



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RADEK TALAŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Talaš Radek, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský plán

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, 1. vyd., Praha, Grada Publishing 1995.
Počet stran 184. ISBN: 80-85623-20-X.

TROMMSDORFF, V., Steinhoff, F., Marketing inovací, 1. vyd., Praha, Nakladatelství C.H.Beck
2009. Počet stran 291. ISBN: 978-80-7400-092-8.

KONEČNÝ, M. , REŽŇÁKOVÁ, M. , Controlling, 3. vyd. Brno, Akademické nakladatelství
CERM, s.r.o. 2005. Počet stran 153. ISBN: 80-214-2869-4.

ZEMAN, V. , MELUZÍN, T. , Bankovníctví 1. díl, 2. vyd., Brno, Akademické nakladatelství
CERM, s.r.o. , 2008. Počet stran 99. ISBN: 978-80-214-3580-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

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

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 03.05.2010

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu, který se bude zabývat možnostmi vstupu na současný trh stravenek v České republice. Pro vstup na tento trh by měla posloužit nová forma stravenky - elektronická stravenka.

ABSTRACT

This Master's thesis is focuses on constructing a business plan dealing with possibilities of enter existent meal voucher's market in Czech Republic. New form of meal voucher – an electronic meal voucher should be the one to enable that

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza trhu, marketingová strategie, podnikatelský plán, stravenka

KEYWORDS

Market analysis, marketing strategy, business plan, luncheon voucher

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE TÉTO PRÁCE:

TALAŠ, R. *Podnikatelský plán*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

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

V Brně dne 20. května 2010

.....

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych chtěl poděkovat vedoucímu práce Ing. Tomáši Heráleckému, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí užitečných rad při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Princip podnikání a rozhodnutí podnikat	12
2.2 Inovace	13
2.3 Podnikatelský plán	15
2.3.1 Proces přípravy a realizace podnikatelských projektů	15
2.3.2 Požadavky na zpracování podnikatelského plánu	16
2.4 Technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu	17
2.4.1 Analýza trhu marketingová strategie.....	18
2.4.2 Lidské zdroje	20
2.4.3 Organizace a řízení.....	21
2.4.4 Plán a realizace projektu	21
2.5 Zdroje financování	22
2.5.1 Finanční analýza a hodnocení projektů	23
2.6 Analýza rizik podnikatelských projektů.....	23
2.7 Náplň podnikatelského plánu	24
2.7.1 Realizační resumé	25
2.7.2 Charakteristika firmy a jejich cílů	26
2.7.3 Organizace řízení a manažerský tým	27
2.7.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu	27
2.7.5 Shrnutí a závěry.....	28
2.7.6 Přílohy	28
2.8 Analýza struktury odvětví	28
2.9 Marketingová strategie	31
2.9.1 Produkt	31
2.9.2 Cena, cenová politika	32
2.9.3 Místo prodeje, distribuce.....	32
2.9.4 Marketingová komunikace se zákazníky	33
3 ANALÝZA A PROBLÉMY SOUČASNÉ SITUACE.....	36
3.1 Historie stravenek.....	36
3.2 Současná forma stravenek	37
3.3 Stravenkové firmy	39

3.3.1	Asociace provozovatelů poukázkových systémů.....	39
3.4	Firmy se zaměstnanci	40
3.5	Restaurace a obchody	42
3.6	Zaměstnanci	45
3.7	Shrnutí charakteristiky stravenkového trhu.....	45
4	PŘÍPRAVA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU – TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE.....	47
4.1	Analýza trhu a marketingová strategie.....	47
4.1.1	Dotazníkový sonda	51
4.1.2	Analýza struktury odvětví – Porterova analýza	58
4.1.3	SWOT analýza stravenkového trhu.....	60
4.2	Marketingová strategie	61
4.2.1	Marketingový mix	62
4.2.2	Stanovení cílového trhu projektu	64
4.2.3	Lidské zdroje a organizační struktura	65
4.3	Finanční analýza a hodnocení projektů.....	66
5	NÁVRHY INOVACÍ.....	67
6	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	68
6.1	Analýza rizik projektu	68
6.1.1	Výsledky analýzy trhu.....	69
6.1.2	Marketingová strategie	70
6.1.3	Analýzy rizika projektu	72
7	ZÁVĚR.....	73
8	LITERATURA.....	74

ÚVOD

V dnešní době, kdy některé části trhu ovládají nadnárodní společnosti s dlouholetou tradicí, je těžké na takové trhy proniknout. Velké společnosti dokáží efektivněji využívat zdroje, mají špičkové managery a poradce a tak vítězí v konkurenčním boji. Občas se stane, že velký trh ovládá jen málo firem a nikoho nenapadne na tento trh vstoupit. Byl by to bez značného kapitálu pravděpodobně boj s větrnými mlýny. Na takové trhy můžou vstoupit jen firmy, které přijdou s takovými inovacemi, které jim otevřou dveře na tyto trhy.

Po otevření těchto pomyslných dveří, čeká podnikatele cesta do nejvyššího patra budovy – úspěšné realizaci projektu. Jak bude tato cesta probíhat – zda půjde celou dobu po schodišti nebo občas využije výtah, záleží na podnikateli a jeho přístupu k plnění úkolů, které jsou spojeny s procesem podnikání a realizaci svého podnikatelského nápadu.

Je tedy nutné, aby měl podnikatel svůj nápad pod kontrolou tzn. aby věděl jaké kroky je potřeba provádět nyní a jaké kroky budou následovat. K tomuto slouží **podnikatelský plán**, který by měl být průvodcem v realizaci podnikatelského záměru.

Nejdůležitějším faktorem, který ještě neznamená automaticky úspěch, je nápad. Může se jednat o výsledek výzkumu, o najít způsobu jak být efektivnější v nabízení výrobků nebo služeb, prostě něco, co dokáže zaujmout co nejvíce zákazníků a přesvědčit je o nákupu zboží nebo služby.

Většina občanů České republiky chodí do zaměstnání. Někteří mají to štěstí, že jsou zapojeny v systému tzv. stravenek, kde dostávají od zaměstnavatele stravenky, které jsou zvýhodněné oproti nominální ceně stravenky. V současnosti fungují na trhu 3 stravenkové firmy, které nabízejí stravenky v papírové formě. V této práci bych se chtěl zaměřit na možnost vstupu na tento stravenkový trh s využitím inovace papírových stravenek na formu elektronické peněženky.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru, který bude zaměřen na možnost vstupu na trh s jídelními kupony, tzv. stravenkami. Současný stravenkový trh funguje s papírovou formou stravenek, já bych rád našel cestu vstupu na trh s jinou formou stravenek.

V první části budou formulovány teoretické východiska práce. Je zde popsáno vše co se týká vypracování podnikatelského plánu - tzn. požadavky na zpracování podnikatelského plánu a jeho části. Jednotlivé části jsou v příslušných kapitolách podrobněji popsány a rozebírány z teoretického hlediska pomocí zdrojů z odborné literatury.

Současný trh s jídelními kupony (dále stravenky), jeho analýza a současná stav, bude popsán ve druhé části práce. Bude zde podrobně vysvětlen mechanismus a vlastnosti stravenek – jejich legislativní základ, daňová výhodnost stravenek, oběh stravenek a financování celého systému. Dále zde budou popsány jednotlivé subjekty tohoto trhu – stravenkové firmy, zaměstnavatelé, kteří od nich nakupují stravenky pro své zaměstnance, zaměstnanci a nakonec obchody a restaurace, kteří je od těchto zaměstnanců přijímají.

Ve třetí části provedu přípravu podnikatelského plánu tzv. technicko-ekonomickou studii. Schéma této studie bude vycházet z první části práce. Budu se zde zabývat analýzou trhu, výběrem vhodné marketingové strategie a analýzou rizik. K analýze trhu bude sloužit dotazníková sonda, která by měla ukázat postoj obchodníků zda by byl o nový produkt zájem. Z této dotazníkové sondy budu formulovat vhodné marketingové strategie.

V návrhové části bude vypracován samotný podnikatelský záměr. Struktura této části bude rovněž vycházet z první části práce, takže budou splněny odborníky uznávané a doporučované náležitosti podnikatelského záměru.

V závěru zhodnotím funkčnost navrhovaných změn, zda má projekt šanci na úspěch, jaké budou překážky při realizaci, ale také shrnu přínosy tohoto systému pro účastníky stravenkového systému. Protože navrhuji systém, který má potenciál vývoje, tak zde nastíním směry vývoje, kterými by se v budoucnu mohl vyvíjet.

V práci budou využity znalosti získané studiem na vysoké škole, studiem odborné literatury a zároveň poznatky z praxe. Hlavními informačními zdroji pro teoretickou část bude odborná literatura a pro získání konkrétních údajů budou využity internetové zdroje.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou uvedeny náležitosti podnikatelského plánu, které jsou po většině převzaty z odborné literatury a jiných zdrojů. V textu jsou popsány obecné náležitosti podnikatelského plánu. Ty části, které jsou významnější z pohledu zaměření tématu této práce jsou podrobněji popsány a rozebrány, aby tvořily dobrý základ pro kvalitní vypracování mého podnikatelského plánu.

2.1 Princip podnikání a rozhodnutí podnikat

„Podnikání si lze představit jako cyklus vyjádřený kruhem. Cyklus začíná nápadem, nápad zhodnotíme do produktu, produkt umístíme na trhu a kruh se uzavírá inkasem. V principu je to velmi jednoduchý systém, obtížné je udržovat jej trvale v chodu. Schopnost produkovat nápady závisí na inovačním potenciálu firmy. Tvorba produktu zahrnuje nejen konzistentní kvalitu, ale i schopnost firmy kontinuálně zvyšovat produktivitu. Umístěním produktu na trhu vystupuje firma z anonymity a předstupuje před zákazníka. Výše inkasa vyjadřuje schopnost proměnit úsilí vynaložené v inovační, technologické a marketingové fázi v peněžní tok.“¹

Jestliže má člověk nápad a myslí si, že by mohl být realizovatelný a podnikatelsky úspěšný, čeká ho rozhodnutí, jak s tímto nápadem naloží. Může založit firmu a stát se podnikatelem nebo může zpracovat podnikatelský plán, který nabídne nějaké firmě k realizaci, s tím že se na projektu může podílet nebo si ho firma zrealizuje sama.

Rozhodnutí stát se podnikatelem skrývá řadu úskalí, ale člověk se stane nezávislým a odpovědným. Nezávislost může být relativním pojmem, protože sice nebude muset poslouchat přímé příkazy zaměstnavatele, ale bude mít obrovskou zodpovědnost za chod firmy a za své zaměstnance.

V případě, že se člověk rozhodne stát podnikatelem, může si tak splnit svoje sny, ale vede k tomu dlouhá cesta. Podnikatel přebírá veškerou zodpovědnost za svá rozhodnutí. Ze začátku nebude pracovat 8,5 hodiny denně jako zaměstnanec, ale bude podnikání obětovat veškerý

¹ NĚMĚČEK, P. – ZICH, R. Podnikový management 1.díl. 2006. s. 3

čas, pokud bude chtít, aby byl úspěšný podnikatel. Podnikání zahrnuje znalost mnoha oborů jako např. marketingu, účetnictví, daňovou problematiku, schopnost správného rozhodování, umění komunikace a spoustu jiných dovedností, které si musí podnikatel osvojit.

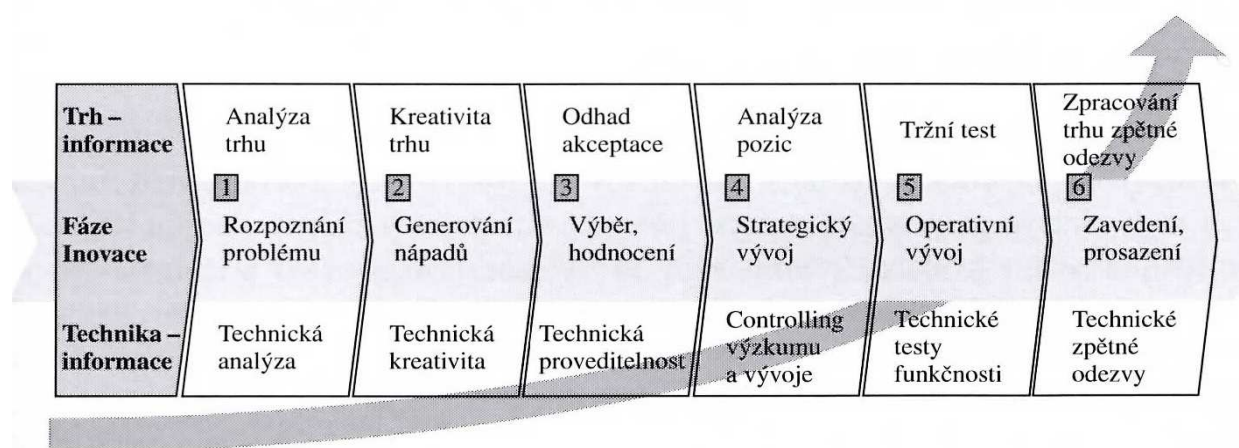
Pokud se rozhodne začít podnikat měl by vědět, že před ním stojí důležitá rozhodnutí, které jsou předpokladem úspěchu. Může se jednat o tyto rozhodnutí:

- právní forma podnikání,
- definovat cíle a vizi a vhodnou strategii podniku,
- příprava podnikatelského projektu,
- analýza konkurenčního prostředí,
- znalost daňové problematiky,
- hledání investora, a jiné.

2.2 Inovace

Vstupenkou na trh jsou inovace. Většinou se v odborné literatuře setkáváme s inovací výrobků, výrobních faktorů, technologických postupů. Na následujícím obrázku jsou znázorněny ideální fáze inovačního procesu, které ilustrují průběh, jak by měli probíhat inovace výrobků a služeb.

Obr. 1: Ideální fáze inovačního procesu



Zdroj: TROMMSDORFF, V., - STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 2009. s.21

1. Rozpoznání problému představuje podnět. Tím může být vývoj mimo podnik, např. nové potřeby zákazníků nebo konkurence, popř. také podnikově hospodářská situace, např. snižující se podnikový výsledek. Mnohá pozorování mohou upozornit na potřebu inovace výrobku. V následující fázi musí být promyšleno, jak nejlépe na tuto potřebu reagovat.

2. Při hledání nápadů může významně přispět kreativita pracovníků, která může být ještě rozvíjena pomocí kreativních metod, jakými je např. brainstorming. Ale také externí zdroje, např. interview se zákazníky často přinášejí podněty a nápady pro nové výrobky.

3. Měřeno podle přínosu k úspěchu/neúspěchu je ještě důležitější než generování nápadů jejich výběr, hodnocení a stanovení priorit. Nápady musí být stále hodnoceny z pohledu zákazníka a zkoumány z hlediska užítka pro zákazníka. Předpokladem pro upřednostnění určitého nápadu je samozřejmě technicko-ekonomická proveditelnost.

4. Nápady, které přestály fázi selekce, se následně dostávají do fáze projektů. V rámci strategického vývoje se plánuje, kontroluje a v případě potřeby upravuje doba, intenzita a rozpočet projektu. Analýzy pozic ukazují, jak cíloví zákazníci vnímají inovaci ve vztahu k alternativním výrobkům. Z nich pak můžeme odvodit pozici, která slibuje největší úspěch.

5. Nový výrobek je krátce před uvedením na trh. Technické zkoušky funkčnosti a trhu jsou součástí operativního vývoje. Odchylky od potřeb zákazníků a ostatní překážky, které brání akceptaci, musí být nyní ještě rozpoznány a odstraněny. Nový výrobek je nutné stále zkoumat pohledem zákazníka po stránce užítka.

6. Zvláště důležitá je poslední fáze inovačního procesu (zavedení a prosazení), a to marketingová komunikace. Ta musí zajistit, aby objektivní (podle obru činnosti) a subjektivní (podle image) znaky výrobku byly cílovými zákazníky vnímány jako výhodné a užitečné. Více než statistiky o obratu přináší šance pro zlepšení výrobků nebo dokonce následné inovace trvalá zpětná vazba z trhu.²

² TROMMSDORFF, V., - STEINHOFF, F. Marketing inovací. 2009. s. 21-22

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který slouží především dvěma účelům:

1. Interní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy.
2. Externí uplatnění v případě, že firma hodlá financovat podnikatelský projekt zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.

Vypracování tohoto dokumentu pomůže autorovi v utřídění myšlenek, vytyčení cílů podnikání, finanční výhodnost projektu, odhalení krizových míst aj. Ve finanční části plánu může podnikateli kvalifikovaněji zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost a finanční výhodnost podniku. (2)

2.3.1 Proces přípravy a realizace podnikatelských projektů

Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádané kvality přípravy podnikatelského projektu není snadné, neboť tato příprava zahrnuje činnost vysoce náročnou jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas. (2)

Fáze podnikatelského plánu:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační).

1. Předinvestiční fáze

Identifikace podnikatelských příležitostí

- tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť podnikatelské projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze může být při tom již určitým podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů, neboť potenciální investoři, ať již domácí či zahraniční, mají zájem na získání informací o nově identifikovaných zajímavých a životaschopných podnikatelských příležitostech. (2)

2. Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu.

Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba budov a staveb,
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,
- získání a výcvik personálu,
- kolaudace a záběhový provoz. (2)

3. Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska.

Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. výrobních zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a to z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (vývoj poptávky, dosažitelný podíl na trhu, velikost prodejních cen výrobků, nákupních cen surovin, materiálů energií aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. Jestliže zvolená strategie i základní aspekty se ukázaly jako falešné, může být realizace určitých nápravních opatření nejen obtížná, ale často také vysoce nákladná. (2)

2.3.2 Požadavky na zpracování podnikatelského plánu

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů),

- demonstrovat výhody produktu a služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,
- být co nejméně nejvšestrannější a realistický (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu),
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný podnikatelský projekt pro investora málo atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila). Jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu. Naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce. (2)

2.4 Technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení podnikatelského projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu, či jeho zamítnutí. (2)

Náplň technicko-ekonomické studie:

- analýza trhu a marketingová strategie
- lidské zdroje,
- organizace a řízení,

- finanční analýza a hodnocení
- analýza rizika
- plán realizace.

2.4.1 Analýza trhu marketingová strategie

Úkolem analýzy trhu je zjistit zda je možné a jakým způsobem se dá proniknout na stávající trh. Správně provedenými analýzami a správnou interpretací výsledků můžeme stanovit funkční marketingovou strategii, která by měla odrážet potřeby zákazníků a měla by být účinná pro rovnocenný konkurenční boj. Potřebná data se dají získat z veřejně dostupných informací jako je obchodní rejstřík, internet, výroční zprávy, statistiky (tvrdá data). Některá data nejsou přístupná nebo nejsou zpracovaná, takže se dá využít různých průzkumů ve formě dotazníků, pohovorů, pozorování (tzv. měkká data). (2)

Úkolem analýzy a marketingový výzkumu by se měl zaměřit na tyto oblasti:

a) Stanovit cílový trh projektu

Měl by být důsledně zanalyzován trh jako celek, jeho struktura a poté jeho dílčí části. Tzn. definovat trh, charakteristika produktů, podpory prodeje, cenové úrovně, distribuční kanály, zákazníci, konkurence, kvantitativní objem trhu (celkový objem trhu, nasycení, růst trhu, kvalitativní charakteristiky trhu (struktura potřeb zákazníků, intenzita konkurence...).(1), (2)

Trh – provedeme důkladnou analýzu stávajícího trhu. Zjistíme si veškeré dostupné informace o velikosti trhu, chování všech zúčastněných na daném trhu jako jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé. Popíšeme případné překážky vstupu na trh. K této analýze lze využít jak veřejných zdrojů (internet, tisk, statistické úřady, orgány státní správy, marketingové průzkumy aj.) tak neveřejných např. „utajovaných či chráněných zdrojů“. Je vhodné uskutečnit vlastní průzkumy či zvolit různé formy pozorování. Důležité je získávat nejenom aktuální informace, ale snažit se i získat informace do budoucnosti, o budoucím vývoji trhu a možném růstu. Měla by se rozlišit celková velikost trhu a cílový trh. Popsat oba trhy, ale podrobně se zabývat cílovým trhem. Celkový trh zahrnuje všechny, kteří by mohli teoreticky využít danou službu, výrobek. Cílový trh je třeba segmentovat. Segmentace probíhá dle různých kritérií v závislosti na charakteru podnikání do několika skupin. Důležitým kritériem při výběru cílových skupin je bonita potencionálních zákazníků. (20)

b) Analyzovat zákazníky

Kupující prostřednictvím koupě chtějí získat určitý výrobek nebo službu, který uspokojí jejich potřeby. Úkolem marketingového pracovníka je tedy zjistit potřeby jednotlivých zákazníků a najít způsoby jak je uspokojit. (9)

Analýzou chování zákazníků by se měli hledat odpovědi na tyto otázky: Co se nakupuje na trhu? Proč si to kupují? Jaké jsou motivy zákazníků? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupech? Kdy se zboží nakupuje a kolik se ho nakupuje? Kde se uskutečňují nákupy? (2)

c) Definovat segmenty trhu

Každý zákazník je jiný, ale u některých skupin zákazníků lze pozorovat podobné chování, podobné motivace, potřeby a hodnoty jednotlivců. Pokud firma dokáže identifikovat takové skupiny, může pak uplatnit individuální přístup ke každé z nich a tím zefektivnit spolupráci.

Pravidla pro výběr segmentu zákazníků:

- segment musí být dostatečně velký, aby zajistil takovou návratnost, která bude opravňovat zvýšení výdajů, potřebných k nastavení individuálního přístupu,
- segment musí být snadno identifikovatelný a musí být možné ho definovat pomocí ukazatelů, které nelze zaměnit s jinými argumenty,
- základ segmentace musí mít nějakou souvislost s rozhodnutím využití našich služeb. (2), (11)

d) Analyzovat tržní konkurenci

Znát konkurenci je jedním z nejdůležitějších faktorů, proto by se této části mělo věnovat více úsilí. Musíme určit naše hlavní konkurenty a poznat cíle těchto konkurentů, jejich chování, silné a slabé stránky, jejich strategii a jiné. Je důležité předvídat chování konkurentů na náš vstup na trh, nebezpečí vstupu na trh dalších potenciálních konkurentů. Všechny tyto faktory mohou mít velmi silný vliv na naši firmu a je tedy nutné znát a předvídat chování konkurence. (2)

Konkurence – Jestliže známe trh, na který chceme vstoupit, musíme detailně zanalyzovat konkurenci. Konkurenci představují podniky, které působí na stejných trzích a poskytují stejný či podobný výrobek, službu.

Konkurenty lze rozdělit na:

Hlavní – podniky se silným postavením na trhu, v blízkém okolí nabízející stejné či velmi podobné výrobky

Vedlejší – ostatní podniky.

Pro další průzkum si vybereme pouze hlavní konkurenty. Získat informace o konkurenci je vždy složité. Snažte se zjistit, jak přednosti, tak i nedostatky konkurence. Chování konkurence je příležitost pro naše podnikatelské aktivity. (20)

e) Analyzovat distribuční kanály

Distribučními kanály se dostává produkt od výrobce k dodavatelům. Tradiční modely jsou velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce. V případě služeb se těžko využije velkoobchodu a maloobchodu, bude se jednat o přímou nebo nepřímou distribuci služeb. (2)

f) Analyzovat obor

Při analyzování oboru je nutné posuzovat životní cyklus tohoto oboru. Identifikace fáze životního cyklu oboru je důležitá, neboť ovlivňuje současnou úroveň i budoucí vývoj potenciálu i tržní podíl. Významné je i hodnocení intenzity konkurence – ta je závislá na vstupu a výstupu z oboru, tlaku substitučních výrobků a vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů. (2)

g) Stanovit budoucí vývoj poptávky

Závěrečná, nejdůležitější a nejobtížnější fáze marketingového výzkumu. V prvním kroku odhadneme skutečný objem trhu a odhad tržního potenciálu, tj. maximální možné poptávky celkového trhu. Druhým krokem je pak prognóza vývoje celkového trhu či tržního segmentu. Z těchto prognóz pak jde určit vývoj trhu (pokud jsou správné) a odhalovat potenciály nových a současných trhů. (2)

2.4.2 Lidské zdroje

Za úspěšným projektem stojí z větší části zaměstnanci firmy. V technicko-ekonomické studii by měli být specifikované požadavky na kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti potřebných zaměstnanců, jejich dostupnost na trhu práce, navrhnout programy na výcvik a určit výši nákladů – mzdy a platy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, náklady na výcvikové programy. (2)

Když má podnikatel vyjasněny požadavky na pracovní síly z hlediska jejich počtu a klasifikace, může dále stanovit:

- vhodné metody a způsoby nábory a získávání pracovních sil,
- potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace,
- výši mzdových nákladů.

2.4.3 Organizace a řízení

V případě rozsáhlejšího podnikatelského projektu (např. vybudování podnikatelského závodu) je třeba řešit v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu i organizační uspořádání jednotky, která vznikne realizací projektu.

Při rozhodování o vhodné organizační struktuře se posuzují tyto hlediska:

1. Sdružování činností - funkcionální, výrobová a ostatní účelové struktury
2. Rozhodovací pravomoc - liniová, štábní a kombinovaná
3. Míra delegace pravomocí - centralizovaná, decentralizovaná
4. Míra členitosti - ploché, úzké – vysoké
5. Časové trvání - stabilní, dočasné
6. Způsob vzniku - formální neformální (11)

2.4.4 Plán a realizace projektu

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí podnikatelského projektu (což často závisí na získání zdrojů financování), následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky.

Plán realizace podnikatelského projektu by měl stanovit:

- jednotlivé aktivity (právní forma, administrativa, výzkum vývoj.....), které je třeba zabezpečit,

- termíny, ve kterých je třeba dokončit (případně zahájit) tyto aktivity,
- osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit,
- zdroje (finanční prostředky), které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat,
- výsledky, ke kterým měly vést jednotlivé aktivity,
- vzájemné vztahy a závislost jednotlivých aktivit,
- aktivity, jež jsou pro úspěšnou realizaci podnikatelského projektu kritické a kterým je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost. (2)

2.5 Zdroje financování

Aby firma mohla začít existovat a realizovat svůj podnikatelský plán musí mít zajištěn dostatek finančních prostředků, aby třeba výborný projekt neskončil z důvodů nedostatečně zajištěného kapitálu. Majitelé firmy, nebo manažeři by měli rozhodnout, jaké způsoby získání kapitálu využijí. Musí porovnávat výhodnost a dostupnost jednotlivých zdrojů, a také mít na paměti vyváženost financování – dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý (oběžný) majetek by měl být financován krátkodobými zdroji financování.

Dlouhodobé zdroje

1. Interní zdroje

- odpisy,
- nerozdělený zisk,
- dlouhodobé finanční rezervy.

Externí zdroje

- emise kmenových a prioritních akcií,
- emise dluhopisů,
- dlouhodobé úvěry finančních institucí,
- venture capital,
- dlouhodobé dodavatelské úvěry,
- finanční leasing,
- ostatní externí zdroje.

Krátkodobé zdroje

- krátkodobý finanční úvěr,
- leasing. (11)

2.5.1 Finanční analýza a hodnocení projektů

Před rozhodnutím, zda projekt realizovat, je nutné mít přehled o budoucích finančních tocích a výhodnosti projektu. Tedy zda je ekonomicky výhodný, v případě volby z jednotlivých variant zvolit tu, které je nejvýhodnější, za jak dlouho se nám investice vrátí atd. Pro tyto účely nám slouží různé finanční ukazatele jako jsou např. :

- ukazatele rentability kapitálu
- doba úhrady
- metody založené na diskontování (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability...)

Pokud budeme využívat jednotlivé metody před zahájením podnikání, budeme vždy pracovat s hodnotami, které budou založeny na odhadu. Je tedy nutné, aby odhady byly vypracovány ve variantě optimistické, pesimistické a neutrální. Při realizaci projektu je důležitá kontrola, zda se podnikání vyvíjí podle plánu a zda nejsou potřebné změny k nápravě.

Ukazatelé rentability kapitálu informují o efektu, jehož bylo dosaženo vloženým kapitálem, neboli měří úspěšnost podniku porovnáváním jeho zisku s ukazateli vypovídajícími o prostředcích vynaložených na jeho dosažení. Základním ukazatelem je např. ROI:

- ROI – return on investments – návratnost investic. Jedná se o poměr čistého zisku/kapitál vynaložený k jeho dosažení. Jeho hodnota by měla přesahovat hodnotu 100 což je minimální hodnota, při které se investice vrací a činnost začíná být výdělečná. (8)

2.6 Analýza rizik podnikatelských projektů

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. Pozitivní stránkou podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali. (7)

Faktory rizika:

- výraznější změny poptávky, vedoucí k poklesu prodeje,
- změny prodejních cen vyráběných produktů i změny cen jednotlivých vstupů,
- podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu, vyplývající z prodloužení doby výstavby a záběhového provozu,
- nedosažení projektové výrobní kapacity, ovlivňující výši prodejů a výrobních nákladů
- změna techniky a technologie, které mohou způsobit morální zastarání našeho podnikatelského projektu,
- změny makroekonomické a hospodářské politiky (změny daňové soustavy, změny zákonných úprav týkající se našeho podnikání,
- změny mezinárodního ekonomického a politického okolí.

V procesu snižování rizik je prvním krokem jejich analýza. Jedná se proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva – tedy určení rizik a jejich závažnosti. Dalším krokem je řízení rizik – tzn. mít potenciální rizika pod kontrolou a mít program na minimalizaci nežádoucích dopadů. (11)

2.7 Náplň podnikatelského plánu

Souhrnný podnikatelský plán by měl vycházet z výsledků technicko-ekonomických studií podnikatelských projektů, investičního programu firmy a jejího plán. Tyto údaje jsou základními informačními vstupy pro zpracování souhrnného podnikatelského plánu.

Než podnikatel začne se sestavováním podnikatelského plánu, měl by si ujasnit pro jaký účel tento plán sestavuje. Zda jen pro interní účely nebo i pro externí uplatnění mimo firmu. Podle toho se může obsahovým zaměřením a rozsahem v některých částech lišit, kdy např. zpracování pro investory bude mít propracovanější pasáže s finančními ukazateli a pro interní účely budou propracovanější pasáže se strategií apod.

Souhrnný podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejich cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy. (2)

2.7.1 Realizační resumé

Jasně, stručně a výstižně shrnout celý podnikatelský plán. Vyzdvihnout hlavní myšlenku, přínosy podnikání. Shrnutí je nejdůležitější částí dokumentu, zde se investor rozhoduje, zda projekt bude číst celý či nikoliv. Toto shrnutí by mělo být v rozsahu 2-3 stránky.

Hlavní části realizačního resumé:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, webová adresa, e-mail, kontaktní osoby,
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní podnikatelského projektu, a jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů,
- strategické zaměření firmy na příštích 3 až 5 let, včetně jejich dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází,
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému podnikatelskému projektu,
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.³

³ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1995. s. 169-170

2.7.2 Charakteristika firmy a jejich cílů

Tato část plánu by měla postihnout minulost, přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení.

Je nezbytné představit všechny osoby, které za projektem stojí. Řada bank a investorů posuzuje podnikatelské plány právě podle osob, které jsou zodpovědné za vedení projektu. Důležité je vyzdvihnout pracovní i osobní předpoklady, zkušenosti v dané oblasti či další dovednosti předkladatelů.

- historie firmy, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti, dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti současnosti a způsob jejího financování,
- důležité charakteristiky výrobků (služeb), které jsou náplní podnikatelského projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývoj či již uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je či bude uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví patentů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence a jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu,
- sledované cíle, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného podnikatelského projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být reálné, avšak současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud to je možné, doporučuje se jejich kvantifikace s tím, že by se měly vztahovat k období příštích dvou až pěti let.⁴

⁴ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1995. s. 170

2.7.3 Organizace řízení a manažerský tým

Obsah této části:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů,
- Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (podstatné je prokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem, dostatečnými kompetencemi v oblasti finanční, marketingové, technické aj.)
- Politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (především na dlouhodobých hospodářských výsledcích např. získáním akcií firmy aj.)
- Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy
- Stanovení klíčových řídicích pozicí, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností (tím firma demonstruje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky)
- Základní přístup k řízení firmy (centralizace, resp. Decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj apod.⁵

2.7.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

Jedná se o tyto oblasti:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně-ekonomických analýz a finančních plánů,
- analýzy rizika projektu.

⁵ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1995. s. 170-171

2.7.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského plánu by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto plánu, jednak časový plán realizace podnikatelského projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu,
- uvedení jedinečných rysů firmy,
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění podnikatelského projektu,
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.⁶

2.7.6 Přílohy

Doplňkovou částí podnikatelského plánu je příloha. V příloze se uvádí vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale do předchozích kapitol moc detailní; např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výsledovky, rozvahy a toky hotovosti, výsledky analýz citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj.

2.8 Analýza struktury odvětví

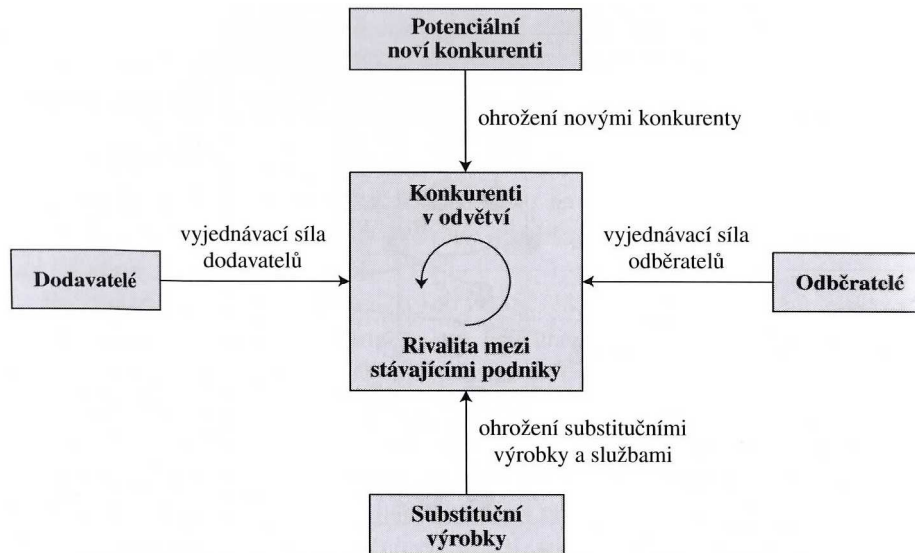
Ke struktuře analýzy odvětví slouží tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil:

1. Ohrožení novými konkurenty.
2. Vyjednávací síla odběratelů.
3. Vyjednávací síla dodavatelů.

⁶ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1995. s. 173

4. nebezpečí substitučních výrobků.
5. Stupeň rivality mezi stávajícími konkurenty.

Obr. 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: TROMMSDORFF, V. - STEINHOFF, F. Marketing inovací. 2009. s. 134

Analýza struktury odvětví umožňuje odhadnout ziskový potenciál a budoucí vývoj odvětví a odůvodňuje strategické úvahy, např. o dlouhodobém zajištění a rozšíření vlastní pozice v odvětví, resp. vstupu na trh nových odvětví.

Rivalita mezi stávajícími podniky:

- Stupeň koncentrace (nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím nižší intenzitu konkurenčních tlaků)
- Míra diferenciacce výrobků (čím diferenciovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům)
- Změny velikosti trhu (zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak)
- Struktura nákladů – vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci

- Objem výrobních kapacit – vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence
- Bariéry výstupu – pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru

Rivalita nových konkurentů

- možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.

Rivalita substitutů

Výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když:

- poměr kvalita/cena je u substitutu lepší,
- zákazníci jsou flexibilní,
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

Rivalita způsobená zákazníky

Vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:

- koncentrace zákazníků (čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli)
- možnost zpětné koncentrace v průmyslovém řetězci
- stupněm diferenciací produktů (zákazník silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici)

Rivalita způsobená dodavateli

Zde platí obdobná pravidla jak u zákazníků. Jejich síla roste v případě že:

- se zvýší koncentrace dodavatelů,
- se dopředná integrace stává schůdnější,
- dodávají diferenciované produkty,

- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt,
- zákazník by byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli. (14)

2.9 Marketingová strategie

Marketingový mix popsal ve své knize profesor Jerry McCarthy **MARKETING** v roce 1960. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožní upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Součástí každé marketingové strategie by měly být marketingové cíle, kterých chceme dosáhnout. Tyto cíle i kvantifikujeme. Např. určit si tržní podíl, jakého chceme dosáhnout a do kolika let, jaké bude naše postavení na trhu. Jak budeme chtít, aby nás vnímal zákazník.

Každá marketingová strategie by měla vycházet ze 4P – Produkt, Price, Place, Promotion – produkt, ceny, místo prodeje a marketingové aktivity.

2.9.1 Produkt

U nabízených produktů nebo služeb hodnotí zákazníci především výhodu, kterou jim daný produkt poskytne. Je nutné rozlišovat mezi výhodami a vlastnostmi.

Hlavní součástí marketingových sdělení směrem k zákazníkům, by měli být výhody našich produktů – ty zákazníka uspokojí a tvoří jeho motivaci ke koupi. Chceme-li u zákazníků uspět, měli bychom dále zajistit:

- aby naše nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou zákazník ocení,
- aby naše nabídka byla zajímavější než konkurenční.

Zákazníci ocení zejména následující výhody:

- úsporu peněz nebo času,
- možnost vydělat peníze,
- uspokojení svého pohodlí,
- uspokojení svého ega, prestiže.(2)

2.9.2 Cena, cenová politika

Stanovení cen produktů a služeb je velmi důležitý proces, ve kterém musíme vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ podnikání, velikost firmy, vyjednávací síla vzhledem k dodavatelům a mnoho dalších. Mnohé poznatky a podklady z dřívějších analýz se dají vhodně využít při stanovení optimální ceny. (2)

2.9.3 Místo prodeje, distribuce

Zde můžeme zvolit buď přímý, nebo nepřímý model prodeje. V přímém modelu se výrobky nebo služby distribuují konečným zákazníkům, v nepřímém modelu se nabízí výrobek nebo služba prostřednictvím třetích stran (prodejců, dealerů...)

Při přímém prodeji se podnikatel sám rozhoduje o prezentaci a prodeji svých výrobků a služeb zákazníkům. Rozhoduje se, v jaké lokalitě bude umístěna provozovna, jaké bude vybavení, jaká bude organizace a dělba práce. V nepřímém prodeji je modelu je velmi důležité stanovit navíc způsob práce s obchodními partnery a definovat pro ně vhodnou cenovou politiku. (11)

V širším kontextu se do tohoto bodu strategie daly zahrnout další aspekty týkající se celého prodejního procesu: definovat, jak se budou oslovovat noví zákazníci, prezentace naší nabídky, jaké budou přesvědčovací metody k uzavření smlouvy, jak se budou uzavírat obchody, jaká bude prodejní podpora a jiné.

Při výběru nejvhodnější strategie by se měli brát v úvahu tyto skutečnosti:

- kdo jsou naši zákazníci, odkud jsou
- jaké je jejich nákupní chování, zda vyžadují osobní kontakt,
- jaký produkt nebo službu nabízíme,
- jaká je typická velikost objednávek zákazníků a jak je efektivně zpracovat.

2.9.4 Marketingová komunikace se zákazníky

Tato část se zabývá propagací neboli komunikačním mixem. Zde by mělo být uvedeno jakými marketingovými prostředky budeme působit na zákazníky. Je důležité, aby zvolené prostředky korespondovali s cíli marketingu.

Plánování a realizace konkrétních aktivit je spíše, než otázkou strategie, otázkou taktickou (tj. k řešení v kratším časovém období, než jeden rok, obvykle kvartál nebo měsíc). Smyslem této části vztahující se ke strategii je proto definovat základní klíčové směry marketingové komunikace, které budou dále rozpracovány v konkrétních marketingových aktivitách.

Zásady a doporučení pro vhodný komunikační mix malých a středních firem:

- neomezovat se pouze na reklamu, jsou i jiné způsoby, které dokáží levněji přispět ke splnění cílů,
- mít na paměti co je naším cílem – aktivity musí podporovat dosažení cílů,
- realizovat více typů marketingových aktivit současně – oslovit zákazníka z několika stran současně, lépe si zapamatují naši nabídku,
- odlišit firemní marketing od konkurenčního, pokud použijeme stejné metody a prostředky jako ostatní, nezaujmeme zákazníky v dostatečné míře,
- preferovat takové aktivity, u kterých můžeme měřit a vyhodnocovat jejich efektivitu.

Nástin strategie projektu

„Výsledky marketingového výzkumu tvoří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu pouze v případě, že daný projekt připravuje nově vznikající firma.“⁷

Základní prvky strategie projektu jsou:

- geografická strategie,
- strategie tržního podílu,
- strategie z hlediska vazby výrobek – trh,
- marketingová strategie. (2)

⁷ FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1995. s. 24

Geografická strategie

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj relativní trh (současné a potenciální budoucí zákazníci) a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit. Základní typy této geografické strategie projektu tvoří zaměření na:

- všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu,
- zvolený segment na národním i na mezinárodních trzích,
- zvolený segment ve zvolené geografické oblasti,
- všechny segmenty ve všech geografických oblastech (celosvětová konkurence)

Strategie z hlediska podílu na trhu

Pro podnikatelský projekt je třeba dále stanovit tržní pozici neboli tržní podíl, kterého firma hodlá dosáhnout na určitém trhu. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie, které tvoří:

- strategie nákladového prvenství – ústředním bodem této strategie je dosažení a udržení nižších nákladů, než činí náklady konkurence.
- Strategie diferenciací – zaměřuje se na odlišení produktů, popř. služeb
- Strategie tržního výklenku – je založena na skutečnosti, že soustředění na určitý jasně vymezený cíl je účinnější než operace na širokém konkurenčním poli. Důraz se klade na omezenou skupinu zákazníků, omezený okruh produktů či určitý geograficky omezený trh.

Strategie z hlediska vazby výrobek-trh (služba-trh)

Tato strategie determinuje do značné míry marketingovou strategii projektu. Z hlediska vazeb služba-trh se rozlišují čtyři typy strategie, které tvoří:

- strategie penetrace, zaměřená na rozšíření podílu současných produktů, tvořících výrobní program firmy, na dosavadních trzích,
- strategie rozvoje produktů, orientovaná na nové produkty pro současné trhy,
- strategie rozvoje trhů, zaměřující se na proniknutí dosavadních produktů firmy k novým zákazníkům, do dalších geografických oblastí,
- strategie diverzifikace, orientovaná na proniknutí nových výrobků (služeb) na nové trhy,

- strategie zaměřená na konkurenci, tato strategie musí specifikovat způsoby zvýšení tržního podílu na úkor konkurence. V úvahu zde přichází agresivní cenová strategie, imitační strategie a profilová strategie,
- strategie tržní expanze, nástroje marketingového mixu se zaměřují primárně buď na rozšíření existujícího trhu, nebo na vytvoření nových trhů.

3 ANALÝZA A PROBLÉMY SOUČASNÉ SITUACE

Stravenkové systémy si prošly svým historickým vývojem. Vývoj nebyl nikterak dramatický, spíše odpovídali době, ve které fungovaly. V této části práci bude krátký pohled do historie a podrobný popis současného systému, jeho vlastnosti a charakteristiky.

3.1 Historie stravenek

Stravenky, jako forma zajištění jídla není výdobytkem porevoluční doby. Již za dob socialismu bylo pro pracující lid zajištěno stravování a bylo dbáno o jejich dobro. Existovalo v několika formách jako např. závodní stravování, různé kantýny a v neposlední řadě fungoval systém stravenek. Tento systém byl stanoven zákonem a nazýval se: „příspěvek zaměstnavatele na stravu zaměstnanci“. Byl v české legislativě zakotven směrnicí ministerstva ze dne 31. března 1964 č.j. 117/14072/1964 o financování závodního stravování, která upravovala, mimo jiné i oběh stravenek. Tento předpis byl novelizován v roce 1974, 1978, 1982 a 1989.

Před rokem 1989 si každý podnik Restaurací a jídelen vydával svoje stravenky, které platily pouze v jeho odbytové síti. Nominální hodnota stravenky byla stanovena pevně na 10,60 Kčs (do konce roku 1989). Provozovny, které vařily za stravenky musely např. za stanovených 10,60 Kčs poskytnout celý oběd, tj. polévku, hlavní jídlo a nápoj - zpravidla čaj. Protože ceny různých jídel byly samozřejmě různé, byla cena stravenky určitým průměrem, takže pokud se jeden den vařili jídlo levnější, mohlo se na další den uvařit dražší. Dlouhodobě se v evidenci provozovny sledovalo, zda ceny jídla jsou nad limitem nebo pod a podle toho se plánoval jídelní lístek na další dny.

Po roce 1989 se začalo vyvířet tržní prostředí. Stávající systém se roztříštil a zároveň vzniklo mnoho drobných firem, které neměli možnost a ani povinnost zajišťovat stravování pro zaměstnance.

3.2 Současná forma stravenek

V roce 1993 proběhla daňová reforma, při které bylo, mimo jiných, zavedeno daňové zvýhodnění příspěvků na stravování. Toto zvýhodnění je upraveno zákonem 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

Nejdůležitější pasáže tohoto zákona pro stravenkový systém jsou uvedeny níže:

Pro fyzické osoby

§ 6 odst. 9

„Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny

b) hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů,“⁸

Pro zaměstnance není předmětem zdanění – nepodléhá dani příjmů, ani se z nezahrnuje do výpočtu na sociální a zdravotní pojištění.

Pro právnické osoby

§ 24 odst. 2 písmeno j) bod 4,

„Příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu 110), maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad) na další jedno jídlo za zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zvláštního právního předpisu, bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu (§163 a 176 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce)“⁹

⁸ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Po zavedení tohoto právního předpisu se otevřel nový trh pro firmy nabízející stravenky, které nabízejí firmám pro své zaměstnance stravenkové kupony – tikety - vouchery.

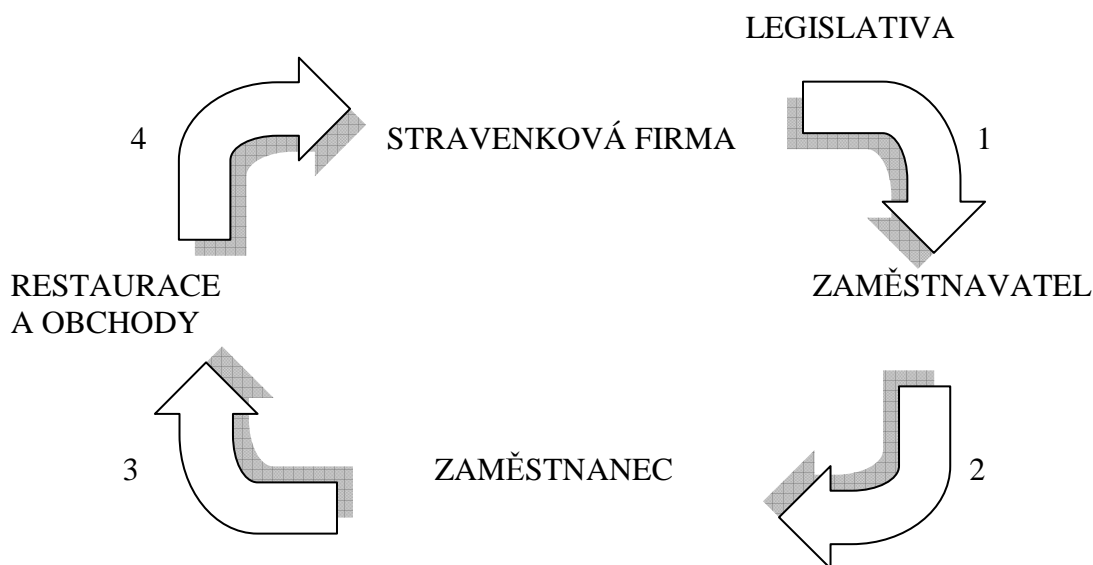
V současné době funguje stravovací systém ve dvou variantách:

- a) zaměstnavatelé přispívají zaměstnancům na stravování formou příspěvku na stravenky,
- b) zaměstnavatelé zajišťují pro své zaměstnance stravování formou závodní jídelny, nebo jiného stravovacího zařízení,
- c) *nebo se zaměstnavatel o stravování zaměstnanců vůbec nestará.*

První systém využívá cca 30,2% zaměstnanců, druhý systém závodního stravování využívá cca 41,7% zaměstnanců. Zbýlých cca 28,1% zaměstnanců nevyužívá žádný z těchto systémů a je se stravováním odkázáno samo na sebe. (17)

Zaměstnavatelé nemají povinnost zajišťovat pro své zaměstnance ani obědy ani poskytnout příspěvek na stravování. Zajištění obědů je spíše tradicí z dřívějších dob, ale svá pozitiva jsou patrné i dnes – spokojený nasycený zaměstnanec jistě bude mít lepší výkon než hladový. V některých firmách není zaměstnavatel schopen zajistit pro své zaměstnance stravování, takže volí formu příspěvku na stravenky. Tyto stravenky pak mohou uplatnit při nákupu jídla v restauracích nebo v prodejnách potravin.

Obr. 3: Schéma oběhu stravenek



Zdroj: vlastní zpracování

1. Stravenková firma prodává stravenky zaměstnavatelům
2. Zaměstnavatelé předávají stravenky svým zaměstnancům
3. Zaměstnanci nakupují za stravenky jídlo v restauracích a obchodech
4. Obchody a restaurace směňují stravenky za peníze ve stravenkových firmách

3.3 Stravenkové firmy

Stravenkové firmy jsou „organizátory“ toho systému. Využili možností zákona a staly se architekty tohoto fungujícího systému.

3.3.1 Asociace provozovatelů poukázkových systémů

„APROPOS je profesní samosprávné sdružení firem provozujících poukázkové systémy a služby s nimi spojené v České republice. Asociace navazuje na předchozí činnost Asociace provozovatelů stravenkových systémů (APSS), která byla založena 15. 7. 1998. Členy APROPOS zůstávají všichni klíčoví provozovatelé služeb poukázkových kuponů působící na českém trhu. Ke změně názvu a působnosti Asociace došlo především v reakci na rozšíření zaměření služeb, které jednotliví členové asociace poskytují svým klientům. Z firem orientujících se na jeden produkt se staly společnosti operující s mnohem širší nabídkou programů týkajících se i volného času, rozmanitých benefitů v oblasti zdravotnictví, vzdělání a sociálních programů. Tato oblast je také od roku 2005, kdy začala být rozvíjena, nejrychleji rostoucím segmentem v nabídce členů asociace.“¹⁰

Tato asociace sdružuje všechny firmy poskytující stravenkové systémy. Jedná se o tyto firmy:

ACCOR services s.r.o. – poskytovatel stravenek Ticket restaurant,

Chéque Déjeuner s.r.o. – poskytovatel stravenek Chéque Déjeuner,

Sodexo Pass a.s. – poskytovatel stravenek Sodexo,

Tyto stravenkové firmy zajišťují síť poboček, kde nakupují zaměstnavatelé pro své zaměstnance stravenky a zároveň smluvně zajišťují síť obchodů a restaurací kde stravenky

¹⁰ Asociace provozovatelů poukázkových systémů (online). URL <<http://www.apropos.cz>> (citováno 15.února 2010)

přijímají jako platbu. Dále tyto stravenkové firmy zajišťují i odběrní síť, kde si mohou obchodníci vyměnit stravenky za hotovost. Hlavním příjmem stravenkové firmy je provize, kterou strhává obchodníkovi z odevzdané hodnoty stravenek. Tato provize se pohybuje okolo 5 % procent + 20 % DPH ze sumy odevzdaných stravenek. Dalším vedlejším příjmem je prodej dárkových a účelových kupónů, které mají pro zaměstnavatele rovněž daňové výhody. Nově některé firmy nabízí kupony, které jsou vydávány ve spolupráci s úřady, které nahrazují vybrané dávky pro osoby, které jsou v evidenci pracovního úřadu, nebo dostávají sociální dávky.

Stravenkové firmy zajišťují výrobu stravenek. Při jejich výrobě musí dbát na bezpečnostní prvky chránící před jejich nezákonným paděláním, což prodražuje jejich výrobu. Musí také zajistit jejich distribuci mezi své institucionální klienty. Některé firmy zajišťují pouze předání stravenek, některé nabízí i službu, kdy stravenky roztřídí a naobálkuje podle potřeb zákazníků.

Stravenkové firmy musí rovněž zajistit odběrní síť na odběr stravenek od obchodů a restaurací. Tři základní způsoby výměny stravenek:

1. na pobočkách,
2. poštou,
3. na odběrních místech ve velkoobchodech MAKRO cash and carry.

Při výměně může proběhnout výměna za hotovost nebo formou převodu na účet.

3.4 Firmy se zaměstnanci

Pro firmy je poskytování příspěvku na stravenky svým zaměstnancům jednou z forem benefitů. Tento příspěvek může dosáhnout až do 70 % hodnoty stravenky. Navíc, což je velmi důležité je tento příspěvek pro firmu daňově uznatelný. V nedávné době se v souvislosti s daňovou reformou hovořilo o možnosti zrušení daňově uznatelných nákladů na stravenky. Toto vyvolalo obrovský ohlas. Byly zpracovány studie o pozitivních vlivech na HDP, vliv na restaurátory a obchody a v neposlední řadě i na zaměstnance.

Daňově uznatelný příspěvek na stravování zaměstnanců

„Příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu 110), maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin.“¹¹

Maximální stravné - v roce 2009 byly výše stravného stanoveny na 72,- Kč. Z výše uvedené citace zákona vyplývá, že maximální stravné je 70 % z částky 72,- Kč tedy 50,40 Kč.

Maximální daňově uznatelná cena jídla - z částky 50,40 Kč určíme, že maximální daňově uznatelná cena jídla je před zaokrouhlením 91,63 Kč (50,40 je 55 % z částky 91,63 Kč)

Interpretace

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět na jídlo v maximální hodnotě cca 91,- Kč za odpracovanou směnu. Z této částky si může do daňových výdajů uznat příspěvek maximálně 55 % tj. cca 50,40 Kč. Zaměstnavatel nemusí využívat maximálních povolených hodnot, je na něm v jaké míře využije možnost uznat si daňový výdaj. Hodnotu nad 50,40 Kč může zaměstnanci hradit zaměstnavatel, bez nároku na uznání daňového výdaje nebo zbytek doplatí zaměstnanec. Tato druhá varianta je zcela běžná a rozšířená.

Příspěvek na stravné a daňová uznatelnost je dána v zákoně v relativním vyjádření. Je to dáno tím, že se cena stravného mění téměř každý rok. Cena je stanovena příslušným zákonným ustanovením „Cestovní náhrady v roce“

Jednoduchý příklad:

Zvýšení hrubé mzdy o 100,- Kč stojí zaměstnavatele 135,- Kč (musí platit zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem), přitom zaměstnanec po zdanění a srážkách dostane v průměru jen 72,- Kč (po zaplacení zdravotního a sociálního pojištění + daň z příjmů fyzických osob). Příspěvek 100,- Kč na stravování nestojí zaměstnavatele nic navíc a zaměstnanec dostane částku 100,- Kč celou – žádné zdravotní ani sociální pojištění, žádná daň z příjmu.

¹¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Příspěvek na stravenky je tedy velmi výhodný, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Proto je taky tento systém hojně využíván ke spokojenosti hlavně zaměstnanců, kteří příspěvek na stravenky berou často jako samozřejmost.

Firmy nakupují od stravenkových firem stravenkové poukázky a ty poté distribuují mezi své zaměstnance. S těmito úkony má firma finanční, personální a časové náklady, kdy musí zaměstnanec vyzvednout stravenky, zkontrolovat správnost, spočítání kolik a jakých stravenek případně kterému zaměstnanci (stravenky se poskytují systémem 1 stravenka na 1 odpracovaný den), bezpečné uložení stravenek a dále pak distribuce mezi zaměstnance.

Nákup stravenek je spojen s provizí kterou platí zaměstnavatelé stravenkové firmě. Tato provize je od 0 do cca 3%. Výše této provize je odvislá od počtu zaměstnanců. Čím více má firma zaměstnanců, tím je pravděpodobnější že bude platit menší či žádnou provizi.

Proces spojený se stravenkami:

Zaměstnanec firmy - zpravidla pomocná účetní, nebo personalista, provede evidenci zaměstnanců, kolik mají odpracovaných dnů, kolik dnů byly v pracovní neschopnosti, kolik kdo čerpal dovolené. Po zkompletování těchto údajů je jasné na kolik stravenek má který zaměstnanec nárok. Personalista pošle do stravenkové firmy objednávku, ve které specifikuje počet a hodnoty stravenek, které požaduje. Po zaplacení plné výše hodnoty stravenky, plus případné provize, dojde k doručení stravenek na firmu. Poté probíhá kontrola a distribuce mezi jednotlivé zaměstnance, kde se jim stravenky předávají oproti podpisu.

Zaměstnanec už neplatí zaměstnavateli plnou hodnotu stravenky. Hodnota stravenky se dělí na část, kterou hradí zaměstnavatel (až do výše 55-ti procent) a část, kterou hradí zaměstnanec.

3.5 Restaurace a obchody

Firmy přijímají stravenky k placení na základě písemné smlouvy s vydavatelem stravenek. Přijímání stravenek není upraveno žádným zákonem, takže záleží na obchodníkovi jaké

podmínky při placení stravenek nastaví. Jak jsem již zmínil stravenkové firmy si strhávají cca 5-ti procentní provizi při odevzdání stravenek, takže po téhle stránce je pro obchody ne úplně výhodné stravenky přijímat. Rozhodnutí přijímat stravenky je spíše ovlivněno konkurenčním prostředím, protože zákazník má stravenky, kterými chce zaplatit, a podnikatel se musí rozhodnout, jestli mu to umožní ve své provozovně, nebo jestli ho odkáže na jinou, konkurenční prodejnu.

Proto se také v obchodě setkáváme s různými upozorněními, že na stravenky se nevrací, nebo jen do určité výše, nebo např. že se přijímá jen omezený počet stravenek na jeden nákup, nebo že stravenky lze uplatnit jen na nákup potravin. Tím obchodník může částečně regulovat množství stravenek a stálí zákazníci mohou zaplatit stravenkami i při dalším nákupu.

Restaurace a obchody jsou z hlediska financování hlavním článkem tohoto systému. Právě oni platí stravenkovým firmám provize, které nejsou zrovna zanedbatelné a nedá se říci, že by tuto provizi platili s nadšením, nicméně přijímání stravenek pro ně znamená i výhody:

- konkurenční výhoda – jestliže má zákazník stravenky, které chce utratit tak je utratí tam kde je přijímají,
- firma je uvedena do seznamu odběrních míst,
- při prezentaci firmy může tuto skutečnost uvést pro přilákání nových zákazníků,

a nevýhody:

- vysoká provize pro stravenkové firmy,
- časová náročnost spojenou s výměnou stravenek,
- vázanost finančních prostředků ve stravenkách a prodleva při jejich výměně.

Obchody a restaurace přijímají stravenky na základě smlouvy s jednotlivými vydavateli stravenek. V nich jsou stanoveny podmínky výměny hlavně provize, minimální provize, způsob výměny poškozených stravenek, odběrní místa a jiná důležitá ujednání pro ustanovení práv a povinností mezi stranami.

Pravidla nákupu

Přijímání stravenek není upraveno žádným zákonem. V obecné rovině se dá říci, že 1 stravenka by měla být použita k nákupu 1 hlavního jídla.

Při obědvání v restauraci stravenka většinou pokryje hodnotu meníčka, případně je zbytek doplacen.

Protože ne všichni zaměstnanci mají čas chodit do restaurace, nebo není v blízkosti, tak stravenky využívají k platbě v obchodech s potravinami a v kantýnách. Při takových nákupech se těžko rozliší, zda se jedná o nákup hlavního jídla. Sdružením APROPOS jsou stanoveny mantinely jak stravenky přijímat. Je stanoveno, že na stravenky se mohou prodávat pouze potraviny, výslovně jsou zakázány prodej alkoholu a tabákových výrobků. Prodejce si také může stanovit maximální počet stravenek, které je ochoten přijmout na jeden nákup.

Často probíraným tématem je vrácení hotovosti na stravenky. Prodejce nemá povinnost vrátit nevyčerpanou hodnotu stravenky, protože je stravenka dotovaná zaměstnavatelem, tak by docházelo k zaměstnancovu obohacení a na druhé straně když nevyčerpá hodnotu stravenky tak dochází k obohacení prodejce. Ideální případ tedy je, když je hodnota stravenky vyčerpána, případně hodnota nákupu přesahuje hodnotu stravenky a rozdíl je doplacen v hotovosti.

Všechny tyto podmínky – maximální počet přijímaných stravenek, nevrácení na stravenky, omezený sortiment, který lze na stravenky nakupovat by měli být v prodejně vyvěšeny, aby byl kupující na tyto skutečnosti upozorněn před placením.

Směna stravenek

Po roztřídění stravenek a vyplnění výčetky jednotlivých stravenkových firem, se podnikatel rozhodne o způsob výměny. Většina firem nabízí výměnu buď osobně, poštou nebo v MAKRO cash and carry. U osobního odběru se podnikatel může rozhodnout jestli výměna proběhne za hotové peníze nebo převodem na účet.

3.6 Zaměstnanci

Zaměstnanci platí stravenkami v restauracích a obchodech. Před placením by měl být seznámen za jakých podmínek probíhá platba stravenkami a těmito podmínkami se řídit. Pro zaměstnance jsou v tomto systému spíše pozitiva, ale jsou zde i drobné nedostatky:

- zaměstnanci dostávají stravenky ve větší hodnotě než je hodnota jídla – meníčka v restauraci – toto lze řešit tak, že zaměstnanec místo jedné 90–ti korunové stravenky dostane dvě stravenky v hodnotě 60 a 30 Kč. Toto je sice řešení, ale zbytečně to zatěžuje agendu spojenou se stravenkami,
- stravenka má omezenou platnost – na každý rok vydává stravenková firma nový vzor stravenek. Staré stravenky lze vyměnit zpravidla do konce ledna následujícího roku. Protože stravenková firma má smlouvu se zaměstnavatelem a nikoli zaměstnancem, probíhá tato výměna prostřednictvím zaměstnavatele. Jestliže je zaměstnanec např. dlouhodobě nemocný, nebo stravenky najde po termínu výměny, tak **nemá** nárok na žádnou náhradu i když za tuto stravenku dostala stravenková firma zaplacen v plné výši.
- v případě, že zaměstnanec ztratí stravenky tak nemá žádný nárok na náhradu.

3.7 Shrnutí charakteristiky stravenkového trhu

Současný stravenkový systém je fungující. Na Českém trhu fungují 3 firmy – všechny tyto firmy mají francouzského vlastníka. Všechny původní české stravenkové, kterých bylo na počátku cca 40, zanikly většinou fúzí s jinými firmami. Poslední a největší fúze proběhla loňský rok, kdy poslední původní českou firmu EXIT Group koupila firma Accor services.

Zaměstnavatelé mají pozitivní motivace k používání stravenek pro své zaměstnance. Je jim daňová výhodnost a firmy jí hojně využívají.

Zaměstnanci těchto výhod rádi využívají – nestojí je to nic navíc, je to forma benefitu, kterou zaměstnanci berou stravenky často jako samozřejmost.

Stravenkové firmy z tohoto systému těží nejvíce. Jedná se byznys s obratem cca 15 mld. (17) korun ročně. Jejich zisk je převážně tvořen provizí, kterou získávají za zpětný odběr stravenek od obchodníků. Tato provize se pohybuje kolem 5-ti procent z objemu měněných stravenek.

Obchody a restaurace tento systém financují. Asi to nedělají rádi, ale má to pro ně i přínosy v podobě zákazníků, které by jinak utráceli stravenky jinde. Při výměně stravenek se mohou rozhodnout, jakým způsobem výměna bude probíhat. Při výměně za hotovost je provize větší, než při výměně formou bankovního převodu, které se převedou na účet obchodníka. Při připsání na účet je mnohdy i delší doba připsání, z čehož těží stravenkové firmy, které se tak snaží maximalizovat dobu držení peněz získaných prodejem stravenek institucionálním klientům. To je pro většinu obchodníků nevýhodné, protože jsou postaveny před dilem, zda se vzdát za rychlé peníze části provize ve prospěch stravenkové firmy, nebo zda bude čekat delší dobu na proplacení stravenek za menší provizi.

4 PŘÍPRAVA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU – TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE

Před zpracováním podnikatelského plánu je nutné provést základní průzkumy, přípravy a analýzy, ze kterých bude podnikatelský plán vycházet. K tomu slouží Technicko-ekonomická studie.

4.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu

Trh v číslech:

Počet firem nabízející papírové stravenky: 3

Počet firem nakupující stravenky pro své zaměstnance: cca 63 500

Počet zaměstnanců využívající stravenky: cca 1 300 000 000

Roční obrat: cca 13 500 000 000,- Kč

Inkasovaná provize stravenkových firem (cca 5%): 675 000 000,- Kč

Zisk stravenkových firem (3,5 % z obratu): 472 500 000,- Kč (17)

Konkurence

Na většině trhů funguje větší počet konkurentů. Stravenkou trh je specifický tím, že existují na celou českou republiku pouze 3 konkurenti. Jedná se o tyto firmy:

ACCOR services s.r.o. – poskytovatel stravenek Ticket restaurant,

Chéque Déjeuner s.r.o. – poskytovatel stravenek Chéque Déjeuner,

Sodexo Pass a.s. – poskytovatel stravenek Sodexo,

Český trh se stravenkami se začal rozvíjet v roce 1993, kdy na trh začaly vstupovat firmy EXIT (1993), ACCOR services (1993), Sodexo (1994), Chéque Déjeuner (1995) a mnoho dalších (celkově asi 40). První zmiňovaná firma už na trhu nepůsobí – 1.10.2009 ji koupila firma ACCOR za 15 milionů € (382 mil. Kč). Firma EXIT byla jediná původní česká firma, jinak zbylé tři firmy patří do nadnárodních sdružení, které jsou všechny původně z Francie.

Přestože firma Exit začala v české republice působit mezi prvními, tak byla v současnosti s počtem 165 000 uživatelů nejmenší firmou na trhu.

Tab. 1: Výše provizí stravenkových firem

Firma	Hotovost	MAKRO	Bankovní převod do 5ti dnů	Bankovní převod do 7mi dnů	Bankovní převod do 9ti dnů	Bankovní převod do 10ti dnů	Bankovní převod do 15ti dnů
Accor	5,9 %	5,4 %	x	x	5,0 %	x	x
Chéque Déjeuner	5,5 %	5,0 %	x	4,3 %	x	x	3,8 %
Sodexo	5,9 %	5,5 %	4,6 %	4,5 %	x	4,3 %	x

Zdroj: www.accorservices.cz, www.seky.cz, www.sodexo.cz

Z provize se dále odvádí DPH ve výši 20 %

Z tabulky vyplývá, že stravenkové firmy mají snahu držet utržené peníze za stravenky co nejdéle. Rychlost výměny obchodníkům je přímo úměrná výši provize – čím rychlejší dosáhnou peněz, tím vyšší provize.

Stravenkové firmy mají stanoveny minimální provize

Tab. 2: Minimální výše provizí stravenkových firem

Firma	Minimální provize
Accor	100,- + 20 % DPH
Chéque Déjeuner	200,- + 20 % DPH
Sodexo	120,- + 20 % DPH

Zdroj: www.accorservices.cz, www.seky.cz, www.sodexo.cz

Firma Accor má další poplatek pro případ, kdyby chtěl obchodník měnit stravenky více jak 2x za měsíc. Za další výměny si účtuje poplatek 100,- Kč + 20% DPH.

ACCOR services s.r.o.

Tato firma nabízí stravenky Ticket restaurant. Mezi další její aktivity patří nabídka poukázkových systémů z oblasti zaměstnaneckých benefitů a motivace. Jedná se především o kupony, které jsou vázány daňovým zvýhodněním vyplývajícím ze zákona. Jsou zde příspěvky, které se hradí z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Dále nabízí různé dárkové poukazy.

Firma koupila v roce 2009 konkurenta, společnost EXIT group a potvrdila tak svoji pozici dvojky na trhu. V současnosti dodává stravenky do cca 23 000 firem pro 495 000 zaměstnanců. Disponuje sítí 28 poboček po celé České republice což je nejvíce ze stravenkových firem. V tiskových zprávách jsou informace, že firma má strategii rychlého růstu. Firma ACCOR se chce dostat na pozici lídra, což by znamenalo dodávat stravenky pro 600 000 uživatelů, tedy zvýšit počet uživatelů o cca 20 %. (13)

K tomuto konkurenčnímu boji a přetahování klientů zatím nebylo využito snížení provizí pro obchodníky – má to svoji logiku – odběrní síť obchodů a restaurací je dostatečná, zůstává boj hlavně o zaměstnavatele – ti určují kolik stravenek bude v oběhu.

Bohužel tato firma nemá v obchodním rejstříku výroční zprávu a není dostupná z webových stránek.

Chéque déjeuner s.r.o.

Tato firma nabízí stejnojmenné stravenky. Nabízí také papírové kupony na zaměstnanecké benefity a dárky. V současnosti dodává stravenky pro 250 000 uživatelů a má odběrní síť 25 000 obchodů a restaurací. V současnosti je tedy trojkou na trhu stravenek. Disponuje sítí 13-ti poboček, kde mohou obchodníci měnit stravenky za hotovost.

V roce 2007 firma koupila konkurenční firmu Sorbi, což byla v té době pětka stravenkového trhu. Touto akvizicí získala firma 2 500 firemních zákazníků se 40 000 zaměstnanců. Firma Sorbi působila hlavně v severních oblastech republiky.

K dodávaným stravenkám dodává tato firma různé slevové kupony pro zaměstnance, např. slevu na vitamíny, slevu na krmivo pro psy, slevy na masáže atd. Tyto slevy jsou spíše reklamou firem a ze stran Chéque déjeuner to nejsou žádné dodatečné náklady. (18)

Sodexo Pass Česká republika a.s.

Firma Sodexo je v současnosti jednička na trhu se stravenkami. Stravenky dodává do 26 000 firem pro 600 000 zaměstnanců. Stravenky přijímají ve 34 000 smluvních zařízeních.

Jako doplňkovou činnost nabízí služby v oblasti facility managementu a služby pro firemní stravování.

Z poukazů nabízí klasické stravenky, benefity pro volný čas, dárkové poukazy, finanční benefity. Nabídka služeb je tedy široká, ale hodně podobná s nabídky konkurenčních firem.

Firma vidí svůj úspěch ve kvalitě služeb a neustálému přibližování zákaznickým potřebám. Velký díl úspěchu spatřuje v rozšiřování stávajících služeb hlavně v oblasti zaměstnaneckých benefitů. (22)

Tato firma rozjela dne 13.4.2010 dotazníkovou kampaň, kterou monitorovala zájem obchodníků o novou službu Gastro pass card – tato nová služba je založena na principu elektronické stravenky ve formě platební karty. Tuto službu nabízí od ledna roku 2010 na Slovensku, takže je možnost porovnat výhody a nevýhody této nabídky a srovnat ji, s mnou navrhovanou inovací. (podle mých informací má firma nasmlouváno cca 300 restaurací a obchodů po celém Slovensku, ale systém zatím není spuštěn, protože není dostatečná počet zájemců ze stran zaměstnavatelů).

Gastro pass card je založen na principu platební karty. Tato karta je vydávána ve spolupráci s VISA a Volksbank. Využívá současné platební terminály. U této formy bych spatřoval několik nevýhod:

- provozovatel není shodný s poskytovatelem – v tomto systému jsou zahrnuty 3 společnosti – stravenková firma (Sodexo), banka (Volksbank), poskytovatel platebních systémů (Visa). Všechny tyto společnosti se budou snažit profitovat z celého systému. Tento systém je tedy velmi zatížen vysokými poplatky – např. za dobití kreditu je požadována provize 2,89 % od zaměstnavatele, za vedení kartového účtu 9,9 €/rok, poplatek za vydání karty 9,9 €/rok, povize z objemu pro stravenkovou firmu a řadou dalších poplatků,
- protože je tento systém založen na principu platební karty, je zde problém s dobou platby – karta musí projít platebním terminálem, platba se autorizuje PIN kódem, ověřuje se přes clearingové kartové centrum – pro provoz, kde je nutné rychlé odbavení zákazníka to zrovna není předností.

Restaurace a obchody

Výměna stravenek – z osobních pohovorů se zaměstnanci stravenkových firem jsem zjistil tento poznatek:

1/3 stravenek projde přes supermarkety – tyto supermarkety mají silnou vyjednávací pozici a platí menší provize stravenkovým firmám než ostatní obchodníci,

1/3 mění restauratěři a obchodníci za hotovost,

1/3 mění restauratěři a obchodníci formou převodu na účet.

4.1.1 Dotazníkový sonda

V této části budu zpracovávat dotazníky, které by měli být takovou sondou, která by měla ukázat, jaký postoj ke stravenkám mají obchodníci, kteří stravenky přijímají. Rád bych poodhalil „náladu“ obchodníků a zjistil, jestli jim současný stravenkový systém vyhovuje a zda jsou spokojeni s jeho částmi a jako s celkem.

Sběr dat

Dotazníky vyplňovali obchodníci na území Moravy. Data byly shromažďována několika způsoby – elektronicky, osobně ve velkoobchodu Makro a osobními návštěvami v prodejnách.

Elektronický sběr dat

Přes sdružení Brněnka byli osloveni její členové. Brněnka v současnosti sdružuje 186 firem. Všem členům byla odeslána žádost o vyplnění dotazníku. Návratnost byla pouze 19 vyplněných dotazníků tj. 10,2 %.

Další elektronickým zdrojem bylo sdružení UNIHOSTRAVA. Jedná se o sdružení, jejímiž členy jsou firmy zabývající se poskytováním ubytovacích a stravovacích služeb. Z tohoto sdružení bylo osloveno 155 členů. Návratnost dotazníků byla 21 vyplněných dotazníků, tj. 13,4 %.

Osobní sběr dat

Data byly shromažďována osobními návštěvami a rozhovory v místě provozoven nebo osobními rozhovory ve velkoobchodu MAKRO cash and carry. Rovněž byla po dohodě ponechány dotazníky na pultu zlatých karet, které mohly nakupující obchodníci vyplnit. Celkově bylo vyplněno tímto způsobem 104 dotazníků.

Elektronickým a osobním sběrem bylo tedy vyplněno 144 dotazníků.

U jednotlivých otázek je uvedena varianta odpovědí A,B,C, za nimi otázky a za otázkami jsou počty odpovědí. Součty odpovědi nemusí dávat vždy číslo 144, protože některé otázky nebyly respondenty vyplněny.

Otázka 1

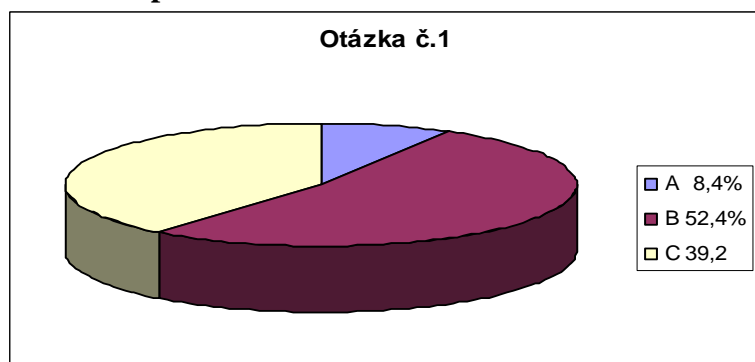
Velikost prodejny podle prodejní plochy

A – do 49 m - 12

B – od 50 do 149 m - 75

C – od 150 m a více - 56

Graf 1: Odpovědi na otázku 1



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla ukázat rozdělení prodejen podle velikosti. Tento údaj bude využitelný při případném zavedení nového stravenkového systému, aby bylo možné určit cílovou skupinu. Cílovou skupinou budou pravděpodobně všechny prodejny a restaurace, ale jak dotazník ukázal největší podíl mají provozovny s prodejní plochou od 50 do 149 m².

Otázka 2

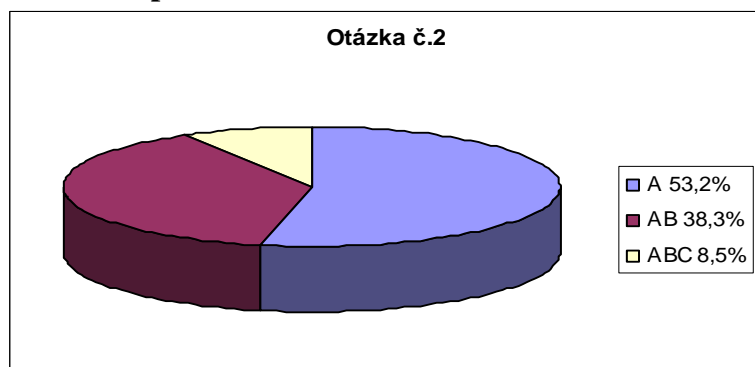
Jaké formy plateb mimo hotovosti ve Vaší provozovně přijímáte?

A – stravenky - 75

B – platební karty - 54

C – jiné – 12

Graf 2: Odpovědi na otázku 2



Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky jsem chtěl zjistit, jaká je ochota přijímat nepeněžní platby. Tyto nepeněžní platby jsou většinou spojeny s provizí pro třetí stranu. Odpovědi ukázaly, že 38 % respondentů přijímá platební karty a stravenky což je důležitý údaj pro využití v tématu diplomové práce z důvodů určení primární cílové skupiny, na kterou bude nová verze stravenek směřována.

Otázka 3

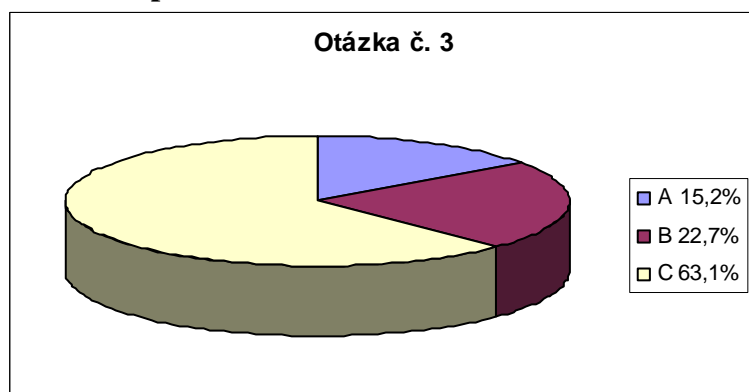
V případě, že berete stravenky, od kolika stravenkových firem?

A – 1 - 20

B – 2 – 32

C – Všechny druhy – 89

Graf 3: Odpověď na otázku 3



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplynulo, že většina obchodů přijímá všechny druhy stravenek. Ty obchody, které berou 1 nebo 2 druhy stravenek, to mohou dělat z důvodů, že v blízkosti nejsou firmy, které by zaměstnancům zajišťovali stravenky jiných stravenkových firem nebo stravenkové firmy nemají v lokalitě svoje pobočky a výměna stravenek by byla pro obchodníky ještě víc nákladnější.

Otázka 4

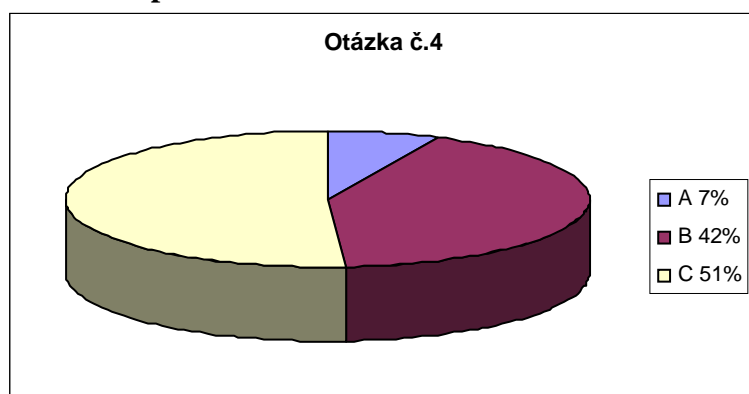
Jaký je Váš průměrný měsíční obrat?

A - 100 000 – 199 999 - 10

B – 200 000- 499 999 – 60

C – 500 000 a více – 73

Graf 4: Odpověď na otázku 4



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto odpovědi ukázali strukturu podnikatelů podle jejich obratu. Odpovědi na tuto otázku jsou dobře využitelné s odpověďmi na jiné otázky, při budování budoucí strategie na zavedení nového produktu elektronických stravenek.

Otázka 5

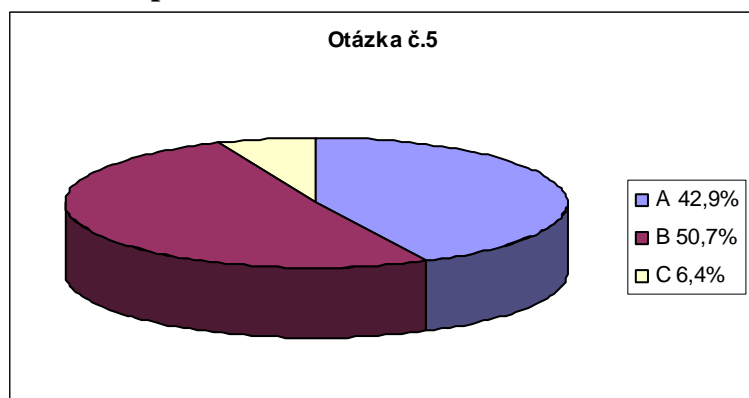
Jaký podíl na tržbách mají stravenky?

A – méně než 10% - 60

B – 10 – 20% - 71

C – 20 % a více – 9

Graf 5: Odpověď na otázku 5



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčetnější skupinou je co do podílu stravenek na tržbách je podíl 10 - 20%. To znamená, že pro podnikatele jsou tržby ve stravenkách důležitou součástí jejich tržeb. Tyto odpovědi mohou být využity jako důležitý statistický argument pro prezentaci a podporu stravenkového systému.

Otázka 6

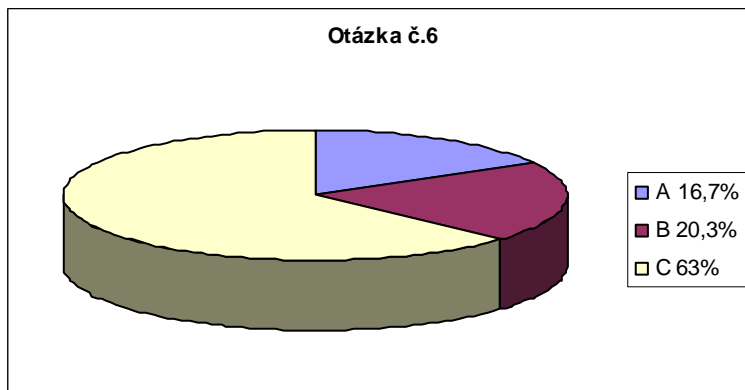
Za kolik peněz přijmete měsíčně stravenky?

A – do 10 000 – 23

B – 10 000 – 20 000 – 28

C – 20 000 a více – 87

Graf 6: Odpověď na otázku 6



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka je „převedení“ předchozí otázky na hotovost. Z odpovědí vyplývá, že obchodníci nejčastěji utrží ve stravenkách přes 20 000 Kč za měsíc. Tato informace je dobře využitelná při zavádění platebních terminálů, kde se stanovuje nájem za tyto terminály na základě obratu.

Otázka 7

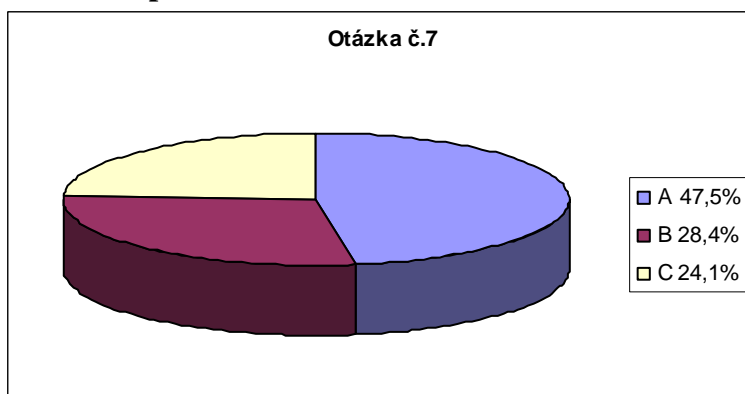
Kolikrát za měsíc chodíte odevzdávat stravenky do stravenkové firmy (případně Makra)?

A – Každý týden – 67

B – 2x za měsíc – 40

C – 1x za měsíc – 34

Graf 7: Odpověď na otázku 7



Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěl zjistit jakou časovou náročnost zabírají stravenky obchodníkům. Časová náročnost spojená s obsluhou stravenek je celkem vysoká. Obchodník se musí rozhodnout zda vymění stravenky jednou za měsíc, což může znamenat nedostatek hotovosti, nebo častější výměnu, což ale znamená vyšší náklady.

Otázka 8

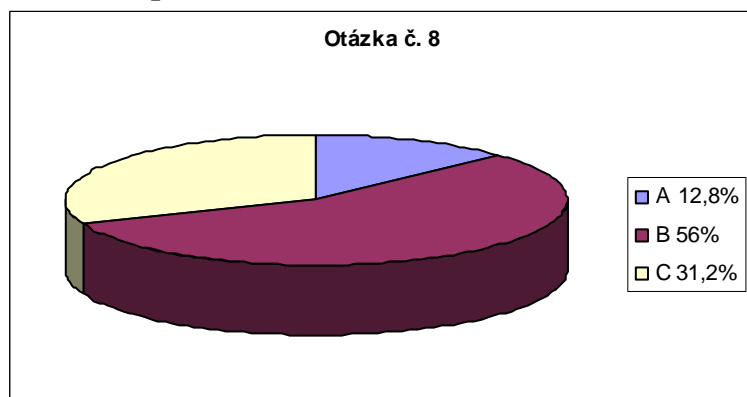
Jaký čas Vám zabere agenda spojená se stravenkami?

A - 1h měsíčně – 18

B – 2-5 h měsíčně – 79

C – 5 a více hodiny – 44

Graf 8: Odpověď na otázku 8



Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěl zmapovat kolik času zabere obchodníkům agenda spojená se stravenkami a kolik času by mohlo být ušetřeno zavedením elektronických stravenek. Čas věnovaný stravenkám jsou dodatečné náklady, které musí obchodníci kromě provizí tomuto systému obětovat. Odstranění tohoto „nedostatku“ může usnadnit vstup na stravenkový trh.

Otázka 9

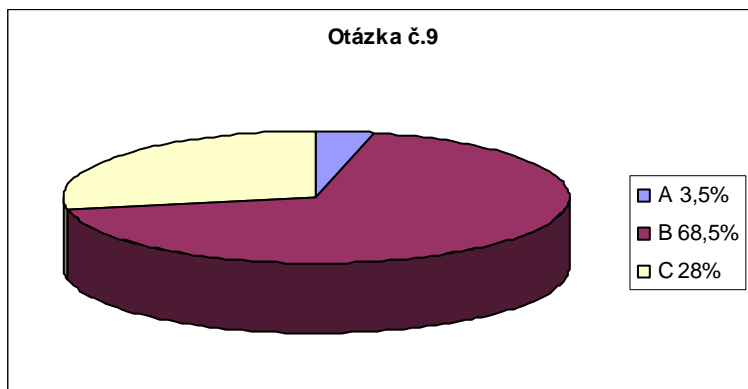
Jaký je názor na výši provize pro stravenkové firmy?

A- souhlasím s výši provize – 5

B – Považuji ji za příliš vysokou – 98

C – Nemám názor, je to nutné zlo – 40

Graf 9: Odpověď na otázku 9



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí jasně vyplývá, že zanedbatelná část obchodníků souhlasí s vyšší provizí. Vysoký nesouhlasný postoj k provizi ze stravenky otevírá prostor pro konkurenci. Současná konkurence je velmi slabá, spíše zanedbatelná, takže pro vstup nového subjektu je výše provize dobrým argumentem pro jejich strategii.

Otázka 10

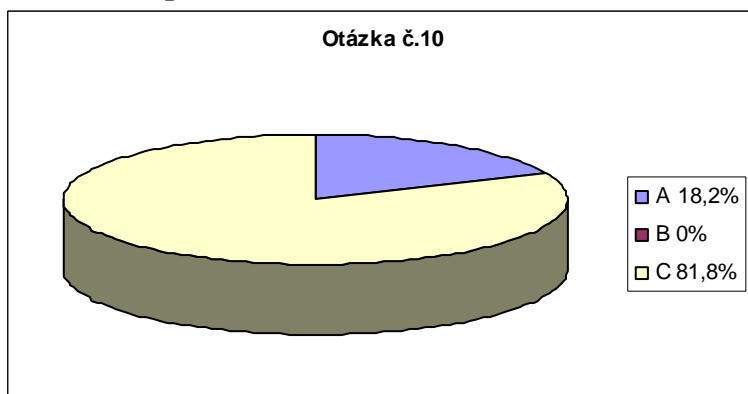
Kdyby se objevila možnost plateb stravenkami, u kterých by byla provize cca 3-3,5% a doba věnovaná agendě spojenou s výměnou za peníze by se minimalizovala:

A – Tato nabídka by mě zaujala, uvažoval(a) bych o uzavření smlouvy s takovou firmou 26

B - Už bereme dost druhů stravenek, o dalších neuvažujeme – 0

C – Minimálně bych si zjistil(a) za jakých podmínek by to fungovalo

Graf 10: Odpověď na otázku 10



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplynulo, že obchodníci se nebrání novým konkurentům stravenkových firem pokud by to pro ně znamenalo úsporu. Nabídka nižších provizí je pro obchodníky důležitá, takže levnější varianta stravenek vzbuzuje u obchodníků „zvědavost“ o takovémto produktu.

Shrnutí výsledků dotazníku

Obchodníci přijímají stravenky hlavně z konkurenčních důvodů. Stravenky sami o sobě negenerují zisk obchodníkům, je to jen konkurenční výhoda, která má svoje náklady. Těmito náklady jsou provize a čas, který je spojen se stravenkovou agendou. Provize za stravenky není vnímána jako nízká, ale přesto ji jsou obchodníci ochotni-nuceni platit. Tato provize je vysoká i z důvodů nízké konkurence stravenkových firem. Pokud by na trh vstoupila nová firma s nižší provizí tak by se obchodníci nebránili zjistit o takové firmě a jejím produktu další informace.

Tato sonda ukázala kde hledat naši cílovou skupinu zákazníků a jak je velký podíl na trhu. Naši cílovou skupinou budou restaurace, které přijímají stravenky a zároveň i elektronické platby což je cca 54 % z firem, které vyplnili dotazníky. Rovněž nás budou zajímat hlavně firmy, které mají velký obrat ve stravenkách – cca 63 % firem.

Při tvorbě strategie oslovení firem bude vhodné využít i tyto argumenty: téměř polovině obchodníků zabere agenda spojená se stravenkami 5 a více hodin měsíčně, současná provize je vnímána jako příliš vysoká.

4.1.2 Analýza struktury odvětví – Porterova analýza

Rivalita mezi konkurenty

Na trhu jsou pouze 3 konkurenční firmy. Je tedy velmi vysoká koncentrace a vysoký stupeň konkurence. Tento trh by se dal nazvat OLIGIPOLEM. Definice oligopolu je „Oligopol je taková tržní struktura na straně nabídky, kdy v oboru existuje jen velmi málo firem. Ty potom stanovují ceny a směr vývoje odvětví.“¹² K rysům oligopolu patří i bariéry vstupu příchodu nových firem na trh. Při rozhodování o ceně svých služeb musí každá firma brát v úvahu

¹² *Oligopol* URL (online) <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Oligopol>> (citováno 23.ledna 2010)

chování konkurenta. Cenové a jiné rozhodování firem je tedy závislé na předvídání chování konkurenčních firem.

Firmy nabízí naprosto stejné služby. Služby tedy nejsou diferenciované – **menší obrana vůči konkurenčním tlakům.**

Změny na trhu – trh je stabilní, zvětšování je málo pravděpodobné, s ohledem na hospodářskou krizi lze předvídat částečný pokles.

Struktura nákladů – stravenkové firmy mají spíše fixní náklady – na personál, kanceláře, komunikační techniku. Variabilní náklady jsou spíše jenom za výrobu stravenek, což jsou spíše okrajové náklady.

Bariéry výstupu – z tohoto odvětví nejsou žádné bariéry výstupu, spíše časové nároky na vypořádání, které by měly být max. 1 rok.

Rivalita nových konkurentů

Protože se jedná o velmi velký trh s velkými zisky zvyšuje se možnost vstupu nových konkurentů. Tato možnost vstupu se snižuje bariérami vstupu do odvětví. Tyto bariéry spočívají v nutnosti vybudování sítě zaměstnavatelů a sítě obchodů. Firmy již většinou dlouhodobě spolupracují s některou stravenkovou firmou, takže nová firma musí přijít s něčím co by bylo přínosem pro firmy.

Rivalita substitutů

Protože se jedná o trh s téměř identickou službou, má tento trh svoje specifika. Nemůžeme zde porovnávat kvalitu a cenu, ale spíš bych zde porovnával kvalitu a množstvím nabízených doplňkových služeb. Tyto služby jsou popsány v části práce zabývající se popisem trhu.

Rivalita způsobená zákazníky

Dalším specifikem tohoto trhu je, že jsou zde dvě na sobě nepřímo závislé skupiny zákazníků – firmy se zaměstnanci a restaurace obchody.

Koncentrace zákazníků – koncentrace obou skupin zákazníků je velmi vysoká – je jich tedy relativně hodně a tím pádem mají menší vyjednávací pozici – nemohou si diktovat cenové a jiné podmínky. Výjimku tvoří zákazníci, kteří mají pro firmu důležitý význam – velcí zaměstnavatelé (státní úřady) a firmy s vysokým obratem (supermarkety) – tyto firmy si částečně mohou ovlivňovat podmínky spolupráce.

Stupeň diferenciací – diferenciací je téměř nulová, zákazník není závislý na specializovaném produktu, má tedy slabší vyjednávací pozici.

Citlivost na kvalitu služby – zde by se dala spatřovat vzájemná závislost mezi oběma skupinami zákazníků – aby se firma rozhodla využít našich služeb, musí být zajištěna odběrní síť a naopak odběrní síť nemůže být vybudována když není dostatek firem nakupující stravenky v akčním rádiu obchodů a restaurací.

Rivalita způsobená dodavateli

V současném stravenkovém systému je velká koncentrace dodavatelů – jsou jimi všechny tiskárny, které mají možnost tisknout stravenky s ochrannými prvky.

4.1.3 SWOT analýza stravenkového trhu

Silné stránky

Počet účastníků - tento systém využívá přes 1 200 000 zaměstnanců. Za těmito zaměstnanci stojí levicové strany a odbory, které tvrdě obhajují daňovou výhodnost stravenek, kterou podporují i stravenkové firmy. Ty vypracovaly v roce 2008 studii o výhodnosti stravenek a pozitivnímu dopadu na státní rozpočet.

Funkčnost systému – systém funguje bez problémů, je v něm zapojeno přes 30 000 obchodníků, které stravenky přijímají.

Tradice – tento systém funguje cca 17 let a provází současný tržní systém a může být tak vnímán jako jeho součást.

Slabé stránky

Provize spojené s výměnou stravenek – jak jsem se již několikrát zmínil, výměna stravenek je spojena s provizí pro stravenkové firmy. Tato provize není zanedbatelná a odebírá obchodníkům část zisků.

Časová náročnost spojená s výměnou stravenek – obchodníci musí stravenky třídit podle druhu stravenkové firmy, podle nominálních hodnot dále pak počítat a odevzdávat stravenkovým firmám a to zabírá čas a přináší dodatečné náklady na poštovné a jiné výdaje a obírá tak obchodníky o čas, který by mohly věnovat podnikání nebo odpočinku.

Šedá stravenková zóna – aby se obchodníci vyhnuli provizím za stravenky, tak se snaží platit nákupy do provozoven stravenkami – je to pochopitelné, ale k těmto účelům nejsou stravenky určeny.

Zneužívání stravenek – na internetu se objevují inzeráty že lidé koupí stravenky za 80% nominální hodnoty stravenky. Toto nemá s účelem stravenek nic společného

Nečestné nakládání se stravenkami – stává se, že zaměstnanci obchodů a restaurací mění svým známým stravenky za hotovost. V tomto případě může zasáhnout majitel firmy a z takového jednání odvodit personální tresty. Stravenkové firmy do takových sporů nezasahují, protože jim je jedno, jestli jsou stravenky přijaty jako platba nebo přijaty nelegálním způsobem. Vzniklá škoda jde na vrub obchodníka. Stravenková společnost si ve všech případech přijde na svoje provize.

Příležitosti

I přes velký počet zaměstnaneckých účastníků je zde prostor pro získávání nových zaměstnavatelských firem, které by mohly těžit ze současného daňového zvýhodnění. Jsou zde příležitosti v možnosti přetahování zákazníků jednotlivých stravenkových firem.

Další velkou příležitostí je současná ekonomická krize. Pokud je firma donucena šetřit, tak omezení příspěvku na stravenky se ruší mezi prvními. Příležitost nastane, až se ekonomika dostane do růstové fáze a bude znovu oživena poptávkou i po zaměstnaneckých benefitech.

Hrozby

Politické faktory – v nedávné době probíhala diskuse o zachování daňové výhodnosti stravenek. Byla snaha o její zrušení, jako o zrušení jiných výjimek. Nakonec daňová výhodnost byla zachována, ale debata o zrušení je stále aktivní.

4.2 Marketingová strategie

Trh stravenek je specifický i z marketingového pohledu – většinou se marketing zaměřuje na produkt, jeho cenu, vlastnosti a na zákazníka. Na stravenkovém trhu je nutné zaměření na dva zákazníky a to jak na **firmy**, kteří nakupují stravenky pro své zaměstnance, tak na **obchodníky**, které stravenky přijímají. Nemůžeme nabízet stravenky firmám, když není zajištěna odběrní síť a na druhou stranu nemůžeme dodávat do obchodů a restaurací terminály, které by zabíraly obchodníkům místo aniž by k nim chodili zákazníci s elektronickými stravenkami. Při spouštění projektu tedy bude nutná přísná a přesná koordinace mezi obchodními zástupci aby postupovaly přesně podle strategie firmy.

Marketing bude stavěn na konkurenční výhodě, ceně služby a úsporách jednotlivých uživatelů.

4.2.1 Marketingový mix

Produkt

Naše služba má tyto klíčové vlastnosti:

- platba je rychlá,
- obchodníci mají peníze připsané na svůj účet a jsou k dispozici do druhého dne,
- obchodník nemusí stravenky třídit, počítat a doručovat do stravenkové firmy,
- obchodník bude platit menší provize než u současných typů stravenek,
- zaměstnavatelé ušetří čas věnovaný agendě spojené se stravenkami,
- technologie karty umožňuje i další využití,
- pro restaurace budou zvýhodněny doplňkové služby z oblasti bankovních produktů,
- plátcí (zaměstnanci) mohou využít doplňkových služeb.

K tomuto produktu bude možno nabídnout možnost využití doplňkových služeb. Tyto služby by už neposkytovala banka, ale poskytoval by je dodavatel karet a platebních terminálů. Jednalo by se o využití karet k dalším účelům jako je evidence elektronické docházky, otevírání dveří pomocí karty, otevírání závor na parkovišti, povolení přístupu např. k PC a jiné možnosti, které umožňují technické parametry karty.

Cena

Je nutné stanovit 2 ceny služby – pro firmy se zaměstnanci a pro obchodníky.

Zaměstnavatelé

V současnosti zaměstnavatelé nakupují stravenky za nominální cenu. Některé firmy platí stravenkovým firmám za tuto službu minimální provizi v absolutní vyjádření (fixní částkou), nebo procentem z objemu (do 3 %). Tato provize je dána vyjednávací silou zaměstnavatelů – čím více mají zaměstnanců, tím více můžou stanovovat podmínky.

V plánu počítám s novinkou - **stravenková firma bude zaměstnavatelům platit za to, že budou využívat našich služeb.** Platba by byla ve výši 0,1% z objemu a byla by poskytována formou slevy, nebo možností výběru z katalogu, např. kancelářských potřeb.

Obchodníci

Jak ukázal průzkum, obchodníci jeví zájem o službu, která by měla provizi na úrovni 3-3,5 % oproti současné cca 5 ti procentní provizi. Stanovil bych cenu na úrovni 3,5% s tím, že pokud by naše firma měla zájem spolupracovat s některými obchodníky, kteří by měli pro nás strategický význam, bude možno tuto provizi snížit až na nižší úroveň.

Místo prodeje a distribuce

Hlavním pilířem distribuce (uzavírání smluv) budou dva manažeři, kteří budou koordinovat práci týmu lidí, kteří budou pro naši firmu pracovat za provizi. Protože počítám s tím, že tento projekt by realizovala některá banka, bude podpora prodeje i z této oblasti.

Marketingová komunikace se zákazníky

Metody oslovení nových klientů:

- osobní návštěva,
- kontaktování dopisem, elektronicky,
- následný telefonický kontakt,
- letáčky – distribuovány přes restaurace zaměstnancům (a dále jejich zaměstnavatelům),
- letáčky - ve výpisech současných klientů banky,
- nabídka v prostorách banky,
- webová prezentace,
- novinové články.

Dále budou zavedeny bonusy – odměny za doporučení nové firmy.

Snahou marketingu bude takové PR, aby nás firmy samy kontaktovaly a chtěly odebírat stravenky od naší firmy. Bude tedy nutné šířit povědomí o novém produktu, o jeho výhodách a přínosech.

Zaměstnavatelé

Současný trh je nasycen. Stravenky mají svoji téměř 20-ti letou tradici, takže firmy, které pochopily, že jsou pro ně výhodné, tak už stravenky pro své zaměstnance nakupují. Bude tedy nutné hledat odběratele v těch firmách, kde stravenky už fungují. Při oslovování firem bude nutné přednést takové argumenty, které nenabízí žádná jiná stravenková firma a zároveň by byl odběr stravenek od naší firmy bude pro oslovenou firmu přínosem.

Restaurace a obchody

Jak ukázal průzkum obchodníci se nebrání přijímat další stravenky, pokud pro ně budou znamenat úsporu. Jak jsem se již zmínil počítám s provizí okolo 3,5 %, což je podstatně méně než si účtují současné stravenkové firmy a časové náklady úplně zmizí.

4.2.2 Stanovení cílového trhu projektu

Z krátkodobého hlediska je cílovým trhem vybraný region. Ze středně a dlouhodobého hlediska je cílový trh jsou oblasti na všech území české republiky.

Strategie firmy

Protože je nereálné začít působit a hned pokrývat naší službou celou republiku, je nutné stanovit cílový trh pro náš projekt. Protože je nutné vybudovat současně odběrní síť firem, která bude od naší firmy nakupovat elektronické stravenky a zároveň zajistit síť restaurací a obchodů kde budou tyto stravenky přijímat, je vhodné zvolit pro spuštění projektu menší regionální trh. Je tedy potřeba určitá hustotu trhu, na který jsme schopni proniknout – velcí strategičtí zaměstnavatelé (průmyslové zóny, oblasti s dominantním zaměstnavatelem, veřejné instituce) a v jejich okolí vyhledat příslušné restaurace a obchody a dohodnout spolupráci. Při postupném spouštění projektu se odhalí případné technické a jiné nedostatky, které budou moci být zavčas odstraněny.

Při navazování kontaktů s firmami bude primárním cílem uzavírání smluv, ze střednědobého hlediska, bude strategie zaměřena na již získané firmy a na motivaci zvyšování hodnoty příspěvku a na celkovou hodnotu stravenky.

Zaměstnavatele budou rozděleni do těchto skupin:

Veřejné instituce – tyto instituce zaměstnávají značný počet zaměstnanců. Jedná se o zaměstnavatele, kde jsou tlaky na zefektivnění fungování. Náš systém je pro tyto instituce přínosem – forma prémie z obrátu ve výši 0,1% na kancelářské zboží může být důležitým faktorem při rozhodování při výběru naší firmy. Zdůrazňování efektivity může být dobrou formou „nátlaku“, protože budeme moci napadnout a vyargumentovat výběr konkurenční nabídky, která nemusí být tak výhodná jako ta naše.

Velcí zaměstnavatelé – firmy nad 50 zaměstnanců – budou stejně jako veřejné instituce hlavní cílovou skupinou, na kterou budeme zaměřeni. Pro tyto firmy se budou aktivně vyhledávat restaurace a obchody v okolí, kam se chodí zaměstnanci nejčastěji stravovat. Tyto informace se budou získávat osobními pohovory nebo krátkými dotazníky. Pro tyto zaměstnavatele bude připravena nabídka dalšího využití karty pro efektivnější chod firmy – elektronická docházka, elektronické odemykání dveří atd.

Drobní zaměstnavatelé – tito zaměstnavatelé nebudou primárním cílem trhu, ale to neznamená, že by jsme je nechtěli v našem klientském portfoliu mít zařazený. Přístup k nim bude trochu odlišný – kde už budou nasmlouvané restaurace a obchody, tak v okolí se budou vyhledávat drobní zaměstnavatelé.

Příjemci sociálních dávek – v některých oblastech se dávají sociální dávky formou papírových stravenek. Jsou pro to důvody aby peníze nebyly zneužívány na nákup cigaret a alkoholu. V dnešní době je ale spousta inzerátů, kdy lidé nabízejí výměnu stravenek za hotovost ve výši např. 80 % z hodnoty stravenky, takže tento systém není úplně bezchybný. Naproti tomu elektronická stravenka zajistí správné využití takových dávek a umožní tak zpětnou kontrolu na co byly využity.

Cílový trh se tedy bude rozdělovat z **geografického hlediska** a **podle počtu zaměstnanců** jednotlivých firem, s tím že by se měl postupně rozrůstat.

4.2.3 Lidské zdroje a organizační struktura

Tento projekt bude zajišťovat buď nová společnost založena bankou, nebo vyčleněná divize banky.

Bude potřeba hlavní manažer projektu a dva manažeri, kteří budou mít na starost vedení týmu obchodních zástupců, kteří budou pracovat na živnostenský list a budou odměňováni podle výkonů. Dalším důležitým zaměstnancem bude člověk, který bude mít na starost technické vybavování provozoven terminály a školení zaměstnanců. Bude mít rovněž na starost technickou podporu pro současné klienty a bude jim k dispozici při řešení problémů a dotazů týkající se čteček a platebních terminálů.

Důležitými spolupracovníky budou současní zaměstnanci banky, kteří budou nabízet nové stravenkové služby stávajícím klientům při výkonu jejich každodenní komunikace.

Plán a realizace projektu

Protože nelze projekt spustit ze dne na den, je potřeba zajistit některé základní potřeby před spuštěním projektu. Jedná se zejména o tyto oblasti:

1. Uzavření smluv s dodavateli o dodání neurčeného počtu terminálů
2. Zajištění softwaru
3. Výběr regionu, kde se projekt bude uskutečňovat
4. Sestavení týmu
5. Uzavírání smluv se zaměstnavateli a zároveň vytipování vhodných restaurací a obchodů
6. Uzavírání smluv s restauracemi a obchody
7. Spuštění realizace projektu

4.3 Finanční analýza a hodnocení projektů

Aby bylo možno stanovit rentabilitu investice, je nutné udělat kalkulace, ke kterým bude nutno stanovit příslušné cenové ohodnocení. Bude se jednat o tyto položky – cena terminálů, cena čteček, karty, odměny pro obchodní zástupce, odměny manažerům a náklady na bonusový program pro zaměstnavatele.

5 NÁVRHY INOVACÍ

Jak jsem se na začátku práce zmínil, chtěl bych prozkoumat možnost transformace papírové formy stravenek na formu platební karty. Nyní proberu jednotlivé fáze inovačního procesu, tak jak jsou uvedeny ve druhé části této práce:

1. Rozpoznání problému – z praxe vím, že pro obchodníky není platba stravenkami nějak zvlášť upřednostňována. Stravenky jsou drahé, blokují podnikatelům hotovost a manipulace s nimi je zdlouhavá.

2. Generování nápadů – protože žijeme v moderní době, která je poznamenaná technologickými vývoji, napadlo mě změnit formát papírové stravenky na formu platební karty. Pro rozhodování jsem vybíral z těchto variant:

3. Výběr, hodnocení

4. Strategický a operativní vývoj, zavedení, prosazení

Tyto fáze inovačního procesu jsou shodné s částmi podnikatelského plánu, takže je budu detailněji probírat tam.

6 NÁVRH ŘEŠENÍ

V této části práce se budu zabývat vypracováním podnikatelského plánu. Budu postupovat podle uvedeného obsahu podnikatelského plánu, který jsem uvedl v první části práce. Některé body budou vynechány nebo omezeny, protože v tomto konkrétním podnikatelském plánu nemají praktické využití.

6.1 Analýza rizik projektu

V tomto projektu bych identifikoval tyto rizika:

A) Politicko-legislativní hledisko – ne všechny politické strany jsou nakloněny daňovému zvýhodnění stravenek. Podle dotazů na politické strany a jejich volebního programu jsem dospěl k těmto výsledkům:

ČSSD, KSČM – rozhodně pro zachování daňové výhodnosti stravenek,

KDU-ČSL – pro zachování stravenek

ODS, TOP09 – rozhodně pro zrušení daňové výhodnosti stravenek,

SZ – nemá vyhraněný názor, nechá na rozhodnutí jednotlivých poslanců, zachování stravenek není jejich prioritou, klidně by toto téma obětovali výměnou za podporu svého programu.

Názory na zachování daňové výhodnosti stravenek většiny současných parlamentních stran jsou většinou ustálené. Je zde teoretická možnost, že by stravenky o tuto výhodnost přišly. Realnost této varianty se ukáže po letošních květnových volbách. I v případě zvolení pravice je tato varianta spíše nepravděpodobná:

- pravice již jednou daňovou výhodnost zrušila, ale musela ji v krátké době obnovit,
- ve stravenkovém systému je přes milion účastníků – tedy voličů, kteří by toto mohli vnímat velmi nelibě a vládní strany by tak mohly ztrácet podpory,
- v roce 2009 došlo ke koupi firmy EXIT jinou konkurenční firmou (Accor services), cena transakce byla 381,5 milionů korun, což je dosti značná částka, takže předpokládám, že firma Accor service, musela možnost zrušení daňové výhodnosti prozkoumat ze všech variant a nakonec koupi uskutečnila. Tato firma má jistě prostředky na důkladné prozkoumání možností ukončení daňové výhodnosti, takže lze se domnívat, že tato firma dospěla k závěru, že výhodnost bude zachována.

B) Konkurence – tento projekt je stavěn na určitých výhodách, je otázkou, jak bude konkurence reagovat na vstup nové firmy.

Riziko že firmy, zavedou náš model je pravděpodobné až ve střednědobém výhledu. Firmy budou spíše bránit odchodu stávajících zákazníků k naší firmě. Pravděpodobně budou nabízet podobné bonusy jako naše firma. Toto může ztížit vstup na trh naší firmy a v případě dlouhodobých konkurenčních tlaků může být projekt ohrožen.

Pravděpodobně bude zpochybňován kreditový systém, že není nepeněžní. Bude tedy nutné být připraven na všechny možné výpady konkurence, které se budou stupňovat s růstem naší firmy.

6.1.1 Výsledky analýzy trhu

Po provedení analýzy trhu jsem dospěl k těmto závěrům:

Stravenkové firmy jsou hlavními hybateli trhu, které mají primární příjem z provize od obchodníků. Některé firmy si zajišťují dodatečné zisky provizemi od zaměstnanců za nakoupené stravenky.

Majitelé restaurací a obchodů by podle výsledku dotazníkové sondy uvítali možnost platit ze stravenek nižší provize a zároveň snížení menší časové náročnosti.

Firmy nemají téměř žádné výhody plynoucí z výběru firmy. Většinou musí platit poplatek z objemu stravenek (podle počtu zaměstnanců, při velkém počtu zaměstnanců může být poplatek nulový), pokud není firma v blízkosti pobočky, musí hradit i náklady na dopravu stravenek, takže jediným kritériem je, aby byli v blízkosti firmy, které stravenky přijímají. Pokud se nám podaří aktivně přistupovat k vybudování sítě restaurací a obchodů, tak vstup do nové firmy bude za současných podmínek velmi nadějný.

Trh stravenkových firem má oligopolní prvky. Dá se říci, že na tomto trhu je „zanedbaná“ konkurence. Nabídka firem je téměř totožná. Tato nabídka je pružná v tom smyslu, že záleží hodně na důležitosti zákazníka (počtu zaměstnanců) a jeho vyjednávací síle. Od počátku

fungování se nabídka firem téměř nezměnila, došlo spíše o rozšíření nabízení doplňkových služeb, které jsou nabízeny většinou za poplatek.

6.1.2 Marketingová strategie

Geografická strategie – počátky projektu se budou realizovat v jednom regionu, tento region, by měl mít vysokou zaměstnanost, dobrou kupní sílu. Pro začátek bych navrhoval region města Brna – je zde hodně zaměstnavatelů, kteří zde mají sídlo firmy, hodně úřadů a jejich zaměstnanců.

Tržní podíl – po roce fungování bych považoval za úspěch tržní podíl v regionu na úrovni 30-ti %, ze střednědobého hlediska bych považoval za úspěch podíl cca 45% na trzích, kde budeme působit a z dlouhodobého hlediska cca 10-ti let cca 50 % na trhu v ČR.

Krátkodobé hledisko – z krátkodobého hlediska bude nutné budovat síť zákazníků na elektronické peněženky, tzn. zajistit restaurace a obchody a zaměstnavatele. Po roce fungování jednoho regionu (města Brna), bych chtěl aktivity rozvíjet na okolí Brna – je zde spousta vesniček, kde jsou restaurace, kde vaří pro místní a okolní zaměstnance. Zde je výhodou, že není velký počet zaměstnavatelů ani restaurací – oslovování obou cílových skupin zákazníků bude tedy efektivnější.

Tohoto podílu bych chtěl dosáhnout strategií diferenciací – tato strategie se sama nabízí, protože se jedná o novou formu stravenek, která má potenciál oslovit mnoho firem. Bude tedy při propagaci zdůrazňována odlišnost „starého“ systému stravenek od „moderního“ systému a zdůrazňováním výhod a možností využití nového systému i mimo stravenkovou oblast.

Tuto strategii bych kombinoval se strategií nákladového prvenství. Být zapojen v novém systému bude znamenat úspory pro všechny účastníky.

Trh bude rozdělen na několik segmentů:

U státních úřadů a velkých zaměstnavatelů bude strategie zaměřena na zdůraznění přínosů pro úřad – firmu. Pro tyto se budou aktivně vyhledávat restaurace a obchody, kde by bylo možno platit elektronickou stravenkou.

Menší zaměstnavatelé se budou vytipovávat podle oblasti již nasmlouvaných restaurací a obchodů. Budou se tedy hledat zaměstnavatelé v blízkosti těchto restaurací a obchodů.

Pro příjemce sociálních dávek, se bude komunikovat s úřady, které tyto dávky poskytují. Pokud by se uspělo i na tomto trhu, budou se prodejny potravin vytipovávat ve spolupráci s příslušnými úřady.

Marketingová komunikace se zákazníky

Základním komunikačním prvkem bude osobní komunikace, která bude podpořena propagačními materiály, kde budou zdůrazněny přínosy a výhody pro firmy.

Protože se bude jednat o nový produkt, který by mohl u konzervativních podnikatelů nevzbuzovat příliš důvěry, bude vhodné zapracovat do materiálů i obchodní značku banky provozující tento systém, jako garant celého projektu.

Za další vhodný komunikační prostředek bych považoval komunikaci, která by byla založena na restaurace-zákazník-zaměstnavatel. Restaurace by mohla zákazníkům platících papírovými stravenkami předat propagační letáček s výhodami nového systému, který by předal svému zaměstnavateli k nastudování. Zároveň by to bylo PR stravenkové firmy, protože by se zaměstnavatelé s touto službou setkali z více stran a rozšiřovalo by se tak povědomí o této nové službě.

Důležité bude zřízení zelené linky, která by byla k dispozici zájemcům o informace o výhodách elektronické stravenky.

Tab. 8: ROI

	2011	2012	2013
Čistý zisk	8.855.325,-	13.311.945,-	22.181.850,-
Náklady	3.144.000,-	1.827.400,-	3.323.000,-
ROI	282%	729%	667%

Zdroj: vlastní zpracování

Čistý zisk jsem vypočítal se současnou sazbou daně z příjmů fyzických osob 19 %. Pokud by se firma vyvíjela tak jak jsem nastínil tak v prvním roce by byl ROI 282% což by bylo na nový projekt výborné. V dalších letech se ROI dostává na 729 % resp. 667 %, což je více než uspokojující. Toto vysoké ROI je dáno strukturou nákladů – fixní náklady jsou nízké, zatímco variabilní náklady jsou závislé na růstu objemu. V prvním roce jsou ale fixní náklady vyšší z důvodů nákladů na přípravu projektu. V dalších letech se dá očekávat vysoké ROI, tato výška bude závislá na tempu přírůstků nových zákazníků – tyto zákazníci znamenají

v prvním roce výdaje, které se v dalších letech již neopakují a z těchto zákazníků jsou pouze příjmy.

6.1.3 Analýzy rizika projektu

Jak jsem se již zmínil, rizika projektu spatřuji ve dvou faktorech a to:

1. Politicko-legislativní důvody
2. Konkurenční důvody

Politicko-legislativní rizika existují, je zde varianta že buď zrušení daňové výhodnosti stravenek nastane, nebo nenastane. Toto téma bylo a je hodně probírané. Vyloženě zrušení daňové výhodnosti prosazuje ODS a TOP09. Prosazení zrušení by tedy musela podpořit a nějaké jiná politická strana, což se zdá nepravděpodobné.

Konkurenční důvody – konkurence jistě bude vnímat a monitorovat vstup nové firmy do oblasti stravenkových služeb. Musíme být připraveni na výpadky vůči naší firmě a vůči našemu produktu, který bude pravděpodobně zpochybňován, jak po funkční tak bezpečnostní stránce. Pokud se náš nový systém osvědčí tak je pravděpodobné, že konkurence bude chtít napodobit náš systém.

7 ZÁVĚR

Pro sestavení podnikatelského plánu, bylo nutno popsat současnou situaci – jak to všechno v současnosti funguje, popsat činnosti jednotlivých účastníků stravenkového trhu, kdo systém financuje atd. Dalším důležitou činností před zpracování podnikatelského plánu je důkladná analýza současného stavu. Tuto analýzu jsem provedl pomocí dotazníkové sondy, analýzou konkurence, SWOT analýzou a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

V tomto projektu počítám s tím, že by provozovatelem systému byla již zavedená banka, která působí v České Republice. Mělo by to několik zásadních výhod – banka již má potřebná povolení – základní kapitál, má zkušenosti s jednáním s ČNB ohledně povolení nových produktů. Výhodou by rovněž byla možnost využití stávajícího personálu, který by se dal využít např. právní služby, softwarové zabezpečení, webová prezentace, ale také využití zaměstnanců na pobočkách, kteří by mohli nabízet novou službu jako součást nabízeného portfolia služeb banky. Rovněž jméno banky by sloužilo jako garance a záruka stability celého projektu.

Popsal jsem a navrhnul různé strategie proniknutí na stravenkový trh. Navrhují geografickou strategii, což by znamenalo začít působit v jedné lokalitě a postupně se rozšiřovat do dalších. Strategicky důležitá je i segmentace zákazníků – firem se zaměstnanci. Rozdělil jsem je do 4 kategorií, které se budou lišit naším přístupem. Jedná se o zaměstnavatele z oblasti úřadů, velcí zaměstnavatelé, drobní zaměstnavatelé a uživatelé sociálních dávek.

Ekonomická analýza ukázala vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Nejdůležitější bude najít vhodnou banku, která by byla ochotna podstoupit rizika, která jsou spojena s realizací projektu. Tyto rizika spatřuji jako reálná, nicméně si myslím, že rizika ze strany konkurence jsou předvídatelná a politická rizika ohledně zrušení daňové výhodnosti se ukáží po letošních květnových volbách, zda nastanou nebo ne.

8 LITERATURA

- 1) FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 200 stran. ISBN 80-7226-301-3
- 2) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 1995. 184 stran. ISBN 80-85623-20-X
- 3) KONEČNÝ, Miloš – REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 153 stran. ISBN 80-214-2869-4
- 4) KORÁB, Vojtěch – MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení podniku*. 1. vydání. Brno: VUT v Brně, 2003. 160 stran. ISBN 80-214-2510-5
- 5) NĚMĚČEK, Petr – ZICH, Robert. *Podnikový management 1.díl*. 2. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 60 stran. ISBN 80-214-3211-X
- 6) NĚMĚČEK, Petr – ZICH, Robert. *Podnikový management 2. díl*. 2. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 91 stran. ISBN 80-214-3212-8
- 7) RAIS, Karel – DOSKOČIL, Radek.. *Risk management*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 stran. ISBN: 978-80-214-3510-0
- 8) REŽŇÁKOVÁ, Mária, *Finanční management 1.díl*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 125 stran. ISBN 80-214-3035-4
- 9) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing-cesta k trhu*. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994. 256 stran.
- 10) TROMMSDORFF, Volker, - STEINHOFF, Fee. *Marketing inovací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 stran. ISBN 978-80-7400-092-8
- 11) VYAKARNAM, Shailendra – LEPPARD, W., John., *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1998. 208 stran. ISBN 80-7169-533-5

12) ZEMAN, Václav – MELUZÍN, Tomáš, *Bankovníctví 1. díl*. 2. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 99 stran. ISBN 978-80-214-3580-3

Internetové zdroje:

13) *Accor* URL [online] <<http://www.accorservices.cz>>

14) *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu* [online]. URL<<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejiho-potencialu.html>> [citováno 12.ledna 2010]

15) *Asociace provozovatelů poukázkových systémů* [online]. URL <<http://www.apropos.cz>> [citováno 15.února 2010]

16) Bednář, Jiří. *Teorie marketingu* [online]. URL <http://halek.info/dokumenty/marketing_4p.pdf> [citováno 5.února 2010]

17) BUUS, Tomáš – Žďárek, Václav. *Makroekonomická analýza efektivity stravenkvočých systému z pohledu fiskální přínosů v České republice – aktualizace pro rok 2008 a citlivostní analýza*. [online]. URL <http://www.apss.cz/files/Studie_Dopady_stravenek_na_statni_rozpocet.pdf> [citováno 10. ledna 2010]

18) *Cheque déjeuner* [online] URL <<http://www.seky.cz>>

19) *Oligopol* URL [online] <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Oligopol>> [citváno 23.ledna 2010]

20) *Podnikatelský plán* [online]. URL <<http://www.ide.cz/podnikatelsk-plan.html>> [citováno 2. února 2010]

21) *Služby spojené s platební funkcí Plzeňské karty* [online]. URL <<http://www.plzenskakarta.cz/index.php?id=penezenka#341>> [citováno 27. prosince 2009]

22) *Sodexo* [online] URL <<http://www.sodexo.cz>>

Zákony:

23) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

24) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Ideální fáze inovačního procesu	13
Obr. 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	29
Obr. 3: Schéma oběhu stravenek	38
Obr. 4: Průběh transakce platební kartou	68
Obr. 5: Průběh transakce elektronickou peněženkou	69
Obr. 6: Organizace řízení	74
Obr. 7: Časový plán realizace	76
Obr. 8: Průběh platby elektronickou stravenkou	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Výše provizí stravenkových firem	48
Tab. 2: Minimální výše provizí stravenkových firem	48
Tab. 3: Cena hardwaru	86
Tab. 4: Predikce počtu uživatelů a tržeb	87
Tab. 5: Přehled mzdových výdajů	87
Tab. 6: Přehled výdajů	88
Tab. 7: Přehled příjmů	88
Tab. 8: ROI	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Odpověď na otázku 1	52
Graf 2: Odpověď na otázku 2	52
Graf 3: Odpověď na otázku 3	53
Graf 4: Odpověď na otázku 4	54
Graf 5: Odpověď na otázku 5	54
Graf 6: Odpověď na otázku 6	55
Graf 7: Odpověď na otázku 7	55
Graf 8: Odpověď na otázku 8	56
Graf 9: Odpověď na otázku 9	57
Graf 10: Odpověď na otázku 10	57