikateľské aktivity s rizikom rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,*
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná 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.“ (17, s. 15).*

Taktiež u tohto pojmu možno navzdory mnohým definíciám nájsť radu spoločných rysov charakteristických pre osobu podnikateľa:

- „umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,*
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,*
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání).*
- podstupování rizika,*
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se ze zkušeností apod.“ (17, s. 15).*

2.1.3 Podnik

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník definuje **podnik** nasledujúco:

„Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi, a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú k tomuto účelu slúžiť.“ (40, s. 2).

Podnik možno vymedziť i radou ďalších výkladov, ktoré závisia od hľadiska, z ktorého je pojem interpretovaný:

- *„Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).*
- *Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*
- *Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, které běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (17, s. 15).*

2.2 Právna forma podnikania

Voľba právnej formy podnikania je rovnako ako rada iných faktorov dôležitým momentom vlastného rozhodnutia o podnikaní (14).

Rozhodnutie pre vhodný typ právnej formy podnikania je nutné uskutočniť ešte pred zahájením podnikania. V súvislosti s formou podnikania je nutné zvoliť aj obchodný názov spoločnosti, pod ktorým bude podnikanie vykonávané. *„Volba samozřejmě není nezvratná. V pozdější době lze zvolený typ právní formy transformovat na jiný. Přináší to ale další komplikace a náklady, kterým je možné se vyhnout právě dobrou počáteční rozvahou. Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:*

- *podnikání fyzických osob – jedná se o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,*

- podnikání právnických osob – vznikne nový právní subjekt – osobní či kapitálová společnost.“ (17, s. 68).

2.2.1 Podnikanie fyzických osôb

Podnikateľom je fyzická osoba podnikajúca samostatne na základe živnostenského oprávnenia alebo iného oprávnenia (SZČO – samostatne zárobkovo činná osoba). Ďalším variantom podnikania fyzických osôb je združenie fyzických osôb bez právnej subjektivity (17).

SZČO – „Jde o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele. Využívají ji i ti, kteří v podnikatelské činnosti nespatřují hlavní zdroj svých příjmů. U této formy podnikání je velmi jednoduché zahájení činnosti. Lze ji vhodně kombinovat s výhodami plynoucími ze sdružení fyzických osob.“ (17, s. 71).

Výhody a nevýhody podnikania ako SZČO sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody SZČO (17)

VÝHODY	NEVÝHODY
nízka náročnosť na počiatočný kapitál	neobmedzené ručenie (celým majetkom)
nulový minimálny vklad	obmedzený prístup k zdrojom financovania
nižšia daňová záťaž oproti OS (v SR)	odvodová záťaž (počítaná z príjmu)
jednoduché zahájenie a ukončenie činnosti	vysoké nároky na znalosti a čas podnikateľa
nízke registračné poplatky oproti OS	neistá kontinuita podnikania (choroba a i.)
možnosť voľby typu účtovania	nižšia dôveryhodnosť v očiach zákazníkov

Združenie fyzických osôb bez právnej subjektivity – „Sepsáním smlouvy o sdružení fyzických osob nevzniká samostatný právní subjekt. Sdružení jako takové nemůže vstupovat do žádných obchodních ani právních vztahů. Členové sdružení by měli jednat navenek vždy vlastním jménem nebo jako zmocněnci ostatních účastníků, jejich ručení za závazky vzniklé z činnosti zůstává neomezené.“ (17, s. 72).

Účelom tohto združenia je zjednotenie znalostí (know-how), skúseností a finančných prostriedkov k spoločnému podnikaniu (17).

2.2.2 Podnikanie právnických osôb

Všetky typy právnických osôb musia byť zapísané v obchodnom registri. Obchodný zákonník definuje nasledujúce právnické osoby:

- osobné spoločnosti – u osobnej spoločnosti je predpoklad osobnej účasti podnikateľa na riadení spoločnosti a spravidla neobmedzené ručenie spoločníkov za záväzky spoločnosti. Patria sem:
 - verejná obchodná spoločnosť,
 - komanditná spoločnosť,
- kapitálové spoločnosti – spoločníci (zakladatelia) majú iba povinnosť vnieť vklad, ich ručenie za záväzky spoločnosti je buď obmedzené, alebo žiadne. Patria sem:
 - spoločnosť s ručením obmedzeným,
 - akciová spoločnosť,
- družstvá – jedná sa o menej vyskytujúcu sa právnu formu v podnikateľskej praxi. Družstvo je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založenej za účelom podnikania alebo zaistenia hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov (17).

Spoločnosť s ručením obmedzeným – „Jde o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů v plné výši společníky realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Společnost může být založena jednou osobou a může mít nejvýš 50 společníků.“ (17, s. 74).

Výška základného kapitálu musí činiť 5000 €, pričom minimálna výška vkladu jedného spoločníka je 750 €. Spoločnosť musí vytvárať rezervný fond a základným dokumentom spoločnosti je spoločenská zmluva. Najvyšším orgánom spoločnosti je valná hromada. Štatutárnym orgánom spoločnosti, ktorému náleží obchodné vedenie, sú

konatelia menovaní valnou hromadou. Na základe ustanovenia spoločenskej zmluvy je možné stanoviť dozornú radu. Výhody a nevýhody podnikania formou spoločnosti s ručeným obmedzeným sú uvedené v tabuľke 2 (17).

Tabuľka 2: Výhody a nevýhody s.r.o. (17)

VÝHODY	NEVÝHODY
obmedzené ručenie spoločníkov	vyššia daňová záťaž oproti SZČO (v SR)
podiely na zisku nepodliehajú odvodom	minimálny počiatočný kapitál 5000 €
vyššia dôveryhodnosť v očiach partnerov	registračné poplatky vo výške 275 €

Ostatné formy podnikania právnických osôb nevyhovujú drobnému podnikaniu a preto nie sú vhodné pre tento podnikateľský zámer elektronického obchodu, ktorý je tzv. podnikom jednotlivca. Na základe tohto faktu nie sú ďalšie typy právnických osôb širšie vymedzené.

2.2.3 Kritéria výberu vhodnej právnej formy podnikania

V rámci analýzy a rozhodovania o vhodnej právnej forme podnikania je nutné zvážiť viacero kritérií. „Kritérií, podľa nichž lze právní formu volit, je celá řada. Některá jsou všeobecnějšího rázu a některá výrazně specifická podle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Standardně se vhodnost právní formy posuzuje podle řady kritérií.“ (17, s. 70).

„Při rozhodování o formě je třeba vzít v úvahu zejména tyto skutečnosti:

- *nutná výše startovního a budoucího kapitálu – formy podnikání se liší schopností generovat startovní kapitál, podle výše kapitálu, který potřebujeme, a způsoby, jak ho obstaráte, se jeví některé formy podnikání jako vhodnější,*
- *daňové zatížení – ukazuje se, že budoucí trend směřuje k permanentnímu rychlejšímu snížení daňového zatížení firem než jednotlivců (tento trend není viditelný jen u transformujících se ekonomik, jako je slovenská, estonská, česká, ale i u nejvyspělejších ekonomik EU a světa),*

- *kontrola nad firmou – při partnerství automaticky předáváte část kontroly nad firmou, je otázkou, do jaké míry ste ochotni objektivat své vlastní ego na úkor pomoci při vytvoření úspěšné firmy,*
- *náklady na založení – některé formy založení jsou bez asistence právní kanceláře velmi komplikované, a proto musíte zvážit náklady právní asistence,*
- *manažerské předpoklady – je nutno zvážit, zda máte dost vlastních dovedností a zkušeností zvládnout komplikovanou finanční stránku podnikání, příkladů podcenění tohoto faktoru bychom mohli zejména z vlastní nedávné české zkušenosti uvést desítky (a netýká se to jen pokusů lidí z uměleckého světa),*
- *následnictví ve firmě – budujeme firmu i pro pozdější předání dětem nebo prodej někomu jinému? Některé formy jsou výhodnější z hlediska pozdějších převodů.“*
(14, s. 78).

Medzi kritéria, ktoré by taktiež nemali byť opomenuté, patrí:

- rozsah ručenia podnikateľom za záväzky spoločnosti,
- počet osôb potrebných k založeniu – potreba ďalších spoločníkov či priorita podnikateľ samostatne,
- rozsah plánovaných podnikateľských aktivít – pre drobné podnikanie je zbytočné zakladať komplikovanú právnickú spoločnosť (akciová spoločnosť),
- miera odvodového zaťaženia – rozsah sociálnych a zdravotných odvodov,
- požiadavky na vedenie účtovníctva (jednoduché alebo podvojné?),
- image firmy – získať tender na výstavbu úseku diaľnice ako živnostník je utópia. Tento príklad je len nereálnym extrémom, ale vyjadruje to podstatu – pri väčších zákazkách je dôležitá image a dôveryhodnosť spoločnosti, ktorú jednoduchšie právne formy podnikania nevzbudzujú (17).

2.3 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán, často označovaný aj ako podnikateľský zámer, je komplexný nástroj plánovania podnikania. Jadro všetkých podnikateľských plánov sa týka troch základných otázok:

- Kde sme teraz?,

- Kam chceme ísť?,
- Ako sa tam chceme dostať? (11).

Autori Hisrich a Peters podnikateľský plán definujú takto: „*Podnikateľský plán je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonjšie i vnútorné faktory súvisiace se založením i chodom podniku.*“ (5, s. 108).

Podoba podnikateľského plánu závisí od dôvodov, pre ktoré je podnikateľom zostavovaný. Podnikateľský plán tak v zásade slúži:

- k vnútornej potrebe v podniku – interné účely:
 - nástroj analýzy a následne integrácie informácií pre formuláciu vízie a cieľov,
 - súhrnný vnútro podnikový dokument – komplexne prezentuje zámer a stratégiu, pomocou ktorej chce spoločnosť dosiahnuť v určitom období kvantifikovaných cieľov,
 - slúži ako nástroj realizácie budúcich významných zmien,
 - nástroj pre posúdenie technicko-ekonomickej zmysluplnosti významnej investičnej akcie,
- k vonkajšej (mimopodnikovej) potrebe – externé účely:
 - hľadanie a presvedčenie poskytovateľa kapitálu pre investičnú akciu alebo záujemcu o kúpu firmy (11, 14).

Podľa autorov Fotra a Součka by mal podnikateľský plán rešpektovať určité zásady a požiadavky bez ohľadu na individuálny charakter plánu, a to:

- stručnosť a prehľadnosť – myšlienky obsiahnuté v pláne je treba uviesť stručne, ale samozrejme nie na úkor základných faktov,
- jednoduchosť – plán by nemal zachádzať do technických detailov, aby bol zrozumiteľný i pre investorov a bankárov, ktorí zvyčajne nedisponujú hlbšími technickými znalosťami,
- demonštrovať výhody produktu či služby pre zákazníka,
- orientácia na budúcnosť – nesústrediť sa na to, čo spoločnosť dosiahla, ale aké sú trendy, prognózy a ciele, ktoré na ich základe majú byť dosiahnuté,

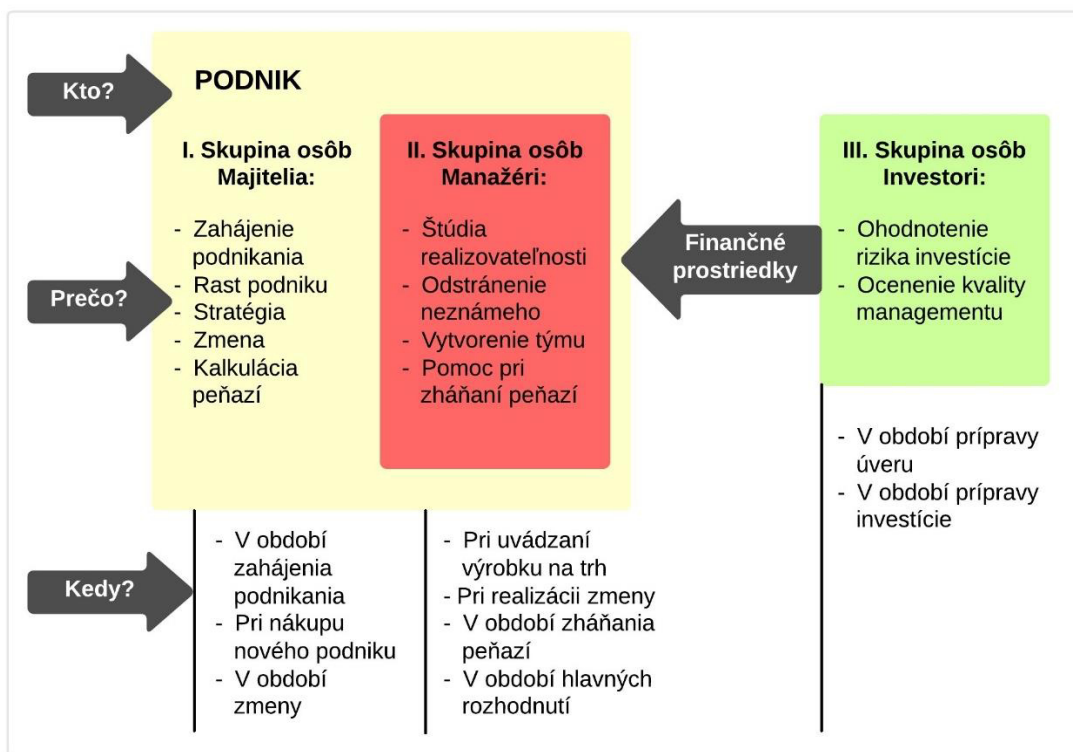
- dôveryhodnosť a realnosť – napríklad pravdivé a otvorené hodnotenie konkurencie zvyšuje dôveryhodnosť podnikateľského plánu,
- nebyť príliš optimistický z hľadiska tržného potenciálu – usilovať sa o realistické prognózy, prílišný optimizmus znižuje dôveryhodnosť v očiach investora,
- nebyť ani príliš pesimistický – podceňovanie môže znížiť atraktivitu zámeru v očiach investora,
- nezakrývať slabé miesta a riziká projektu – prípadné odhalenie chýb môže významne znížiť dôveryhodnosť projektu, na druhú stranu identifikácia rizík a existencia opatrení demonštruje pripravenosť manažmentu zvládnuť prípadné problémy,
- upozorniť na konkurenčné výhody projektu, silné stránky firmy a kompetencie manažérskeho tímu,
- preukázať schopnosť firmy hradiť úroky a splátky – v prípade využitia úveru k financovaniu projektu,
- preukázať ako poskytovateľ kapitálu získa na účasti na projekte – návratnosť kapitálu i s prislúchajúcim výnosom (zhodnotením),
- kvalitné spracovanie i po formálnej stránke (3).

2.4 Typy podnikateľských plánov

Podnikateľské plány možno deliť na základe zmyslu podnikateľského plánu, ktorý vystihujú tri základné otázky:

- kto? – podnikateľské plány možno deliť podľa toho, pre koho (akú skupinu) je plán určený, t. j. kto má zo spracovania plánu hlavný prospech,
- prečo? – čo je hlavným dôvodom a účelom tvorby podnikateľského zámeru,
- kedy? – v akom období a štádiu vývoja podniku je podnikateľský plán zostavovaný (11).

Typológia podnikateľských plánov podľa vyššie uvedených hľadísk je znázornená na obrázku 4.



Obrázok 4: Zmysel podnikateľského plánu - kto, prečo, kedy (11)

2.5 Štruktúra podnikateľského plánu

V odbornej literatúre je uvedené veľké množstvo štruktúr podnikateľského plánu. V zásade však neexistuje presný predpis, ako by mal podnikateľský plán vyzerat' a ako by mal byť upravený. Obsah podnikateľského plánu je pre každý podnik individuálnou záležitosťou, pretože odráža potreby a preferencie podnikateľa. Na druhú stranu niektoré atribúty by mal obsahovať každý podnikateľský plán, nech už je vypracovávaný pre akýkoľvek podnik a akúkoľvek skupinu užívateľov (11, 14).

Autori Koráb, Peterka a Režňáková uvádzajú nasledujúcu štruktúru podnikateľského plánu:

- titulná strana,
- exekutívny súhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobný plán / obchodný plán,

- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnotenie rizík,
- finančný plán,
- prílohy (11).

2.5.1 Titulná strana

„Podáva stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měli být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.“ (11, s. 36).

2.5.2 Exekutivní súhrn

„Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několika let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.“ (11, s. 36).

2.5.3 Analýza trhu

„Sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.“ (11, s. 36).

2.5.4 Popis podniku

„V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení. Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- *výrobky nebo služby,*
- *umístění / lokalita a velikost podniku,*
- *přehled personálu podniku / organizační schéma,*
- *veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,*
- *průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.“ (11, s. 37).*

2.5.5 Výrobný plán / Obchodný plán

„Táto pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se táto část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se táto část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.“ (11, s. 37).

2.5.6 Marketingový plán

„Táto část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.“ (11, s. 38).

2.5.7 Organizačný plán

„V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.“ (11, s. 38).

2.5.8 Hodnotenie rizík

„Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.“ (11, s. 38).

2.5.9 Finančný plán

„Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, na kolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.*
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech. Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.“ (11, s. 38).*

2.5.10 Přílohy

„Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy.

Příkladem takových informativních materiálů může být korespondence se zákazníky, dodavateli, dále potom informace z primárního výzkumu, výpisy z obchodního rejstříku, fotografie produktů, výsledky průzkumu trhu aj.“ (11, s. 38).

2.6 Elektronický obchodovanie

„Elektronické obchodování, či zkrácene e-obchod, představuje formu nákupu a prodeje zboží a služeb elektronickou cestou.“ (12, s. 22).

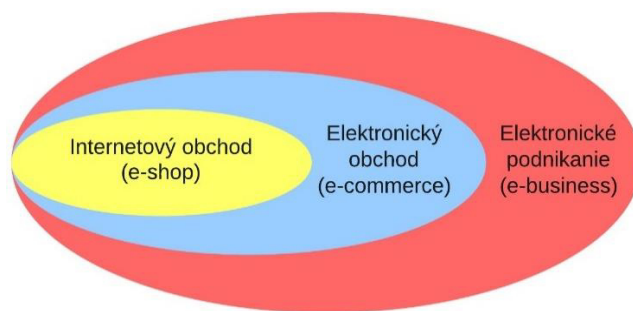
Elektronické obchodovanie (e-commerce) je v súčasnosti chápané najmä ako obchodovanie prostredníctvom internetu. Existuje množstvo foriem a aplikácií pre elektronické obchodovanie v prostredí internetu. Medzi najbežnejšie patria:

- on-line obchody, nazývané tiež e-shopy, zaoberajúce sa predajom produktov, napríklad Amazon alebo Alza,
- on-line aukcie, napríklad Ebay alebo Aukro,
- on-line služby, napríklad Basecam,
- weby založené na predplatnom, napríklad Sme (12).

Elektronické obchodovanie však nie je jedinou formou podnikania v prostredí internetu. Elektronické obchodovanie (e-commerce) je len časťou väčšieho celku – elektronického podnikania (e-business) (16).

Elektronické podnikanie možno definovať ako realizáciu procesov, ktoré uskutočňujeme elektronickou cestou s využitím informačných technológií a informačných systémov (7).

Elektronické podnikanie predstavuje hierarchicky najvyššiu úroveň pre podnikateľské aktivity realizované elektronickou cestou. Hierarchické väzby medzi e-business, e-commerce a e-shopmi zobrazuje obrázok 5 (16).



Obrázok 5: Elektronické podnikanie (16)

2.6.1 E-shop

„E-shop možno preložiť ako elektronický, internetový, resp. virtuálny obchod. Predaj prostredníctvom e-shopu je alternatívou k predaju prostredníctvom tzv. „kamenného“ obchodu.“ (1, s. 43).

Internetový obchod je webová aplikácia s informačným systémom prepojeným na samotný web navrhnutý tak, aby sa z nej spotrebiteľ mohol dozvedieť všetky informácie, ktoré potrebuje vedieť o kupovanom tovare alebo službe a aby mohol zrealizovať ich nákup (1).

Právna interpretácia pojmu e-shop môže znieť nasledujúco: *„Internetový obchod alebo „e-shop“ patrí medzi služby poskytované na diaľku počas spojenia elektronických zariadení elektronickou komunikačnou sieťou, t. j. „on-line“. Poskytovanie týchto služieb nie je samostatným osobitným predmetom podnikania. Ich charakteristickým znakom je, že na ich poskytovanie a na ich využívanie nie je potrebné žiadne osobitné oprávnenie alebo povolenie a nevzťahuje sa na ne ani žiadna oznamovacia povinnosť. Súčasťou týchto služieb je aj tradičná ponuka tovaru a poskytovania služieb, avšak realizovaná prostredníctvom internetu.“ (1, s. 11).*

E-shop možno chápať ako spôsob predaja, ktorý nahrádza potrebu fyzickej prítomnosti kupujúceho v kamennom obchode a k realizácii obchodu dôjde jeho využitím na diaľku, prakticky z „domova“ kupujúceho. Táto forma predaja má svoje výhody a nevýhody. Medzi hlavné výhody patria:

- šetrenie nákladov – na prenájom priestorov pre zriadenie kamennej predajne, potrebný personál na obsluhu predajne, distribúcia a logistika, off-line marketing,
- nepretržitá prevádzka – spotrebitelia môžu realizovať nákup 24 hodín denne 365 dní v roku,
- prístup k diametrálne väčšiemu trhu – kamenná predajňa je obmedzená na lokalitu, kde sídli, no e-shop dokáže zasiahnuť prostredníctvom internetu oveľa širšie spektrum zákazníkov,
- rýchlosť a pohodlnosť nákupu pre zákazníka (1).

Medzi hlavné nevýhody patria:

- neosobnosť predaja,
- nemožnosť fyzického predvedenia tovaru zákazníkovi a jeho vyskúšania,
- absencia osobného odborného poradenstva (1).

2.7 On-line marketing

On-line marketing, nazývaný tiež internetový marketing alebo webový marketing, využíva služby internetu pre realizáciu či podporu marketingových aktivít za účelom dosiahnutia marketingových cieľov (6, 15).

On-line marketing je pre väčšinu malých a stredných firiem ideálnym marketingovým riešením, pretože i s nízkymi nákladmi na kampaň možno dosiahnuť výrazných výsledkov. V prípade firiem podnikajúcich v prostredí internetu je on-line marketing obvykle nevyhnutnosťou. *„Nespornou výhodou on-line marketingu je efektívne cílení reklamy na vybranou klientelu. Náklady na konverzi jsou tím minimalizovány a kampaň je maximálně efektivní.“* (9, s. 124).

Medzi hlavné nástroje on-line marketingu patria:

- *„SEO – search engine optimization – optimalizace webových stránek je základem efektivní marketingové kampaně. Kromě přivedení klientely z přirozených výsledků vyhledávání by měla také zajistit, že se návštěvník na*

stránkách dobře zorientuje, najde to, co hledal, a objedná si produkt či službu.“ (9, s. 124),

- *„SEM – search engine marketing – vyhledávací portály nabízejí PPC reklamní kampaně, které lze efektivně přizpůsobit potřebám inzerenta a zaměřit se na konkrétní skupinu uživatelů internetu.“* (9, s. 124),
- *„PPL/PPC a reklamní bannery – bannerové kampaně plní svůj účel při propagaci značky nebo produktu, kdy není tolik důležité přivést přímo nové klienty, ale dostat se do jejich povědomí.“* (9, s. 124). PPL/PPC sú reklamné platobné systémy, kde ich názvy sú skratkou ich charakteristiky – pay per lead/click, čo v preklade znamená platba za odvedený formulár (objednávku) alebo v druhom prípade kliknutie na reklamu.

2.7.1 SEO

SEO je skratkou anglického pojmu Search Engine Optimization, čo v preklade znamená optimalizácia pre vyhľadávače. Cieľom SEO je posunúť dané webové stránky vo výsledkoch vyhľadávania vo vyhľadávačoch ako je Google či Seznam vyššie na lepšie pozície, a tým dosiahnuť vyššej návštevnosti a potenciálne aj väčších ziskov (2).

„Optimalizace je poměrně komplikovaná disciplína. Jde především o obsah a tím o tvůrčí činnost. SEO je kontinuální a dlouhodobý proces. Jednak proto, že i konkurence své stránky optimalizuje a je potřeba udržet se na předních místech, ale také proto, že se mění algoritmus vyhledávačů a tím váha faktorů důležitých pro dosažení předních pozic ve vyhledávání. Celý proces je nutné monitorovat, analyzovat a zlepšovat. Základem SEO je nalézt správná klíčová slova a těmi obohatit texty na webu a dále správná struktura a validní kód internetových stránek.“ (9, s. 209).

Optimalizácia pre vyhľadávače okrem úpravy prvkov na webových stránkach, tzv. on-page faktorov, vyžaduje vo významnej miere aj prácu s tzv. off-page faktormi. Medzi off-page faktory sa radí predovšetkým budovanie spätných odkazov na daný web (link-building) a registrácia webu v relevantných katalógoch webov, firiem, e-shopov (2).

Pri práci so SEO na webe je dôležité nezabudnúť na základný zákon SEO, ktorý znie: „Čo je dobré pre užívateľov, je tiež dobré pre vyhľadávače“. Vyhľadávače sa snažia

chovať ako užívateľ, preto pokiaľ je zámer uskutočniť nejakú zmenu na webe, je potrebné sa zamyslieť, či táto zmena užívateľovi pomôže. Ak áno, tak nie je dôvod zmenu nezrealizovať (13).

2.7.2 SEM

SEM je skratkou anglického pojmu search engine marketing, čo v preklade znamená marketing vo vyhľadávачoch. *„Základním cílem SEM je zvýšit návštěvnost daných webových stránek, a to formou placených odkazů ve vyhledávacích (např. systémy PPC). SEM je vždy zpoplatněná služba, a to ze strany provozovatelů internetových stránek. Jedná se o službu omezenou časem a zaměřenou na konkrétní vyhledávač. SEM je vhodné použít pro zajištění a zvýraznění pozice www stránek, které jinak nelze dosáhnout ani správnou a kvalitní optimalizací (např. z důvodu velké konkurence stejně dobře optimalizovaných www stránek). SEM nevyžaduje žádné úpravy na stránkách a výsledky tohoto způsobu propagace záleží pouze na finančních možnostech inzerenta.“* (9, s. 207).

Najznámejšie tuzemské SEM nástroje sú Google Adwords vo vyhľadávачi Google alebo Sklik vo vyhľadávачi Seznam (spomenuté nástroje sú komplexnejšieho charakteru, okrem SEM ponúkajú aj iné služby on-line marketingu).

2.7.3 PPC

PPC je skratkou anglického pojmu pay per click, čo v preklade znamená platba za kliknutie. Jedná sa o internetovú reklamu využívajúcu platobný systém založený na platbe za prekliknutie. *„Jde o efektivní způsob zvyšování návštěvnosti webu, který výborně doplňuje klasickou optimalizaci pro vyhledávače. Pro inzerenta je PPC reklama specifická v tom, že neplatí za umístění reklamy (na kterou by třeba nikdo neklikal), ale za reálně přivedené návštěvníky. PPC reklamou lze dnes zasáhnout většinu uživatelů internetu. Nejčastěji jde o krátké textové inzeráty orientované na výkon, které se zobrazují ve vyhledávacích.“* (9, s. 165).

Druhy PPC kampaní:

- Brandingové kampane – cieľom je vysoký počet návštev a zobrazení,

- Kampane zamerané na zvyšovanie návštevnosti – pre weby, kde je vysoká návštevnosť kľúčová , pretože napríklad predávajú reklamný priestor,
- Výkonové kampane – cieľom je nárast objemu konverzií, väčšinou sa jedná o e-shopy (predaj produktov). Sleduje sa preto konverzia, miera prekliknutia, celkový počet prekliknutí a cena za prekliknutie (9).

Medzi on-line marketingové nástroje založené na PPC systéme patria Google Adwords, Sklik, Etarget, tovarové porovnávače cien ako napríklad Heureka.

2.7.4 Reklamné obsahové siete

Reklamné obsahové siete možno definovať ako on-line marketingovú službu, ktorá využíva zoskupenie partnerských webových stránok pre zobrazovanie kontextovej reklamy (internetová reklama, ktorá zobrazuje reklamné oznámenie zadávateľa v kontexte s obsahom webovej stránky). Obsahové siete sú zvyčajne založené na PPC systémoch. Inzerent môže v týchto sieťach využiť rôzne typy cielenia, napríklad podľa špecifických kategórií, záujmov užívateľov, tematicky relevantných webov alebo cielenie na konkrétne weby. Medzi najznámejšie tuzemské nástroje ponúkajúce služby reklamných obsahových sietí patria Etarget a Google Adwords (Google Adsense z pozície partnera poskytovateľa systému obsahovej siete) (9, 18, 20).

2.7.5 Remarketing

Remarketing, nazývaný tiež retargeting, je špecifická technika on-line marketingu založená na cielení na určitú skupinu zákazníkov. Remarketing sa viaže na nástroje využívajúce PPC systém, ktoré ponúkajú služby vyhľadávacej a obsahovej siete. Táto metóda spočíva v zacielení na skupinu užívateľov, ktorí v minulosti navštívili daný web. Týchto užívateľov je možné ďalej segmentovať na základe uskutočnenej akcie užívateľa (neuskutočnený nákup, nedokončená objednávka, uskutočnený nákup do alebo nad určitú čiastku a pod.). Remarketing je súčasťou nástroja Google Adwords pod názvom Remarketing alebo nástroja Etarget pod názvom Retarget (26).

2.7.6 Sociálne siete

Sociálne siete sú celosvetovým fenoménom posledných rokov nielen z pohľadu marketingu, ale hlavne v rámci sociálneho využitia a životného štýlu populácie. Od roku 2006 sociálne siete zažívajú masový boom. Rast ich obľuby u užívateľov internetu sa síce postupne spomaľuje, ale užívateľov stále pribúda. V súčasnosti najpopulárnejšia sociálna sieť Facebook má takmer 1,2 miliardy užívateľov (874 miliónov mesačne aktívnych a 728 miliónov denne aktívnych užívateľov), Youtube má každý mesiac vyše 800 miliónov jedinečných užívateľov. Medzi top sociálne siete v tuzemsku sa radia tiež Google Plus, LinkedIn a Twitter (27, 30, 39).

Sociálne siete sú tak čoraz dôležitejšími informačnými kanálmi a stávajú sa jedným z kľúčových nástrojov moderného marketingu, predovšetkým pre B2C spoločnosti. Sociálne siete ponúkajú široké spektrum možností využitia pre marketingové aktivity:

- platená reklama – formou priameho využitia služby sociálnej siete alebo prostredníctvom PPC systému obsahovej siete, ktorej sociálne siete sú partnerom (Google Adwords, Etarget). Jedná sa o kontextovú reklamu alebo reklamu cielenú podľa rôznych kritérií, najčastejšie podľa oblasti záujmu,
- public relations – prostredníctvom firemných profilov a tzv. fanpage je možné na sociálnych sieťach vytvárať určitý pozitívny obraz o spoločnosti, značke, produkte,
- budovanie vlastnej komunity verných priaznivcov (loyalty marketing),
- zvyšovanie povedomia o značke (Branding),
- priama komunikácia so zákazníkmi – môže slúžiť k rôznym účelom:
 - poskytovanie informácií o aktuálnom dianí vo firme (e-shope),
 - prezentácia rôznych akcií (i za účelom podpory predaja produktov),
 - rýchle odpovede na dotazy zákazníkov,
 - poradňa,
 - krízová komunikácia (riešenie sťažností a reklamácií),
- virálny potenciál – zdieľanie zaujímavých príspevkov môže spropagovať značku či spoločnosť v obrovskom rozsahu pri minimálnych nákladoch,
- nástroj pre sledovanie chovania užívateľov (fanúšikov) a zdroj štatistických informácií,

- priamy predaj prostredníctvom sociálnych sietí (Facebook e-shop) (13, 27, 30, 39).

2.7.7 Tovarové porovnávače cien

Tovarové porovnávače cien predstavujú veľmi účinný on-line marketingový nástroj pre spropagovanie webu a privedenie užívateľov na web e-shopu. Jedná sa o internetové portály, ktoré slúžia ako predajné kanály založené na PPC platobných systémoch (prípadne aj PPT). Podstata týchto portálov tkvie už podľa názvu vo vyhľadávaní produktov a porovnaní cenových ponúk a iných podmienok vyhľadávaného produktu, teda vyhodnotenia najvýhodnejšej ponuky. Tiež ponúkajú zákazníkovi možnosť recenzovať a diskutovať o produktoch. Kľúčovým faktorom úspechu tohto nástroja je cenová politika najnižších cien, čo je aj jeho nevýhodou. Medzi najznámejšie porovnávače cien v SR a ČR patria Heureka.cz/sk, Zbozi.cz, Pricemania.sk (13, 31,).

2.7.8 E-mailing

E-mailing možno definovať ako internetovú obdobu direct marketingu. *„Jedná se o rozesílání e-mailů. Pomocí e-mailingu lze nejen prodávat, ale také budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Obvyklý názor na tento nástroj spočívá v tom, že si někdo myslí, že se jedná o nevyžádanou poštu. Pokud je udělen souhlas od příjemců e-mailu, jedná se o e-mailing, pokud souhlas není, jedná se o spam (nevyžádanou poštu). Pravidelným rozesíláním e-mailů příjemcům, kteří k tomu dali souhlas, se firma udržuje v jejich povědomí. Pro budování značky (brandingu) je to velmi účinná forma. Zároveň u významného procenta zákazníků vyústí v opakovaný nákup. Typy emailingu:*

- *e-mail s nabídkou (e-mail s nabídkou zboží a služeb – označované též jako promo-emaily),*
- *newsletter (je pravidelně posílaný e-mail s informacemi, které nemají prodejní ani propagační charakter),*
- *permission e-mail – jedná se o otázku získání privilegia posílat propagační či jiné sdělení cílovým skupinám, které takové sdělení chtějí obdržet (9, s. 63).*

E-mailing nie je možné využiť v prvopočiatoch podnikania. Dôležitou podmienkou pre zahájenie e-mailingu je vybudovanie databázy kontaktov (s prijatými súhlasmi

o rozosielaní e-mailov). Vybudovanie takejto databázy trvá e-shopu či inej „e-spoločnosti“ určitý čas.

2.8 Prístupnosť a použiteľnosť webu

Prístupnosť webových stránok predstavuje komplexné riešenie webových stránok, ktoré umožňuje užívateľom prístup a efektívne využívanie webu bez prekážok, ktoré užívateľ nemá možnosť odstrániť či prekonať. Tieto prekážky môžu byť:

- telesného charakteru - sú obmedzení hendikepovaní užívateľa napríklad so zrakovým, sluchovým či pohybovým postihnutím. Cieľom je vytvoriť tzv. bezbariérový web. Pre prístupnosť pre zdravotne postihnutých užívateľov sú definované pravidlá. Európska únia požaduje, aby stránky boli prístupné podľa štandardu WCAG, USA využíva vlastný štandard pod názvom Section 508. V Českej i Slovenskej republike existuje zákonná úprava venovaná tejto problematike týkajúca sa zatiaľ len okruhu webov verejnej správy. V komerčnej, respektíve súkromnej sfére webov je aplikácia týchto pravidiel otázkou dobrovoľnosti,
- hardwarové vybavenie – zobrazovacie zariadenia, ktoré užívateľ využíva k prístupu na internet a samotný web. Cieľom je riešenie webových stránok prístupných zo štandardných PC, notebookov ako aj tabletov, PDA, MDA – mobilných telefónov, SDA – smartphonov či hlasových čítačiek,
- softwarové vybavenie – v praxi sú to najmä operačné systémy a rôzne internetové prehliadače, ktoré užívateľ využíva k prehliadaniu webových stránok. Cieľom je vytvoriť web založený na platforme podporovanej maximálnym počtom operačných systémov a prehliadačov, predovšetkým tými najpoužívanejšími. Medzi operačnými systémami sú to MS Windows, Mac OS, UNIX/Linux a IBM i. U internetových prehliadačov sú to Mozilla Firefox, Google Chrome, Internet Explorer, Opera a Safari (8, 28, 36).

Použiteľnosť webu (web usability), častejšie označovaná ako užívateľská prívetivosť webu (user-friendly web), má mnoho definícií, keďže vyplýva zo subjektívneho vnímania webu užívateľmi. Použiteľnosť webu nie je možné vymedziť pevným

zoznamom obecných platných pravidiel, pretože skôr vychádza z rôznych prieskumov a skúseností úspešných tvorcov webov (8).

Vo všeobecnosti použiteľnosť webu možno definovať ako súbor atribútov alebo vlastností, ktorých účelom je dosiahnuť, aby pre užívateľa bola práca na webe jednoduchá, komfortná a príjemná (8, 10).

„Jednoduše bychom mohli říci, že použitelnost znamená přizpůsobení stránek uživatelům a účelu, pro které jsou vytvořeny. To se týká např. jednoznačného pochopení účelu stránek ze strany návštěvníka, snadná orientace a navigace, možnosti vyhledávání u rozsáhlých webů a mnoho dalších pravidel a doporučení.“ (8, s. 69).

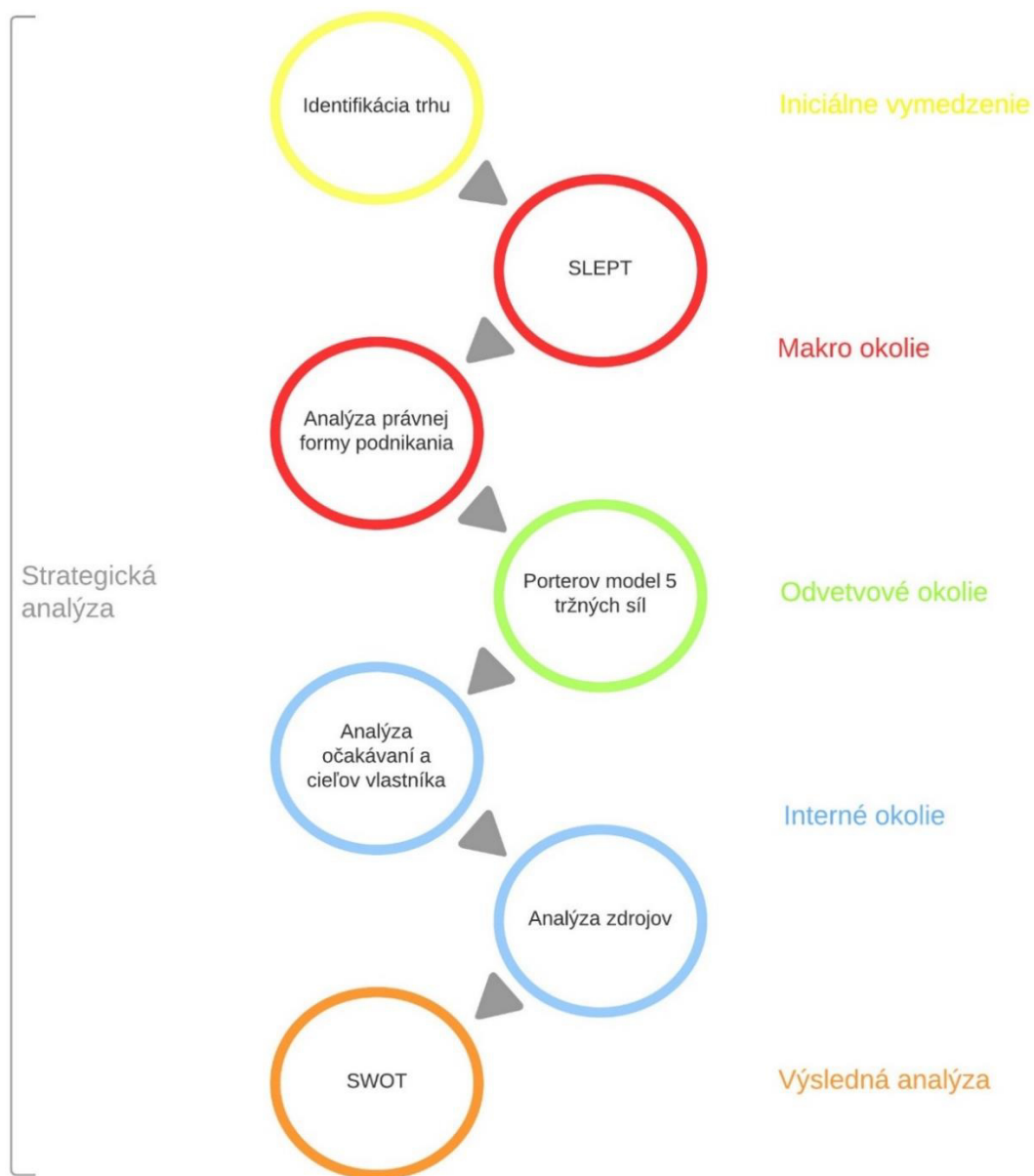
Použitelnosť charakterizuje celková ergonómia webových stránok, ktorá zahŕňa:

- Zrozumiteľnosť a vizuálnu prehľadnosť webu – užívateľ sa na webových stránkach ľahko orientuje, rýchlo a bez náročnejšieho premýšľania či skúmania sa dostane k požadovaným informáciám. Základným kameňom je jasná a úplná navigácia a optimálne rozmiestnenie prvkov na webe,
- Jednoduché a intuitívne ovládanie – bežný užívateľ okamžite porozumie ako pracovať s webovými stránkami, predovšetkým na základe jednoduchého menu a logického umiestnenia tlačidiel,
- Príjemný a atraktívny vzhľad webu – design webu užívateľovi prácu vizuálne spríjemňuje. Je dôležité optimálne navrhnuť vzhľad webu tak, aby grafický design nebol príliš výrazný a originálny a nepotláčal informatívnu hodnotu webových stránok,
- Konzistenciu vzhľadu prvkov a ich funkcií – napríklad symbol obálky pre kontakt (28, 36).

2.8 Postup spracovania

Na základe poznatkov z teoretickej časti je zostavený postup spracovania. Jednotlivé fázy postupu sú usporiadané podľa časového sledu, v akom budú vypracované. Postup spracovania je rozdelený na 2 časti. Prvou časťou je Strategická analýza a predstavuje

analytickú časť diplomovej práce. Schéma postupu spracovania Strategickkej analýzy je znázornená na obrázku 6.



Obrázok 6: Schéma postupu spracovania Strategickkej analýzy (zdroj: práca autora)

Druhou časťou je Podnikateľský plán a predstavuje návrh riešenia diplomovej práce. Schéma postupu spracovania Podnikateľského plánu je znázornená na obrázku 7.



Obrázok 7: Schéma postupu spracovania Podnikateľského plánu (zdroj: práca autora)

3. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Analytická časť diplomovej práce je spracovaná vo forme strategickej analýzy, ktorej koncept pozostáva z identifikácie trhu, analýzy makro okolia, odvetvového okolia, interného okolia a výslednej integrujúcej analýzy. V rámci makro okolia je využitá SLEPT analýza a analýza právnej formy podnikania. Pri odvetvovom okolí je využitý Porterov model 5 tržných síl a interné okolie je analyzované prostredníctvom analýzy očakávaní a cieľov vlastníka a analýzy zdrojov. Zhrnutie strategickej analýzy je vo forme SWOT analýzy.

3.1 Identifikácia trhu

Prvotná fáza analýzy tržného prostredia spočíva v identifikácii trhu. Trh je vymedzený z pohľadu oblasti podnikania, geografického zamerania a iných segmentačných kritérií. Proces identifikácie trhu sa skladá z dvoch krokov:

- targeting trhu,
- profilovanie segmentov.

3.1.1 Targeting trhu

Pri targetingu, respektíve cílení trhu je zohľadnený typ trhu, oblasť podnikania (obor pôsobenia), forma podnikania (predaja), geografické kritérium a oblasť záujmu. Zacielenie trhu je uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Zacielenie trhu (zdroj: práca autora)

KRITÉRIUM	ZACIELENIE
typ trhu	spotrebný trh
oblasť podnikania	obchod so športovým vybavením – halová obuv Asics
forma podnikania	internetový predaj (eshopping)
geografické kritérium	Slovenská republika
oblasť záujmu	volejbal, florbal, hádzaná, squash, badminton

3.1.2 Profilovanie segmentov

Po zacielení trhu je nutné následne vyprofilovať segmenty – cieľové skupiny. Pri profilovaní sú využité demografické a psychografické kritéria. Profily segmentov sú uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Profily segmentov (zdroj: práca autora)

KRITÉRIUM	PROFIL SEGMENTU
pohlavie	muži aj ženy, priorita muži
vek	14 - 50
záujmy	halové športy zmienené v tabuľke 3
úroveň športových schopností	registrovaní športovci
životný štýl	zhodný s profilom v kritériu záujmy

V kritériu pohlavie sú uvedené segmenty mužov i žien, pričom prioritou sú muži. Segment mužov je určený ako ťažiskový na základe empirických poznatkov nákupného chovania žien s určenými záujmami. Väčšina žien si nepotrpí na prvotriedne a cenovo náročnejšie modely halovej obuvi a uprednostnia produkty nižšej cenovej kategórie.

3.2 SLEPT

Prostredníctvom SLEPT analýzy sú vymedzené faktory vzťahujúce sa k špecifikám nášho podniku. Analýza pozostáva zo sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a technologických faktorov.

3.2.1 Sociálne faktory

V sociálnych faktoroch sú zohľadnené demografické a kultúrne aspekty.

Demografické aspekty

Na základe sčítania obyvateľstva z roku 2012 bolo evidovaných 5 410 836 obyvateľov, z čoho muži tvorili 48,72% a ženy zvyšných 51,28% (37). V rovnakom období malo prístup k internetu 75% obyvateľstva SR (24). Internetoví užívatelia v súčasnosti

využívajú internet k rozsiahlemu spektru činností, medzi nimi aj k online nakupovaniu, ktoré rok čo rok rapídne stúpa. Slovenskí užívatelia v tomto trende nie sú výnimkou. V roku 2012 nakupovalo online až 56% internetových užívateľov na území SR. V oblasti oblečenia a športového sortimentu to bolo 31% (25).

Pre účely nášho podnikateľského zámeru sú podstatné najmä štatistické údaje z oblasti záujmových skupín, to jest údaje o počte hráčov a klubov v jednotlivých halových športoch, pre ktoré je halová obuv Asics určená. Údaje o počte aktívnych registrovaných hráčov a registrovaných klubov sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Počet registr. hráčov a klubov v halových športoch (zdroj: práca autora)

	VOLEJBAL	FLORBAL	HÁDZANÁ	BADMINTON	SQUASH
počet klubov	196	71	-	213	-
počet hráčov	15859	4200	-	2143	-

Vysvetlivky:

- počet klubov je definovaný ako celkový počet registrovaných klubov alebo tímov u príslušnej športovej federácie alebo zväzu so sídlom na území SR,
- počet hráčov je definovaný ako celkový počet aktívnych registrovaných hráčov u príslušnej športovej federácie či zväzu. Aktívny hráč je registrovaný hráč nachádzajúci sa na aktuálnej súpiske registrovaných klubov alebo tímov prihlásených do niektorej súťaže,
- absencia údajov u športov hádzaná a squash je zapríčinená neochotou komunikovať, respektíve poskytnúť údaje príslušnou federáciou či zväzom.

Kultúrne aspekty

Dnešnú modernú spoločnosť je možné charakterizovať hektickým životným štýlom a závislosťou od technických vymožeností ako smartphony či tablety. Tento fenomén sa odzrkadľuje na spôsobe života väčšiny obyvateľstva, pre ktorý je typický úbytok prirodzených pohybových aktivít a jednostranná a sedavá záťaž organizmu. Tá je spôsobená u dospelých predovšetkým formou zamestnania a u detí tendenciou trávenia voľného času na internete či hraním počítačových hier. Tento kumulujúci sa nedostatok

pohybu so sebou prináša nárast civilizačných chorôb (nadváha, obezita, cukrovka, vysoký krvný tlak, kardiovaskulárne ochorenia, stres a depresie), ktoré ľudí obmedzujú a okrádajú o možnosť viesť plnohodnotný život. Najalarmujúcejšie ohnisko týchto negatívnych javov sa nachádza v dlhodobom poklese záujmu detí o šport a iné pohybové aktivity. Kluby sú nútené doslova bojovať o každé dieťa. Jedným z mála pozitívnych trendov rozvoja spoločnosti je rozširujúca sa ponuka športov a iného pohybového vyžitia.

3.2.2 Legislatívne faktory

Aj podnikanie na internete má svoje pravidlá. Pri prevádzke eshopu sa spoločnosť, ako v každom inom obchodnom styku, nevyhne pohybu v právnom rámci danom slovenskou legislatívou, ktorý vymedzuje práva a povinnosti predávajúceho a kupujúceho. Obchodník má pri predaji na diaľku voči spotrebiteľovi (zákazníkovi) informačnú povinnosť. Tu je dôležité si postrážiť predovšetkým úplnosť informácií, ktoré obchodník na eshope v dostatočnom predstihu oznamuje, zvyčajne v „Obchodných podmienkach“. Zákonov vzťahujúcich sa k prevádzkovaniu eshopu našťastie nie je toľko ako napríklad pri podnikaní v oblasti výroby. Jedná sa o tieto zákony (názvy sú uvedené v zozbieraných verzii):

- zákon č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode,
- zákon č. 513/1991 Zb. obchodný zákonník,
- zákon č. 455/1991 Zb. živnostenský zákon,
- zákon č. 40/1964 Zb. občiansky zákonník,
- zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov,
- zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa,
- zákon č. 102/2014 Z. z. o predaji na diaľku,
- zákon č. 266/2005 Z. z. o finančných službách na diaľku (32, 35).

Plné znenie zákonov je uvedené v prílohe č. 1.

Legislatíva vzťahujúca sa k jednotlivým právnym formám podnikania je rozoberaná v podkapitole Analýza právnej formy podnikania.

3.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomická klíma citeľne vplýva na správanie a rozhodovanie podnikateľských subjektov a domácností. V čase aktuálnej finančnej krízy je tento dopad o to väčší. Stav slovenskej ekonomiky charakterizujú nasledujúce základné reprezentatívne ukazovatele:

- **HDP** – ukazovateľ zaznamenal nárast za obdobie 1 roka, od 1. kvartálu 2013 do 1. kvartálu 2014, o 0,9% (22),
- **nezamestnanosť** – v marci 2014 dosiahla nezamestnanosť 13,9%. Za obdobie 1 roka, od marca 2013, zaznamenal tento ukazovateľ pokles o 0,3% (23),
- **inflácia** – v marci 2014 dosiahla inflácia, respektíve deflácia -0,1%. Za obdobie 1 roka, od marca 2013, zaznamenal tento ukazovateľ pokles o 2,1% (21),
- **piemerná mzda** – za rok 2013 činila priemerná nominálna mesačná mzda 824 €. Za obdobie 1 roka zaznamenal tento ukazovateľ nárast o 19 € (38).

Na základe vyššie uvedených údajov možno usúdiť, že ekonomika SR sa nenachádza v dobrej kondícii, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľov, ktorí majú tendenciu viac šoriť a sú opatrnejší pri výdavkoch na luxusnejší tovar, ku ktorému sa halová obuv Asics pri tržných cenách 80 – 170 € vo svojej kategórii radí. Jediné pozitívum vyplýva z nízkej inflácie, na ktorú SNB plánuje reagovať znížením úverových sadzieb za účelom stimulovania rozvoja podnikania.

3.2.4 Politické faktory

Politické faktory úzko súvisia s tými ekonomickými. Súčasná situácia v slovenskej politike má svoje pozitíva i negatíva. Medzi pozitívum patrí stabilita na politickej pôde eliminujúca negatívne vplyvy politických výkyvov na ekonomiku. Negatívum je sociálne orientovaný program vlády (strana SMER-SD), ktorý brzdí tržnú ekonomiku a podporu malého a stredného podnikania, ku príkladu zvýšením sadzby dane z príjmov pre obchodné spoločnosti z 19% na 22% a zavedenie daňovej licencie. Schválenými zákonmi (novelami) vláda znateľne prispieva k zhoršeniu podnikateľského prostredia.

3.2.5 Technologické faktory

Technologické riešenia z prostredia internetu a súvisiacich produktov, ako mobilné zariadenia, sa radia medzi najprogresívnejšie oblasti výskumu a vývoja. Za účelom

udržania a zvýšenia konkurencieschopnosti bude musieť naša spoločnosť, ako prevádzkovateľ eshopu, monitorovať vývoj riešení webových stránok, eshopov, online marketingových nástrojov, informačných systémov, podnikateľských aplikácií a pod. Navyše v rámci zabezpečenia plnohodnotného odborného poradenstva pre zákazníkov eshopu je žiadúce orientovať sa vo všetkých technológiách a materiáloch využívaných v produktoch halovej obuvi značky Asics.

3.3 Analýza právnej formy podnikania

Poznatky zo spracovanej teoretickej časti sú využité k porovnaniu podmienok vhodných právnych foriem podnikania. K podnikaniu v podobe prevádzky eshopu sú vyhovujúce 2 právne formy, živnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Právne formy sú porovnávané na základe niekoľkých faktorov. Výhodnejší variant jednotlivých faktorov je označený fajkou. Záverom analýzy je odporúčanie k výberu vhodnejšej právnej formy.

Pri analýze vychádzame z predpokladu, že sa jedná o podnik jednotlivca, ktorý nebude mať žiadnych ďalších zamestnancov a v prípade právnej formy s.r.o. je podnikateľ v pozícii konateľa spoločnosti s nepravidelnou odmenou. Toto postavenie je zvolené kvôli najoptimálnejšej odvodovej záťaži. Porovnanie právnych foriem podnikania je uvedené v tabuľke 6 (19, 29).

Tabuľka 6: Porovnanie s.r.o. a živnosti (19, 29)

hľadisko	S.R.O.		ŽIVNOSŤ	
ručenie	nesplatený vklad	✓	celý majetok	
základné imanie	5000€		nie	✓
daňová záťaž	22%, daňová licencia		19%	✓
odvody do ZP	konateľ 4%, podnik 10%, dividendy 14%	✓	14%	✓
odvody do SP	konateľ 7%, podnik 17%	✓	33,15%	
odvody do RF	podnik 4,75%		nie	✓
daňový bonus	254,64€	✓	nie	
náklady založenia	275€		25€	✓
lehota vybavenia	10 prac. dní		3 prac. dni	✓
administratíva	zložitejšia		jednoduchá	✓
účtovníctvo	podvojný		jednoduchý	✓
paušálne výdavky	nie		áno	✓
prevod firmy	áno	✓	nie	
image firmy	seriózny	✓	pochybný	

Vysvetlivky:

- odvody do ZP – miera odvodového zaťaženia do zdravotnej poisťovne,
- odvody do SP – miera odvodového zaťaženia do sociálnej poisťovne,
- odvody do RF – miera odvodového zaťaženia do rezervných fondov,
- daňový bonus – absolútna výška daňového bonusu na 1 dieťa za 1 rok.

Z komplexného porovnania faktorov právnych foriem podnikania vyplýva, že v rámci slovenskej legislatívy je pre podnik jednotlivca vhodnejšia živnosť. Váha jednotlivých faktorov sa môže líšiť individuálne prípad od prípadu. V našom prípade majú najvyššiu váhu faktory základné imanie, daňové zaťaženie, odvodové zaťaženie, náklady na založenie a účtovníctvo. Hodnotenie všetkých faktorov je pozitívne pre živnosť okrem odvodového zaťaženia, ktoré však je možné riešiť optimalizáciou daňového

a odvodového zaťaženia, ktorá je v prípade živnosti jednoduchšia ako u spoločnosti s ručením obmedzeným. Optimalizácia spočíva v umelom navyšovaní základu dane v rámci možností platnej legislatívy. Ručenie nemá v našom prípade význam, pretože vlastník nedisponuje takmer žiadnymi majetkovými aktívami.

3.4 Porterov model 5 tržných síl

K analýze odvetvového okolia spoločnosti je využitý Porterov model 5 tržných síl. V analýze sú charakterizované hybné sily odvetvia. Analýza pozostáva z aktuálnej konkurencie v odvetví – rivality, hrozby vstupu novej konkurencie, hrozby substitutov, vyjednávacej sily zákazníka a vyjednávacej sily dodávateľa.

3.4.1 Rivalita

Podnikanie prostredníctvom internetového obchodu má v rámci konkurenčných vzťahov špecifický charakter, na základe čoho je nutné na úvod vymedziť dve skupiny konkurentov:

- priamy konkurent – subjekty predávajúce halovú obuv značky Asics prostredníctvom eshopov. V praxi sa jedná o tzv. čisté eshopy (bez zázemia kamennej predajne) alebo kamenné predajne a siete kamenných predajní predávajúce dané produkty aj formou eshopu. Predstavujú priamu konkurenčnú hrozbu,
- nepriamy konkurent – subjekty predávajúce halovú obuv značky Asics prostredníctvom tzv. offline distribučných kanálov. Typický predstaviteľ nepriameho konkurenta je kamenná predajňa (bez eshopu). Ďalším nepriamym konkurentom sú dealeri využívajúci katalógový predaj. Predstavujú relatívnu hrozbu len v lokálnom obmedzenom rozsahu.

Priami konkurenti – eshopy

Za účelom analýzy konkurencie bol realizovaný niekoľkokrát prieskum trhu v priebehu rokov 2013 a 2014 (z pozície zákazníka boli prieskumy uskutočnené už v roku 2010). Z prieskumov vyplynul fakt, že rivalita na trhu sa postupne zvyšuje a konkurentov pribúda. Avšak zďaleka nedokáže ešte pokryť dopyt po halovej obuvi Asics na

Slovensku. V roku 2011 neexistoval na slovenskom trhu jediný eshop poskytujúci dané produkty, v prvej polovici roku 2013 pôsobili na slovenskom trhu 4 eshopy s ponukou daných produktov a začiatkom mája 2014, kedy bol realizovaný posledný prieskum, pôsobí na slovenskom trhu už 7 eshopov s týmito produktami. Názvy konkurenčných eshopov sú uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Priami konkurenti – eshopy (zdroj: práca autora)

NÁZOV ESHOPU	NÁZOV A SÍDLO PREVÁDZKOVATEĽA	
eflorbal.sk	Necy s.r.o.	Pivovarská 573, 68601 Uherské Hradiště, ČR
adsport.sk	MAV Trading s.r.o.	Dolečky I 535, 76314 Zlín-Štípa, ČR
florbalcenter.sk	Maroš Takáč	Nevädzová 6, 82101 Bratislava, SR
sporteon.sk	Vojtěch Krapítek	Matoušova 1357/8, 15000 Praha 5, ČR
imasport.sk	Iveta Mačíčková	Košická 15, 06601 Humenné, SR
fansport.sk	Jozef Illéš	Okulka 9/5, 09301 Vranov nad Topľou, SR
citysports.sk	City Sports s.r.o.	Podzámska 13, 94901 Nitra, SR

Eshop eflorbal.sk je prevádzkovaný zároveň na doménach sportobchod.com a salova-obuv.sk. Vzhľad a systém eshopu je identický na všetkých doménach.

Analýza faktorov konkurencieschopnosti eshopu

Jednotlivé eshopy disponujú rôznorodými konkurenčnými výhodami a slabunami, čo vo výsledku udáva úroveň ich konkurencieschopnosti. Na základe tej je možné určiť, ktorí konkurenti predstavujú najväčšie nebezpečenstvo.

Pre účely stanovenia rozsahu konkurenčnej hrozby je využitá analýza faktorov konkurencieschopnosti eshopu. Táto metóda je zostavená autorom diplomovej práce a vychádza z princípu vnímania eshopu zo strany zákazníka. V praxi jednotlivé faktory predstavujú kľúčové atribúty pre úspech eshopu u bežných zákazníkov. Analýza pozostáva z nasledujúcich faktorov:

- kvalita webu – hodnotená škálou 1-10 bodov, posudzovaná na základe:

- prístupnosť webu – operačné systémy, internetové prehliadače, hardware (PC, tablety, mobily, smartphony),
- užívateľská prívetivosť webu – jednoduchá orientácia na webe (prehľadnosť), intuitívne ovládanie a práca s webom, príjemný vzhľad webu (grafické spracovanie), pochopiteľný a jednoduchý proces nákupu, nerušená práca s webom (bez rušivých elementov ako vyskakovacie okná s reklamou),
- SEO – posúdené na základe ukazovateľa SERP (pozícia na stránke s prirodzenými výsledkami vyhľadávania Google), hodnotené pozitívne v prípade pozície 1-10 vo výsledkoch vyhľadávania (prvá strana),
- Heureka – využívanie služieb tovarového vyhľadávača a porovnávača cien,
- Google Adwords – využívanie služieb reklamy SEM a reklamných sietí,
- počet produktov – počet modelov halovej obuvi Asics v ponuke eshopu,
- na sklade – počet modelov halovej obuvi Asics, ktoré majú fyzicky na sklade minimálne v 3 veľkostiach (lehota doručenia 1-3 dni).

Cena, ako jeden z kľúčových faktorov pri rozhodovaní zákazníka, nie je do analýzy zahrnutá. Dôvodom je porovnateľnosť priemernej ročnej cenovej hladiny ponúkaných produktov u konkurentov. Príčinou vyskytnutých cenových rozdielov v priebehu sezóny sú odlišné termíny nasadenia zľavových kampaní. Eshopy na tieto cenové rozdiely reagujú často cenovou vojnou. Cenová nestabilita z dôvodu sezónnosti vylučuje využiť cenu v rámci analýzy. Analýza faktorov konkurencieschopnosti konkurenčných eshopov je uvedená v tabuľke 8.

Tabuľka 8: Analýza faktorov konkurencieschopnosti eshopov (zdroj: práca autora)

	KVALITA WEBU	SEO	HEUREKA	GOOGLE ADWORDS	POČET PRODUKTOV	NA SKLADE
eflorbal.sk	4/10	✓	✗	✗	23	7
adsport.sk	9/10	✗	✓	✗	25	6
florbalcenter.sk	7/10	✗	✗	✗	8	8
sporteon.sk	6/10	✓	✓	✓	6	6
imasport.sk	8/10	✓	✓	✗	30	10
fansport.sk	5/10	✓	✓	✗	6	5
citysports.sk	5/10	✗	✗	✓	7	3

Z analýzy konkurencie schopnosti vyplýva, že za najväčších konkurentov možno považovať eshopy **sporteon.sk**, **imasport.sk** a **adsport.sk**.

Nepriami konkurenti – kamenné predajne

V rámci uskutočneného prieskumu v kamenných predajniach bolo zistené, že z halovej obuvi značky Asics sa v ponuke nachádza len minimum modelov. Navyše tieto modely boli nižšej cenovej a výkonnostnej triedy a často z minulých kolekcií. Ďalším negatívom kamenných predajní bola vyššia cena produktov v porovnaní s eshopmi.

Kamenné predajne možno rozlíšiť na nezávislé predajne a pobočky reťazcov, respektíve sietí kamenných predajní.

Nezávislé predajne predstavujú konkurenčnú hrozbu len v lokálnom rozsahu. Nevyužívajú propagáciu v online prostredí a nástroje konvenčnej offline propagácie len ojedinele.

Spomedzi reťazcov kamenných predajní na slovenskom trhu ponúkajú halovú obuv Asics siete Intersport a Killtec. Pobočky reťazcov ponúkajú rozsiahly sortiment produktov od rôznych značiek so zameraním na šport obecné. Reťazce kamenných predajní disponujú určitou marketingovou silou vyplývajúcej z brandingových kampaní, ktoré sú však výhradne zamerané na zvyšovanie povedomia o značke a podporu predaja

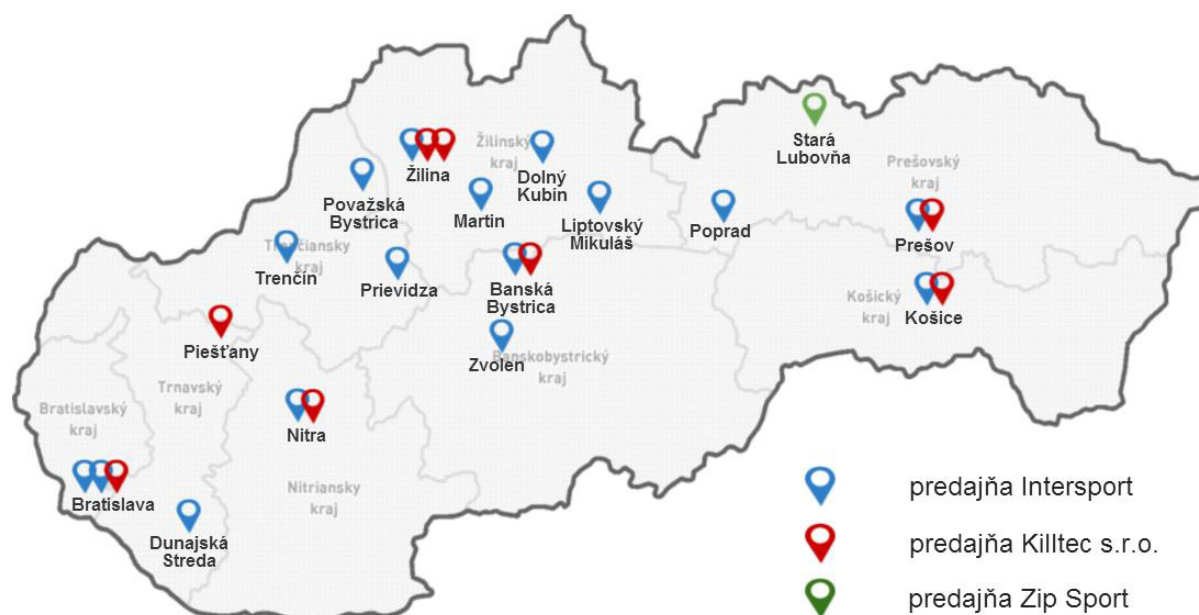
obecne, nie na konkrétne značky či produkty. Rovnako i reťazce nevyužívajú online propagáciu. Jednotlivé prevádzky nevyvíjajú takmer žiadne svoje marketingové aktivity, pretože tieto predajne ťažia z marketingu veľkých obchodných domov (ďalej len OC), v ktorých majú prenajaté priestory. Jediným nástrojom propagácie je obvykle banner na stenách OC, zmienka na webovej stránke, bulletinoch a letákoch OC.

Vo výsledku kamenné predajne predstavujú len minimálnu hrozbu pre náš podnik, pretože nedôjde k vzájomnému konkurenčnému stretu a to z dôvodu operovania v inom prostredí. Zoznam kamenných predajní ponúkajúcich halové obuv Asics je uvedený v tabuľke 9.

Tabuľka 9: Nepriami konkurenti - kamenné predajne (zdroj: práca autora)

NÁZOV PREDAJNE	SÍDLO PREDAJNE
Intersport	16 predajní na území SR
Killtec s.r.o.	8 predajní na území SR
Zip Sport	Stará Lubovňa

Zoznam uvedený v tabuľke 9 nezahŕňa kamenné predajne, ktoré predávajú tovar aj prostredníctvom eshopu. Sídla jednotlivých predajní sú znázornené na obrázku 8.



Obrázok 8: Mapa kamenných predajní (zdroj: práca autora)

3.4.2 Hrozba vstupu novej konkurencie

Vstup novej konkurencie na trh s halovou obuvou Asics v SR závisí od saturácie a atraktivity trhu. Tá sa odvodzuje od rozsahu vstupných a výstupných bariér trhu.

Saturácia trhu

Trh nie je saturovaný. Na trhu je nízky počet predajcov halovej obuvi tejto značky. Množstvo zákazníkov je nútených obuv zaobstarávať zo zahraničia, prípadne cez dealerov. Mnohí ďalší sa uspokojia s alternatívou substitutu.

Bariéry vstupu

Bariéry vstupu sú rovnako veľmi nízke. Spustiť prevádzku eshopu so športovým sortimentom nevyžaduje žiadne koncesie ako napríklad predaj zbraní, výška kapitálovej náročnosti pri počiatočných investíciách je relatívne nízka, žiadne špecifické nároky na bezpečnostnú či environmentálnu politiku, nulová štátna regulácia, distribučné kanály zabezpečené prostredníctvom veľkoskladov, zvyčajné legislatívne požiadavky v rámci založenia živnosti alebo obchodnej spoločnosti.

Bariéry výstupu

Bariéry výstupu z odvetvia sú zanedbateľné. Jediná bariéra vyplýva zo zmluvných záväzkov predajcu v oblasti reklamácie, prípadne vrátenia tovaru.

Vyhodnotenie

Nízke vstupné i výstupné bariéry väčšinou znamenajú odvetvie s relatívne nízkym ziskovým potenciálom, avšak stabilným. Spoločne s nízkou saturáciou trhu sú zjavným ukazovateľom vysokej hrozby vstupu nových konkurentov.

3.4.3 Hrozba substitutov

Substituty môžeme diferencovať do dvoch kategórií – priame a nepriame substituty. Alternatívnym vymedzením sú inovačné substituty.

Priame substituty

Priame substituty predstavujú značky špecializovanej halovej obuvi, to jest určenej priamo ku konkrétnemu halovému športu (volejbal a pod.). Priame substituty:

- volejbal: Mizuno, Adidas, Nike,
- florbal: Salming, Adidas, Puma,
- hádzaná: Mizuno, Adidas, Nike,
- squash: Yonex, Dunlop, Victor, Hi-Tec, Adidas,
- badminton: Babolat, Yonex, Adidas.

Nepriame substituty

Nepriame substituty predstavujú modely univerzálnej halovej obuvi bez špecifických technológií pre konkrétny šport. Tieto univerzálne modely sú často nižšej cenovej kategórie. Značky: Adidas (nižšie modely), Nike, Tempish a pod.

Inovačné substituty

U inovačných substitutov nehrozí nebezpečenstvo, keďže naša spoločnosť bude mať v ponuke vždy nové kolekcie v najskoršom možnom termíne.

3.4.4 Vyjednávací sila zákazníka

Vyjednávací sila zákazníka nie je dostatočná, aby nejako výraznejšie zasiahla do cenovej politiky spoločnosti. Dôvodom je fakt, že ponuka nemá prevahu nad dopytom. Množstvo špecializovanej obuvi Asics je obmedzené, väčšina je predaná v úvode sezón lig v konkrétnych halových športoch. Empirické poznatky z posledných rokov hovoria o nedostatku obuvi už v prvej tretine sezóny. Určitá sila zákazníka tu bude vždy na základe existencie viacerých substitutov. Taktiež náklady na „zmenu predajcu“ v online nákupe sú relatívne nulové, zákazníka to stojí len obetovaný čas na vyhľadávanie a prieskum konkurencie alebo substitutov.

Určitý priestor pre vyjednávanie v praxi poskytne samotná spoločnosť vo forme:

- možnosti výhodného nákupu do klubu (na základe spolupráce alebo prípadne pri nákupe nezávislého subjektu pri „objeme nad X kusov“),

- úprava ceny na úroveň najlepšej ceny na trhu, ak zákazník pošle odkaz na ponuku konkurenta s nižšou cenou.

Obrana voči vyjednávaciej sile zákazníka – cenová politika najvýhodnejšej ponuky na trhu podporená službami na vysokej úrovni (odborné poradenstvo, komunikácia a pod.) a rôznymi benefitmi (pri objednávke nad určitú sumu poštovné zadarmo a pod.).

3.4.5 Vyjednávacia sila dodávateľa

Spoločnosť Asics sídli v Japonsku. Výrobný podnik pre európske trhy sa nachádza v Nemecku a najbližší distribučný uzol je v Rakúsku. Obchodné zastúpenie má spoločnosť Asics v ČR i SR.

Vyjednávacia sila dodávateľa bude relatívne vyššia z dôvodu menších dodávok tovaru na sklad. U začínajúcej spoločnosti si nebudeme môcť dovoliť držať na sklade veľký objem produktov. Pri nižších dodávkach sú zmluvné podmienky nevýhodnejšie.

Ďalším faktorom zvyšujúcim silu dodávateľa je prevaha dopytu nad ponukou, ktorá je spôsobená politikou „nenasýtenia trhu“ dodávateľa.

Z pozície našej spoločnosti je vnímaná sila dodávateľa o to väčšia, pretože ponuka spoločnosti je výhradne tvorená produktmi značky Asics. V tomto bode je dôležité utajiť túto informáciu pred dodávateľom, pokiaľ nebude uzavretá dodávateľská zmluva.

Faktorom znižujúcim vyjednávaciu silu dodávateľa je existencia mnohých substitutov.

3.5 Analýza očakávaní a cieľov vlastníka

Pre smerovanie a budúci vývoj podniku je dôležité ešte pred zahájením podnikania formulovať očakávania a ciele vlastníka. Tie budú tvoriť podklad pre tvorbu stratégie v priebehu podnikania a zároveň slúžiť pre spätné vyhodnocovanie jej výsledkov.

3.5.1 Očakávania vlastníka

Očakávania vlastníka nevyjadrujú konkrétne ciele, ale želaný obraz spoločnosti vo vzťahu k zákazníkovi. Očakávania sú zhrnuté v misii spoločnosti.

Misiou spoločnosti je ponukou špičkovej halovej obuvi uspokojiť potreby a želania zákazníkov v čo najvyššej miere, pomocou odborných znalostí a skúseností poradiť a dopomôcť tak zákazníkovi vybrať správny produkt. Spoločnosť má za cieľ ponúkať produkty spĺňajúce len tie najvyššie nároky na bezpečnosť, kvalitu, design a špecifické nároky pre každý šport. S dodávateľmi je zámerom spoločnosti zosúladiť a harmonizovať záujmy v rámci obchodných vzťahov, aby boli maximálne ku prospechu oboch strán.

3.5.2 Ciele vlastníka

Základným cieľom nášho podniku, ako každého iného komerčného subjektu, je vytvárať zisk. Pochopiteľne v záujmu napredovania podniku je nutné vytýčiť ďalšie ciele, ktoré má v úmysle vlastníak dosiahnuť. Podľa časového horizontu a určitosti je možné rozdeliť ciele vlastníka na operatívne, taktické a strategické.

Operatívne ciele

Ciele vlastníka v prvom roku podnikania:

- preraziť a uchytiť sa na trhu s halovou obuvou Asics,
- vybudovať povedomie o značke, respektíve názvu domény,
- úplná návratnosť počiatočných investícií,
- minimálne 300 predaných kusov obuvi,
- počiatočné investície vrátane nákladov na nákup prvotných zásob činia maximálne 10 000€.

Taktické ciele

Ciele vlastníka do 4 rokov podnikania:

- preraziť medzi top 3 eshopy v objeme predaja halovej obuvi Asics,
- rozšíriť ponuku tovaru o ortézy a bandáže high-endových (prvotriednych) značiek,
- rozšíriť ponuku tovaru minimálne o ďalšie dve high-endové značky halovej obuvi,
- zaviesť novú verziu eshopu na mieru.

Strategické ciele

Ciele vlastníka do 6 rokov podnikania:

- rozšíriť ponuku tovaru o fitness obuv,
- rozšíriť ponuku tovaru o funkčné kompresné oblečenie,
- minimálne 2000 ks predaných kusov obuvi.

3.6 Analýza zdrojov

Pri analýze interného okolia spoločnosti „na zelenej lúke“, to jest aktuálne neexistujúcej spoločnosti, nie je možné využiť štandardné analytické nástroje interného okolia ako je napríklad 7S. Tieto nástroje analyzujú stav a prvky zabehnutej spoločnosti. V prípade spoločnosti na „zelenej lúke“ je nutné zvoliť nástroj pre hodnotenie interného okolia v zmysle „posúďme seba a svoje možnosti“. Takáto analýza bude mať prevažne charakter teoretických úvah o dostupných zdrojoch a kompetenciách. Vhodným nástrojom je analýza zdrojov (11).

V analýze zdrojov je nutné definovať zdroje pre podnikanie, organizáciu podniku a kľúčové kompetencie.

3.6.1 Zdroje pre podnikanie

Pri analýze zdrojov pre podnikanie je dôležité vymedziť zdroje potrebné a zdroje disponibilné pre našu oblasť podnikania. Účelom analýzy je určiť a poukázať na disproporcie medzi týmito dvomi skupinami zdrojov. Výstupom analýzy je prehľad zdrojov, ktoré máme už k dispozícii (zadarmo) a tiež našich hluchých miest, ktoré je nutné riešiť. Zdroje sú kategorizované do 4 skupín: finančné zdroje, fyzické zdroje, ľudské zdroje a nehmotné zdroje. Analýza zdrojov pre podnikanie je uvedená v tabuľke 10.

Tabuľka 10: Analýza zdrojov pre podnikanie (zdroj: práca autora)

POTREBNÝ ZDROJ	K DISPOZÍCII	STAV/RIEŠENIE
FINANČNÉ		
kapitál 5000-10 000€	✓	5000 €/business angels
FYZICKÉ		
kancelárske priestory	✓	rodinný dom
skladové priestory	✓	rodinný dom
osobné vozidlo	✓	
kancelársky nábytok	✓	
kancelárske potreby	✓	
notebook	✓	
tlačiareň	✓	
pripojenie na internet	✓	wifi
pracovný mobil	✗	nákup
webová doména a webhosting	✗	prenájom
eshopové riešenie	✗	prenájom
účtovný systém	✗	nákup
zásoby tovaru	✗	nákup
obalový materiál	✗	nákup
podnikateľský účet	✗	otvorenie
ĽUDSKÉ		
1 pracovník	✓	vlastník
NEHMOTNÉ		
renomé	✗	marketingová kampaň

Špecifickú kategóriu zdrojov tvoria nároky na kompetencie pracovníka, ktorý je vlastníkom, manažérom i operatívnym pracovníkom zároveň. Nároky na kompetencie

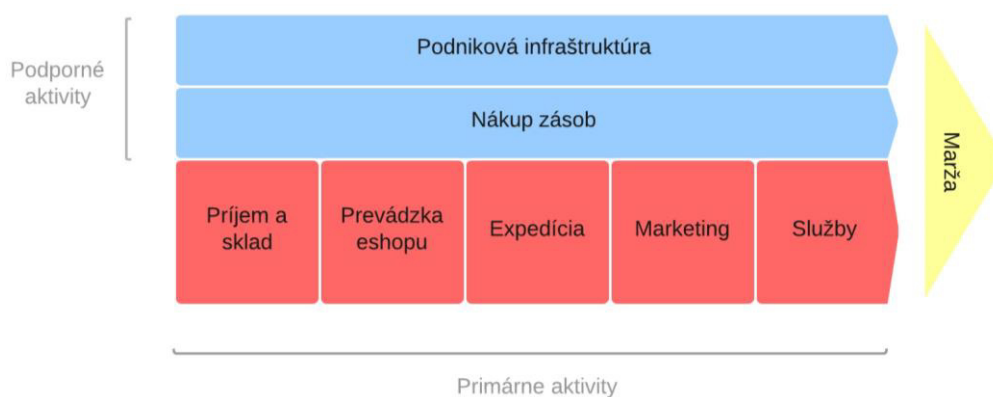
pozostávajú zo vzdelania, pracovných skúseností a schopností. Analýza nárokov na kompetencie pracovníka sú uvedené v tabuľke 11.

Tabuľka 11: Analýza nárokov na kompetencie (zdroj: práca autora)

NÁROK NA KOMPETENCIE	K DISPOZÍCII	STAV/RIEŠENIE
VZDELANIE		
min. stredoškolské, odbor ekonomický	✓	vysokoškolské 1.stupňa
PRACOVNÉ SKÚSENOSTI		
administratíva	✓	
predaj cez internet	✓	zásielkový predaj
operatíva a správa eshopu	✗	zaškolenie
riadenie malého podniku	✗	„samouk“
jednoduché účtovníctvo	✗	outsourcing
SCHOPNOSTI		
vodičský preukaz skupiny B	✓	6 rokov
MS Office	✓	expert
účtovný software	✗	zaškolenie/outsourcing
správa systému eshopu	✗	zaškolenie
online marketing	✓	pokročilý
anglický jazyk	✓	B2
orientácia v halových športoch	✓	aktívny hráč
komunikatívnosť	✓	výborná

3.6.2 Organizácia podniku

Organizácia podniku je definovaná z pohľadu toku aktivít. Pre tieto účely je využitá analýza hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec aplikovaný na náš podnik je znázornený na obrázku 9.



Obrázok 9: Aplikácia hodnotového reťazca (zdroj: práca autora)

Forma hodnotového reťazca nášho podniku sa líši oproti štandardnej forme predovšetkým v absencii dvoch podporných aktivít. Prvou je riadenie ľudských zdrojov, ktorá v prípade nášho „podniku jednotlivca“ stráca význam a je nepotrebná. Druhou aktivitou je výskum a vývoj. Náš podnik sa zaoberá nákupom a predajom tovaru prostredníctvom eshopu, neuskutočňuje výskum a vývoj vlastných produktov, preto i táto aktivita je nezmyselná.

Zvyšné aktivity majú svoje miesto v aplikovanom hodnotovom reťazci, avšak ich charakter a náplň má svoje špecifiká.

Podniková infraštruktúra

Podniková infraštruktúra pozostáva z hmotného i nehmotného majetku potrebného pre podnikateľskú činnosť. Medzi hmotný majetok sa radí: kancelárske a skladovacie priestory, vybavenie kancelárie, notebook, osobné vozidlo a ďalšie. Medzi nehmotný majetok sa radí: eshopový systém, účtovný systém, renomé eshopu a ďalšie.

Nákup zásob

Náplňou tejto aktivity je zaobstarávanie zásob tovaru, obalového materiálu a spotrebných kancelárskych potrieb.

Príjem a sklad

Po uskutočnení procesu nákupu zásob nasleduje s časovým odstupom dodávka tovaru, ktorá je prevzatá a následne uskladnená. Proces príjmu tovaru je sprevádzaný

potvrdením a prevzatím príslušných dokumentov. Proces uskladnenia je realizovaný v skladovacích priestoroch na pozemku rodinného domu.

Obchod

Aktivita obchod je hlavným procesom podnikania. Pozostáva zo správy eshopu a realizácie procesu objednávky. Proces objednávky pozostáva z príjmu objednávky, spracovania objednávky a fakturácie objednávky.

Expedícia

Po ukončenom procese objednávky je tovar expedovaný. Proces expedície pozostáva z balenia tovaru, označenia zásielky a odoslania prostredníctvom kuriérskej služby alebo pošty.

Marketing

Marketing je kľúčovou aktivitou úspechu podnikania. Jedná sa o proces tvorby, správy, vyhodnocovania a optimalizácie online marketingových kampaní.

Služby

Podnik poskytuje služby v podobe bežnej informačnej komunikácie, odborného poradenstva a krízovej komunikácie v prípade nespokojnosti zákazníka a reklamácií.

Marža

Synergickým efektom pridaných hodnôt všetkých primárnych i podporných aktivít vzniká výsledná pridaná hodnota vo forme marže.

3.6.3 Kľúčové kompetencie

Za kľúčové kompetencie sú považované silné stránky podniku či vlastníka, ktoré predstavujú zdroje pre vytváranie konkurenčných výhod podniku. V praxi sa jedná o zdroje, ktoré majú významný vplyv na úspech podniku. Môže ísť o zdroje nehmotné, napríklad znalosti, ale aj zdroje hmotné. Identifikácia kľúčových kompetencií podniku sú uvedené v tabuľke 12.

Tabuľka 12: Kľúčové kompetencie (zdroj: práca autora)

KOMPETENCIA	VYUŽITIE
NEHMOTNÉ	
VŠ manažérske vzdelanie	riadenie podniku
know-how riadenia start-upov	zahájenie a riadenie podnikania
know-how legislatívy a jej hluchých miest	dane, odvody
know-how online marketingu	marketing
znalosti trhu SR i ČR	konkurenčná stratégia, marketing
znalosti potrieb zákazníkov	odborné poradenstvo, marketing
znalosti nákupného správania zákazníkov	marketing
odborné znalosti produktov	odborné poradenstvo
skúsenosti z pozície športovca s produktami	odborné poradenstvo, marketing
skúsenosti so zásielkovým predajom	prevádzka eshopu, expedícia
know-how použiteľnosti a prístupnosti webu	kvalita eshopu
kontakty v rámci športových komunít a organizácií	marketing
osobnostné kompetencie vlastníka	riadenie podniku
HMOTNÉ	
lokalita - zázemie doručovacích adries v SR i ČR	nákup
prístup k databázam hráčov a klubov	marketing

3.7 SWOT

Ako výsledná integrujúca analýza je využitá analýza SWOT, ktorá sumarizuje čiastkové výsledky a závery analýz jednotlivých okolí spoločnosti. Analýza pozostáva zo silných stránok, slabých stránok, príležitostí hrozieb. Uvedené sú v SWOT matici znázornenej na obrázku 10.



Obrázok 10: SWOT analýza (zdroj: práca autora)

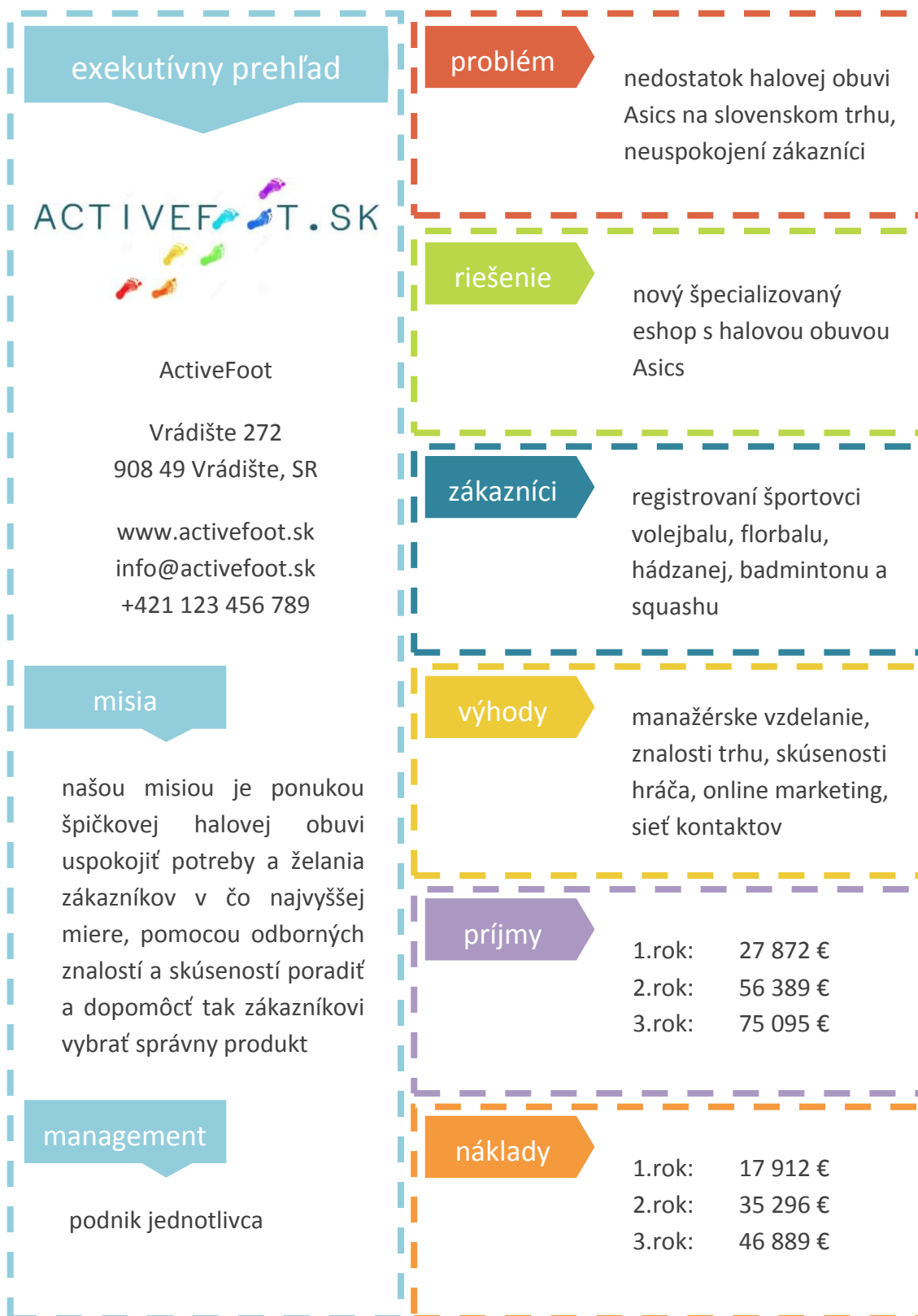
4. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Návrh riešenia diplomovej práce tvorí samotný podnikateľský plán. Štruktúra podnikateľského plánu vychádza z odporúčanej štruktúry autorov Korába, Režňákovéj a Peterku. Doplnená je o časť Harmonogram realizácie.

4.1 Titulná strana

Názov:	ActiveFoot
Právna forma podnikania:	živnosť
Sídlo spoločnosti:	Vrádište 272, 908 49 Vrádište
Vlastník:	Bc. Aleš Možnár
Webové stránky:	www.activefoot.sk
Emailový kontakt:	info@activefoot.sk
Telefónny kontakt:	+421 123 456 789
Obor pôsobenia:	internetový obchod so športovým sortimentom
Predmet podnikania:	kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
Predpokladané zahájenie činnosti:	1.9.2014
Základný kapitál:	10 000€
Vlastnícke vzťahy k priestorom:	v osobnom vlastníctve rodiny

4.2 Exekutívny súhrn



4.3 Analýza trhu

Analýza trhu je komplexne spracovaná v samostatnej kapitole Strategická analýza. V tejto časti sa preto venujem už len popisu najväčších konkurentov, ktorí vyplynuli z výsledkov analýzy faktorov konkurencieschopnosti eshopov.

Adsport.sk

Internetový predajca športového sortimentu značiek Nike, Adidas, Joma, Gala, Asics a Select. Jedná sa o slovenskú verziu eshopu českého prevádzkovateľa. Eshop je zameraný na predaj športovej obuvi, vybavenia pre futbal a športového oblečenia. Jeho konkurenčné výhody sú najmä vysoká kvalita webových stránok eshopu, využívanie služieb tovarového porovnávača Heureka a výhodné ceny. Medzi nevýhody patrí najmä nízky počet položiek halovej obuvi Asics na sklade.

Imasport.sk

Internetový predajca so zázemím kamennej predajne v Humennom. V ponuke sa nachádzajú produkty značiek Asics, Errea, New Balance, Mikasa, Clematis a ďalších. Eshop je zameraný najmä na predaj obuvi, oblečenia a vybavenia pre volejbal. Ponúka taktiež funkčné oblečenie, plavecké potreby, bežeckú a tenisovú obuv. Konkurenčné výhody spočívajú v kvalite webových stránok eshopu, ktoré sú charakteristické jednoduchosťou a prehľadnosťou, v aplikácii SEO v rámci tvorby webu a využívaní služieb tovarového porovnávača Heureka. Nevýhodou je pomerne nízky počet položiek halovej obuvi Asics na sklade a nízke renomé eshopu vyplývajúce z mladosti eshopu.

Eflorbal.sk

Internetový predajca fungujúci tiež na doménach sportobchod.com a salova-obuv.sk. V ponuke sa nachádzajú produkty takmer 40 značiek, napríklad Adidas, Asics, Puma, Nike, Salming. Eshop je zameraný predovšetkým na predaj kompletného vybavenia pre florbal, ale aj športovej výživy, bandáží a ortéz. Konkurenčné výhody eshopu spočívajú najmä v širokej ponuke tovaru, silnom renomé vyplývajúceho z dlhodobého pôsobenia na trhu a aplikácii SEO v rámci tvorby webu. Nevýhodou je predovšetkým nízka kvalita webových stránok, ktoré sú neprehľadné, ťažko sa v nich orientuje a ich grafické

spracovanie je neatraktívne. Ďalšími nevýhodami sú nízky počet položiek halovej obuvi Asics na sklade a absencia využívania online reklamných nástrojov.

4.4 Popis podniku

Účelom založenia spoločnosti je navrhnutie, vytvorenie a následné prevádzkovanie internetového obchodu, tzv. eshopu so športovým sortimentom.

Internetový obchod **www.activefoot.sk** ponúka zákazníkom rôznorodé modely halovej obuvi značky Asics. Cieľové skupiny zákazníkov sú najmä profesionálni a registrovaní športovci zo športových odvetví volejbalu, florbalu, hádzanej, squashu a badmintonu. Internetový obchod taktiež poskytuje odborné poradenstvo v oblasti výberu správnej halovej obuvi.

4.4.1 Založenie spoločnosti

Pre založenie spoločnosti je využitý sprostredkovateľ. Dôvodom je úspora času i peňazí. Pre najnižšie ceny je vybraným sprostredkovateľom portál Firmaren.sk.

Na základe záveru z analýzy právnej formy podnikania sme sa rozhodli pre podnikanie fyzickej osoby (SZČO) vo forme živnosti. Náklady na založenie živnosti na portáli Firmaren.sk činia 25€. Pri procese založenia živnosti na portáli je nutné vyplniť základné údaje a zvoliť predmet podnikania spomedzi zákonom vymedzených živností. Hlavný predmet podnikania je uvedený v časti Titulná strana. Avšak v rámci potencionálneho smerovania spoločnosti v budúcnosti je vhodné zo začiatku zvoliť viacero živností. Cena založenia zostáva rovnaká bez ohľadu na počet uvedených živností a doplnenie živností je administratívne i finančne oveľa náročnejšie. Zoznam všetkých vybraných živností je uvedený v tabuľke 13.

Tabuľka 13: Predmet podnikania (zdroj: práca autora)

TYP ŽIVNOSTI	
1	kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
2	sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
3	reklamné a marketingové služby
4	sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
5	počítačové služby
6	prieskum trhu a verejnej mienky
7	vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti

Nasledujúci pracovný deň po uskutočnení procesu založenia a úhrady spomínaného poplatku je možné začať podnikat'. Živnostenské oprávnenie je doručené do týždňa.

4.4.2 Názov, logo a slogan eshopu

Názov eshopu je zložený z anglických pojmov *active* a *foot*, čo v preklade znamená aktívny (v pohybe) a chodidlo. Názov vyjadruje podstatu misie spoločnosti ponúkať zákazníkom športovú obuv pre ich pohybové vyžitie. Pri použití angličtiny sledujeme zámer zúročiť efekt serióznosti tohto jazyka na vnímanie zákazníkov, taktiež by mal vyvolávať obraz moderného a dynamického obchodu. Anglický jazyk môže predstavovať prekážku v zapamätateľnosti názvu, ale slovenská populácia je úzko spätá s angličtinou, najmä stredné a mladšie generácie, ktoré angličtinu majú v rámci výuky už od základnej školy. Pri tvorbe názvu bola zohľadnená tiež miera špecifickosti – názov bol zvolený v obcejšom charaktere a to z dôvodu dlhodobých plánov (v horizonte 3-6 rokov) rozšíriť ponuku internetového obchodu aj o športovú obuv iného zamerania ako sú halové športy.

Logo spoločnosti je navrhnuté v podobe, ktorá vyjadruje podstatu samotného názvu eshopu. Pozostáva z názvu domény eshopu a ilustrácie stôp po chodidlách, ktoré sú v rôznych farbách. Farebné stopy symbolizujú rôzne druhy športovej obuvi.

Slogan spoločnosti znie „Shoes up, get active“. Slogan je zvolený v angličtine v nadväznosti na anglický názov eshopu. V slovenskom preklade vyjadruje myšlienku „obuj sa a športuj“, čo v našom jazyku vyznieva nezáživne. Aj preto je zvolená angličtina. Slogan je čiastočne v hovorovej angličtine: „Shoes up“ predstavuje alternatívu „Suit up“ (v preklade nahod’ sa do obleku), populárnemu výrazu zo seriálu „How I met your mother“. Logo so sloganom je znázornené na obrázku 11.



Obrázok 11: Logo a slogan internetového obchodu (zdroj: práca autora)

4.4.3 Priestory spoločnosti

Sídlo spoločnosti, respektíve jej priestory sa nachádzajú v rodinnom dome vlastníka. Súčasťou domu je plnohodnotne vybavená pracovňa, ktorá ideálne poslúži ako kancelária pre činnosť podniku. V kancelárii sa nachádza kancelársky nábytok, notebook, tlačiareň, skener, kancelárske vybavenie (zakladače apod.) a dostatočne silný signál wi-fi. Na pozemku rodinného domu sa nachádza ďalšia stavba, ktorá disponuje dostatočnými priestormi a ideálnymi podmienkami (teplota, vlhkosť) pre uskladnenie tovaru i obalového materiálu. V prípade výrazného nárastu zásob je možné tovar uskladniť i v podkrovných priestoroch domu. Využitie dostupných priestorov v rodinnom dome výrazne ušetrí náklady podniku na prípadný prenájom.

4.4.4 Ponúkané produkty

Ponuka internetového obchodu výhradne pozostáva z produktov značky Asics (rozšírenie ponuky o ďalšie značky je v pláne v horizonte 3-6 rokov od založenia a nie je predmetom tohto podnikateľského plánu). V ponuke sa nachádzajú špecializované

modely najvyššej kvalitatívnej a cenovej úrovne, ktoré sú určené na konkrétne halové športy. Časť modelov je vhodných pre viacero halových športov. Modely okrem športového zamerania možno rozdeliť na obuv vhodnú pre mužov a ženy. Celkovo je ponuka internetového obchodu tvorená 23 modelmi. Modely pánskej obuvi sú uvedené v tabuľke 14.

Tabuľka 14: Pánske modely halovej obuvi Asics v ponuke (zdroj: práca autora)

NÁZOV MODELU	VHODNÉ PRE ŠPORT
Asics Gel Sensei 4 (M)	volejbal
Asics Gel Sensei 4 MT (M)	volejbal
Asics Gel Volley Elite 2 (M)	volejbal
Asics Gel Volley Elite 2 MT (M)	volejbal
Asics Gel Beyond (M)	volejbal
Asics Gel Beyond MT (M)	volejbal
Asics Gel Blast 5 (M)	florbal, squash, hádzaná, badminton
Asics Gel Fireblast (M)	florbal, squash, hádzaná, badminton
Asics Gel Blade 4 (M)	florbal, squash, badminton
Asics Gel Progressive (M)	florbal, badminton
Asics Gel Cyber Speed 2 (M)	florbal
Asics Gel Squad (M)	florbal, squash, badminton

Modely dámskej halovej obuvi Asics sú uvedené v tabuľke 15.

Tabuľka 15: Dámske modely halovej obuvi Asics v ponuke (zdroj: práca autora)

NÁZOV MODELU	VHODNÉ PRE ŠPORT
Asics Gel Sensei 4 (W)	volejbal
Asics Gel Sensei 4 MT (W)	volejbal
Asics Gel Volley Elite 2 (W)	volejbal
Asics Gel Volley Elite 2 MT (W)	volejbal
Asics Gel Beyond (W)	volejbal
Asics Gel Beyond MT (W)	volejbal
Asics Gel Blast 5 (W)	florbal, squash, hádzaná, badminton
Asics Gel Fireblast (W)	florbal, squash, hádzaná, badminton
Asics Gel Blade 4 (W)	florbal, squash, badminton
Asics Gel Cyber Speed 2 (W)	florbal
Asics Gel Squad (W)	florbal, squash, badminton

4.5 Obchodný plán

V prípade eshopu ActiveFoot sa jedná o obchodnú spoločnosť, preto sú tu popísané operatívne podnikové procesy potrebné pre zaistenie obchodnej činnosti vo forme prevádzky eshopu. Procesy vychádzajú z hodnotového reťazca spracovaného v analýze zdrojov a sú znázornené na obrázku 12.



Obrázok 12: Podnikové procesy pri prevádzke eshopu (zdroj: práca autora)

Procesy znázornené červenou farbou predstavujú hlavné procesy, bez ktorých prevádzka eshopu nie je možná. Procesy znázornené modrou sú procesy, ktoré majú dôležitú podpornú úlohu, ale je možné bez nich prevádzkovať eshop. Proces prepravy znázornený zelenou je zabezpečovaný externými prepravnými spoločnosťami.

4.5.1 Dodávatelia

Prvým krokom pri zaistení fungovania internetového obchodu je výber vhodných dlhodobých dodávateľov spotrebného tovaru a obalového materiálu, ale i tzv. jednorazových dodávateľov účtovného programu, eshopového riešenia a prepravných služieb. Pred rozhodnutím o výbere „správneho“ dodávateľa je potrebné v prvom rade uskutočniť prieskum potencionálnych dodávateľov, osloviť ich zástupcov so žiadosťou o zaslanie štandardných cenových ponúk a zmluvných podmienok. Po porovnaní jednotlivých možností vyberieme tú najvýhodnejšiu a nasleduje rokovanie s príslušným zástupcom. Poslednou fázou je uzatvorenie dodávateľsko-odberateľskej zmluvy.

Tovar

Pri zaobstarávaní zásob tovaru halovej obuvi Asics podnik nemá veľa možností výberu. Existujú dve možnosti:

- oficiálny distribútor – dcérska spoločnosť Asics Austria GmbH. Ako vypovedá názov, spoločnosť sídli v Rakúsku, čo je aj jedinou relatívnou nevýhodou, pretože dodacie lehoty priemerne činia 3 pracovné dni,
- veľkoobchodné zastúpenie – existuje viacero spoločností v SR i ČR ponúkajúcich veľkoobchodný predaj produktov Asics. Avšak táto možnosť je tou horšou alternatívou, pretože veľkoobchodné zastúpenie je ďalším článkom v reťazci po distribútorovi, čo automaticky znamená vyššie nákupné ceny. A keďže veľkoobchodní zástupcovia si nedržia väčšinu tovaru sklado, tak aj dodacie lehoty sa ďalšou „medzizastávkou“ predlžujú. Jedinou možnou výhodou môžu byť nižšie nároky v určitých zmluvných podmienkach, ako napríklad objem minimálnych odberov apod.

Voľbou v našom prípade je pochopiteľne **oficiálny distribútor** v Rakúsku. Rakúsky distribútor poskytuje pre menšie eshopy štandardné cenové podmienky a minimálny

odber v počiatku činí 60 kusov. Nákupné ceny ponúkaných modelov v našom eshope sú uvedené v tabuľke 16.

Tabuľka 16: Nákupné ceny tovaru Asics (zdroj: práca autora)

NÁZOV MODELU	NÁKUPNÁ CENA
Asics Gel Sensei 4 (M) aj (W)	59,45 €
Asics Gel Sensei 4 MT (M) aj (W)	63,96 €
Asics Gel Volley Elite 2 (M) aj (W)	63,96 €
Asics Gel Volley Elite 2 MT (M) aj (W)	68,68 €
Asics Gel Beyond (M) aj (W)	47,15 €
Asics Gel Beyond MT (M) aj (W)	51,87 €
Asics Gel Blast 5 (M) aj (W)	54,94 €
Asics Gel Fireblast (M) aj (W)	59,45 €
Asics Gel Blade 4 (M) aj (W)	42,64 €
Asics Gel Progressive (M)	51,87 €
Asics Gel Cyber Speed 2 (M) aj (W)	42,64 €
Asics Gel Squad (M) aj (W)	33,62 €

Obalový materiál

I keď obalový materiál nehrá tak významnú úlohu ako ponúkaný tovar, je dôležité v rámci úspory nákladov venovať dostatok pozornosti aj tejto oblasti. Požiadavky na obalový materiál sú uvedené v tabuľke 17.

Tabuľka 17: Obalový materiál (zdroj: práca autora)

MATERIÁL	POŽIADAVKY
prieťažná stretch fólia	ručná, vo forme rolí, farba čierna, min. šírka 300 mm
lepiaca páska	min. šírka 40 mm
transportná obálka	farba priehľadná, formát C5 (A5)

Po online prieskume trhu bolo rozhodovanie zúžené na dvoch dodávateľov z ČR a SR. Porovnanie ich cenových ponúk je uvedené v tabuľke 18.

Tabuľka 18: Porovnanie dodávateľov obalového materiálu (zdroj: práca autora)

	PAKETO.SK	TOP-OBALY.CZ
stretch fólia	9,67 €	6,55 €
lepiaca páska 48 mm	0,52 €	0,37 €
transportná obálka C5	-	0,04 €

Pre výhodnejšie ceny bol vybraný český portál **Top-obaly.cz**. Doprava v rámci ČR nie je prekážkou, pretože náš podnik má zázemie doručovacej adresy aj v ČR.

Účtovný program

V súčasnosti na trhu existuje viacero účtovných programov navrhnutých na mieru drobným podnikom a eshopom. Pre potreby nášho eshopu najviac vyhovujú účtovné programy:

- Pohoda Jazz od dodávateľa Stormware,
- Money S3 Lite od dodávateľa Cígler Software.

Porovnanie oboch programov z hľadiska obsiahnutých modulov a ceny je uvedené v tabuľke 19.

Tabuľka 19: Porovnanie účtovných programov (zdroj: práca autora)

parameter	POHODA JAZZ	MONEY S3 LITE
MODUL		
adresár	✓	✓
fakturácia	✓	✓
objednávky	✓	✓
jednoduché účtovníctvo	✗	✓
homebanking	✓	✓
sklad	✓	✓
majetok	✗	✓
internetové obchody	✓	✗
technická podpora	✓	✓
cena ročnej aktualizácie	51 €	46 €
CENA PROGRAMU	176 €	82,5 €

V rámci porovnania parametrov vyšli oba účtovné programy obdobne. U programu Pohoda Jazz chýba kľúčový modul jednoduchého účtovníctva. Na druhú stranu oproti Money S3 Lite disponuje tiež základnými funkciami podpory internetových obchodov, čo však nie je z nášho pohľadu veľmi dôležité, pretože obidva softwary majú možnosť priameho prepojenia na eshopové systémy. Rozhodujúcim faktorom v prospech Money S3 je o dost' nižšia cena. Štandardná cena Money S3 činí 165 €, čo je stále menej oproti Pohode Jazz. Avšak pre začínajúcich podnikateľov je ponúkaná cena so zľavou 50%, teda 82,5 €. Prirodzenou voľbou pre náš podnik je účtovný program **Money S3 Lite**.

Eshopové riešenie a prepravné služby

Eshopové riešenie a prepravné služby sú spracované v Marketingového pláne, v časti venovanej distribúcii.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán je spracovaný prostredníctvom metódy Marketingového mixu 4P. Marketingový plán tak tvoria časti: Produkt, Cena, Distribúcia a Propagácia.

4.6.1 Produkt

Značka Asics je svetovým lídrom v oblasti bežeckej a halovej obuvi. Spolu so značkami Mizuno a Adidas patria k tým najvyhľadávanejším v rámci viacerých halových športov. Od konkurentov sa Asics líši vlastnými unikátnymi technológiami, vďaka ktorým sa teší takej popularite. Z pohľadu kvality produkty Asics patria k svetovej špičke, čomu zodpovedajú aj najvyššie ceny. Prečo sú vlastne zákazníci ochotní zaplatiť viac, keď môžu mať tiež kvalitnú obuv za nižšiu cenu? Jadrom úspechu modelov halovej obuvi Asics sú najmä:

- vysoký komfort – obuv poskytuje skutočné pohodlie a len výnimočne otláča majiteľa,
- vnútorná ergonómia obuvi – perfektne padnú a po niekoľkých hodinách aktivity sa prispôbia tvaru chodidla,
- podpora výkonu – obuv disponuje technológiami, ktoré napomáhajú k vyšším výkonom, napríklad obuv pre volejbal zvyšuje výskok,
- bezpečnosť – obuv je navrhnutá tak, aby v čo najvyššej miere bránila zraneniam (podvrtnutý členok apod.),
- životnosť – vďaka vysokej kvalite vydrží obuv aj pri intenzívnej záťaži niekoľko rokov,
- moderný design – v tomto ohľade má Asics skutočne náskok. Vzhľad ich produktov je atraktívny a zaujímavý. Skvelý design ilustruje jeden z modelov halovej obuvi Asics na obrázku 13.



Obrázok 13: Model Asics Gel Fireblast 2014 (zdroj: asics.com)

Najväčšie zastúpenie v portfóliu halovej obuvi Asics majú modely určené pre volejbal, ktoré sú aj najviac špecializované. Pár ďalších modelov je určených výhradne pre florbal. Zvyšné modely sú určené pre viaceré športy spomedzi florbalu, squashu, hádzanej a badmintonu. Výrobca Asics pravidelne každý rok uvádza na trh nové kolekcie modelov. Termín uvedenia novej kolekcie sa zvyčajne pohybuje v prvej polovici septembra a nie náhodou sa kryje s termínmi štartov líg halových športov.

4.6.2 Cena

Modely halovej obuvi Asics patria k najdrahším produktom na trhu vo svojej kategórii. Tržné ceny sa pohybujú v rozmedzí 80 – 170 €, pričom modelov pod 100 € je zopár a jedná sa kvalitatívne o nižšiu triedu.

Cenová politika

Takmer všetci predajcovia halovej obuvi Asics na trhu sa viac-menej riadia odporúčanými tržnými cenami výrobcu, ktoré sú stanovené pre každý región zvlášť. V rámci cenovej politiky nášho podniku tomu nebude inak. Ceny ponúkaných produktov budú dlhodobo vychádzať z odporúčaných. Rozdiel oproti odporúčaným bude v prvom roku pôsobenia na trhu, kedy podnik uplatní zavádzajúcu cenovú politiku, na základe ktorej budú otváracie ceny o 5% nižšie oproti odporúčaným tržným cenám. Zavádzajúce ceny i odporúčané ceny ponúkaných modelov sú uvedené v tabuľke 20.

Tabuľka 20: Cenník ponúkaných modelov v prvom roku (zdroj: práca autora)

NÁZOV MODELU	ODPORÚČANÁ CENA	PREDAJNÁ CENA
Asics Gel Sensei 4 (M) aj (W)	120,83 €	114,79 €
Asics Gel Sensei 4 MT (M) aj (W)	130 €	123,5 €
Asics Gel Volley Elite 2 (M) aj (W)	130 €	123,5 €
Asics Gel Volley Elite 2 MT (M) aj (W)	139,59 €	132,61 €
Asics Gel Beyond (M) aj (W)	95,83 €	91,04 €
Asics Gel Beyond MT (M) aj (W)	105,42 €	100,15 €
Asics Gel Blast 5 (M) aj (W)	111,66 €	106,08 €
Asics Gel Fireblast (M) aj (W)	120,83 €	114,79 €
Asics Gel Blade 4 (M) aj (W)	86,66 €	82,33 €
Asics Gel Progressive (M)	105,42 €	100,15 €
Asics Gel Cyber Speed 2 (M) aj (W)	86,66 €	82,33 €
Asics Gel Squad (M) aj (W)	68,34 €	64,92 €

V prvom roku podnikania budú nastavené v úvode znížené ceny, v ďalších rokoch už budú otváracie ceny na úrovni odporúčaných tržných cien.

Cenová stratégia

Ako bolo spomínané, halová obuv Asics je pravidelne inovovaná a to v podobe nových kolekcií uvádzaných každým rokom. Za účelom maximalizácie objemu predaja a zároveň minimalizácie stavu skladových zásob do uvedenia novej kolekcie je potrebné v našom eshope zaviesť cenovú stratégiu rozloženú do niekoľkých etáp, kedy budú plošne znižované ceny produktov formou zliav z pôvodnej (odporúčanej) tržnej ceny. Cenová stratégia eshopu je uvedená v tabuľke 21.

Tabuľka 21: Cenová stratégia (zdroj: práca autora)

ETAPA	OBDOBIE	VÝŠKA ZĽAVY	
		1.rok	od 2. roku
otváracie ceny	september - november	5%	0%
prvá vlna plošných zliav	december - február	15%	20%
druhá vlna plošných zliav	marec - august	30%	30%

Vplyv na cenu bude mať aj jeden z nástrojov podpory predaja, tzv. „najvýhodnejšia cena na trhu“, ktorý je popísaný v časti venovanej propagácii.

4.6.3 Distribúcia

Úroveň distribučných kanálov je jedným z kľúčových prvkov konkurencieschopnosti eshopu. Pri prevádzke nášho eshopu, ako každého iného, je proces distribúcie zabezpečovaný:

- predajným distribučným kanálom, čo v našom prípade sú webové stránky eshopu, kde zákazník má možnosť si tovar prezrieť, posúdiť podmienky a prípadne uskutočniť objednávku,
- prepravným distribučným kanálom, ktorý po spracovaní objednávky zaistí fyzickú prepravu tovaru zákazníkovi. Preprava je bežne zabezpečovaná externou spoločnosťou.

Webové stránky eshopu

Ak chceme, aby náš eshop bol úspešný, je rozhodujúce mať kvalitný eshop. Pre vytvorenie webových stránok je potrebné urobiť 4 kroky:

- registrácia domény,
- zabezpečenie webhostingu,
- výber vhodného eshopového riešenia,
- tvorba vlastného obsahu eshopu.

Registráciu domény ponúka mnoho subjektov na slovenskom trhu. Porovnanie cien u niekoľkých portálov je uvedené v tabuľke 22.

Tabuľka 22: Ceny registrácie domény (zdroj: práca autora)

cena/rok	NIC.SK	ACTIVE24.SK	WEBSUPPORT.SK
doména .SK	13,28 €	9,9 €	12,3 €

Pre najvýhodnejšiu cenu bude doména zaregistrovaná u portálu **Active24.sk**.

Webhosting je možné zabezpečiť individuálne, ale bežne je súčasťou balíčku služieb v rámci eshopového riešenia.

Eshopové riešenie je najdôležitejším krokom. Eshopové riešenie môžeme zaistiť tromi spôsobmi:

- prenájom eshopového riešenia – štandardizované eshopové riešenia s balíčkom zahrnutých modulov. Je možné si zvoliť vzhľad, štruktúru a ďalšie parametre eshopu z určitej ohraničenej ponuky. Pre začínajúce eshopy je ideálnou voľbou pre nízke náklady,
- krabicové riešenie vlastného eshopu – ide už o návrh eshopu podľa individuálnych požiadaviek, ale tvorba eshopu prebieha formou skladačky z vopred naprogramovaných modulov. Oproti prenájomu riešenie poskytuje viac originality, avšak náklady sú oveľa vyššie. Cena sa pohybuje v rozmedzí 500 – 2000 €,
- eshop na mieru – návrh a tvorba unikátneho eshopového riešenia podľa individuálnych požiadaviek klienta. Jedná sa o najkvalitnejšie a najoriginálnejšie riešenie. Náklady sú však pre začínajúce eshopy privysoké. Cena sa pohybuje v rádoch tisícov €.

Keďže v našom prípade ide o začínajúci špecializovaný eshop s obmedzeným kapitálom, je pre nás ideálny variant prenájomu eshopového riešenia. Na trhu pôsobí viacero portálov, ktoré ponúkajú kvalitné a zaujímavé riešenia. Spomedzi mnohých poskytovateľov prenájomu eshopového riešenia sme zvolili troch najúspešnejších:

Shoptet.sk, Atomer.sk a Fastcentrik.sk. Porovnanie hlavných podmienok u vybraných portálov je uvedené v tabuľke 23.

Tabuľka 23: Porovnanie eshopových riešení (zdroj: práca autora)

parameter	SHOPTET LITE	ATOMER PROFI	FASTCENTRIK BRONZE
počet produktov	500	2000	300
počet emailov	3	4	neobmedzený
prenos dát/mesiac	?	5000 MB	30 000 MB
webový priestor/mesiac	?	500 MB	1000 MB
MODUL			
parametrické filtre	✗	✗	✓
hromadný im/export dát	✓	✗	✗
akciová cena tovaru	✓	✗	✓
skladová dostupnosť	✗	✓	✓
sledovanie stavu objednávky	✗	✗	✓
hodnotenie tovaru	✗	✓	✓
komentár/otázka k produktu	✗	✓	✓
prepojenie na Money S3	+8 €	✓	+6 €
najpredávanejší tovar	✗	✗	✓
anketa	✓	✓	✗
Zoopim chat	✓	✗	✓
sociálne siete	✓	✗	✓
bannery	✓	✓	✗
CENA/mesiac	9 €	8,46 €	12 €

Portál Shoptet.sk ponúka možnosť prenajať nezahrnuté moduly za mesačný poplatok. Ak by sme chceli prenajať navyše všetky nezahrnuté modely, predražilo by to cenu prenájmu o 24 €. Prepojenie na účtovný program Money S3 je u dvoch portálov za

mesačný doplatok. Avšak tento modul nehrá významnú rolu. Objem predaja nášho eshopu nebude tak vysoký, aby nás ručný export dát výraznejšie zamestnával a potrebovali sme priame prepojenie z eshopového systému.

V rámci porovnania dostupných modulov a cien je jasnou voľbou variant **Bronze** od portálu **Fastcentrik.sk**.

Tvorba vlastného obsahu eshopu je posledným krokom pred dokončením webových stránok eshopu. Po prenajatí eshopového riešenia máme k dispozícii určité možnosti upraviť štruktúru, vzhľad a obsah eshopu. Ponuka možností je obmedzená. Nie je možné upraviť všetko úplne ideálne podľa svojich predstáv. Ohraničené možnosti predstavuje napríklad počet ponúknutých šablón grafického spracovania eshopu. Pri týchto úpravách je potrebné dodržiavať zásady prístupnosti a užívateľskej prívetivosti webu.

Pre náš eshop bude dôležité využiť dostupné možnosti pre vytvorenie atraktívneho a jednoduchého vzhľadu so svetlým (bielym) pozadím a bannermi pastelových farieb. Logo s názvom eshopu bude umiestnené na čele eshopu nad hornou horizontálnou lištou. Pri tvorbe štruktúry i obsahu bude aplikovaná metóda SEO. V rámci štruktúry je cieľom vytvoriť prehľadnú navigáciu ponuky v netradičnej maticovej forme, navigácia so základnými informáciami typu domov, obchodné podmienky, ako nakupovať, kontakt bude vo forme hornej horizontálnej lišty. V obsahu sa v rámci držania metodiky SEO budeme usilovať využívať kľúčové slová v prvých úrovniach štruktúry. U popisov produktov nebudú využité prevzaté texty od výrobcu, ale budú prepracované do originálnej podoby. Dôležitou súčasťou obsahu bude veľký počet detailných fotografií, aby si zákazník mohol dostatočne prezrieť hľadaný produkt. Kľúčovou súčasťou tvorby obsahu je uvedenie obchodných a reklamačných podmienok, aby bola podchytená i právna stránka prevádzky eshopu. Pri ich spracovaní bude využitý prieskum na mnohých úspešných a serióznych eshopoch.

Preprava

Náš eshop bude ponúkať zákazníkom tri možnosti doručenia tovaru:

- osobný odber,

- Slovenská pošta,
- kuriér GPC Parcel Services.

Ceny pre zákazníkov a náklady jednotlivých foriem doručenia tovaru vrátane príplatku za dobierku sú uvedené v tabuľke 24.

Tabuľka 24: Cenník spôsobov doručenia tovaru (zdroj: práca autora)

	OSOBNÝ ODBER	SLOVENSKÁ POŠTA	GPC PARCEL SERVICES	DOBIERKA
cena	zadarmo	3,5 €	4,90 €	1 €
náklady	0 €	2,5 €	4,5 €	0,6 €

Osobný odber môže zákazník uskutočniť v sídle spoločnosti po predošlej dohode prostredníctvom telefónneho alebo emailového kontaktu.

Slovenská pošta predstavuje štandardnú prepravu tovaru formou balíku do 2-3 pracovných dní. Spoločnosť s cieľom zjednodušiť a zlacniť proces zasielania uzavrie so Slovenskou poštou kontrakt o tzv. Zmluvnom balíku, ktorý je určený pre internetové a zásielkové obchody. Zmluvný balík poskytuje výhodnejšie ceny prepravných i doplnkových služieb a výrazne zjednodušuje proces podávania zásielok pomocou e-podacieho hárku. Taktiež poskytuje službu sledovania pohybu balíka online (Track & Trace) a možnosť značenia pomocou adresného lístka vytlačeného z webu.

GPC Parcel Services predstavuje pre zákazníka rýchlejšiu, bezpečnejšiu, ale o niečo drahšiu formu prepravy tovaru. Kuriérska služba GPC doručí balík štandardne do 24 hodín. Pre výhodnejšie podmienky spoločnosť uzavrie s GPC Zmluvu o firemnom zasielaní B2C. Po 2 pracovných dňoch obdrží software na tlač štítkov a následne je možné využívať služby firemného zasielania.

4.6.4 Propagácia

Na propagáciu eshopu využijeme propagačný mix, ktorý pozostáva z reklamných nástrojov a nástrojov na podporu predaja. Jednotlivé propagačné nástroje budú aplikované od prvého dňa spustenia prevádzky eshopu, ukončenie bude riešené operatívne v závislosti od efektivity a rýchlosti čerpania nákladov.

Reklama

Hovorí sa, že s dobrou reklamou predáte všetko. Či už je to pravda alebo nie, reklama bude jeden z rozhodujúcich prvkov úspechu nášho eshopu. Pri aplikácii jednotlivých reklamných nástrojov budeme sledovať dva ciele:

- budovanie povedomia o značke, čo je v našom prípade názov domény eshopu Activefoot.sk. Dôraz na tento cieľ bude kladený najmä v priebehu prvých 3 mesiacov prevádzky eshopu,
- stimulácia predaja ponúkaných produktov.

V rámci reklamných aktivít budú využité nasledujúce nástroje:

- **SEO** – optimalizácia pre vyhľadávače je nepriamym nástrojom reklamy a tiež bezplatným. SEO bude uplatnené pri tvorbe webu a v prípade solídnej úrovne optimalizácie dosiahne náš web pozície na prvej strane prirodzených výsledkov vyhľadávania na Googli, čo je výborná reklama eshopu zdarma,
- **Google Adwords** – pomocou tohto nástroja budú vytvorené a spustené reklamné kampane vo vyhľadávacích sieťach i v reklamných obsahových sieťach. Cieľom kampaní vo vyhľadávacích sieťach bude stimulácia predaja, kampane v reklamných sieťach budú zamerané na budovanie povedomia o značke. Nástroj Google Adwords funguje na princípe čerpania kreditu z predom stanovených rozpočtov. Rozsah čerpania závisí od miery prekliknutia na náš eshop, preto nie je možné presne stanoviť výšku nákladov. Je možné však určiť strop rozpočtu. Ten bude nastavený v prvom roku na hodnotu 600 €, z čoho 75 € bude jednorazový bonus od prevádzkovateľa Google Adwords pre začínajúce firmy. Reálna výška našich nákladov v prvom roku bude činiť 525 €. V druhom roku bude strop nastavený na hodnotu 1200 € a v treťom na hodnotu 1600 €. V Google Adwords bude využitá i ďalšia služba Remarketing na zasiachnutie návštevníkov webu, ktorí opustili weby nášho eshopu bez uskutočnenia objednávky,
- **Heureka** – eshop využije služby najznámejšieho tovarového porovnávača cien na Slovensku. Heureka funguje na rovnakom princípe ako Google Adwords, to jest na čerpaní kreditu z predom stanovených rozpočtov. Oproti Google

Adwords má však stanovené ceny prekliknutia. V našom prípade sa cena 1 prekliknutia bude pohybovať v rozmedzí 0,040-0,050 €. V prípade Heureka bude stanovený strop rozpočtu v prvom roku na hodnotu 250 €, v druhom na hodnotu 500 € a v treťom na hodnotu 625 €,

- **sociálne siete** sú základom online marketingu každého seriózneho eshopu. Cieľom marketingu na sociálnych sieťach je najmä zvyšovanie povedomia o značke a komunikácia. Naš eshop prostredníctvom Facebooku a Google Plus bude predovšetkým budovať komunity fanúšikov, komunikovať s nimi, uverejňovať novinky a iné zaujímavé informácie. Pre tieto účely budú vytvorené facebooková stránka, tzv. fanpage, a oficiálne profily eshopu na Facebooku i Google Plus. Zároveň budú integrované na webových stránkach tzv. Like buttons, ktoré slúžia k prepojeniu webových stránok s profilmi na sociálnych sieťach,
- **e-mailing** je ďalší z klasických nástrojov online marketingu, ktorý náš eshop bude využívať. Podmienkou je však vlastníctvo databázy zákazníkov, ktorú eshop nadobudne až po určitom období. V počiatku podnikania využijeme prístup k databázam volejbalových a florbalových klubov a organizácií k ich osloveniu prostredníctvom úvodného newsletteru. Po vybudovaní vlastnej databázy zákazníkov budú nepravidelne zasielané newslettery. Tieto newslettery budú vytvárané živnostníkom, ktorý ovláda prácu s viacerými grafickými editormi.

Kompletné náklady na propagáciu sú vyčíslené v tabuľke 25.

Tabuľka 25: Ročné náklady na propagáciu (zdroj: práca autora)

náklady	GOOGLE ADWORDS	HEUREKA
prvý rok	525 €	250 €
druhý rok	1200 €	500 €
tretí rok	1600 €	625 €

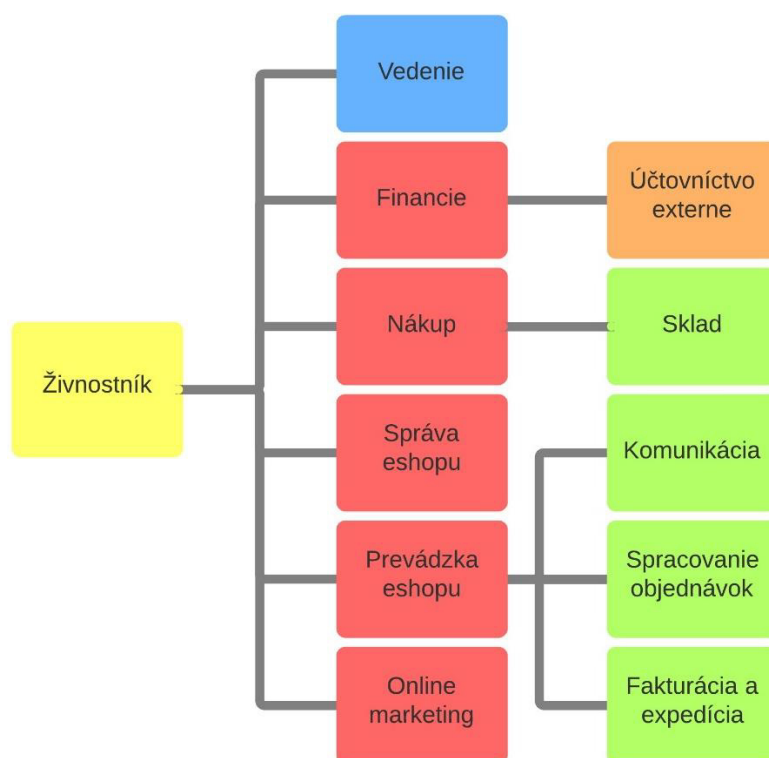
Podpora predaja

V rámci podpory predaja bude eshop využívať niekoľko foriem:

- **najvýhodnejšia cena na trhu** – na webových stránkach bude umiestnená výzva zákazníkovi, ak nájde lepšiu cenu produktu na inom slovenskom eshope, stačí zaslať emailom odkaz na produkt s nižšou cenou a náš eshop zákazníkovi ponúkne výhodnejšiu cenu,
- **poštovné zdarma** pri nákupe nad 120 €.

4.7 Organizačný plán

Náš podnik je podnikom jednotlivca. Živnostník vykonáva kompletnú agendu prevádzkovaného eshopu. Keďže v spoločnosti neexistujú žiadni zamestnanci, tvorba organizačnej štruktúry nemá zmysel. Namiesto organizačnej štruktúry je uvedený prehľad pracovnej náplne živnostníka rozdelený a zaradený podľa charakteru agendy. Tento prehľad je znázornený na obrázku 14.



4.8 Hodnotenie rizík

Pri hodnotení rizík podnikateľského zámeru je využitý postup vychádzajúci z metódy RIPRAN. Postup hodnotenia rizík pozostáva z identifikácie rizík, kvantifikácie rizík, odozvy na riziko a celkového zhodnotenia rizík.

4.8.1 Identifikácia rizík

Východiskom pre identifikáciu rizík podnikateľského zámeru je vyššie uvedená analýza SWOT. Výstupom procesu identifikácie rizík je nájdenie hrozieb a ich scenárov, ktoré sú znázornené v tabuľke 26.

Tabuľka 26: Rizika a ich scenáre (zdroj: práca autora)

	HROZBA	SCENÁR
1	saturácia trhu	výrazný pokles obratu
2	dlhodobý pokles záujmu o halové športy	pokles obratu
3	nárazový citeľný úbytok aktívnych hráčov	pokles obratu
4	zvýšenie odvodovej záťaže	pokles rentability
5	zvýšenie daňovej záťaže	pokles rentability
6	nový konkurent	pokles počtu zákazníkov a obratu
7	prevratné modely substitutov	pokles obratu
8	propagačná vojna	nižšia návštevnosť a vysoké náklady
9	neskoré odštartovanie propagácie	nízka návštevnosť a pokles obratu
10	zlý odhad dopytu – utopený tovar na sklade	viazanie financií v zásobách
11	zlý odhad limitov rozpočtov PPC kampaní	zbytočne vysoké náklady
12	výpadok distribútora	nedostupný tovar a strata objednávok
13	výpadky/nefunkčnosť webu	strata objednávok, strata zákazníkov
14	nedostatočná komunikácia	odradenie a strata zákazníka

4.8.2 Kvantifikácia rizík

V procese kvantifikácie rizík sú kvalifikovaným odhadom stanovené hodnoty pravdepodobnosti výskytu identifikovaných hrozieb a hodnoty ich dopadu na spoločnosť, následne vypočítané výsledné hodnoty miery rizika všetkých hrozieb. Výstupom je katalóg rizík, ktorý je uvedený v tabuľke 27.

Tabuľka 27: Katalóg kvantifikovaných rizík (zdroj: práca autora)

	HROZBA	PRAVDEPODOBNOŠŤ VÝSKYTU HROZBY	DOPAD NA SPOLOČNOSŤ	HODNOTA RIZIKA
1	saturácia trhu	0,7	3,8	2,66
2	dlhodobý pokles záujmu o športy	1,1	4,0	4,4
3	nárazový úbytok aktívnych hráčov	1,0	2,9	2,9
4	zvýšenie odvodovej záťaže	1,3	3,0	3,9
5	zvýšenie daňovej záťaže	1,6	2,8	4,48
6	nový konkurent	2,2	2,0	4,4
7	prevratné modely substitutov	2,0	2,5	5,0
8	propagačná vojna	2,1	2,2	4,62
9	neskoré odštartovanie propagácie	2,1	2,0	4,2
10	zlý odhad dopytu	2,2	2,3	5,06
11	zlý odhad rozpočtov PPC kampaní	2,3	2,5	5,75
12	výpadok distribútora	1,9	1,8	3,42
13	výpadky/nefunkčnosť webu	1,8	2,4	4,32
14	nedostatočná komunikácia	2,2	1,3	2,86

Jednotlivé hodnoty rizík sú výsledkom súčinu hodnôt pravdepodobnosti výskytu hrozby a dopadu na spoločnosť. Obe vstupujúce veličiny sú ohodnotené prostredníctvom kvalitatívnych škál, kde každý stupeň je vymedzený bodovým rozpätím a definovaný slovným významom. Slovný význam stupňov pravdepodobnosti výskytu hrozby a dopadu na spoločnosť je uvedený v tabuľke 28.

Tabuľka 28: Stupeň pravdepodobnosti výskytu hrozby a dopadu na spoločnosť (34)

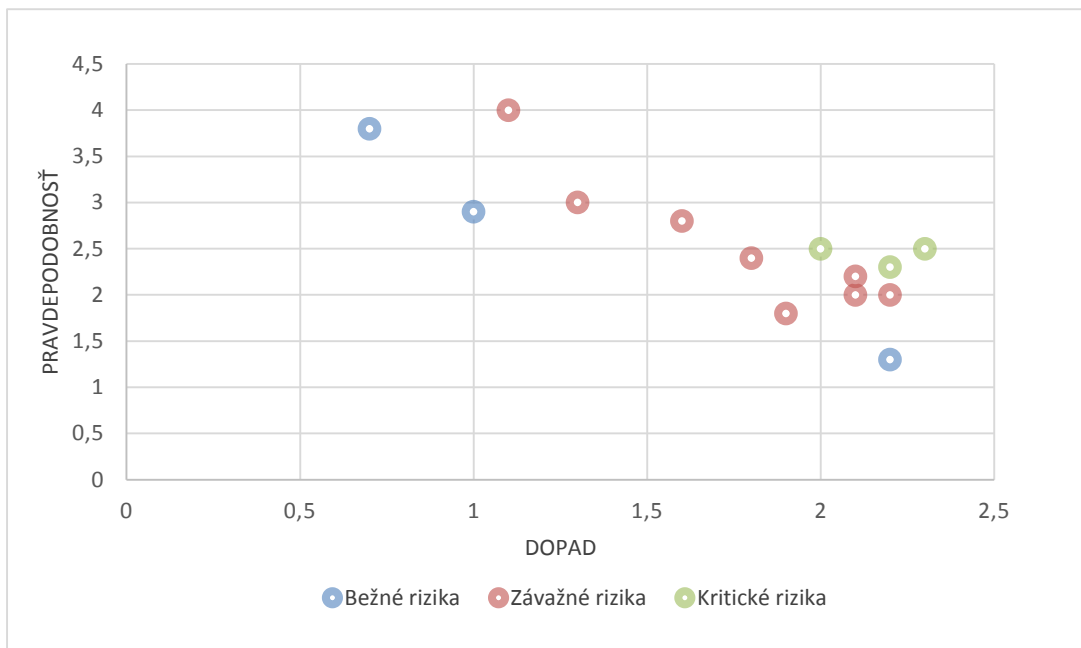
STUPEŇ	ROZPÄTIE	PRAVDEPODOBNOŠŤ VÝSKYTU HROZBY	DOPAD NA SPOLOČNOSŤ
1	0,1 – 1,0	takmer nemožná	takmer zanedbateľný
2	1,1 – 2,0	výnimočne možná	drobný
3	2,1 – 3,0	bežne možná	významný
4	3,1 – 4,0	pravdepodobná	veľmi významný
5	4,1 – 5,0	hraničiaca s istotou	neprijateľný

Získané hodnoty rizika sú z hľadiska závažnosti zaradené do 3 skupín rizík, ako je to znázornené v tabuľke 29.

Tabuľka 29: Skupiny rizík z hľadiska závažnosti (zdroj: práca autora)

riziko	BEŽNÉ	ZÁVAŽNÉ	KRITICKÉ
rozpätie	0 – 3,0	3,1 – 4,9	5,0 – 25

Grafické znázornenie závažnosti rizík (nadobudnutých hodnôt) vyjadruje mapa rizík uvedená na obrázku 15.



Obrázok 15: Mapa rizík (zdroj: práca autora)

4.8.3 Odozva na riziko

Na základe vypracovaného katalógu kvantifikovaných rizík je nutné pripraviť adekvátnu odozvu na jednotlivé riziká s cieľom znížiť ich hodnoty na prijateľnú úroveň. V praxi nanešťastie nie všetky riziká je možné znížiť, ale v prípade ich výskytu je treba im čeliť. Výstupom sú teda realizovateľné návrhy opatrení, prostredníctvom ktorých dosiahneme nové zredukované hodnoty rizík. Zodpovednosť za zaistenie všetkých opatrení nesie rovnaká osoba – realizátor podnikateľského zámeru, to jest živnostník. Opatrenia sú priradené k adekvátnym hrozbám pomocou poradových čísiel hrozieb z tabuľky 27. Návrhy opatrení sú uvedené v tabuľke 30.

Tabuľka 30: Návrhy opatrení (zdroj: práca autora)

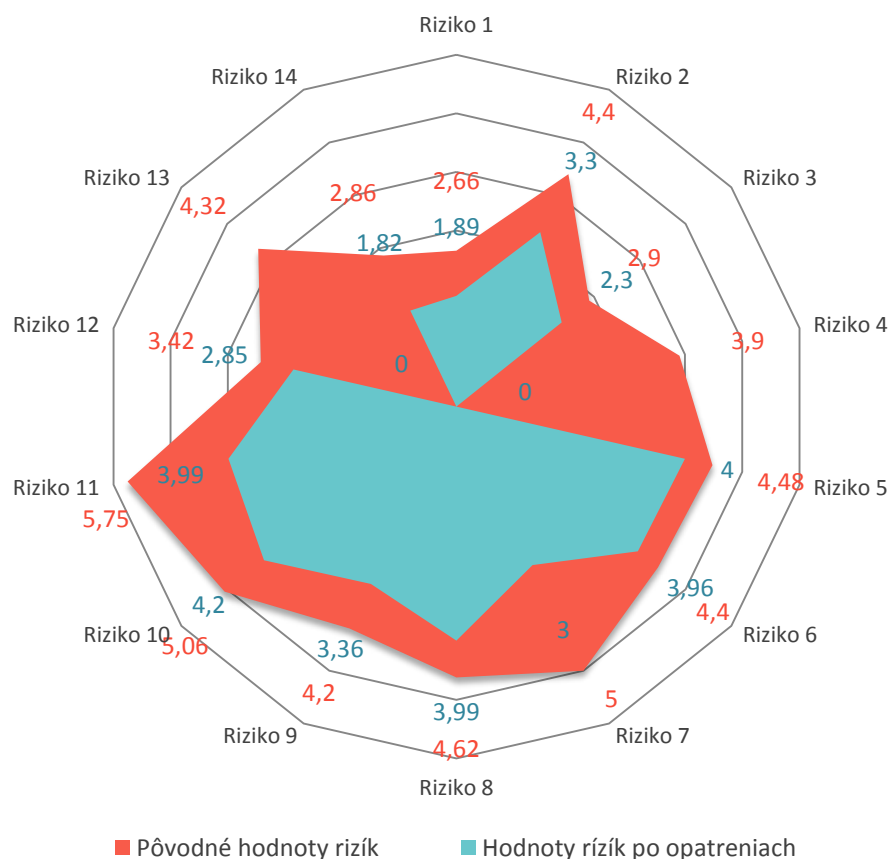
	NÁVRHY OPATRENÍ	NOVÁ PRAVD.	NOVÝ DOPAD	NOVÁ HODNOTA RIZIKA	NÁKLADY
1	redukcia – horizont. diverzifikácia (značky)	0,7	2,7	1,89	-
2	redukcia – horizont. diverzifikácia (športy)	1,1	3,0	3,3	-
3	retencia, redukcia – rovnako ako u 2.	1,0	2,3	2,3	-
4	vyhnutie sa riziku – transformácia na s.r.o.	0	3,0	0	275 €
5	retencia, redukcia – umelé znížovanie základu príjmov („fiktívne odpisy“)	1,6	2,5	4,0	-
6	retencia, redukcia – rovnako ako u 1.	2,2	1,8	3,96	-
7	redukcia – horizont. diverzifikácia (značky)	2,0	1,5	3,0	-
8	retencia, redukcia – navýšenie rozpočtov PPC	2,1	1,9	3,99	400 €
9	redukcia – rovnako ako u 8.	2,1	1,6	3,36	-
10	redukcia – prognózy a min. odber na sklad	2,0	2,1	4,2	-
11	retencia, redukcia – denné limity a kontrola	2,1	1,9	3,99	-
12	redukcia – dočasne náhradný dodávateľ	1,9	1,5	2,85	-
13	vyhnutie sa riziku –výber 100% spoľahlivého poskytovateľa Fastcentrik (automatické záložné servery a systémy)	0	2,4	0	144 €
14	redukcia – neustále na prac. mobile - nákup	1,4	1,3	1,82	201,4 €

Náklady na opatrenia k väčšine hrozieb nie je možné vyčísliť, pretože na výšku nákladov vplýva viacero faktorov (premenných). Jedná sa predovšetkým o diverzifikácie, čo u prevádzkovania eshopu nie je náročné realizovať. Jedná sa o časové nároky na naimportovanie nových produktov do ponuky a dohodu s distribútorom o rozšírenie odoberaných položiek. Náklady vznikajú až z titulu minimálneho odberu na sklad podľa podmienok distribútora. Čo je u každej značky a typu obuvi odlišné.

Vyčíslené náklady k jednotlivým opatreniam pozostávajú z počiatočných nákladov a eventuálne z ročných prevádzkových nákladov, napríklad u nákupu mobilu u opatrenia 14.

4.8.4 Celkové zhodnotenie rizika

Prostredníctvom navrhnutých opatrení bolo docielené znížených hodnôt rizík u všetkých identifikovaných hrozieb. Ak by sme hodnotili účinnosť opatrení z hľadiska skupín rizík, výsledkom je zníženie hodnôt všetkých kritických rizík pod hranicu vymedzujúcu túto najzávažnejšiu skupinu rizík. Pôvodný stav skupín rizík činil 3 kritické riziká, 8 závažných rizík a 3 bežné riziká. Po aplikácii opatrení je stav skupín nasledovný: 7 bežných rizík, 7 závažných rizík a 0 kritických rizík. Tento stav je pre nás ako realizátora podnikateľského zámeru akceptovateľný a vysoko pozitívny, pretože opatrenia sú totožné s príležitosťami, ktoré plánujeme v dlhodobom horizonte 3-6 rokov využiť a realizovať prislúchajúce zmeny (napríklad horizontálna diverzifikácia – rozšírenie ponuky produktov eshopu o nové značky). Grafické znázornenie efektu opatrení na zníženie hodnôt rizík je uvedené na obrázku 16.



Obrázok 16: Pavučinový graf efektu opatrení na rizika (zdroj: práca autora)

4.9 Finančný plán

Pri zostavovaní finančného plánu vychádzame z toho, že podnikáme formou živnosti a využívame jednoduché účtovníctvo. Preto vo finančnom pláne nie sú zahrnuté rozvahy. Vo finančnom pláne je riešená otázka financovania, sú vyčíslené vstupné a prevádzkové náklady, vývoj tržieb, výkaz cash-flow prvých troch rokov podnikania, plán tržieb, nákladov a zisku a tiež bod zvratu. Všetky tieto časti sú spracované v realistickom pojatí vývoja podniku. Je potreba však počítať aj s inými variantami vývoja podniku, preto sú následne ešte spracované v stručnejšej podobe aj varianty v optimistickom a pesimistickom pojatí.

Prevádzka eshopu je zahájená v septembri z dôvodu uvedenia kolekcie na trh a štartu sezón športových líg, preto i výkazy sú zostavované nie pre štandardný kalendárny rok od januára do decembra, ale pre tzv. sezónne ročné obdobie od septembra do augusta.

4.9.1 Financovanie

Financovanie podniku je zaistené čiastočne vlastným peňažným kapitálom vo výške 5 000 € a čiastočne kapitálom od „business angels“, ktorými sú členovia blízkej rodiny. Jedná sa o bezúročnú pôžičku na ústnu dohodu. Výška poskytnutého kapitálu od rodiny činí tiež 5 000 €. Celkový základný kapitál tak predstavuje 10 000 € a je využitý na vykrytie počiatočných nákladov a prevádzkových nákladov prvého mesiaca podnikania.

4.9.2 Počiatočné náklady

Počiatočné náklady predstavujú vstupné náklady jednorazového charakteru. Medzi počiatočné náklady sú zahrnuté:

- **založenie živnosti** – prostredníctvom portálu Firmaren.sk,
- **vybavenie** – účtovný program Money S3 Lite a prac. mobil LG Optimus L40,
- **prvotná zásoba tovaru** – napriek tomu, že sa nejedná o nákladovú položku jednorazového charakteru, je nutné zabezpečiť dostatočné zásoby tovaru na sklade ešte pred zahájením prevádzky eshopu. Preto je zaradená do počiatočných nákladov. Ďalšie dodávky tovaru sú zaradené už do prevádzkových nákladov. Pre výpočet nákladov na nákup tovaru je pre zjednodušenie využitá priemerná nákupná cena tovaru a objem prvotnej zásoby. Priemerná nákupná cena tovaru je 53,35 €. Objem prvotnej zásoby je stanovený na 80 položiek.

Počiatočné náklady sú vyčíslené v tabuľke 31.

Tabuľka 31: Počiatočné náklady (zdroj: práca autora)

POČIATOČNÉ NÁKLADY	výška nákladov
založenie živnosti	25 €
účtovný program	82,5 €
pracovný mobil	81,4 €
prvotná zásoba tovaru 80 ks	4268 €
celkom	4456,9 €

4.9.4 Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady predstavujú nákladové položky opakujúce sa v pravidelných mesačných či ročných intervaloch. Prevádzkové náklady tvoria položky s konštantnou alebo premenlivou výškou v jednotlivých mesiacoch.

Medzi konštantné prevádzkové náklady sú zahrnuté:

- **registrácia domény** – vo forme pravidelného ročného poplatku u Active24.sk,
- **nájom eshopu** – vo forme mesačných platieb, verzia Bronze od Fastcentrik.sk,
- **marketingové kampane** – ročné náklady na služby Google Adwords a Heureka vo forme rozpočtových stropov,
- **mobilné služby** – fakturované mesačne u operátora O2, odhadom 10 €/mesiac,
- **obalový materiál** – nakupovaný veľkoobchodne vo väčšom objeme na celý rok, množstvo je stanovené na základe odhadu objemu predaja (tabuľka 33). Pri 100 ks tovaru obalový materiál činí 2 stretch fólie, 5 lepiacich pások, 100 ks transportných obálok.
- **aktualizácia účtovného programu** – vo forme ročného poplatku od druhého roka užívania účtovného programu Money S3 Lite, v prvom roku náklady na aktualizácie nevznikajú,
- **kancelárske potreby** – jedná sa o kancelársky papier, písacie potreby, náplne do tlačiarne apod., náklady sú odhadnuté na 6 €/mesiac,
- **preprava** – v rámci podpory predaja je využívaný nástroj „poštovné zdarma pri nákupe nad 120 €“. Pri stanovení prepravných nákladov vychádzame z predpokladu, že nákupov nad 120 € bude realizovaných 60%. Náklady sú stanovené ako súčin priemernej ceny prepravy vo výške 3 € a 60% z odhadovaného objemu predaja (tabuľka 33).

Konštantné prevádzkové náklady sú vyčíslené v tabuľke 32.

Tabuľka 32: Konštantné prevádzkové náklady (zdroj: práca autora)

KONŠT. PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY	mesačne	1. rok	2. rok	3. rok
registrácia domény	-	9,9 €	9,9 €	9,9 €
nájom eshopu	12 €	144 €	144 €	144 €
marketingové kampane	-	775 €	1700 €	2225 €
mobilné služby	10 €	120 €	120 €	120 €
obalový materiál	-	56,85 €	113,7 €	151,6 €
aktualizácia účtovného programu	-	-	46 €	46 €
kancelárske potreby	6 €	72 €	72 €	72 €
preprava	-	540 €	1080 €	1440 €
celkom	-	1717,75 €	3285,6 €	4208,5 €

Tovar je jedinou položkou v prevádzkových nákladoch, ktorá je špecifická svojou premenlivou výškou v jednotlivých obdobiach. Jej premenlivosť závisí od odhadu objemu predaja v danom období. Pre zjednodušenie výpočtu prevádzkových nákladov vychádzame z predpokladu, že nákup ďalších dodávok je realizovaný až po úplnom vyčerpaní prvotnej zásoby tovaru. Výpočet je obdobný ako pri prvotnej zásobe tovaru – súčin hodnoty priemernej nákupnej ceny tovaru (53,35 €) a hodnoty objemu nakupovaného tovaru. Objem predaja je stanovený realistickým odhadom podľa možností a situácie eshopu. Odhady objemu predaja v jednotlivých obdobiach pre prvé tri roky podnikania sú uvedené v tabuľke 33.

Tabuľka 33: Realistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)

OBJEM PREDAJA	september-november	december-február	marec-august	ročne
1.rok	140 ks	80 ks	80 ks	300 ks
2.rok	280 ks	160 ks	160 ks	600 ks
3.rok	370 ks	215 ks	215 ks	800 ks

Prevádzkové náklady na tovar sú vyčíslené v tabuľke 34.

Tabuľka 34: Prevádzkové náklady na tovar (zdroj: práca autora)

TOVAR	1. rok			2. rok	3. rok
	1. kvartál	2. kvartál	3. a 4. kvartál		
prevádzkové náklady	3201 €	4268 €	4268 €	32010 €	42680 €

V prvom kvartáli prvého roka podnikania je od odhadovanej sumy objemu predaja 140 ks odpočítaná suma objemu prvotnej zásoby 80 ks, to jest výsledná hodnota nákladov je vyčíslená pre objem predaja 60 ks.

4.9.5 Celkové náklady

Celkové náklady predstavujú súhrn počiatkových a prevádzkových nákladov, uvedené sú v tabuľke 35.

Tabuľka 35: Celkové náklady (zdroj: práca autora)

NÁKLADY	1. rok	2. rok	3. rok
počiatočné náklady	4456,9 €	-	-
konštantné prevádzkové náklady	1717,75 €	3285,6 €	4208,5 €
prevádzkové náklady na tovar	11737 €	32010 €	42680 €
celkové náklady	17911,65 €	35295,6 €	46888,5 €

4.9.6 Vývoj tržieb

Výška tržieb je pre zjednodušenie vypočítaná na základe priemernej tržnej ceny tovaru a odhadovaného objemu predaja. Priemerná tržná cena tovaru je stanovená aritmetickým priemerom tržných cien všetkých produktov v ponuke. Výška priemernej tržnej ceny tovaru je ďalej diferencovaná podľa etáp cenovej stratégie, teda výšky plošných zliav v jednotlivých etapách – obdobiach. Tie sa navyše líšia v prvom roku podnikania od nasledujúcich. Priemerná tržná cena tovaru v jednotlivých obdobiach pre prvé tri roky podnikania je uvedená v tabuľke 36.

Tabuľka 36: Priemerná tržná cena tovaru (zdroj: práca autora)

PRIEM. TRŽNÁ CENA	september-november	december-február	marec-august
1.rok	103,02 €	92,18 €	75,91 €
2. a 3. rok	108,44 €	86,75 €	75,91 €

Tržby dostaneme súčinom hodnoty priemernej tržnej ceny tovaru a hodnoty odhadovaného objemu predaja. Vývoj tržieb je uvedený v tabuľke 37.

Tabuľka 37: Vývoj tržieb (zdroj: práca autora)

TRŽBY	september-november	december-február	marec-august	ročne
1.rok	14422,8 €	7374,4 €	6072,8 €	27870 €
2.rok	30363,2 €	13880 €	12145,6 €	56388,8 €
3.rok	40122,8 €	18651,25 €	16320,65 €	75094,7 €

4.9.7 Výkaz cash-flow prvého roku

V nasledujúcej tabuľke je uvedený výkaz cash-flow prvého roku podnikania, ktorý začína septembrom 2014 a končí augustom 2015. Ročné obdobie výkazu je znázornené formou 4 kvartálov.

Tabuľka 38: Výkaz cash-flow prvého roku podnikania (zdroj: práca autora)

	CASH-FLOW	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	celkom
+	počiatočný stav peňazí	10000 €	-	-	-	10000 €
+	tržby	14422,8 €	7374,4 €	3036,4 €	3036,4 €	27870 €
=	celkové príjmy	24422,8 €	7374,4 €	3036,4 €	3036,4 €	37870 €
-	založenie živnosti	25 €	-	-	-	25 €
-	účtovný program	82,5 €	-	-	-	82,5 €
-	pracovný mobil	81,4 €	-	-	-	81,4 €
-	prvotná zásoba tovaru	4268 €	-	-	-	4268 €
-	registrácia domény	9,9 €	-	-	-	9,9 €
-	nájom eshopu	36 €	36 €	36 €	36 €	144 €
-	marketing. kampane	775 €	-	-	-	775 €
-	mobilné služby	30 €	30 €	30 €	30 €	120 €
-	obalový materiál	56,85 €	-	-	-	56,85 €
-	kancelárske potreby	18 €	18 €	18 €	18 €	72 €
-	preprava	540 €	-	-	-	540 €
-	tovar	3201 €	4268 €	2134 €	2134 €	11737 €
=	celkové výdaje	9123,65 €	4352 €	2218 €	2218 €	17911,65 €
	CASH-FLOW	15299,15 €	3022,4 €	818,4 €	818,4 €	19958,35 €

4.9.8 Výkaz cash-flow pre trojročné obdobie

V nasledujúcej tabuľke je uvedený výkaz cash-flow pre prvé tri roky podnikania. Prvý rok podnikania predstavuje obdobie september 2014 – august 2015, druhý rok obdobie september 2015 – august 2016, tretí rok obdobie september 2016 – august 2017.

Tabuľka 39: Výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)

	CASH-FLOW	1. rok	2. rok	3. rok
+	počiatočný stav peňazí	10000 €	19958,35 €	41051,55 €
+	tržby	27870 €	56388,8 €	75094,7 €
=	celkové príjmy	37870 €	76347,15 €	116146,25 €
-	založenie živnosti	25 €	-	-
-	účtovný program	82,5 €	-	-
-	pracovný mobil	81,4 €	-	-
-	prvotná zásoba tovaru	4268 €	-	-
-	registrácia domény	9,9 €	9,9 €	9,9 €
-	nájom eshopu	144 €	144 €	144 €
-	marketingové kampane	775 €	1700 €	2225 €
-	mobilné služby	120 €	120 €	120 €
-	obalový materiál	56,85 €	113,7 €	151,6 €
-	aktualizácia účtovného programu	-	46 €	46 €
-	kancelárske potreby	72 €	72 €	72 €
-	preprava	540 €	1080 €	1440 €
-	tovar	11737 €	32010 €	42680 €
=	celkové výdaje	17911,65 €	35295,6 €	46888,5 €
	CASH-FLOW	19958,35 €	41051,55 €	69257,75 €

4.9.9 Plán tržieb, nákladov a zisku

Plán pozostáva z tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia. Výsledok hospodárenia je následne znížený o daň z príjmu fyzických osôb (19% zo základu dane zníženého o nezdaniteľnú časť 3803,33 €) a v ďalšom kroku o odvody do sociálnej (33,15%) a zdravotnej poisťovne (14%). Výsledkom je čistý príjem z podnikania živnostníka (fyzickej osoby). Plán je uvedený v tabuľke 40.

Tabuľka 40: Plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)

		1.rok	2.rok	3.rok
+	tržby	27870 €	56388,8 €	75094,7 €
-	náklady	17911,65 €	35295,6 €	46888,5 €
=	VH pred zdanením	9958,35 €	21093,2 €	28206,2 €
-	daň z príjmu FO	1169,45 €	3285,08 €	4636,55 €
=	príjem FO	8788,9 €	17808,12 €	23569,65
-	odvody do SP	2063,28 €	5360,18	7993,06 €
-	odvody do ZP	871,36 €	2263,72 €	3375,65 €
=	čistý príjem FO	5854,26 €	10184,22 €	12200,94 €

Živnostník má v prvom roku čistý príjem 487,86 € mesačne. V druhom roku sa čistý mesačný príjem zvýši na 848,69 € mesačne. V treťom roku čistý príjem dosahuje 1016,75 € za mesiac, čo je už slušný príjem. Samozrejme živnostník nemôže celý príjem minúť na osobné potreby, ale musí časť ponechať v podnikaní na vykrývaní výdajov.

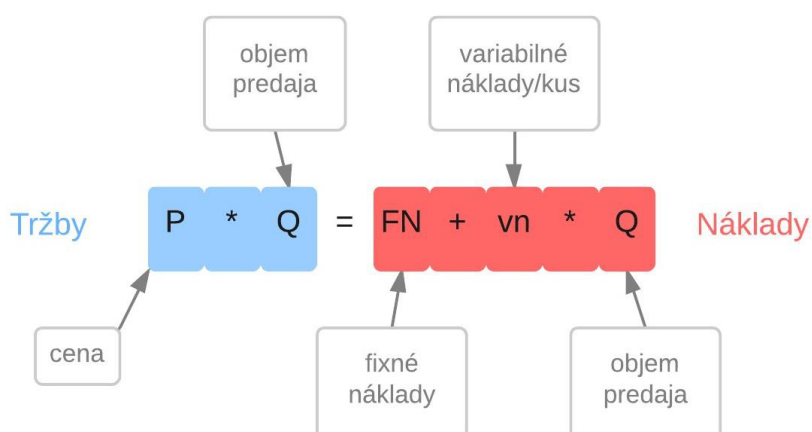
4.9.10 Bod zvratu

Pre uvedenie si hranice, kedy začneme byť ziskoví, je potrebné vypočítať bod zvratu. Pre výpočet bodu zvratu je nutné vymedziť, ktoré nákladové položky sú fixného a ktoré variabilného charakteru. Toto vymedzenie je uvedené v tabuľke 41.

Tabuľka 41: Vymedzenie fixných a variabilných nákladov (zdroj: práca autora)

nákladová položka	FN	VN
založenie živnosti	✓	
účtovný program	✓	
pracovný mobil	✓	
prvotná zásoba tovaru	✓	
registrácia domény	✓	
nájom eshopu	✓	
marketingové kampane		✓
mobilné služby	✓	
obalový materiál		✓
aktualizácia účtovného programu	✓	
kancelárske potreby	✓	
preprava		✓
tovar		✓

Pri výpočte bodu zvratu je využitá metóda celkových nákladov, ktorej vzorec je znázornený na obrázku 17.



Obrázok 17: Metóda výpočtu bodu zvratu (zdroj: práca autora)

Q predstavuje bod zvratu. Ako cena P je využitá úvodná priemerná tržná cena tovaru. Hodnoty pre výpočet bodu zvratu a samotná výsledná hodnota bodu zvratu je uvedená v tabuľke 42.

Tabuľka 42: Bod zvratu (zdroj: práca autora)

BOD ZVRATU	P	FN	vn	Q
hodnoty	103,02 €	4802,8 €	58,17 €	107,09 ks

Výsledná hodnota bodu zvratu činila 107,09, čo znamená že potrebujeme predat minimálne **108 kusov** produktov, aby sme dokázali vykryť náklady a nebolí stratoví.

4.9.11 Optimistický variant vývoja podniku

Pri optimistickom variante vývoja podniku vychádzame z faktu, že odhady objemu predaja sú o 20% vyššie ako v realistickom variante. Optimistické odhady objemu predaja v jednotlivých obdobiach pre prvé tri roky podnikania sú uvedené v tabuľke 43.

Tabuľka 43: Optimistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)

OBJEM PREDAJA	september-november	december-február	marec-august	ročne
1.rok	168 ks	96 ks	96 ks	360 ks
2.rok	336 ks	192 ks	192 ks	720 ks
3.rok	444 ks	258 ks	258 ks	960 ks

Navýšenie odhadu objemu predaja v porovnaní s realistickým variantom má vplyv na variabilné nákladové zložky, čo je obalový materiál, marketingové kampane, preprava a tovar. Fixné zložky ostávajú nezmenené. Taktiež má vplyv na výšku tržieb.

Cash-flow pre trojročné obdobie

V nasledujúcej tabuľke je uvedený výkaz cash-flow pre prvé tri roky podnikania v optimistickom pojatí.

Tabuľka 44: Optimistický výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)

	CASH-FLOW	1. rok	2. rok	3. rok
+	počiatočný stav peňazí	10000 €	21387,02 €	46777,24 €
+	tržby	33444 €	67666,56 €	90113,64 €
=	celkové príjmy	43444 €	89053,58 €	136890,88 €
-	založenie živnosti	25 €	-	-
-	účtovný program	82,5 €	-	-
-	pracovný mobil	81,4 €	-	-
-	prvotná zásoba tovaru	4268 €	-	-
-	registrácia domény	9,9 €	9,9 €	9,9 €
-	nájom eshopu	144 €	144 €	144 €
-	marketingové kampane	930 €	2040 €	2670 €
-	mobilné služby	120 €	120 €	120 €
-	obalový materiál	68,22 €	136,44 €	181,92 €
-	aktualizácia účtovného programu	-	46 €	46 €
-	kancelárske potreby	72 €	72 €	72 €
-	preprava	648 €	1296 €	1728 €
-	tovar	14938 €	38412 €	51216 €
=	celkové výdaje	21387,02 €	42276,34 €	56187,82 €
	CASH-FLOW	19958,35 €	46777,24 €	80703,06 €

Plán tržieb, nákladov a zisku

Optimistický plán tržieb nákladov a výsledku hospodárenia je zostavený rovnakým spôsobom ako v realistickom variante a je uvedený v tabuľke 45.

Tabuľka 45: Optimistický plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)

		1.rok	2.rok	3.rok
+	tržby	33444 €	67666,56 €	90113,64 €
-	náklady	21387,02 €	42276,34 €	56187,82 €
=	VH pred zdanením	12056,98 €	25390,22 €	33925,82 €
-	daň z príjmu FO	1568,19 €	4101,51 €	5723,27 €
=	príjem FO	10488,79 €	21288,71 €	28202,55 €
-	odvody do SP	2498,05 €	6456,72 €	9616,93 €
-	odvody do ZP	1054,99 €	2726,82 €	4061,45 €
=	čistý príjem FO	6935,75 €	12105,17 €	14524,17 €

V prípade optimistického variantu živnostník má v prvom roku čistý príjem 577,98 € mesačne, v druhom roku 1008,76 € mesačne a v treťom roku 1210,35 € mesačne.

Bod zvratu

Bod zvratu v optimistickom variante bude identický ako v realistickom variante, pretože výpočet bodu zvratu vychádza z fixných nákladov a jednotkových variabilných nákladov, ktoré sa nemenia a sú rovnaké vo všetkých variantoch.

4.9.12 Pesimistický variant vývoja podniku

Pri pesimistickom variante vývoja podniku vychádzame z faktu, že odhady objemu predaja sú o 20% nižšie ako v realistickom variante. Pesimistické odhady objemu predaja v jednotlivých obdobiach pre prvé tri roky podnikania sú uvedené v tabuľke 46.

Tabuľka 46: Pesimistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)

OBJEM PREDAJA	september-november	december-február	marec-august	ročne
1.rok	112 ks	64 ks	64 ks	240 ks
2.rok	224 ks	128 ks	128 ks	480 ks
3.rok	296 ks	172 ks	172 ks	640 ks

Zníženie odhadu objemu predaja v porovnaní s realistickým variantom má rovnaký vplyv ako zvýšenie odhadu, to jest na variabilné nákladové zložky a výšku tržieb. Fixné náklady zostávajú nezmenené.

Cash-flow pre trojročné obdobie

V nasledujúcej tabuľke je uvedený výkaz cash-flow pre prvé tri roky podnikania v pesimistickom pojatí.

Tabuľka 47: Pesimistický výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)

	CASH-FLOW	1. rok	2. rok	3. rok
+	počiatočný stav peňazí	10000 €	17859,72 €	34655,9 €
+	tržby	22296 €	45111,04 €	60075,76 €
=	celkové príjmy	32296 €	62970,76 €	94731,66 €
-	založenie živnosti	25 €	-	-
-	účtovný program	82,5 €	-	-
-	pracovný mobil	81,4 €	-	-
-	prvotná zásoba tovaru	4268 €	-	-
-	registrácia domény	9,9 €	9,9 €	9,9 €
-	nájom eshopu	144 €	144 €	144 €
-	marketingové kampane	620 €	1360 €	1780 €
-	mobilné služby	120 €	120 €	120 €
-	obalový materiál	45,48 €	90,96 €	121,28 €
-	aktualizácia účtovného programu	-	46 €	46 €
-	kancelárske potreby	72 €	72 €	72 €
-	preprava	432 €	864 €	1152 €
-	tovar	8536 €	25608 €	34144 €
=	celkové výdaje	14436,28 €	28314,86 €	37589,18 €
	CASH-FLOW	17859,72 €	34655,9 €	57142,48 €

Plán tržieb, nákladov a zisku

Pesimistický plán tržieb nákladov a výsledku hospodárenia je zostavený rovnakým spôsobom ako v realistickom variante a je uvedený v tabuľke 48.

Tabuľka 48: Pesimistický plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)

		1.rok	2.rok	3.rok
+	tržby	22296 €	45111,04 €	60075,76 €
-	náklady	14436,28 €	28314,86 €	37589,18 €
=	VH pred zdanením	7859,72 €	16796,18 €	22486,58 €
-	daň z príjmu FO	770,71 €	2468,64 €	3549,82 €
=	príjem FO	7089,01 €	14327,54 €	18936,76 €
-	odvody do SP	1628,4 €	4263,61 €	6369,18 €
-	odvody do ZP	687,73 €	1800,62 €	2689,85 €
=	čistý príjem FO	4772,88 €	8263,31 €	9877,73 €

V prípade pesimistického variantu živnostník má v prvom roku čistý príjem 397,74 € mesačne, v druhom roku 688,61 € mesačne a v treťom roku 823,14 € mesačne.

Bod zvratu

Bod zvratu v pesimistickom variante bude identický ako v realistickom variante, pretože výpočet bodu zvratu vychádza z fixných nákladov a jednotkových variabilných nákladov, ktoré sa nemenia a sú rovnaké vo všetkých variantoch.

4.10 Harmonogram realizácie

Harmonogram realizácie podnikateľského plánu definuje obsahový a časový rámec činností potrebných k uskutočneniu plánu v praxi. Ako už bolo v práci spomínané, úspech eshopu závisí od načasovania zahájenia prevádzky. Je nutné zahájiť prevádzku pred uvedením novej kolekcie Asics na trh, čo zvyčajne býva v prvej polovici septembra. Preto je stanovený termín zahájenia prevádzky eshopu na 1. septembra 2014. Harmonogram realizácie je spracovaný formou projektu, to jest termín zahájenia

prevádzky predstavuje termín ukončenia projektu. Z dôvodu pevného termínu zahájenia prevádzky je plánovanie jednotlivých úloh spätné, tzv. od bodu ukončenia projektu. Zoznam jednotlivých úloh s časovým vymedzením sú uvedené v tabuľke 49.

Tabuľka 49: Harmonogram realizácie podnikateľského plánu (zdroj: práca autora)

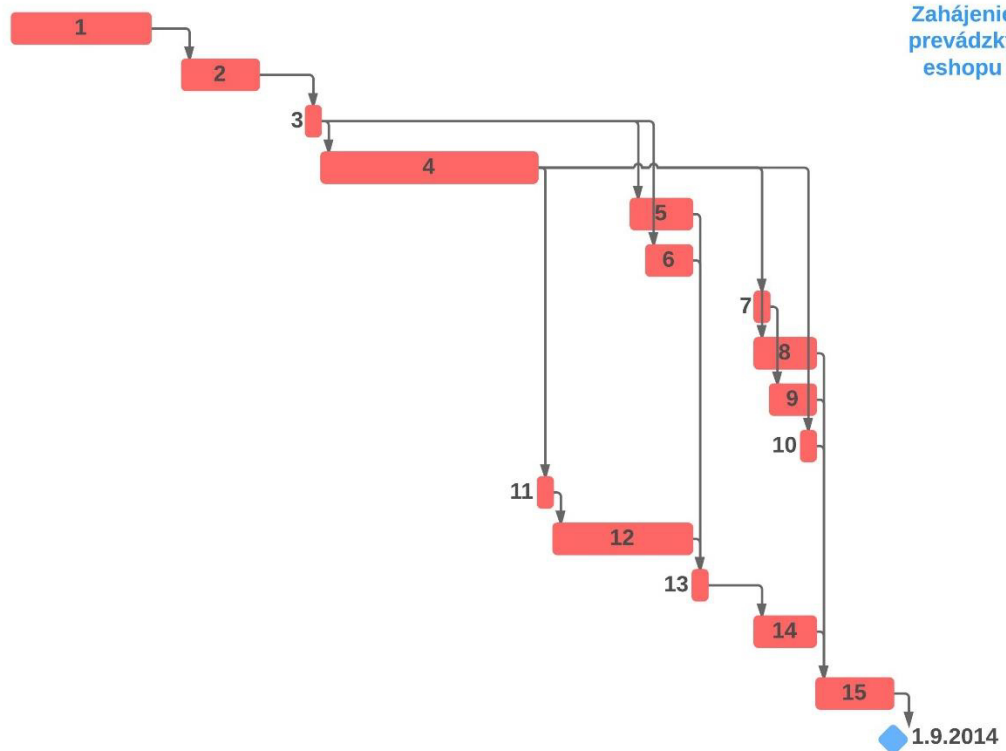
ÚLOHA		ZAHÁJENIE	UKONČENIE	DOBA TRVANIA
1	založenie živnosti	10.7.14	18.7.14	7
2	založenie podnikateľského účtu	21.7.14	25.7.14	5
3	nahlásenie podn. účtu na daňovom úrade	28.7.14	28.7.14	1
4	dohoda s dodávateľom Asics Austria GmbH	29.7.14	11.8.14	10
5	dohoda s prepravcom GPC Parcel Services	19.8.14	21.8.14	3
6	dohoda so Slovenskou poštou	20.8.14	21.8.14	2
7	objednávka obalového materiálu	25.8.14	25.8.14	1
8	dodávka tovaru Asics	25.8.14	27.8.14	3
9	dodávka obalového materiálu	26.8.14	27.8.14	2
10	nákup vybavenia (prac. mobil a i.)	27.8.14	27.8.14	1
11	registrácia domény u Active24.sk	12.8.14	12.8.14	1
12	testovanie free verzií eshopových riešení	13.8.14	21.8.14	7
13	objednávka zvoleného riešenia	22.8.14	22.8.14	1
14	tvorba vzhľadu a obsahu eshopu	25.8.14	27.8.14	3
15	spustenie webu a tvorba reklam. kampaní	28.8.14	1.9.14	3

Doba trvania je uvádzaná v počte pracovných dní. Zahájenie niektorých úloh sa viaže na ukončenie predchádzajúcich úloh, tzv. ich predchodcov. Vázby a následnosť jednotlivých úloh sú zobrazené pomocou Ganttovho diagramu. Jednotlivé úlohy sú označené prostredníctvom poradových čísiel z tabuľky. Ganttov diagram je znázornený na obrázku 18.

Zahájenie
10.7.2014

Ukončenie
1.9.2014

Zahájenie
prevádzky
eshopu



Obrázok 18: Ganttov diagram realizácie podnikateľského plánu (zdroj: práca autora)

ZÁVER

Táto diplomová práca sa zaoberala vypracovaním podnikateľského plánu pre založenie internetového obchodu so športovou halovou obuvou. Pre účely prípadnej realizácie v blízkej budúcnosti bolo cieľom vytvoriť podnikateľský plán v podrobnej a realistickej podobe.

V prvej časti diplomovej práce sa nachádzajú teoretické východiská, o ktoré sa práca opiera. Jednotlivé teoretické poznatky slúžia k zorientovaniu sa v problematike a správne zostaveniu podnikateľského plánu.

Druhá časť diplomovej práci je venovaná analytickej časti pre potreby podnikateľského plánu. Pre spracovanie analytickej časti je využitý koncept strategickej analýzy, ktorá zahŕňa analýzu vonkajšieho tržného okolia podniku, analýzu právnej formy podnikania a v rámci interného okolia najmä analýzu zdrojov. Strategická analýza je spracovaná veľmi detailne s dôrazom na legislatívne podmienky, cieľových zákazníkov, stávajúcu konkurenciu a dostupné zdroje a kompetencie podnikateľa. Výsledkom tejto časti sú poznatky a vedomie toho, čo nás na trhu čaká, kde aktuálne sme a čo máme k dispozícii pre budúce podnikanie.

Tretiu „návrhovú“ časť diplomovej práce predstavuje samotný podnikateľský plán. Ten obsahuje všetky kľúčové náležitosti štandardného podnikateľského plánu. Najdôležitejšími časťami sú marketingový a finančný plán, ktoré nám definujú akým spôsobom prilákame cieľových zákazníkov, čo nás to vyjde a koľko nám to prinesie. Cieľom samotného podnikateľského plánu bolo posúdiť jeho realizovateľnosť za súčasných tržných podmienok, ujasniť si, čo všetko je potrebné k uskutočneniu plánu, odhaliť, kde sú jeho úzke miesta, teda kde nás tlačí päta, a tiež definovať riziká podnikania.

Výsledok je vysoko pozitívny. Napriek čiastočnému nárastu konkurencie trh nie je zďaleka pokrytý a s našimi disponibilnými zdrojmi a kompetenciami dokážeme byť od prvého roka podnikania životaschopný a čo viac dostatočne konkurencieschopný. Eshop už v prvom roku prevádzky generuje zisky. Ak by sme brali v úvahu realistické prognózy, v prvom roku podnikania, kedy eshop predá odhadom 300 produktov,

zarobíme mesačne v čistom vyše 487 €. Pri tak nízkom ročnom objeme predaja je možné prevádzku eshopu robiť ako „bokovku“ popri inom hlavnom zamestnaní a relatívne nízky príjem nie je v takom prípade prekážkou. V druhom roku podnikania, pri objeme predaja 600 produktov, sa náš čistý príjem zvýši na takmer 849 € za mesiac, čo už celkom postačuje a nie je potrebné mať iné zamestnanie. V treťom roku, pri objeme predaja 900 produktov, už zarobíme vyše 1016 €, čo je uspokojujúce a nie je dôvod pre inú prácu. Avšak aj pri objeme predaja 900 ks je prevádzka stále časovo nenáročná, pretože denne vybavíme priemerne len 2-3 objednávky.

Ak by sme to zhrnuli, podnikateľský plán je v súčasnosti realizovateľný so skutočne pozitívnymi vyhliadkami. Eshop je možné prevádzkovať aj popri inom zamestnaní s perspektívou čistého mesačného zárobku vyše 1000 €.

V diplomovej práci bol vytýčený aj vedľajší cieľ autora a to dodržať rozpočtový strop 10 000 € pre počiatočné náklady a vykrytie výdajov prvom mesiaci prevádzky eshopu. Tento cieľ bol splnený, počiatočné náklady činia 4445,90 € a tak ostáva dostatočná rezerva i na výdaje v prvom mesiaci prevádzky eshopu.

ZOZNAM ZDROJOV

Literatúra

- (1) BYSTRICKÁ, Katarína, Tomáš MIČO a Martin TUŽINSKÝ. *Internetový obchod*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013, 303 s. ISBN 978-80-8078-555-0.
- (2) DOMES, Martin. *SEO: jednoduše*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 141 s. ISBN 978-80-251-3456-6.
- (3) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (5) HISRIC, Robert D a Michael P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (6) CHAFFEY, Dave et al. *Internet marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 4. Vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2009, 736 s. ISBN 978-02-737-1740-9.
- (7) CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Extrasystem Praha, 2013, 263 s. ISBN 978-80-87570-10-4.
- (8) JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- (9) JURÁŠKOVÁ, Olga et al. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- (10) KNOTEK, Pavel. *Uživatelská přívětivost webových obchodů*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky.
- (11) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (12) PEACOCK, Michael. *Programujeme vlastní e-shop v PHP 5*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 334 s. ISBN 978-80-251-3181-7.
- (13) SEDLÁK, Mirek a Petra MIKULÁŠKOVÁ. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-251-3727-7.

- (14) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- (15) STUHLÍK, Petr a Martin DVOŘÁČEK. *Marketing na Internetu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 247 s. ISBN 80-7169-957-8.
- (16) SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.
- (17) VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- (18) ATAXO. Kontextové systémy. *Ataxo.sk* [online]. 2010 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z:
<<http://www.ataxo.sk/informacie/slovník/article/kontextove-systemy-271>>
- (19) BENKO, Ján. Živnosť alebo s.r.o. z hľadiska daní a odvodov. *Podnikajte.sk* [online]. 2013 [cit. 2014-5-9]. Dostupné z:
<<http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1041/category/sro/article/zivnost-sro-dane-odvody.xhtml>>
- (20) ETARGET. 4.1 Čo je reklamná sieť?. *Etaret.sk* [online]. 2013 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z:
<[http://www.etarget.sk/caste-otazky-a-odpovede#4.1 Co je reklamna sieť?](http://www.etarget.sk/caste-otazky-a-odpovede#4.1%20Co%20je%20reklamna%20sieť?)>
- (21) EUROSTAT. Euro area annual inflation down to 0.5%. *Europa.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-5-8]. Dostupné z:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-16042014-AP/EN/2-16042014-AP-EN.PDF>
- (22) EUROSTAT. Euro area GDP up by 0.3%, EU28 up by 0.4%. *Europa.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-5-8]. Dostupné z:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-05032014-BP/EN/2-05032014-BP-EN.PDF>
- (23) EUROSTAT. Euro area unemployment rate at 11.8%. *Europa.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-5-8]. Dostupné z:

- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02052014-AP/EN/3-02052014-AP-EN.PDF>
- (24) EUROSTAT. Level of internet Access – households. *Europa.eu* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00134&plugin=0>>
- (25) EUROSTAT. Nearly 60% of EU internet users shop online. *Europa.eu* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-15102013-AP/EN/4-15102013-AP-EN.PDF>
- (26) GOOGLE. Jak funguje remarketing. *Google.com* [online]. 2013 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z: <<https://support.google.com/adwords/answer/2454000?hl=cs>>
- (27) HANDL, Jan. Sociální sítě jako marketingové kolbiště. *M-journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/socialni-site-jako-marketingove-kolbiste__s416x5262.html>
- (28) KOLDASOFT. Použitelnost a přístupnost webových stránek. *Koldasoft.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-1-13]. Dostupné z: <<http://www.koldasoft.cz/pouzitelnost-pristupnost/>>
- (29) KOLLÁROVÁ, Zuzana. Chcete ušetriť? Účtujte medzi živnosťou a eseročkou. *Etrend.sk* [online]. 2013 [cit. 2014-5-9]. Dostupné z: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-financie/chcete-usetrit-uctujte-medzi-zivnostou-a-eserockou.html>>
- (30) KVAPIL, Luděk. Sociální sítě. *Soewebmaster.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z: <<http://seowebmaster.cz/socialni-site>>
- (31) MARTÍNEK, Tomáš. Srovnávače cen. *Webcesky.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z: <<http://www.webcesky.cz/srovnave-cen/>>
- (32) MATĚJČÍČEK, Ján. Právne náležitosti eshopu. *Mojprvyeshop.sk* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <<http://www.mojprvyeshop.sk/pravne-zakonne-nalezitosti-eshopu-a-legislativa/>>

- (33) PJCA. Nástroje strategického řízení. *Pjca.eu* [online]. 2014 [cit. 2014-5-9]. Dostupné z: <<http://www.pjca.eu/inpage/nastroje-strategickeho-rizeni/>>
- (34) RIPRAN. RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik. *Ripran.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-5-9]. Dostupné z: <<http://www.ripran.cz/>>
- (35) SAEC. Zákony, Legislatíva. *Bezpecnynakup.sk* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <<http://bezpecnynakup.sk/laws.aspx>>
- (36) SPSEAIT. Použitelnost a přístupnost webu. *Sspbrno.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-1-13]. Dostupné z: <http://moodle.sspbrno.cz/pluginfile.php/6770/mod_resource/content/1/pristupnost.pdf>
- (37) ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SR. Počet obyvateľov k 31.12.2012. *Statistics.sk* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=65809>>
- (38) ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SR. Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR. *Statistics.sk* [online]. 2014 [cit. 2014-5-8]. Dostupné z: <[http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i94C7052B240A492FB3BE8C7A487D337B%22\)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20v%20hospod%C3%A1rstve%20SR%20%5bpr0204qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i94C7052B240A492FB3BE8C7A487D337B%22)&ui.name=Priemern%C3%A1%20mesa%C4%8Dn%C3%A1%20mzda%20v%20hospod%C3%A1rstve%20SR%20%5bpr0204qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)>
- (39) VÁCLAVÍK, Lukáš. Facebook má 1,19 miliardy užívateľů, každý den je aktivních 728 miliónů z nich. *Cnews.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-1-17]. Dostupné z: <<http://www.cnews.cz/facebook-ma-119-miliardy-uzivatelu-kazdy-den-je-aktivnich-728-milionu-nich>>

Právne predpisy

- (40) SLOVENSKO. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Dostupný tiež z: <http://www.szk.sk/files/legislativa/1991-513_znenie_20140101.pdf>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Postup spracovania diplomovej práce (zdroj: práca autora)	16
Obrázok 2: Hodnotový reťazec (zdroj: práca autora)	18
Obrázok 3: SWOT Matica (zdroj: práca autora)	18
Obrázok 4: Zmysel podnikateľského plánu - kto, prečo, kedy (11)	29
Obrázok 5: Elektronické podnikanie (16)	34
Obrázok 6: Schéma postupu spracovania Strategickej analýzy (zdroj: práca autora)	43
Obrázok 7: Schéma postupu spracovania Podnikateľského plánu (zdroj: práca autora)	44
Obrázok 8: Mapa kamenných predajní (zdroj: práca autora)	56
Obrázok 9: Aplikácia hodnotového reťazca (zdroj: práca autora)	64
Obrázok 10: SWOT analýza (zdroj: práca autora)	67
Obrázok 11: Logo a slogan internetového obchodu (zdroj: práca autora)	73
Obrázok 12: Podnikové procesy pri prevádzke eshopu (zdroj: práca autora)	75
Obrázok 13: Model Asics Gel Fireblast 2014 (zdroj: asics.com)	81
Obrázok 14: Náplň práce živnostníka (zdroj: práca autora)	90
Obrázok 15: Mapa rizík (zdroj: práca autora)	93
Obrázok 16: Pavučinový graf efektu opatrení na rizika (zdroj: práca autora)	96
Obrázok 17: Metóda výpočtu bodu zvratu (zdroj: práca autora)	105
Obrázok 18: Ganttov diagram realizácie podnikateľského plánu (zdroj: práca autora)	112

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody SZČO (17)	23
Tabuľka 2: Výhody a nevýhody s.r.o. (17).....	25
Tabuľka 3: Zacielenie trhu (zdroj: práca autora)	45
Tabuľka 4: Profily segmentov (zdroj: práca autora).....	46
Tabuľka 5: Počet registr. hráčov a klubov v halových športoch (zdroj: práca autora)...	47
Tabuľka 6: Porovnanie s.r.o. a živnosti (19, 29)	51
Tabuľka 7: Priami konkurenti – eshopy (zdroj: práca autora).....	53
Tabuľka 8: Analýza faktorov konkurencieschopnosti eshopov (zdroj: práca autora)	55
Tabuľka 9: Nepriami konkurenti - kamenné predajne (zdroj: práca autora)	56
Tabuľka 10: Analýza zdrojov pre podnikanie (zdroj: práca autora).....	62
Tabuľka 11: Analýza nárokov na kompetencie (zdroj: práca autora)	63
Tabuľka 12: Kľúčové kompetencie (zdroj: práca autora).....	66
Tabuľka 13: Predmet podnikania (zdroj: práca autora)	72
Tabuľka 14: Pánske modely halovej obuvi Asics v ponuke (zdroj: práca autora)	74
Tabuľka 15: Dámske modely halovej obuvi Asics v ponuke (zdroj: práca autora)	75
Tabuľka 16: Nákupné ceny tovaru Asics (zdroj: práca autora)	77
Tabuľka 17: Obalový materiál (zdroj: práca autora)	77
Tabuľka 18: Porovnanie dodávateľov obalového materiálu (zdroj: práca autora)	78
Tabuľka 19: Porovnanie účtovných programov (zdroj: práca autora).....	79
Tabuľka 20: Cenník ponúkaných modelov v prvom roku (zdroj: práca autora)	82
Tabuľka 21: Cenová stratégia (zdroj: práca autora)	83
Tabuľka 22: Ceny registrácie domény (zdroj: práca autora)	84
Tabuľka 23: Porovnanie eshopových riešení (zdroj: práca autora)	85
Tabuľka 24: Cenník spôsobov doručenia tovaru (zdroj: práca autora)	87

Tabuľka 25: Ročné náklady na propagáciu (zdroj: práca autora).....	89
Tabuľka 26: Rizika a ich scenáre (zdroj: práca autora)	91
Tabuľka 27: Katalóg kvantifikovaných rizík (zdroj: práca autora)	92
Tabuľka 28: Stupeň pravdepodobnosti výskytu hrozby a dopadu na spoločnosť (34) ..	93
Tabuľka 29: Skupiny rizík z hľadiska závažnosti (zdroj: práca autora)	93
Tabuľka 30: Návrhy opatrení (zdroj: práca autora)	94
Tabuľka 31: Počiatočné náklady (zdroj: práca autora)	97
Tabuľka 32: Konštantné prevádzkové náklady (zdroj: práca autora)	99
Tabuľka 33: Realistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)	99
Tabuľka 34: Prevádzkové náklady na tovar (zdroj: práca autora)	100
Tabuľka 35: Celkové náklady (zdroj: práca autora)	100
Tabuľka 36: Priemerná tržná cena tovaru (zdroj: práca autora)	101
Tabuľka 37: Vývoj tržieb (zdroj: práca autora)	101
Tabuľka 38: Výkaz cash-flow prvého roku podnikania (zdroj: práca autora)	102
Tabuľka 39: Výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)	103
Tabuľka 40: Plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)	104
Tabuľka 41: Vymedzenie fixných a variabilných nákladov (zdroj: práca autora)	105
Tabuľka 42: Bod zvratu (zdroj: práca autora)	106
Tabuľka 43: Optimistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)	106
Tabuľka 44: Optimistický výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)	107
Tabuľka 45: Optimistický plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)	108
Tabuľka 46: Pesimistické odhady objemu predaja (zdroj: práca autora)	108
Tabuľka 47: Pesimistický výkaz cash-flow pre 3-ročné obdobie (zdroj: práca autora)	109
Tabuľka 48: Pesimistický plán tržieb, nákladov a zisku (zdroj: práca autora)	110
Tabuľka 49: Harmonogram realizácie podnikateľského plánu (zdroj: práca autora) ...	111

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 – Plné znenie zákonov vzťahujúcich sa k prevádzke internetového obchodu

Legislatíva

- Zákon č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode
- Zákon č. 513/1991 Zb. obchodný zákonník v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 40/1964 Zb. občiansky zákonník v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov
- Zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 102/2014 Z. z. o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku
- Zákon č. 266/2005 Z. z. o ochrane spotrebiteľa pri finančných službách na diaľku a o zmene a doplnení niektorých zákonov