

Podnikatelský záměr na rozšíření obchodní činnosti podnikatele

Bc. Matěj Mezihorák

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matěj Mezihorák**
Osobní číslo: **M16968**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský záměr na rozšíření obchodní činnosti podnikatele**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

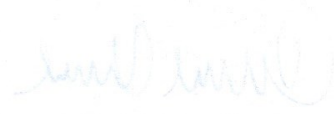
I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání, ekonomiky podniku a založení firmy.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu v dané oblasti podnikání.
- Vypracujte podnikatelský záměr a zpracujte jeho nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

Závěr



Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide! 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.

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

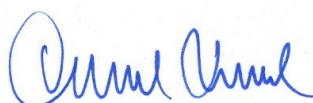
KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.


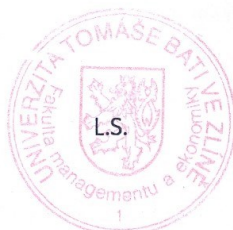
SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results. Rockville: Summit Valley Press, 2017, 312 s. ISBN 978-0-9899460-3-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení: MATĚJ MEZIHORÁK


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením nového podniku a jeho budoucí obchodní činností. Na základě teoretických poznatků je vypracována analýza současného stavu podniku a jeho okolí. Výsledky jsou použity v projektové části při konkrétní realizaci podnikatelského záměru. Výstup z této práce bude použit při realizaci projektu na rozšíření obchodní činnosti podnikatele.

Klíčová slova: finanční plán, marketingový plán, podnikatelský plán, právní formy podnikání, založení podniku.

ABSTRACT

This diploma thesis handle with the foundation of a new company and its future business activities. Analysis of current state of the company and its surroundings is based on theoretical knowledge of this thesis. The results are used in the project part for specific realization of business plan. The output of this thesis will be used in the real implementation of the project to expand the business activity of entrepreneur.

Keywords: financial plan, marketing plan, business plan, legal forms of business, establish a business

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D., se kterým jsem konzultoval obsah této diplomové práce a za jeho cenné rady při zpracování a konečné úpravě. V neposlední řadě chci také poděkovat své rodině a přátelům za skvělou podporu při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKÁNÍ	12
1.1 PODNIKATEL	13
1.1.1 Obecné rysy podnikatele	13
1.1.2 Desatero úspěšného podnikatele	14
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	14
1.2.1 OSVČ	14
1.2.2 Obchodní korporace	15
1.2.2.1 Obchodní společnosti osobní	17
1.2.2.2 Obchodní společnosti kapitálové	18
1.2.2.3 Družstva	23
1.3 RIZIKA PODNIKÁNÍ	24
1.4 OKOLÍ PODNIKU	28
1.4.1 Mikrookolí podniku	28
1.4.2 Makrookolí podniku	29
1.5 SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ.....	30
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	31
2.1 OBSAH.....	31
2.1.1 Titulní list	32
2.1.2 Obsah.....	33
2.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu	33
2.1.4 Shrnutí	33
2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti.....	33
2.1.6 Cíle firmy a vlastníků.....	34
2.1.7 Potencionální trhy	34
2.1.8 Analýza konkurence.....	35
2.1.9 Marketingová a obchodní strategie	35
2.1.10 Realizační projektový plán – časový plán.....	39
2.1.11 Finanční plán	39
2.1.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	43
3.1 O PODNIKATELI	43
3.2 ŽIVNOSTI.....	43
3.3 POPIS VÝROBKŮ, ZBOŽÍ A SLUŽEB	44
3.3.1 Ekologie	44
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
4.1 SWOT ANALÝZA	46
4.2 SLEPT ANALÝZA	49
4.3 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL 5F.....	51
5 PROJEKTOVÁ ČÁST	54

5.1	CÍLE PROJEKTU.....	54
5.2	MARKETINGOVÝ PLÁN	54
5.2.1	Marketingový mix 4P.....	58
5.2.2	Propagace firmy na Facebook.com.....	59
5.3	FINANČNÍ PLÁN	61
5.3.1	Harmonogram	62
5.3.2	Zakladatelský rozpočet.....	65
5.3.2.1	Rozpočet potřebného kapitálu	66
5.3.2.2	Zdroje kapitálu.....	67
5.3.2.3	Rozpočet výnosů a nákladů	67
5.3.2.4	Cash-flow.....	68
5.3.2.5	Určení prostředků pro potřeby podnikatele	68
5.3.3	Průměrné náklady na kapitál WACC	69
5.4	HODNOCENÍ RIZIK	70
5.4.1	Citlivostní analýza rizik	73
5.5	HODNOCENÍ INVESTICE	74
5.5.1	ROI.....	74
5.5.2	Doba návratnosti investice	75
5.5.3	Zhodnocení a doporučení	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM GRAFŮ	84

ÚVOD

Nové podnikání nebo i změny ve stávajícím podnikání nejsou nic jednoduchého a nelze to brát na lehkou váhu. Souvisí s tím řada složitých rozhodnutí, které mají své klady i zápory a s tím i spojený následný dopad těchto rozhodnutí. V této diplomové práci se budu zabývat rozšířením obchodní činnosti podnikatele, který již řadu let podniká ve svém oboru, ale rád by svou obchodní činnost rozšířil, vylepšil a také změnil typ podnikání z fyzické osoby na právnickou osobu.

Teoretická část obsahuje potřebné charakteristiky pojmů a analýz, rozlišení jednotlivých forem podnikání ať už fyzických nebo právnických osob a dále je zaměřena na podnikatelský plán.

Praktická část je rozdělena na 2 části. V první analytické části využiji hlavně teoreticky dříve popsané analýzy pro analýzu současného stavu podnikání a zjištění potřebných závěrů z těchto analýz pro potřeby projektové části. V projektové části vytvořím vhodný marketingový plán, tak aby propagace již nebyla slabou stránkou podniku. Sestavím harmonogram včetně potřebných nákladů a oportunitních nákladů, které bude muset podnikatel obětovat pro úspěšnou realizaci projektu. Zakladatelský rozpočet poté vyjasní předpokládaný potřebný kapitál, který je nutný k realizaci a předpokládané výnosy, náklady i cash flow. V neposlední řadě také analyzuji možná rizika, která sebou projekt i samotné podnikání nesou a vyhodnotím je pomocí citlivostní analýzy rizik.

Na konci praktické části budu zjišťovat, zda je tento projekt dostatečně rentabilní a je vhodná jeho realizace. Úplně v závěru provedu zhodnocení projektu a vyjádřím svá doporučení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je usnadnit podnikateli přechod ze současného podnikání na jeho nově vznikající. Poskytnout mu důležitou finanční analýzu a seznámit jej s možnými riziky jeho podnikání, tak aby rozšíření jeho obchodní činnosti bylo co možná nejvíce ziskové při minimalizaci rizik.

Dílčí cíle:

- Zpracování teoretické části, tak aby poskytla informace o jednotlivých formách podnikání a podnikatelském plánu.
- Využití teoretických poznatků v praktické části při analýze současného stavu podnikání.
- Zpracovat finanční analýzu, analýzu rizik, časovou analýzu a marketingový plán pro potřeby podnikatele.

Metodika zpracování diplomové práce

Základním kamenem zpracování diplomové práce byla analýza současného stavu podnikání a to hlavně analýzou podniku pomocí SWOT, analýzou mikrookolí za pomoci Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil a makrookolí SLEPT analýzou. Tyto zjištěné informace byly dále použity v projektové části. Teoretická část slouží hlavně jako zdroj informací o problematice a celkově k pochopení diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání není nijak stanoveno v občanském zákoníku, jeho definice je v předpisech živnostenského zákona:

§ 1

Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání (dále jen "živnost") a kontrolu nad jejich dodržováním.

§ 2

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. (Česko, 1991)

Podnikání je soustavná činnost, která je vykonávána pravidelně a ne jen příležitostně. Tato činnost je vykonávána samostatně pod vlastním jménem u fyzické osoby, u právnické osoby pod obchodním názvem firmy. Podnikání je na vlastní odpovědnost, fyzická i právnická osoba nese všechna rizika s tím spojená. Taková činnost je vykonávána za účelem dosažení zisku, který ale ne vždy může být dosažen. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 20)

Smyslem podnikání je vytvoření něčeho navíc, přidané hodnoty, která může mít finanční i nefinanční formu. Podnikatel má 6 základních rolí: vlastník, ekonom, manažer, vůdce, výrobce, nákupce a prodejce. Každá role má žádoucí funkci, podle které lze formulovat kvalifikační nároky na její výkon. Podnikání je zájem a snažení se o vytvoření něčeho navíc, realizace cíle, přebírání vlastní odpovědnosti a v poslední řadě také sklizení pozitivních výsledků. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 19-20)

Na podnikání se dá pohlížet z mnoha různých úhlů:

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit, tak aby se zvýšila jejich původní hodnota. Podle Kirznera je podnikatel spekulant, který je schopen identifikovat poptávku a nabídku a na základě toho tuto skutečnost využít k dosažení zisku. (Veber a Srpová, 2012, s. 14; Srpová a Řehoř, 2010, s. 18)

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet nebo splnit. Psychologický přístup významně přispěl k poznání vlastností podnikatele. (Veber a Srpová, 2012, s. 14; Srpová a Řehoř, 2010, s. 19)

Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované. (Veber a Srpová, 2012, s. 14)

Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Veber a Srpová, 2012, s. 14)

1.1 Podnikatel

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, provozující soustavnou a samostatnou činnost za účelem dosažení zisku. Podnikatel musí být zapsán v obchodním rejstříku. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. (Česko, 2012a)

Název podnikatel pochází z 18. století, kdy Richard Cantillon vypořádal nově se formulující profesí, kterou nazval „entrepreneur“ neboli podnikatel. Doslovný překlad znamená „někdo, kdo jde mezi“, volně přeloženo prostředník. V ekonomii vznikla role podnikatele díky Jean-Baptiste Say, který přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 18)

Podle průzkumu ve Velké Británii je průměrný věk podnikatele 36 let a každý desátý začínající podnikatel je ve věku od 16 do 24 let. Zjištěno také bylo, že mužů podniká 2x více než žen. Více než polovina všech podnikatelů začala podnikat právě v oboru, ve kterém dříve pracovali. (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 8)

1.1.1 Obecné rysy podnikatele

Prvním obecným rysem podnikatele je dlouhodobé zaměření. Podnikání je obvykle dlouhodobé, takže se tím podnikatel musí zabývat v delším časovém horizontu. Ačkoliv je možné založit podnikání i krátkodobě a poté jej ukončit. Druhým rysem je podnikavost. Podnikavost je celostní charakteristika, která se dá dále rozdělit na schopnosti, vědomosti a dovednosti, které podnikatel musí mít a znát. Další vhodnou vlastností podnikatele je charisma, které z podnikatele dělá přesvědčivou osobnost. Třetím rysem je motivace. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu podnikatele k dosažení cíle, který je považován

za základ úspěchu. Čtvrtým rysem je iniciativa a aktivita. Existuje mnoho pasivních podnikatelů, ale základem úspěšného podnikatele je být aktivní, dynamický, kreativní a optimistický. Předposledním rysem je schopnost podstupovat rizika, které k podnikání patří. Podnikání tedy není vhodné pro lidi, kteří se neradi rozhodují, nepřijímají odpovědnost a pravomoci nebo svá rozhodnutí zbytečně odkládají. Posledním rysem je dobré zdraví. Podnikatel je vystaven řadě stresů a velkému tlaku, proto musí mít dobré fyzické i psychické zdraví. (Veber a Srpová, 2012, s. 56)

1.1.2 Desatero úspěšného podnikatele

1. **Vytrvalost** – podnikání je běh na dlouho trať.
2. **Sebedůvěra** – důvěra ve vlastní schopnosti.
3. **Odpovědnost** – nejen právní ručení, ale i morální odpovědnost.
4. **Informovanost** – využívání informačních kanálů a vzdělávání se.
5. **Iniciativní chování** – jednat bez vyzvání.
6. **Využití silných stránek** – znát své silné stránky a umět je využít.
7. **Cena - kvalita – čas** – nízká cena nestačí, důležitá je i kvalita a rychlé jednání.
8. **Úsilí o úspěch** – nejen dobrý hospodářský výsledek, ale i naplnění představ podnikatele a seberealizace.
9. **Racionální chování** – uvažovat ve variantách a zvažovat různé alternativy.
10. **Respektování okolí** – respektovat okolí a případně své podnikání přizpůsobit. (Veber a Srpová, 2012, s. 57-58)

1.2 Právní formy podnikání

Podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat. Legislativní úprava podnikání je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem a dalšími zákony, které upravují zvláštní předpisy podnikání jako lékařskou praxi, činnost auditorů nebo soudních exekutorů. (Veber a Srpová, 2012, s. 68)

1.2.1 OSVČ

OSVČ neboli „osoba samostatně výdělečně činná“. Jedná se o podnikatele, který má živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Tato forma podnikání je nejvhodnější pro začínající podnikatele nebo pro ty co nechtějí mít tuto činnost jako hlavní zdroj svých příjmů. Není nutné skládat žádný kapitál pouze 1000 Kč poplatek za

získání živnosti. Podnikatel může vést pouze daňovou evidenci, pokud jeho obrat za předcházející kalendářní rok nepřekročí částku 25 mil. Kč. Také je možná forma podnikání sdružením několika fyzických osob. (Srpková a Řehoř, 2010, s 67-69; Veber a Srpková, 2012, s. 74)

Výhody

- Minimální byrokracie
- Nízké správní poplatky
- Okamžité zahájení podnikání po ohlášení (ohlašovací živnost)
- Jednoduché přerušování a zrušení činnosti
- Daň z příjmu fyzických osob

Nevýhody

- Neomezené ručení majetkem
- Vysoké odborné požadavky
- Omezené možnosti bankovních úvěrů (Veber a Srpková, 2012, s. 71)

Živnosti

- **Ohlašovací**
 - **Volné** – není nutné splnit žádné zvláštní podmínky, pouze všeobecné, které definuje zákon o živnostenském podnikání.
 - **Řemeslné** – podmínkou je mít buď výuční list, maturitu v oboru, diplom v oboru nebo minimálně šestiletou praxi v oboru.
 - **Vázané** – podmínkou této živnosti je prokázání odborné způsobilosti, které jsou stanovené v příloze živnostenského zákona.
- **Koncesované** – taková živnost je provozována na základě správního rozhodnutí. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou také získání této koncese a kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67)

Všeobecné podmínky získání živnostenského oprávnění jsou minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. Zvláštní podmínky jsou odborná a jiná způsobilost podle živnosti. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67)

1.2.2 Obchodní korporace

Obchodními korporacemi jsou:

- Obchodní společnosti
 - Osobní společnosti
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - Kapitálové společnosti
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
 - Evropská společnost
 - Evropské hospodářské zájmové sdružení
- Družstva
 - Evropská družstevní společnost
 - Družstvo
 - Družstvo
 - Bytové družstvo
 - Sociální družstvo

Nejvyšším orgánem jsou u osobních společnostech všichni společníci. V kapitálových společnostech je to valná hromada a v družstvech členská schůze.

Kontrolním orgánem obchodní korporace je dozorčí rada, kontrolní komise nebo jiný podobný orgán.

Statutárním orgánem je ve společnostech s ručením omezeným jednatel. Společenská smlouva může určit, že jednatelé tvoří kolektivní orgán, který si zvolí svého předsedu. (Česko, 2012b)

Členové obchodní korporace

Členem obchodní korporace nemůže být ten, kdo není bezúhonný ve smyslu živnostenského zákona (§ 6 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) nebo ten u koho nastala skutečnost, která je překážkou v provozování živnosti. Člen orgánu obchodní korporace jedná s péčí řádného hospodáře, s potřebnými znalostmi, přejímá současně závazek k výkonu této funkce s nezbytnou loajalitou i potřebnými znalostmi a pečlivostí. Nedbale pak jedná ten, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu. (Česko, 2012b)

1.2.2.1 Obchodní společnosti osobní

Předpokládá se osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. (Srpová a Řehoř, 2010, s 68)

Veřejná obchodní společnost

K založení takové společnosti je nutno alespoň 2 osob, které se účastní takového podnikání, spravují majetek a ručí za dluhy společně a nerozdílně. Společníkem nemůže být osoba, na kterou bylo za poslední 3 roky vyhlášen konkurs. Společnost musí mít v názvu označení „veřejná obchodní společnost“ nebo jednu ze zkratk „veř. obch. spol.“, „v.o.s.“. Možná je také varianty názvu se jménem alespoň jednoho ze společníků a označením „a spol.“. Společníkem může být i právnická osoba, její povinnosti pak vykonává zmocněnec, kterým musí být fyzická osoba. Veřejná obchodní společnost nemusí vytvářet základní kapitál. Veškeré právní poměry společníků jsou určeny ve společenské smlouvě. Statutárním orgánem jsou všichni společníci, kteří splňují požadavky stanovené zákonem. Zisk a ztráta se dělí mezi všechny společníky rovným dílem. (Česko, 2012b)

Veřejná obchodní společnost může být zrušena dle důvodů stanovených v § 130 zákona č. 90/2012 Sb, o obchodních korporacích. Jsou to například: výpověď společníka, rozhodnutí soudu, smrt společníka, z jiných důvodů určených ve společenské smlouvě. (Česko, 2012b)

Výhody

- Žádný počáteční kapitál
- Dobrý přístup k cizímu kapitálu

Nevýhody

- Neomezené ručení společníků
- Minimálně 2 společníci (Veber a Srpová, 2012, s. 72-73)

Komanditní společnost

Komanditní společnost je kombinací kapitálové a osobní společnosti, protože v ní jeden nebo více společníků ručí za závazky pouze do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. To se týká pouze komanditistů. Komplementáři ručí celým svým majetkem. V názvu musí nést označení „komanditní společnost“ nebo jednu ze zkratk

“kom. spol.“, „k. s“. Komanditisté na základě společenské smlouvy skládají základní kapitál v určené výši. (Česko, 2012b)

Statutárním orgánem komanditní společnosti jsou všichni komplementáři, kteří splňují podmínky stanovené zákonem. Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Část zisku, která patří společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty v poměru podle jejich podílů, komanditisté se na ztrátě nepodílejí. (Česko, 2012b)

Výhody

- Nízký počáteční kapitál
- Zisk se dělí podle společenské smlouvy
- Komanditista může nahlížet do účetních knih a zmocnit auditora ke kontrole účetní závěrky

Nevýhody

- Administrativně náročnější vznik
- Neomezené ručení komplementářů
- Změna společenské smlouvy je možná pouze se souhlasem komplementářů i komanditistů (Veber a Srpová, 2012, s. 73)

1.2.2.2 Obchodní společnosti kapitálové

Společníci mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo vůbec žádné. (Srpová a Řehoř, 2010, s 68)

Společnost s ručením omezeným

Je to kapitálová společnost a její základní kapitál je tvořen vklady společníků. Stejně jako v komanditní společnosti komanditisté ve společnosti s ručením omezeným za závazky ručí společníci pouze do výše svých nesplacených vkladů a to v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Společnost s ručením omezeným může založit pouze 1 společník nebo i více společníků. V případě 1 společníka se zakládá zakladatelská listina, pokud je společníků více zakládá se společenská smlouva. Dalším základním dokumentem jsou stanovy. Společnost musí mít v názvu označení „společnost s ručením omezeným“ nebo zkratku „s.r.o.“, „spol. s r.o.“. Rozdělení zisku je součástí společenské smlouvy, která může připouštět různé vznik různých druhů podílů. Podíl společníka může být představován i kmenovým listem, cenný papír na řad, který nemůže být veřejně nabízen ani obchodován. Pod-

le NOZ není již potřeba mít základní kapitál ve výši 200 000 Kč, ale je stanoven pouze minimální vklad společníka a to je 1 Kč. (Česko, 2012b)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejichž členové jsou všichni společníci. Valná hromada se koná nejméně jednou ročně. Pokud má společnost pouze jednoho společníka, tak se valná hromada nekoná, společník ji místo toho nahradí písemným a podepsaným rozhodnutím formou notářského zápisu. (Česko, 2012b)

Statutárním orgánem je jednatel nebo více jednatelů. Jednatelé můžou na základě společenské smlouvy vytvořit kolektivní orgán. Jednatelská činnost je uvedena v obchodním rejstříku. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů a jednou ročně předkládá zprávu o své činnosti na valné hromadě. Vytvoření dozorčí rady stanovuje společenská smlouva. (Česko, 2012b)

Společnost může být zrušena rozhodnutím valné hromady, dohodou všech společníků nebo rozhodnutím soudu. (Česko, 2012b)

Výhody

- Omezené ručení společníků
- Nízký počáteční kapitál
- Zákaz konkurence pro jednatele
- Možnost vložit i nepeněžitý vklad
- Lze stanovit kontrolní orgán
- Podíl na zisku nepodléhá pojistnému na sociální a zdravotní pojištění

Nevýhody

- Administrativně náročné založení společnosti
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob (Veber a Srpová, 2012, s. 74)

Akciová společnost

Základní kapitál akciové společnosti je tvořen akciemi o určité jmenovité hodnotě. Akciová společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, akcionáři za závazky nijak neručí. K založení společnosti je třeba přijat stanovy, ten kdo je přijme a podílí se na úpisu akcií, je zakladatelem. Zakladatel může být jeden nebo i více. Stanovy jsou zakladatelským dokumentem. Stanovy obsahují kromě základních údajů o firmě také počet akcií, jejich

jmenovitou hodnotu, počet hlasů spojených s jednou akcií na valné hromadě. Společnost musí mít v názvu označení „akciová společnost“ nebo zkratku „a.s.“, „akc. spol.“. Výše základního kapitálu akciové společnosti je minimálně 2 000 000 Kč. (Česko, 2012b)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kde akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti. Podle zákona je možno podílet se na řízení i mimo valnou hromadu. Statutárním orgánem je představenstvo, které má nejméně 3 členy a funkční období trvá 1 rok. Představenstvo figuruje v dualistickém systému, v monistickém je statutárním orgánem statutární ředitel, kterému stejně jako představenstvu přísluší obchodní vedení společnosti. (Česko, 2012b)

Kontrolní orgán v dualistickém systému je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost samotné společnosti. Dozorčí rada je tříčlenná, pokud není stanoveno jinak, stejně tak funkční období je tříleté, pokud stanovy neurčí jinak. V monistickém systému je kontrolně-řídicím orgánem správní rada, které má taktéž 3 členy. (Česko, 2012b)

Akciová společnost může být zrušena s anebo bez likvidace. Likvidátora jmenuje a odvolává valná hromada. Likvidační zůstatek se dělí mezi akcionáře v poměru hodnot akcií, které vlastní. (Česko, 2012b)

Výhody

- Akcionáři neručí za závazky
- Obchodními partnery vnímáno jako solidní a stabilní
- Dobrý přístup ke kapitálu
- Vyplácení dividend nepodléhá pojistnému

Nevýhody

- Nutný vysoký základní kapitál
- Komplikovaná právní úprava
- Nelze založit 1 fyzickou osobou
- Povinné zveřejňování účetní závěrky
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti (Veber a Srpová, 2012, s. 75)

Evropská společnost

Je to akciová společnost, někdy také nazývána Evropská akciová společnost (Societas Europaea, SE). Zakládá se podle Evropského práva obchodních společností. V České republice jsou poměry této společnosti upraveny zákonem č. 627/2004 Sb., Zákon o evropské společnosti, v aktuálním znění z 1.1.2014. V čele této společnosti je představenstvo nebo správní rada nebo předseda správní rady. Stejně jako u akciové společnosti je možný monistický nebo dualistický systém. (Česko, 2004b; Rada Evropské unie, 2001)

Název společnosti musí obsahovat dodatek „SE“. Založení ES je možné několika způsoby. Prvním z nich je fúze již existujících obchodních společností, které podléhají právu minimálně 2 různých členských států a jsou to buď akciové, nebo evropské společnosti. Dalším možným způsobem je vytvoření holdingové evropské společnosti, kde jako v předchozím způsobu jsou to buď akciové společnosti, evropské společnosti nebo zde také společnosti s ručením omezeným, které podléhají právu minimálně 2 členských států. Předposledním způsobem založení SE je pomocí dceřiné společnosti obchodními společnostmi, které znovu podléhají právu minimálně 2 členských států a mají sídlo na území EU. Založení dceřiné společnosti probíhá pomocí úpisu akcií, které se řídí národním právním řádem zakládajících zemí. Založit dceřinou společnost může i jediná evropská společnost. Poslední možnou variantou je změna právní formy existující akciové společnosti na evropskou společnost, která měla minimálně 2 roky dceřinou společnost podléhající právu jiného členského státu, než kterému podléhá mateřská společnost. (iPodnikatel, 2011)

Evropská společnost umožňuje úplnou anonymitu všech akcionářů, do českého obchodního rejstříku je nutné zapsat pouze jméno člena řídicího orgánu. (Česko, 2004b; Rada Evropské unie, 2001)

Výhody

- Úplná anonymita všech akcionářů
- Nadnárodní image
- Možné nižší daně podle sídla

Nevýhody

- Nutný vysoký základní kapitál
- Nelze založit fyzickou osobou

- K založení nutné právnické osoby z minimálně 2 členských států nebo dceřiná společnost podléhající jinému právu členské země než mateřská (Rada Evropské unie, 2001)

Evropské hospodářské zájmové sdružení

Zakládá se smlouvou o sdružení. Cílem tohoto sdružení je podporovat a rozvíjet hospodářskou činnost svých členů. Název musí obsahovat označení „evropské hospodářské zájmové sdružení“ nebo zkratku „EHZS“. Evropské sdružení a provozovna evropského hospodářského zájmového sdružení se sídlem v jiném členském státu se musí zapsat do obchodního rejstříku. Ručení za závazky společníků je stejné jako u české veřejné obchodní společnosti. Vedení společnosti přísluší jednatelem, který musí splnit stejné podmínky jako ve společnosti s ručením omezeným. Každý člen sdružení má jeden hlas, pokud není v zakládající smlouvě určeno jinak. Poměry EHZS jsou upraveny nařízením Rady o zřízení Evropského hospodářského zájmového sdružení č. 2137/85. (Česko, 2004a; Rada Evropské unie, 2011)

Založení je podobné jako u evropské společnosti, na založení se musí podílet minimálně 2 veřejné či soukromé právnické osoby z minimálně 2 různých členských států. Založit EHZS mohou i fyzické osoby, které provozují živnost průmyslovou, obchodní, řemeslnou, zemědělskou či poskytují jiné služby. Sdružení při založení nemusí mít kapitál, kvůli tomu ručí všichni za závazky společně a nerozdílně. Sdružení nesmí mít více než 500 zaměstnanců. (Česko, 2004a; Rada Evropské unie, 2011)

Výhody

- Není nutný základní kapitál
- Možnost založit i fyzickými osobami
- Možné nižší daně podle sídla

Nevýhody

- Všichni ručí celým svým majetkem
- Maximum 500 zaměstnanců
- K založení nutné fyzické či právnické osoby z minimálně 2 členských států (Rada Evropské unie, 2011)

1.2.2.3 Družstva

Družstvo

Je to společenství členů, které je založeno za účelem jejich podpory, podpory třetích osob nebo za účelem podnikání. V názvu nese označení družstvo. Družstvo můžou založit minimálně 3 členové. Založení družstva probíhá na ustavující schůzi družstva, kde musí být přijmuty stanovy a volí se členové orgánů družstva, schválen způsob splnění základního členského podílu, případně vstupní vklad. Zakladatelem družstva musí být osoba, která podala přihlášku do družstva nejpozději těsně před zahájením ustavující schůze. Všichni členové se podílí na základním kapitálu družstva členským vkladem. Každý člen se může účastnit řízení a rozhodování v družstvu a podílet se na výhodách poskytovaných družstvem. Jeho povinností je dodržovat stanovy a rozhodnutí orgánů. Členové se můžou podílet na zisku i ztrátě, podle toho jak určí stanovy. (Česko, 2012b)

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, které se účastní všichni členové družstva. Statutárním orgánem je představenstvo, které dohlíží na obchodní vedení společnosti a stejně jako v dalších korporacích má nejméně 3 členy. Kontrolním orgánem je kontrolní komise, která kontroluje veškerou činnost družstva a má také nejméně 3 členy. Platí zde zákaz konkurence na základě zápisu ve veřejném rejstříku. Popřípadě jiné orgány, které určí stanovy. (Česko, 2012b)

Družstvo jde dle zákona dále rozlišit na bytové a sociální družstvo. V názvu nese označení družstvo. Bytové družstvo je založeno za účelem zajištění bytových potřeb svých členů. Spravuje byty, domy a nebytové prostory, může také provozovat jinou činnost, pokud neohrozí uspokojení bytových potřeb svých členů a jedná se pouze o doplňkovou nebo vedlejší činnost jako je například realitní činnost. (Česko, 2012b)

Sociální družstvo nese v názvu označení sociální družstvo. Činností je vývoj obecně prospěšných činností na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s využívání místních zdrojů podle sídla družstva a jeho působnosti. Jedná se hlavně o činnosti sociálních služeb, zdravotní péče a pracovních příležitostí. (Česko, 2012b)

Výhody

- Členové neručí za závazky
- Jednoduchý vstup a výstup členů

- Nízký základní kapitál
- Stejné postavení členů

Nevýhody

- Zisk družstva je zdaněn daní z příjmu právnických osob
- Zákaz konkurence pro členy družstva a kontrolní komise (Veber a Srpová, 2012, s. 75-76)

Evropská družstevní společnost

Někdy bývá nazývána pouze jako Evropské družstvo nebo Eurodružstvo, název v originálním znění je European Cooperative Society (SCE). Zakládá se podle předpisů Evropského práva obchodních společností. Evropské družstvo může založit minimálně 5 fyzických nebo právnických osob s bydlištěm nebo sídlem v alespoň 2 různých členských státech. V souvislosti vzniku evropského družstva musela být přijata směrnice Rady č. 2003/72/ES, jejíž implementace je povinností všech členských států Evropské unie, která upravuje zapojení zaměstnanců. Základní kapitál společnosti je minimálně 30 000 EUR, skládá se z členských vkladů. Základní dokumentem jsou stanovy. EDS se sídlem v České republice se zapisují do veřejného rejstříku. Evropská družstevní společnost se řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, do takové míry jakou připouštějí použitelné předpisy Evropské unie. (Rada Evropské unie, 2003)

Výhody

- Evropská image
- Možné nižší daně podle sídla

Nevýhody

- Vysoký základní kapitál
- Založit může minimálně 5 fyzických nebo právnických osob podléhajícím právu minimálně 2 členských států (Rada Evropské unie, 2003)

1.3 Rizika podnikání

Při vstupu na trh malé a střední firmy je nutné překonat celou řadu bariér. Některé jsou z důvodů konkurenčních tlaků na současném trhu, jiné zase pramení z nezkušenosti podniku, další bariéry mohou být například výroková diferenciace, kapitálové požadavky, dodatečné náklady, vládní politika a jiná omezení. V dnešní době se považuje jako největší

bariéra pro nové podnikání překonání administrativních překážek souvisejících s jeho založením. (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 21)

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechny rizika, která ovlivňují podnikání a mají vliv na rozhodování podnikatele. Podnikání sebou nese celou řadu rizik a to hned o začátku, jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat. Také v průběhu podnikání při rozhodování o vývoji produktů, služeb nebo třeba investic. Při neúspěchu podnikatel čelí tzv. utopeným nákladům. Podnikání je vysoce rizikové a může být ještě rizikovější při použití cizího kapitálu. Snížit podnikatelské riziko pomáhá dobře sestavený podnikatelský plán. (ManagementMania, 2015)

Každé podnikání zahrnuje rizika, pouze naivní podnikatelé bez zkušeností věří, že jejich podnik nemůže selhat. Sepsání možných rizik pomáhá jejich prevenci a celkově potom úspěchu podniku. (Abrams, 2014, s. 148)

Druhy rizik podle Abramsové:

Tržní riziko – trh nebude odpovídat na produkt firmy.

Konkurenční riziko – vstup nových konkurentů nebo výrazné posílení konkurence.

Technologické riziko – technologie nebo design výrobku nebude fungovat.

Výrobní riziko – výrobek nebude fungovat jak má nebo nebude hotový včas.

Růstové riziko – neefektivní zvládnutí růstu podniku a nezvládnutí adaptace.

Kapitalizační riziko – podcenění nákladů nebo přecenění tržeb.

Globální riziko – nedosažení trhu nebo nedostatek zásob pro mezinárodní podnikání. (Abrams, 2014, s. 148-149)

Riziko lze charakterizovat jako jistý opak jistoty. V současné podnikatelské realitě nelze předpokládat, že nastane skutečně předpovídaný vývoj. To se musí promítnout do podnikatelských a manažerských rozhodování s větším či menším důrazem riziko zohledňovat. Profitabilní projekty bývají obvykle rizikovější. (Veber a Srpová, 2012, s. 300-301)

Nenaplněný podnikatelský záměr

Nejsou naplněny předpokládané finanční výsledky. Důvodů může být několik:

- Chybně určený předmět podnikání v oboru nebo lokalitě s vysokou nabídkou a nízkou poptávkou.

- Příliš optimistické předpoklady obratu podniku.
- Nesplnění předpokladů, které měli nastat, ale nenastaly a nevytvořila se tak konkurenční výhoda.
- Nepředvídaná událost
- Nedostatek vlastního kapitálu a přílišné využití cizích zdrojů, které ohrožují finanční stabilitu firmy. (Veber a Srpová, 2012, s. 301)

Opojení úspěchem

Paradoxně zárodkem krize může být i úspěch. Dochází k tomu s situací, kdy se firmě daří a podnikatel se tak snaží rozšířit firemní působnost na nové trhy, zvýšit kapacity a investice. To vše pomocí úvěrů. Při nenaplnění optimistických předpokladů se poté firma dostává do problémů, protože nedokáže hradit své závazky. Dochází k tomu hlavně z důvodu špatného přizpůsobení se manažerů změnám. (Veber a Srpová, 2012, s. 301)

Podvody zpronevěry, úplatky

Znamé rčení „Příležitost dělá zloděje.“ platí i v podnikání. Lidstvo již od středověku systematicky rozvíjí kontrolní mechanismy, které se snaží zabránit podvodům. Řada firem proto využívá kontrolní a preventivní mechanismy k vyloučení takových situací. Doporučeno je, nesvěřovat manipulaci s hotovostí pouze jedné osobě. (Veber a Srpová, 2012, s. 301)

Pozor také na úplatky s cílem získání zakázky či jiné podnikatelské výhody, je to považováno za trestný čin. Nicméně drobný dar je přípustný v souvislosti s podnikáním a dokonce jsou osvobozeny od daní, za předpokladu použití obchodního jména nebo názvu propagovaného zboží. Takový dar nesmí být alkoholický ani tabákový výrobek. (Veber a Srpová, 2012, s. 302)

Selhání managementu

Chyby podnikatelů či manažerů mohou mít fatální následky.

- **Krise počátečního růstu** – Firma začíná růst a rozvíjet se, podnikatel již nestačí na její řízení a dochází k jeho „vyhoření“. Pokud včas neprovede reorganizaci a nezíská vysoce kompetentní spolupracovníky, na které může delegovat své činnosti, může se firma dostat do vážných problémů.

- **Krise nedostatečných manažerských schopností** – Podceňováním úlohy managementu, může vést k milnému dojmu, že řízení firmy je jednoduché a podnikatel se nemusí nijak vzdělávat ani školit.
- **Reakce na změny** – Řízení změn neboli schopnost reagovat na změny je v dnešní době velmi důležitá. Změny jsou příležitosti, ale také mají větší či menší riziko neúspěchu. Změny patří k současnému podnikání a jejich tempo se zrychluje.
- **Krise kontinuity** – nastává v případech, kdy dochází k výměně vedoucích pracovníků novou silou. Nový management znamená pro firmu řadu nových impulzů, ale také možnost bankrotu, kvůli přílišnému angažování do nových trendů. Prevencí je postupné zapojení nových sil do řízení. (Veber a Srpová, 2012, s. 302-303)

Nerespektování legislativních požadavků

Firma podle zákona musí respektovat legislativní požadavky. Nedodržení vede k uložení pokut nebo dokonce až k pozastavení nebo úplnému zastavení podnikání.

Legislativní požadavky:

- Kvalita produkce
- Ochrana životního prostředí
- Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Požární ochrany
- Ochrany průmyslových práv aj. (Veber a Srpová, 2012, s. 303)

Nerespektování smluvních závazků

V případě nedodržení smluvních závazků se podnikatel vystavuje riziku sankcí. Vyšší stupeň vymahatelnosti může být zajištěn díky použití směnky. Pokud podnikatel nezplatí ani přesto, že je vyzván k zaplacení, odběrateli nezbyde nic jiného než přistoupit k vymáhání pohledávky. (Veber a Srpová, 2012, s. 304)

Špatné hospodaření

Tento důvod patří k pravděpodobně nejčastějším. Základní doporučení jak předcházet špatnému hospodaření:

- Porovnání výnosů z podnikání s úroky z vkladů
- Orientace na celek
- Systém včasného varování

- Pravidelné srovnávací analýzy
- Testování finančního zdraví firmy

1.4 Okolí podniku

Kromě interní analýzy je důležitá také externí analýza okolí podniku a zjištění hrozeb a příležitostí. Okolí lze rozdělit na mikrookolí (odvětví, obor podnikání) a na makrookolí (národní ekonomika). K analýze mikrookolí se nejčastěji používá Porterův model pěti sil a k analýze makrookolí PEST. (Veber a Srpová, 2012, s. 299-300)

1.4.1 Mikrookolí podniku



Obrázek 1 - Porterova analýza 5 konkurenčních sil 5F (vlastnicesta.cz)

Porterův model 5 konkurenčních sil je jedna z nejvíce používaných analýz pro hodnocení mikrookolí, konkurence a strategického řízení. 5F analýzu vymyslel Michael Eugene Porter a prvně publikoval v roce 1979. Rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil. Změny a vývoj na tržního prostředí jsou velmi dynamické a zrychlují se. Je to dáno hlavně vývojem nových informačních technologií. Je potřeba neustále sledovat co nového má konkurence, co chtějí zákazníci, jak se mění dodavatelé. Zboží a služby, které ještě nedávno byly v kurzu, již nikoho nemusejí vůbec zajímat. (Střelec, 2012)

Porterův model 5 konkurenčních sil se používá pro zmapování podnikatelského prostředí. Vhodné je do modelu každý rok doplňovat informace a zjišťovat, zda má firma pořád své

místo na trhu. V kombinaci se SWOT analýzou umožňuje vytvořit obchodní strategii. Někdy se používá ještě šestá síla a to vláda, určuje se pak ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. (Střelec, 2012)

1. **Riziko vstupu potencionálních konkurentů** – je snadné nebo naopak obtížné pro nového konkurenta vstoupit na trh, existuje bariéra vstupu na trh?
2. **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – je mezi současnými konkurenty silný konkurenční boj, je na trhu jedna velká dominantní firma?
3. **Síla odběratelů** – Jak silní jsou odběratelé?
4. **Síla dodavatelů** – Jak silní jsou dodavatelé?
5. **Hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno lze nahradit produkty a služby konkurenčními? (Střelec, 2012)

1.4.2 Makrookolí podniku



Obrázek 2 - PEST analýza (*visual-paradigm.com*)

PEST analýza se používá k hodnocení makrookolí. Existují různé varianty kromě tradiční PEST je to např. PESTLE, STEP, STEER nebo česká varianta SLEPT. Všechny varianty se z velmi podobných faktorů, některé jich mají více, některé méně.

SLEPT

Sociální okolí – patří sem změny životního stylu, zlepšování životního prostředí, demografický vývoj, kultura.

Legislativní okolí – je dáno existencí legislativních omezení a regulací, mezinárodní legislativou.

Ekonomické okolí – do jaké míry představuje pro firmu hrozbu či příležitost míra ekonomického růstu, úroková míra, daně, inflace, devizové kurzy.

Politické okolí – je dáno politickou stabilitou, stabilitou státních institucí.

Technologické okolí – rychlý růst technologických změn, nové objevy, vývoj informačních technologií.

Dále je také možné tuto analýzu rozšířit o další faktory jako je demografické okolí, světové okolí nebo ekologické okolí. (Veber a Srpová, 2012, s. 299-300)

1.5 Společensky odpovědné podnikání

Společensky odpovědným podnikáním se nemyslí pouze sociální respektování okolí, ale taktéž ekologická odpovědnost. Jinými slovy je to možné vyjádřit jako uspokojování požadavků zákazníků a také dalších lidí jako zaměstnanců, dodavatelů, konkurentů a dalších společenství, které obklopují společnost. Podnikat zodpovědně znamená pozitivní přínos obchodní firmy k ekologickým aspektům a usměrnění činnosti podniku na ochranu životního prostředí. Firma by měla kromě snahy dosáhnout zisku také budovat dobrou reputaci a získávat důvěru lidí, kteří s firmou spolupracují nebo tvoří její okolí, ať už to jsou zákazníci nebo lidé žijící v okolí podniku. (Mulačová a Mulač, 2013, s 61)

Zásady společensky odpovědné firmy se dají rozdělit na 3 oblasti ekonomickou, sociální a environmentální. V ekonomické oblasti jsou to zásady jako ochrana duševního vlastnictví, odmítání korupce, transparentnost obchodních operací a obecně dobré vztahy se zákazníky, dodavateli i obchodními partnery. V sociální oblasti je to hlavně dodržování pracovních standardů a dodržování lidských práv a svobod. Patří sem i udržování dobrých vztahů s komunitou v okolí firmy. Environmentální oblast se týká hlavně šetrné produkce, ekologických certifikací, ekologické politiky, nakládání s odpady a obaly, úspory ve spotřebě energií, optimalizace ve spotřebě materiálů, přepravy i administrace. (Mulačová a Mulač, 2013, s 61-62)

Ekologické požadavky na firmy jsou zakotveny i v legislativě ČR. V posledních letech tato legislativa zaznamenala řadu nových i novelizovaných zákonů. Kromě zákonů je třeba respektovat i místní úřední dokumenty vydané místní samosprávou. Jedná se například o kolaudační schválení provozních objektů. (Veber a Srpová, 2012, s. 255)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu může být mnoho, mezi ty nejčastější patří zajištění finančních prostředků, založení společnosti, změna právní formy společnosti, změna druhu podnikání nebo pro informování svých obchodních partnerů. O podnikatelském plánu se také někdy hovoří jako o „autoatlasu“, který dává odpovědi na otázky, kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam dostat. (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 23; Srpová, 2011, s. 14)

Sestavení podnikatelského plánu je velmi důležité i pro podnikatele samotného, díky tomu si může vyjasnit, co a jak musí udělat, aby dosáhl svého cíle. Odpoví si na otázky typu jak a kde zajistit vstupy, kde hledat zákazníky, na jakém trhu nabízet svůj produkt, ale také kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat. (Srpová, 2011, s. 14)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011)

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 23)

Podnikatelský plán by měl být v písemné a v dnešní době nejlépe digitální podobě, při jednání s investory ve formě PowerPointové prezentace. Obsah není nijak určen, banky a investoři mají různé požadavky, stejně tak pokud se jedná o podnikatelský plán využívaný pouze podnikatelem nebo pouze v rámci firmy. (Srpová, 2011, s. 14)

2.1 Obsah

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potencionální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie

10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. Přílohy

(Srpková, 2011, s. 14-15)

Tento podnikatelský plán se mi jeví jako vhodný pro použití při zakládání nové společnosti.

Jobs.cz

1. Titulní strana
2. Shrnutí
3. Profesní a osobní údaje o vlastnictví
4. Popis podniku
5. Popis podnikatelské činnosti
6. Popis výrobku, služby
7. Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
8. Časový harmonogram
9. Konkurence
10. Marketing
11. Stanovení ceny
12. Personální zdroje
13. Finanční plán
14. Rizika projektu (Michalská, 2013)

Takový plán je zejména vhodný při jednání s bankou. (Michalská, 2013)

2.1.1 Titulní list

Na titulní list patří všechny základní údaje o firmě včetně obchodního názvu, IČO (pokud již existuje), jmen společníků, loga a také názvu podnikatelského plánu. Je doporučeno uvést prohlášení: „*Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“ (Srpková, 2011, s. 15; Michalská, 2013)

2.1.2 Obsah

Důležité je nezapomenout na obsah a to hlavně z důvodu snadného hledání konkrétních informací. Délka obsahu by neměla přesáhnout jednu a půl strany A4. Měl by obsáhnout nadpisy první, druhé a třetí úrovně. (Srpková, 2011, s. 15)

2.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

V úvodu by měl být uveden důvod sestavení podnikatelského plánu, jestli jde o úplný podnikatelský plán nebo pouze nějaká zkrácená verze pro konkrétní užití. (Srpková, 2011, s. 15)

2.1.4 Shrnutí

Shrnutí obsahuje ty nejdůležitější informace, délka není nijak daná a záleží hlavně na délce podnikatelského plánu. Stejně jako abstrakt diplomové práce se shrnutí píše až jako úplně poslední část podnikatelského plánu. Ve zkratce by mělo být zmíněno např. proč je produkt lepší než jiné, konkurenční výhody, klíčové osobnosti, důležité kvantitativní finanční informace, komentáře k trhu. (Srpková, 2011, s. 16)

Shrnutí je jedna z nejkratších sekcí, ale podnikatel na ní stráví nejvíce času. Je jedno jestli je plán na 5 nebo 30 stránek, shrnutí musí obsáhnout vše na pouhých 2 stránkách. Každý čtenář podnikatelského plánu se v této sekci rozhoduje, zda bude číst dál nebo ne. Shrnutí může obsáhnout i grafy a obrázky, nejčastěji používané grafy jsou tržby a zisk. Shrnutí je sice hned v úvodu podnikatelského plánu, ale píše se úplně nakonec. (Shelton, 2014, s. 69-71)

Shrnutí může být napsáno 2 možnými způsoby

- Popisné shrnutí – je více přímočaré, obsahuje shrnutí každé části podnikatelského plánu. Je jednodušší na napsání, ale není tolik přitažlivé pro čtenáře. Pokrývá všechny části podnikatelského plánu přibližně stejnou mírou.
- Výpravné shrnutí – tento způsob má méně částí než popisné. Shrnutím pouze důležitých částí je více lákavé pro čtenáře.

Shrnutí by nemělo zabrat více než 5 minut na přečtení. (Abrams, 2014, s. 55-57)

2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

Popis toho v čem firma vidí příležitost s vidinou zisku jako například mezera na trhu nebo nový technický postup. Popis by měl obsahovat postup, jak bude taková myšlenka převe-

dena do podoby tržeb a zisku, popis produktu nebo služby, konkurenční výhody a užitek pro zákazníky. (Michalská, 2013; Srpová, 2011, s. 16)

2.1.6 Cíle firmy a vlastníků

Tato část by měla obsahovat nejen krátkodobé a dlouhodobé cíle, ale také stručný popis firmy a jejich vlastníků a společníků. Zejména při jednání s bankou je pro banku velmi rozhodující kdo takovou firmu vlastní a řídí. (Srpová, 2011, s. 17-18)

Definování cílů firmy musí být SMART neboli specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Při definování cílů vlastníků, společníků či manažerů je vhodné začít jejich vzděláním a pracovními zkušenostmi. Dále uvedením jejich pozice ve vznikající firmě popřípadě jejich firemní postup při dosažení jejich cílů. Dalším bodem by mělo být uvedení organizační struktury firmy včetně uvedení pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců a jejich kompetencí. Doporučeno je také uvést nejdůležitější externí firemní poradce. (Srpová, 2011, s. 17-18)

2.1.7 Potencionální trhy

Zde se firma snaží popsat cílový trh a jeho segment. Bez existence trhu a uspokojení potřeb zákazníků nemá firma šanci. Správně popsany cílový trh dává firmě jasnou představu a podobě výrobku nebo služby a jejich přizpůsobení potřebám cílových zákazníků. (Srpová, 2011, s. 19-20)

Nejvhodnější metoda získání potřebných informací je dotazníkové šetření nebo zkušenosti společníků, kteří již cílovém trhu fungovali dříve. Ne všechny informace je ale možno takto reálně získat, např. velikost celkového a cílového trhu je nutné odhadnout a to nejlépe na základě dřívější zkušeností některého ze společníků nebo z odborných zdrojů. (Srpová, 2011, s. 20-21)

Dokud si firma nezvolí cílový trh a nevypracuje jeho profil, nemůže činit dobrá rozhodnutí, jako vzhled prodejny, reklamní sdělení, média, ceny nebo úroveň poskytovaných služeb. Firma by se také měla zajímat o názory zaměstnanců. Nevhodný výběr cílového trhu nebo jeho pozdější změny mohou být velmi nákladné. (Kotler a Keller, 2013, s. 494)

Trh je možné analyzovat jako celek nebo v lepším případě jej rozdělit podle jednotlivých segmentů podle chování zákazníků. Segmentace se provádí ve třech základních faktorech. Podle geografického hlediska (region, město), sociálně-demografického hlediska (věk,

pohlaví, příjem, vzdělání) a psychologického hlediska (inovativnost, status). (Fotr a Souček, 2005, s. 35-36)

2.1.8 Analýza konkurence

Jedna z velmi důležitých částí podnikatelského plánu. V první řadě je nutné zjistit firmy, které působí na stejném cílovém trhu a prodávají stejné nebo podobné produkty či služby. Dalším krokem je zjištění potencionálních konkurentů. Konkurenti se potom rozdělí do 2 skupin, hlavní a vedlejší. Je důležité zjistit co nejvíce informací o hlavních konkurentech a to za pomoci vyhledávání informací v dostupných veřejných databázích na základě toho se dá zjistit o každé firmě jejich konkurenční výhody a hlavně jejich nedostatky. (Srpková, 2011, s. 21-22)

Je vhodné taky v rámci průzkumu vyzkoušet chování firmy v roli zákazníka v reálném prostředí a porovnat si ceny s konkurencí společně se způsoby propagace výrobků nebo služeb. (Michalská, 2013; Srpková, 2011, s. 22)

Současní konkurenti, potencionální budoucí konkurenti a substituční výrobky či služby mohou velmi ovlivňovat podíl firmy na trhu. Je nutné analýze konkurence věnovat značnou pozornost. Každá úspěšná firma zná svou konkurenci. Dobré je také uvažovat nad možnou reakcí konkurence na nově vznikající konkurenci. (Fotr a Souček, 2005, s. 36)

2.1.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie řeší 3 okruhy problémů

- Výběr cílového trhu
- Určení tržní pozice produktu
- Rozhodnutí o marketingovém mixu

Výběr trhu je řešený již v kapitole 2.1.7.

Při určení tržní pozice se firma snaží vyjádřit postavení produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu a nejlépe se nějak odlišit od konkurence a dostat se do povědomí zákazníků. (Srpková, 2011, s. 22-23)

Marketingový mix se skládá ze čtyř hlavních proměnných veličin v rámci marketingového systému. Marketingový mix bývá také nazýván 4P, jelikož se skládá z:

- Produktu (Product)
- Ceny (Price)
- Distribuce (Placement)
- Propagace (Promotion)

(Koráb a Mihalisko, 2005, s. 40-41)

Definice podle Kotlera:

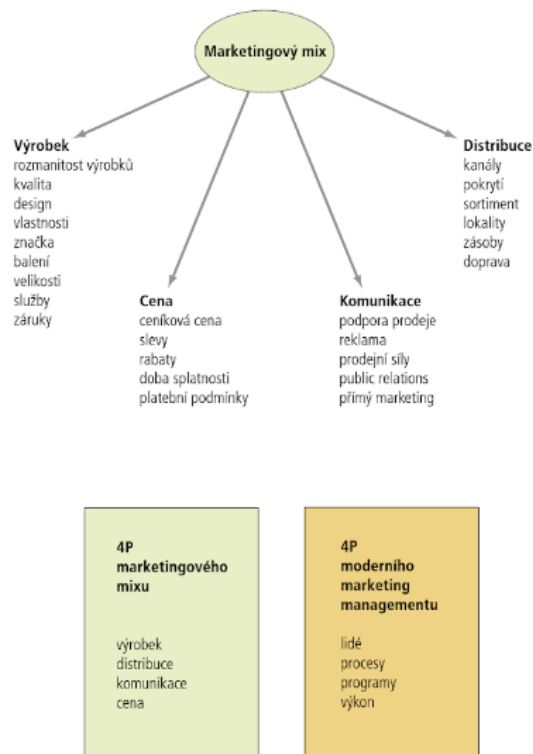
Produkt je vše co je možné nabízet na trhu ke koupi, použití, spotřebě, vše co uspokojí potřeby zákazníků. Např. výrobky, služby, místa.

Cena jsou peníze nutné ke koupi produktu či služby.

Komunikace je činnost, která sděluje vlastnosti produktu či služby, jejich výhody a snaží se je tím přesvědčit k nákupu.

Distribuce je činnost společnosti, která dělá produkt či službu dostupnou pro zákazníky.

(Kotler a Armstrong, 2012, s. 76)



Obrázek 3 - Aktualizace 4P podle Kotlera (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Kotler dále uvažuje nad aktualizací 4P v pojetí holistického marketingu na lidi (people), procesy (processes), programy (programs), výkon (performance).

Lidé představují interní marketing ve smyslu, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Marketing je pouze tak dobrý jakou jsou lidé za ním uvnitř společnosti. Odráží také fakt, že je třeba se dívat na spotřebitele jako na lidi a na jejich život ne jen ve chvíli, kdy spotřebovávají výrobek nebo službu. (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Procesy odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketing managementu. Je nezbytné správně nastavit řady procesů řídicích aktivit a programů, které povedou společnost ke kreativním vytváření převratných výrobků a služeb. (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Programy, zde patří všechny aktivity firmy zaměřené na spotřebitele, které zahrnují dřívější 4P, ale stejně tak všechny další marketingové aktivity, ať už jsou prováděny offline nebo online. (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Výkon se definuje stejně jako v holistickém marketingu, tak že podchycuje škálu všech možných ukazatelů, které mají finanční i nefinanční dopad, stejně tak dopad nad rámec společnosti samotné. (Kotler a Keller, 2013, s. 56)

Marketingovou strategii lze rozdělit na několik základních prvků:

- **Geografická strategie** – firma stanoví svou pozici na trhu z geografického hlediska
- **Strategie z hlediska podílu na trhu**
 - **Strategie nákladového prvenství** – hlavním bodem této strategie je dosažení a udržení nižších nákladů, než jaké má konkurence. Díky nižším nákladům firma může na trhu setrvat déle, protože první firmy, které opustí trh, budou ty s nejvyššími náklady.
 - **Strategie diference** – zaměřuje se na odlišení výrobků a služeb od konkurence jedinečnými rysy. Tato strategie váže zákazníky na firmu díky jedinečnosti.
 - **Strategie tržního výklenku** – prodej a nabídka služeb se soustřeďuje pouze určitý okruh zákazníků nebo geograficky omezený trh.

- **Strategie z hlediska vazby výrobek a trh**
 - **Strategie penetrace** – rozšíření podílu současných výrobků a služeb na trhu
 - **Strategie rozvoje produktů** – nové produkty pro současné trhy.
 - **Strategie rozvoje trhů** – proniknutí současných výrobků k novým zákazníkům.
 - **Strategie diverzifikace** – proniknutí nových výrobků na nové trhy, jedná se o nejrizikovější strategii.
- **Marketingová strategie**
 - **Strategie zaměřená na konkurenci** – zvýšení tržního podílu na úkor konkurence např. použitím agresivní cenové strategie, imitační strategie (těží z marketingových aktivit konkurence) nebo profilové strategie (soustřeďuje se na kvalitu ne cenu).
 - **Strategie tržní expanze** – je možné buď rozšíření existujícího trhu, nebo získání nových zákazníků vytvořením nových trhů. (Fotr a Souček, 2005 s. 37-39)

Marketingová část je jednou z nejdůležitějších pro mnoho podnikatelů. Je nutné ji neustále aktualizovat s každou změnou v podnikání. Jednou z velmi dobrých forem propagace jsou webové stránky, které by měla mít dnes většina firem. Webové stránky musejí být optimalizované pro přístup z mobilních telefonů a tabletu. Také je vhodné registrovat stránky do lokálních katalogů s informacemi o firmách. Další jsou sociální média, které se dají využít jak k propagaci, tak pro zákaznický servis, analýzu trhu a konkurence nebo PR. Internetová reklama je také dobrá volba, dalším možnými způsoby propagace jsou e-maily, tisk a média. (Shelton, 2014, s. 101-108)

Google Analytics



Obrázek 4 - Logo Google Analytics (*developers.google.com*)

Podnikání potřebuje ustavičně vylepšovat svou obchodní strategii. Webová analytika poskytuje nástroje pro sbírání informací o tom, co se na webu děje a kdo jej navštěvuje. Webová analytika skrývá řadu oblastí, které vyžadují rozdílné metodiky nebo techniky pro shromažďování dat. Nástroje mimo samotný web (offsite tools) dávají informace ohledně potencionálních návštěvníků a příležitostí. Nástroje přímo na webové stránce (onsite tools) sledují trasu návštěvníka, kritické faktory a komerční výkon webu. Google Analytics je webovým nástrojem pro vytváření přehledů o návštěvnosti. Webová analytika je pouze nástrojem nikoliv cílem. Google Analytics poskytuje více než 80 hlášení, jedná se o příliš mnoho dat, proto se dá služba nakonfigurovat, aby podávala pouze určitá hlášení. (Clifton, 2009, s. 20-24)

2.1.10 Realizační projektový plán – časový plán

Jedná se o harmonogram všech činností a jejich dodavatelských zajištění. Firma si určí důležité kroky a aktivity, kterých je nutno dosáhnout kvůli realizaci podnikatelského plánu, milníky a termíny jejich dosažení. Dá se využít jednoduchý úsečkový diagram, kde je jasně zřetelné co a kdy se má dělat a jak dlouho to má trvat. (Srpková, 2011, s. 27)

Milníky jsou velmi důležité, podle nich může firma zjistit, zda dodržuje svůj stanovený plán nebo naopak nestíhá a je třeba něco zrychlit. Na takový harmonogram si firma vystačí s jednoduchou excelovou tabulkou. (Michalská, 2013)

2.1.11 Finanční plán

V této části je nutné předchozí části kvantifikovat, tak aby bylo možné zjistit reálnost podnikatelského záměru z ekonomického pohledu. Finanční plán je tvořen z plánů nákladů, výnosů, peněžních toků, výkazu zisku a ztráty, hodnocení efektivnosti investic a další. (Srpková, 2011, s. 28)

Finanční plán má dvě hlavní části: zakladatelský a provozní rozpočet. Zakladatelský rozpočet obsahuje výdaje potřebné k realizaci projektu, výdaje/příjmy, náklady/výnosy v prvním roce. Provozní rozpočet se stanovuje na začátku každého účetního období s tím, že se může vycházet z minulého období a zahrnout plánované změny. (Michalská, 2013)

Začínající podnik má náklady ještě před zahájením činnosti, které zde musejí být také zahrnuty, je to například nájem, náklady na elektřinu, vodu, topení či nákup zboží. (Srpková, 2011, s. 28)

2.1.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Zde je nutné prokázat silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. K tomu je nejvhodnější použít SWOT analýzu, které posoudí tyto stránky podnikatelského plánu. (Srpková, 2011, s. 31)



Obrázek 5 - SWOT analýza (excel-
navod.fotopulos.net)

SWOT analýza je nejčastěji používanou analytickou metodu, kterou vyvinul a použil americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humphrey. SWOT analýza umožňuje celkové hodnocení firemních:

- Silných stránek (Strengths)
- Slabých stránek (Weaknesses)
- Příležitostí (Opportunities)
- Hrozeb (Threats)

(Kotler a Armstrong, 2012, s. 77; Veber a Srpková, 2012, s. 299)

Silné stránky zahrnují interní schopnosti, zdroje a další pozitivní faktory, které firmě pomohou uspokojit potřeby zákazníků. Slabé stránky poukazují na vnitřní limity a negativní

faktory, které ovlivňují výkonost firmy. Příležitosti jsou příznivé faktory nebo trendy okolí podniku, které firma může využít jako svou výhodu. Hrozby jsou naopak nepříznivé faktory nebo trendy, které mohou představovat snížení výkonu podniku. (Kotler a Armstrong, 2012, s. 77-78)

Je nutné neustále sledovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují schopnost dosahovat zisku. Sledováním změn příležitostí a hrozeb může firma využít ve svůj prospěch a profitovat z toho. Každá společnost musí také zhodnotit své slabé a silné stránky. Společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ale spíše se zaměřit na ty důležité, stejně tak se nemusí rozplývat nad všemi silnými stránkami. (Kotler a Keller, 2013, s. 80-83)

Je zbytečné mít velký seznam všech položek SWOT analýzy, doporučeno je 5 za každou oblast uspořádaných do tabulky, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a hrozby. (Veber a Srpová, 2012, s. 300)

Čím detailněji je sestaven podnikatelský plán tím méně rizik může nastat, a jsou jednodušší na identifikování. Základní otázky pro identifikaci a řešení rizik jsou: jaké riziko může nastat, co může firma dělat, aby nenastalo, pokud nastane, co bude firma dělat, kdo zajistí preventivní opatření a přípravu krizových scénářů? (Michalská, 2013)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

3.1 O podnikateli

Podnikatel působí na trhu výroby a prodeje nábytku již řadu let. V posledních letech rozšířil nabídku o luxusní italský nábytek, o který začíná být velký zájem. Navázáním kontaktů se světoznámými italskými výrobci nábytku rozšířil svou nabídku zboží i služeb. Podnikatel dále spolupracuje s dalšími podniky v odvětví ať už výrobci nábytku, sklenáři, kováři nebo designéry, aby zajistil plynulý chod svých zakázek a nabízel komplexní služby v oblasti zařizování domů bytů. Veškerý chod podnikání si podnikatel zajišťuje sám.

Podnikatel působí hlavně na českém a slovenském trhu. Klíčovými trhy jsou Praha a okolí, Brno a Zlín. Vedlejším trhem je Rakousko a Slovensko. V současné době podnikatel skoro nijak nepropaguje svou činnost, kromě vlastních webových stránek. Spoléhá se spíše na dobré vztahy se zákazníky a jejich následné doporučení svým přátelům a rodině. (Interní zdroje firmy, 2018)

Jako největší problém spolehlivého rozvoje podnikání, s prodejem zahraničního luxusního nábytku vidím, absenci výstavních ploch, kde by si zákazník mohl prohlédnout, jak takový nábytek vypadá a ne jen pouze na obrázku. Dalším problémem je nedostatečná marketingová propagace.

3.2 Živnosti

Podnikatel má následující živnostenská oprávnění:

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

Obory činnosti:

- Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků
- Velkoobchod a maloobchod
- Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Truhlářství, podlahářství

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Pokrývačství, tesařství

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

3.3 Popis výrobků, zboží a služeb

Nabídka zahrnuje jak sériový nábytek, tak i nábytek na míru od největších italských výrobců, ale i menších italských rodinných firem. Pro zákazníky je tedy k dispozici nepřeberné množství materiálů, designu i odstínů, které si mohou vybrat podle dané nabídky od jednotlivých výrobců s možností kombinace různých kusů nábytku i příslušenství, kdy se nemusí omezovat pouze výběrem od jednoho výrobce. V případě nedostatečnosti nabídky laků, olejů či odstínů barev jakéhokoliv kusu nábytku je možné přizpůsobit tyto specifika ostatnímu již nakoupenému nábytku podle požadavku zákazníka zde v české republice vybranou firmou.

Kromě vybavení pro interiér je v nabídce také nábytek a příslušenství pro exteriér z pravého nebo umělého ratanu, plastu, kůže nebo kovových slitin, který je možno celoročně využívat venku.

Vedlejší činností je také dovážení vysokotlakých a nano laminátů českým výrobcům nábytku. Používají se hlavně jako pracovní desky v kuchyni kvůli jejich odolnosti vůči nárazům a poškrábáním, vhodné jsou také pro kontakt s jídlem. Díky antibakteriálním vlastnostem, se ale mohou také používat v laboratořích či nemocnicích. Dalším dováženým výrobkem jsou také keramické desky, které mají podobné užití v domácnosti jako již zmíněné lamináty. (Interní zdroje firmy, 2018)

3.3.1 Ekologie

Část dodavatelů využívá dřevo z certifikovaných zdrojů a to jak z Itálie, tak i Německa nebo Francie. Ceny nábytku s certifikací nebo bez ní se skoro neliší, ačkoliv obecně by se dalo říct, že dřevo z certifikovaných zdrojů se používá k výrobě hlavně těch nejluxusnějších kusů nábytku, ale není to pravidlem.

V posledních letech se podnikatel setkává s mnoha požadavky na ekologické úpravy dřeva nebo i přímo zdroj těžby. To ho přimělo již několik let zpátky pozměnit sortiment a začít se orientovat více na nabídku ekologického nábytku. Jak již bylo řečeno, část italského nábytku pochází z certifikovaných zdrojů, ale jejich povrchová úprava již není velice ekologická. Zde nastupuje jistá konkurenční výhoda podnikatele v podobě nabídky vlastní povrchové úpravy pro zákazníky. Nábytek přivezený z Itálie je u nás dokončen ekologickou povrchovou úpravou v podobě olejů popřípadě vybraného ekologického laku. Olejová

povrchová úprava je v dnešní době čím dál tím víc populární a to jak z důvodu ekologického, tak i relativně snadné údržby a hlavně velmi snadnému ošetření a opravení případného poškození. Podnikatel využívá nátěrový systém na bázi oleje a vosku, který na rozdíl od klasických nátěrových systémů pouze na bázi oleje chrání dřevo zevnitř i zvenku. Dřevo je napuštěno olejem a vosk vytváří ochranný voskový povrch. Díky tomu je zaručena odolnost vůči tekutinám, dlouhá životnost, snadná renovace a údržba. (Interní zdroje firmy, 2018)



Obrázek 6 - Certifikace (*british-thornton.co.uk*)

Nejčastější certifikacemi jsou PEFC a FSC. Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) je mezinárodní, nezisková a nevládní organizace. Hlavní činností je udržitelnost lesního hospodářství pomocí certifikace třetích stran. PEFC se nezaměřuje pouze na etické aspekty těžby dřeva ale i na jeho následné zpracování. Forest Stewardship Council (FSC) je globální certifikační systém, který definuje 10 pravidel pro správné lesní hospodářství a je implementován na lokální úrovni. (Kinley, 2016)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole budu analyzovat současný stav podnikání pomocí analytických metod. Posoudím silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, také vyhodnotím mikrookolí podniku pomocí Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil a makrookolí pomocí SLEPT analýzy.

Pro analýzy využiji interní zdroje firmy a to jak z písemných dokumentů, tak i z rozhovoru s podnikatelem.

4.1 SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Dobré vztahy se zákazníky • Dlouhodobá zkušenost v oboru a praxe • Renomovaní výrobce • Diverzifikace produktů 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná propagace • Žádné výstavní nebo skladové prostory • OSVČ • Závislost na cizí ekonomice
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Poptávka po luxusním italském nábytku • Rozšíření nabídky o další výrobce • Vstup na nové trhy 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Silnější konkurence • Vládní omezení • Měnový kurz • Dopravní omezení

Tab. 1 - SWOT analýza současného stavu (vlastní zpracování, podklad *sukup.cz*)

Silné stránky je třeba stále rozvíjet, velmi důležité je řízení vztahů se zákazníky, které musí být na dále vylepšovány. Slabé stránky je nutné odstranit, na ty se dále zaměřím v projektové části. Příležitostí je vhodné se chopit a využít ve vlastní prospěch. Bohužel většině hrozeb se nedá zabránit, ale některým se dá alespoň částečně předcházet.

	Váha	Hodnocení	Hodnota
Interní faktory			1,2
Silné stránky	1		4,4
Dobré vztahy se zákazníky	0,3	5	1,5
Dlouhodobá zkušenost v oboru a praxe	0,3	5	1,5
Renomovaní výrobce	0,2	4	0,8
Diverzifikace produktů	0,2	3	0,6
Slabé stránky	1		-3,2
Nedostatečná propagace	0,2	-3	-0,6
Žádné výstavní nebo skladové prostory	0,2	-3	-0,6
OSVČ	0,2	-2	-0,4
Závislost na cizí ekonomice	0,4	-4	-1,6
Externí faktory			0,2
Příležitosti	1		3,8
Poptávka po luxusním italském nábytku	0,4	5	2
Rozšíření nabídky o další výrobce	0,3	3	0,9
Vstup na nové trhy	0,3	3	0,9
Hrozby	1		-3,6
Silnější konkurence	0,2	-4	-0,8
Vládní omezení	0,2	-4	-0,8
Měnový kurz	0,4	-4	-1,6
Dopravní omezení	0,2	-2	-0,4

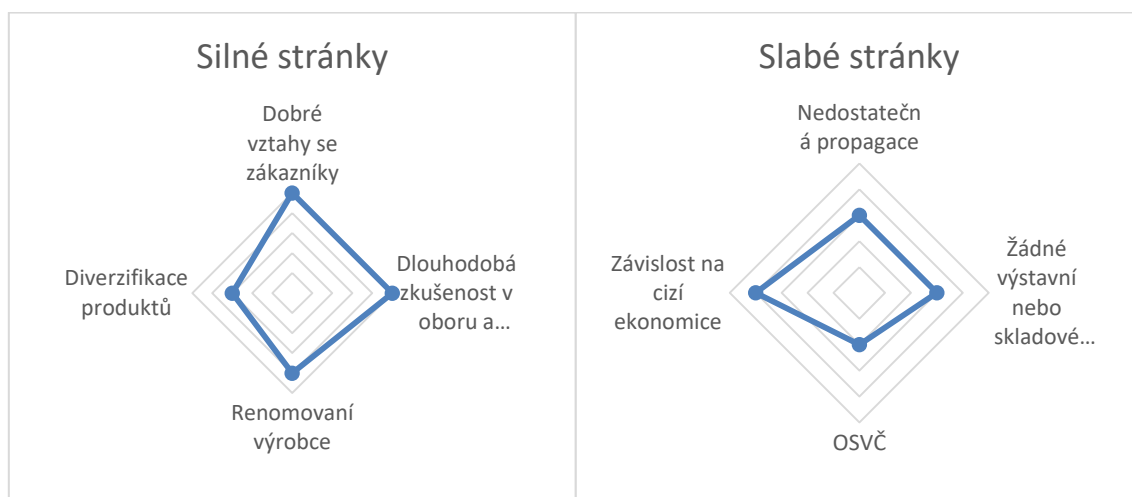
Tab. 2 - SWOT analýza s váhami (vlastní zpracování)

Pro hodnocení SWOT analýzy jsem přiřadil faktorům váhy a hodnocení ve škále 1 až 5 pro pozitivní faktory a -1 až -5 pro negativně působící faktory. Výsledné hodnoty jsou tedy součinem obou. Z výsledků je patrné, že silné stránky jsou dobré vztahy se zákazníky a dlouhodobá zkušenost v oboru a praxe. Dobré vztahy se zákazníky je nutné na dále udržovat a snažit se je ještě co možná i nejvíce vylepšit. Největší slabou stránkou je závislost

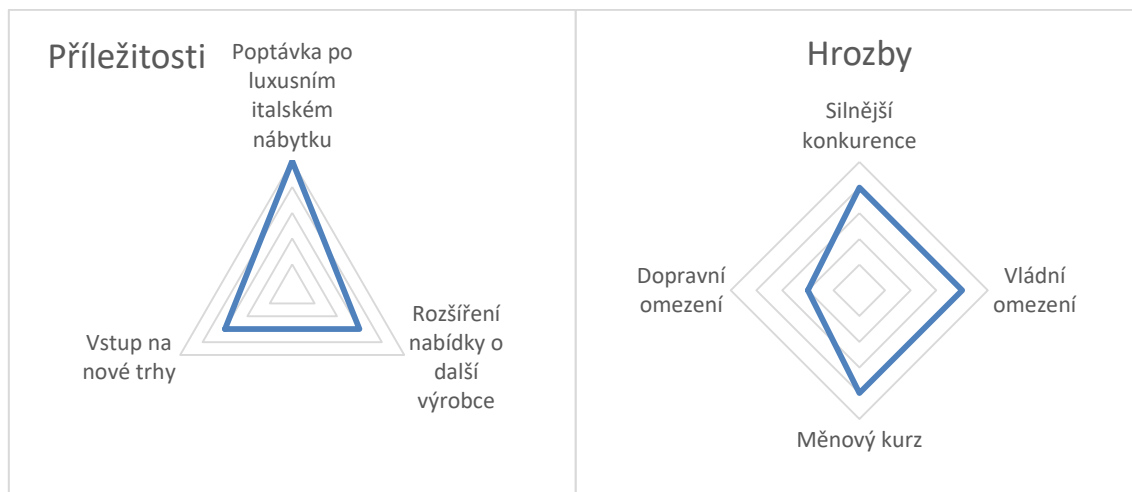
na cizí ekonomice, hlavně kvůli její nestabilitě a také velmi vysokému procentu lidí žijících v Itálii pod hranicí chudoby. Nelze se tedy spolehnout moc na stabilitu. Slabá stránka, která se týká tohoto projektu je OSVČ. Podnikatel jako osoba samostatně výdělečně činná se může zdát v očích zákazníka jako nedostatečně prestižní a věrohodná. Další slabou stránkou, která bude dále v projektu odstraňovat je marketingová propagace, která je velmi slabá v současné chvíli, stejně tak i výstavní plocha, kde podnikatel plánuje koupit nového pozemku a výstavby budovy.

Z externích faktorů je největší příležitostí poptávka po luxusním italském nábytku, který se stává novým trendem a to jak z důvodu prestiže, tak i relativně nízké ceny a vysoké kvality. O rozšíření nabídky o zboží jiných dodavatelů se bude podnikatel snažit sám na nadcházejícím veletrhu nábytku v Miláně a tím i využít této příležitosti. Největší hrozbou je měnový kurz, který úzce souvisí se závislostí na cizí ekonomice a nepředpověditelném vývoji. Silnější konkurence nepředstavuje velkou hrozbu, jelikož vstup na tento trh není zrovna jednoduchý bez předchozích zkušeností a jazykových znalostí. Vládní omezení sice představuje menší hrozbu, ale nic závažného.

V grafech níže je možné vidět grafické vyjádření hodnocení jednotlivých faktorů podle rozdělení.



Graf 1 - SWOT – silné a slabé stránky



Graf 2 - SWOT – příležitosti a hrozby

4.2 SLEPT analýza

Jako nejvhodnější možnou variantu analýzy makrookolí podniku jsem zvolil SLEPT analýzu neboli českou variantu PEST analýzy.

Sociální faktory

- Stárnutí populace – nárůst lidí, kteří již nebudou chtít v domácnosti nic měnit.
- Vzdělání – růst vysokoškolsky vzdělaných lidí s velkým příjmem, kteří budou mít zájem o kvalitní a luxusní nábytek.
- Trend – rychle se měnící trendy, kdy italský nábytek již nemusí být nadále vyhledávaný jako doposud.

Legislativní faktor

- Daňová politika – změny přímých i nepřímých daní a to ať už pozitivně nebo negativně pro podnikatele.
- EET – rozšíření fungování EET na další platební metody jako je bankovní převod. Podnikatel v současné době EET nevyužívá, přijímá platby pouze v elektronické podobě převodem na účet nebo vkladem na účet.

- Legislativa a vyhlášky – změny v místních vyhláškách jako např. zákaz kamionové dopravy v určitých místech, který by komplikoval dodání zboží do skladu podnikatele nebo rovnou zákazníkovi.

-

Ekonomické faktory

- Směnný kurz – stability české koruny a eura, také intervence ČNB, která by zdražila dovoz zboží ze zahraničí.
- Nezaměstnanost – nezaměstnanost je v posledních letech na velmi nízké úrovni, takže při případném hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců by to mohlo být v celku obtížné.
- Odběratelé – schopnost odběratelů splácet své závazky. Dobře nastavit platební podmínky a stejně jako doposud požadovat minimálně 50% zálohy.
- Míra inflace – míra inflace v ČR, ale i v Itálii může negativně ovlivnit ceny zboží a služeb.
- Clo a daně – změny cel a daní při dovozu nábytku a příslušenství.
- Měna – přijetí eura místo české koruny.

Politické faktory

- Stability vlády – v poslední době je vláda velmi nestabilní a celá politická scéna velmi nepředvídatelná.
- Vliv politických osobností – možný vliv některých politiků na obchodování v tuzemsku, ale i v zahraničí.
- Regionální nestabilita – některé italské regiony se potýkají s chudobou a mohou být politicky nestabilní, také díky imigrační vlně.

Technologické faktory

- Výrobní technologie – vývoj výrobních technologií, které by dosahovali stejné kvality nábytku, ale při nižších nákladech.
- Nové technologie – vznik úplně nových materiálů používaných na výrobu nábytku a příslušenství. Týká se to i dříve zmíněných laminátů, které by v případě kvalitnějších a levnějších variant ztrácely smysl dovážet a nabízet.

4.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil 5F

Jako nejvhodnější analýzu pro mikrookolí podniku jsem zvolil analýzu 5F. Každá z pěti Porterových konkurenčních sil obsahuje popis a následné hodnocení situací co to pro podnikatele znamená.

Jako hlavní konkurenty v oblasti prodeje italského nábytku jsem identifikoval tyto 3 firmy:

COLOSSEUM, spol. s r.o. – Největší konkurent v Praze a okolí, jedná se o známou firmu s italským nábytkem, která má v nejbližším okolí Prahy navíc studio. V organizační struktuře firmy jsou přítomní italští občané, to by naznačovalo velmi dobré znalosti tamějších výrobců.

ANPARE TRADE s.r.o. – Firma působí ve Zlíně, který je pro podnikatele také velmi důležitý. Navíc disponuje vcelku rozsáhlou výstavní plochou, která může přilákat potenciální zákazníky.

ID POINT CZECH, spol. s r.o. – Tato firma působí v Pardubicích, které jsem dále v marketingovém plánu identifikoval jako budoucí potenciální segment pro rozšířené působnosti a marketingové kampaně.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nové konkurence je možný a relativně snadný, nejsou zde žádné výrazné bariéry vstupu. Z mého pohledu může být nový podnik konkurence schopný pouze, pokud je za ním někdo kdo již má zkušenosti v tomto oboru. Stávající konkurence je docela velká a místo pro nového konkurenta je relativně velmi malé. Jediné skutečné ohrožení by bylo v případě cenové konkurenční výhody, to se ale italští výrobci snaží odstranit, tím že dávají doporučené maloobchodní ceny. Nová konkurenční firma by musela nabízet nábytek od výrobce, se kterým tato organizace nespolupracuje ani neplánuje spolupracovat.

Jako asi největší bariéra je zde nutný kapitál pro stavbu výstavních ploch. Další bariéru vidím v potřebě znalosti cizího jazyka, není sice nutné mluvit přímo italsky, ale minimálně anglicky nebo německy. Jazykové znalosti Čechů nejsou zrovna na takové úrovni, jakou vyžaduje obchodní styk.

Obtížný vstup potencionálních konkurentů je tedy **pozitivní situace** pro organizaci, stejně jako bariéry pro vstup, protože podnikatel již na tomto trhu působí a v jeho případě se ne-jedná přímo o vstup nového konkurenta na trh, dalo by se možná říci staronového.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Počet konkurentů je relativně velký, to je na jednu stranu dobře kvůli vstupu nových firem do oblasti podnikání, ale na druhou stranu by mohla být konkurence o něco menší, aby podnikatel snáze našel nové zákazníky.

Maloobchodní ceny od výrobců naštěstí zamezují velkému konkurenčnímu boji, kdy pouze firmy, které nabízejí nábytek za vyšší ceny, přicházejí o své zákazníky. Maloobchodní cenu by měli dodržovat všichni prodejci, rozdíl je ale ve velkoobchodní ceně, která může být různá. Někteří výrobci používají cenové skupiny hlavně podle velikosti odběru za určité časové období a délky spolupráce. To znamená, že některé firmy mají v tomto konkurenční výhodou díky nižší nákladům na pořízení zboží. Tato konkurenční výhoda potom umožňuje zůstat na druhu déle při negativním tržním vývoji.

To co většina ostatních společností nenabízí je úprava na míru, kdy podnikatel dováží nábytek bez povrchové úpravy a teprve až zde se zajistí povrchovou úpravu na přání zákazníka s možností využití ekologických povrchů.

Velká konkurence v oblasti je pro již zaběhlou společnost spíše **neutrální situace**, podnikatel má dlouho zkušenost v oboru a je docela vyhledávaný navíc nedochází k nějakým větším konkurenčním bojům o zákazníky. Dané maloobchodní ceny jsou **pozitivní situací** společně s úpravou na míru a ekologickými povrchy, které jsou v tomto případě navíc velkými konkurenčními výhodami.

Síla odběratelů

Současný trend nahrává velkému zájmu o italský nábytek, takže poptávka je velká. V posledních letech také příchod solventních spotřebitelů z východu nebo naopak jejich odchod z Velké Británie. Přicházejí většinou do Prahy a jeho okolí, kde podnikatel působí již řadu let a navíc zde bude spuštěna marketingová propagace, která bude dále popsána v projektové části. Tito potencionální zákazníci si většinou potrpí na luxusní a rustikální nábytek.

Při opačném vývoji a snížení poptávky, by to pro společnost znamenalo nutnost snížení cen, to by ale bylo nejspíše problematické, kvůli dodržování maloobchodních cen. V nejhorším případě úplné ukončení prodeje italského nábytku a následná orientace na jiný druh zboží, služeb i trhu.

Trend italského nábytku je pro společnost velmi **pozitivní situace**, naopak pokles tohoto trendu by pro podnikatele byla velmi **negativní situace**.

Síla dodavatelů

Dodavatelé zatím ve většině případů splnili očekávání společnosti, tak i zákazníků. Snaží se vážit si svých odběratelů a dodržovat termíny dodání stejně tak i kvalitu.

Itálie se bohužel potýká s velkou nezaměstnaností a ekonomickými problémy, to by mohlo znamenat pro některé výrobce ukončení činnosti a tím pádem ohrozit spolupráci se společností a navíc kvůli tomu i poškodit dobré jméno podnikatele v případě nedodání výrobků zákazníkovi.

Spolehlivý dodavatelé jsou pro společnosti velmi **pozitivní situací**. Ekonomická nestabilita Itálie je ovšem velmi **negativní situací**.

Hrozba substitučních výrobků

Jak již bylo zmíněno, konkurence je vysoká a většina hlavních konkurentů nabízí italský nábytek od stejných výrobců jako tato společnost.

Výhoda této společnosti je tedy hlavně díky úpravě na zakázku a dalo by se říct i díky dobré spolupráci, kdy i když nejsou standardně nabízeny úpravy u sériových kusů nábytku, tak výrobci v rámci dobré spolupráce jsou ochotni požadované změny udělat, pokud jsou tedy v rámci jejich možností.

Substituční nabídka je **negativní situací**, zatím co úpravy na zakázku jsou **pozitivní situací**.

5 PROJEKTOVÁ ČÁST

Hlavním cílem projektu je rozšířit obchodní činnost podnikatele, tak aby zvýšil svoje tržby a co nejvíce eliminoval možná rizika. Zaměřeno je hlavně na nákladovou, časovou a rizikovou část celého projektu, ale zaměřil jsem se také na slabé stránky podnikání, které jsem identifikoval hlavně pomocí SWOT analýzy. V poslední kapitole této části je vyhodnocení celého projektu pomocí ukazatele rentability a návratnosti investice. V závěru jsou mé rady a doporučení.

Použitá data jsou z interních zdrojů podnikatele a použita jsou pouze ta, které podnikatel svolil použít v této práci.

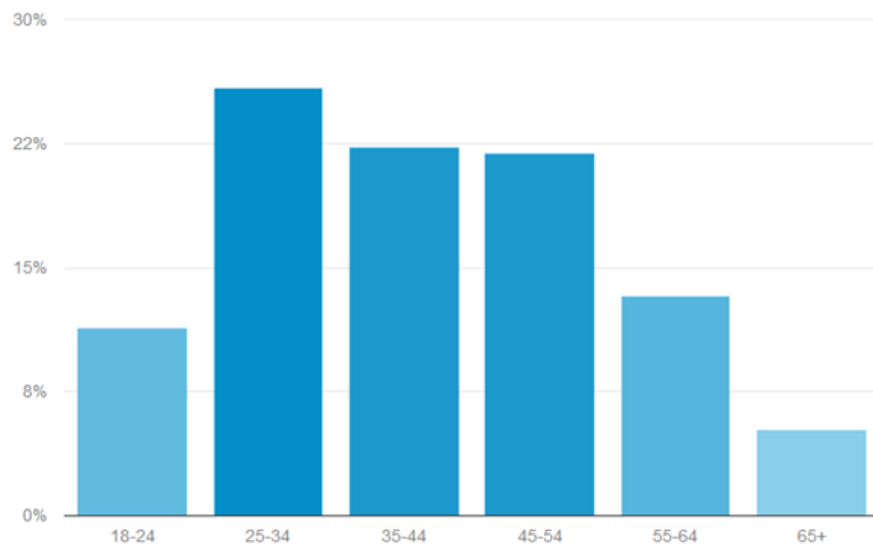
Podnikatel si zvolil jako nejvhodnější možný typ podnikání společnost s ručením omezeným. Při výběru jsme vzali v potaz kapitálovou náročnost, byrokracii i praktické zkušenosti. Podnikatel dříve působil i jako jednatel společnosti s ručením omezeným a tyto nabyté zkušenosti s řízením podniku může tedy použít i ve svém nově vznikajícím podniku. Založení společnosti s ručením omezeným není nijak extra kapitálově ani časově náročné a při využití notářského způsobu založení se tomuto procesu podnikatel nemusí ve velkém věnovat, za to může pokračovat ve svém podnikání a tím i eliminovat takto vzniklé oportunitní náklady.

5.1 Cíle projektu

- Sestavit marketingový plán
- Sestavit harmonogram včetně nákladů
- Sestavit finanční plán v podobě zakladatelského rozpočtu
- Identifikovat a ohodnotit rizika
- Ohodnotit investici

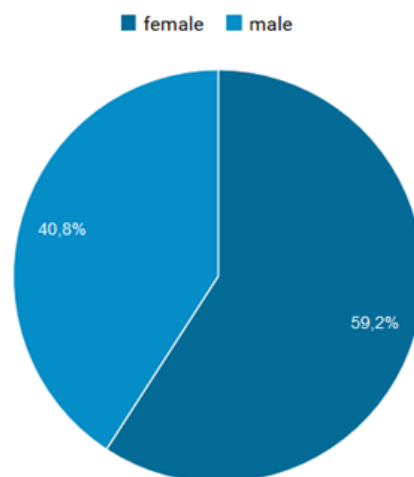
5.2 Marketingový plán

Pro výběr cílového trhu využiji Google Analytics, který je použit na webových stránkách podnikatele a poskytuje skvělé údaje o návštěvnosti. Použité statistické údaje jsou za poslední rok (březen 2017 – březen 2018).



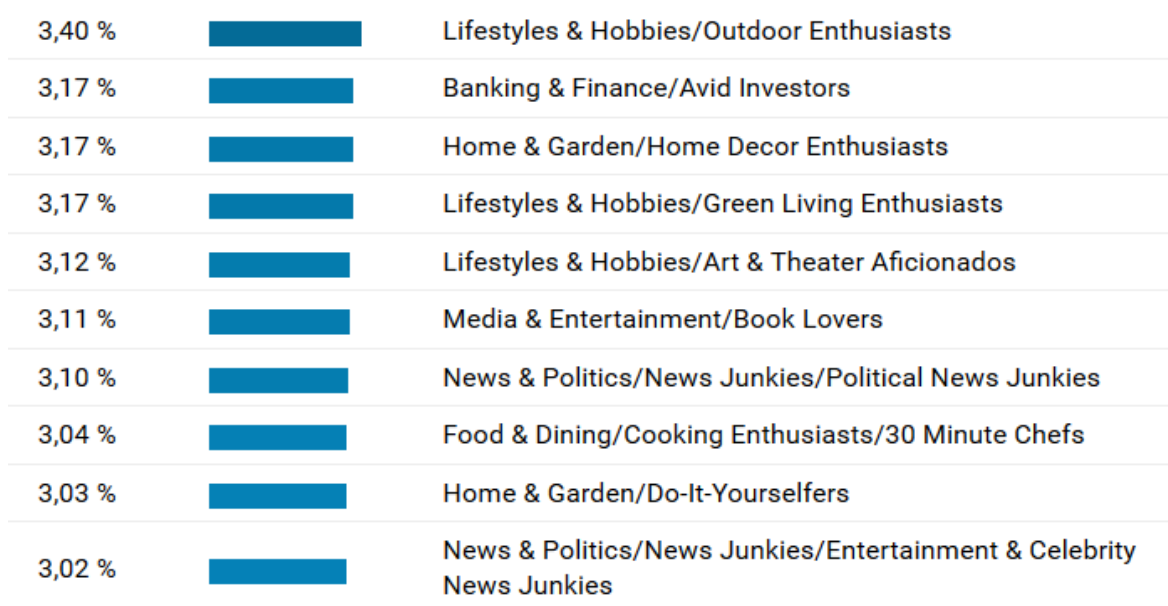
Obrázek 7 - Věk návštěvníků webových stránek (analytics.google.com)

Dle grafu lze určitě, že hlavní cílová věková kategorie by měla být 25 – 34 let s 25,9 % nicméně rozdíl prvních tří míst není vůbec velký. Na druhém místě je věková kategorie 35 – 44 let s 22,3 % a na třetí 45 – 54 let s 21,9 %. Současná věková kategorie zákazníků podle podnikatele je 30 – 50 let, to by odpovídalo i grafu, kde by toto rozmezí mělo celkově největší procentuální zisk, takže již používané zacílení na tuto věkovou kategorii bych neměnil.



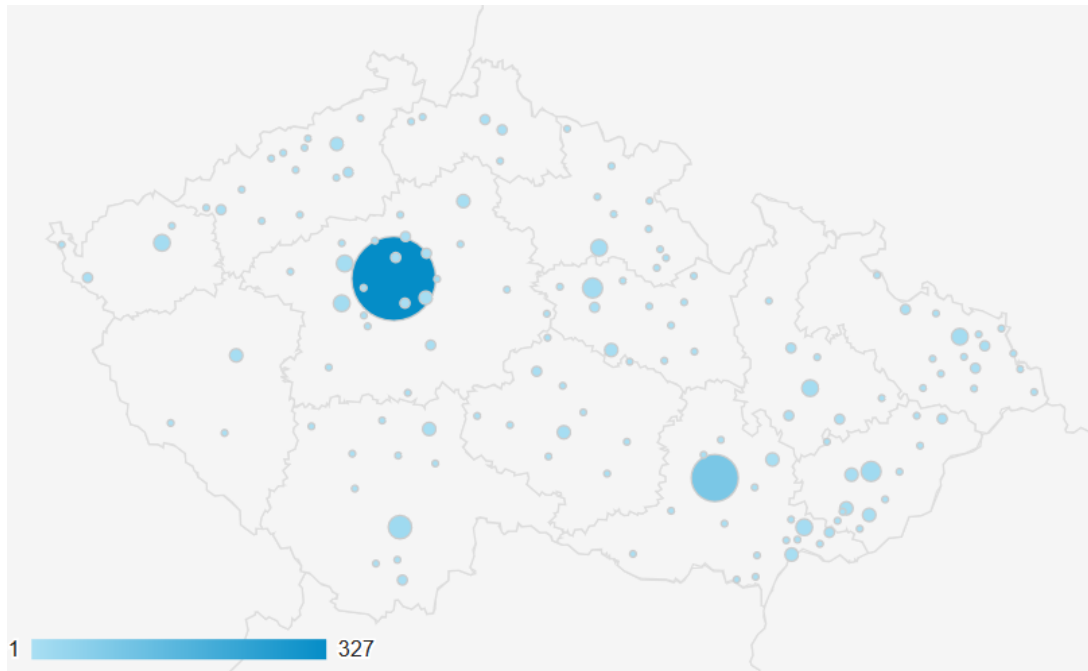
Obrázek 8 - Pohlaví návštěvníků webových stránek (analytics.google.com)

Současní zákazníci jsou podle podnikatele přibližně ze 2/3 muži, takže to také odpovídá návštěvnosti stránek, kdy muži (male) mají 59,2 % a ženy (female) 40,8 %. Google Analytics neposkytuje další údaje, který by se daly použít pro bližší zjištění cílové skupiny. Ze stávajících zákazníků lze rozpoznat, že většina je zákazníků vysokoškolsky vzdělaná, ten zbytek odhadem nejspíše středoškolsky s maturitou popř. i s výučním listem. Předpokládám, že to budou hlavně lidé s dobrým příjmem.



Obrázek 9 - Segmenty podle zájmů

Google Analytics navíc zobrazuje i zájmy návštěvníků, takže je možné si udělat přehled o tom co stávající a tedy další potenciální zákazníci vlastně zajímá. Na prvním místě je to životní styl a hobby, na druhém je to bankovníctví, finance a investování, kde se to dá očekávat i podle dosavadních zkušeností podnikatele s vysokoškolsky vzdělanými zákazníky, stejně tak jako knihy, zprávy nebo politika. Je zde přítomná i kategorie udělej si sám, to nejspíše souvisí s nabídkou laminátů a keramických desek.



Obrázek 10 - Návštěvnost webových stránek podle měst v ČR (analytics.google.com)

Pořadí	Města	Návštěvy
1.	Praha	37,24 %
2.	Brno	10,93 %
3.	České Budějovice	2,51 %
4.	Zlín	2,28 %
5.	Pardubice	1,71 %

Tab. 3 - Města s největší návštěvností webových stránek

Jak již bylo napsáno dříve, hlavními cílovými městy jsou hlavně Praha a nejbližší okolí, Brno a Zlín. Podle Google Analytics jsou to navíc ještě České Budějovice na 3. místě a Pardubice na 5. místě. Nicméně podle historie zakázek v těchto městech žádné zakázky zatím nebyly. Mohlo by se tedy jednat o nové potenciaální trhy s novými potenciaálními zákazníky. Tyto 2 města by rozhodně neměla být opomenuta a s pomocí správného zacílení na věkovou kategorii a pohlaví by se mohlo jednat o nové příležitosti pro budoucí obchodní činnost podnikatele.

5.2.1 Marketingový mix 4P

Produkt je tedy italský nábytek od renomovaných italských výrobců, z kvalitních dřevin, kůže nebo umělých látek. Design mnoha z nich je navrhován nejruznějšími světovými designery. Na přání zákazníka je u některých modelů možná úprava na nestandardní rozměry, vlastní odstín laku popř. oleje, který je možno sladit s již používaným zařízením v domě či bytě včetně ekologické úpravy.

Cena se odvíjí hlavně podle použitých materiálů a vybraného výrobce. Dále také podle množství, které bude dopravováno do ČR, kde firma samozřejmě musí počítat s náklady na dopravu, někteří výrobci poskytují dopravu zdarma od určité ceny, takže zákazník může získat i množstevní slevu.

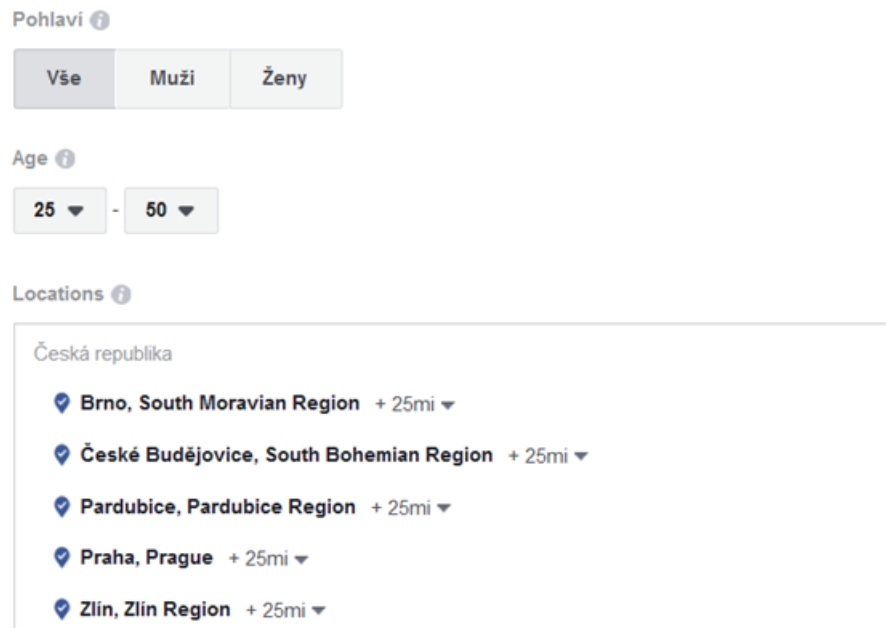
Distribuce probíhá buď zajištěním vlastní dopravy z Itálie, nebo velká část firem dává možnost zajištění dopravy a při splnění cenových limitů je tato doprava zdarma. Dodání bude probíhat do firemního skladu, kde proběhne kontrola a poté bude nábytek odeslán zákazníkovi kurýrní službou nebo vlastní dopravou.

Propagace bude prováděna pomocí internetových stránek, katalogů a sociálních sítí. Díky dobrým vztahům se zákazníky také na doporučení. Dále jsem vytvořil marketingovou kampaň na Facebook.com s využitím poskytnutých dat z Google Analytics.



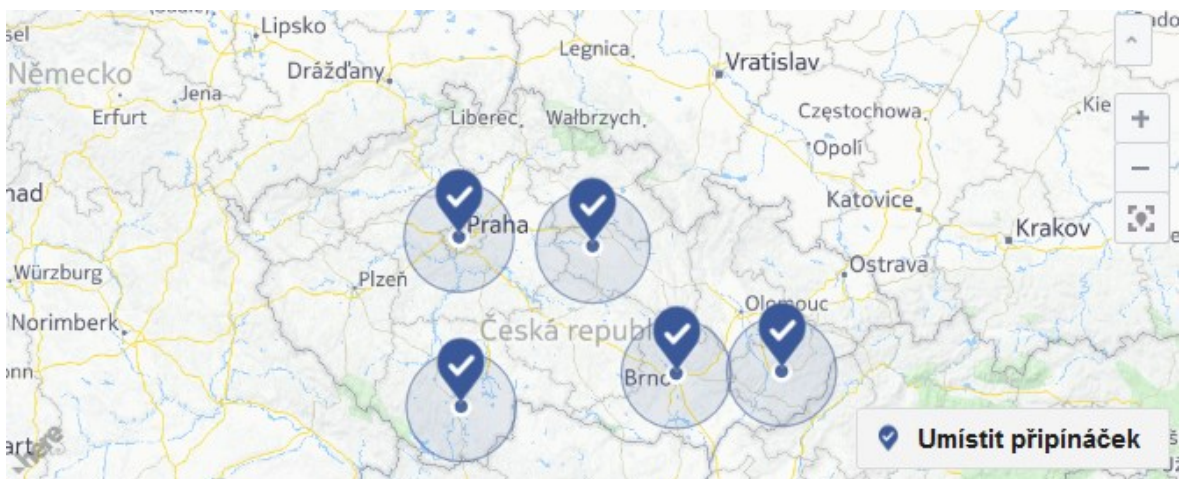
Obrázek 11 - Logo Facebook (facebook.com)

5.2.2 Propagace firmy na Facebook.com



Obrázek 12 - Facebook propagace pohlaví, věk a místo
(facebook.com)

Pro nastavení kampaně jsem využil data z Google Analytics, kdy je reklama cílená jak na muže, tak i na ženy. Věk je zvolen záměrně o něco nižší než doposud používaný, protože Facebook využívají více mladí lidé, takže je zde větší šance získat potenciální zákazníky v nižší věkové kategorii. Jako lokality jsou zvoleny města z top 5 z nejvíce navštěvovaných podle Google Analytics.



Obrázek 13 - Facebook propagace mapa (facebook.com)

Nastaveno je také nejbližší okolí měst Prahy, Brna, Českých Budějovic, Zlína a Pardubic. Standardně Facebook používá 25 mil, přijde mi to zbytečné, jelikož se podle náhledu na mapě cílí skoro na celou jižní Moravu, ale je to doporučeno Facebookem, takže to asi má nějaký smysl, možná i z důvodu neúplně přesné lokalizace uživatele Facebooku.



Obrázek 14 - Facebook propagace zájmy (facebook.com)

I zájmy jsou použity podle těch nejčastějších, pouze Facebook využívá trochu jinou kategorizaci, takže většina zájmů je zařazena v kategorii Další zájmy, což mi přijde trochu nešťastně zvolené, ale důležité je, že jsou tu jsou přítomny.

- Spustit propagaci nepřetržitě**
Vaše reklamy poběží nepřetržitě za denní rozpočet. Tuto možnost doporučujeme. [Další informace](#)

Denní rozpočet ⓘ

100,00 CZK ▼

Skutečná vynaložená částka za den se může lišit ⓘ

Odhadovaný počet oslovených lidí ⓘ

320 až 1 400 lidí na denně 25 000

Upřesněte okruh uživatelů nebo přidejte rozpočet. Oslovíte tak víc lidí, kteří jsou pro vás důležití.

Obrázek 15 - Facebook propagace rozpočet (facebook.com)

Denní rozpočet na propagaci je 100 Kč, reklama bude zobrazována nepřetržitě a odhadovaný počet oslovených lidí podle Facebooku je 320 – 1400 lidí denně. Maximální možný počet je 25 000 lidí, kdy je to ale podmíněno větším rozpočtem a také ne tak specifickým zaměřením na uživatele jaké jsem nastavil. Díky tomuto velmi specifickému nastavení pomocí Google Analytics, by reklama měla oslovit více potencionálních zákazníků než jen obecně nastavená propagace. To by mělo znamenat více potencionálních zákazníků při vynaložení menších nákladů, než kdyby reklama byla nastavená obecně a oslovovala by lidi, kteří by se nikdy nestali zákazníky, velká část rozpočtu by byla promrhána.

	Denní rozpočet (Kč)	Měsíční rozpočet (Kč)	Roční rozpočet (Kč)
Facebook reklama	100	3000	36000

Tab. 4 - Rozpočet Facebook reklamy

Tabulka denního, měsíčního a ročního rozpočtu pro marketingovou propagaci firmy na Facebook.com. Tyto náklady jsou dále použity v zakladatelském rozpočtu. Reálně by roční náklady měli činit 365 000 Kč, ale v rámci zvoleného zobrazení na dny, měsíce a roky, jsem záměrně adaptoval evropský obchodní způsob úročení s použitím 360 dní pro potřeby tohoto rozpočtu.

5.3 Finanční plán

Celý projekt bude financován vlastním kapitálem. Podnikatel již několik let počítá se změnou právní formy a vytváří si proto finanční rezervu pro investici. Je zastáncem Baťovského způsobu financování a cizí kapitál využívá jen v nejnútnejší případech.

Budme věřiteli, ne dlužníky. - Tomáš Baťa

(Vilém Veselý, 600 hesel, 1939)

5.3.1 Harmonogram

Každá etapa má datum předpokládaného začátku a konce, stejně tak jako předpokládané náklady s tím spojené společně s oportunitními náklady. Ty jsem vypočítal z průměrné měsíční mzdy podnikatele, která činí 50 000 Kč za předpokladu 8 hodinové pracovní doby a 250 pracovních dní.

Úkol	Doba trvání	Předpokládaný datum zahájení	Předpokládané dokončení	Oportunitní náklady	Vynaložené náklady
Plánování	14	02.01.2019	16.01.2019	33600	1000
Harmonogram realizace	7	02.01.2019	09.01.2019	16800	500
Vyčíslení nákladů	7	09.01.2019	16.01.2019	16800	500

Tab. 5 - Harmonogram plánování

Na začátku roku 2019 začne fáze plánování, kdy se upřesní harmonogram realizace a vyčíslí se celkové náklady projektu.

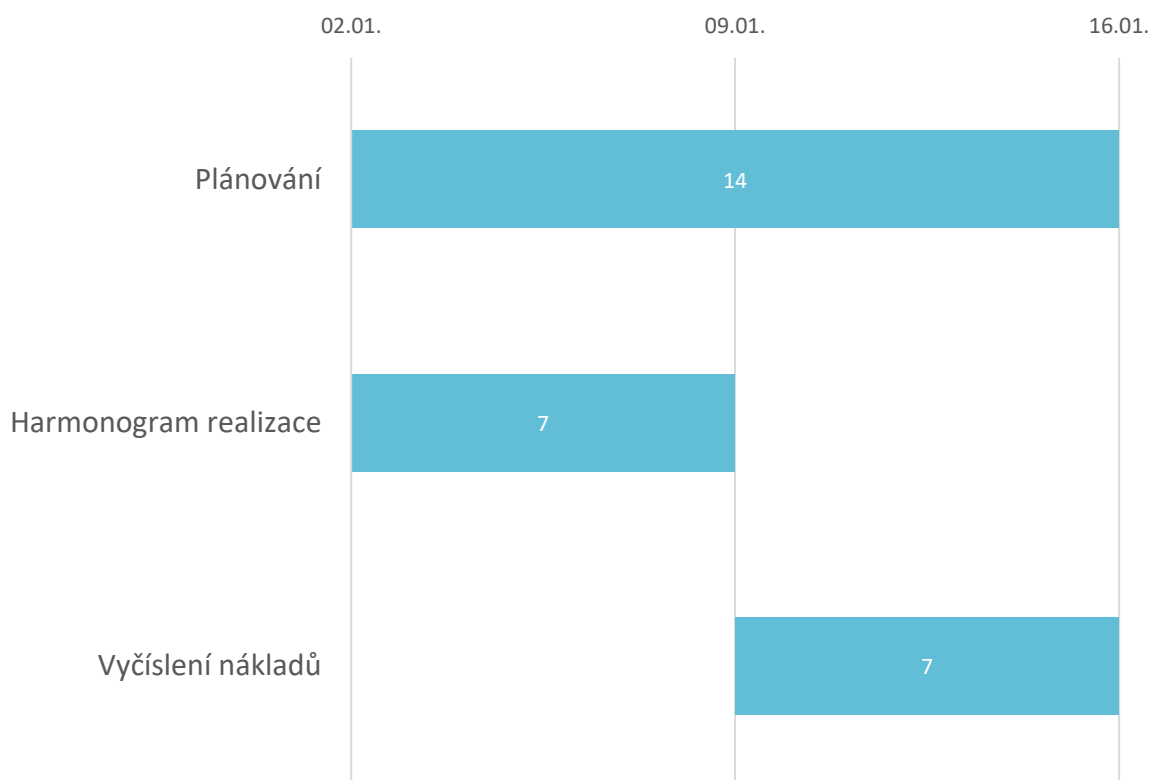
Úkol	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Oportunitní náklady	Vynaložené náklady
Realizace	165	16.01.2019	30.06.2019	238800	3295350
Založení nové společnosti	30	16.01.2019	15.02.2019	72000	15000
Hledání stavební firmy	7	15.02.2019	22.02.2019	16800	1000
Jednání se stavební firmou	14	22.02.2019	08.03.2019	16800	500
Hledání vhodného pozemku	7	22.02.2019	01.03.2019	8400	2000
Nákup pozemku	7	01.03.2019	08.03.2019	16800	500000
Výstavba	90	08.03.2019	06.06.2019	-	1500000
Plán vybavení	14	08.03.2019	22.03.2019	33600	500
Jednání s dodavateli	7	23.03.2019	30.03.2019	16800	500
Vybavení	14	06.06.2019	20.06.2019	33600	150000
Zahajování provozu	10	20.06.2019	30.06.2019	24000	1125850

Tab. 6 - Harmonogram realizace

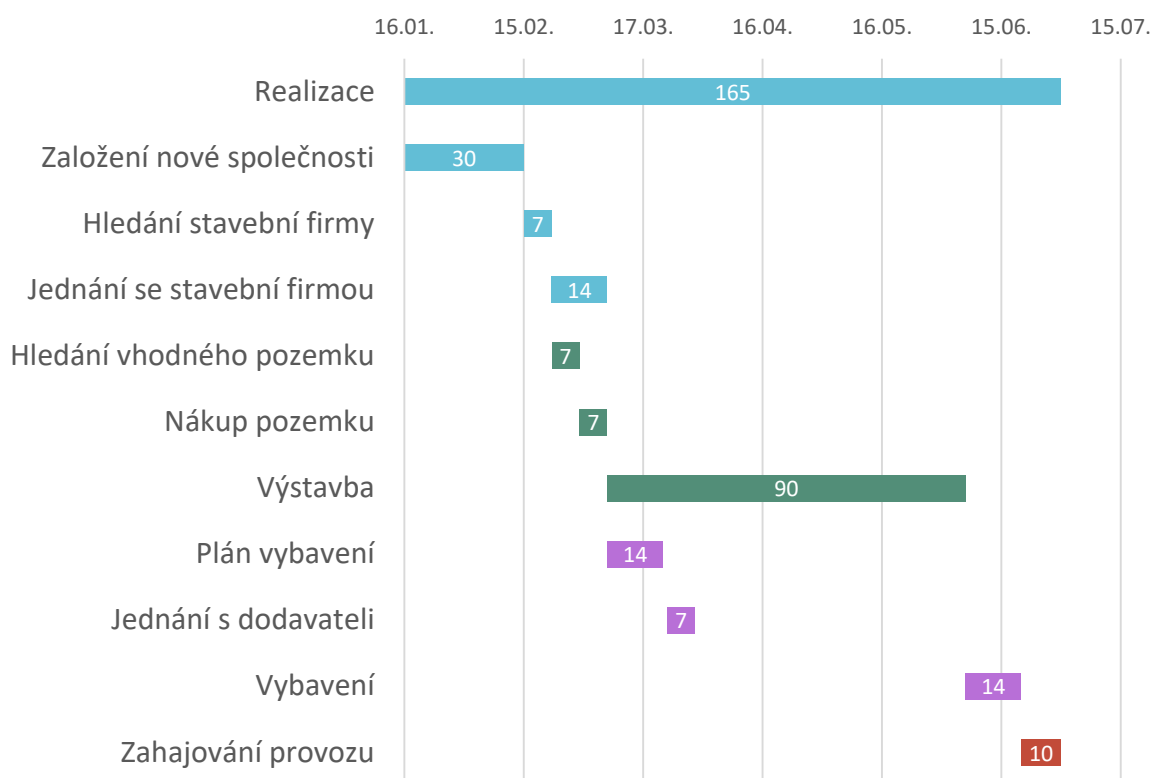
V další fázi realizace dojde nejdříve k založení společnosti, kdy náklady podle internetového průzkumu činní přibližně 15 000 Kč při využití notářského způsobu, tak aby podnikatel strávil jen minimum času vyřizováním potřebných náležitostí. Využití přímo služeb notáře je, i díky snížení notářské odměny podle NOZ, docela levné. Tato možnost založení firmy mi přijde jako lepší varianta a to i přes mírně vyšší cenu než při využití služeb některých ze soukromých firem poskytujících službu založení společnosti.

Nadcházející fáze jsou spojené s koupí pozemku a výstavbou budovy, kdy bude nutné vyjednat podmínky výstavby se stavební firmou včetně zajištění povolení stavby.

Poslední fáze zahajování provozu se se týká potřebných úkonů a financování nutných pro začátek provozu. Je potřeba nakoupit zásoby neboli italský nábytek, který bude vystaven v provozovně a umožní zákazníkům si jej prohlédnout fyzicky a nejen na obrázku v katalogu. Je potřeba vložit alespoň minimální kapitál na bankovní účet, zaplatit marketingovou propagaci a pojištění.



Graf 3 - Harmonogram plánování graficky



Graf 4 - Harmonogram realizace graficky

Ganttův diagram jasně ukazuje průběh plánovací i realizační fáze. Plánovací fáze trvá 14 dní a skládá se z vytváření harmonogramu a kalkulací nákladů. Realizační část trvá 165 dní s tím, že některé činnosti probíhají souběžně. V průběhu jednání se stavební firmou může podnikatel hledat vhodný pozemek a zajistí i jeho koupi poté přijde na řadu výstavba, které se podnikatel nemusí vůbec účastnit, takže místo toho může plánovat vybavení a dohodnout si změnu fakturačních a dodacích údajů s dodavateli včetně možností dopravy na nové místo podnikání.

Budova

Podnikatel již má plán na výstavbu budovy, měnit se bude pouze podle velikosti pozemku. Bude se jednat o betonový základ s dřevěnými stěnami a střechou (pravděpodobně šindel). Dole budou vystaveny určité předváděcí modely nábytku, které si zákazníci budou moci prohlédnout popřípadě vyzkoušet, dále zde bude toaleta. V plánu je také varianta, která spodní část rozdělí na 2 místnosti popř. více, toto ale zatím není blíže specifikováno. Budova bude mít mezonet, ve kterém bude umístěna kancelář. Toto je předběžný plán, který se upřesní při jednání se stavební firmou, která taktéž vytvoří stavební dokumentaci pro tento projekt.

Odpis budovy

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena	Oprávký celkem
2019	21 000	1 479 000	21 000
2020	51 000	1 428 000	72 000
2021	51 000	1 377 000	123 000
2022	51 000	1 326 000	174 000
2023	51 000	1 275 000	225 000
2024	51 000	1 224 000	276 000
2025	51 000	1 173 000	327 000
2026	51 000	1 122 000	378 000
2027	51 000	1 071 000	429 000
2028	51 000	1 020 000	480 000

Tab. 7 - Odpisy budovy (vlastní zpracování)

Požizovací cena budovy je plánovaná na 1 500 000 Kč. Odepisování bude rovnoměrné. Budova spadá do 5. odpisové skupiny s délkou odpisování 30 let, v příložené tabulce jsou odpisy za prvních 10 let, v následujících letech jsou roční odpisy stejné, pouze se zvyšují oprávký a snižuje zůstatková cena.

5.3.2 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet dává jasný přehled o potřebném kapitálu pro založení podniku, o zdrojích jeho financování pomocí vlastního nebo cizí kapitálu, o cash flow, o výnosech a nákladech, v poslední řadě také počítá s oportunitními náklady a udává předpokládaný čistý výsledek podnikání. Zakladatelský rozpočet jsem rozdělil na těchto 5 základních částí. Každá část obsahuje tabulku s finančním přehledem a slovní komentář.

5.3.2.1 *Rozpočet potřebného kapitálu*

Položky	Částky (v Kč)
Pořizovací cena budovy a pozemku	2000000
Zásoby	500000
Vybavení	150000
Ostatní náklady	20500
Peníze na BÚ	500000
Marketingová propagace	3000
Pojištění	5000
Celkem – provozní kapitál	1178500
Rezerva 10%	117850
Potřeba provozního kapitálu	1296350
Počáteční potřeba kapitálu celkem	3296350

Tab. 8 - *Rozpočet potřebného kapitálu*

Rozpočet potřebného kapitálu se skládá z nákupu budovy a pozemku, které tvoří jeho největší část. Dále potřebného vybavení budovy. Ostatní náklady se skládají z vyčíslených nákladů dříve v harmonogramu. Nutné je také nakoupit nábytek, který bude sloužit jako jednak jako výstavní, ale také jako nábytek, který je okamžitě k dispozici v nejvíce žádané variantě, tak aby došlo co nejdříve k uspokojení zákaznických potřeb. Zde je taky dobré zvážit, zda je vhodné mít na skladě i dříve zmíněné lamináty a keramické desky, podle mého názoru pouze stejně jako u nábytku ty nejžadanější varianty nebo vůbec žádné, z důvodu nepřehledného množství a předpokládám, že většina odběratelů počítá s tím, že takový materiál nebude okamžitě dostupný. Na bankovní účtu také musí být aspoň nějaký provozní zůstatek. Další náklady tvoří pojištění budovy a marketingová propagace podle již dříve uvedeného rozpočtu nákladu. Celkový potřebný provozní kapitál je 778 500 Kč, z toho bude podnikatel tvořit ještě rezervu ve výši 10 %. Celkový potřebný kapitál je 2 856 350 Kč.

5.3.2.2 Zdroje kapitálu

Položky	Částky (v Kč)
Vlastní kapitál	3296350
Celkem	3296350

Tab. 9 - Zdroje kapitálu

Podnikatel je zastáncem vlastního financování po vzoru Tomáše Bati, takže jako zdroj financování je zde použit pouze vlastní kapitál, který sice při výpočtu WACC vyšel o 3 % dražší, ale zase je mnohem méně rizikový.

5.3.2.3 Rozpočet výnosů a nákladů

Položky	Částky (v Kč)
Výnosy	8000000
Nákup zboží	6000000
Spotřeba energie a otop	204000
Vybavení	150000
Ostatní náklady	20500
Marketingová propagace	36000
Pojištění budovy	60000
Odpisy	21000
Náklady celkem	6491500
HV před zdaněním (EBIT)	1508500
Daň	286615
Zisk po zdanění (EAT)	1221885

Tab. 10 - Rozpočet výnosů a nákladů

Roční rozpočet výnosů a nákladů. Výnosy a nákup zboží vychází z přibližně 25% nárůstu, které je předpokládáno díky rozšíření obchodní činnosti a pořízení prodejní plochy. EBIT je ve výši 1 508 500 Kč, EAT tedy po odečtení 19% daně činí 1 221 885 Kč.

5.3.2.4 Cash-flow

Položky	Částky (v Kč)
Zisk po zdanění	1221885
Odpis	21000
CF	1242885

Tab. 11 - Cash flow

Bez využití úvěru je do cash flow započítán pouze odpis budovy ve výši 21 000 Kč za první rok. Po přičtení je cash flow 1 242 885 Kč.

5.3.2.5 Určení prostředků pro potřeby podnikatele

Položky	Částky (v Kč)
CF	1242885
Oportunitní náklady	272400
Termínovaný vklad - investiční příležitost (3,4 %)	11208
Čistý výsledek podnikání	959277

Tab. 12 - Určení prostředků pro potřeby podnikatele

Od zisku po zdanění s odpisy jsou odečteny oportunitní náklady, které byly rozepsány dříve v harmonogramu. Jedná se o situaci, kdy podnikatel rozšiřuje svou obchodní činnost a musí se tomu tedy plně věnovat, místo toho aby dále fungoval ve svém dlouhodobém podnikání. Na základě toho jsem snížil CF o částku oportunitních nákladů 272 400 Kč, dále ještě je započítána investiční příležitost v podobě termínovaného vkladu na rok s úrokem

3,4 % p. a. jež by činil 11 208 Kč, kdyby podnikatel místo rozšiřování své činnosti raději bezpečně uložil počáteční potřebný kapitál na spořicí účet v bance.

Z mého pohledu se jedná o dobrý výsledek podnikání, ze kterého bych měl určitě radost, i podnikatel se vyjádřil velmi kladně k tomuto zakladatelskému rozpočtu, který by určitě rád uvítal.

5.3.3 Průměrné náklady na kapitál WACC

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

r_d – náklady na cizí kapitál

t – sazba daně z příjmu

D – cizí kapitál

C – celkový kapitál

r_e – náklady na vlastní kapitál

E – vlastní kapitál

Podnikatel nechce využít cizí zdroje financování a využije tedy pouze vlastní kapitál, u kterého požaduje minimální roční výnosnost 10%

$$WACC = 0,1 * \frac{3296350}{3296350}$$

$$WACC = 10 \%$$

Mnou navrhovaný způsob financování, bylo využití možnosti úvěru ve výši 1 600 000 Kč s úrokovou sazbou 3,5 %. Průměrné náklady na kapitál by vypadaly následovně.

$$WACC = 0,035 * (1 - 0,19) * \frac{1600000}{3296350} + 0,1 * \frac{1696350}{3296350}$$

$$WACC = 7 \%$$

Při tomto způsobu financování jsou průměrné náklady na kapitál nižší o 3%. Při využití cizího kapitálu dochází navíc k daňovému štítu, nicméně podnikatel tuto variantu využít nechce a využije pouze vlastní kapitál.

5.4 Hodnocení rizik

Každý dobrý podnikatel musí počítat s rizik, snažit se je identifikovat a přecházet jim, proto jsem vypracoval rizikovou analýzu, která identifikuje a vyhodnocuje ty nejdůležitější rizika, která mohou nastat. Rizika jsem rozdělil do několika oblastí. Každému riziku je přidělena váha, pravděpodobnost, hodnota a dopad rizika.

- Váha rizika se určuje dle závažnosti rizika, zvolený rozsah je 1 – 4, kdy 1 má zanedbatelný vliv a 4 katastrofický vliv.
- Pravděpodobnost v rozsahu 0 – 1 udává, s jakou pravděpodobností riziko nastane.
- Hodnota rizika je součin váhy rizika s jeho pravděpodobností.
- Dopad rizika je slovní vyjádření důsledků rizika v případě, že by nastalo.

Finanční a ekonomická rizika

Číslování	Riziko	Váha rizika	Pravděpodobnost	Hodnota rizika	Dopady rizika
1.1	Horší kurz eura	3	0,5	1,5	Snížení zisku
1.2	Solventnost	3	0,2	0,6	Nutný úvěr pro zachování podnikání

Tab. 13 - Finanční a ekonomická rizika

Horší kurz eura při zachování konečné ceny by znamenal nižší obchodní marži a tím snížení ziskovosti. Problém se solventností by se musel řešit dodatečným úvěrem, který ale přidává ještě další riziko a podnikatel se navíc k využívání úvěru staví velmi záporně, takže by to nakonec mohlo znamenat i konec podnikání.

Řešením rizika s problému se solventností je vytváření si finančních rezerv, které podnikatel již dělá, takže pravděpodobnost, tohoto rizika je malá.

Marketingová rizika

Číslování	Riziko	Váha rizika	Pravděpodobnost	Hodnota rizika	Dopady rizika
2.1	Nesprávně zvolená marketingová kampaň	3	0,2	0,6	Nedostatečná poptávka
2.2	Nová konkurence	3	0,2	0,6	Úbytek nebo ztráta zákazníků

Tab. 14 - Marketingová rizika

Nesprávně zvolená marketingová kampaň by nepřinesla požadované nové zákazníky a tím by nedošlo k naplnění zvýšení výnosů o 25 %, tak jako s tím počítá zakladatelský rozpočet. Vstup nové konkurence by znamenal možný úbytek zákazníků a to jak stávajících, tak i nových.

Snížit riziko nesprávně zvolené marketingové kampaně jsem se pokusil díky využití Google Analytics ve Facebookové reklamní kampani. Již dříve jsem psal o vstupu nové konkurence na trh, které není hlavně z hlediska dlouhodobého udržení se na trhu jednoduché, takže pravděpodobnost rizika je velmi nízká.

Provozní rizika

Číslování	Riziko	Váha rizika	Pravděpodobnost	Hodnota rizika	Dopady rizika
3.1	Nízká kapacita skladu	2	0,1	0,2	Nedostatečná nabídka, nespokojenost zákazníků
3.2	Pokles trendu poptávky italského nábytku	4	0,3	1,2	Dodatečné skladovací náklady, možná nutná změna zaměření podniku

Tab. 15 - Provozní rizika

Nízká kapacita skladu by znamenala prodloužení termínů dodání a tím i možnou nespokojenost zákazníků, kteří by již v budoucnu nemuseli znovu nakupovat u podnikatele. Pokles trendu poptávky italského nábytku by přinesl nutnou změnu činnosti firmy a také dodatečné skladovací náklady kvůli nízké poptávce a odbytu.

Předpokládám, že většině zákazníků bude jasné, že takový nábytek není většinou skladem a bude se teprve po výběru varianty vyrábět. Trendy se mění rychle, takže možnost, že italský nábytek již nebude v kurzu je relativně velká, ale spíše až v delším časovém horizontu.

Technická rizika

Číslování	Riziko	Váha rizika	Pravděpodobnost	Hodnota rizika	Dopady rizika
4.1	Nízká kvalita výrobků	3	0,2	0,6	Nespokojenost zákazníků, reklamace
4.2	Nedodržení termínu výstavby	3	0,3	0,9	Snížení tržeb a možné dodatečné náklady

Tab. 16 - Technická rizika

Nízká kvalita výrobků by jistě znamenala nespokojenost zákazníků a možné špatné budoucí vztahy a mnoho reklamací, které by způsobily dodatečné náklady. Posunutí termínů výstavby by kompletně změnil podnikatelský plán, který by již nemohl odpovídat realitě a znamenalo by to jak další oportunitní náklady, tak i snížení tržeb kvůli nemožnosti firmy plně provozně fungovat.

Dodavatelé si dávají záležet na kvalitě svých výrobků a jistě mají i dobrou výstupní kontrolu, jelikož se jedná většinou o dosti luxusní nábytek. Dobře nastavená smlouva se stavební firmou eliminuje riziko s nedodržáním termínu výstavby.

5.4.1 Citlivostní analýza rizik

Vliv	Pravděpodobnost			
	Malá (0 – 24 %)	Střední (25 – 49 %)	Velká (50 – 74 %)	Velmi velká (75 – 100 %)
1 – Zanedbatelný dopad				
2 – Marginální dopad	3.1			
3 – Kritický dopad	2.1, 2.2, 4.1	4.2	1.1	
4 - Katastrofický dopad		1.2, 3.2		

Tab. 17 - Citlivostní analýza rizik

Pro hodnocení rizik jsem zvolil tuto stupnici.

Hodnota rizika	Posouzení přijatelnosti
0 – 0,4	Riziko přijatelné
0,5 – 0,9	Riziko mírné
1 – 1,4	Riziko nežádoucí
1,5 a víc	Riziko nepřijatelné

Tab. 18 - Stupnice hodnocení rizik

Nejzávažnější riziko je změna měnového kurzu koruny vůči euru. S kurzem měn se skoro nic dělat nedá, vždycky hrozí další intervence ČNB, která by výrazně zhoršila kurz koruny a eura. Nežádoucími riziky jsou pokles trendu italského nábytku a solventnost. Proti poklesu trendu italského nábytku může firma bojovat marketingovou kampaní, kde bude tento nábytek propagovat a snažit se oživit trend. Solventnost zde souvisí hlavně s možnými dodatečnými náklady projektu, kdy je nutné si hlídat veškeré náklady a předcházet vzniku dalším, díky tvorbě rezerv podnikatel velmi snižuje rizika spojená s financemi. Mírným rizikem je zpoždění výstavby skladu a výstavní plochy, kdy bude potřeba dobře nastavit termíny a případné postihy se stavební firmou ve smlouvě, tak aby se tomu předešlo a pří-

padně tedy došlo ke kompenzaci. Dalším mírným rizikem je nízká kvalita výrobků. Kontrolou zboží a výrobků před dodáním zákazníkům se dá toto riziko v podstatě eliminovat a nesnížit se tak v očích zákazníka. Sníží se tím i počet reklamací a náklady s tím spojené. Mírnými riziky jsou také obě marketingové rizika. Je třeba zvolit správnou marketingovou kampaň a nadále ji rozvíjet a to hlavně díky využití dat z Google Analytics pro propagaci na internetu a dále díky dobrým vztahům se zákazníky být doporučován jejím přátelům a rodině. Přijatelným rizikem je nízká kapacita skladu, která by sice mírně snížila tržby, ale většina zákazníků si nábytek stejně objednává na základě fotek v katalogu a nepočítá s okamžitým dodáním ale teprve s výrobou podle jejich zvolené varianty a popřípadě také zakázkové úpravy, který by znamenala, že se termín dodání ještě o něco prodlouží. Podnikatel nepočítá s fyzickou dostupností všech výrobků ve skladu a výstavní ploše a to hlavně z důvodu obrovské nabídky, kde by prostory musely být velké asi tak stejně jako IKEA.

5.5 Hodnocení investice

Vyhodnocení ziskovosti celého projektu a jeho návratnosti, zda je vhodné pro podnikatele projekt přijmout nebo ne. Využijí základní ukazatel rentability investice ROI a výpočet doby návratnosti za předpokladu stejných výnosů v dalších letech.

5.5.1 ROI

ROI neboli návratnost investice označuje poměr vydělaných peněz k investovaným penězům. Výsledkem je výnos v procentech z utracených peněz. Je to skvělý ukazatel pro hodnocení investice.

$$ROI = \frac{EAT}{IN}$$

EAT – čistý roční zisk

IN – náklady na investici

$$ROI = \frac{1221885}{3296350}$$

$$ROI = 37 \%$$

Požadovaná výnosnost podnikatelem je 10%. Výše vypočítaná rentabilita investice činí 37%. Investice je tedy hodnocena kladně a podnikatel by ji měl přijmout.

5.5.2 Doba návratnosti investice

Doba, za kterou se peněžní příjmy z investice vyrovnají potřebnému kapitálu.

$$TN_p = \frac{IN}{CF}$$

IN – náklady na investici

CF – cash flow

$$TN_p = \frac{3296350}{1242885}$$

$$TN_p = 2,65 \text{ let}$$

Návratnost investice je 2,65 let neboli 968 dní. Původní požadována doba návratnosti podnikatele byla 4 – 5 let. To tato investice s přehledem splňuje a měla by být hodnocena kladně.

5.5.3 Zhodnocení a doporučení

SWOT analýza ukázala, že silné stránky převažují nad těmi slabými, které jsem se pokusil navíc odstranit lepší marketingovou kampaní a v podstatě celým tímto projektem, který by měl přilákat nové zákazníky a zvednout prestiž podniku, díky novým výstavním prostorům podnikatele a změnou právní formy podnikání.

Marketingovou propagaci na Facebook.com jsem díky skvělému nástroji Google Analytics mohl nastavit, tak abych cílil na co možná nejvíce potencionálních zákazníků při vynaložení co nejmenších nákladů. Marketingová kampaň není zatím spuštěna, podnikatel vyčká, dokud nerealizuje svůj projekt, takže reálné výsledky bohužel nejsou známy.

Harmonogram pro mě docela překvapivě ukazuje velmi vysoké oportunitní náklady, které jsem teda vůbec nečekal, ale i po kontrole výpočtů jsou pořád stejné, takže věnování se realizaci projektu bude muset podnikatel obětovat velké oportunitní náklady kvůli nemožnosti se plně věnovat svému podnikání. Zde bych doporučil nezapomínat na dobré vztahy se zákazníky, to i přes nutnost obětovat čas realizaci projektu. Věnovat se zákazníkům jak stávajícím tak i budoucím je pro chod tohoto podnikání velice kritické.

Jak již bylo zmíněno dříve, podnikatel je spokojen s výsledkem zakladatelského rozpočtu. To potvrzuje i hodnocení investice, které dopadlo nad jeho očekávání. I já jsem byl mile překvapen, kdy i při započítání oportunitních nákladů vychází výsledek podnikání na skoro 1 milion korun. Dobu návratnosti menší než 3 roky považuji za skvělý ukazatel vhodnosti realizace tohoto projektu.

Mé doporučení je jasné, mít dobré vztahy se zákazníky i okolím podniku a při realizaci projektu si hlídat náklady a postup realizace, tak aby se co nejvíce blížily plánu a vyvarovat se zbytečným rizikům a nákladům.

ZÁVĚR

Začít podnikat nebo rozšířit svou podnikatelskou činnost je nelehká věc. Každá taková změna sebou nese spoustu rizik a s tím i spojených nákladů. Být na začátku příliš optimistický se nemusí vůbec vyplatit a podnikatel může přijít úplně o vše, na druhou stranu být příliš pesimistický a očekávat od podnikání příliš málo není o nic lepší, takový projekt se pak nikdy nemusí uskutečnit.

V teoretické části jsem zpracoval teorii, která byla nutná pro vypracování analytické i projektové části. Popsal jsem většinu forem podnikání a to ať už fyzických osob v podobě OSVČ, tak i právnických osob v podobě obchodních korporací včetně těch evropských.

V analytické části jsem hlavně vyhodnotil současný stav podnikání pomocí SWOT analýzy, kde jsem identifikoval slabé stránky podniku a v projektové části se je snažil odstranit. Druhou analýzou, kterou jsem použil, byla česká varianta PEST analýzy nazývaná SLEPT analýza, kde jsem identifikoval jednotlivé faktory vlivu makrookolí. Jako poslední analýzu jsem zvolil Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil, kterou považuji za nejlepší možnou pro analyzování mikrookolí podniku.

V projektové části jsem stanovil cíle projektu, které jsou založeny jednak podle zásad diplomové práce, ale také podle požadavků podnikatele. Vypracoval jsem harmonogram projektu, včetně potřebných nákladů a oportunitních nákladů, které je podnikatel nucen obětovat pro uskutečnění svého podnikatelského záměru. V další části jsem vytvářel rozpočet potřebného kapitálu, zdroje kapitálu, cash flow, výnosy a náklady a určení prostředků pro potřeby podnikatele, to vše v rámci zakladatelského rozpočtu, který je pravděpodobně nejdůležitější součástí každého podnikatelského záměru. Každý takový projekt sebou nese velká a malá rizika, takže bylo nutné vypracovat i rizikovou analýzu, kde jsem identifikoval nejdůležitější rizika, která mohou nastat, a hodnotil je.

Závěrem projektové části jsem hodnotil investici, která se ukázala jako nadmíru vhodná pro realizaci i podnikatel ji hodnotil velmi kladně a podle jeho slov rozhodně využije moji diplomovou práci při realizaci svého podnikatelského záměru.

Jsem velmi potěšen, že moje práce na tomto projektu se podnikateli zamlouvá a chce ji skutečně využít při realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ABRAMS, Rhonda M., 2014. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!*. Sixth edition. Palo Alto, CA: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-46-8.
- CLIFTON, Brian, 2009. *Google Analytics: podrobný průvodce webovými statistikami*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2231-0.
- ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>
- ČESKO, 2004a. Zákon č. 360/2004 Sb. o Evropském hospodářském zájmovém sdružení (EHZS) , v aktuálním znění z 1.1.2014. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-360>
- ČESKO, 2004b. Zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti, v aktuálním znění z 1.1.2014. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-627/zneni-20140101>
- ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>
- ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-251-0592-X.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2001. Nařízení ES/2157/2001 o statutu evropské společnosti. In: *EU Law*. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2001/2157/oj>

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2003. Nařízení Rady ES č. 1435/2003 o statutu evropské družstevní společnosti. In: *EU Law*. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003R1435>

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2011. Nařízení (EHS) č. 2137/85 – Evropské hospodářské zájmové sdružení. In: *EU Law*. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:31985R2137>

SHELTON, Hal, 2014. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Rockville, Maryland: Summit Valley Press. ISBN 0989946002.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VESELÝ, Vilém. *600 hesel*. Zlín: Reklamní oddělení Baťa, 1939.

Elektronické zdroje

IPODNIKATEL, 2011. Evropská společnost (SE) – kapitálová obchodní společnost založená evropským právem. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/evropska-spolecnost-se-kapitalova-obchodni-spolecnost-zalozena-evropskym-pravem.html>

KINLEY, 2016. FSC & PEFC: What is the difference?. Kinley [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kinley.co.uk/news/fsc-pefc-what-is-the-difference>

MANAGEMENTMANIA, 2015. Podnikatelská rizika. *Management Mania* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

STŘELEČ, Jiří, 2012. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4P	Produkt, cena, distribuce, propagace
5F	Porterův model 5 konkurenčních sil
aj.	A jiné
a.s.	Akciová společnost
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EDS	Evropská družstevní společnost
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
ES	Evropská společnost
FSC	Forest Stewardship Council
k.s.	Komanditní společnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
popř.	Popřípadě
SCE	Evropská společnost
SLEPT	Sociální, legislativní, ekonomické, politické
SMART	Specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
WACC	Průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Porterova analýza 5 konkurenčních sil 5F (vlastnicesta.cz)	28
Obrázek 2 - PEST anlyza (visual-paradigm.com)	29
Obrázek 4 - Aktualizace 4P podle Kotlera (Kotler a Keller, 2013, s. 56)	36
Obrázek 5 - Logo Google Analytics (developers.google.com)	38
Obrázek 6 - SWOT analýza (excel-navod.fotopulos.net).....	40
Obrázek 7 - Certifikace (british-thornton.co.uk)	45
Obrázek 8 - Věk návštěvníků webových stránek (analytics.google.com)	55
Obrázek 9 - Pohlaví návštěvníků webových stránek (analytics.google.com)	55
Obrázek 10 - Segmenty podle zájmů	56
Obrázek 11 - Návštěvnost webových stránek podle měst v ČR (analytics.google.com)	57
Obrázek 12 - Logo Facebook (facebook.com)	58
Obrázek 13 - Facebook propagace pohlaví, věk a místo (facebook.com)	59
Obrázek 14 - Fabook propagace mapa (facebook.com)	59
Obrázek 15 - Facebook propagace zájmy (facebook.com).....	60
Obrázek 16 - Facebook propagace rozpočet (facebook.com).....	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - SWOT analýza současného stavu (vlastní zpracování, podklad sukup.cz).....	46
Tab. 2 - SWOT analýza s váhami (vlastní zpracování)	47
Tab. 3 - Města s největší návštěvností webových stránek	57
Tab. 4 - Rozpočet Facebook reklamy	61
Tab. 5 - Harmonogram plánování.....	62
Tab. 6 - Harmonogram realizace	62
Tab. 7 - Odpisy budovy (vlastní zpracování)	65
Tab. 8 - Rozpočet potřebného kapitálu	66
Tab. 9 - Zdroje kapitálu	67
Tab. 10 - Rozpočet výnosů a nákladů	67
Tab. 11 - Cash flow.....	68
Tab. 12 - Určení prostředků pro potřeby podnikatele.....	68
Tab. 13 - Finanční a ekonomická rizika	70
Tab. 14 - Marketingová rizika	71
Tab. 15 - Provozní rizika	71
Tab. 16 - Technická rizika	72
Tab. 17 - Citlivostní analýza rizik	73
Tab. 18 - Stupnice hodnocení rizik	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - SWOT – silné a slabé stránky	48
Graf 2 - SWOT – příležitosti a hrozby	49
Graf 3 - Harmonogram plánování graficky	63
Graf 4 - Harmonogram realizace graficky	64