

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PODNIKATELSKÝ PLÁN – ZALOŽENÍ OBCHODU S OBUVÍ V
PARDUBICÍCH

Bakalářská práce

Autor: Adam Kupka

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Barbora Haltofová

Olomouc 2017

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Podnikatelský plán – obchod s obuví v Pardubicích“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Mé poděkování patří všem, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

Především pak Mgr. Ing. Barboře Haltofové za její odborné vedení a cenné rady.

Obsah

Úvod	1
Teoretická část	3
Úvod do podnikání	4
Podnikání.....	4
Podnik.....	4
Podnikatel	6
Typologie podniků.....	7
Obecná charakteristika podniků	7
Podnikání malých a středních podniků	8
Výhody a nevýhody mikropodniků a malých a středních podniků	9
Podnikatelský plán	11
Požadavky na podnikatelský plán	12
Účel.....	12
Typy	13
Forma	14
Struktura (obsah) podnikatelského plánu.....	16
Titulní strana	16
Exekutivní souhrn.....	17
Popis podniku.....	17
Produkt.....	18
Analýza trhu a poptávky.....	19
Marketingový plán	26
Operační a strategický plán.....	29
Finanční plán	30
Hodnocení rizik.....	34
Financování podnikatelského záměru.....	36
Shrnutí teoretické části	38
Praktická část	39
Úvod do praktické části.....	40
Titulní strana	41
Exekutivní souhrn.....	42
Představení podniku	43
Předmět podnikání.....	43
Umístění prodejny.....	44

Vybavení prodejny	44
Vedení podniku a personální zabezpečení.....	45
Produkt a nabízené služby	46
Analýza trhu a analýza konkurence.....	47
PEST analýza	47
Analýza mikrookolí podniku	49
Dotazníkové šetření	51
SWOT Analýza	55
Marketingový plán	58
Operační plán	60
Finanční plán	61
Hodnocení rizik podnikatelského plánu	63
Shrnutí praktické části.....	65
Závěr.....	66
Summary	68
Zdroje	70
Seznam obrázků	72
Seznam příloh.....	73
Přílohy	74

Úvod

Základní funkcí podnikatelského plánu je podat přehledný obraz o stavu a možnostech vlastního podnikání. Plán přesně zobrazuje cíle, potřeby a veškeré nezbytné analýzy ještě před samotným zahájením podnikání. Tyto informace jsou důležité nejen pro samotného podnikatele, jenž podnikatelský plán vypracoval, ale zároveň i jako dokumentace potřebná k získání kapitálu od potenciálních investorů, kteří studiem předložené dokumentace zhodnotí, zda do daného podniku vložit své finance. Před vypracováním podnikatelského plánu a následném zahájení podnikatelské činnosti je třeba si rozmyslet obor podnikání, rozsah činnosti, produkt a trh, na který chceme vstoupit. Toto je základní určení, z něhož vychází další skutečnosti a záměry.

Podnikatelský plán je klíčový pro úspěšné zahájení podnikání, neboť pomůže naplánovat nezbytné kroky, ale také připravit na rizika a úskalí, která na podnikatele čekají.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat právě takový podnikatelský plán, který by se stal předobrazem budoucího reálně fungujícího podniku a dokázal podnikateli poskytnout veškeré informace nutné k založení a úspěšnému provozování podniku.

Předmětem této práce je tedy založení maloobchodu s obuví. Tato podnikatelská činnost byla vybrána z jednoho hlavního důvodu, a tím je nedostatečná konkurence na trhu s obuví v daném regionu a zároveň vysoký zákaznický potenciál. O výrobu bot a s ním spojené podnikání se autor vždy zajímal, je proto tedy jen logické, že by se této oblasti po absolvování studia na vysoké škole chtěl věnovat. Ačkoliv nemá předchozí praktické zkušenosti v tomto oboru, možnost zpracovat toto téma v rámci bakalářské práce vnímá jako příležitost proniknout hlouběji do problematiky zakládání malého podniku, analýzy současné situace na trhu a možnosti sestavit reálný podnikatelský plán.

Z metodologického hlediska se práce dělí na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. První kapitola je věnována úvodu do podnikání a typologii podniků. Zde autor čtenáře seznamuje se základními pojmy v oblasti podnikání a problematikou malých a středních podniků. Následuje kapitola, jež charakterizuje podnikatelský plán. Blíže specifikuje potřebné náležitosti, strukturu a detailně popisuje marketingové, finanční a operační části plánu. V kapitole třetí se práce zabývá financováním podnikatelského záměru,

z teoretického hlediska rozebírá vhodné formy financování jednotlivých druhů podniků. Základní metodou použitou v teoretické části je literární rešerše. V části analytické je vypracován samotný podnikatelský plán. V této části práce je uplatňována zejména metoda analýzy a dedukce. Titulní stranou počínaje a hodnocením rizik konče musí tento podnikatelský plán obsahovat náležitosti a data, která určují jeho směrodatnost a reálnost výstupů. V této části se práce zabývá zejména analýzou trhu a tvorbou plánů zaměřených na výrobu, marketing, operační řízení a finance podniku, k níž slouží nástroje popsané již v části teoretické. V závěru autor hodnotí naplnění cíle bakalářské práce, provedené analýzy a shrnuje poznatky a doporučení.

Teoretická část

Úvod do podnikání

Cílem úvodní kapitoly je seznámení čtenáře s obecnou problematikou podnikání, vymezením nejdůležitějších pojmů týkajících se podnikání, podniku a podnikatele jako osoby.

Podnikání

Veber a Srpová (2012) interpretují podnikání ve čtyřech rovinách – ekonomické, psychologické, sociologické a právní. Autor se rozhodl uvést jejich charakteristiku podnikání v rovině ekonomické, tedy jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to tedy dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Dle Synka (2010) jsou podstatnými rysy podnikání snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, uspokojování potřeb zákazníků a snaha o minimalizaci rizika. Dále tvrdí, že pokud by se kapitál vložený do podnikání nezhodnocoval, jeho hodnota by nerostla, popřel by se tím samotný smysl podnikání. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy.

Hisrich (1996) pak podnikání charakterizuje jako proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

V této práci bude aplikována definice Vebera a Srpové, neboť se nejvíce blíží autorovu ideálu.

Podnik

Z hlediska obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění) se podnik považuje za soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. S podnikem jsou spojeny věci a práva, které patří podnikatelskému subjektu a slouží k provozování podniku.

Veber a Srpová (2012) pak podnik definují jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Wupperfeld (2003) dělí společnosti na osobní obchodní a kapitálové obchodní, mezi osobní obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, mezi kapitálové obchodní pak společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Podnik popisovaný v této bakalářské práci bude společnost s ručením omezením, spadající do kapitálových obchodních společností, dále se tedy autor věnuje pouze tomuto typu společnosti.

Synek a kol. (2010) definují společnost s ručením omezeným jako kapitálovou společnost, jež může být založena fyzickou i právnickou osobou, dokonce jen jednou. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Dále uvádí, že společnost musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r.o.“, nebo „s.r.o.“. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé.

Wupperfeld (2003) charakterizuje společnost s ručením omezeným (s. r. o.) následovně. Základní kapitál je tvořen vklady společníků, ti ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Společnost ručí celým svým majetkem. Založení jednou až padesáti osobami. Fyzická osoba může být jediným společníkem pouze ve třech společnostech s ručením omezeným. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem pak jeden či více jednatelů. Zisk se rozděluje podle společenské smlouvy nebo výše vkladu společníků. Zároveň společnost musí vést podvojný účetnictví. Společnost odvádí daně z příjmu právnické osoby, společníci pak podléhají dani z příjmu právnických osob.

Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích) upravuje společnost s ručením omezeným jako společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Zároveň

uvádí, že minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší.

Podnikatel

Wupperfeld (2003) charakterizuje podnikatele jako nositele a tvůrce inovací, změn, jež je velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického, potenciálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet.

Občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) pak charakterizuje podnikatele jako někoho, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Veber a Srpová (2012) ve své publikaci uvádějí řadu definic, autor se rozhodl ve své práci použít tu, jež vymezuje podnikatele jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotnou podstoupit tomu odpovídající rizika.

Typologie podniků

Jelikož i podnik, jenž bude v praktické části zakládán, spadá do kategorie malých a středních podniků, je v následující části popisována obecná charakteristika podniků a dále rozváděna problematika podnikání malých a střední podniků. Následně jsou uvedeny výhody a nevýhody mikropodnikání a malých a středních podniků, jež přiblíží čtenáři úskalí založení a provozu drobného podniku.

Obecná charakteristika podniků

Podrobnější charakteristika pojmu podnik byla uvedena v předchozí kapitole, v podkapitole „Obecná charakteristika podniků“ jsou pak rozlišeny podniky zejména z hlediska jejich velikosti.

Veber a Srpová (2012) dělí a následně charakterizují podniky z hlediska počtu zaměstnanců, ročního obratu či bilanční sumy roční rozvahy takto:

- Mikropodniky – jedná se o podniky drobných podnikatelů, mají do 10 zaměstnanců, s ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy do 2 milionů EUR,
- Malé podniky – tento druh podniků má do 50 zaměstnanců a roční obrat či bilanční sumu roční rozvahy 10 milionů EUR,
- Střední podniky – jde o podniky do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 milionů EUR, případně s bilanční sumou rozvahy do 43 milionů EUR.

Oproti tomu zákon o podpoře malého a středního podnikání (§ 2 odst. 3) zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání) charakterizuje drobného podnikatele, jímž se rozumí vlastník malého a středního podniku z hlediska počtu zaměstnanců, výše aktiv či obratu a jeho nezávislosti. Konkrétně tak, že nesmí zaměstnávat více než 10 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 180 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví; neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu

majetku, a je nezávislý (žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nejsou malým a středním podnikatelem, nemají alespoň 25 % podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech).

Synek a kol. (2010) pak uvádí, že v České republice se v současné době užívá kritérium kombinované, a to počet zaměstnanců a výše obratu. Za malý podnik se tak považuje ten, který má méně než 100 zaměstnanců a jehož roční obrat nepřesahuje 30 milionů Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč. Ostatní podniky jsou považovány za velké.

Z těchto vymezení jasně vyplývá, že každý z autorů chápe pojem malý a střední podnik jinak, autor této práce se rozhodl zaujmout stejné stanovisko jako Veber a Srpová (2012) a charakterizovat podniky pomocí jejich kritérií.

Podnikání malých a středních podniků

Jak uvádí Veber a Srpová (2012), v Evropě operuje na 19 milionů malých a středních firem, ty představují 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. V České Republice je tomu nejinak, malé a střední podniky tvoří přesně 99,83% všech podniků na našem území. Absolutně největší podíl mají malé a střední podniky v oborech stavebnictví a pohostinství, kde dosahují 99,94% respektive 99,95%.

Malé a střední podniky generují řadu přínosů. Dle Vebera a Srpové (2012) mezi ně patří flexibilita, reprezentace místního kapitálu a garance svobody uplatnění občanů a stabilizace společnosti. Zároveň malé a střední podniky fungují jako protipól monopolům a jsou nedílnou součástí ekonomiky.

Synek a kol. (2010) pak charakterizují malé a střední podniky z hlediska jejich podílu na celkové zaměstnanosti, která se pohybuje mezi 50-70% a na tvorbě hrubého národního důchodu 30-70%. Největší podíl na zaměstnanosti v malých a středních podnicích má pohostinství (89,34%), naopak nejmenší má peněžnictví (21,74%).

Výhody a nevýhody mikropodniků a malých a středních podniků

Jak již je uvedeno výše, mikropodnik je podnik o maximálně devíti zaměstnancích. Wieworková (2014) uvádí, že mezi hlavní výhody patří i blízký kontakt pracovníků a vedení, což vede ke ztrátě anonymity a zvýšení pracovního výkonu. To platí především u lidí, kteří jsou ochotni vzdát se vysokých příjmů, popřípadě i komfortního pracovního prostředí, aby získali uspokojení z práce či atmosféry malých skupin. Dochází také k využití myšlenkového potenciálu zaměstnanců, čímž se nejen zkvalitňuje, ale i zlevňuje a zrychluje pracovní proces. Mimo to má mikropodnik také jednoduchou organizační strukturu, umožňující přímé řízení a kontrolu.

Dále pak Wieworková (2014) uvádí nevýhody mikropodnikání, mezi něž patří omezené zdroje na propagaci, reklamu atd. a nízký stav hmotného a nehmotného majetku, jehož odpisy by mohly vytvořit prostor pro reinvestice atd. Majitelé mikropodniků se často potýkají s problémy při získávání zejména počátečního kapitálu, z toho důvodu, že nemají dostatečnou kredibilitu u úvěrových společností a nedokáží poskytnout záruky, které po nich půjčovatelé požadují. Insuficientní zdroje téměř zamezují přístup k inovacím a novým technologiím. Vláška se tuto situaci snaží řešit tak, že investorům garantuje příznivé zacházení. Mezi tyto investory patří zejména regionální fondy, veřejné investiční společnosti, nezisková výzkumná střediska, společnosti rizikového kapitálu a další. Výhodou je, že podnik s takovým investorem neztratí postavení mikropodniku.

Synek a kol. (2010) vidí přednosti malých (do těch zařazuje i jinak samostatně chápané mikropodniky) a středních podniků zejména v jednodušší řídicí struktuře, větší pružnosti, větší citlivosti na požadavky trhu, aktivní účasti na inovačním procesu, ve vytváření nových pracovních příležitostí při nízkých kapitálových nákladech a tím podněcování ekonomického růstu, vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků a napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí. Mezi nevýhody pak řadí nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu, dále nedostatek kapitálového vybavení, neboť bankovní sférou jsou malé a střední podniky

považovány za rizikovou skupinu, což zhoršuje jejich přístup ke kapitálu, špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách, problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů, ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy. Poslední nevýhodou je ztížený přístup k veřejným dražbám. Tyto faktory se pak mimo jiné promítají i do dosahované produktivity práce, která je v malých a středních podnicích menší než v podnicích velkých.

Vodáček a Vodáčková (2004) pak srovnávají výhody a nevýhody malých, středních a velkých organizací. Z jimi uváděných kritérií se tato práce bude věnovat těmto: náročnost řízení podniku, organizační pružnost, profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery, inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků, kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů a podnikatelská rizika a možnost jejich redukce. Z hlediska náročnosti řízení jsou jako nejhorší hodnoceny velké podniky, neboť s vzrůstající kapacitou podniku vzrůstají také nároky na zvládnutí míry byrokracie, náročnost vnitroorganizační kontroly a tak dále. V tomto ohledu se nejlépe umístily malé podniky, jejichž struktura je nejjednodušší na řízení. V ohledu organizační pružnosti opět vynikají malé podniky následovány podniky středními, neboť jsou nejlépe schopny včasné reakce na změny podnikatelského prostředí. Profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery naopak vyznívá pozitivně pro velké podniky, jež mají vybudované určité renomé, na jehož základě mají při vyjednávání lepší pozici. Inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků je nejlepší v malých organizacích, jelikož míra autonomie pro tvůrčí a aktivní lidi a růst talentů je zde největší ze všech tří organizačních struktur. Mezi značnou nevýhodu malých organizací patří kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů. Pro velké podniky je podstatně jednodušší získat úvěr či zdroje na změny, jelikož jejich pozice na trhu poskytuje zejména bankám určitou záruku. Malé organizace jsou na tom nejhůře i z hlediska podnikatelských rizik a možnosti jejich redukce.

Z analýzy textů těchto autorů vyplývá, že každý typ podniku má své výhody i nevýhody. Za největší výhodu malých podniků se dá považovat jednodušší organizační struktura, jež vede k větší flexibilitě firmy. Naopak za hlavní nevýhodu je považována nízká kapitálová vybavenost a složité získávání úvěru.

Podnikatelský plán

Před samotným založením podniku je třeba sepsat podnikatelský plán. Ten dává samotnému podnikateli, jenž jej sepisuje, ale i případnému investorovi zpětnou vazbu z hlediska reálnosti a proveditelnosti podnikatelského záměru. V této kapitole se bakalářská práce zabývá jednak samotným vymezením pojmu podnikatelský plán, ale zároveň také požadavky na něj, jeho účelem, typy a formou. Definice podnikatelského plánu Vebera a Srpové (2012) Fotra a Součka (2005) a Korába (2008) poskytnou čtenáři určitý přehled podnikatelského plánu a další podkapitoly ho seznámí s jeho náležitostmi.

Jak ve své publikaci uvádí Veber a Srpová (2012), podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Zpracování podnikatelského plánu pak vyžaduje invenci, odvahu a flexibilitu. V případě středního podniku je výsledkem týmové práce, do které je nutné zahrnout široký okruh řídicích pracovníků podniku.

Fotr a Souček (2005) chápou podnikatelský plán jako prostředek sloužící zejména dvěma účelům. Jednak je to vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má rovněž i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V takovém případě je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a reálnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije.

Koráb (2008) pak podnikatelský plán charakterizuje jako koncepci podniku v psané podobě, jež musí mimo jiné obsahovat cíle a strategie podniku, podnikatelský záměr a jeho přednosti, vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů, další kroky budování podniku a plánování obratu, hospodářského výsledku a financování. Podnikatelský plán rozhoduje hlavní měrou o cestě k budoucímu úspěchu a slouží nejen jako jeden z dokumentů potřebných k žádosti o bankovní úvěr, ale také jako nástroj pro pozdější porovnávání plánu a reality.

Z těchto definic je tedy více než zřejmé, že podnikatelský plán plní jednak funkci jakéhosi nástinu vývoje firmy, ale často také funkci rozhodujícího dokumentu při žádosti o bankovní úvěr.

Požadavky na podnikatelský plán

Wupperfeld (2003) považuje podnikatelský plán za sepsanou koncepci podniku, která musí zahrnovat následující: 1. Cíle a strategie podniku, 2. Podnikatelský záměr a jeho přednosti, 3. Vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů, 4. Další kroky budování podniku, 5. Plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.

Podnikatelský plán by dle Fotra a Součka (2005) měl být stručný a přehledný, jednoduchý, měl by demonstrovat výhody produktu a služeb a být co nejméně nepravděpodobný. Za nutnou součást podnikatelského plánu považují tyto prvky: 1. Realizační resumé, 2. Charakteristiku firmy a jejích cílů, 3. Organizaci řízení a manažerský tým, 4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, 5. Shrnutí a závěry, 6. Přílohy

Veber a Srpová (2012) uvádí, že podnikatelský plán musí být srozumitelný, logický, uváženejší, stručný, pravdivý a reálný a musí respektovat rizika. Obsahovat by pak měl tyto náležitosti: 1. Obsah, 2. Všeobecný popis firmy, 3. Klíčové osobnosti, 4. Produkty, 5. Okolí firmy, 6. Prodej, 7. Výroba a provozní činnost, 8. Personální otázky, 9. Finanční plán, 10. Příloha.

Podnikatelský plán vypracovaný v této práci kombinuje jednotlivé prvky těchto definic, nejbližší se pak podobá definici podnikatelského plánu Wupperfelda (2003) a Vebera a Srpové (2012).

Účel

Jak definuje Wupperfeld (2003), základním stavebním kamenem každého podniku je kapitál. Pokud vlastní kapitál není dostatečný, musí si podnikatel zajistit kapitál cizí, nejčastěji využije bankovního úvěru. Než banka podniku půjčí peníze, chce za ně samozřejmě vidět záruku. Zde přichází na řadu samotný podnikatelský plán. Jeho vyhodnocením banka stanoví míru návratnosti a rizika a dle toho stanoví výšku úroku.

Kromě získání bankovního úvěru je podnikatelský plán nutnou podmínkou i pro čerpání prostředků ze státních či evropských fondů.

Dle Synka a kol. (2010) pak podnikatelský plán plní mimo funkce externí (zejména pro získání financí) také funkci interní, kdy se stává nástrojem plánování a řízení podniku. Pomocí podnikatelského plánu může podnikatel rovněž kontrolovat průběh vzniku firmy.

Srpová a Řehoř (2010) uvádí, že podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty. Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly a další, a to zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami. Externí subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují schopnost subjektu realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit investory o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování je kapitál požadován. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání kýženého kapitálu.

Typy

Podnikatelský plán má 4 druhy, konkrétně Elevator Pitch, Exekutivní souhrn, Zkrácený podnikatelský plán a Plný podnikatelský plán.

Jako první je popsán takzvaný Elevator Pitch, nepísemnou součást podnikatelského plánu. Prokop (2016) uvádí, že tento typ prezentace podnikatelského plánu vznikl v Americe z teorie, že každý, kdo má nápad na vytvoření nové firmy či rozvoj existující myšlenky, ale schází mu kapitál, by měl mít v hlavě připravenou řeč, kterou by oslovil případného investora. Ideálně by řeč měla trvat do jedné minuty a zároveň by měla obsahovat nejdůležitější prvky podnikatelského plánu. Základní myšlenkou této teorie je, že podnikatel nikdy neví, koho potká, proto je vhodné mít stručnou a srozumitelnou verzi podnikatelského plánu vždy „u sebe“.

Exekutivnímu souhrnu bude blíže věnována jedna z příštích podkapitol.

Zkrácený podnikatelský plán je v základních řešených otázkách stejný jako exekutivní souhrn, největší rozdíl je však v tom, do jaké hloubky se tyto otázky budou řešit.

Zkrácený podnikatelský plán se zpracovává zejména zpravidla jako mezistupeň mezi exekutivním souhrnem a plným podnikatelským plánem, aby si podnikatel uchránil klíčové detaily svého produktu. Děje se tak především u značně inovativních, ale snadno okopírovatelných produktů, kdy se konkurence snaží tento produkt co nejvěrněji napodobit. Tento plán bude obsahovat všechny body plného podnikatelského plánu. Bude však mnohem povrchnější a každé části podnikatelského plánu bude věnovat pouze jeden či dva odstavce. Může podnikateli posloužit tehdy, když chce ochránit své obchodní tajemství a nechce hned na začátku jednání předložit veškerý popis pro podnik důležitých obchodních či výrobních činností. (startpodnikani.cz 2016)

Plný podnikatelský plán se týká stejných oblastí jako exekutivní souhrn a zkrácený podnikatelský plán, ale bude podrobně rozepsán. Měl by obsahovat všechny myšlenky, nápady a informace o daném produktu a podnikání. Bývá požadován bankami při žádosti o úvěr či investory, které oslovil exekutivní souhrn. (startpodnikani.cz 2016)

Forma

Jak uvádí Veber a Srpová (2012), podnikatelský plán můžeme sestavovat za různým účelem, tomu musí odpovídat i zvolená forma. Pokud se jedná o krátkou prezentaci například při prvním setkání s investorem, pak je vhodné zvolit nepísemný elevator pitch, vhodný při nedostatku času, či exekutivní souhrn, pomocí kterého se dají jednoduše popsat základní výhody a informace týkající se daného produktu. Pro podrobnější prezentaci podnikatelského záměru, kdy však podnikatel nechce zajít do přílišných detailů a odhalit tak své klíčové výhody konkurenci, se doporučuje sepsat takzvaný krátký podnikatelský plán. Poslední formou pak je plný podnikatelský plán, který bývá požadován bankami při schvalování žádostí o úvěr či investory.

Veber a Srpová (2012) tvrdí, že ideální rozsah podnikatelského je přibližně 40-50 stran plus přílohy. Již vypracované části často podléhají neustálému procesu změn, vyžaduje se tedy jejich opětovné přepisování. Je proto vhodné kapitoly systematicky číslovat. Podnikatelský plán zprostředkovává první dojem o firmě, proto by měl být vnější vzhled

působivý. Rozsah podnikatelského plánu bude záviset na velikosti a podnikatelské činnosti podniku.

Barrow (1996) uvádí, že neexistuje něco jako ideální šablona podnikatelského plánu, některé koncepty jsou však vhodnější než ostatní. Zvolením správné formy podnikatelského plánu dosáhne jeho vyhotovitel určité výhody ve vztahu ke čtenáři či investorovi. V opačném případě může investora od vložení kapitálu do společnosti odradit.

Struktura (obsah) podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu vypovídá mnohé o samotné firmě, je proto nutné ho stylizovat tak, aby jeho čtenář získal po jeho přečtení co nejlepší dojem. V následující kapitole jsou uvedeny prvky, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán. Jejich úkolem je čtenáři co nejvěrněji přiblížit podnik a jeho produkt.

Titulní strana

Jak uvádí Veber a Srpová (2012), titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat obchodní jméno firmy, logo, datum vyhotovení, adresu firmy a kontakt na osobu zodpovědnou za sestavení plánu. Doporučuje se také uvést „následující pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.““ (Veber, Srpová 2012, s.98)

Dle Hisricha a Peterse (1996) je titulní strana stručným přehledem obsahu podnikatelského plánu a měla by obsahovat následující údaje: Název a sídlo společnosti, jméno podnikatele/podnikatelů a čísla telefonů, odstavec věnovaný popisu společnosti a povaze podnikání, částka potřebného financování a jeho struktura, prohlášení o důvěrnosti zprávy, které se zařazuje z bezpečnostních důvodů. Důležité je i uvedení kontaktní osoby, na kterou je možno se obrátit s případným dotazem. Poslední řádky titulní strany obsahují text popisující instrukce o diskrétnosti podnikatelského plánu.

Barrow (1996) ve své publikaci uvádí, že titulní strana by měla obsahovat jméno zakladatele, jeho adresu a telefonní číslo. Vhodné je rovněž uvést domácí telefonní číslo, neboť řada investorů pracuje i v přesčasových hodinách.

Exekutivní souhrn

Dle Wupperfelda (2003) se jedná o jakýsi abstrakt podnikatelského plánu. Podobně jako řada jiných dokumentů i podnikatelský plán začíná nepříliš dlouhým shrnutím nejdůležitějších bodů. Nejedná se o úvod, ale spíše o prezentaci toho, co se bude podrobněji probírat na dalších stránkách dokumentu. Je to první věc, kterou si poskytovatelé kapitálu a pracovníci úvěrových oddělení bank prostudují. Zároveň dodává, že by rozsah textu neměl překročit 2 stránky formátu A4, ideálně by se pak měl vejít na stranu jednu. Shrnutí by mělo obsahovat tyto body:

- Předmět podnikání/podnikatelský záměr,
- Faktory úspěchu,
- Podnikové cíle,
- Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu.

Hisrich a Peters (1996) definují exekutivní souhrn jako tří až čtyř stránkový souhrn, který se sestavuje až po napsání celého podnikatelského plánu a jeho hlavním záměrem je vyvolat zvědavost investorů, tudíž je nutné uvést veškeré klíčové body plánu, které by ve stručnosti přesvědčily investora k dočtení zbývajících kapitol našeho konceptu.

Obecně platí, že minimálně začátek souhrnu by měl být poutavě napsán, aby případného investora zaujal. Je pravidlem, že exekutivní souhrn by měl být psán jazykem oproštěným od profesního slangu a terminologie, aby investor ihned pochopil, o jaký produkt se jedná. (CzechInvest 2006)

Popis podniku

Veber a Srpová (2012) uvádí, že na začátku popisu podniku zpravidla stojí krátká informace o dosavadní existenci firmy. Tím se rozumí nejen datum založení, sídlo firmy, majitelé, představení hlavního produktu, ale také motivace k založení. U podniků s historií se uvádí, zda došlo k podstatným změnám po dobu existence, například výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změna právní formy nebo vstup strategického investora či partnera. Měly by se zde také objevit výraznější úspěchy

v minulosti, čímž může být například získání patentu, splnění podmínek pro certifikaci, vítězství v důležité soutěži apod. Tato část by měla obsahovat pouze ověřené údaje a fakta, a to minimálně za tři roky zpět. Pokud se k popisu podniku přiloží ještě účetní rozvaha, výsledovka a ukazatele finanční analýzy, vytvoří se tak pro čtenáře věrohodný obraz historie firmy.

Po popisu dosavadní činnosti se dostává k definici mise, vize, dlouhodobých cílů a strategie podniku. Mise znamená poslání firmy a je určena širokému okolí. Vize vyjadřuje, čím chce firma být, o jakou budoucí pozici usiluje. Měla by být vyjádřena srozumitelně, tak aby jí každá zainteresovaná osoba pochopila. Cíle by měly splňovat definici SMART, tudíž by měly být specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované. Strategie stanovuje, jak bude stanovených dlouhodobých cílů dosaženo. (Veber, Srpová 2012)

Wupperfeld (2003) se k popisu podniku vyjadřuje tak, že je potřeba popsat dosavadní vývoj a současnou situaci podniku. Tím se poskytne bankám či investorům zasvěcené informace, které potřebují k posouzení výchozí situace. Jako první se uvádí název firmy, její sídlo, datum založení a telefonické spojení. Dále se požaduje uvést předmět podnikání, jenž vypovídá, o jakou firmu jde, například o obchod, podnik služeb nebo výrobní podnik, nebo do jakého oboru ji lze zařadit. Poté je třeba stručně nastínit údaje o obratu, zisku a zaměstnancích.

Dle Synka a kol. (2011) je v popisu podniku třeba vymezit předmět činnosti a právní formu podniku, vyjasnit majetkovou strukturu a potřebu finančních a jiných prostředků podniku.

Produkt

Nehledě na to, zda podnikatel nabízí výrobek či službu, musí tento produkt přesně popsat a konkretizovat, aby zákazník přesně věděl, co kupuje a nemohlo dojít k záměně. Wupperfeld (2003) zmiňuje, že v případě výrobku je nutné specifikovat, jak vypadá, jaké má vlastnosti a k čemu má sloužit. Je také důležité zmínit se o doplňujících službách, jakými může být například poprodejní podpora, školení a zácvik pro správné používání, instalace a montáž. Důležitou informací v popisu produktu je také to, zda bude podnikatel služby provozovat sám nebo ve spojení s partnerem a kolik za ně zákazník

zaplatí. Při předkládání podnikatelského plánu bankovním expertům Wupperfeld (2003) doporučuje nepoužívat příliš složité technické výrazy a slang, ale radši výklad pojmut tak, aby mu rozuměl i laik. V případě popisu služby je důležité upřesnit, v čem spočívá a jak funguje. Podnikatel také musí objasnit, jak chce službu poskytovat a která zařízení nebo jaké vybavení k tomu potřebuje.

Veber, Srpová a kol. (2008) upozorňují, že je nutné vylíčit všechny podstatné technické funkce výrobku, ale mimo to není zapotřebí uvádět technické podrobnosti. Při popisu se vynakládá snaha o vyzdvihnutí nejdůležitějších stránek produktu. Veškeré technické parametry produktu je nezbytné nastínit jen zlehka, jelikož většina čtenářů podnikatelského plánu nebudou odborníky v daném oboru podnikání

Kozel (2006) chápe produkt v širším slova smyslu, tedy jako komplexní výrobek, který kromě své základní funkce (jádro výrobku) zahrnuje také hmotné atributy (kvalita, design, styl, značka, obal) a další charakteristiky (například servis, zajištění recyklace po upotřebení, poradenské služby), které mnohdy hrají u zákazníka významnější roli než základní funkce.

Dle Portera (1993) je před samotným uvedením produktu na trh důležité zabývat se jeho konkurenční výhodou. Uvádí tři strategie: diferenciaci, prvenství v celkových nákladech a soustředění pozornosti. Strategie diferenciaci spočívá v tom, že podnikatel na trh uvede produkt, jež je něčím odlišný, ať již cenou, kvalitou, doprovodnými službami, či dalšími prvky, které jsou pro zákazníka lákavé, a tudíž se rozhodne produkt koupit. Strategii prvenství v celkových nákladech využívá podnik, jenž má nejnižší náklady, tím pádem může mít větší zisk a je konkurenceschopnější. Soustředění pozornosti je strategie, jež spočívá v zaměření se na úzký segment trhu, který se podnik snaží uspokojit. Je tomu tak na rozdíl od předchozích dvou strategií, které se obě zaměřují na celkový trh.

Analýza trhu a poptávky

Jak uvádí Wupperfeld (2003), očekává se, že v podnikatelském plánu vyhotovitel uvede informace jak o celkovém trhu, tak o svém cílovém trhu. Nejprve je potřeba přesně určit, co je to celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se podnik hodlá zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného produktu.

Podnikatelský záměr ovšem zcela jistě neobsáhne celý trh či všechny potenciální zákazníky, je proto potřeba najít v rámci celkového trhu takovou skupinu zákazníků, kteří mají z daného produktu značný užitek, k produktu mají snadný přístup, či kteří jsou ochotni za produkt zaplatit. Podnikatel si tak musí vymezit cílový trh a popsat jeho charakteristické znaky. Čím výstižněji se mu to povede, tím lépe může upravit své výkony podle potřeb zákazníků a tím většího úspěchu dosáhne.

Synek a kol. (2010) jako cíle každého projektu stanovuje nalezení trhu, který se bude vyznačovat vysokou poptávkou a nízkou nabídkou. Pro konečný úspěch tohoto snažení je vždy důležitou aktivitou projektu analýza trhu, jež umožňuje poznání trhu, analýzu a prognózu poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj.

Synek a kol. (2010) dále uvádí, že marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky) se zabývá takovými faktory, jako jsou především poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Informace a data potřebné ke správné analýze lze získat dvěma způsoby. Z již existujících zdrojů (takzvaný desk research) či díky speciálním šetřením (takzvaný field research). Prvně jmenovaný „se opírá o dostupné statistiky a zprávy, obsahující převážně údaje kvantitativního charakteru, týkající se buď trhu obecně, nebo určitého segmentu trhu...“ (Synek 2010, s. 35) Většinou se jedná o obecné ekonomické indikátory, které se vztahují k poptávce. Těmi může být například počet obyvatel a jeho růst, hrubý domácí produkt na obyvatele a jeho růst, spotřeba na obyvatele, domácí produkce, import, produkce a import substitučních produktů, současná výše exportu, informace o vládní politice a legislativě týkající se produkce, spotřeby a tak dále. Speciální šetření pak obsahuje interview, testy, pozorování a jiné. Výsledky těchto zkoumání jsou kvalitativní. Speciální šetření jsou také často vedena na delší dobu, jen výjimečně zahrnují období jednoho roku, obvykle se pak jedná o období tří až pěti let, u některých zkoumání je tato doba ještě delší. (Synek 2010)

Podle Fotra a Součka (2005) pomáhá marketingový výzkum zjistit tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty tvoří základní východisko pro tvorbu celé strategie projektu, jeho marketingové strategie i dalších základních prvků projektu jako je velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy a další. Je třeba stanovit celkový cílový trh projektu, analyzovat zákazníky, definovat segmenty trhu, analyzovat tržní konkurenci, analyzovat distribuční kanály, analyzovat obor a pokusit se stanovit budoucí vývoj poptávky.

Vnitřní a vnější prostředí podniku

K tomu, aby mohl podnikatel úspěšně analyzovat trh užívá rozličných prostředků, zejména pak SWOT analýzy, analýzy vnějšího prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil nebo analýzy PEST či PESTEL. Ty zkoumají vnitřní i vnější prostředí podniku a pomáhají stanovit budoucí možný vývoj podniku.

SWOT analýza

Podle Vebera a Srpové (2012) je v rámci analýz tou pravděpodobně nejužívanější právě SWOT analýza. Název je zkratka odvozená z prvních písmen anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. Silné a slabé stránky jsou součástí interní analýzy, zatímco příležitosti a hrozby vycházejí z externí analýzy.

Kotler (2005) začíná se silnými a slabými stránkami podniku. Zmiňovány a jako důležité jsou brány pouze ty, které mají přímý vliv na úspěch projektu, neboť pokud by byl list vypsan v plné délce, mohla by některým faktorům být přisuzována větší váha, než skutečně mají a tím pádem by se jejich řešení mohlo věnovat mnohem více času, než je skutečně potřeba. Dalším problémem pak může být špatné pochopení opravdových sil podniku. Například pokud firma věnuje příliš úsilí a zdrojů k vylepšení již tak dobrého jména na trhu, ale zapomíná inovovat své výrobky.

Kandala (2013) jako vzorový případ zapomínání na inovace uvádí výrobce mobilních telefonů Nokia. V době klasických tlačítkových telefonů byla Nokia jedničkou na trhu, věnovala spoustu času zdokonalování svých výrobků a budování značky, ale nevšimla si postupně čím dál tím víc sílícího trendu chytrých telefonů. Firma se k tomuto trendu připojila až v době, kdy už trh pevně ovládaly ostatní firmy.

Podle Vebera a Srpové (2012) spočívají zdroje silných stránek spočívají ve specifických přednostech firmy. Jejich zdrojem může být majetek (například unikátní technologie) nebo schopnosti (znalosti a dovednosti pracovníků). „*Hlavní specifickou předností je tzv. hodnototvorný řetězec. Pokud firma vytváří produkt (výrobek či službu), za který jsou zákazníci ochotni zaplatit, vytváří hodnotu pro zákazníka.*“ (Veber, Srpová 2012, s. 299)

Lze ho rozdělit na hlavní (výroba, marketing) a podpůrné funkce (zásobování, vědeckotechnický rozvoj, personalistika, informační systém apod.). Pokud podnik disponuje specifickou předností v obou funkcích, tak sníží náklady a získá určitou konkurenční výhodu.

Další nedílnou součástí SWOT analýzy jsou příležitosti a hrozby. Dle Kotlera (2005) musí manažeři tyto faktory pečlivě analyzovat a rozhodnout, jak jich využít ve prospěch projektu.

Kozel (2006) popisuje SWOT analýzu jako jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem podniku by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak může podnik dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však potřeba dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Porterův model pěti sil

K analýze mikrookolí bývá zpravidla používán Porterův model pěti sil.

Dle Vebera a Srpové (2012) Porterův model pěti sil identifikuje hrozby a příležitosti v:

- Riziku vstupu případného konkurenta na trh. Zde se kalkuluje s bariérami vstupu, neboť existují trhy s vyššími a nižšími bariérami vstupu. Těmito bariérami mohou být regulace ze strany státu, oddanost zákazníků a další.
- Rivalitě mezi stávajícími subjekty, která je ovlivňována atraktivitou a strukturou odvětví, výší vstupních bariér apod.
- Smluvní síle kupujících čili jak silnou pozici mají. Kupující může být majoritním nebo například jen drobným odběratelem.
- Smluvní síle dodavatelů. Čím unikátnější produkt dodavatel nabízí, tím silnější vyjednávací pozici má.

- Hrozbě substitučních produktů, zejména v oborech, kde mohou snadno vzniknout blízké substituty.

Veber a Srpová (2012) zmiňují další Porterovy zásluhy v oblasti konkurenční strategie. Mezi ty patří vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciacie (konkurenční výhoda na straně jedinečnosti) a focus (též známý jako „zaplňování mezer“).

Jak uvádí Kozel (2006), maximální hranice zisku v odvětví a tím i přitažlivost odvětví závisí na intenzitě konkurence. Tu sleduje právě Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mezi těmito pěti silami (konkurence v odvětví, vliv odběratelů, vliv dodavatelů, potencionální nové firmy, substituty) existují vazby, což znamená, že pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní. Konkurenční síly vytvářejí následujících 5 hrozeb.

- Hrozba intenzivní odvětvové konkurence – ta stanovuje, že atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů
- Hrozba nově vstupujících firem – pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, dochází zde však zpravidla k nízké rentabilitě.
- Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů – substituční produkty nahrazují produkty dané firmy, omezují ceny a tím i zisky firmy.
- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů – dodavatelé mohou podnik ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek.
- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků – vyjednávací síla zákazníků je vysoká zejména pokud pro ně cena od firmy odebíraných produktů znamená malé procento celkových odběrů, zatímco pro firmu je významnou položkou v celkových tržbách.

Machková (2006) jako cíl výzkumu konkurence chápe získání informací o postavení rozhodující tuzemské i zahraniční konkurence na cílovém trhu, o postavení jednotlivých značek, o strategii konkurenčních firem a tak dále. Analýzy, získané díky výzkumu konkurence, jsou často podkladem pro takzvaný benchmarking, rozšířeně používanou metodu, jejímž smyslem je poměrování vlastních výkonů s výkony konkurence.

Dá se říci, že díky analýze konkurenčního prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil může být zjištěna reálná pozice daného podniku na trhu, a to za předpokladu, že všechny informace jsou ověřené a pravdivé.

Analýza PEST

Zikmund (2010) uvádí, že se analýza PEST zaměřuje na čtyři druhy prostředí, konkrétně politické, ekonomické, sociální a technologické. V následujících odstavcích jsou popsány názory a definice Zikmunda (2010), Kozla (2006) a McCarthyho a Perreaulta (1995) týkající se těchto prostředí.

Politicko-právní prostředí

U politického prostředí Zikmund (2010) uvádí, že „analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.).“ Kromě stability se zabývá také současnými nově vznikajícími zákony a nařízeními. Mimo to je třeba sledovat chování regulačních úřadů.

Kozel (2006) chápe politické prostředí jako soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Jsou v nich definovány hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Těmito pravidly stát chrání společenské zájmy, spotřebitele i výrobce. Mimo to patří do politického prostředí i technické požadavky na výrobky, ochrana průmyslového vlastnictví, daňová harmonizace a další.

Změny v politickém prostředí dle McCarthyho a Perreaulta (1995) často vedou ke změnám v právním prostředí a ve způsobu, jak již existující práva uplatňují. Patří sem například antimonopolní zákon, zákony na ochranu spotřebitelů a další zákony, jež ochraňují nejen zákazníka, ale i výrobce.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je podle Zikmunda (2010) důležité pro odhad ceny pracovní síly i cen produktů či služeb. V této části se také sledují daně, cla, stabilita měny, výše úrokových sazeb atd.

Kozel (2006) definuje ekonomické prostředí jako prostor, který pro firmu představuje komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Zároveň zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Tedy ovlivňuje jejich kupní a spotřební chování na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. Mezi tyto vlivy patří například nezaměstnanost, výše důchodů, inflace, změny v měnovém kurzu, dostupnost úvěrů či daňová problematika.

McCarthy a Perreault (1995) charakterizují ekonomické prostředí jako velmi rychle se měnící, což může mít dalekosáhlý vliv, který vyžaduje i změny v marketingové strategii. Ani dobře naplánovaná marketingová strategie nemusí být úspěšná, pokud země či daný region prochází obchodním úpadkem. S klesajícími příjmy musí spotřebitel změnit své nákupní chování. Mezi nejvýraznější ekonomické vlivy patří inflace a úroková sazba.

Sociálně-kulturní prostředí

Zikmund (2010) v sociálním prostředí řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, zároveň se zabývá i médii a mírou jejich vlivu.

Kozel (2006) nahlíží na sociální prostředí z hlediska toho, že jsou to lidé, kdo vytváří trhy, proto musí podnikatel sledovat základní demografické kategorie populace jak celku, tak i jednotlivých rodin. Mimo to je třeba sledovat i základní sociální tendence obyvatelstva. Tyto informace jsou základem pro vývoj segmentů, jejich velikosti a rozmístění. Populační vývoj ve světě je nerovnoměrný, největší přírůstky obyvatel jsou zaznamenávány v chudých rozvojových zemích. V České republice, potažmo celé Evropě dochází k prodlužování délky života a s tím spojeným stárnutím populace. Jako další vlivy sociálního prostředí Kozel (2006) uvádí hustotu obyvatel a migraci, charakter rodin, národnostní strukturu a počet sňatků, vzdělání, náboženství a tak dále.

Z perspektivy McCarthyho a Perreaulta (1995) ovlivňuje kulturní a sociální prostředí způsob života i chování lidí, což působí na jejich nakupování a eventuálně i na

ekonomické, politické a právní prostředí. Změny v tomto prostředí přichází relativně pomalu, jednotlivé firmy tak nemohou čekat, že podnikají velké změny v krátké době. Místo toho by se měly identifikovat se současnými názory a prací v rámci daných možností. Současně musí marketingový manažer sledovat signály dlouhodobých změn. Mezi výrazné změny patří změna věkového složení populace, měnící se složení domácností, přesun obyvatel do příměstských a městských oblastí, politické hranice nekorespondující s hranicemi trhu a další.

U technologického prostředí Kozel (2006) uvádí, že poslední století přineslo největší množství změn v oblasti inovací do nových technologií. V této oblasti dnes změny probíhají mimořádně rychle. Dochází k řadě nových trendů, například ke zkracování cyklu tržní životnosti výrobku na trhu, což znamená, že doba od uvedení výrobku na trh po jeho stažení z prodeje je čím dál tím kratší. Do technologického prostředí kromě velkých objevů a vynálezů patří i drobné inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti. Se zaváděním nových technologií se zároveň zvyšuje konkurenceschopnost výrobku nebo firmy.

McCarthy a Perreault (1995) berou technologické prostředí jako základ pro ekonomické prostředí a zároveň jsou to technické dovednosti a vybavení, které ovlivňují způsob přeměny ekonomických zdrojů na výrobky. Rychlé tempo technologických změn otevírá nové možnosti, ale také klade vysoké nároky na pracovníky marketingu. U mnoha firem totiž závisí úspěch na tom, jak rychle přinesou novinky na trh. Zároveň platí, že co je dobré pro firmu a ekonomiku, nemusí být dobré pro kulturní a sociální prostředí.

V otázce technologického prostředí Zikmund (2010) řeší rozvinutost daného regionu, infrastruktura, zaměřením průmyslu, stavem aplikované vědy a výzkumu a další.

Marketingový plán

Veber a Srpová (2012) uvádí, že neexistuje poučka či obecně platné pravidlo na realizaci úspěšného marketingu. To, že neexistuje optimální model náplně, rozsahu a organizačního zabezpečení marketingových činností, je dáno tím, že dochází k interakci s okolím, které je často pro firmu zcela mimo dosah a možnosti ovlivňovat jeho podmínky, průběh a stav.

Existuje řada marketingových postupů, autor si z nich vybral teorii marketingového mixu, která je dále rozvíjena v následujících odstavcích a poté i v praktické části bakalářské práce.

Veber a Srpová (2012) definují marketingový mix jako soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat své cíle a výrobní program co nejvíce přiblížit potřebám a přáním trhu. Tradiční nástroje marketingového mixu označují jako 4P, mezi něž patří výrobek (product), cena (price), místo a čas (place) a marketingová komunikace (promotion).

Fotr a Souček (2005) definují marketingový mix jako soubor na sebe navzájem závislých složek, mezi něž patří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce a dále tvrdí, že při stanovování jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.

V oblasti výrobků se dle Synka a kol. (2010) může jednat kupříkladu o rozhodnutí, jaké výrobky z výroby či prodeje vyřadit, jaké nové či inovované výrobky naopak do výroby zařadit, jaké změny uskutečnit například v poprodejním servisu atd. Veber a Srpová (2012) chápe výrobek včetně v rozšířené podobě, tedy včetně jeho charakteristické podoby doprovodných služeb a podobně. Fotr a Souček (2005) uvádí, že předmět zvažování by u výrobků mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt, nebo vyrábět více odlišných produktů.

Synek (2010) zmiňuje, že v oblasti cen se bude jednat o rozhodnutí, jakým způsobem ceny stanovovat, na jakou cenovou úroveň se orientovat (nižší, průměrné, popř. prestižní ceny), popřípadě jakou zaujmout pozici v oblasti poskytování slev (rabatů) a způsobu placení (hotově, na splátky). Synek (2010) i Fotr a Souček (2005) dále konstatují, že existuje více způsobů tvorby cen, můžeme se orientovat na náklady výrobků, poptávku po výrobcích či ceny konkurence. Při orientaci na náklady může podnik vycházet z úplných vlastních nákladů, ke kterým připočte určitý zisk, či z kalkulace neúplných nákladů. Ty mu pomohou stanovit nejnižší přípustnou cenu. Při orientaci na poptávku musí podnik pečlivě analyzovat trh a poté flexibilně přizpůsobovat cenu změnám na trhu. U tohoto způsobu se nejčastěji setkáme s cenovou diskriminací, praktikou, kdy se cena zvyšuje či snižuje s přihlédnutím k určitým faktorům, jako je

například místo prodeje (centrum města x jeho okraj), sezónnost a tak dále. Při orientaci na konkurenci pak podnik stanovuje cenu na základě cen konkurentů, buď na stejné úrovni nebo případně v určité odchylce pod nebo nad touto úrovní. Veber a Srpová (2012) chápou cenu jako individuální ocenění výrobku podnikatelem.

V otázce propagace Synek (2010) považuje za důležité rozhodnutí, jaký bude u jednotlivých výrobků kladen důraz na reklamu, na rozličné formy podpory prodeje, na osobní prodej a na public relations. Fotr a Souček (2005) považují podporu prodeje za nutnou část po celou dobu, po kterou je výrobek na trhu, nejen při jeho uvedení na trh. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodejů, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto nákladů. Veber a Srpová (2012) dodávají, že jako základní formy podpory prodeje přichází do úvahy reklama, public relations, přímý prodej, osobní prodej, respektive úsilí o symbolizaci výrobku či výrobce.

Synek (2010) konstatuje, že důraz na jednotlivé formy propagace se liší podle druhu produktu. U spotřebního zboží je zdaleka nejvyužívanější reklama, až poté podpora prodeje či osobní prodej. U zboží výrobního je tomu přesně naopak, největší důraz je kladen na osobní prodej, poté podporu prodeje a až jako poslední přichází na řadu reklama. Dá se také říci, že ve vyspělých zemích se částky vynaložené na reklamu a ty vynaložené na podporu prodeje dostávají do rovnováhy. Je to zejména díky tomu, že klasická reklama je poměrně neosobní, zatímco podpora prodeje umožňuje cílenější zaměření na jednotlivé zákaznické segmenty.

Jako poslední přichází na řadu oblast distribuce. V ní se dle Synka (2010) jedná, o to, jakými cestami výrobky prodávat. Na nejčastějších možnostech se shoduje s Fotrem a Součkem (2005) a uvádí přímý prodej uživateli (jednotlivec, podnik či jiný výrobce), prodej přes velkoobchod (ten pak může dodávat maloobchodníkům apod.) či prodej přes prodejce (prodejní agenty, brokery, dealery), kteří prodávají konečným uživatelům nebo výrobcům. Veber a Srpová (2012) pojem *place* vysvětlují jako místo a čas, ve smyslu jak a kdy dostat produkt k zákazníkovi.

Marketingový plán je důležitou součástí podnikatelského plánu z hlediska nastavení správné strategie podniku, a to v zejména čtyřech zmiňovaných složkách – výrobku, ceně, propagaci a distribuci.

Operační a strategický plán

Isaac (2008) definuje operační plán jako dokument, který se zabývá podnikovou strategií a určuje, jaké kroky je třeba podstoupit k dosažení podnikových cílů. Tento plán bývá obvykle velice detailně rozvržen a řeší tyto otázky:

- Co? – Strategie a úkoly, které musí být jednotlivci a podnik podstoupit pro splnění cílů
- Kdo? – Určuje, kdo nese zodpovědnost za plnění úkolů
- Kdy? – Rozvrh, kdy musí být úkoly splněny
- Kolik? – Množství zdrojů, které budou použito na úspěšné provedení úkolů

Isaac (2008) dále tvrdí, že zatímco operační plán se zabývá každodenními aktivitami a je plánován většinou na rok, plán strategický se zabývá dlouhodobějšími cíli podniku a je plánován zpravidla na dva až tři roky. Operační plán tedy slouží k tomu, aby každý přesně věděl, jaká je v podniku jeho pozice, co se od něj očekává a jak toho dosáhnout.

Strategické plánování Synek a kol. (2010) definuje jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.

Wupperfeld (2003) dělí plánování vývoje firmy na dlouhodobé (strategické) tj. minimálně na dobu pěti let, a krátkodobé (operační), tj. roční. Nedostatečně dlouhé plánovací období často znamená plánování pouze ztráty, což je důsledek vynaložení jednorázových nákladů při založení firmy. Roční plán strukturuje na měsíce či kratší období, dlouhodobý pak na jednotlivé roky.

Finanční plán

Jak uvádí Veber a Srpová (2012) financování podniku provází všechny fáze jeho života od založení, přes běžný provoz, až po zánik. Finanční řízení je esenciálním prvkem každého podniku neohledně na jeho velikost, právní formu či dobu existence. Tvorba finančního plánu a finanční řízení celkově má čtyři hlavní úlohy:

- Opatřovat kapitál potřebný pro běžné, ale i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a jejích změnách, mezi které patří například získání úvěru, restrukturalizace zdrojů atd.
- Rozhodovat o alokaci kapitálu v podniku čili o investování kapitálu do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku, financovat každodenní činnosti podniku, vyvíjet nové výrobky či technologie, vracet vypůjčený kapitál investorům atd.
- Rozhodovat o rozdělení zisku, nebo-li, zda zisk reinvestovat či vyplatit ve formě dividend.
- Tvořit prognózy, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku přesně tak, aby se zajistila finanční stabilita, kterou se rozumí schopnost splácet současné závazky z běžných příjmů, budoucí závazky z budoucích příjmů, nutné investice z vytvořených fondů a neplánované výdaje z rezervních fondů.

Wupperfeld (2003) rozděluje financování podniku na dvě hlavní složky, financování prostřednictvím vlastního kapitálu a financování prostřednictvím cizího kapitálu. K tomu přidává, že k financování firmy by měl podnikatel použít, pokud možno, co nejvíce vlastního kapitálu a až poté kapitál cizí. Financování vlastním kapitálem má řadu výhod, kupříkladu oproti financování cizími prostředky odpadá splácení jistiny a úroků, tzn. že firma není zatížena fixními platbami, dále pak vysoký podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu (minimálně 20%) umožňuje podniku opatřit si dodatečné finanční prostředky (např. úvěr) a nakonec vysoký podíl vlastního kapitálu slouží jako „rezerva“ pro ztrátová období.

Synek a kol. (2010) charakterizuje finanční plánování jako činnost potřebnou již k samotnému zahájení provozu podniku. Zdrojem financí může být buď vlastní nebo cizí

kapitál. Do druhého jmenovaného spadají dluhy a závazky. Dále tvrdí, že podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Má-li kapitálu více, je jeho využití nevhodné; říkáme, že je podnik překapitalizován. Naopak má-li podnik kapitálu méně, způsobuje to poruchy v chodu podniku; říkáme, že podnik je podkapitalizován, k čemuž často dochází v období expanze podniku.

Podnik zakládaný v praktické části této práce bude financován čistě z vlastních zdrojů, a to zejména z toho důvodu, že kapitál vlastní je pro podnikatele výhodnější než kapitál cizí a nevznikají za ním žádné závazky.

Podle Vebera a Srpové (2012) existuje řada metod a nástrojů k posuzování správnosti finančního plánování, mezi nejznámější patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty (výsledovka), výkaz o peněžních tocích (cash flow) atd.

Rozvaha

Jak ve své publikaci uvádí Veber a Srpová (2012), jedná se o přehled majetkové a kapitálové struktury podniku. Její hlavní funkcí je průběžné a pravidelné informování o finanční situaci podniku. Sestavuje se na základě údajů, které poskytuje finanční účetnictví. Z rozvahy můžeme získat údaje o objemu, struktuře, likvidnosti (míře obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy) a opotřebení majetku firmy, dále o struktuře zdrojů (kapitálu), pomocí kterých je majetek financován, a nakonec o finanční situaci firmy a jejím vývoji (zadluženost atd.)

Synek a kol. (2010) definují rozvahu jako statistický přehled o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu. Předpisy je stanoveno, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavovat (měsíčně, ke konci roku, či mimořádně). Při založení podniku se sestavuje počáteční rozvaha, ke konci účetního období se pak sestavuje rozvaha konečná (výroční).

Knápková a spol. (2013) charakterizuje rozvahu jako základní účetní výkaz každého podniku. Informuje čtenáře o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům.

Veber a Srpová (2012) dále konstatují, že základem rozvahy je bilanční princip, který představuje základní kámen podvojného účetnictví a znamená souběžnou dvojí klasifikaci majetku. Pomocí tohoto dokumentu je tedy možné posoudit strukturu majetku dané firmy a zda je majetek pořízen z kapitálu vlastního či cizího. Je to tedy celkový přehled o firmě, „kolik tam vlastníci sami vložili, jaký zisk (ztrátu) vytvořili a kolik dluhů mají, a to vše za běžný rok a pro porovnání ještě za rok předchozí. Rozvaha zajišťuje primárně informace o finančním postavení podniku k určitému datu.“ (Veber, Srpová 2012, s. 208). Nejčastěji se rozvaha zobrazuje ve formě horizontálně, tedy aktiva na levé straně, pasiva pak na straně pravé. Druhou možností je forma vertikální, tedy úprava, kdy jsou aktiva a pasiva seřazena pod sebou.

Výkaz zisku a ztráty

Veber a Srpová (2012) jej také označují jako výsledovku a dále uvádí, že výkaz zisku a ztráty podává informace o činnosti podniku z hlediska jeho efektivnosti v intervalu vykazovaného období. Blíže rozvádí jen jednu rozvahovou položku, zisk (či ztrátu) za daný sledovaný interval. Výsledovka tudíž ukazuje výsledek hospodaření (zisk nebo ztráta běžného účetního období), který je poté uveden ve vlastních zdrojích v rozvaze. Výsledovka může být řazena dle nákladů či podle účelu.

Knápková a spol. (2013) nejprve charakterizuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Výnosy definuje jako peněžní částky, které podnikatel získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady naopak představují peněžní částky, které podnik v daném období vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo v daném období dojít. Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Tyto tři veličiny tvoří obsah účetního výkazu zisku a ztráty.

Výkaz o peněžních tocích (Cashflow, zkráceně CF)

Jak ve své publikaci uvádí Veber a Srpová (2012), jedná se o z historického hlediska nejmladší v České republice používaný účetní výkaz. Cashflow se opět zaměřuje na jednu konkrétní položku z rozvahy, a to konkrétně na finanční majetek. Jedná se tedy o analýzu, odkud firma peníze získala a kde je utratila. Sestavování výkazu CF v rámci roční účetní uzávěrky představuje záznam roční historie o peněžních tocích. Při zpracování by měl být kladen hlavní důraz na srozumitelnost. Tento přehled tvoří důležitou část finanční analýzy. Hlavním cílem je zhodnocení peněžních toků z hlediska jejich vlivu na finanční pozici podniku.

Synek a kol. (2011) pak tvrdí, že cashflow bývá často zaměňováno za zisk, což ovšem není správně. Podnik musí vedle zisku sledovat i cashflow a to zejména z důvodů, že mohou vzniknout rozdíly mezi pohybem hmotných prostředků a jejich vyjádřením v penězích (například pokud podnik nakoupí stroj na úvěr, nebo obdrží fakturu za materiál a zaplatí příští měsíc), také tím, že bývají používány rozdílné účetní metody (např. při odpisování investičního majetku). To vede k rozdílu mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji a mezi ziskem a cash flow. Princip cash flow ční v příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku. Naproti tomu zisk vždy vychází z rozdílu mezi výnosy a náklady. To znamená, že podnik může být v zisku, přesto může disponovat nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží.

Knápková a spol. (2013) uvádí, že přehled o peněžních tocích (cash flow) vznikl z toho důvodu, že rozvaha a výkaz zisku a ztráty nedokázaly pokrýt veškeré potřeby finanční analýzy podniku. Rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu k určitému okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento problém odstraňuje právě sledování cash flow. To odečítá výdaje a od příjmů a stanovuje tak cash flow.

Hodnocení rizik

Fotr a Souček (2005) uvádí, že riziko spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, zároveň ho však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.

Riziko má tedy vždy dvě strany, pozitivní a negativní. První jmenovaná je spojována s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku a je tak hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky. Druhá jmenovaná se pak projevuje dosažením horších hospodářských výsledků, než podnikatel předpokládal, rizikem ztráty či v nejhorším případě úplným bankrotem společnosti.

Veber a Srpová (2012) tvrdí, že nenaplnění hospodářského záměru může vzniknout například chybným zaměřením předmětu podnikání do oboru či regiony s nabídkou převyšující poptávku, přílišným optimismem ohledně obratu firmy, nevytvořením konkurenční výhody, nedostatečným kapitálovým zajištěním či nepředvídatelnou vnější událostí. I selhání managementu se může fatálně promítnout do budoucího vývoje firmy. Důvodů tohoto selhání může být více, nejčastěji se jedná o krizi počátečního růstu, podceňování úlohy managementu, reakce na změny a krizi kontinuity.

Smejkal a Rais (2003) ve své publikaci uvádí, že rizik, která ovlivňují podnik je veliké množství, částečně se jim ale dá předejít. K tomu slouží například rámec 7S faktorů. Za sedmi S se skrývají systémy, spolupracovníci, styl, sdílené hodnoty, schopnosti, strategie a struktura. Smejkal a Rais (2003) tvrdí, že pokud se firmě podaří u těchto sedmi klíčových faktorů dosáhnout harmonie, pak je firma na nejlepší cestě k úspěchu.

Veber a Srpová (2012) pak konstatují, že pokud se podnik dostává do vážných existenčních problémů, tak je čas na restrukturalizace, která bývá většinou vedena krizovým manažerem, který řídí potřebné škrty a změny. Samotná restrukturalizace má dvě fáze, redukční a růstovou. **Redukční fáze** spočívá v zajištění likvidity, zprůhlednění hospodářství (dohody s věřiteli), razantním snížení nákladů, reorganizaci lidských zdrojů a restrukturalizaci pasiv. **Růstová fáze** pak řeší orientaci na tržbu a marži, stanovení nové

strategie, inovace, investice a akvizice. Pokud podnik tyto kroky podstoupí, měl by se vrátit do konkurenceschopného stavu.

Financování podnikatelského záměru

Jak uvádí Synek a kol. (2010) existuje více způsobů klasifikace, pomocí kterých můžeme charakterizovat financování podnikatelské činnosti. Nejčastější je dělení podle původu kapitálu. Ten může být vnitřní (interní) či vnější (externí). U prvního jmenovaného je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž kým výsledkem je zisk. Ten ovšem není jediným způsobem interního financování, k těm dalším patří odpisy, dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu a jiné. Vnější financování tedy pochází ze zdrojů mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, v tomto případě se jedná o financování z vlastních zdrojů. Mimo to se většina podniků opírá o financování z cizích zdrojů, zejména obligace (dlužní úpisy) a půjčky (úvěry).

V následujících odstavcích jsou uvedeny nejčastější zdroje financování a jejich stručná charakteristika. Jako první je zmíněn zisk. Dle Vebera a Srpové (2012) je jeho hlavní výhodou, že při jeho použití nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko, jež podnik podstupuje. Často se tak financují i velmi rizikové projekty, pro které se cizí zdroje získávají jen stěží. Nevýhodou je, že podnik nejdříve zisk musí v dostatečném objemu vytvořit a až poté je možné jeho pomocí financovat investiční projekty. Navíc je jako zdroj financování značně nestabilní.

Jako další zdroj financování uvádí Veber a Srpová (2012) vklady vlastníků. Ten je sice u každé společnosti různě vysoký, u některých typů společností téměř či přímo roven nule, přesto tvoří základ kapitálu u téměř všech společností.

Další častou formou získávání kapitálu jsou dle Synka a kol. (2010) odpisy. Jedná se o peněžní vyjádření opotřebování investičního majetku hmotného i nehmotného za dané období. Úměrně tomuto postupnému opotřebování přenáší dlouhodobý majetek svou hodnotu ve formě odpisů do nákladů podniku.

Všechny výše zmíněné typy patří do vlastních zdrojů financování. Mezi cizí zdroje financování patří například úvěry, leasing a další

Úvěry jsou pravděpodobně nejfrekventovanějšími zdroji cizího kapitálu v podniku. Wupperfeld (2003) uvádí, že cizí kapitál podnik získává převážně pomocí bankovních úvěrů. Také konstatuje, že financování prostřednictvím cizího kapitálu se liší od vlastního kapitálu tím, že přináší náklady v podobě úroků, jež je třeba platit věřitelům. Dále, že náklady vznikají také v obdobích ztráty, například ve fázi zahájení činnosti nebo poklesu obrátu, čímž snižuje stabilitu firmy a další. Mimo tato úskalí má použití cizího kapitálu i výhody. Mezi ně patří například to, že cizí kapitál je levnějším zdrojem financování než kapitál vlastní, je možné pružně měnit jeho hodnotu i dobu splatnosti a úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem.

Synek a kol. (2010) zmiňuje jako další poměrně novou formou financování podniku leasing. Leasingové společnosti nejčastěji pronajímají stroje, výrobní zařízení či automobily. „Rozlišují se dvě hlavní formy leasingu – operativní (provozní) leasing, což je tradiční nájemní smlouva (po skončení nájmu zůstává předmět ve vlastnictví leasingové společnosti), a finanční leasing, ve kterém je nájemní smlouva nevypověditelná...“ (Synek 2010, s. 229) Hlavní riziko finančního leasingu tak spočívá na nájemci, jemuž po skončení nájmu předmět za určitou, většinou symbolickou cenu, přechází do vlastnictví. Zajímavou metodou je také takzvaný leaseback (zpětný leasing), kdy leasingová společnost nejdříve koupí předmět leasingu od původního majitele, aby mu ho posléze pronajal.

Je na uvážení každého podnikatele, aby zvolil pro něj nejvhodnější formu financování podniku. Z podkapitoly Financování podnikatelského plánu vyplývá, že různé metody financování mají své klady i zápory. Podnik zakládaný v analytické části této práce bude financován za použití vlastního kapitálu a z malé části za využití odpisů.

Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo přiblížit čtenáři základní pojmy spojené se založením a provozem podniku a náležitostmi podnikatelského plánu a zároveň za pomoci literární rešerše shrnout základní poznatky týkající se podnikání malých a středních podniků. V první kapitole byla blíže popisována základní teorie podnikání, podniku a podnikatele. V kapitole druhé typologie podniků a výhody a nevýhody malého a středního podnikání. Následující kapitola uvádí čtenáře do struktury podnikatelského plánu a zabývá se veškerými jeho náležitostmi, jimiž jsou titulní strana, exekutivní souhrn, popis podniku, produkt, analýza trhu, hodnocení rizik a marketingový, operační, strategický a finanční plán. Poslední kapitolou je pak finanční plánování podniku, ve kterém je rozebráno, jaké zdroje kapitálu může podnik využít. Z tohoto základu bude čerpáno v části praktické.

Praktická část

Úvod do praktické části

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu na založení a provoz konkurenceschopného maloobchodu s obuví v Pardubicích. K tomuto účelu budou použity nástroje, jež byly popsány v teoretické části práce.

Titulní strana



Název podniku: Estrella Shoes s.r.o.

Adresa podniku: Třída Míru 9
Pardubice
533 51

Majitel podniku: Adam Kupka
Malostranská 88
Pardubice
533 51
+420 736 896 521

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Maloobchod

Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.

15.1.2017

Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem firmy Estrella Shoes s.r.o. je provozování maloobchodu specializujícího se na prodej bot. Soustředit se bude na trh „střední třídy“, tudíž kvalitně vyrobené boty za přijatelnou cenu, které si bude moci dovolit zakoupit valná většina obyvatelstva. Výroba bot je podnikání s tradicí počítající se na stovky ba dokonce tisíce let, v posledních letech ovšem obchodníci začínají preferovat prodej obuv špatné kvality, ale za velice nízkou cenu, před obuví kvalitní a dostupnou. Druhým extrémem je obuv sice kvalitní, ale za nepříjemně vysoké ceny.

Firma Estrella Shoes s.r.o. hodlá na trh přijít s kvalitní obuví vyrobenou českými výrobci za přiměřenou cenou. Hlavní konkurenční výhodou tak bude poměr ceny a kvality a zároveň nízká marže, neboť firemní taktikou je raději prodat více, i když to bude znamenat menší zisk na prodanou jednotku. Užitek pro zákazníka vzniká v tom, že získá boty, které mu budou příjemné, jak jednoduchým designem, tak tím, že je bude moci nosit každý den po dlouhou dobu a budou padnout stále stejně dobře či ještě lépe než při zakoupení. Další nespornou výhodou je to, že boty budou vyráběny v ČR, tudíž firma Estrella Shoes s.r.o. podpoří národní zaměstnanost. Navíc obuv vyráběná v České Republice má u konečných spotřebitelů, zákazníků lepší ohlas než boty zahraniční, a to zejména z východní Asie.

Cena, kvalita a původ bot jsou tři základní pilíře, na kterých bude firma Estrella Shoes s.r.o. stavět svůj marketing. Mezi ně by se dal zařadit ještě přístup prodávajících přímo v prodejnách, neboť firemní politikou je, aby se každý zákazník cítil příjemně, a tak že i on je součástí firmy. Jedním z cílů je přivést na pardubický trh firmu, která zde ještě nebyla, jedinečnou v přístupu k zákazníkovi a také v nabízeném sortimentu. V budoucnu firma plánuje expandovat i na trhy v ostatních českých městech. Pomocí předběžných výpočtů by měl bod zvratu nastat v průběhu druhého roku působení a od tohoto okamžiku by se tedy ve firmě měl realizovat zisk.

Představení podniku

V této kapitole je podnik blíže představen z hlediska předmětu podnikání, mise, vize a strategie, dále je zde řešeno umístění a vybavení prodejny, vedení podniku a personální zabezpečení a produkt a nabízené služby.

Předmět podnikání

Firma Estrella Shoes s.r.o. se rozhodla svou podnikatelskou činnost zaměřit na založení prodejny kvalitní a designové obuvi v centru Pardubic, později i v ostatních městech České Republiky. Díky kvalitní práci a preciznímu designu se firma bude moci spoléhat na spokojenou klientelu, s čímž přichází i rozšíření pověsti značky do povědomí dalších potenciálních kupců.

Pokud bude předmět podnikání a zejména produkt podroben VRIO analýze, jejímž účelem „je nalézt odpovědi na otázky: Jak je zdroj, který používáme hodnotný nebo drahý? Jak je zdroj vzácný? Lze jednoduše napodobit naše zdroje či produkty?“ (Kohout 2016), ukáže se, že se jedná o zdroj nevzácný, nedrahý a poměrně snadno napodobitelný, což bude ovšem kompenzováno nižší prodejní cenou obuvi. V oblasti lidských zdrojů pak bude dáována přednost uchazečům o zaměstnání s rozvinutými soft skills a prodejními schopnostmi, jimž bude nabídnuta odpovídající mzda. I toto pak tvoří určitou konkurenční výhodu, kterou se firma Estrella Shoes s.r.o. bude odlišovat od konkurence.

Mise, vize a strategie

Firma Estrella Shoes se snaží přinést na trh s obuví něco nového, a to konkrétně přístup k zákazníkovi a produkt, jež splní jeho potřeby. Firma má tři základní cíle. Prvním je se postupně etablovat na trhu a získat stálou klientelu. Čím více spokojených zákazníků se podaří získat a přesvědčit o kvalitě produktů a služeb, tím dále se bude tato dobrá pověst šířit a klientela se bude jen navyšovat, což je důležitý aspekt pro expanzi. Sekundárním cílem bude maximalizace zisku. Zvolením prodejní strategie, která bude upřednostňovat kvantitu prodaného množství za nižší cenu před vyšším ziskem na jednotku tak firma dosáhne určité psychologické výhody a vyšších tržeb.

Třetím cílem firmy bude neustále zlepšovat nadstandardní péči o zákazníka, jíž se mu nedostane nikde jinde, což je i součástí strategie, kterou se firma bude snažit prosazovat. Klíč k úspěchu je ve správném pochopení potřeb zákazníka, dále v správném nastavení marketingové kampaně a v neposlední řadě v dobře zvolených dodavatelích.

Vizí je dostat se do tří let mezi přední výrobce obuvi v Pardubicích a do pěti let rozšířit prodejny do sousedních měst jako je Hradec Králové, Chrudim a další.

Umístění prodejny

Prodejna se bude nacházet v nebytovém prostoru s výlohou do ulice Sladkovského, jež se nachází v samém centru města. Jedná se o jednu z vedlejších ulic, která vede na hlavní pardubickou třídu. V okolí se nachází řada parkovacích míst, které jsou jinak v centru vzácností. Místo je také dobře dostupné pomocí městské hromadné dopravy, kdy se v blízké vzdálenosti nacházejí hned dvě autobusové zastávky. Ulice je jednou z nejfrekventovanějších v Pardubicích, dá se tedy předpokládat, že prodejnu navštíví velké množství potenciálních zákazníků, důležitý tudíž bude první dojem.

Objekt o výměře 70 metrů čtverečních obsahuje obchodní prostor o výměře 45 metrů čtverečních, dále pak příslušenství, mezi které patří zázemí sloužící jako malá kancelář, sklad, toalety a úklidová místnost. Ty dohromady zabírají 25 metrů čtverečních. Prostor původně sloužil jako kavárna, může být ovšem využit i jako menší prodejna, přesně vyhovující požadavkům Estrella Shoes s.r.o. Nebudou potřeba žádné stavební úpravy, neboť prostor se pronajímá jako nezařízený. Budova je vybavena bezbariérovým vstupem.

Cena měsíčního pronájmu je 20 000 Kč, z toho 2500 Kč energie, tedy 285 Kč za metr čtvereční na měsíc, k čemuž je potřeba přičíst kauci ve výši dvou měsíčních nájmů.

Otevírací doba bude v pracovní dny od 9 do 18 a v sobotu od 10 do 18. V neděli bude zavřeno.

Vybavení prodejny

Prodejna bude z venku vybavena vývěsními štíty s logem Estrella Shoes s.r.o a ve výloze budou vystaveny nejnovější modely aktuálně nabízené obuvi. V prodejně samotné bude

prodejní pult s registrační pokladnou napojenou na elektronickou evidenci tržeb (18 000 Kč), sedací soupravy, na které se budou moci zákazníci usadit při zkoušení obuvi (8200 Kč) a 10 prodejních stolů se skleněnou výplní na obuv (každý 2500 Kč). Součástí vybavení obchodu bude samozřejmě i drobné, avšak nezbytné vybavení, jakým jsou například cenovky (50 Kč za balení 50 ks), visačky na cenovky (45 Kč za kus) a 5 stohovacích košů na k obuvi přidružené produkty (například tkaničky, lžice atd. – každý koš 400 Kč).

Z důvodu malé rozlohy nebude prodejna vybavena detekčními rámy ani jiným zařízením bezprostředně odhalujícím zloděje. V místnosti se však bude nacházet průmyslová kamera s funkcí zachovávání záznamu. (1200 Kč)

Vedení podniku a personální zabezpečení

Podnik bude řízen majitelem, který tedy bude zároveň i vedoucím podniku. Ten bude nadřízený čtyřem asistentům/asistentkám prodeje na hlavní pracovní poměr.

Vedoucí prodejny bude osoba zodpovědná za řízení prodeje a za asistenty/asistentky prodeje. Jelikož je tato pozice časově i finančně náročná, bude alespoň zpočátku zastávána majitelem podniku.

Asistent/ka prodeje je osoba, jejíž práce spočívá v obsluze zákazníků. Tam patří pomoc s výběrem správné obuvi, práce s kasou, ale také poprodejní servis. Na tuto pozici budou vybírány osoby zejména dle osobnostních rysů. Jelikož firma Estrella Shoes s.ro. zakládá svou pověst mimo kvality produktů hlavně na přístupu k zákazníkům, je důležité, aby osoba ucházející se o zaměstnání byla komunikativní, zodpovědná, pečlivá, přesvědčivá a v neposlední řadě by měla mít pozitivní vztah k práci. Tato pozice bude také odpovídajícím způsobem finančně ohodnocena, konkrétně 14 000 Kč čistého měsíčně, neboť reprezentuje podnik ve vztahu k veřejnosti.

Na pozici asistenta/asistentky bude podnik získávat zaměstnance pomocí úřadu práce, inzerátů v místních médiích, ale také social recruitmentu, který zahrnuje v tomto případě zejména facebook. Zájemci o zaměstnání budou požádáni o zaslání životopisu a krátkého videa, ve kterém se krátce představí. Vybraní uchazeči budou po prostudování zasláných materiálů pozváni k osobnímu neformálnímu pohovoru, který bude vést majitel. Po těchto pohovorech budou vybráni čtyři vhodní kandidáti, se kterými bude

sepsána smlouva o hlavním pracovním poměru. Ta bude obsahovat informace o druhu práce, místě výkonu práce, dni nástupu do práce, mzdě a termínu jejího vyplácení, výpovědních lhůtách (1 měsíc), týdenní pracovní době a jejím rozvržení (3x týdně 9 respektive 8 hodin) a délce dovolené (4 týdny). Po dobu nepřítomnosti zaměstnance bude vyhledána náhrada, která bude v podniku pracovat formou brigády.

Produkt a nabízené služby

Produktem podniku Estrella Shoes s.r.o. bude zejména dámská obuv konfekčních velikostí, v menší míře pak i obuv pánská, šitá předem důkladně vybraným externím českým dodavatelem. Ten je pro firmu jedním ze stavebních prvků. Primárně z důvodu toho, že při případných obtížích je flexibilita českého dodavatele vyšší než dodavatele zahraničního. Sekundárně z důvodu toho, že kvalita českých výrobků neustále vzrůstá. Obuv bude šita z kvalitních materiálů, převážně těch napodobujících kůži. Každá bota bude mít na podrážce drobné logo Estrella Shoes. Prioritou je, aby se zákazník v obuvi cítil příjemně nejen v prodejně, ale i při dlouhodobém nošení. Vedlejšími produkty se pak rozumí sortiment s obuví spojený, a to zejména lžice na obuv, stélky do bot a přípravky k péči o boty. Estrella Shoes s.r.o. bude nabízet stálým zákazníkům klubové karty, díky nimž mohou získat zajímavé slevy na příští nákupy. Zároveň je pak přímo v prodejně možno vyřídit poprodejní servis v tomto případě reklamace či stížnosti na zboží. Reklamace budou řešeny tak, že obuv bude přezkoumána nejprve asistentem/kou prodeje a poté zaslána výrobcí k posouzení. V případě, že se oprávněnost reklamace prokáže, bude mít zákazník právo na opravu/výměnu obuvi, pokud se situace opakuje, tak bude mít nárok na vrácení peněz.

Analýza trhu a analýza konkurence

Před samotným založením podniku je důležité zjistit potřebné informace o trhu, konkurenci a celkovém prostředí. Následující kapitola tedy seznamuje čtenáře s analýzou těchto tří prvků. Analýza bude doplněna dotazníkovým šetřením. Z těchto zdrojů pak bude marketingový, operační, finanční plán a hodnocení rizik.

PEST analýza

Politicko-legislativní vlivy

Tyto vlivy doléhají na podnik většinou v podobě zákonů a vyhlášek, kterými je podnik nucen se řídit. Podnik se musí řídit řadou zákonů, z nichž budou v následující části uvedeny ty nejdůležitější zákony. Jako první je uveden zákon o obchodních společnostech a družstvech, který nejvíce ovlivňuje podnik ještě před jeho samotným vznikem, neboť vymezuje typy podniků a jasně definuje, co je k právně správnému chodu každého z nich dodržovat. Pro založení společnosti s ručením omezeným je třeba celá řada kroků, jedním z posledních je pak podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku a registrace na finančním úřadě. (e-sro.cz) Poté zejména z oblasti obchodního, pracovního a daňového práva, kde se budou řešit například práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele, daňové podmínky atd. Mezi legislativní vlivy může být zařazen i zákon o elektronické evidenci tržeb (zkráceně EET). Prodejna již sice vlastní kasu se zabudovaným systémem EET, v případě dalších legislativních změn by ovšem bylo třeba ji vyměnit za kasu novou, nehledě na to, zda funguje či ne.

Ekonomické vlivy

Jedním z vlivů mohou být intervence České národní banky. Ačkoliv podnik Estrella Shoes s.r.o. odebírá obuv od výrobců z České republiky, může se stát, že daný výrobce dováží materiál na boty ze zahraničí a snížením hodnoty koruny tento materiál zdraží, tudíž i výrobce dodávající boty podniku Estrella Shoes bude muset zdražit. Tím pádem vyvstává otázka, zda zvednout ceny a vystavit se risku ztracení zákazníků, či ceny ponechat, ale snížit si tím zisk. Dalším a pravděpodobně důležitějším vlivem je rostoucí koupěschopnost obyvatel a vzrůstající průměrný plat. Mezi ostatní ekonomické vlivy lze

zařadit i inflaci, která může působit pozitivně i negativně. Při nekontrolovatelné a „nezdravě“ rostoucí inflaci roste cenová hladina neúměrně mzdám, tudíž lidé mají tendenci vkládat své peníze nejdříve do substitutů případně si, pokud uspokojuje jen sekundární potřebu, tento produkt úplně vypustit.

Sociálně – kulturní vlivy

Mezi hlavní sociální vlivy bych zařadil zvyšující se životní úroveň. Vzhledem k tomu, že životní úroveň obyvatel České republiky se neustále zvyšuje, čím dál tím více lidí si tak teď může vedle saturace primárních potřeb (potrava, spánek a další životně důležité činnosti) dovolit uspokojovat i potřeby sekundární, do nichž patří například i potřeba kulturní, tedy mimo jiné oblékání a snaha cítit se příjemně. Dalším sociálně-kulturním vlivem jsou trendy. Podnik by se měl snažit pomocí své marketingové kampaně prosadit svůj výrobek do kategorie „trendy“. Je velice složité odhadnout, co se stane trendy výrobkem, díky pečlivému průzkumu trhu i zákazníků je to ovšem možné. Platí ovšem pravidlo „sto lidí, sto chutí“, v tomto případě tedy mohou designéři a výrobci považovat produkt za předurčený k úspěchu, ve skutečnosti tomu tak ovšem vůbec nemusí být. Jedním z trendů současné doby je kupovat domácí výrobky a produkty, a přesně tohoto principu se firma Estrella Shoes s.r.o. drží.

Technologické vlivy

V mnoha odvětvích platí, že pokud chce podnik držet krok s konkurencí, musí vkládat nemalé finanční zdroje do technologií a jejich inovace. Jelikož se firma Estrella Shoes s.r.o. zabývá prodejem, tak není přespříliš vázána technologickými inovacemi. Na prodejně se nachází různé technologie, většina z nich ale nepodléhá rychlému zastarání.

Pro budoucí vývoj podniku je důležitý budoucí technologický vývoj výroby bot a reakce našich dodavatelů na tyto změny, kdy se mění materiály, ale i samotný proces a styl výroby. Vývoj ale nemine ani prodej, stále se vyvíjí, v dnešní době je největší výzvou zachovat si prosperující kamenný obchod, kdy čím dál tím více podniků směřuje z těchto klasických obchodů na internet a vytváří e-shopy.

Shrnutí

Pomocí PEST analýzy bylo zjištěno, jaké vnější podmínky na podnik působí. Z politicko-legislativního prostředí jsou to zejména vyhlášky a zákony, které upravují formu podnikání, náležitosti, povinnosti zaměstnavatele i zaměstnanců, daně a nově například i zákon o elektronické evidenci tržeb. Vliv ekonomického prostředí může podnik pociťovat zejména prostřednictvím inflace a intervencí České národní banky. Zvyšující se životní úroveň a trendy na podnik působí ze sociálně-kulturního hlediska. Technologickým prostředím se pak rozumí budoucí vývoj obuvnictví, ale i prodeje jako takového. Je tedy na podnikateli, aby se snažil budoucí vývoj předvídat a pružně reagoval na změny.

Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí podniku je prováděna pomocí Porterova modelu pěti sil, do kterého, jak už je zmíněno v teoretické části práce, patří stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty.

Vzhledem k tomu, že v České Republice se menší či větší obchod s obuví nachází téměř v každém městě, je poměrně složité v tomto odvětví zaznamenat úspěch citelně převyšující konkurenci. Vnitřní vlivy a konkurenční souboj je opravdu velký, podniky se snaží konkurovat snižováním cen, ale zároveň i zvyšováním kvality, což tlačí marži čím dál tím níže. Podniky se tedy musí zaměřit na něco, co je odlišné od konkurence, například poprodejní servis atd. Častým problémem tohoto odvětví je zaměření se na nevhodný typ zákazníka, respektive na nedostatečně rozvinutý trh. Příkladem budiž obuv, jejíž cena se pohybuje okolo 8000 Kč. Pokud obchodník tuto obuv nabídne běžnému zákazníkovi ve středně velkém či menším městě, velice pravděpodobně bude brzy muset svůj podnikatelský záměr přehodnotit, neboť zvolil příliš vysokou cenovou hladinu a boty si téměř nikdo nekoupí. Druhým častým problémem je nedostatečná kvalita zboží. Prodejci tlačí na co nejnižší cenu, výrobci tudíž používají méně kvalitní materiály, aby snížili cenu nákladů. Zákazníci takové zboží kupují, ovšem často jen jednou, protože se velice brzy rozbije.

Samotný vstup do prostředí není složitý, není limitován složitými zákony ani ostatními bariérami vstupu. Funguje zde jen celkem silná konkurence a s ní spojený konkurenční

boj. Nedá se mluvit o legislativní bariéře z toho důvodu, že alespoň v ČR neexistují zákony, které by potlačovaly obchod s obuví. Ten spadá mezi živnosti volné, tudíž není třeba žádných zvláštních postupů. Zároveň neexistují ani bariéry uvnitř odvětví, neboť přístup ke „komponentům“, ze kterých se boty vyrábějí může mít každý, kdo vlastní dostatečné zdroje.

Substituční produkty zde téměř nemůže brát v potaz, pomineme-li lidi, kteří chodí bosí, ve vlastnoručně vyrobených botách či trpí postižením. Ti ale netvoří relevantní vzorek, tudíž je z pozdějších propočtů můžeme vynechat.

Daleko znatelnější je pak vliv dodavatelů a odběratelů. Začneme prvně jmenovanými. Do této kategorie patří výrobci, ale také zaměstnanci případně další zprostředkovatelé obchodu. Díky globalizaci může každý nechat vyrábět své zboží na druhé straně planety za řádově nižší náklady než ve své vlastní zemi. Při výrobě, která neprobíhá „přímo pod nosem“ zákazníka, v tomto případě obchodníka s obuví, může nastat problém se snižováním kvality. Tato skutečnost je zajímavě popsána v knize Made in Čína. Jedná se o to, že při první prohlídce „své“ továrny se obchodník přesvědčí, že vše je tak, jak má být, jsou používány jím vybrané materiály a zaměstnavatel zároveň dbá na hygienické a ostatní normy. Spokojen se vrací domů. První zásilka přichází opravdu tak, jak si jí představuje, vše odpovídá, předpokládá tedy, že s výrobcem půjde vše bez problému. Ten ovšem zásilku po zásilce mění jednotlivé součásti zboží za levnější, jednou použije levnější lepidlo, které tolik nevydrží, podruhé drahý materiál nahradí náhražkou a tak dále. Vše se samozřejmě děje po malých krůčcích tak, aby si obchodník ničeho nevšiml, případně když už, tak až po dlouhé době. (Midler 2015)

Pokud ovšem obchodník narazí na výrobce poctivého, může získat výhodu oproti „podváděným“ konkurentům. Toto, stejně jako ostatní problémy (například zpoždění dodávky) by ovšem mělo být zavedeno ve smlouvě a pokutováno. Jedná se také o kvantitu. Obchodník, který si objedná od výrobce milion párů bot si pravděpodobně dokáže vyjednat lepší cenu než ten, který si objedná párů tisíc. Kromě výrobce do kategorie dodavatel spadají také zaměstnanci. U tohoto typu podniku ovšem není potřeba vysoké kvalifikace, stačí zaměstnance pouze dostatečně zaškolit a náležitě je finančně odměnit. Spíše než na výšku základního platu bych se zaměřil na dodatečné odměňování podle počtu prodaného zboží. Pokud má zaměstnanec jistý plat, se kterým

nebude moci pohnout, často se stane, že na svou práci rezignuje a nesnaží se podat co nejlepší výkon.

Další z Porterových konkurenčních sil je síla kupujících (odběratelů). Stejně jako u téměř všech ostatních odvětví se tato síla s nástupem internetu razantně zvýšila. Dříve musel zákazník projít všechny obchody osobně, aby se dozvěděl, kde mají pro něj nejlepší boty, ať již z hlediska ceny, kvality či srovnání s konkurencí. Nyní, v době internetových srovnávačů, diskuzních fór a e-shopů, člověk ani nemusí vyjít z domu a má přístup k těm nejlepším nabídkám. Obchod s botami má naštěstí pro obchodníky jedno specifikum, a to konkrétně to, že boty je nejlépe si předem vyzkoušet a až poté se rozhodnout, zda jsou pohodlné, či ne. Většina lidí, kteří prodejnu navštíví, se tedy rozhodne boty rovnou koupit, za předpokladu, že jim vyhovují. Pořád se ovšem najdou lidé, kteří si v kamenném obchodě boty vyzkouší, aby si je poté levněji koupili na internetu. Pravděpodobněji se tak u obchodu s botami můžeme setkat s anglicky zvaným „Research Online, Purchase Offline“, jež Karr (2016) popisuje jako skutečnost, kdy si zákazník na internetu nejprve najde zboží, které mu nejvíc vyhovuje a poté se vydá do konkrétního kamenného obchodu toto zboží otestovat a zakoupit.

Z analýzy ve stručnosti vyplývá, že je poměrně jednoduché do tohoto odvětví vstoupit, nejsou zde nastavené žádné legislativní bariéry vstupu, problém je však v silné konkurenci na trhu. Substituty v tomto odvětví prakticky neexistují. V odvětví prodeje obuvi mají dodavatelé i odběratelé silnou vyjednávací pozici. Obchodník z těchto důvodů musí přijít s opravdu silnou a účinnou obchodní strategií, aby předčil konkurenci a mohl uspět.

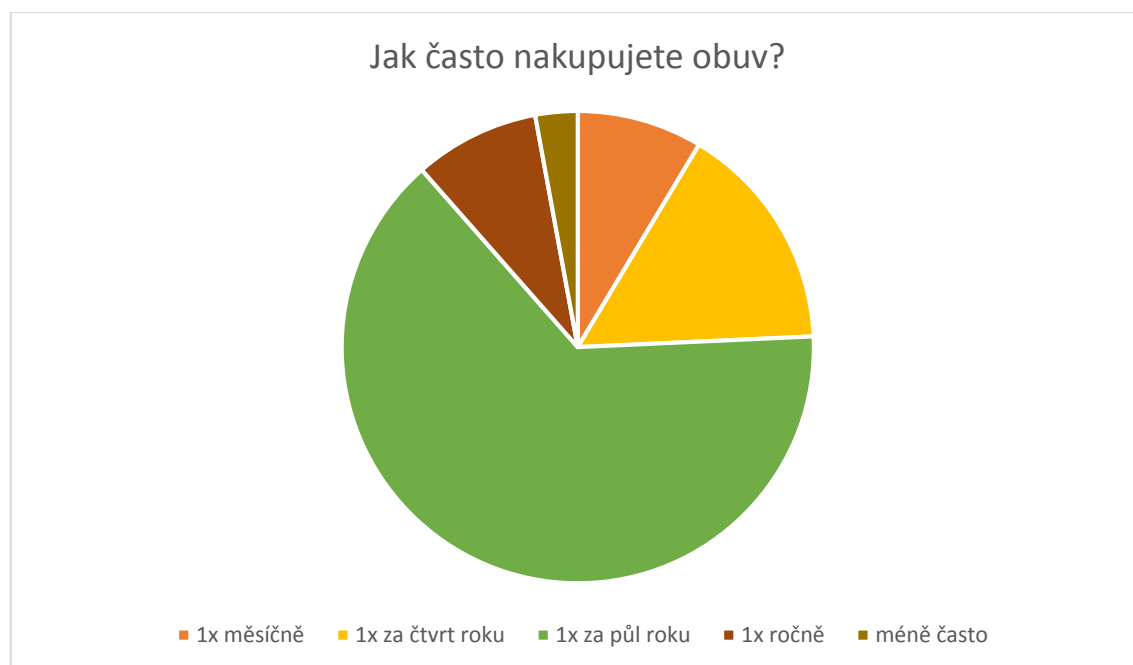
Dotazníkové šetření

Jako součást podnikatelského plánu je zpracováno dotazníkové šetření, jehož úkolem bylo zjistit veřejné mínění v oblasti obchodů s obuví v Pardubicích. Pro tento účel byly na facebookových skupinách týkajících se dění v Pardubicích a okolí umístěny elektronické dotazníky. Jejich distribuce trvala dva týdny a za tuto dobu je vyplnilo 208 respondentů. Facebookové stránky s co nejširším zaměřením a věkovým složením nebyly vybrány náhodně, jelikož pro účely zjištění potřeb zákazníků bylo třeba zajistit

respondenty co nejširší věkové struktury. Dotazník, který se nachází v přílohách bakalářské práce byl vypracován a vyhodnocen za pomoci internetového serveru survio.cz.

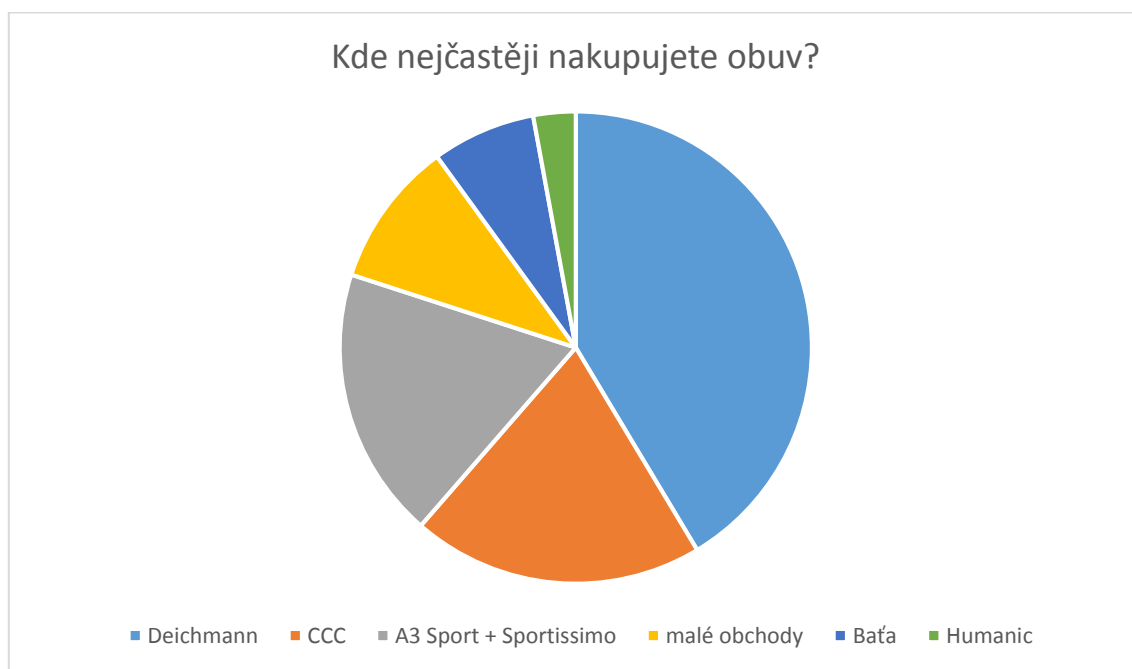
V dotazníku byly respondentům položeny následující otázky: „Jak často nakupujete obuv?“, „Kde nejčastěji nakupujete obuv?“, „Jste spokojeni s nabídkou obuvi v Pardubicích?“, „Pokud nejste spokojen/a, co by podle Vás mohlo situaci vylepšit?“, „Vyjíždíte někdy nakupovat do jiného města či jiných měst? Z jakého důvodu?“ a „Jaké vlastnosti obuvi požadujete při jejím nákupu?“. Doplnující otázka se týkala pohlaví dotazovaných.

U otázky „Jak často nakupujete obuv?“ byly uvedeny možnosti jednou měsíčně, jednou za čtvrt roku, jednou za půl roku, jednou za rok a méně často, při čemž nejčastější odpovědí bylo jednou za půl roku s 64,3 %, následovala odpověď jednou za čtvrt roku s 15,7 %, dále jednou za rok a jednou měsíčně, obě odpovědi s 8,6 %. Méně často než jednou za rok si pak obuv kupuje pouhých 2,9 %. Z toho vyplývá, že lidé navštíví obchod s obuví většinou až poté, co jim současná obuv přestane vyhovovat. Obrázek č. 1 zobrazuje graf vykreslující odpovědi na tuto otázku.



Obrázek 1: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: "Jak často nakupujete obuv?"

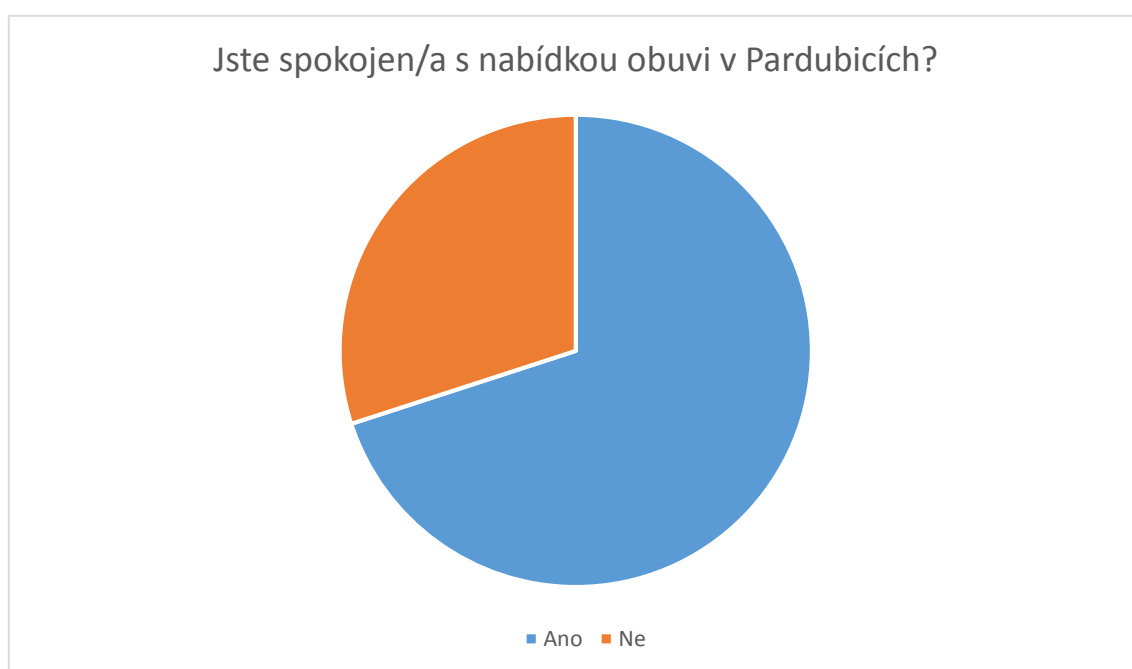
Druhá otázka, tedy „Kde nejčastěji nakupujete obuv?“, zjišťovala, které obchody s obuví respondenti nejčastěji v Pardubicích navštěvují. Mezi odpovědi jsem zařadil tyto možnosti: Baťa, CCC, Deichmann, A3 Sport + Sportissimo, Humanic a nakonec Malé „neřetězcové“ obchody. Jako první skončil Deichmann s 41,4 %, dále CCC s 20 %, A3 Sport + Sportissimo 18,6 %, malé obchody obsadily čtvrtou příčku s 10 %, Baťa 7,1 % a jako poslední se umístil Humanic s pouhými 2,9 %. Z tohoto výsledku se dá usoudit, že lidé preferují levnější obuv, kterou mohou pořídit v jedné z řadě poboček dané značky. Poměrně vysoké procento dotázaných preferuje sportovní obuv, kterou firma Estrella Shoes neposkytuje. Obchody, kterým se firma nejvíce podobá (CCC a Baťa) uvedlo dohromady 27 % dotázaných, což ukazuje, že zájem o boty s jednoduchým stylem pořád trvá. Další pozitivní zprávou je, že přesně 10 % dotázaných uvedlo, že nejčastěji nakupují v malých obchodech, což je segment trhu, který hodlá podnik Estrella Shoes penetrovat. Na obrázku č. 2 je zobrazen graf, jenž vykresluje odpovědi na tuto otázku.



Obrázek 2: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: „Kde nejčastěji nakupujete obuv?“

Třetí a čtvrtou otázku („Jste spokojen/a s nabídkou obuvi v Pardubicích?“ respektive „Pokud nejste spokojen/a, co by tuto situaci mohlo vylepšit?“) si dovoluji spojit dohromady. 70 % respondentů vyjádřilo spokojenost, 30 % pak uvedlo, že jsou s nabídkou nespokojeni. Hlavními příčinami nespokojenosti pak je malý výběr,

nedostatečně kvalitní zboží. Dotazovaní rovněž uvedli, že kromě těchto dvou kritérií by problém mohl vyřešit obchod s obuví, jenž by nabízel designové zboží za přijatelnou cenu (okolo 900 Kč) či obchod, který se nenachází v každém větším městě. Estrella Shoes se hodlá zaměřit na obuv s jednoduchým, avšak jedinečným designem, tudíž by jistě získala zákazníky z řad právě těchto respondentů, kterým chybí určitá jedinečnost a „charakter“ obuvi. Graf vykreslující odpovědi na otázku: „Jste spokojen/a s nabídkou obuvi v Pardubicích?“ se nachází na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: "Jste spokojeni s nabídkou obuvi v Pardubicích?"

Následující otázka je zaměřena na dojíždění za nákupy obuvi do okolních či vzdálenějších měst, a to zejména z důvodu nedostatku vyhovujících obuvnictví v Pardubicích. 55,7 % tázaných uvedlo, že za nákupy pravidelně dojíždí, což je poměrně vysoké číslo vzhledem k tomu, že na otázku „Jste spokojen/a s nabídkou obuvi v Pardubicích?“ odpovědělo 70 % respondentů pozitivně. Nejčastějším místem nákupů mimo Pardubice se stal sousední Hradec Králové a poté se značným odstupem. Pro můj výzkum bylo důležité zjistit, proč lidé raději nakupují obuv ve stejně velkém Hradci Králové namísto Pardubic. Hlavním uvedeným důvodem byl rozmanitější výběr, dále pak větší počet designových obchodů a kvalitnější poprodejní servis. Jak jsem již zmínil u předchozí otázky, firma Estrella Shoes se zaměřuje na prodej designových bot za přijatelnou cenu, proto doufám, že řada

z dotázaných, kteří dnes kvůli nedostatečnému výběru dojíždí za nákupy do Hradce Králové a ostatních měst, se vrátí do Pardubic a využije služeb nově vzniklého obchodu.

Z poslední otázky („Jaké vlastnosti obuvi požadujete při jejím nákupu?“) vzešla řada rozličných odpovědí. Nejčastěji zaznívala kvalita, cena, vzhled, pohodlnost a praktičnost. Zajímavými připomínkami pak byly odpovědi respondentů s nestandardní velikostí nohy. Značná část respondentů odpověděla, že jim v Pardubicích chybí obchod, který by se zaměřoval na individuální problémy zákazníků. Pokud má zákazník nezvyklou klenbu či šířku nohy, pak má často problém v běžném obchodě sehnat jemu vyhovující obuv. Musí se tak spoléhat na specializované obchody, či ševce, jichž není v Pardubicích mnoho. I toto je tak jeden z možných směrů, jimiž se může firma Estrella Shoes do budoucna vydat. Pravděpodobně však až po úspěšné expanzi na trh.

Doplňující otázka se týkala pohlaví respondentů. 80% respondentů tvořily ženy, 20% pak muži. Estrella Shoes se hodlá zaměřit na prodej ženské obuvi, proto bylo důležité, aby většinovými respondenty na tuto otázku byly ženy.

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že potenciální zákazníci po obuvi požadují zejména, aby byla kvalitní, cenově přijatelná a vzhledově zajímavá. Dále bylo zjištěno jejich nákupní chování a pravděpodobně nejpřínosnějším zjištěním byl fakt, že zákazníci jsou ochotni si za kvalitním výrobkem dojet i jinam než do města, ve kterém bydlí. Pokud tedy firma Estrella Shoes bude nabízet kvalitní boty a získá si určité renomé, může počítat i se zákazníky z cizích měst.

SWOT Analýza

Silné stránky

Hlavní silnou stránkou podniku je přístup k zákazníkovi. Každý zaměstnanec bude motivován k pozitivnímu přístupu k zákazníkovi, důležitý je „rodinný“ přístup. Zákazník, i ten, který si nic nekoupí, musí vědět, že je v obchodě vždy vítán a prodavači jsou mu ochotni poradit s jakoukoliv jeho otázkou. Díky tomuto přístupu může být rozšiřována dobrá pověst i mezi další potenciální zákazníky.

Další silnou stránkou podniku bude umístění prodejny na jedné z nejrušnějších ulic v centru Pardubic. Z tohoto důvodu i lidé, ke kterým nedolehne podniková marketingová

kampaň budou snadněji dosažitelní a existuje vysoká pravděpodobnost, že při hledání vhodného obchodu s obuví narazí právě na prodejnu Estrella Shoes. Díky přilehlému parkování a zastávce městské hromadné dopravy nebude problém navštívit obchod i pro

Slabé stránky

Podnik obsahuje mimo silné také několik slabých stránek. Pravděpodobně největší překážkou je fakt, že Estrella Shoes je nově vznikající společnost, jež na trhu zatím nemá vybudované jméno a musí se etablovat, aby mohla zaznamenat výraznější úspěch. Základem je přesvědčit zákazníky o pravdivosti firemních hodnot a rozšířit povědomí o obchodu k širší veřejnosti.

Další slabinou jsou pak nedostatečné zkušenosti majitele s podnikáním, což může způsobovat jisté potíže. Zpočátku může tato nezkušenost znamenat ztížený chod obchodu, v delším časovém měřítku by se měl proces standardizovat a neměl by představovat znatelný problém pro prosperitu podniku.

Příležitosti

Za hlavní příležitost podniku pokládám v Pardubicích ne zcela uspokojený trh. Proniknout na něj je poměrně lehčí než na trh v ostatních větších městech, neboť nabídka v Pardubicích je poměrně monotónní. Ač je v Pardubicích řada obuvnictví, chybí zde takové, které by přineslo boty s jednoduchým, avšak jedinečným stylem. Část řetězců se také soustředí na nízkou cenu, což ovšem činí na úkor kvality, již zákazníci u obuvi poptávají nejvíce.

Další příležitostí je zvyšující se poptávka po kvalitním zboží, nejen obuvi. S tím, jak se zvyšuje životní úroveň obyvatel, roste i jejich potřeba dopřát si kvalitnějších produktů. Platí, že lidé mají nyní více peněz než v minulosti a jsou ochotni je vyměnit za produkt, který je nadchne.

Jako třetí příležitost může být počítána možnost rozšíření nabídky o nové produkty. To se týká zejména trhu s obuví jednak nestandardní velikosti, ale také neobvyklého tvaru. Jelikož většina obchodů s obuví nabízí boty konfekčních velikostí, tak lidé s odlišnou velikostí chodidla jen obtížně shání obuv, která by jim vyhovovala. Těmto zákazníkům by se firma Estrella Shoes v budoucnosti ráda věnovala a individuálně se věnovala každému

jejich problému s obuví. Tato služba by se pohybovala ve vyšší cenové relaci, ale díky nedostatečné konkurenci by neměl být problém tuto doprovodnou službu rozšířit do širšího povědomí veřejnosti.

Hrozby

Největší hrozbou nejen v oblasti obchodu s obuví je vstup nových konkurentů na trh. Problém je zejména v konkurentech vyznávajících podobnou strategii, avšak disponujících většími zdroji. Tento subjekt tak může převzít pozici firmy Estrella Shoes na trhu.

Další hrozbou může být případná ekonomická krize či jiný nedostatek financí ze strany zákazníků. Pokud se sníží životní úroveň, která je nyní v České republice na poměrně vysoké úrovni, mohou lidé začít šetřit a peníze za obuv vynakládat jen v těch nejnutnějších případech. Lidé by tedy obuv kupovali méně často a jejich preference by z kvality přešla spíše na cenu.

Nedodržení závazků třetích stran je další hrozbou. Může nastat situace, kdy dodavatel nebude schopen dodat zboží včas, zásoby se tedy mohou ztenčit nebo se v nejhorším případě úplně vyprodat. Obchod by tak musel na dobu předem neurčitou zavřít, což je jev značně nežádoucí. Tyto skutečnosti by měly být smluvně ošetřeny, aby k nim nedocházelo.

Shrnutí

Pomocí SWOT analýzy byly vyhodnoceny nejvýznamnější silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby, které na podnik mohou působit. Silnými stránkami Estrella Shoes je přístup k zákazníkovi a lokace prodejny, naopak za slabé stránky může být považováno to, že podnik je na trhu nový a může tudíž určitou dobu trvat, než se etabluje. Další slabou stránkou je nedostatečná zkušenost majitele s podnikáním, což může mít za následek pomalejší start podniku. Jako největší příležitosti jsou chápány možnosti rozšíření nabídky o nekonfekční zboží (například obuv neobvyklé klenby), nepřiliš rozvinutý trh, na který jde snáze proniknout a stále se zvyšující poptávka po kvalitním zboží. Mezi hrozby patří zejména noví konkurenti, finanční krize či neschopnost dodavatele dodávat zboží. Poslední jmenované by ovšem mělo být smluvně ošetřeno, aby k podobným situacím nemohlo docházet.

Marketingový plán

Produkt

Firma Estrella Shoes se v rámci produktu, kterým bude z převážné většiny ženská obuv, hodlá zaměřit na strategii diferenciaci. Obuv, kterou bude firma nabízet bude vyráběna z kvalitních materiálů a bude vynikat unikátním, avšak zároveň jednoduchým designem, odlišným od konkurenčních výrobků. Hlavními typy prodáváných bot budou na jaře a v létě lodičky s nižším podpatkem, sandály a baleríny, na podzim a v zimě pak pevné boty s podpatkem. Každá bota bude obsahovat logo Estrella Shoes, to bude ale poměrně diskrétně skryto buď na podrážce, či na části boty, kterou bude zakrývat chodidlo. Obuv bude prodávána v obalu, jež bude ekologický a v přírodě se sám rozloží, nebude tedy způsobovat zátěž pro životní prostředí.

Pokud vstup do odvětví proběhne úspěšně, začne se firma orientovat i na obuv nestandardních velikostí či tvarů. Je důležité, aby podnik reflektoval vývoj na trhu a přizpůsoboval se novým trendům, proto musí manažer pečlivě sledovat a pozorovat situaci a snažit se predikovat směr, kterým se odvětví bude ubírat.

Cena

V oblasti tvorby ceny bude podniková strategie spočívat jednak v orientaci na náklady, vycházející z úplných vlastních nákladů a zisku, a zároveň bude reflektovat ceny konkurence. Taktikou firmy je přinést obuv za cenu, jež bude nižší než u konkurence s obdobně kvalitní obuví. To bude prováděno zejména nasazením nižšího zisku. Touto taktikou se bude snažit firma proniknout do povědomí zákazníků a penetrovat trh. Poté, co firma získá stálý okruh zákazníků, začne se orientovat na maximalizaci zisku.

Propagace

Vzhledem k tomu, že Estrella Shoes je začínající firma, nebudou prostředky, které by mohla vynaložit na propagaci nebudou největší. Důležité tedy bude maximalizovat počet oslovených potenciálních zákazníků za co nejnižší cenu. Firma se rozhodla nevyužít forem klasické reklamy, jako jsou například potisky billboardů, upoutávka v rádiu či televizi, a to zejména z důvodu vysoké ceny a současně nízkého procenta ovlivněných.

Základním stavebním prvkem budou webové stránky (předběžně www.estrellashoes.cz), které sice nebudou obsahovat e-shop, ale budou poskytovat veškeré informace jak o firmě, tak o prodejně, včetně všech momentálně dostupných bot (foto, velikost, jednoduchý popis). Zákazník si díky jednoduchému systému pomocí pár kliknutí může boty zamluvit a během chvíle vyzvednout přímo na prodejně. V případě jakéhokoliv jiného dotazu může kontaktovat prodejnu pomocí mobilního telefonu či emailu, obojí uvedeno na webových stránkách.

Dalším typem reklamy, který bude firma využívat je takzvaný guerilla marketing. Je to druh marketingu, který se za pomoci určité kontroverze či šoku snaží za použití minimálních zdrojů zaujmout co nejvíce potenciálních zákazníků. (Mediaguru.cz 2012). Mezi akce guerillového marketingu firmy Estrella Shoes budou patřit například extravagantní polepy aut, nečekané happeningy v centru města a tak dále.

Firma si zřídí mimo webových stránek rovněž stránky facebookové, kde bude informovat o novinkách a pomocí nichž budou zákazníci snadno moci firmu kontaktovat.

Zpočátku existence prodejny budou najati brigádníci, jež budou roznášet letáky zvoucí do nově otevřené prodejny.

Distribuce

Firma Estrella Shoes je konečným distributorem, tudíž bude prodávat přímým zákazníkům ve specializované prodejně. Obuv dodávaná firmě bude získávána přímo od nasmlouvaného výrobce a její dovoz bude probíhat v jeho režii.

Operační plán

Díky operačnímu plánu je přesně rozvrženo, kdo v podniku zastává jakou pozici, jaké mu přísluší každodenní úkoly a jak dosáhnout vytyčených cílů, jimiž je zejména etablování se na trhu a získání stálé klientely. Jelikož je Estrella Shoes malá firma s jednoduchou strukturou, nemusí být operační plán příliš obsáhlý.

Hlavní postavou je majitel, který zároveň plní roli vedoucího prodejny. Jeho úkolem je řídit plynulý chod prodejny, přijímat dodávky zboží a rozhodovat velikosti dalších dodávek a ostatní nezbytné úkony, také je zodpovědný za vybavení prodejny a za získávání zaměstnanců, v tomto případě asistentů/asistentek. Také každý měsíc plánuje směny, odměny zaměstnanců a odevzdává účetnictví, které bude řešeno externě najatou účetní firmou. Nese zodpovědnost za případné špatné hospodaření společnosti. Nebude mít samozřejmě pevnou smlouvu jako jemu podřízení zaměstnanci, tudíž ani nárok na plat. Jeho pracovní doba může být nestálá, podle potřeb podniku se může zabývat i jinými záležitostmi, ale platí, že by měl v prodejně trávit průměrně 8 hodin denně, 6 dní v týdnu. V případě jeho nepřítomnosti přebírá zodpovědnost za prodejnu jím pověřený/á asistent/ka prodeje.

Druhou pozicí je asistent/ka prodeje. Tuto pozici budou zastávat celkem čtyři zaměstnanci, kdy v jeden moment budou v prodejně vždy právě 2 z nich. Jejich hlavním úkolem bude poradenství zákazníkům, operace s hotovostí a platebními kartami a udržování čistoty na pracovišti. Asistent/ka musí být dokonale obeznámen/a s každodenním chodem společnosti a s prodávaným zbožím, aby mohl/a zákazníkovi podat relevantní informace. Asistent/ka nese finanční zodpovědnost za případné krádeže, v případě že krádež odhalí, bude pak odměněn/a jednorázovou odměnou 500 Kč. Další informace týkající se odměňování a rozvržení směn asistentů/ek prodeje se nachází v kapitole Vedení podniku a personální zabezpečení. Kromě každodenních úkolů mohou být těmto zaměstnancům přiděleny i cíle dlouhodobé povahy, tato situace ovšem nebude nastávat příliš často.

Finanční plán

Jednou z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu je finanční plán, který stanoví, kolik kapitálu bude potřeba k zahájení podnikání a jeho průběhu a odkud čerpat. Prvotním bodem je zakladatelský rozpočet, jenž informuje nejen o výši potřebného kapitálu a jeho struktuře, ale také o nákladech potřebných k samotnému založení společnosti a pořízení majetku, a také o předpokládaném vývoji tržeb. V následujících odstavcích uvádím popořadě potřebné náklady.

Estrella Shoes je firma s ručením omezeným, což podle nového občanského zákoníku znamená, že základní kapitál se z původních 200 000 Kč snížil na pouhou 1 Kč. (Podnikatel.cz 2013) Kromě této symbolické částky je třeba uhradit poplatek, činící 1000 Kč, živnostenskému úřadu a poplatek za návrh na zápis do obchodního rejstříku, 6000 Kč. Náklady na založení společnosti tedy činí 7000 Kč.

Před samotným otevřením prodejny je nutné provést drobné úpravy jako například výmalbu, polepení výloh atd. v celkové ceně 15 000 Kč. Týden před zahájením prodeje a měsíc po bude probíhat reklamní kampaň formou rozdávání letáků informujících o otevření nové prodejny. Pro tento účel budou najati tři brigádníci s hodinovou mzdou 70 Kč. Jejich pracovní doba bude činit 5 hodin denně, 7 dní v týdnu před otevřením prodejny, po otevření se pak jejich pracovní doba sníží na 4 hodiny denně. Nebudou však pracovat každý den, nýbrž 3 dny v týdnu po dobu jednoho měsíce. Z toho vyplývá, že náklady vztahující se k těmto třem brigádníkům dosáhnou celkové výše 17 430 Kč. Firma bude vzhledem k tomu, že brigádníky získá z řad studentů, osvobozena od placení sociálního a zdravotního pojištění za tyto osoby. Cena za tisk 2000 kusů letáků je vyčíslena na 1500 Kč. Druhou formou propagace je netradiční polep automobilu (v osobním vlastnictví majitele). Ten bude proveden ještě před samotným otevřením prodejny jako forma její propagace, jeho cena bude činit 26 000 Kč se současnou trvanlivostí 5 let. Od července 2018 firma plánuje pronájem billboardu v ceně 25 000 Kč měsíčně

Nezbytnou součástí prodejny je také její vnitřní vybavení. To se vzhledem k rozvaze bude dělit na dlouhodobý a krátkodobý majetek. Do dlouhodobého majetku podniku bude patřit prodejní pult s kasou, sedací souprava, prodejní stoly a kamera, dohromady v ceně

57 400 Kč. Každé jedna část z tohoto vybavení spadá do druhé odpisové skupiny, firma jej tedy bude odpisovat po dobu 5 let. Do krátkodobého (oběžného) majetku spadají zásoby a drobné vybavení prodejny (5000 Kč). Nákupní cena jednoho páru obuvi bude 300 Kč, předpokládaná prodejní cena pak 890 Kč v objemu 7000 párů ročně. Cena roční zásoby obuvi se tak pohybuje okolo 2 100 000 Kč. Zásoby budou pořizovány v měsíčních intervalech, není proto nutné, aby měl podnik celou částku potřebnou na roční nákup zásob na běžném účtu. Předpokládá se, že alespoň v začátcích bude mít podnik 14 kupujících zákazníků denně, s postupně se zvyšujícím renomé prodejny se zvýší i příjmy, stále ovšem budou existovat výkyvy, neboť v některých měsících zákazníci nakupují méně než v měsících ostatních (v případě Estrella Shoes se jedná zejména o měsíc únor).

Do mzdových nákladů pak mimo již zmíněné brigádníky spadají stálí zaměstnanci podniku a externě najatá/ý účetní. Těmi jsou 4 asistenti/ky prodeje. Jejich čistá měsíční mzda byla stanovena na 14 000 Kč, k čemuž je ale třeba připočítat odvod na sociální a zdravotní pojištění, jež činí 35% z mzdy. Měsíční náklady na jednoho zaměstnance se tedy pohybují ve výši 18 900 Kč. Celková výše mezd všech 4 stálých zaměstnanců je 75 600 Kč. Náklady za vedení účetnictví se do mezd nepromítnou, neboť to bude řešeno příbuzným majitelem.

Jako poslední zmíním provozní náklady podniku. Mezi ty patří zejména nájem včetně energií (20 000 Kč), telefonní služby (1450 Kč) a internet (390 Kč), všechny ceny jsou uvedené za jeden měsíc. Celkové měsíční provozní náklady tedy budou 21 840 Kč.

Výkaz zisku a ztráty, rozvahy a výkaz cash flow jsou vypočítány a uvedeny v příloze.

Výkaz zisku a ztráty je uveden za roky 2017/2018, 2018/2019 a 2019/2020. Rozložení jednoho výkazu zisku a ztráty do dvou let vzniklo z důvodu započetí činnosti podniku v pátém měsíci roku, a ne na jeho začátku. Ve výkazu zisku a ztrát jsou uvedeny veškeré zisky společnosti (výnosy z prodeje) a veškeré náklady společnosti (drobné úpravy, nájem a energie, nákup dlouhodobého a krátkodobého majetku, zaměstnanci, nákup zboží, reklama, telefonní služby, internet, poplatek za založení společnosti, pojistné, daně), díky kterým je poté určen zisk případně ztráta daného měsíce a zároveň také kumulovaný zisk či ztrátu daného období. V prvním roce provozu prodejny se až

v posledním měsíci dosáhlo zanedbatelného zisku, a to zejména z důvodu větších výdajů při zařizování prodejny. Roky následující by již měly přinést zisk znatelnější.

Rozvahy jsou uvedeny celkem čtyři, první z nich je rozvaha počáteční, tedy k 1.5.2017, další rozvahy jsou vždy vypracovány k 1.12. na tři po sobě jdoucí roky existence podniku. Na stranu aktiv, která se dělí na stálá a oběžná, spadá v případě mého podniku dlouhodobý hmotný majetek, oprávky za dlouhodobým hmotným majetkem, krátkodobý hmotný majetek, zásoby, bankovní účty a pokladna. Pasiva se dělí na vlastní a cizí zdroje, z nichž podnik Estrella Shoes využívá pouze zdrojů vlastních, kam spadá základní kapitál, hospodářský výsledek současného období a v letech 2018 a 2019 i hospodářský výsledek minulého, respektive minulých období.

Jako poslední je v příloze uveden výkaz cash flow. V něm je pomocí předpokládaných ročních nákladů a příjmů stanovena výše zisku a konečný zůstatek peněžních prostředků za jednotlivý rok s celkovou prognózou za tři roky.

Hodnocení rizik podnikatelského plánu

Za největší riziko je považována možnost vstupu nových konkurentů na současný trh. Konkurent, jemuž se podaří správně diferenciovat od ostatních značek se může stát tržním vůdcem a pro malé firmy tak nechat ještě menší podíl na trhu, než je tomu doposud. Vstup tohoto subjektu navíc může znamenat odliv zákazníků firmy Estrella Shoes a tím pádem i nižší zisky. V Pardubicích je trh s obuví vzhledem k počtu obyvatel poměrně nerozvinutý, může však přijít k určitému stimulu a situace se změní. Důležité je držet se vlastního zaběhnutého modelu, tedy prodej kvalitního stylově jedinečného produktu za přijatelné ceny, jenž činí firmu odlišnou od konkurence.

Vše se rovněž odvíjí od ekonomické situace v daném regionu, potažmo státě. S vyššími mzdami a vyšší životní úrovní jsou lidé ochotni utracet více peněz než za dob recese, která může nastat a která by znamenala pokles mezd, zvýšení nezaměstnanosti a také neochotu lidí vydávat peníze za statky jindy, než kdy je to bezprostředně nutné. Nyní se celá Česká republika nachází v období hospodářského rozmachu, je tedy více než příhodná doba pro založení vlastního podniku.

Dalším rizikem může být zvýšení cen vstupů, tedy v tomto konkrétním případě zdražení materiálu, čímž vzniká potřeba navýšení prodejní ceny zboží a tím pádem možný přechod zákazníků ke konkurenčnímu výrobku. Toto riziko se eliminuje smlouvou s dodavatelem, která pevně upravuje ceny jednotlivých dodaných produktů.

V neposlední řadě může dojít k nedostatečné návštěvnosti prodejny. To může mít řadu příčin, ať už špatnou propagaci, kvalitu zboží či služeb nebo jiné, zejména subjektivní, nedostatky. Každé z těchto rizik je důležité předem podrobně analyzovat a pokusit se mu předejít zvolením správné strategie. Správná a adekvátní forma propagace, kvalita zboží a služeb jsou pro podnik jedny z vůbec nejdůležitějších faktorů vedoucích k úspěchu, v případě jejich špatného vyhodnocení hrozí nezájem zákazníků a krach podniku.

Rovněž důležitým, avšak často přehlíženým rizikem je špatné umístění podniku, zejména pak, když v daném prostoru mají probíhat dlouhodobé stavební práce. Zejména v prvních měsících po otevření prodejny může být tento faktor doslova likvidační.

Existuje i riziko, že majitel podniku, který zároveň zastává i funkci vedoucího podniku, bude zdravotně či jinak indisponován. Pokud se bude jednat o indispozici krátkodobou (do jednoho týdne) deleguje majitel na tuto pozici asistenta/asistentku prodeje. Jestliže se bude jednat o indispozici dlouhodobou, zastane pozici vedoucího podniku příbuzný, jenž bude předem o řízení podniku instruován.

Shrnutí praktické části

Cílem praktické části bakalářské práce bylo sestavení podnikatelského plánu a s ním spojené dokumentace potřebné k založení konkurenceschopného podniku s obuví. Praktická část vycházela z části teoretické a kopírovala její strukturu. Praktická část tvorby podnikatelského plánu začíná titulní stranou a exekutivním souhrnem, kde jsou obsaženy základní informace o podniku a podnikateli. Následuje bližší představení podniku ve formě předmětu podnikání, umístění a vybavení prodejny, vedení a personálního zabezpečení a produktu a služeb. Následuje průzkum trhu, který je proveden za použití čtyř analýz. Jako první je použita analýza PEST, která zkoumá možné vlivy okolí na podnik. Zde bylo zjištěno, že na podnik může působit velké množství vlivů, je ale důležité, aby majitel veškeré vlivy škodlivé pro podnik brzy odhalil a snížil či případně úplně eliminoval jejich vliv na podnik. Další použitou metodou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zkoumá mikrookolí podniku. Touto analýzou bylo zjištěno, že vstup na trh je poměrně jednoduchý a nelimitovaný, působí zde však silná konkurence a dodavatelé a odběratelé mají silný vliv. Následovně byla použita metoda dotazníkového šetření, kde byli respondenti dotázáni na sérii otázek. Z tohoto šetření vyplynulo, že zákazníci jsou ochotni zaplatit více peněz, ale poptávají kvalitu. Jako poslední proběhla takzvaná SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby. Jako silné stránky se ukázaly přístup k zákazníkovi a lokace, ve které se podnik nachází, slabými stránkami pak jsou fakta, že se jedná o začínající firmu a že majitel nemá přílišné zkušenosti s podnikáním. Příležitostmi jsou možnosti rozšíření nabídky, poptávka zákazníků po kvalitním zboží a nerozvinutý trh. Mezi hrozby patří noví konkurenti, krize či snižující se životní úroveň a riziko přerušení dodávek. Po provedení analýz byl nastolen marketingový plán, jenž definoval podniku z hlediska 4P. Operační plán pak ustanovil, kdo bude mít v podniku jaké úkoly a ve finančním plánu byly stanoveny náklady a výdaje za první tři roky provozu firmy. Následně byla popsána rizika, která podniku hrozí a přiblíženo jejich možné řešení.

V praktické části byla vypracována veškerá dokumentace potřebná pro podnikatelský plán, její cíl tak byl naplněn.

Závěr

Cílem této práce bylo seznámit čtenáře s principy vypracování podnikatelského plánu a přinést kompletní dokumentaci pro vytvoření konkurenceschopného podniku. Práce se skládá z teoretické a praktické části, přičemž prvně jmenovaná se zabývá teorií podnikání, výhodami a nevýhodami malých a středně velkých firem, dále pak samotným vzhledem a obsahem podnikatelského plánu a nezbytnostmi, které musí obsahovat. Mimo to se v teoretické části práce zabývám náležitostmi marketingového, operačního a finančního plánu, jež jsou nedílnou součástí podnikatelského plánu a indikují strategii a směr, jímž se bude podnik odvíjet.

Praktická část se věnuje samotnému sestavení podnikatelského plánu, počínaje titulní stranou a exekutivním souhrnem. Jako první bylo nutné zvolit předmět podnikání, jímž se ukázal být jako nejvhodnější maloobchod s obuví. Poté bylo na řadě popsat misi, vizi a strategii podniků. Tato část se zaměřuje na to, čím se firma bude odlišovat od konkurence, jaké jsou její cíle do budoucnosti a jak jich hodlá dosáhnout. Poté bylo na pořadí konkretizovat umístění, vybavení, vedení a personální zabezpečení podniku. Všechna tato fakta jsou nutná k pochopení základní funkce a každodenního chodu provozovny.

Následuje popis produktu a nabízených služeb, kde se rozvádí, jak bude samotný produkt vypadat, co je jeho výhodou a tak dále. Po tomto popisu je nutné provést analýzu trhu, kde jsou pomocí SWOT analýzy vysvětleny silné a slabé stránky podniku a hrozby a příležitosti, které trh nabízí. PEST analýza pak přibližuje, jaké politické, ekonomické, sociální a technologické okolnosti podnik ovlivňují. Analýza mikrookolí podniku pomocí Porterovy analýzy 5 sil zkoumá, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví, jak silný je vliv odběratelů a dodavatelů, jaké existují substituty a jak reaguje současná konkurence. Dotazníkové šetření poté definuje, jaké jsou hlavní nedostatky většiny obuvnictví v Pardubicích a co zákazníci při nákupu obuvi poptávají.

V marketingovém plánu je použit marketingový mix, jenž konkretizuje výrobek, cenu, distribuci, propagaci. Analýzou těchto prvků je možné zvolit správnou marketingovou strategii a vývoj. Operační plán se zabývá každodenním chodem provozovny a delegací

funkcí. Finanční plán analyzuje reálnost založení podniku z finančního hlediska, pro tento účel jsou použity finanční ukazatele rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. První rok bude, zejména kvůli zařizování prodejny, ztrátový, od druhého roku je však již očekáván zisk a rentabilnost prodejny. To je demonstrováno pomocí rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow za první tři roky fungování podniku. Poslední kapitola práce je výčtem a případným řešením rizik spadajících na podnik.

Zpracováním bakalářské práce jsem si ověřil, že podnik, jež bych rád založil má reálnou budoucnost a zejména díky finanční analýze jsem zjistil, kolik prostředků je k samotnému založení, ale i každodennímu provozu potřeba.

Summary

The main goal of this work was to prepare all the documentation needed for establishing a shoe shop. Besides this, my work has to bring information about writing a business plan and about the nowadays market.

First of all, I had to choose what industry and market I want to penetrate. After a long thinking I chose to start a shoe shop. I am already long time interested in shoe making and everything about the shoe business, so it was pleasure for me to work on the business plan.

In the theoretical part of my work I am introducing the reader into the basics of business and showing what are the main points of a business plan. This mainly contains marketing, financial and other analysis. I am also working with pros and cons of small and medium businesses. The theoretical is basically made thanks to studying economic books and new media.

The practical part is based mainly on the analysis and I am setting there my business plan from the beginning. First comes the title and basic information about the company. After this I am attaching the executive summary which contains the main information about our product and fundamental business strategy (mainly differentiation) for possible investors. In next chapters I primarily analyse company and the market. For this purpose I am using SWOT analysis, Porter's five forces analysis, PEST analysis and the questionnaire. With SWOT analysis I am identifying the main strenghts, weaknesses, opportunities and threats which can have impact on the company. Applying Porter's five forces analysis helps me to identify the rivalry in the industry, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of new entrants and threat of substitutes. PEST analysis describes a framework of macro-environmental factors used in the strategic management. It basically includes four factors (Political, Economic, Social and Technological) which can have big impact on market and on the company itself. The last one of analysis I have made is a questionnaire. I have asked 200 respondents what do they think about the shoe market in Pardubice and other questions and made a summary out of it. After these analysis I have prepared operational and financial plan.

The first one has to set day-to-day tasks and the duties of every employee in the company. The main purpose of making a financial plan is to know how big capital will the company need for its start and everyday run. I have prepared the balance sheet, income statement and cash flow statement for this reason. Thanks to these we can say how much money does it cost to run a small business like this. The last chapter is including the risks of starting this business.

Thanks to this work I have realized what does it cost to start and run a company and I do not only mean cash, but also what I have to do for its smooth beginning. It fulfilled all the goals I have set before writing the thesis.

Zdroje

1. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
2. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění
3. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
4. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
5. WIEWIORKOVÁ, Veronika. *Význam mikropodniků* [online] @2014 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.visionpartners.cz/blogs/show/vyznam-mikropodniku>
6. PROKOP, Michael. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2016. Informace pro podnikatele.
7. Start Podnikání. *Co je podnikatelský plán* [online] [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=co_je_podnikatelsky_plan
8. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. *Co obsahuje podnikatelský plán – elevator pitch* [online] @2006 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html>
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
10. KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. 4th European ed. Harlow: Prentice-Hall, 2005. ISBN 0-273-68456-6.
11. KANDALA, Ravi. *Why Nokia failed? What can be learnt from Nokia's failure?* [online] @2013 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.techulator.com/resources/11507-Why-Nokia-failed-What-can-be-learnt-from-Nokia-s-failure.aspx>
12. ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online] @2010 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
13. ISAAC, Leo. *Purpose of an Operational Plan* [online] @2008 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.leoisaac.com/operations/top025.htm>
14. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
15. Podnikator.cz. *Interní zdroje financování podniku* [online] [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:16979/Interni-zdroje-financovani-podniku>
16. KOHOUT, Josef. *VRIO analýza* [online] @2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/vrio-analyza/t3642>
17. E-sro.cz. *10 kroků k úspěšnému založení s.r.o.* [online] [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/postup-zalozeni-firmy.htm>

18. MIDLER, Paul. *Made in Čína: pohled do zákulisí čínské velkovýroby*. Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-577-5
19. KARR, Douglas. *ROBO: How Today's Shoppers Research Online and Buy Offline* [online] @2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://martech.zone/robo-research-online-buy-offline/>
20. Mediaguru. *Inspirace: Guerillovy marketing v praxi* [online] @2012 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/2012/01/inspirace-guerillovy-marketing-v-praxi/#.UQef9L_uB8E
21. Podnikatel.cz. *Projděte si s námi hlavní změny v novém občanském zákoníku. Tady je přehled* [online] @2013 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/projdete-si-s-nami-hlavni-zmeny-v-novem-obcanskem-zakoniku-tady-je-prehled/>
22. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
23. § 2 odst. 3) zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání
24. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
25. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
26. MCCARTHY, Jerome E. a William D. PERREAULT, Jr. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5
27. BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
28. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6.
29. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.
30. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
31. HISRIC, D. R., PETERS, P. M. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6
32. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
33. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
34. KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
35. SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V.: *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: "Jak často nakupujete obuv?"

Obrázek č. 2: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: "Kde nejčastěji nakupujete obuv?"

Obrázek č. 3: Graf zobrazující rozložení odpovědí na otázku: "Jste spojen/a s nabídkou obuvi v Pardubicích?"

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty za období 2017/2018, 2018/2019 a 2019/2020

Příloha č. 2: Rozvahy ke dni 1.5. 2017, 1.12.2017, 1.12.2018 a 1.12. 2019

Příloha č. 3: Výkaz cash flow za první tři roky provozu podniku Estrella Shoes

Příloha č. 4: Dotazník

Přílohy

Výsledovka	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	Výnosy celkem
Výnosy prodej	373 800	373 800	373 800	373 800	427 200	427 200	347 100	427 200	427 200	347 100	373 800	373 800	
Výnosy celkem	373 800	373 800	373 800	373 800	427 200	427 200	347 100	427 200	427 200	347 100	373 800	373 800	4 645 800
Drobné úpravy	15 000												
Nájem + energ.	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
Aktiva Dlouhod.	57 400												
Aktiva Krátkod.	5 000												
Zaměstnanci	93 030	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	
Nákup zboží	525 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	
Reklama	27 500												
Telefonní služby	1 450	1450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	
Internet	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	
Založení popl.	7 000												
Pojistné	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	
Daně	71 022	71 022	71 022	71 022	81 168	81 168	65 949	81 168	81 168	65 949	71 022	71 022	Náklady celkem
Náklady celkem	823 992	344 662	344 662	344 662	354 808	354 808	339 589	354 808	354 808	339 589	344 662	344 662	4 645 712
Zisk/Ztráta	-450 192	29 138	29 138	29 138	72 392	72 392	7 511	72 392	72 392	7 511	29 138	29 138	
Kumul. Zisk/ztráta	-450 192	-421 054	-391 916	-362 778	-290 386	-217 994	-210 483	-138 091	-65 699	-58 188	-29 050	88	

Příloha č. 1 – výkaz zisku a ztrát (za 1., 2. a 3. rok)

2018/2019	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	Výnosy celkem
Výnosy prodej	427 200	347 100	427 200	480 600	453 900	427 200	427 200	427 200	453 900	347 100	373 800	427 200	
Výnosy celkem	427 200	347 100	427 200	480 600	453 900	427 200	427 200	427 200	453 900	347 100	373 800	427 200	5 019 700
Nájem + energ.	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
Aktiva krátkod.	5 000												
Zaměstnanci	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	
Nákup zboží	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	
Reklama			25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	
Telefonní služby	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	
Internet	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	
Pojistné	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	
Daně	81 168	65 949	81 168	91 314	86 241	81 168	81 168	81 168	86 241	65 949	71 022	81 168	Náklady celkem
Náklady celkem	359 808	339 589	379 808	389 954	384 881	379 808	379 808	379 808	384 881	364 589	369 662	379 808	4 491 504
Zisk/Ztráta	68 392	7511	47 392	90 646	69 019	47 392	47 392	47 392	69 019	-17 489	4 138	47 392	
Kumul. Zisk/ztráta	68 392	74 903	122 295	212 941	281 960	329 352	376 744	424 136	493 155	475 666	479 804	528 196	

2019/2020	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	Výnosy celkem
Výnosy prodej	347 100	347 100	427 200	427 200	453 900	427 200	534 000	534 000	453 900	347 100	427 200	427 200	
Výnosy celkem	347 100	347 100	427 200	427 200	453 900	427 200	534 000	534 000	453 900	347 100	427 200	427 200	5 153 100
Nájem + energ.	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
Aktiva krátkod.	5 000												
Zaměstnanci	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600	
Nákup zboží	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	
Reklama	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	
Telefonní služby	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	1 450	
Internet	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	
Pojistné	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	
Daně	65 949	65 949	81 168	91 314	86 241	81 168	101 460	101 460	86 241	65 949	71 022	81 168	Náklady celkem
Náklady celkem	369 589	364 589	379 808	379 808	384 881	379 808	400 100	400 100	384 881	364 589	379 808	379 808	4 567 769
Zisk/Ztráta	-22 489	-17 489	47 392	47 392	69 019	47 392	133 900	133 900	69 019	-17 489	47 392	47 392	
Kumul. Zisk/ztráta	-22 489	-39 978	7 414	54 806	123 825	171 217	305 117	439 017	508 036	490 547	537 939	585 331	

Příloha 2.: Rozvahy

Počáteční rozvaha ke dni 1.5.2017

Popis	Částka	Popis	Částka
Stálá aktiva	62,4	Vlastní zdroje	1637,4
Dlouhodobý hmotný majetek	57,4	Základní kapitál	1637,4
Krátkodobý hmotný majetek	5	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Zisk	0
Oběžná aktiva	1575	Cizí zdroje	0
Zásoby	525	Dlouhodobé úvěry	0
Bankovní účty	1000	Krátkodobé úvěry	0
Pokladna	50	Dodavatelé	0
Pohledávky	0		
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
Aktiva celkem	1637,4	Pasiva celkem	1637,4

Rozvaha ke dni: 1.12.2017

Popis	Částka	Popis	Částka
Stálá aktiva	49,92	Vlastní zdroje	1 426,917
Dlouhodobý hmotný majetek	57,4	Základní kapitál	1637,4
Oprávký	-12,48		
Krátkodobý hmotný majetek	5	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Hospodářský výsledek	-210,483
Oběžná aktiva	1 376,997	Cizí zdroje	0
Zásoby	525	Dlouhodobé úvěry	0
Bankovní účty	801, 997	Krátkodobé úvěry	0
Pokladna	50	Dodavatelé	0
Pohledávky	0		
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
Aktiva celkem	1 426,917	Pasiva celkem	1 426,917

Rozvaha ke dni: 1.12.2018

Popis	Částka	Popis	Částka
Stálá aktiva	37,44	Vlastní zdroje	1 803,661
Dlouhodobý hmotný majetek	57,4	Základní kapitál	1 637,4
Oprávký	-24,96		
Krátkodobý hmotný majetek	5	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Hospodářský výsledek	376,744
		HV minulého období	-210,483
Oběžná aktiva	1 766,221	Cizí zdroje	0
Zásoby	525	Dlouhodobé úvěry	0
Bankovní účty	1 191,221	Krátkodobé úvěry	0
Pokladna	50	Dodavatelé	0
Pohledávky	0		
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
Aktiva celkem	1 803,661	Pasiva celkem	1 803,661

Rozpočet k 1.12.2019

Popis	Částka	Popis	Částka
Stálá aktiva	24,96	Vlastní zdroje	1 803,661
Dlouhodobý hmotný majetek	57,4	Základní kapitál	1 637,4
Oprávký	-37,44		
Krátkodobý hmotný majetek	5	Fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Hospodářský výsledek	305,117
		HV minulých období	166,261
Oběžná aktiva	2 083,817	Cizí zdroje	0
Zásoby	525	Dlouhodobé úvěry	0
Bankovní účty	1 508,817	Krátkodobé úvěry	0
Pokladna	50	Dodavatelé	0
Pohledávky	0		
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
Aktiva celkem	2 108,777	Pasiva celkem	2 108,778

Příloha č. 3: Výkaz Cash flow

	1. rok	2. rok	3. rok
Výdaje			
Drobné úpravy	15 000		
Nájem včetně energií	240 000	240 000	240 000
Nákup dlouhod. majetku	57 400		
Nákup krátkod. majetku	5 000	5 000	5 000
Zaměstnanci	924 630	907 200	907 200
Nákup zboží	2 450 000	2 100 000	2 100 000
Reklama	27 500	250 000	300 000
Telefon	17 400	17 400	17 400
Internet	4 680	4 680	4 680
Založení společnosti	7 000		
Pojistné	14 400	14 400	14 400
Daně	882 702	953 724	979 089
Výdaje celkem	4 645 712	4 491 504	4 567 769
Příjmy			
Prodej obuvi	4 645 800	5 019 700	5 153 100
Počáteční stav peněžních prostředků	1 000 000	1 000 088	1 528 284
Příjmy celkem	4 645 800	5 019 700	5 153 100
Výdaje celkem	4 645 712	4 491 504	4 567 769
Zisk/ztráta	88	528 196	585 331
Konečný zůstatek peněžních prostředků	1 000 088	1 528 284	2 113 615

Příloha č. 4: Dotazník

19. 4. 2017

Obchody s obuví v Pardubicích

Upozornění: Je zobrazen náhled na dotazník, ve kterém nedochází k ukládání dat. Pokud chcete dotazník vyplnit, [klikněte zde](https://www.surveio.com/survey/d/S1P7B7A4H8X2Z1H9Y) (<https://www.surveio.com/survey/d/S1P7B7A4H8X2Z1H9Y>).

Obchody s obuví v Pardubicích

Dobrý den,

jmenuji se Adam Kupka a jsem studentem filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral "Založení obchodu s obuví". Rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže zjistit, jaké jsou preference místních zákazníků. Předem děkuji.

Pohlaví

- ☐ Muž
☐ Žena

Jak často nakupujete obuv?

- ☐ Jednou měsíčně
☐ Jednou za čtvrt roku
☐ Jednou za půl roku
☐ Jednou za rok
☐ Méně často

Kde nejčastěji nakupujete obuv?

- ☐ Bata
☐ CCC
☐ Deichmann
☐ Humanic
☐ A3 Sport + Sportisimo

<https://www.surveio.com/survey/d/S1P7B7A4H8X2Z1H9Y?preview=1>

1/3



Malé obchody

Jste spokojen/a s nabídkou obuvi v Pardubicích?

Ano, jsem spokojen



Ne, nejsem spokojen

Pokud nejste spokojen/a, co by to mohlo vylepšit?

Napište větu

Zbývá 250 znaků

Vyjíždíte někdy za nákupy obuvi mimo Pardubice?

Ne, nevyjíždím



Pokud ano, kam a přibližně jak často?

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Jaké vlastnosti obuvi požadujete při jejím nákupu?

Napište větu

Zbývá 250 znaků

ODESLAT DOTAZNÍK

Vytvořte si vlastní dotazník (/cs/?utm_source=frontend&utm_campaign=footer&utm_medium=link&utm_term=v1) zdarma
✓ Survio (/cs/vlastnosti/?utm_source=frontend&utm_campaign=footer&utm_medium=brand&utm_term=v1) Vám pomůže