

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Stanislava Ešnerová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## Tvorba podnikatelského plánu

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Bc. Stanislava Ešnerová

---

České Budějovice 2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislava EŠNEROVÁ**  
Osobní číslo: **E10711**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Tvorba podnikatelského plánu**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření uceleného návodu tvorby podnikatelského plánu, který bude ověřen a využit při rozpracování konkrétního podnikatelského záměru.

#### Metodický postup:

1. studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky;
2. vytvoření návodu postupu tvorby podnikatelského plánu;
3. ověření postupu a rozpracování konkrétního podnikatelského záměru.

#### Rámcová osnova

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘOVÁ, D.; PARMOVÁ, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9

BLACKWELL, E.: Podnikatelský plán: průvodce pro malé a střední podnikatele. Prague: Readers International, 1993. 143 s. ISBN 80-90-1454-1-8

FOTR, J.; SOUČEK, I: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: fasibility study: hodnocení ekonomické efektivity projektu: analýza a řízení rizika: flexibilita projekt a aplikace reálných opcí: tvorba investičního programu firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 365 s. ISBN 80-247-0939-2

KORÁB, V.; MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti: společnost s ručním omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X

KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.: Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

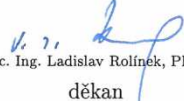
KOTLER, P.; KELLER, K. L.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

LANGDON, K.: 100 typů jak zlepšit svůj byznys. Brno: CP Books, 2005. 147 s. ISBN 80-251-0664-0


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Tvorba podnikatelského plánu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem doc. Ing. Ladislavem Rolínkem, Ph.D. na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

1. února 2012 v Českých Budějovicích

Stanislava Ešnerová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Současně děkuji vedení společnosti ISS Czech, s.r.o. za vstřícnost při poskytování informací.

## OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>Literární přehled .....</b>	<b>5</b>
1. DROBNÝ, MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK.....	5
1.1. Vymezení základních pojmů MSP .....	7
1.2. Členění MSP .....	9
1.3. Právní formy podnikání .....	10
1.4. Výhody a nevýhody podnikání .....	18
2. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	19
2.1. Požadavky na podnikatelský záměr .....	19
2.2. Druhy podnikatelských plánů.....	22
2.3. Struktura podnikatelského plánu.....	26
2.3.1. Titulní stránka.....	27
2.3.2. Výkonný souhrn .....	28
2.3.3. Obsah .....	29
2.3.4. Úvod do dokumentu .....	30
2.3.5. Charakteristika podniku .....	31
2.3.6. Produkty .....	32
2.3.7. Analýza okolí podniku .....	33
2.3.8. Strategická analýza.....	35
2.3.9. Marketingová analýza .....	37
2.3.10. Finanční analýza .....	38
2.3.11. Definování rizik.....	39
2.3.12. Celkové shrnutí a zhodnocení .....	39
2.3.13. Přílohy .....	40
<b>Metodický postup a cíle práce .....</b>	<b>41</b>
<b>Praktická část .....</b>	<b>43</b>
3. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	43
3.1. Titulní strana .....	46
3.2. Výkonný souhrn.....	47

3.3. Charakteristika společnosti .....	49
3.4. Charakteristika výdejny ISS Czech s.r.o. ....	50
3.4.1. Umístění provozovny .....	51
3.4.2. Organizační struktura.....	55
3.5. Produkty .....	56
3.6. Analýza okolí podniku .....	61
3.6.1. Analýza makroprostředí .....	61
3.6.2. Analýza mikroprostředí.....	64
3.7. SWOT analýza.....	66
3.7.1. Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy .....	68
3.8. Marketingová analýza .....	74
3.9. Návrh a výběr strategie .....	85
3.9.1. Kritické faktory úspěchu.....	91
3.10. Finanční analýza .....	93
3.11. Rizika projektu.....	99
<b>Shrnutí a závěr.....</b>	<b>100</b>
<b>Summary .....</b>	<b>103</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>110</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>113</b>



# Úvod

„Chceš realizovat své sny? Probud' se!“  
Joseph Rudvard Kipling

Sféra malého a středního podnikání je dynamickým elementem trhu a má výjimečné postavení v ekonomice každé země. V České republice působí v této sféře největší počet ekonomických subjektů. Důvody, proč podporovat malé a střední podnikání, vycházejí z hlavních cílů hospodářské politiky, mezi které patří například vnější ekonomická rovnováha, cenová stabilita, hospodářský růst a plná zaměstnanost.

Nicméně je důležité zdůraznit, že tyto podniky jsou velmi zranitelné a to zejména v prvních letech podnikání. Hlavní příčiny neúspěchu bývají často ve špatně zvoleném předmětu podnikání, špatném odhadu budoucí situace, nevhodně definovaných strategií, podcenění konkurence či nedostatku finančních prostředků.

Pro eliminaci rizika neúspěchu je vždy vhodné sestavit podnikatelský plán. Ten je nejdůležitější v období zakládání a v časech, kdy podnik stojí před změnami, které mohou významně ovlivnit budoucí úspěch na trhu.

Hlavním cílem diplomové práce na téma: *Tvorba podnikatelského plánu* bylo ucelené zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury a následné vytvoření podnikatelského plánu tak, aby mohl být použit jako reálný podklad pro zadavatele při realizaci v praxi.

Společnost zadavatele podnikatelského plánu ISS Czech, s.r.o. byla založena v roce 1992 a hlavním předmětem podnikání byl vývoj software. Od roku 2008 se začala společnost specializovat na dovoz domácích a zahradních potřeb ze zahraničí a jejich následný prodej v České republice. V současné době pro společnost pracují kvalitní obchodní zástupci a podařilo se vytvořit relativně hustou síť maloobchodních a velkoobchodních odběratelů.

Tento podnikatelský plán byl vytvořen v souvislosti s přáním managementu společnosti ISS Czech, s.r.o. do konce roku 2012 otevřít vlastní provozovnu (kamenný obchod), který by zároveň sloužil jako výdejna již zavedeného internetového obchodu. Zadavatel

podnikatelského plánu kladl důraz především na ucelenou dokumentaci, analýzu tržních podmínek a vytvoření efektivní marketingové kampaně.

Nejprve byla vypracována literární rešerše, ve které byly zpracovány teoretické poznatky o tvorbě podnikatelského plánu. Podkladem pro teoretický základ se stalo především studium odborné literatury, české legislativy, zveřejněných statistik a v neposlední řadě také znalosti získané během studia. Teoretická část byla věnována problematice malého a středního podnikání (vymezení základních pojmů, členění, výhody a apod.) a tvorbě podnikatelského plánu (požadavky, druhy, struktura apod.). Po definování metodiky a cílů byla vypracována praktická část. Ta byla zaměřena na vypracování konkrétního podnikatelského plánu.

.

# Literární přehled

*„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“*

*W. Churchill o podnikatelích*

## 1. DROBNÝ, MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK

Není pochyb o důležitosti sféry drobných, malých a středních podniků. Tuto sféru lze považovat za dynamický element na trhu, protože u výše zmíněných podniků bývá velký potenciál k rozvoji nejen samotného podniku, ale také okolí, kvality a spokojenosti s životem místních obyvatel, tedy i celé ekonomiky. Na druhou stranu je důležité zdůraznit, že tyto podniky jsou z mnoha důvodů více zranitelnější. Někteří autoři zdůrazňují myšlenku, že podniky v těchto kategoriích není nutné výrazněji podporovat a zvýrazňovat je, protože pro ně musí platit stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné organizace a velké podniky. Jiní autoři zase tvrdí, že malé a střední podnikání<sup>1</sup> musí být podporováno, protože je důležitou součástí ekonomické infrastruktury země a zájmem každého státu by mělo být podporování rozvoje ekonomického sektoru [1]. Důvody proč podporovat malé a střední podnikání vychází zejména z hlavních cílů hospodářské politiky státu, kterými je hospodářský růst, stabilita cenové hladiny, plná zaměstnanost a vnější ekonomická rovnováha [2].

Podle koncepce rozvoje malého a středního podnikání pro období 2007 – 2013, v souvislosti s jeho významem, vyplývají například tyto závěry:

- malé a střední podnikání tvoří zhruba 60 % z celkové zaměstnanosti s tendencí mírného růstu.
- malé a střední podniky jsou schopné udržet krok s velkými podniky. Tento fakt prokazuje podíl MSP na HDP a vývozem (zhruba 35 %), výkonech a vyprodukované přidané hodnotě (více než 50 %).

---

<sup>1</sup> Malé a střední podnikání bývá v literatuře často označováno pouze zkratkou MSP nebo SME (Small and Medium-sized Enterprises).

- podíl na celkových investicích realizovaných v České republice přesáhl již v roce 2004 50 % a tento příznivý trend pokračuje [3].

Nesporný je fakt, že ve sféře malého a středního podnikání působí v České republice největší počet ekonomických subjektů.

Podle České kapitálové informační agentury neovlivnila finanční krize v České republice nijak výrazněji zájem o podnikání. V roce 2010 vzniklo v České republice 23634 nových firem, což je ve srovnání s rokem 2009 6,4% nárůst. Mezi roky 2003 – 2010 vzniklo nejvíce nových firem, v roce 2007 to bylo konkrétně 25.030 [4].

Příznivá čísla již tak úplně neplatí pro statistiku tržeb v maloobchodě za rok 2010. Tržby se v tomto roce reálně zvýšily pouze o 1 %, přičemž sezóně očištěné tržby v měsíci prosinec dokonce reálně meziměsíčně klesly o 2,1 % [5].

Z výše zmíněných statistik je zřejmé, že každým rokem zahajuje podnikatelskou činnost mnoho ekonomických subjektů, bohužel mnoho z nadějných podnikatelských projektů končí neúspěchem

Otázkou proč mnoho z nadějných projektů začínajících podnikatelů končí nezdarem, se zabývají autoři Synek a Kislíngrová. Ti vidí hlavní příčiny neúspěchu především ve špatně zvoleném předmětu podnikání, přecenění vlastních schopností, nevhodně zvolené strategii, nekvalifikovaných zaměstnancích, špatného managementu a zejména špatnému odhadu budoucí situace na trhu [6]. Mezi další příčiny neúspěchu lze považovat také nedostatek finančních prostředků, podcenění konkurence, vysoké kupní síly odběratelů/dodavatelů, či jejich absence [7]. Proto je velmi důležité ještě před samotným začátkem podnikáním zvážit důvody podnikání, jeho výhody a rizika.

Pro eliminaci rizika podnikání je velmi dobré znát výhody a nevýhody podnikání, stejně tak příležitosti, ohrožení a vymezení základních pojmů malého a středního podnikání.

## 1.1. Vymezení základních pojmů MSP

Pojmy „podnikání, podnikatel, podnik“ jsou běžně používány v písemné i mluvené podobě, přestože jejich výklad není vždy snadný a jednotný.

Na pojem **podnikání** lze například pohlížet několika pohledy. Ekonomové vidí podnikání především z pohledu zapojení ekonomických zdrojů a s tím souvisejících aktivit právě tak, aby docházelo ke zvyšování jejich hodnoty. Psychologové naproti tomu vidí podnikání spíše jako činnost, která je motivovaná potřebou „něco“ získat – vyzkoušet si něco, dosáhnout něčeho, splnit si něco. Z tohoto pohledu je podnikání tedy prostředkem k dosažení seberealizace, vlastních cílů atp. Sociologové naproti tomu poukazují, že podnikáním se vytváří blahobyt pro všechny zúčastněné strany, tím že jsou hledány nové cesty k dokonalejšímu využívání zdrojů, vytvářením nových pracovních míst a příležitostí. V souvislosti s výkladem slova podnikání bývá nejčastěji uváděna definice, která bývá často interpretována právníky:

*„Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>2</sup>*

Mezi další známou definici patří tato:

*„Podnikán je 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.“*

Přestože je definic mnoho, všechny mají stejný základ [1].

Podnikání je tedy soustavná činnost, kterou provozuje **podnikatel**. Podnikatelem může být fyzická i právnická osoba. Obchodní zákoník vymezuje podnikatele jako osobu:

- zapsanou v obchodním rejstříku;

---

<sup>2</sup> Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.

- podnikající na základě živnostenského oprávnění
- provozující zemědělskou výrobu a zapsanou do evidence podle zvláštního předpisu.

Dále je v obchodním zákoníku rozlišeno, zda se jedná o povinný či dobrovolný zápis. Povinně se zapisují do obchodního rejstříku obchodní společnosti, všechna družstva a právnické osoby určené zákonem, dále pak zahraniční právnické či fyzické osoby. Dobrovolný zápis je umožněn fyzickým osobám, mimo těch, které mají zápis povinný dle zákona [7].

I v tomto případě existuje mnoho definic pojmu podnikatel. Jednou z nich je tato:

*„Osoba, jež je schopna rozeznat příležitosti, nacházet a využívat prostředky a zdroje k dosažení vytyčených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.“*

Výše zmíněná definice také částečně odkrývá základní charakteristické rysy osoby podnikatele [1].

Podrobnější vymezení pojmu podnikatel, lze najít v nauce o podnikání. Ta rozlišuje primárního a sekundárního podnikatele. Primární podnikatel je vlastník (v tomto případě vždy fyzická osoba), pro kterého je podnik nástrojem podnikání. Sekundárním podnikatelem je vlastník tehdy, pokud podnik pouze spravuje - deleguje své funkce a podnikatelské role na jiné osoby v podniku. Ty pak jednájí v zájmu vlastníka (primárního podnikatele) jako sekundární podnikatel [8].

Ještě je důležité zmínit, že podnikatelem není člověk, který může svou činnost, byť ekonomického či podnikatelského charakteru, vykonávat bez potřebného zvláštního oprávnění, například majitelé nájemních domů apod. [9].

Z výše zmíněné definice vyplývá, že nástrojem podnikání/podnikatele je **podnik**. Podnik bývá často interpretován jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů (zdrojů) na výstupy (statky). Konkrétněji lze říci, že je to soubor prostředků, zdrojů, práv a hodnot,

kteřé podnikatelé slouží k vykonávání podnikatelských aktivit. Podniky jsou členěny z mnoha hledisek a pohledů různých organizací.

## 1.2. Členění MSP

Vymezení malého a středního podnikání není jednoznačné, stejně tak hranice mezi drobnými, malými a velkými podniky. Nejznámější pojetí dle velikosti jsou tato:

- **Statistické pojetí**

Od roku 1997 se České republiky sjednotila se statistickým úřadem Evropské unie (jedná se o kvantitativní typologii Eurostatu), přičemž podniky jsou podle tohoto pojetí děleny do tří kategorií podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců;
- střední – do 100 zaměstnanců;
- velké – 100 i více zaměstnanců.

- **Doporučení komise EU**

Klasifikace podnikatelů a podniků se řídí jinými kvantitativními kritérii klasifikace než výše zmíněné statistické pojetí. Komise EU používá tyto kritéria:

- součet zaměstnanců;
- roční příjmy/tržby;
- hodnotu aktiv (majetku);
- nezávislost.

Třídění podniků dle těchto kritérií podle počtu zaměstnanců je následující:

- Drobný podnik (neboli mikropodnik) – do 10 zaměstnanců a roční obrat nesmí přesáhnout 7 milionů EUR, současně aktiva nesmí přesáhnout částky vyšší 7 mil. EUR.
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců a stejně jako v předchozím případě nesmí roční obrat přesáhnout 7 milionů EUR, současně aktiva nesmí přesáhnout částky vyšší než 7 mil. EUR.

- Velký podnik – do 500 zaměstnanců a překračuje uvedené limity z předchozích kategorií.
  - Velmi velký podnik – je velký podnik s více jak 500 zaměstnanců.
- **Klasifikace dle České správy sociálního zabezpečení**  
Tato klasifikace bývá označována jako pragmatická a to proto, že toto členění jen nepatrně zatěžuje malé organizace v oblasti administrativního zatížení i sociálního zabezpečení. Podniky jsou rozděleny takto:
    - Malé organizace – do 25 zaměstnanců;
    - organizace – 25 a více zaměstnanců.
- **Rozdělení dle OECD**  
Tato koncepce vymezuje malé a střední podniky podle počtů zaměstnanců takto:
    - mikropodniky – 1 až 4 zaměstnanci;
    - velmi malé podniky – 5 až 19 zaměstnanců;
    - malé podniky – 20 až 99 zaměstnanců;
    - střední podniky – 100 až 500 zaměstnanců.

Kritérií pro oblast malého a středního podnikání je mnoho, ve většině případů bývá rozhodující počet zaměstnanců a roční výše obrátu [1, 6].

Další důležitou otázkou, nezbytnou pro úspěšný start projektu, je správný výběr právní formy podnikání.

### 1.3. Právní formy podnikání

*„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“*

*Tomáš Baťa*

Výběr právní formy podnikání je důležitou částí podnikatelského rozhodnutí. Konkrétně se jedná o dlouhodobé rozhodnutí, které určuje nejen vztah k okolí, přístup ke kapitálu,



administrativní náročnost, počet zakladatelů, způsob ručení, ale také je určitou „vizitkou“ o rozměru podnikatelských aktivit. Otázka výběru právní formy podnikání může vzniknout i v případě, že se objevil podnět vedoucí k výběru a změně formy podnikání, v tom případě se jedná o proces transformace.

Dle obchodního zákoníku a dalších právních norem existují různé formy podnikání. Každá forma podnikání je podřízena určitým právními normám, které ovlivní podnikatelské rozhodnutí [6, 10].

Mezi právní formy podnikání patří například živnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, akciová společnost, společnost s ručením omezeným a družstvo.

## **Živnost**

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek, které definuje živnostenský zákon. Živnost může být provozována právnickou i fyzickou osobou, vyjma osob zabývajících se činností vyjmenované v § 3 živnostenského zákona, například činnosti notářů, lékařů, makléřů, auditorů apod.

Mezi všeobecné podmínky pro získání souhlasu s provozováním živnosti patří bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a dosažení minimálního věku 18 let. V některých případech je vyžadována odborná nebo jiná způsobilost k provozování živnosti. V nařízení vlády je uveden seznam živností, které musí vykonávat osoby odborně a jinak způsobilé tak, aby nemohlo dojít k riziku ohrožení zdraví či ochrany majetku.

Živnost nemůže být provozována fyzickou nebo právnickou osobou, na jejíž majetek bylo vyhlášeno konkurzní řízení, nebo také bylo-li konkurzní řízení ukončeno, avšak po dobu tří následujících let pro nedostatek majetku úpadce, nebylo dostatek finančních prostředků k úhradě nákladů na konkurz. Dále pak nesmí podnikat na živnostenský list osoba, které bylo soudem nebo správním orgánem zakázáno provozování živnosti.

Živnosti se dělí podle odborné způsobilosti podnikatele na tyto:

- **Živnosti ohlašovací**

Jsou provozovány na základě ohlášení u příslušného živnostenského úřadu. Pokud jsou splněny náležitosti, které jsou předepsány zákonem a není nalezena žádná překážka pro provozování živnosti, vystaví živnostenský úřad živnostenský list nejpozději do patnácti dnů od doručení ohlášení živnosti.

Živnosti ohlašovací jsou tyto:

- *Řemeslné* – zde je nutné doložit odbornou způsobilost pro provozování řemeslné živnosti, například výučním listem, vysvědčením, dokladem o dvouleté či tříleté praxi v oboru (dle vzdělání), diplomem atd.
- *Vázané* – zde je odborná způsobilost upravena zvláštními předpisy (konkrétní seznam je uveden v příloze č. 2 živnostenského zákona). V tomto případě je podmínkou čtyřletá praxe v oboru.
- *Volné* – u tohoto druhu živností není nutné prokazování odborné ani jiné způsobilosti.

- **Živnosti koncesované**

Jsou provozovány na základě koncese vydané živnostenským úřadem. Živnosti koncesované jsou uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona, například vývoj a výroba střeliva. Zároveň je i v tomto případě nutné splňovat odbornou způsobilost k provozování živnosti [11, 12, 13].

Obrázek 1 výstižně popisuje postup založení živnosti dle výše uvedené odborné způsobilosti podnikatele a znázorňuje časové lhůty vedoucí k vystavení živnostenského listu či koncesované listiny.

Obrázek 1: Postup při založení živnosti [11]



Z obrázku je zřejmé, že založení živnosti je administrativně poměrně jednoduchou záležitostí. Ostatní právní formy podnikání podléhají přísnějším a náročnějším administrativním úkonům.

Mezi další právní formy podnikání patří osobní obchodní společnosti.

### Osobní obchodní společnosti

Obchodní společnosti jsou vedeny jako právnické osoby a musí mít povinně vyhotovenou účetní závěrku i výroční zprávu, ta musí být ověřena auditorem. Obchodní společnosti jsou upraveny zákonem 513/1991 Sb. obchodního zákoníku a dělí se takto:

- **Komanditní společnost (k. s.)**

Komanditní společnost je zakládána dvěma nebo více společníky, přičemž alespoň jeden z nich musí být komanditista a komplementář. Komanditisté ručí za závazky společnosti pouze do výše svého vkladu, komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Jestliže je v názvu společnosti obsaženo jméno komanditisty, tak ten pak ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář.

Společnost je řízena komplementáři, komanditisté mají omezené pravomoci, většinou pouze kontrolní. Komanditní společnost nemá dle zákona stanoven žádný minimální počáteční kapitál a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

- **Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)**

Veřejná obchodní společnost musí být založena nejméně dvěma společníky, mohou to být jak právnické tak fyzické osoby, které podnikají pod společným jménem. Společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a stejně jako v komanditní společnosti není ani zde předepsán základní počáteční kapitál. Společnost je zakládána podpisem společenské smlouvy a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Postup při zakládání veřejné obchodní a komanditní společnosti je znázorněn na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Postup při zakládání obchodních společností [11]

Postup	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost
1. Sepsání společenské smlouvy a její podpis všemi společníky. Smlouvu a pravost podpisů je nezbytné notářsky ověřit.	ano	ano
2. Základní kapitál. Společníci skládají na peněžní účet příslušnou částku. (V případě, že se jedná o nepeněžní vklad, je třeba ocenění soudním znalcem a převod do majetku společnosti.)	ne	ne
3. Žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a doklad odborné způsobilosti.	ano	ano
4. Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad (řídí se místem provozovny).	ano	ano
5. Žádost o registraci u obchodního rejstříku.	ano	ano

Z obrázku je jasné, že postup při zakládání obou osobních obchodních společností je totožný. Je zřejmé, že největší nevýhodou veřejné obchodní a komanditní společnosti je neomezené ručení společníků, které je sice částečně vykoupeno tím, že zde není uložen základní kapitál, ale administrativní postup vzniku společnosti je téměř stejný jako u jiných forem podnikání, proto je výhodnější pro začínajícího podnikatele volit jinou formu podnikání [13, 14].

Mezi další právní formy podnikání patří kapitálové obchodní společnosti.

### **Kapitálové obchodní společnosti**

Podstatou kapitálových společností je majetková spoluúčast společníků a počáteční povinný minimální vklad. Kapitálové společnosti jsou upraveny zákonem 513/1991 Sb. obchodního zákoníku a dělí se takto:

- **Akciová společnost (a. s.)**

Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem, pokud je to právnická osoba, v opačném případě dvěma nebo více zakladateli. Pokud je zakladatel pouze jeden, podepíše zakladatelskou listinu, je-li jich více, uzavřou zakladatelskou smlouvu.

Minimální výše základního kapitálu akciové společnosti při neveřejném úpisu činí 2 miliony Kč. V případě veřejné výzvy k upisování akcií je minimální požadovaný kapitál ve výši 20 milionů Kč, přičemž nepeněžitě vklady nesmí být upisovány. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na konkrétní počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Za porušení svých závazků odpovídá společnost celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí.

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

- **Společnost s ručením omezeným (s. r. o.; spol. s r. o.)**

Společnost s ručením omezeným je jednou z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších forem podnikání v České republice.

Společnost jako celek je považována za právnickou osobu a může být založena jednou nebo i více osobami (maximálně však padesáti), přičemž to můžou být osoby jak právnické tak fyzické. Společníci ručí nerozdílně a společně za závazky společnosti až do výše zapsaného a nesplaceného vkladu. Společnost ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Minimální výše základního kapitálu činí 200 000 Kč a minimální vklad na jednoho společníka činí 20 000 Kč.

Zakládajícím dokumentem je společenská smlouva, kde je uveden název právnické osoby, firma a sídlo, výše základního kapitálu, předmět podnikání, jednotliví společníci, výše jejich vkladů a způsob jejich splacení.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutární orgán, dále může být vytvořena dozorčí rada.

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku [13, 15].

Shrnutí výše zmíněných informací o společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti je zřejmé z obrázku č. 3.

Obrázek 3: Podmínky pro založení kapitálových obchodní společností [15]

Název	Definice	Zakladatelé/ založení	Výše ZK/povinnost zápisu do OR	Práva společníků
a. s.	Společnost, jejíž ZK je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti	1 zakladatel – je-li PO, jinak 2 a více  /zakladatelská listina, smlouva	20 000 000 Kč s veřejnou nabídkou  2 000 000 Kč bez veřejné nabídky/OR	Podíl na zisku Podíl na likvidačním zůstatku
s. r. o.	Společnost, jejíž ZK je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do OR	Může být založena jednou osobou (PO, FO) – max. 50/společenská smlouva	200 000 Kč/OR	Podíl na zisku Vypořádací podíl Podíl na likvidačním zůstatku

Z této tabulky vyplývají patrné rozdíly u obou typů kapitálových společností.

Výhodou u společnosti s ručením omezeným je relativně jednoduché založení společnosti, omezené ručení společníků, nevýhodou pak stanovený maximální počet společníků či nízká likvidita majetkové účasti společníků. Výhodou u akciové společnosti je přístup ke kapitálu díky možnosti obchodování s akciemi, nevýhodou pak administrativní náročnost při zakládání podniku a zvýšené finanční nároky na počáteční kapitál [13, 15].

Mezi další formu podnikání patří družstvo.

### **Družstvo**

Družstvo je organizace, která je tvořena společenstvím osob buď za účelem podnikání nebo zajišťování sociálních, hospodářských či jiných potřeb vlastních členů. Cílem není dosahování zisku, ale poskytování užitku členům družstva.

Družstvo musí mít alespoň pět členů (jsou-li to fyzické osoby) nebo dva členy (jsou-li to právnické osoby). Základní kapitál musí činit nejméně 50 000 Kč a v případě porušení závazků odpovídá družstvo celým majetkem.

Zákon 513/1991 Sb. obchodního zákoníku upravuje družstvo jako formu podnikání.

Mezi další právní formy podnikání lze ještě zařadit například občanská sdružení, rozpočtové a příspěvkové organizace, nadace atd. Tyto právní formy se řídí zvláštními předpisy [9].

Nelze říci, která forma podnikání je nejlepší a která nejhorší. Každá z výše jmenovaných forem přináší své výhody a své nevýhody a je na podnikatelově úvaze a vizi budoucnosti, kterou si zvolí.

Jak již bylo zmíněno, pro úspěšný start podnikání je podstatné vhodně zvolit právní formu podnikání, zvládat orientaci v základních pojmech z oblasti podnikání, umět odhadnout současnou i budoucí situaci na trhu a dokázat pojmenovat konkrétní výhody

i nevýhody z toho plynoucí. Pak na základě kvalifikovaného odhadu zvážit možná rizika a příležitosti podnikání.

## 1.4. Výhody a nevýhody podnikání

*„Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle.“*

*Henry Ford*

Podnikání bez ohrožení neexistuje, nicméně přináší spoustu výhod a příležitostí. Mezi hlavní výhody podnikání patří kontrola svého vlastního osudu, času a možnost vydělat značné finanční prostředky, plně rozvinout vlastní potenciál a to bez pocitu, že je člověk zneužíván [16].

Naopak mezi nevýhody lze počítat možnost neúspěchu, přecenění vlastních možností, zvýšené psychické i fyzické vypětí, vysoká míra odpovědnosti za podřízené atp.

Výhody a nevýhody podnikání jsou vždy vnímány subjektivně osobou, která se rozhoduje podle mnoha určujících hledisek a jistot, které jsou pro ni důležité [1].

Velmi zajímavá je odpověď Anne Heraty<sup>3</sup> v souvislosti s výhodami a nevýhodami podnikání, na konkrétní dotaz, co si myslí o Čechích: *„Jediné, co se dá Čechům vytknout, je nedostatek podnikatelského ducha. Udělají výborně svou práci, ale raději budou za zaměstnance, než by přemýšleli z pohledu firmy.“* S tímto tvrzení samozřejmě nelze plně souhlasit, ale výše citovaná podnikatelka odkryla skutečnost, že pro mnoho lidí je přijatelnější volbou být zaměstnancem, byť mnohdy nespokojeným, než riskovat neúspěch v podnikání. Těm, kteří si zvolí druhou možnost, bývá zejména na začátek, ale pak i v průběhu podnikání, doporučováno sepsání podnikatelského plánu [1].

---

<sup>3</sup> Irská majitelka personální agentury Cpl Resources a jediná žena mezi finalisty soutěže o titul „Světový podnikatel roku 2007“



## **2. PODNIKATELSKÝ PLÁN**

Pro posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu (označováno též jako podnikatelský záměr či business plan) je vhodné sestavit podnikatelský plán. To je dokument, který má písemnou podobu a popisuje vnější i vnitřní faktory související s předmětem podnikání.

Ve většině případů vypracovává podnikatelský plán sám podnikatel, ale v současné době existuje mnoho společností, které jsou schopny vytvořit profesionální záměr dle přesných požadavků zadavatele kvalitněji než by to zvládl sám podnikatel. Služeb těchto společností bývá často podnikateli využíváno, pokud je business plán určen pro peněžní ústavy.

Podnikatelský záměr slouží jak pro interní potřeby podniku, tak pro externí uživatele, např. investory a banky. Uvnitř firmy slouží jako podklad pro plánování, rozhodování, kontrolu atd. Nejdůležitější je v období zakládání podniku a v časech, kdy stojí před změnami, které mohou výrazně ovlivnit její dlouhodobé fungování. Někteří podnikatelé dávají zkrácenou verzi podnikatelského plánu ve formě krátkého výtahu svým zaměstnancům, aby se tak mohli lépe ztotožnit s dlouhodobými cíli a idejí podniku. Ve vnějším prostředí slouží kvalitně zpracovaný podnikatelský plán pro externí uživatele [8]. Je třeba si uvědomit, že podnikatel vnímá předmět svého podnikání jako věc nejvyššího zájmu i důležitosti a stejnou váhu přikládá podnikatelskému plánu, na jehož základě chce získat peněžní prostředky od bank, či investorů. Externí uživatelé naproti tomu vnímají podnikatelův business plán jako jeden z mnoha. Proto je nesmírně důležité, aby byla dodržována určitá obecná struktura a byly dodrženy formální požadavky na podnikatelský plán [17].

### **2.1. Požadavky na podnikatelský záměr**

Pokud je podnikatelský plán předkládán dalším osobám je důležité, aby splňoval určité formální náležitosti a doporučení, které čtenáři usnadní orientaci v textu a mohou

významně ovlivnit celkový dojem z podnikatelského záměru. Zpracovaný business plán by měl být:

- **Přehledný a stručný**

Podnikatelský plán by neměl přesáhnout padesát strojově psaných stran, není-li to přímo vyžadováno nebo nezbytně nutné k ucelenému popisu celého záměru. Další důležitou zásadou je přehlednost - tzn. pisatelé aktivně využívají funkce při vytváření elektronické dokumentace: odstavce, odrážky, různé velikosti a typy písma, obrázky, grafy apod. Text má logickou následnost a na konci podnikatelského plánu je uveden krátký přehled či shrnutí.

- **Srozumitelný a jednoduchý, přesto obsahovat i technické náležitosti**

Je nutno brát v potaz, že podnikatelský záměr musí být srozumitelný i pro osoby bez hlubších technických a technologických znalostí (např. pro věřitele, společníky, finančníky apod.). Zároveň není vhodné tyto náležitosti zcela vypustit, protože obvykle bývají důležité a mají zásadní vliv na úspěch projektu. Často bývá doporučováno zahrnout do podnikatelského plánu pouze obecné technické a technologické náležitosti, přičemž kompletní rozpracování technologických postupů zpracovat do jiného dokumentu [18, 19]. Výhoda je, že vytvořením více dokumentů chrání podnikatel své „know how“, neboť podnikatelský plán bývá často předáván „z ruky do ruky“. V souvislosti s utajením informací je vždy dobré nechat si od interních i externích uživatelů smlouvu o utajení či opční smlouvu [20].

- **Realistický a věrohodný**

Podnikatelský plán musí být vždy podložen čísly, výpočty, statistikami, schémata atd., protože se tím zvyšuje důvěryhodnost celého projektu. Díky tomu, že podnikatel bude pracovat s realistickými propočty a myšlenkami se zvyšuje věrohodnost celého business planu. Největší chybou je zpětně upravovat čísla, aby to „vyšlo a hezky“ vypadalo před externími uživateli. Pokud plán není realistický a věrohodný, je předurčen k rychlému konci.

Při příliš optimismu podnikatele mohou externí uživatelé nabýt dojmu, že plán je nerealistický a tím pádem ztrácí na důvěryhodnosti. Stejně tak pokud je

vypracovaný podnikatelský záměr příliš pesimistický, může to externí uživatele také odradit, protože pro ně přestává být atraktivní.

- **Orientován na budoucnost**

Podnikatel by se měl ve svém business plánu orientovat na budoucnost, tzn. snažit se využít trendy, prognózy a budoucí charakteristiky tak, aby bylo v budoucnu dosaženo prosperity. Je zřejmé, že právě minulost (zkušenosti, postavení na trhu, know how...) ovlivňuje a utváří budoucnost, ale hlavní myšlenky podnikatelského plánu musí být vždy orientován na budoucnost.

- **Zaměřen na odhalování slabých míst a rizik projektu**

Jestliže se včas odhalí slabá místa podnikatelského záměru, identifikují rizika, připraví korekční opatření a stanoví alternativní postupy, vypovídá to o schopnosti podnikatele předvídat a následně zvládat případné problémy.

- **Konkurenceschopný**

Autor podnikatelský záměr by měl vždycky upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky a příležitosti. Dále pak realisticky zhodnotit situaci na trhu, konkurenci a zhotovit analýzy vlastní konkurenceschopnosti. Zároveň je důležité dodržovat výše zmíněnou zásadu „nevylepšovat“ čísla tak, aby byla pro externí uživatele zajímavější a business plán tak vypadal úspěšněji než ve skutečnosti. Pokud není projekt konkurenceschopný, nikdy nemůže být v tržních podmínkách úspěšný.

- **Demonstrující výhody a přidanou hodnotu**

Úspěšná konkurenceschopnost sebou přináší výhody pro většinu zúčastněných stran. Cílem podnikatelského záměru je demonstrovat výhody a poukázat na přidanou hodnotu nejen celého projektu, ale právě pro externí uživatele [18, 19].

Výše zmíněné požadavky na podnikatelský plán jsou pouze doporučením odborníků na danou problematiku. Pevná struktura, rozsah a obsah není nikde povinně stanovena, tzn. neexistuje typový podnikatelský záměr, který by musel být nutně dodržován. Každý business plán je jedinečný, přesto lze s ohledem na rozmanitost a zvláštnosti každého podniku, zpracovat podnikatelský záměr více či méně podobně. Je proto vhodné, brát

požadavky na zpracování a doporučenou rámcovou strukturu jako určitý návod, podle kterého je dobré se řídit [21].

Zároveň je třeba zdůraznit, že ani kvalitně zpracovaný business plán nezaručí podnikateli úspěch, neboť začátek podnikání je vysoce rizikovou záležitostí. Kvalita přípravy projektu se ovšem projeví zvýšenou šancí na úspěch v podnikání, efektivnějším hospodaření, lepším využíváním příležitostí a následném zvládnutí případných problémů. Díky proměnlivému stavu okolí a turbulentní době je vhodné čas od času podnikatelský plán aktualizovat, upravovat a doplňovat [18, 19].

K úspěšné prezentaci business plánu také přispěje mít vždy připravenou aktuální verzi podnikatelského záměru v různých formách podle toho, komu jsou předkládány.

## 2.2. Druhy podnikatelských plánů

Jak již bylo zmíněno výše, podnikatelský záměr může mít mnoho podob. Liší se jak obsahem, podobou, tak i rozsahem. Nejčastěji se v praxi setkáváme s tzv. plnou podobou podnikatelského záměru, kde jsou shrnuté podstatné informace o podniku, o minulých a současných aktivitách, budoucích plánech, technologických postupech, finančních analýzách a cílech, které si podnikatel vytyčil. Plná (tedy podrobná) podoba podnikatelského plánu bývá zpravidla vyžadována investory, společníky a při žádostech o finanční prostředky z veřejných zdrojů.

Přesto je dobré mít připravené i jiné typy podnikatelských plánů, pro případ, že se naskytne příležitost předložit podnikatelský plán osobám, které chce podnikatel seznámit pouze obecněji se svým záměrem, nejsou to odborníci v oboru, má málo času na prezentaci či chce utajit své know how [22]. Odborníci doporučují vytvořit tyto čtyři typy podnikatelských plánů:

- **Prezentace ve výtahu (Elevator Pitch)**

Elevator Pitch v překladu z anglického jazyka do českého jazyka doslova znamená výtahový prodej. Název je odvozen od myšlenky, že začínající

podnikatel s dobrou myšlenkou na vytvoření nové firmy, se může dostat do situace, kdy má šanci v několika minutách přednést potenciálnímu investorovi svůj nápad, například v jedoucím výtahu. V USA bývá odborníky doporučováno, aby začínající podnikatel dokázal prezentovat hlavní myšlenku svého nápadu a výhody z něj plynoucí v maximální délce jedné minuty, tzn. měl připravenou „výtahovou prezentaci“. Je zřejmé, že v České republice není zcela možné stejně úspěšně aplikovat tuto radu, ale faktem zůstává, že je užitečné mít jasnou, stručnou a snadno zapamatovatelnou prezentaci, kterou můžeme použít kdekoliv a říct komukoliv.

Bývá doporučováno, aby se v minutové prezentaci objevily odpovědi na následující otázky:

- Co je předmětem podnikatelské myšlenky?
- Co je nutné pro realizaci myšlenky?
- Na jakých trzích existuje uplatnění pro podnikatelský nápad?
- Jakých výhod lze dosáhnout na těchto trzích?
- Jak čelit konkurenci?
- Kde získat peníze na realizaci projektu?
- Kolik bude realizace projektu stát celkem?
- Kolik z toho bude podnikatel potřebovat financovat externě od investora?
- Jaký potenciální zisk plyne investorovi?

Minutová prezentace obsahuje hlavní myšlenky plného podnikatelského plánu, ale nikdy ho nemůže plně nahradit. Cílem je upoutat pozornost investora za účelem domluvení si schůzky a možnosti podrobnějšího popsání diskutovaného podnikatelského záměru.

Na „Elevator Pitch“, která byla prezentována ústně, navazuje svým rozsahem další typ podnikatelského plánu, je jím Executive Summary [23].

- **Výkonný souhrn (Executive Summary)**

V praxi bývá tento dokument často součástí plného podnikatelského plánu. Důležitost výkonného souhrnu bývá často mnoho podnikateli opomíjena a přehlížena, přesto mnohé interní i externí uživatele pravděpodobně ovlivní více než přečtení celého podnikatelského plánu.

Executive Summary bývá prezentován v písemné formě a doporučený rozsah je jedna strana, maximálně však dvě strany o formátu A4. Pokud je součástí plného podnikatelského plánu měl by následovat hned po titulní straně.

V tomto souhrnu by měla být uvedena aktuální pozice společnosti a představení podnikatele. Poté vymezení místa na trhu vůči konkurenci, popis nabídky stávajících výrobků či služeb a cílů v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě, včetně nástinu strategie pro její dosažení.

Důležitý je popis organizačního týmu, dosažené úspěchy, pozitivní přísliby a odhady do budoucna, přínosy pro externí i interní uživatele a důvody, proč je tento projekt důležitý a jakou přidanou hodnotu přináší.

Mnozí autoři ještě doporučují uvést do výkonného souhrnu, v jaké fázi se podnikatelský plán nachází, kolik podnikatel již investoval a kolik peněz je ještě potřeba. Dále by mělo být zmíněno kdy a jakým způsobem, dosáhnou konkrétní uživatelé podnikatelského plánu zisku.

U Executive Summary není nutné, aby investor podepisoval NDA<sup>4</sup> nebo smlouvu o utajení. Výkonný souhrn nikdy neobsahuje podrobnosti, které by mohly být okopírovány a ukradeny jinou osobou. Při předkládání zkráceného podnikatelského plánu, který svým rozsahem navazuje a rozvíjí Executive Summary, je úvaha o podpisu NDA na místě, nicméně ani zde by neměly být důležité a detailní informace, které by mohly být snadno zneužity [23, 24].

---

<sup>4</sup> NDA (Non Disclosure Agreement) – ve volném překladu do českého jazyka znamená: smlouva o utajení. V ní se interní/externí uživatelé zavazují, že poznatky získané z podnikatelského záměru budou sloužit pouze pro uvažování nad daným dokumentem a nebudou zveřejněny ani jinak zneužity bez souhlasu vlastníky.

- **Zkrácený podnikatelský plán**

Zkrácený podnikatelský plán je svým obsahem stejný jako Executive Summary, to znamená, že podnikatel opět uvádí hlavní myšlenku podnikatelského plánu, informace o sobě a svém týmu, vymezuje zákazníky i konkurenty, dále pak popisuje výhody a nevýhody, finanční aspekty projektu, věnuje se popisu produktu a jeho přidané hodnotě pro investora či jiného subjektu. Rozdíl je v tom, do jaké šířky a hloubky bude podnikatel tyto informace rozvíjet.

Zkrácený podnikatelský plán je vhodný použít v tom případě, že podnikatel má oprávněné obavy ze zneužití důvěrných informací uvedených v podnikatelském záměru, protože může být použit jako mezičlánek mezi výkonným souhrnem a plným podnikatelským plánem, kde se již bez podrobností a detailů nelze obejít. Pokud podnikatel nemá výše zmíněné obavy, není nutné, aby tento plán vytvářel, může se rovnou zabývat plným podnikatelským plánem.

- **Plný podnikatelský plán**

Výše zmíněné typy podnikatelských plánů měly za cíl upoutat investora nebo jiného uživatele podnikatelského záměru tak, aby měl zájem si přečíst plnou verzi podnikatelského plánu. Ta má písemnou podobu a bývá doporučeno, aby délka nepřekročila 50 stran (strojově psaných) formátu A4. U firem s krátkou či nulovou historií bývá obvyklá délka deset až patnáct stran.

Je doporučováno začít stejně jako v Executive Summary krátkým popisem, co je předmětem podnikání a hlavní myšlenku projektu. Lze použít i stejný text, který byl použit ve zkráceném podnikatelském plánu. Dále je vhodné na začátku plánu vytvořit bodový souhrn hlavních pozitiv, aby došlo k zaujetí čtenáře.

Při přípravě podnikatelského plánu je dobré si průběžně odpovídat na otázky: KDO, KDE, KDY, CO, JAK, PROČ a KOLIK? Protože odpovědi na tyto otázky jsou důležité nejen pro uživatele podnikatelského plánu, ale hlavně pro podnikatele.

Kromě obvyklé struktury plánu, která je podrobně rozebrána níže je vhodné doplnit business plán podnikatelovým životopisem. Ten není nutné přikládat

v plném znění, ale je dobré se alespoň zmínit o vzdělání a zkušenostech týkajících se předmětu podnikatelského plánu [23].

### 2.3. Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán může mít vlastní, jedinečnou podobu, přesto bývá odborníky doporučována určitá struktura, která je všeobecně dodržována a také očekávána. Mnoho autorů má rozdílné představy o konkrétní struktuře podnikatelského plánu, ale v obecném měřítku lze říct, že podnikatelský plán v plné podobě by měl obsahovat tyto náležitosti:

1. Titulní stránka – reprezentující celý podnikatelský plán.
2. Výkonný souhrn – vytvářející obecný přehled o obsahu podnikatelského záměru. Jeho přípravě musí být kladena maximální pozornost, často rozhoduje o tom, zda externí uživatel bude číst i další části.
3. Obsah – umožňující snadnější orientaci v textu a přehled o obsažených náležitostech.
4. Úvod k podnikatelskému záměru – umožňující stručné představení autora a účelu podnikatelského plánu, bez zbytečných technických podrobností. Dále pak nastíní výhody, cíle a přínosy pro zúčastněné strany.
5. Charakteristika podniku – popisující právní formu podniku, organizační strukturu, styl vedení lidí, vizi, poslání, cíle a okolí podniku. Dále je možno doplnit tuto část o stručný popis silných stránek či specifických předností podniku.
6. Produkty – tato kapitola se zabývá popisem hmotných (výrobky, zboží) a nehmotných (služby) produktu podniku. Tuto charakteristiku je možné doplnit např. o standardy, regulace, použité technologie.
7. Analýza okolí podniku - charakterizující mikro a makroprostředí podniku. Je důležitá k pochopení vztahů mezi ostatními subjekty na trhu a vlivy vnějšího prostředí, které na podnik působí.



8. Marketingová analýza – sloužící ke zvolení strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů. Marketingová analýza se především o výsledky ze SWOT analýzy.
9. Finanční analýza – umožňující vytvořit si přehled o finančních aspektech podnikatelského plánu. Zahrnuje údaje o cash–flow, rozvaze, výkazu zisku a ztráty, finanční ukazatelích apod.
10. Definování rizik – umožňující předcházení hrozbám z vnitřního a vnějšího prostředí podniku, či lepší připravenosti podniku čelit jim. Na základě definovaných rizik jsou sestavovány scénáře s alternativními postupy.
11. Celkové shrnutí a zhodnocení – sloužící jako shrnutí výše zmíněných oddílů včetně realistického zhodnocení projektu a jeho přidané hodnoty pro uživatele podnikatelského plánu.
12. Přílohy – slouží k přehlednější struktuře textové dokumentu. Do příloh patří například životopisy, technické výkresy, rozhodovací matice, rozvahy, výkazy zisků a ztrát [23, 25, 26].

### **2.3.1. Titulní stránka**

Vzhled a dodržení formálních náležitostí první neboli titulní stránky, bývá podnikateli často opomíjeno, protože vyšší důležitost je kladena stránkám následujícím, které se věnují popisu podnikatelského plánu. Nicméně je to právě úvodní stránka, kterou věřitel či jiní uživatelé podnikatelského plánu uvidí jako první, a která reprezentuje podnikatelský plán jako celek – stejně jako knihu prodává nejen obsah, ale také poutavá obálka.

Na titulní straně by mělo být:

- V první třetině stránky (záhlaví):
  - jméno společnosti (pokud společnost ještě neexistuje, tento a následující krok se vynechá);
  - adresa společnosti.

- Ve středu stránky:
  - logo společnosti/projektu/záměru;
  - název podnikatelského plánu.
- Ve spodní třetině stránky:
  - jméno autora podnikatelského plánu;
  - klíčových osob;
  - kontaktní údaje (telefonní číslo, e-mail, fax, webové stránky apod.);
  - aktuální datum [27].

Na titulní straně by měly být uvedené výše zmíněné náležitosti. Údaje jsou strohé, stručné a jasné. Podrobnosti, vysvětlení či jejich rozepisování je vhodné umístit na začátek business plánu, nikdy však přímo na titulní stranu. Výjimku tvoří varování, které může být umístěno ve spodní třetině stránky, např. varování typu: „Tento dokument je chráněn autorskými právy. Nesmí být žádným způsobem šířen, kopírován, ukládán ani předáván dalším osobám, bez vědomí autora.“ Nicméně toto varování je vhodnější umístit až na další stránku a vystředit na viditelnější pozici do středu stránky [28].

Další stránkou, která následuje po titulním listu či po straně s varováním o zákazu dalšího šíření, je výkonný souhrn.

### **2.3.2. Výkonný souhrn**

Doporučený rozsah Executive Summary je jedna strana, maximálně však dvě strany o formátu A4 v písemné formě.

Odborníci doporučují do prvního odstavce uvést v několika krátkých větách, o jaký druh investice se jedná a kolik je třeba peněžních prostředků na jeho realizaci. Zároveň je dobré zaujmout, proto není na škodu použít superlativy, např. unikátní, bezprecedentní apod. Slova jako např. originální, výjimečné, ojedinělé apod. je nutné promyslet, zda jsou opravdu na místě a nezavádějící pro externí uživatele. Dále je

vhodné popsat podstatu podnikatelského plánu a vyvarovat se při tom přílišnému používání profesního názvosloví.

Po první odstavci je důležité budovat důvěru mezi předkladatelem business plánu a jeho čitatelem, proto bývá doporučeno, aby další odstavec popsal podnikatel sám sebe a svůj tým, např. vzdělání, pracovní zkušenosti, úspěchy, týmové cíle.

Další odstavec má být již plně zaměřen na hlavní myšlenku/produkt podnikatelského záměru. Zde podnikatel popíše své cíle v širším detailu. Je vhodné naznačit cenu, kvalitu, design a jiné podrobnosti tak, aby měl investor konečnou představu o tom, jaký produkt bude.

Dále je dobré se zmínit o potenciálních zákaznících – kdo jsou, jejich počet, loajlnost; konkurenci – její vyjednávací síle, počtu, možném ohrožení, či spolupráci apod. V této fázi se jedná pouze o nástin potenciálních zákazníků a konkurence. Cílem je chválit sama sebe, přičemž nehanit konkurenci. Podrobnější informace (např. ve SWOT analýze) budou uvedeny až v plném znění podnikatelského plánu.

Další odstavec by měl být zaměřen na finanční stránku projektu. Je dobré naznačit, obvykle na dva až tři roky dopředu, předpokládané náklady, výnosy, obrat, zisk, ztrátu apod. V této fázi stačí psát pouze konečná čísla, postupy a výpočty k nim vedoucí patří opět až do plného znění podnikatelského plánu. Dále je dobré zdůraznit, v jaké fázi je projekt v současné době a kolik peněz, času už do něj podnikatel investoval.

Poslední odstavec je nabídka pro investora. Zároveň je dobré ještě jednou uvést krátký souhrn pozitivní atributů projektu a kontakt na podnikatele [23].

Za výkonným souhrnem následuje obsah plného podnikatelského plánu.

### **2.3.3. Obsah**

Ať už se jedná o kratší nebo plnou verzi podnikatelského plánu, vždy je nutné zařadit před písemný dokument obsah. Odborníci doporučují zařadit obsah i do prezentací v PowerPointu, které bývají často přiloženy k podnikatelskému záměru jako příloha. Obsah je však důležitý především v případě rozsáhlého podnikatelského plánu a to hned z několika důvodů: prvním důvodem je usnadnění celkové orientace v podnikatelském

záměru; dále pak umožňuje čitatelovi přímo vyhledat konkrétní informace v textu. Z toho důvodu je dobré doplnit obsah, pokud je podnikatelský plán předáván v elektronické podobě, o možnost automatického přesměrování do textu kliknutím na vybraný bod osnovy.

Obsah zároveň slouží jako strohý přehled témat, které podnikatel zpracoval a čítatel si může vytvořit představu o členění práce před samotným čtením. Dokument by měl být očíslován a každá část v obsahu označena číslem kapitoly i příslušné stránky, kde se nachází. Pokud je obsah nepřehledný nebo zavádějící může čtenáře odradit [25, 29].

Po obsahu následuje úvod k podnikatelskému plánu.

#### **2.3.4. Úvod do dokumentu**

Úvod do dokumentu by neměl přesáhnout dvě strany formátu A4 strojového psaní. Obsahem je úvod do podnikatelského plánu podobný výkonnému souhrnu. Někteří podnikatelé pouze modifikují Executive Summary do obecnější roviny a uvedou ho jako úvod do dokumentu.

V úvodu je vhodné, aby se podnikatel představil, popsal své zkušenosti, úspěchy a plány do budoucna. Poté představil svojí investici. Uvedl její klady a přínosy pro investora, společnost a okolí. Dále pak nastínil postupy, kterými se bude ubírat.

V úvodu není vhodné rozebírat podrobné technické a finanční aspekty projektu, protože ty budou rozebírány samostatně v dalších kapitolách. Technickým aspektům je lepší se vyhnout úplně, pokud to není stěžejní nebo průlomové pro celou myšlenku podnikatelského plánu.

Někteří autoři ještě doporučují uvést do úvodu vizi, poslání a nástin cílů podniku.

Úvod by měl pozitivně ovlivnit čitatele podnikatelského plánu, zvýšit jeho zájem na dané investici a motivovat jej ke čtení dalších dílčích částí.

Za úvodem by měla následovat charakteristika podniku.

### 2.3.5. Charakteristika podniku

V této části podnikatelského plánu popisuje podnikatel podnik - jeho právní formu<sup>5</sup> umístění, předmět činnosti. Dále je vhodné vložit do charakteristiky podniku obrázek organizační struktury včetně komentáře, který slouží k identifikaci fungování, mechanismů a pravomocí v podniku. Je mnoho druhů organizačních struktur. V literatuře jsou nejčastěji popisovány tyto druhy organizačního uspořádání podniků: liniový typ, funkcionální typ, liniově štábní typ, členění dle výrobků a členění teritoriální [28, 30].

Nelze obecně říct, která organizační struktura je správná a která nikoliv. Výběr vhodné organizační struktury také souvisí se zažitou podnikovou kulturou a uplatňovaným stylem vedení lidí.

Tato část podnikatelského plánu může být ještě doplněna o zmínku o vizi a poslání podniku. Podrobnější rozbor vize a poslání je vhodnější uvést až do marketingové části.

**Vize** dává odpověď na otázku: „Kde chceme být?“ Je zaměřena na budoucnost a určuje směr, kterým se společnost vydá. Vhodně stanovená vize motivuje lidi k vykročení správnou cestou.

**Poslání** rozvíjí vizi a dává odpovědi na otázky: „Čím chce společnost být a proč existuje.“ Poslání je formulováno obecně a mělo by zahrnovat co nejširší okolí podniku. Poslání je vizitkou podniku a může pozitivně ovlivnit řadu zainteresovaných skupin [31, 32].

S vizí a posláním bývají často uváděny cíle podniku. Nicméně definování krátkodobých, dlouhodobých cílů a strategií k nim vedoucích je vhodnější umístit až po analýzách interního a externího prostředí, do marketingového plánu.

Tyto údaje umožňují lepší představu čtenáři o smýšlení a záměrech podnikatele, stejně tak o chodu podniku a jeho působení na zaměstnance, okolí a společnost.

Dále je vhodné pokračovat popisem produktů podniku.

---

<sup>5</sup> Druhy právních forem byly podrobně popsány v kapitole 1.3 Právní formy podnikání.

### 2.3.6. Produkty

*„Doba kamenná neskončila proto, že došly kameny, ale protože vznikly bronzové nástroje, které lidem více vyhovovaly.“*

*Jeroen van der Veer*

V této kapitole by měly být charakterizovány hmotné a nehmotné produkty podniku. Konkrétně jejich popis, specifické vlastnosti, umístění na trhu, technologické vlastnosti, standardy, regulace, nutné certifikace apod. Dále je nutné uvést jejich vliv na životní prostředí.

Pokud se jedná o nové výrobky či služby je vhodné zmínit přínos pro zákazníky a jiné cílové skupiny uživatelů. Prvně by měly být popsány produkty, které budou stěžejní pro úspěch podnikatelského plánu, např. tvořit nejvyšší část obratu. Podnikatel by však neměl opomenout ani popsání výrobků a služeb, které se již v jeho portfoliu vyskytují – zejména jejich pozici na trhu a dosažený úspěch [8, 26].

Při samotné analýze výrobků či služeb je důležité ujasnit si, co konkrétně produkt je a co jej činí lepším než produkty konkurentů. Pro usnadnění správné definice produktů slouží výrobová analýza, při které si podnikatel pokládá například tyto otázky:

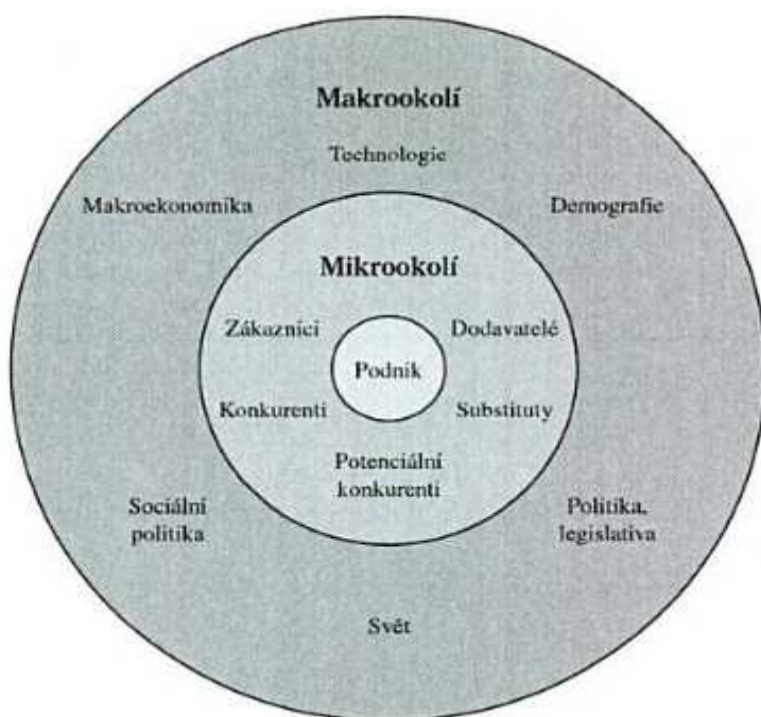
- Co je náš produkt?
- Kdo je cílovým zákazníkem?
- Jaké potřeby má zákazník a uspokojuje náš produkt tyto potřeby?
- Jakou přidanou hodnotu přináší produkt cílovým skupinám?
- Je distribuce produktu efektivní?
- Jak propagovat produkt?
- Lze produkt dále vylepšovat [33]?

Podrobný rozbor produktového portfolia by měl být umístěn v marketingové analýze - ta vychází z analýzy externího prostředí.

### 2.3.7. Analýza okolí podniku

Při analýze podniku bývá zpravidla rozděleno okolí podniku na dvě části na mikrookolí a makrookolí. Mikroprostředí znázorňuje okolí podniku (včetně jeho konkurentů) a odvětví, ve kterém podnik podniká. Makroprostředí je naproti tomu společné pro všechny odvětví a vytváří společný prostor pro všechna mikrookolí. Vztah mezi podnikem a oběma částmi okolí je znázorněny na obrázku 4.

Obr. č. 4: Okolí podniku [34]



Mikroprostředí obklopuje podnik. Jeho nejdůležitější součástí jsou tyto subjekty: zákazníci, dodavatelé, konkurenti, potencionální konkurenti a substituty. Mezi podnikem a těmito subjekty neboli „silami“ existují vazby a probíhají interakce [34]. Ty sleduje například Porterova analýza pěti konkurenčních sil (obrázek 5).

Obrázek 5: Porterova analýza pěti konkurenčních sil [35]



Přitažlivost odvětví a maximální výše zisku závisí na intenzitě konkurence, a právě tu znázorňuje Porterova analýza. Z obrázku 5 je patrné, že podnik, který čelí odvětvové konkurenci, ovlivňuje dále smluvní síla dodavatelů, tzn. dodavatelé mohou ovlivňovat cenu a objem dodávek. Jejich vyjednávací síla je tím vyšší, čím unikátnější a nepostradatelnější jsou jejich produkty pro podnik. Dalšími subjekty, kteří ovlivňují podniky v mikroprostředí jsou zákazníci, ti usilují o snižování cen a zvyšování kvality. Jejich vyjednávací síla je tím vyšší, čím více jsou organizovaní, jejich odběry tvoří pro podnik významnou položku tržeb a mají možnost volit z více substitutů. Tyto substituty představují pro podnik hrozbu, protože mohou být levnější, kvalitnější, technologicky lepší a mohou způsobit odliv zákazníků. Ten mohou způsobit i nově vstupující konkurenti. Riziko jejich vstupu je tím vyšší, čím nižší jsou bariéry pro vstup a výstup na trh a čím vyšší je potenciál zisku [35].

Mikroprostředí je součástí makroprostředí, které je společné pro všechny podniky nezávisle na odvětví a může být charakterizováno jako okolní svět. V tomto prostředí jsou podniky ovlivňovány ekonomickými faktory, politicko-legislativními vlivy, sociálně-kulturními faktory a technologickými vlivy. Nejznámější analýza, která se zabývá těmito vlivy je STEP analýza (někdy označováno též PEST analýza). Příklady těchto vlivů jsou zřejmé z obrázku 6.:



Obrázek 6: STEP analýza [36]

<b>SOCIÁLNÍ</b>	<b>EKONOMICKÉ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturní prostředí a diverzita (různorodost)</li> <li>• změny ve struktuře obyvatel</li> <li>• jiné priority a potřeby různých zákaznických skupin</li> <li>• zvyšující se vliv veřejnosti (zejména „nátlakových skupin“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasycený trh rozvinutých zemí</li> <li>• pomalejší růst</li> <li>• agresivnější exporty</li> <li>• více deregulací/regulací</li> <li>• vliv ekonomických uskupení</li> <li>• „ekonomické zdraví“ konkrétní země</li> <li>• různé priority rozvoje</li> </ul>
<b>TECHNOLOGICKÉ</b>	<b>POLITICKÉ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT (informační a komunikační technologie)</li> <li>• rozvoj „vysokých technologií“</li> <li>• technologická vybavenost (zařízení organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vliv politického systému na ekonomický rozvoj</li> <li>• vliv nadnárodních uskupení na fungování tržních mechanismů</li> <li>• lokální i nadnárodní legislativní opatření</li> </ul>

Někteří autoři doplňují STEP analýzu o další faktor. Tím je environmentální aspekt, proto je možné se v literatuře setkat s názvem STEPE či PESTE. PESTE je pouze přesmyčkou slova STEPE, mnoho autorů upřednostňuje tento význam, protože faktory jsou seřazeny dle důležitosti (tzn. political, economic, social, technological, environment factor) [36, 37].

Dále následuje marketingová analýza, která navazuje na produktovou analýzu a rozvíjí výsledky analýzy okolí.

### **2.3.8. Strategická analýza**

Kvalitně zpracovaná strategická analýza je základním nástrojem pro vylepšování obchodních výsledků. Důraz je kladen nejen na analýzu současného stavu, ale také na vývoj trhu a požadavků zákazníka v budoucnosti.

Typická strategická analýza menší firmy by měla obsahovat:

### **1. Celkové shrnutí**

Tato část obsahuje shrnutí oddílů níže uvedených se zaměřením na dlouhodobé cíle a popsání strategií k nim vedoucích.

### **2. SWOT analýzu**

SWOT analýza je analýzou vnějšího prostředí firmy – příležitosti, ohrožení a vnitřního prostředí podniku – jeho silné a slabé stránky.

Cílem této analýzy je nalezení příležitostí a definování možných hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, tedy z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurenti apod.) tak i makroprostředí (např. ekonomické, technologické, sociálně-kulturní faktory). Dále stanovení silných a slabých stránek podniku (např. firemní kultura, styl vedení, firemní zdroje).

SWOT analýza bývá často využívána při stanovování dlouhodobých strategií podniku.

### **3. Strategické cíle**

Obecně lze definovat cíl společnosti jako to, čeho by podnik chtěl dosáhnout, či kam by se chtěl dostat v určitém čase. Cíle jsou krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Měly by být měřitelné, objektivní a vyhodnotitelné.

### **4. Definování strategií**

Strategii lze chápat jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie by měla zahrnovat dlouhodobé cíle, efektivní rozmístění podnikových zdrojů tak, aby tato strategie byla schopná reagovat na změny prostředí podniku a zároveň vycházela z jeho potřeb.

### **5. Akční programy**

Akčními programy jsou myšleny konkrétní aktivity a úkoly vztahující se zpravidla ke komunikaci se zákazníky.

### **6. Rozpočet**

Rozpočet je důležitou částí strategické analýzy, které se musí věnovat zvýšená pozornost. V této části jsou rozpočítány celkové náklady projektu. Tuto část lze

přeskočit, pokud je finančním aspektům věnovaná jiná ucelená část podnikatelského plánu.

## **7. Přílohy**

Do příloh se vkládá například ukázka dotazníků, výsledky marketingových výzkumů, výzkumy, různé grafy apod. Pokud je marketingová analýza součástí podnikatelského plánu je opět vhodné umístit tyto dokumenty do příloh na konci celého záměru [38, 39, 40].

### **2.3.9. Marketingová analýza**

Marketingová analýza zkoumá segmenty trhu, marketingové makroprostředí, zákazníky, konkurenci či odhad poptávky a budoucích prodejů. Cílem marketingové analýzy je získání potřebných dat k vytvoření takové propagace, která zaujme a osloví cílovou skupinu.

Součástí ucelené koncepce propagace je tzv. marketingový mix 4 P – tedy informace o produktu (product), ceně (price), místě (place) a konkrétní propagaci (promotion). Marketingovými nástroji propagace jsou například:

- reklamy;
- osobní prodeje;
- podpory prodeje.

Z pohledu zákazníky se jedná o 4 C – tedy hodnotu z hlediska zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí (convenience) a komunikaci (communication) [6, 41].

Následující částí podnikatelského plánu je finanční analýza.

### 2.3.10. Finanční analýza

Finanční analýza představuje významnou součást komplexního podnikatelského plánu, neboť představuje zpětnou vazbu, mezi předpoklady a skutečností. Finanční analýza se opírá o finanční výkazy, například o rozvahy, výkazy zisků a ztrát, cash-flow a jiné materiály vnitropodnikového účetnictví.

Finanční analýza je považována za formalizovanou metodu, která navzájem poměří získané údaje a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost [42].

Mezi základní účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích.

**Rozvaha** poskytuje informace o finanční situaci podniku. Jednotlivé položky v rozvaze jsou roztrženy na aktiva a pasiva. Aktiva jsou seřazeny dle stupně likvidity a skupin majetkových složek. Pasiva jsou naproti tomu rozčleněna na vlastní zdroje a kapitál. Rozvaha vypovídá staticky o momentální finanční situaci podniku.

**Výkaz zisku a ztráty** ve vymezeném období poskytuje informace o finanční výkonnosti podniku. Tento výkaz rozvádí jedinou rozvahovou položku – hospodářský výsledek (zisk nebo ztrátu). Čistý zisk nebo čistá ztráta je rozdílem mezi výnosy a náklady.

**Přehled o peněžních tocích** neboli cash-flow podniku podává informace o tom, jaký je peněžní tok za určité období. Cílem tohoto výkazu je přetransformovat výnosové a nákladové položky do podoby peněžního toku, který má prokázat změnu peněžních ekvivalentů a peněžních prostředků za určité účetní období [43].

Dále je vhodné vyčíslit: **analýzu rentability a aktivity podnikání, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity, analýzu postavení podniku na kapitálovém trhu** [42].

Po finanční analýze je vhodné definovat rizika.

### **2.3.11. Definování rizik**

Realizace podnikatelského plánu je vysoce rizikovou záležitostí. Proto je identifikace rizik neboli faktorů představujících ohrožení velmi důležitou součástí podnikatelského plánu.

Hlavním zdrojem informací pro správnou identifikaci rizik je znalostní a informační vybavení znalců, dotazníky, strukturované rozhovory, doporučení expertů. Na identifikaci rizik by se pak mělo podílet co nejvíce pracovníků a to jak interních pracovníků, tak externích specialistů. Při identifikaci rizika je účinné rozčlenit si objekt, například projekt na fázi přípravy, pomocných činností, výstavby, testování a realizace. Rozčlenění umožňuje podrobnější zaměření na identifikaci rizik.

Pro stanovení rizik podnikatelského plánu, je vhodné si projekt opět rozčlenit. Poté rizika, která vyplynula např. ze SWOT analýzy nebo je identifikoval podnikatel ohodnotit dle stupně možného ohrožení, síly dopadu atd. Poté je vhodné připravit si scénář možného postupu, pokud rizika opravdu nastanou [44].

### **2.3.12. Celkové shrnutí a zhodnocení**

V této části podnikatelského záměru by se mělo objevit shrnutí základních aspektů dle dílčích oddílů celého dokumentu s důrazem na přínos investorům a jiným zainteresovaným uživatelům business plánu.

Dále by se ve shrnutí měl objevit popis celkové strategie podnikatelského záměru vedoucí ke splnění dlouhodobých cílů podnikatele. Uvedení jedinečných rysů produktu včetně předpokladů, které jej předurčují k úspěchu na trhu. Tyto předpoklady lze podpořit výsledky z externí, finanční či marketingové analýzy.

Pro investora je důležitá otázka požadavků na kapitálové zajištění, procentní podíl vlastnictví firmy jejích zakladatelů, výhody pro něj plynoucí a časový plán realizace. Odpovědi na tyto otázky, by měly být v závěru podnikatelského záměru též zmíněny [45].

Ke konci tohoto oddílu se doporučuje realistické zhodnocení projektu, které vyplývá z analýz, vyzdvižení předností a vyjádření důvěry v úspěšnou realizaci.

Po celkovém shrnutí a zhodnocení by měly následovat přílohy

### **2.3.13. Přílohy**

Do příloh je vhodné umístit životopis podnikatele, klíčových osobností jeho týmu, dále pak například podepsané NDA, technické výkresy, technologické schémata, rozvahu, výkaz zisků a ztrát, cash - flow, certifikáty, výpisy z obchodního rejstříku apod. [8].

Obecně platí, že do příloh se dávají tabulky, obrázky, fotografie, grafy či dokumenty, které jsou rozsáhlé, přímo se netýkají projektu nebo je vhodné je umístit mezi další přílohy na konec dokumentu.

Pro lepší orientaci čitatele podnikatelského plánu je v hlavním textu umístěn pouze odkaz na přílohu a v samotném textu jsou zmíněny například výsledky analýz, výše hospodářského výsledku či technologické postupy.

# Metodický postup a cíle práce

## Postup práce

Nejprve byla vypracována literární rešerše, ve které byly zpracovány teoretické poznatky o tvorbě podnikatelského plánu. Podkladem pro teoretický základ se stalo především studium odborné literatury, české legislativy, zveřejněných statistik a v neposlední řadě také znalosti získané během studia.

V následující části projektu byl vytvořen popis metodického postupu tvorby celé práce včetně definování základních a dílčích cílů, které si autorka stanovila v průběhu přípravy k praktické části.

Následující část byla věnována základní charakteristice společnosti zadavatele podnikatelského plánu a vytvoření konkrétního podnikatelského plánu. Podstatné informace byly zjišťovány především pomocí řízených rozhovorů, dotazníkového šetření, dále pak vlastními průzkumy, statistikami, analýzami a odhady. Důležitým zdrojem informací byly interní materiály, které autorce poskytl zadavatel podnikatelského plánu.

Práce je tedy členěna na teoretickou část; definování metodiky a cílů; praktickou část a závěr.

## Cíle práce

Hlavní cíl byl zvolen po rozhovoru s manažerem společnosti, jež si dala za cíl rozšířit své aktivity a otevřít vlastní kamennou prodejnu, která budou sloužit také jako výdejna již fungujícího internetového obchodu.

Hlavní cíl práce byl definován takto:

- Cílem diplomové práce na téma: *Tvorba podnikatelského plánu je* ucelené zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury a následné vytvoření podnikatelského plánu tak, aby mohl být použit jako reálný podklad pro zadavatele při realizaci v praxi.

Dílní cíle byly stanoveny s ohledem na konkrétní přání a požadavky zadavatele práce a byly definovány takto:

- Vytvoření takového poslání, které vystihne: „kdo jsme, co jsme a kam směřujeme“.
- Návrh takového produktového portfolia, které bude vhodné pro přímý prodej.
- Zhodnocení příležitostí a ohrožení na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí.
- Vytvoření takové marketingové strategie, která přispěje k efektivnější propagaci a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.
- Návrh a výběr vhodné strategie.
- Vytvoření realistické finanční analýzy na základě poskytnutých dat od zadavatele a předpokladu vývoje tržního prostředí.

Pracovní hypotéza byla stanovena takto:

- Otevření vlastní provozovny, která bude sloužit také jako výdejna internetového obchodu, je pro společnost ze strategického a marketingového hlediska výhodná.

Splnění dílních cílů a potvrzení či vyvrácení pracovní hypotéze, je předpokladem pro úspěšné dosažení hlavního cíle.



# Praktická část

*„Lepší, než předvídat budoucnost, je vytvořit ji.“*

*Bill Gates*



## 3. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Níže uvedený podnikatelský plán byl vytvořen v souvislosti s přáním managementu společnosti ISS Czech do konce roku 2012 otevřít vlastní provozovnu (kamenný obchod), který by zároveň sloužil jako výdejna již zavedeného internetového obchodu ([www.iss-czech.cz](http://www.iss-czech.cz)).

Společnost se v současné době zabývá prodejem dovezených domácích a zahradních potřeb z Itálie, které prodává v České republice ve svém e-shopu a prostřednictvím vlastních obchodní zástupců dodává do maloobchodní i velkoobchodní sítě a obchodních řetězců.

Tento podnikatelský plán bude sloužit zejména jako podklad pro přípravu realizace v praxi, přičemž zadavatel záměru kladl vysoký důraz zejména na podrobnou analýzu tržních podmínek a uceleného marketingového plánu.

Na základě studia odborné literatury byla zvolena základní struktura členění práce, která je doporučována většinou autorů zabývajících se touto problematikou (viz literární rešerše), tzn. uvedení výkonného souhrnu již za titulní stranou, dále charakteristiku společnosti a internetového obchodu, popis produktů, analýzu okolí podniku, strategické, marketingové a finanční analýzy, definování rizik a celkové shrnutí a zhodnocení.

---

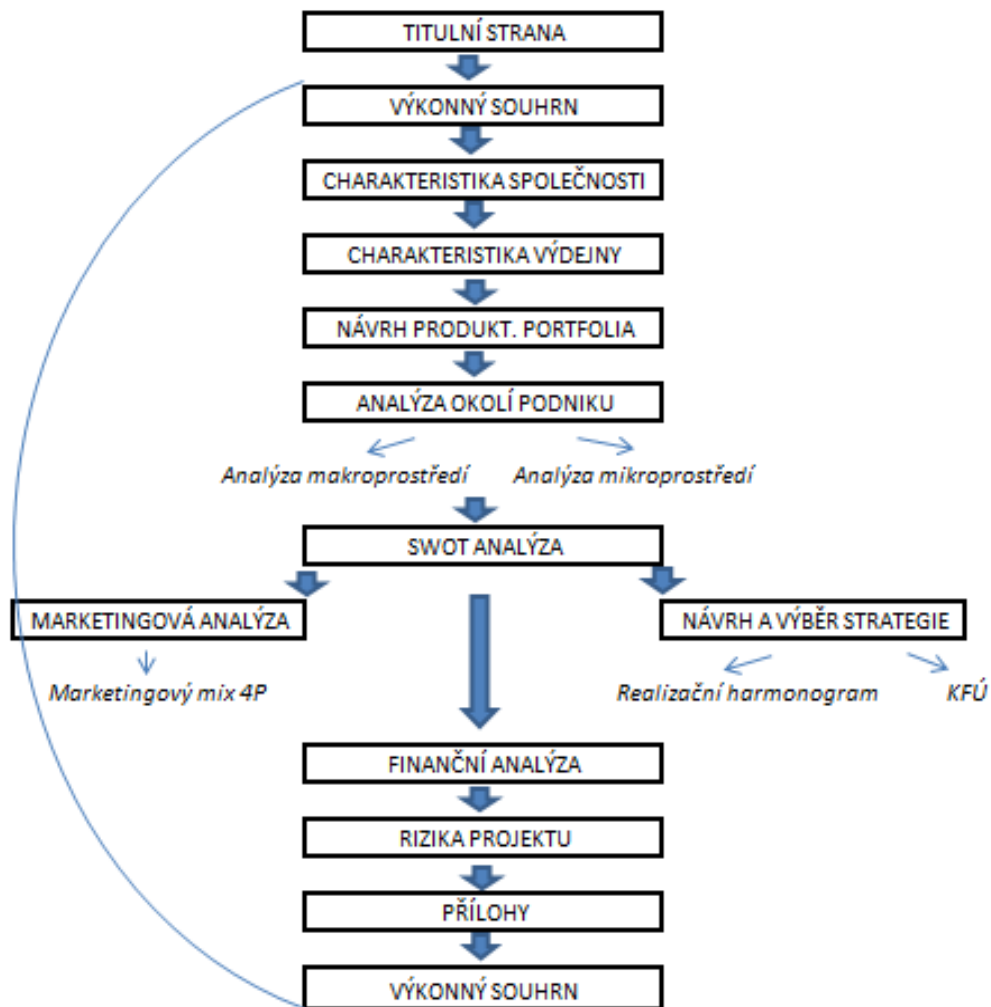
<sup>6</sup> Obrázek 7: Logo společnosti ISS Czech s.r.o. [46]

Autorka práce zvolila právě tento postup, protože je vhodný v souvislosti se zadaným projektem. Členění dle jednotlivých oddílů vypadá takto:

1. Vypracování titulní strany podnikatelského plánu.
2. Vytvoření výkonného souhrnu (celkový souhrn nejdůležitějších informací podnikatelského plánu).
3. Charakterizování společnosti (popis historie, hlavní činnosti a aktuální situace ve společnosti).
4. Charakteristika výdejny (specifikace záměru podnikatelského plánu, hlavní představy: činnost, popis a umístění provozovny, vytvoření a náčrt organizační struktury).
5. Návrh vhodného produktového portfolia (popis e-portfolia doplněného o obrázky nabízeného zboží, výběr produktů vhodných pro přímý prodej s návrhem na umístění).
6. Analýza okolí podniku:
  - popis makroprostředí (vytvořena STEP analýza).
  - popis mikroprostředí (vytvořena Porterova analýza).
7. SWOT analýza (popis silných a slabých stránek realizovaného projektu, definování ohrožení i možných příležitostí).
8. Vytvoření marketingové analýzy (návrh propagace).
9. Návrh a výběr strategie, na základě které bude stanoven/o:
  - realizační harmonogram.
  - definování kritických faktorů úspěchu.
10. Vytvoření finanční analýzy podnikatelského záměru (konkrétně vytvoření rozvahy, souhrnu celkových nákladů, výnosů a výpočet hospodářského výsledku)
11. Definování rizik projektu.

Grafický návrh řešení tvorby podnikatelského plánu (viz níže na obrázku č. 8) v souvislosti s projektem: Realizace vlastní výdejny. Z obrázku je patrný nejen realizační sled jednotlivých oddílů ale také postup, který autorka práce zvolila.

Obrázek 8: Model tvorby podnikatelského plánu



Z obrázku č. 8 je zřejmé, že práce je tvořena třinácti hlavními oddíly a pěti pododdíly, které na sebe navazují v logickém sledu. Výkonný souhrn je ve schématu umístěn 2x z toho důvodu, že autorka práci si prvně vytvořila jakýsi koncept výkonného souhrnu, který sloužil jako určitá osnova celého projektu. Nicméně po vytvoření podnikatelského plánu na vybrané téma, byl prvotní koncept výkonného souhrnu nahrazen verzí, která již přesně popisovala základní charakteristiky, analýzy a nejdůležitější výsledky.

Důležitým dílčím cílem, v souvislosti s metodickým postupem, je dodržení struktury práce dle uvedeného modelu tvorby podnikatelského plánu.

Prvním oddílem dle schématu je tedy titulní strana.

### 3.1. Titulní strana

## PODNIKATELSKÝ PLÁN VLASTNÍ VÝDEJNY SPOLEČNOSTI ISS CZECH, S.R.O.



Název společnosti:	ISS Czech, s.r.o.
Název kamenné provozovny:	ISS Czech
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona.
Internetové stránky:	<a href="http://www.iss-czech.cz">www.iss-czech.cz</a>
Autor podnikatelského plánu:	Stanislava Ešnerová
Kontakt:	607 112 224
Zpracováno dne:	1.3.2012

---

<sup>7</sup> Obrázek 9: Logo společnosti ISS Czech s.r.o. [46]

*Tento podnikatelské plán nesmí být bez výslovného souhlasu autora dál šířen ani jakýmkoliv jiným způsobem využíván.*

### **3.2. Výkonný souhrn**

Zadavatel podnikatelského plánu, společnost ISS Czech, s.r.o., plánuje do konce roku 2012 otevřít vlastní kamennou provozovnu, pokud se na základě výsledků podnikatelského plánu potvrdí hypotéza, že realizace tohoto projektu v praxi, je pro společnost z marketingového a strategického hlediska výhodná.

Společnost se v současné době zabývá prodejem dovezených domácích a zahradních potřeb z Itálie, které prodává v České republice ve svém e-shopu a prostřednictvím vlastních obchodní zástupců dodává do maloobchodní i velkoobchodní sítě a obchodních řetězců.

Poslání, kterým se bude společnost prezentovat zákazníkům a obchodním partnerům bylo formulováno takto:

*„Jsme prodejci kvalitních kuchyňských potřeb pro Vaše každodenní zdravější a chutnější kulinářské zážitky.“*

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly zjištěny například tyto informace:

- Nejvhodnější umístění výdejny je v některém z obchodních center v Českých Budějovicích (nejlépe v IGY Centru) a to především z důvodu dobré dostupnosti pro občany využívajících služeb městské hromadné dopravy a možnosti parkování pro řidiče automobilů.
- Vhodným sortimentem pro přímý prodej se jeví zejména sortiment kuchyňského nádobí značky TVS a i IO BIO.
- Konkurence mezi prodejci domácích potřeb je v Českých Budějovicích poměrně vysoká (dominantní postavení má společnost Tescoma), přesto je pro společnost

ISS Czech vstup na trh výhodný (poměrně vysoký předpoklad úspěchu) a umožní jí zvýšit současný podíl na trhu.

- V odvětví nejsou tvořeny téměř žádné bariéry vstupu pro nové konkurenty – z toho vyplývá ohrožení pro nově otevřenou výdejnu. V Českých Budějovicích je však již poměrně vysoká koncentrace obchodů s domácími potřebami, a proto není toto odvětví příliš lákavé pro vstup nových konkurentů, kteří by si hůře hledali své zákazníky.
- Cílovou skupinou jsou ženy, profesionální kuchaři/ky, milovníci vaření a zdravého životního stylu. Tato skupina zákazníků preferuje kvalitní produkty za příznivé ceny, před levnějšími a méně kvalitními alternativami (např. z čínských tržišť).

V současné době je slabinou společnosti špatně navržená a realizovaná marketingová kampaň, která se mívá účinkem. Autorka práce proto navrhla nový koncept marketingové kampaně, která by nově byla rozdělena do dvou částí, dle zaměření propagace. První část marketingové kampaně by měla být zaměřena na zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a prodávaných značkách – celorepubliková kampaň (například využití inzerce v časopisech pro ženy). Druhá polovina marketingové kampaně pak přímo na propagaci nové výdejny – regionální kampaň (například využití inzerce v Hit Rádiu Faktor či Novinách radnice). Důležité je dodržení naplánovaného harmonogramu.

Při výběr strategií se následně potvrdily výše zmíněné předpoklady. Pro společnost je opravdu dalším vhodným krokem otevření vlastní výdejny a realizace ucelené marketingové kampaně. Zaměřit se pouze na internetový prodej a ten více podpořit, by bylo pro společnost také přínosné, nicméně ne příliš v souvislosti se zvolenými cíly, kterými jsou např. zvýšení konkurenceschopnosti, využití nových možností v souvislosti s přímým prodejem, oslovení koncových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti.

Na základě finanční analýzy lze předpokládat kladný hospodářský výsledek za první rok provozu. Nicméně v prvním měsíci fungování provozu bude hospodářský výsledek záporný, zejména díky vysokým počátečním nákladům.

V dalších měsících je již předpoklad kladného výsledku hospodářské výsledku (kromě 2. měsíce provozu v pesimistické variantě). Pro společnost je výhodné otevřít prodejnu až v říjnu, protože od tohoto období je předpoklad postupně zvyšující se kupní síly ze strany předpokládaných zákazníků a to společnosti pomůže překonat poměrně vysoké počáteční náklady. Zároveň je toto období vhodné z hlediska marketingové propagace, protože zákazníci v tomto období sami vyhledávají různé akční nabídky a jsou více ochotni naslouchat propagačním akcím.

Na základě výše uvedených výsledků lze doporučit realizaci tohoto podnikatelského plánu.

### **3.3. Charakteristika společnosti**

Společnost ISS Czech s.r.o. byla založena v roce 1992 několika majiteli. Hlavním předmětem podnikání byl vývoj software. V roce 2001 se již jednalo o známou a prosperující společnost se zhruba sto zaměstnanci. Téhož roku byla většina společnosti odprodána zahraniční nadnárodní společnosti a společnost ISS Czech s.r.o. již nevyvíjela žádnou činnost.

V roce 2008 obnovila společnost činnost z důvodu potřeby nalezení zaměstnání pro členy rodiny vlastníka ISS Czech s.r.o. S ohledem na kontakty v zahraničí a informace, které majitel zjistil na Hospodářské komoře České republiky, se rozhodl, že se společnost bude věnovat obchodní činnosti, konkrétně dovozu domácích potřeb – z důvodu určité strnulosti trhu v České Republice (především díky dominantnímu postavení Tescomy) a potřeb pro zahrádkáře. Obraty v prvních měsících začátku podnikání byly minimální. Společnost neměla kvalitní obchodní zástupce ani vytvořenou síť maloobchodních a velkoobchodních odběratelů. Nakonec se ukázalo, že ani sortiment nebyl vhodný a prodejný. V polovině roku 2009 začala společnost ISS Czech spolupracovat se známým italským výrobcem nepřílnavého nádobí a společnosti

se postupně začalo dařit. V roce 2010 se společnost stabilizovala, vykazovala vzrůstající obraty a rozšířila svůj sortiment. Na konci roku 2010 byl spuštěn profesionální e-shop (obrázek 10), který je propojen s informačním systémem Byznys.

Obrázek 10: E-shop společnosti ISS Czech s.r.o. [46]



V současné době pro společnost pracují kvalitní obchodní zástupci a podařilo se vytvořit relativně hustou síť maloobchodních a velkoobchodních odběratelů. Jedním z cílů pro rok 2012, který si společnost vytyčila je podpora prodeje prostřednictvím ucelené marketingové kampaně a otevření vlastní výdejny/prodejeny v širším centru Českých Budějovic.

### 3.4. Charakteristika výdejny ISS Czech s.r.o.

Vizí v souvislosti s posledním zmíněným cílem je vybudování moderního kamenného obchodu společnosti ISS Czech s.r.o., který bude umístěn v širším centru Českých Budějovic - nejlépe v jednom z obchodních středisek. Výdejna bude středně velká, moderně a vkusně zařízená tak, aby se v ní zákazníci cítili dobře a zároveň, aby v ní bylo dostatek prostoru na vystavení zboží.

Poslání, které bude prezentovat zákazníkům a obchodním partnerům společnosti „kdo jsme, co jsme a kam směřujeme“, bylo formulováno takto:



*„Jsme prodejci kvalitních kuchyňských potřeb pro Vaše každodenní zdravější a chutnější kulinářské zážitky.“*

V souvislosti s posláním byla definována ještě motta, která vystihují podnikovou filosofii, ty byla formulována takto:

*„S naším nádobím můžete vařit snadno zdravé a chutné pokrmy.“*

*„S naším nádobím vykouzlíte i ty nejnáročnější speciality.“*

*„Jsme tu pro vás. Vy jste my.“*

### **3.4.1. Umístění provozovny**

Lokalita České Budějovice byla vybrána z několika důvodů - kvůli trvalému bydlišti rodiny majitele společnosti, sídlu a umístění skladu společnosti. Nicméně i statistické údaje (tabulka 1) o městu České Budějovice naznačují správnost výběru lokality pro podnikání.

Členění trhu z pohledu segmentace zákazníků (od obecného ke specifickému):

Tabulka 1: Segmentace možného počtu zákazníků dle demografického měřítka [47]

<b>Členění</b>	<b>Specifikace</b>	<b>Počet potenciálních zákazníků</b>
STÁT:	Česká republika:	10532770
	• z toho ženy;	5363971
	• z toho muži.	5168799
KRAJ:	Jihočeský kraj	638706
	• z toho ženy	323826
	• z toho muži	314880

MĚSTO:	České Budějovice:	94 865
	• z toho ženy;	46267
	• z toho muži.	48598

Podrobnější údaje (například členění obyvatel podle věku) o poslední části tabulky, která je zaměřená na oblast města České Budějovice jsou uvedeny níže.

### **Základní údaje o Českých Budějovicích k 31. 12. 2010 :**

Status obce:	statutární město
Kraj:	jihočeský
Výměra obce:	5 560 ha
Počet podniků v obci:	14686
Počet obyvatel:	94 865 [47, 48]

Důležitým údajem je počet a vývoj obyvatelstva (tabulka 2) v Českých Budějovicích, protože od tohoto statistického údaje lze odvodit počet potenciálních zákazníků.

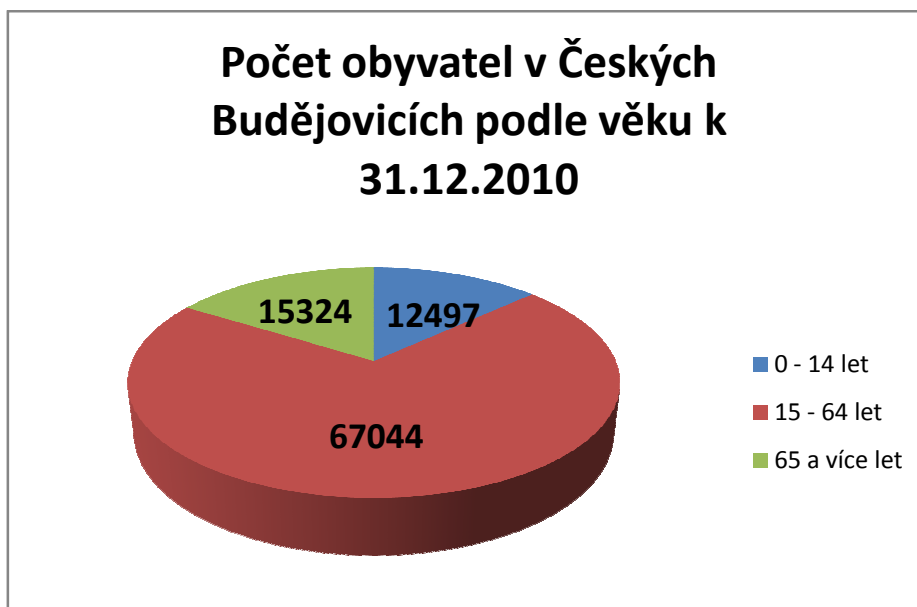
Tabulka 2: Vývoj počtu obyvatel k 31. 12. v jednotlivých letech [48]

<b>Rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Počet obyvatel</b>	94 622	94 653	94 747	95 071	94 936	94 865	94 754

Údaje z tabulky naznačují, že počet obyvatel je téměř konstantní a nedochází k žádné větší fluktuaci obyvatel, což je velmi pozitivní faktor. Naopak, ve skutečnosti je v Českých Budějovicích potenciálních zákazníků více než ukazují statistické údaje

z tabulky, protože mnoho občanů do ČB dojíždí za prací a studiem. Důležitým údajem je také rozdělení obyvatelstva podle věku - graf 1:

Graf 1: Počet obyvatel v Českých Budějovicích dle věku [48]



Za cílovou skupinu zákazníků v širším pojetí lze považovat červenou a zelenou výseč grafu 1 – tedy zákazníky starší 15 let.

Potenciální skupina klientů je poměrně veliká. Na základě dlouhodobého vlastního pozorování v podobné prodejně se stejným sortimentem a analýzy zákazníků, kteří jsou klienti e-shopu, vyplývají tyto obecné závěry:

- nejpočetnější skupinou zákazníků jsou ženy (cca 70 %).
- nejpočetnější skupina je tvořena zákazníky mezi 35 – 55 lety.
- zákazníci preferují kvalitní zboží za přijatelnou cenu.
- zákazníci požadují vlídné jednání a profesionalitu obsluhy.
- pro zákazníky je důležitá doba dodání zboží, přičemž je preferována nejkratší možná doba expedice.
- zákazníci využívají věrnostních programů a odměn za nákupy.

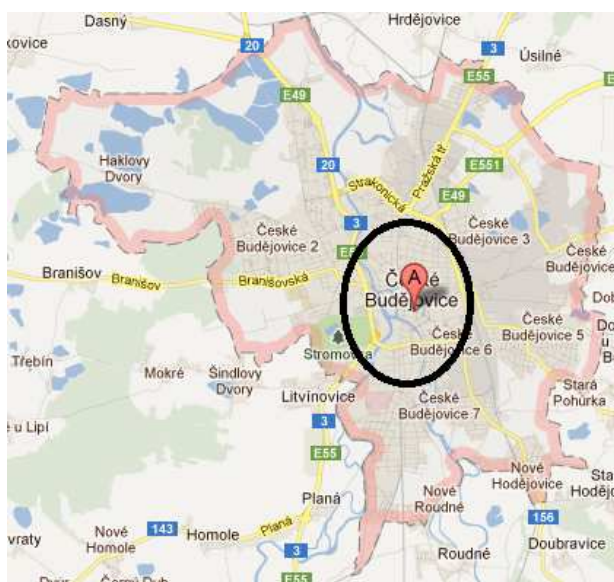
Zákazníci společnosti dle osobní zkušenosti jsou především ženy, milovníci vaření, profesionální kuchaři/ky. Marketingová kampaň by měla být zaměřena dle tří výše zmíněných skupin (více v kapitole marketing)

Definování síly zákazníků je součástí analýzy okolí podniků.

Výše zmíněné informace potvrzují, že České Budějovice jsou obchodním a vzdělávacím střediskem Jihočeského kraje, což ukazuje na kvalitu a správnost výběru lokality z hlediska potenciálu kupní síly. Umístění provozovny v Českých Budějovicích je tedy správnou volbou.

Výdejna se bude nacházet v širším centru města České Budějovice (obrázek 11) – nejlépe v jednom z obchodních středisek nebo v jejich blízkosti. Významným faktorem při výběru umístění bude hrát dostupnost pro občany využívající městskou hromadnou dopravu a možnost parkování pro řidiče automobilů.

Obrázek 11: Širší centrum Českých Budějovic [49]



Na základě analýzy vytyčeného území z obrázku č. 11 lze říci, že jako ideální místo provozovny se jeví prostory v IGY Centru či Mercury CENTRU.

### 3.4.2. Organizační struktura

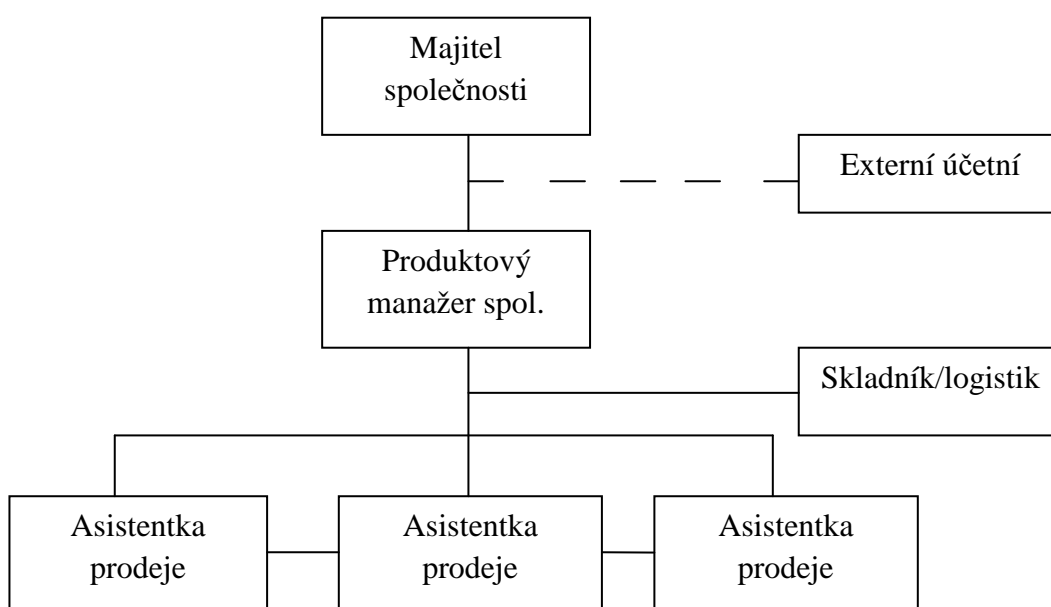
Navržená organizační struktura má formu hierarchického uspořádání liniové organizační struktury, která je v tomto případě vhodná, díky jednoznačnému určení nadřízenosti a podřízenosti.

Pracovní tým se bude skládat z:

- asistentek prodeje;
- skladníka/logistika;
- produktového manažera.

Tito pracovníci spolu úzce spolupracují a aktivně se podílejí na každodenním provozu výdejny. Součástí organizační struktury (obrázek 12) je majitel společnosti, který se na chodu prodejny podílí pouze pasivně.

Obrázek 12: Organizační struktura vlastní prodejny



Z obrázku 12 je zřejmé, že pracovní tým se bude skládat ze tří asistentek prodeje, které se budou střídat po směnách ve výdejně a budou sloužit jako odborná pomoc při výběru či výdeji zboží zákazníkům. Tyto tři asistentky prodeje budou zaměstnány na částečný pracovní úvazek. V rámci podnikové hierarchie si jsou rovné a mají stejnou odpovědnost i pravomoc.

Přímým nadřízeným asistentkám prodeje je produktový manažer, který se zároveň stará o vhodnou propagaci obchodu a bude dohlížet na správný chod a vhodné zásobování výdejny.

Zboží pro zákazníky e-shopu, kteří zvolí osobní převzetí ve výdejně, bude připraveno, vyskladněno a dovezeno přímo do provozovny ve večerních hodinách skladníkem/logistikem.

Majitel společnosti je na vrcholu organizační struktury, ale na chod výdejny bude dohlížet jen ve výjimečných případech, tuto pravomoc delegoval z velké části na produktového manažera.


O administrativní záležitosti se stará externí účetní.

### **3.5. Produkty**

V kamenné prodejně se bude prodávat stejný sortiment zboží jako na internetových stránkách e-shopu [www.iss-czech.cz](http://www.iss-czech.cz). Prodej se bude orientovat především na dražší zboží, tedy převážně na nádobí značky TVS a IO BIO. Pro toto nádobí je charakteristický elegantní a funkční design s využitím moderních materiálů. Veškeré nádobí je zdravotně nezávadné a zárukou nulového obsahu karcinogenních látek je udělená značka PFOA. K nádobí je dodáván český návod k použití, který zároveň spolu s paragonem slouží jako záruční list (obrázek 13).

Obrázek 13: Návod/Záruční list k nádobí [50]

**Technologie – Variabilita – Styl, to je TVS!**








**Nádobí, pekáče a formy na pečení s nepřílnavým povrchem (dále jen nádobí).**

Dbejte prosím piktogramů na obalu znázorňujících vhodnost pro určitý typ sporáku, použití v troubě a možnost mytí v myčce nádobí! Nádobí je určeno pouze pro přípravu pokrmů na uvedených plotýnkách v domácnostech.

1. Výrobek nejdříve umyjte a před prvním použitím vnitřek potřete jedlým olejem
2. Neohřívajte prázdné nádobí – hrozí jeho deformace. Pozor na tepelné šoky – nelijte studenou vodu na horké nádobí! Pozor, při vaření se dotýkejte pouze ruček, uch a úchytů! Při ohřevu v troubě vždy používejte kuchyňské rukavice!
3. Při mytí nepoužívejte drátěnky a abrazivní čisticí prostředky, stačí pouze malé množství neutrálního saponátu nebo nádobí myjte v myčce (díky agresivním detergentům sál může leštěný hliník zešednout)
4. Použitý materiál vnitřního povrchu nádobí plně odpovídá normám pro materiály ve styku s potravinami. Průměr plotýnky sporáku nesmí být větší než průměr dna nádobí, u plynových sporáků nesmí plamen přesahovat okraje dna nádobí. V opačném případě hrozí změny zbarvení povrchu nádobí.
5. Nedopusťte, aby s horkým nádobím manipulovaly děti!
6. Nádobí s povrchy: IperTek®, IperTek Plus®, Silk Coating®, PlusTek®, TopTek®, Teflon® (Clasic, Select): používejte pouze dřevěné nebo nylonové kuchyňské náčiní, hrozí poškrábání! Potravinu krájejte vždy mimo nádobí!
7. Nádobí s povrchy Teflon Platinum®, Titan® a keramické nádobí s povrchem Ceramit® – lze používat dřevěné, nylonové nebo kovové kuchyňské náčiní s obličnými hranami. Potravinu krájejte vždy mimo nádobí!
8. Vnitřní poškrábání povrchu běžným používáním nemá vliv na funkčnost nádobí, nelze jej reklamovat.
9. Reklamací nelze uznat, pokud nebudou dodržovány všechny zde uvedené instrukce. Dovozce ani výrobce neručí za škody vzniklé na zdraví či majetku nedodržením zde uvedených pokynů.

Dovozce: ISS Czech s.r.o., Dobrovodská 1109, 370 06 České Budějovice. Další technicky vyspělé výrobky najdete na: [www.iss-czech.cz](http://www.iss-czech.cz)

**Typy plotýnek:**

 el. plotýnka	 plyn	 sklokeramická deska	 halogenová plotýnka	 indukční plotýnka
--	--	---	---	---

**Datum prodeje:**

**Razítko a podpis prodáváče:**

**Záruční list – záruka 24 měsíců o data prodeje**

**Typ výrobku:**

Nádobí bude v prodejně rozříděno na stojanech dle povrchové úpravy na nerezové, teflonové, titanové a keramické.

### Nerezové nádobí

Nerezové nádobí IO BIO (obrázek 14) je nádobí vyrobené z prvotřídní oceli. Vyniká vysokou životností, nepřejímá pachy a díky výborným tepelným izolačním účinkům šetří 20 % energie oproti klasickému nerezovému nádobí. Nádobí je vhodné na všechny typy elektrických vařičů, včetně indukce.

Obrázek 14: Ukázka nádobí z produktové řady IO BIO [50]



## **Teflonové nádobí**

Teflonové nádobí (obrázek 15) vyniká svou rozmanitostí. V prodejně budou nabízeny různé kvality teflonu, od nejkvalitnějšího Teflonu Platinum (TP vyniká vysokou odolností - možno používat kulaté kovové kuchařské náčiní, nepřilnavostí a životností) až po Teflon Clasic, který je pro zákazníky příznivý svou cenou.

Teflonové nádobí nabízí společnost ISS Czech aktuálně v těchto řadách: archetun, archetun induction, basilico, black Halley, Bravissima, Marathon, Platino, Space Induction, Sofia, Marcello, Induction Systém, Amalfi, Isotta, Easy Induction, Professional Chef.

Obrázek 15: Ukázka teflonového nádobí – klasická pánev [50]



## **Titanové nádobí**

Titanové nádobí (obrázek 16) patří mezi nejodolnější nádobí z nabídky společnosti. Několik izolačních vrstev slouží k rychlejšímu ohřevu a efektivnějšímu rozvodu tepla. Titanové nádobí je odolné, nepřilnavé a vyniká dlouhou životností. Při přípravě potravin je možno používat kovové kulaté kuchyňské náčiní.

Titanové nádobí nabízí společnost ISS Czech aktuálně v těchto řadách: Titano a Titanissima.



Obrázek 16: Ukázka titanového nádobí – grilovací pánev [50]



### **Keramické nádobí**

Keramické nádobí (obrázek 17) je novinkou posledních let. Toto nádobí je nepřilnavé a umožňuje vaření bez tuku. Všechny nabízené keramické řady lze použít až do tepla 450°C a jsou odolné vůči poškrábání. Při výrobě je využíváno švýcarské technologie výroby keramiky a nádobí je opatřeno ochrannou známkou Ceramit.

Keramické nádobí nabízí společnost ISS Czech aktuálně v těchto řadách: Bianca, Eco Chic, Gemma, Eco Cook, Optima, Eco Induction, Lava pramic, Fruits Colours, Eco Style.

Obrázek 17: Ukázka produktové řady s keramickým povrchem – řada Bianca [49]



### Další sortiment

Mezi další sortiment patří formy na pečení a pekáče (nabízené řady TIA, Gardenia, Bake Away, Green Bake, Le Chocoforme, KeraMia), vybavení kuchyně – obrázek 18 (dózy, misky, hrnky, pohárky, podnosy, příborníky, korkové prostírání, držáky na ubrousky a utěrky, odpadkové koše...), plasty pro úklid (vědra, dřezy, vaničky, dávkovače na mýdlo, koše na prádlo...), příbory a kuchyňské náčiní (příbory, keramické nože, nerezové nože, ostatní kuchyňské náčiní), nůžky a manikúry, zahradní sortiment (obaly na květináče, obaly na orchideje, vázy, misky, nože, nůžky, pilky, zavlažování...) a ostatní.

Obrázek 18: Sortiment z plastu [50]



Na některé produkty poskytl výrobce prodlouženou záruční lhůtu. U zbývajících sortimentu je dodržena záruční lhůta 24 měsíců a možnost využití pozáručního servisu.

Produktové portfolio prodejny bude zaměřeno na aktuální trendy a vycházet z přání zákazníka. V současné době je stěžejní pochopit, odhadnout a splnit tato přání, proto je vhodné se po stručné charakteristice výdejny a produktů zmínit o zákaznících.

Po definování vhodného portfolio je vhodné se zabývat analýzou okolí podniku.

### 3.6. Analýza okolí podniku

Externí analýza výdejny společnosti ISS Czech byla rozdělena na dvě části: na makroprostředí (využito STEP analýzy) a mikroprostředí (použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

#### 3.6.1. Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je zaměřena na zjištění významných trendů vývoje, které souvisí se změnou chování zákazníků, s rozvojem technologií, s omezením, kterou jsou vytvářena změnou legislativy a environmentálními aspekty. Jedná se „svět“ okolo podniku. Jednou z analýz, která se zabývá těmito vlivy je STEP analýza, viz tabulka 3:

Tabulka 3: STEP analýza vlastní prodejny společnosti ISS Czech, s.r.o.

Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza
Využití nových způsobů vaření	3	krátkodobý	Je trend žít zdravěji, proto budou zákazníci vyhledávat nové způsoby vaření – vaření v páře, indukční hrnce...
Pokles zájmu o výrobky	1	krátkodobý	Zákazníci dávají přednost známějším značkám.
Vliv sdělovacích médií	2	krátkodobý	Zákazníci podléhají trendům prezentovaných ve sdělovacích médiích.
Nové technologie	2	dlouhodobý	Vývoj nových materiálů v oblastech povrchů varných desek (odpovídající materiály pánví pro daný povrch), pánví, hrnců atd.

Zprovoznění dálnice	3	dlouhodobý	Snadnější zpřístupnění dalších nákupních možností v jiných městech
Snížení sazby DPH	2	krátkodobý	Od 1. 1. 2013 dojde ke snížení sazby na 17,5 %.
Změna způsobů nakupování	1	dlouhodobý	Změna preferencí ve způsobu dodání (kamenné obchody vs. internetové e-shopy).
Změna životního stylu	4	dlouhodobý	Snížení cen ve fastfoodech a restauracích (viz USA) způsobí změnu životního stylu u některých zákazníků.

Škála hodnocení:

- 1 – nejvýznamnější
- 2 – významný
- 3 – průměrný
- 4 – nevýznamný
- 5 – zanedbatelný

Z analýzy STEP vyplynulo, že nejvýznamnějšími faktory jsou: pokles zájmu o výrobku a změna způsobu nakupování. Obava z poklesu zájmu o výrobky spočívá v tom, že zákazníci preferují známé značky. Otevřením vlastní výdejny zvýší společnost povědomí o svých nabízených značkách a zároveň tím vytvoří přidanou hodnotu pro část zákazníků (možnost osobních reklamací, poštovné a balné zdarma, možnost osobních ukázek apod.). V souvislosti s cílem společnosti - otevřením vlastní výdejny je společnost proti aktuálnímu trendu preferovaného způsobu nakupování zákazníků, kdy objem prodejů přes e-shop vzrůstá a naopak objem prodejů v kamenných obchodech stagnuje či klesá. Nicméně z mnoha zveřejněných výzkumů je zřejmé, že

zákazníci ještě plně nevěří nákupům na internetu, např. podle výzkumu E-commerce uskutečněného v roce 2009 považovalo 33 % zákazníků e-shopů toto nakupování za riskantní [51]. Podle statistických údajů Eurostatu uskutečnilo v roce 2010 nákup 27 % občanů České republiky – přičemž podle údajů Českého statistického úřadu má připojení k internetu zatím jen 62 % českých domácností, proto dvacetisedmiprocentní podíl lze považovat za velmi úspěšný [52].

Trendem v souvislosti s touto nedůvěrou, je vybudování vlastních výdejen a pokrytí strategických míst v rámci České republiky (např. Alza, CZC...). Velmi pěkný úryvek jednoho odborného článku s trochou nadsázky popisuje „score“ internetových a kamenných obchodů takto:

*„E-shopping bobtná, ale doba kamenná ještě neskončila [52].“*

Poměrně důležitým se také ukázal faktor vlivu sdělovacích médií na zákazníky. Lidé podléhají snadno trendům prezentovaných v těchto médiích a následně proto poptávají dané zboží, které společnost nemusí mít ve svém portfoliu.

Jako poměrně nevýznamný faktor se ukázala změně životního stylu zákazníků, protože zákazníci neradi mění své zvyklosti a pokud se budou zvyšovat ceny surovin (tím se zvýší zároveň ceny v restauracích i fastfoodech), zákazníci se přizpůsobí (například zvýšení cen vajíček ovlivnilo spotřebitele tak, že omezili spotřebu vajíček a hledali jiné substituty či jiné alternativy jejich získání, ale nevyřadili je ze svého jídelníčku).

Na základě analýzy je zřejmé, že rozhodující vliv na společnost má zákazník, který jak je výše zmíněno, je snadno ovlivnitelný mnoha faktory například na něj mohou působit různé trendy, negativní reference, které by mohly snadno poškodit pověst firmy, ale také kladné odezvy na zboží a služby poskytované firmou.

Další subjekty, které přímo ovlivňují chod společnosti, jsou zřejmé z analýzy mikroprostředí.

### 3.6.2. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí přímo obklopuje podnik. Jeho nejdůležitější součástí jsou tyto subjekty: zákazníci, dodavatelé, konkurenti, potenciální konkurenti a substituty. Mezi výdejnou společností ISS Czech a těmito subjekty neboli „silami“ existují vazby a probíhají důležité interakce, které lze sledovat pomocí Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil (tabulka 4).

Jednotlivé faktory z výše zmíněných pěti skupin v tabulce byly hodnoceny stupnicí 1 až 5, kde číslo 1 znamená faktory, které výdejnu příliš neovlivňují a číslo 5 ty faktory, která mají zásadní vliv.

Tabulka 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

	Faktory	Hodnocení	Upřesnění
	Vliv nabízených značek.	5	Známost nabízených značek.
	Vyjednávací síla zákazníků o ceně výrobků.	4	Cena je tvořena dodavateli a musí být akceptovatelná zákazníkem.
Dodavatelé	Zvýšení cen produktů.	3	Nabízené produkty jsou velmi kvalitní, zvýšení cen bude tedy do jisté míry zákazníky akceptováno.
	Ztráta hlavního dodavatele.	5	Hlavní prodávaná značka (TVS) je zákazníky nejpreferovanější a proto by zde většina zákazníků přestala nakupovat.
	Neúplné dodávky.	2	U většiny sortimentu možnost rychlého doobjednání.

Noví konkurenti	Levnější výrobky	3	Cílová skupina zákazníků preferuje kvalitní produkty za příznivou cenu.
	Předpoklad vstupu nových konkurentů	5	Vysoký předpoklad vstupu.
	Bariéry vstupu do odvětví	5	Malá kapitálová náročnost vstupu do odvětví.
Substituty	Preference méně kvalitních značek	2	Cílová skupina zákazníků si zakládá na kvalitních a ověřených značkách.
	Nalezení nového substitutu	1	Nalezení nového substitutu je v současné době nepravděpodobné.
Konkurenční ring	Zvýšení počtu konkurentů v odvětví v krátkém horizontu	3	V krátkém období je vysoká pravděpodobnost vstupu konkurentů do odvětví, avšak z dlouhodobého hlediska je vzhledem k nasycenosti trhu problematické se na trhu udržet.
	Znalost konkurence	2	Konkurence je známá.
	Atraktivnost cen	3	Hlavní sortiment je prodáván za internetové ceny.
	Internetové e-shopy	3	Velké množství internetových obchodů s dodáním až do domu. Nevýhodou je placení poštovního.
	Kamenné obchody	5	Přímá konkurence.
	Poskytované výhody	4	Výhody kamenného obchodu ve spojení s internetovými cenami.

Z Porterovi analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že výdejna nemá problém s nalezením zákazníků, kteří upřednostňují kvalitní výrobky před levnějšími alternativami, či imitacemi, která jsou méně kvalitní a nevydrží tak dlouho.

Pokud by obchod přišel o svého hlavního dodavatele, znamenalo by to značný problém vzhledem k nákupním zvyklostem zákazníků. Výdejna v souvislosti s přímým prodejem svého sortimentu má velkou výhodu vyplývající z prodeje zboží za internetové ceny, poskytování rozšířených záruk a také z možnosti prohlédnout si zboží přímo na místě a také ho vyzkoušet.

V odvětví nejsou tvořeny téměř žádné bariéry vstupu pro nové konkurenty, z toho také vyplývá ohrožení pro nově otevřenou výdejnu. V Českých Budějovicích je však již poměrně vysoká koncentrace konkurentů a proto není toto odvětví tolik lákavé pro vstup nových konkurentů, kteří by si hůře hledali své zákazníky.

Mezi hlavní konkurenty patří společnost Tescoma (má dominantní postavení na trhu v této oblasti) a ostatní prodejny, které nabízejí sortiment domácích potřeb.

Obchod má velmi dobrou pozici v konkurenčním ringu především díky výhodám, které zákazníkům poskytuje. Patří mezi ně například individuální přístup, zboží za internetové ceny, možnost nákupu z pohodlí domova, doobjednání výrobků, které nejsou na prodejně a jejich rychlé dodání do příštího pracovního dne apod.

Na analýzu mikro a makroprostředí navazuje SWOT analýza, která rozvíjí výše zmíněné úvahy z hlediska příznivých a nepříznivých faktorů.

### **3.7. SWOT analýza**

SWOT analýza je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti ISS Czech, s.r.o.

Cílem této analýzy (tabulka 5) je nalezení příležitostí společnosti a definování možných hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, tedy z mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil popsána v kapitole 3.6.2) tak i makroprostředí (STEP analýza popsána v kapitole č. 3.6.1). Dále stanovení silných a slabých stránek podniku (např. firemní kultura, styl vedení, firemní zdroje).



Tabulka 5: SWOT analýza výdejny společnosti ISS Czech s.r.o.

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>rychlost dodání zboží z e-shopu do výdejny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omezené prostory pro případné rozšíření výdejny</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>osobní přístup k zákazníkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>úzký sortiment nabízeného zboží</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategické umístění výdejny v krajském městě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoký měsíční nájem výdejny</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>přímý i internetový prodej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedostatečná propagace</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění výdejny v širším centru Českých Budějovic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omezené skladové prostory výdejny</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zázemí výhradního dovozce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyšší cena v porovnání s čínskými prodejci</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>prodloužené záruky u vybraného sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>malé povědomí veřejnosti o společnosti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>změna sortimentu dle aktuálních trendů a požadavků zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výběr sortimentu založen na odhadech</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>poptávka nemá sezónní výkyvy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prodej v České republice neznámých značek</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>velmi dobrý poměr cena/kvalita zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omezené finanční možnosti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>osobní reklamace nakoupeného zboží přes internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stanovená otevírací doba</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>„hluboký“ sortiment nabízeného zboží</li> </ul>	
Vnější	<i>Příležitosti</i>	<i>Ohrožení</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>prodej relativně nových a neznámých materiálů (např. z keramiky)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozdílnost výrobků na trhu (kvalita, cena, design)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozšíření spolupráce s výrobcem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kolísání Eura vůči CZK</li> </ul>

<b>Vnější</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení povědomí zákazníků o značce a společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na sortimentu hlavního výrobce</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahájení ucelené marketingové kampaně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence kamenných prodejen ve vybrané lokalitě</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšiřování délky sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence mezi e-shopy</li> </ul>

Správné definování slabých a silných stránek v souvislosti s příležitostmi a riziky je základem pro vytváření marketingových a strategických analýz, proto je důležité věnovat dostatečnou pozornost jejich rozboru.

### 3.7.1. Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktory ze SWOT analýzy jsou rozděleny a popisovány po těchto skupinách: vnitřní příznivé, vnitřní nepříznivé, vnější příznivé a vnější nepříznivé.

#### **Rozbor faktorů vnitřních příznivých, jež patří mezi silné stránky výdejny:**

- Rychlost dodání zboží z e-shopu do výdejny  
V současné době je kladen vysoký důraz na čas mezi zadáním objednávky a lhůtou dodání k zákazníkovi, přičemž snaha je o nejkratší možný čas, protože ten je zákazníky preferován. Silnou stránkou výdejny je výdej zboží (které je skladem) zákazníkovi do následujícího dne. Zároveň takto realizovaný prodej je účtován zákazníkovi bez poštovného a balného.
- Osobní přístup k zákazníkům  
Každý zákazník je jedinečný včetně jeho přání. Výhodou prodeje realizovaného ve výdejně je možnost individuálního přístupu kvalifikovaným personálem směrem ke konkrétním klientům. Zákazníci často neumí přesně specifikovat svá přání, proto je velkou výhodou pro obě zúčastněné strany možnost osobní komunikace a zpětné vazby, na jejichž základě může personál doporučit vhodné produkty přímo na míru klienta.

- Strategické umístění výdejny v krajském městě  
Krajské město České Budějovice s téměř 95 000 obyvateli je obchodním a vzdělávacím střediskem jižních Čech.
- Přímý i internetový prodej  
Mezi hlavní výhodu internetového obchodu patří možnost prohlédnout si veškerý nabízený sortiment a porovnat parametry nabízeného zboží z pohodlí domova. Nevýhodou pak skutečnost, že si zákazník nemůže zboží před objednáním prohlédnout. Díky tomu, že se ve výdejně uskutečňuje přímý prodej, mohou si zákazníci zboží vybrat na e-shopu, ale zakoupit až po zhlédnutí v kamenné prodejně. V prostorech výdejny bude také umístěn notebook s virtuálním katalogem, ve kterém si zákazníci budou moci prohlédnout i zboží, které nebude fyzicky na prodejny.
- Umístění výdejny v širším centru Českých Budějovic  
Umístění výdejny bylo zvoleno na základě odhadu potenciálu kupní síly vybraných městských čtvrtí, dostupnosti pro občany, kteří využívají služeb městské hromadné dopravy a možnosti parkování pro motoristy. Toto umístění je ze strategického hlediska výhodné.
- Zázemí výhradního dovozce  
Společnost ISS Czech je výhradním dodavatelem sortimentu, který nabízí na svých e-shopových stránkách a ve své výdejně. Díky tomu, že tato kamenná prodejna je vlastní prodejna společnosti, je zásobovaná průběžně a aktuálně dle potřeby. Zároveň lze využívat některých výhod, které z tohoto vztahu plynou, např. marketingové akce na míru.
- Prodloužené záruky u vybraného sortimentu  
Záruční lhůta na veškerý sortiment je vždy minimálně dva roky - u vybraného zboží i déle. Záruku lze uplatnit jak v kamenné prodejně, tak prostřednictvím e-shopu. Zákazník při jakémkoliv nákupu obdrží daňový doklad a záruční list (tyto doklady jsou nutné pro zahájení reklamačního řízení). Prodloužená záruční lhůta u vybraného sortimentu je přidanou hodnotou pro zákazníky a stává se důležitou v přímých konkurenčních bojích.

- Změna sortimentu dle aktuálních trendů a požadavků zákazníka  
Silou stránkou je možnost plně přizpůsobit sortiment ve výdejně aktuálním zákaznickým požadavkům a trendům, nejen v rámci nabízeného sortimentu, ale také poptávaného.
- Poptávka nemá sezónní výkyvy  
Poptávka po domácích potřebách není sezónně ovlivněná a má celoroční charakter.
- Velmi dobrý poměr cena/kvalita zboží  
Společnost ISS Czech dováží kvalitní značkové domácí potřeby, které jsou vyráběny v zemích Evropské unie. Nabízený sortiment je cenově příznivý, zdravotně nezávadný a zárukou nulového obsahu karcinogenních látek je označení značkou PFOA.
- Osobní reklamace nakoupeného zboží přes internet  
Přidanou hodnotou pro zákazníky, kteří upřednostňují nákup přes internet, je možnost osobních reklamací, bez dalších výdajů.

#### **Rozbor faktorů vnitřních nepříznivých, jež patří mezi slabé stránky výdejny:**

- Omezené prostory pro případné rozšíření výdejny  
Volné prostory, které jsou v obchodních centrech v současné době k dispozici nejsou v atraktivních částech a rozšíření na stávajícím místě není možné.
- Úzký sortiment nabízeného zboží  
Nabízený sortiment zboží je úzký, nepokrývá sortiment „klasických kuchyněk“ (například sklenice, hrnky, talíře, elektrospotřebiče...).
- Vysoký měsíční nájem výdejny  
Výdejna společnosti ISS Czech je umístěná v širším centru města v Českých Budějovicích v obchodním středisku. Měsíční nájemné odpovídá tomuto lukrativnímu umístění.

- Nedostatečná propagace  
Povědomí o společnosti ISS Czech, stejně tak o jejích produktech je v České republice nedostatečné. Současná propagace je neefektivní a patří mezi jednu ze zásadních slabých stránek společnosti.
- Omezené skladové prostory výdejny  
Prostor výdejny je přesně určený, stejně tak místo, které bude určeno pro skladování zásilek pro zákazníky e-shopu. Případné rozšiřování skladovacích prostorů, stejně tak jako rozšíření prostor prodejny při zachování stejného umístění není proveditelné.
- Vyšší cena v porovnání s čínskými prodejci  
Do České republiky jsou dováženy z Číny nekvalitní, ale velmi levné produkty. Přičemž právě cena bývá pro mnoho lidí rozhodujícím faktorem při koupi.
- Malé povědomí veřejnosti o společnosti  
Povědomí o společnosti ISS Czech, stejně tak o jejích produktech je v České republice nedostatečné.
- Výběr sortimentu založen na odhadech  
Majitel a produktový manažer vybírají sortiment pouze na základě vlastních odhadů a předpokladů. Tyto odhady jsou sice kvalifikované, nicméně nejsou podloženy žádnými marketingovými průzkumy ani analýzami.
- Prodej v České republice neznámých značek  
Značky, které společnost nabízí ve svém portfoliu, jsou v České republice pro spotřebitele téměř neznámé. Nejrozšířenější sortiment, který je pod značkou TVS.
- Omezené finanční možnosti  
Provoz výdejny je financován z vlastního zisku (kromě prvotních celkových nákladů).
- Stanovená otevírací doba  
Otevírací doba je stanovena obchodním centrem, a proto není vždy možné vyhovět individuálním přáním některých zákazníků.

## **. Rozbor faktorů vnějších příznivých patřících mezi příležitosti:**

- Prodej relativně nových a neznámých materiálů (např. z keramiky)  
Mezi nejprodávanější řady nádobí patří keramické (dle statistiky e-shopu např. řady Bianca, Eco chic). Zákazníci příznivě reagují na reklamu na internetu, v časopise a televizi v pořadech o vaření. Výrobce, který také zaznamenal tento příznivý trend, se zaměřuje na zdokonalování technologie výroby keramiky a výrobu nových designových řad.
- Rozšíření spolupráce s výrobcem  
Příležitostí je rozšíření spolupráce s výrobcem – aktivní komunikace, zpětná vazba, výměna zkušeností, která povede k efektivnějšímu výběru sortimentu a samotnému prodeji.
- Zvýšení povědomí zákazníků o značce a společnosti  
Budování dobrého jména, zvýšená péče o zákazníky, poskytování pozáručního servisu, aktivní komunikace, efektivní využívání zpětné vazby a ucelená marketingová kampaň povede k zvyšování povědomí zákazníků o společnosti a nabízených značkách.
- Zahájení ucelené marketingové kampaně  
Management společnosti připravil novou ucelenou marketingovou propagaci v novinách a na internetu. Zároveň v měsíci červnu 2012 přijde na trh s novou koncepcí prodeje, která bude do jisté míry také sloužit jako určitá forma propagace.
- Rozšiřování délky sortimentu  
V současné době je snahou managementu rozšiřovat sortiment směrem do délky a pokrýt tak sortiment, který je zákazníky poptáván, ale v nabídce společnosti chybí.

## **Rozbor faktorů vnějších nepříznivých, které mohou vést k ohrožení:**

- Velká diferenciací zboží na trhu  
Na trhu v České republice se vyskytuje velké množství rozdílných produktů. Ty se liší cenou, kvalitou a designem. Požadavky zákazníků jsou často velice specifické a jejich ovlivnění konkurenty může vést k zásadnímu ohrožení.
- Kolísání Eura  
Cena produktů, které společnost nabízí ve svém katalogu je ovlivněná kolísáním Eura vůči CZK. Společnost odvíjí ceny nabízených výrobků podle aktuálních kurzů Eura vůči české koruně.
- Závislost na sortimentu hlavního výrobce  
Převážná část nabízeného portfolia je dovážena od hlavního výrobce značky TVS. Prodej tohoto sortimentu je pro společnost stěžejní, tvoří konkurenční výhodu společnosti, ale také může vést k ohrožení.
- Silná konkurence kamenných prodejen ve vybrané lokalitě  
V širším centru Českých Budějovic je vysoká koncentrace přímých konkurentů. Kamenné prodejny Tescomy, klasické prodejny s domácími prostředky a čínské obchody s levnými kuchyňskými potřebami.
- Silná konkurence mezi e-shopy  
Konkurence mezi e-shopy je v globálním měřítku velice silná a diferenciovaná. Zákazníci preferují vysokou kvalitu a příznivou cenu, využívají různé internetové srovnání, recenzí a porovnávání parametrů.

Ze SWOT analýzy dle bodového ohodnocení vyplynula jako vhodná strategie ST - strategie konfrontace. Je důležité využít silné stránky k předcházení ohrožení.

Výrazný podíl na celkovém počtu vítězných faktorů měly silné stránky. Zejména pak osobní přístup k zákazníkům a flexibilita prodeje ve formě snadné změny sortimentu. Druhou nejvlivnější skupinou jsou ohrožení. Ty reprezentuje zejména silná konkurence, jak v podobě přímé konkurence, tak e-shopů a čínské produkce.

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že je nutné vytvořit ucelenou marketingovou kampaň, která bude mít za následek zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a nabízených značkách.

### **3.8. Marketingová analýza**

Marketingová analýza trhu je jednou z klíčových oblastí této studie. Její důležitost spočívá v tom, že přímo ovlivňuje úspěšné hospodaření výdejny.

Jako hlavní nástroj marketingové analýzy bylo využito marketingového mixu 4P a dotazníkové šetření, které potvrdilo některé předpoklady, které vyplynuly ze SWOT analýzy (především ze slabých stránek).

Společnost ISS Czech v současné době nemá vhodně nastavenou marketingovou kampaň. Propagace byla dosud zacílena na e-shopové zákazníky, řetězce a maloobchodní prodejny. Pro potvrzení výše zmíněné hypotézy bylo použito krátkého dotazníkového šetření v rámci marketingové analýzy.

#### **Dotazníkové šetření**

Průzkumu se účastnilo 168 respondentů z jižních Čech, převážně z Českých Budějovic. Výsledky potvrdily nutnost nové ucelené marketingové koncepce, která bude zacílená na podporu přímého prodeje a zvýšení povědomí o společnosti a prodávaných značkách. Průzkum probíhal elektronickou formou v období od 18.2.2012 – 15.3.2012. Převážná část respondentů byly ženy mladší 35 let – téměř 2/3 a zároveň většina respondentů uvedla že, studuje nebo studovala v Českých Budějovicích.

Souhrnné výsledky dotazníkového šetření jsou tyto:

- **71 % dotazových nezná společnost ISS Czech**

Průzkum nebyl primárně zaměřen na e-shopové zákazníky, proto 71 % podíl zákazníků, kteří neznají výše uvedenou společnost, není překvapivé číslo. Mnoho zákazníků nakupuje produkty společnosti ISS Czech v řetězcích



a maloobchodních prodejnách, a proto si je spojují s jinými společnostmi, prodejny apod.

- **71 % dotazovaných nenavštívilo a nenakoupilo na internetových stránkách [www.iss-czech.cz](http://www.iss-czech.cz)**

Marketingový průzkum byl zaměřen na obyvatele Jižních Čech a výsledky respondentů z jiných krajů byly vyřazeny, aby byla vypovídací schopnost marketingového šetření, co nejvyšší. Kdyby tam byly zahrnuty i tyto výsledky, byl by procentní podíl zákazníků, kteří nikdy nenavštívili internetové stránky společnosti ISS Czech nižší.

- **28 % dotazovaných zná alespoň jednu z prodávaných značek společnosti ISS Czech (např. TVS, Bella Forte...)**

28% podíl je v tomto případě velmi příznivé číslo, protože zákazníci si většinou nepamatují značky produktů, pokud nejsou veřejně známé (například Tescoma). Nicméně na otázku odkud znají tyto značky, někteří respondenti kromě internetu, tisku, ze zkušenosti, z maloobchodních prodejen apod. odpověděli také z televize. Společnost ISS Czech nemá finanční prostředky na reklamu v televizi. Autorka práce předpokládá, že si někteří zákazníci pletou značku TVS s reklamou TV Product (teleshopping).

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že je nutné zaměřit marketingovou kampaň na podporu prodeje, společnosti a nabízených značkách.

Pro návrh optimální kampaně bylo využito marketingového mixu 4P.

### **3.6.1. Marketingový mix 4P**

Nová marketingová kampaň bude zaměřena jak na individuální zákazníky (spokojený zákazník je nejlepší reklamou), tak na cílovou skupinu zákazníků, kterou tvoří předpokládání klienti výdejny/prodejny.

4P je zkratka anglických slov product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). Analýza těchto klíčových bodů je cestou vedoucí k vytvoření takové nabídky, která by byla schopná pozitivně ovlivnit nákupní rozhodnutí zákazníků.

## Produkt

Produktové portfolio prodejny bude zaměřeno na aktuální trendy a vycházet z přání zákazníka. V současné době je pro úspěšné podnikání stěžejní pochopit a splnit tato přání.

Produktové portfolio prodejny bude stejné jako nabídka na e-shopu. V prodejně bude umístěn především dražší sortiment (obrázek 19) a na jeho prodej bude také kladen nejvyšší důraz. Jedná se především o značky TVS a IO BIO. Toto nádobí je charakteristické elegantním a funkčním designem s využitím moderních materiálů. Podrobný popis produktového portfolia společnosti ISS Czech je věnovaná samostatná kapitola č. 3.5. Produkty

Obrázek 19: Ukázka dražších produkt. řad, které budou určeny k přímému prodeji [50]



Kromě osobního, okamžitého prodeje zboží bude na prodejně realizován prodej zákazníkům, kteří si své zboží vybrali a objednali na stránkách e-shopu. Služba výdejny je bezplatná a zákazník platí pouze hodnotu vybraného zboží, poštovné a balné je nulové.

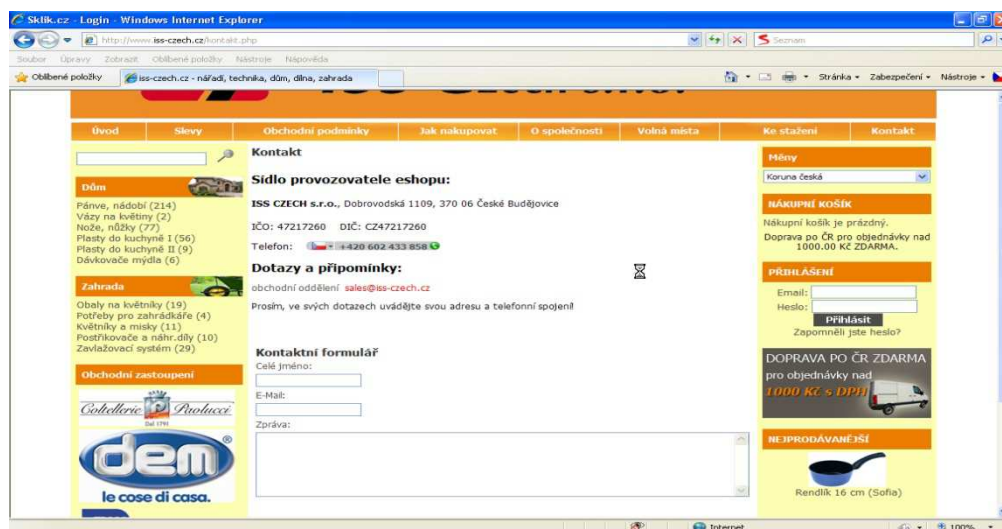
Nicméně označení „product“ ve 4P není označení jen produktu, ale týká se také způsobu jeho nabízení a prodeje, proto je důležité zabývat se i těmito otázkami.

Nádobí bude v prodejně roztríděno na stojanech dle povrchové úpravy na nerezové, teflonové, titanové a keramické. U vstupu do prodejny budou umístěny stojany s nádobím v akci. Samozřejmostí jsou informativní karty, které jsou umístěny na stojanech a slouží k lepší orientaci zákazníků v nabízených materiálech a jejich možného použití.

Důraz bude kladen na přehledné uspořádání produktů podle řad - pro snadnější orientaci personálu i zákazníků. Přístup k zákazníkům při prodeji bude vždy zcela profesionální, vstřícný a přátelský. Je důležité, aby zákazník věděl, že personál je tu jen pro něj.

Pro společnost je velmi důležitá komunikace a zpětná vazba od zákazníků. Ti mohou vyjádřit slova chvály, nespokojenost či se dotázat přímo na prodejně nebo skrz kontaktní formulář na e-shopu (obrázek 20).

Obrázek 20: Kontaktní formulář [50]



Z obrázku 20 je patrné, že společnost je velmi jednoduché kontaktovat a společnost o tuto zpětnou vazbu ze strany zákazníků stojí.

Dalším faktorem ve 4P je cena.

## **Cena**

Cena prodávaného a vydávaného zboží se přímo odvíjí od zvolené cenové strategie a vychází ze součtu ceny výrobku a marže.

Ceny jsou uváděny s 20 % DPH v katalogu, propagačních materiálech nebo na internetových stránkách.

Vzhledem k tomu, že cena je jedním z nejdůležitějších soutěžních kritérií pro boj v konkurenčním ringu (viz SWOT analýza). Zvolila společnost při budování cenové politiky strategii konkurenčně orientované ceny, to znamená, že tvorba cen je do jisté míry ovlivněna aktuální a předpokládanou cenovou politikou konkurence.

Při nákupu v e-shopu je cena zboží navýšena o poštovné a balné ve výši 99,20 Kč a přeprava je realizována u dopravní služby PPL. U objednávek v hodně 1900 Kč (bez DPH) a výše, je dopravné a balné zdarma. Při vyzvednutí zboží ve výdejně společnosti ISS Czech v Českých Budějovicích je zboží účtováno bez balného a poštovného.

V průběhu roku jsou realizovány společností různé akce na podporu prodeje, které souvisí s cenovou politikou. Mezi jednu z nejúspěšnějších patřila akce: „Vyměňte vaši starou pánev za novou a získejte slevu.“ (obrázek 21) Tato akce se setkala s velkým úspěchem u koncových zákazníků a byla založená na tom, že zákazník přinesl vlastní pánev (i poškozenou) a mohl si vybrat novou se slevou 100 Kč. Použité pánve následně skončily ve sběrně surovin.

Obrázek 21: Ukázka propagačního plakátu [50]



Opětovné spuštění této akce je naplánované na období začátku provozu nové prodejny spolu s dalšími akcemi:

- dárek k nákupu nad 1500 Kč.
- dárky k nákupu nad 2500 Kč.
- happy day (sleva 10 % na nádobí).
- slevy pro stálé zákazníky (věrnostní program) apod.

Úspěšnost akcí na podporu prodeje je možné sledovat prostřednictvím ohlasů partnerů a zákazníků. Podrobnější rozpracování akcí na podporu prodeje je součástí podkapitoly propagace.

## **Propagace**

Důležitou součástí každé marketingové kampaně je propagace, tj. komunikace mezi společností a jejími zákazníky. Cílem je seznámit cílovou skupinu zákazníků s nabízenými produkty a přesvědčit je o nákupu.

Společnost bude pro vlastní propagaci aktivně využívat tyto marketingové nástroje:

- reklamy;
- osobní prodej;
- podpora prodeje;

## 1. Reklamy

Reklama je placenou formou neosobní prezentace, která přináší spoustu výhod. Mimo jiné umožňuje oslovit široké skupiny zákazníků. Plánované reklamy jsou tyto:

- Inzerce v tisku

Reklama umístěná v tisku je vhodná k propagaci značky a společnosti. Umožňuje stručná sdělení a vytváření dobré image.

Společnost by měla inzerovat jak na lokální úrovni (oslovení obyvatel Českobudějovicka), tak na celorepublikové úrovni (oslovení širokého spektra možných zákazníků). Výhodou této formy propagace je relativně nízká cena, vysoká míra kreativity, schopnost oslovit vybranou cílovou skupinou (podle čtenářů) a vyšší zapamatovatelnost díky psané formě.

Vzhledem k tomu, že převážná část klientely společnosti jsou ženy, budou PR články a reklama umístěny především v časopisech pro ženy (obrázek 22). Podle velikosti nákladu a typu čtenářek (aktivní ženy ve věku 30-45 let) byl zvolen měsíčník Svět ženy s nákladem 270 000 ks. Týdeník Katka s nákladem 130 000 byl vybrán podle obdobných kritérií. Jeho čtenářky jsou především moderní ženy ve věku 20-35 let. Cílem celobarevné reklamy je budování image společnosti a zvyšování povědomí o nabízených značkách v cílové skupině čtenářů.

Obrázek 22: Ukázka vybraných časopisu pro ženy [53]



Lokální reklama bude mít formu inzerce v Českobudějovickém deníku a Novin českobudějovické radnice. Ta bude zacílena přímo na obyvatele Českých Budějovic a okolí. Reklama bude mít formu barevného inzerátu.

- Krátké rozhlasové spoty v rádiu

Výhodou reklamních spotů v rádiu je efektivní zacílení v rámci regionu, poměrně nízké náklady a možnost vysoké frekvence opakování za relativně nízké náklady (např. oproti televizním reklamám). Nevýhodou pak nižší zapamatovatelnost, protože se jedná pouze o zvukový vjem. Nicméně pro společnost by bylo vhodné zaměřit se na propagaci i skrz toto médium.

Vhodné je umístit reklamní spoty v jihočeském rádiu Hitrádio Faktor (obrázek 23) a to v průběhu ranního vysílání, kdy je sice vysoké CPT (cena za tisíc poslechnutí), ale zároveň vysoká poslechovou a tím pádem i účinnost.

Reklamní spot by měl formát 30 sekundového spotu se zaměřením na zviditelnění nové prodejny.

Obrázek 23: Logo Hitrádia Faktor [54]



- Reklama na internetu

Propagace na internetu přináší spoustu výhod - dovoluje oslovit široké skupiny lidí, umožňuje interaktivní zapojení a je relativně levná. Podle některých autorů je tato reklama účinnější než televizní spoty v TV, protože umožňuje okamžité přesměrování na webové stránky, nákupy apod.

Propagace společnosti, nabízených značek a nové výdejny na internetu je pro společnost stěžejní, protože dovoluje využití potenciálu vlastního e-shopu (obrázek 24), kde bude umístěno několik reklamních banerů.

Obrázek 24: Hlavní stránka internetového obchodu [46]



Reklamní baner bude umístěn na hlavní stránce a jeho cílem bude upoutat návštěvníky e-shopu a upozornit je na otevření vlastní výdejny a výhody z toho pro ně plynoucí. Konkrétně bude umístěn vpravo nahoře na hlavní stránce e-shopu [www.iss-czech.cz](http://www.iss-czech.cz) a po jeho „rozkliknutí“ budou zákazníci přesměrováni na stránku s podrobným popisem, mapou a popisem výdejny.

V současné době společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím reklamy umístěné ve vyhledávači [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz), tzv. S-klikem (obrázek 25). Tato reklama je umístěna v pravé části webové stránky a při kliknutí na reklamu přesměruje zákazníky na stránky e-shopu.



Obrázek 25: Logo S-klík [55]



Sklik je efektivní reklama, která umožňuje oslovit potenciální zákazníky na největším českém internetovém vyhledávači [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) a dalších partnerských webech. Najímatel platí pouze za „prokliknutí“ inzerátu (cena za proklik stojí od 0,20 Kč) a zobrazování je zdarma. Výhodou je zpětná vazba od poskytovatele reklamy, kdy zadavateli pošle e-mail se statistikami včetně časových údajů [53].

Zpětnou vazbu úspěšnosti reklam lze také odvodit ze statistiky nejprodávanějšího zboží z e-shopu (obrázek 26). V této statistice jsou zahrnuty nejen objednávky jednotlivých zákazníků, ale díky nástroji IByznys také objednávky dealerů z jednotlivých krajů České republiky od maloobchodních a velkoobchodních partnerů společnosti.

Obrázek 26: Statistika prodeje zboží [50]

Čís.	Zboží	Prodáno
01.	Milano - obal na květináč průměr 15 cm	59
02.	Milano - obal na květináč průměr 11 cm	50
03.	Milano - obal na květináč průměr 13 cm	50
04.	Oblíbené s oděvkou 1,5 litr	44
05.	Talif Crisp do mikrovlnné trouby 26 cm	24
06.	Květináč průměr 45cm	20
07.	Esipo - obal na orchideje 14 cm	15
08.	Herné Jumbo 650 ml	15
09.	Talif Hluboký	15
10.	Talif mělký	15
11.	Herné 380 ml	13
12.	Esipo - obal na orchideje 13 cm	12
13.	Milano - obal na květináč průměr 16 cm	12
14.	Kryt do mikrovlnné trouby 24 cm	11
15.	Dětská dřevěná hračka 2 litr	10
16.	Esipo - obal na orchideje 12 cm	10

Zobrazeno 1 až 16 (z 154 produktů)

Výše uvedená statistika nejprodávanějšího zboží je jedním z nástrojů, kterým lze změřit úspěšnost kampaně. Například pokud bude kampaň zaměřená na prodej keramického nádobí, lze nárůst sledovat prostřednictvím obrátu, zvýšení prodeje určitého sortimentu oproti stejným obdobím v minulém roce apod.

## **2. Osobní prodej**

Osobní prodej přináší spoustu výhod. V rámci marketingové propagace je to například osobní kontakt s potenciálními zákazníky ve vlastní prodejně, jednání dealerů s obchodními partnery, prodej ve velkoobchodní a maloobchodní síti.

Osobní prodej zahrnuje mimo jiné vytváření obchodních strategií, prodejních taktik a manuálů, péči o zákazníka či plánování.

Cílem osobního prodeje realizovaného ve vlastní prodejně je spokojenost zákazníků a plnění prodejních plánů. Spokojený zákazník je pro společnost vždy na prvním místě.

## **3. Podpora prodeje**

Podpora prodeje je důležitou součástí prodejní taktiky. Její důležitost nelze podceňovat a to především při vzniku nové provozovny – výdejny, protože podpora prodeje se využívá pro podnět zájmu zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti a možnostech výhodných nákupů.

Hlavní prostředky, které budou využity při podpoře prodeje:

- barevné letáky s akčním zbožím;
- dárky k nákupu;
- soutěže;
- happy day (slevy na nákup zboží v určitý den);
- předváděcí akce;
- vzorky apod.

Dalším faktorem ze 4P je distribuce.

## **Distribuce**

Nabízené produkty společnosti ISS Czech si mohou zákazníci objednat prostřednictvím e-shopu či koupit ve vlastní prodejně. Zboží je zasíláno prostřednictvím PPL, na přání skrz Českou poštu nebo ho lze vyzvednout osobně ve výdejně v Českých Budějovicích.

Služba výdejny je zdarma. Zákazník neplatí poštovné ani balné, pouze cenu nakoupených produktů. Výdejna je umístěná v širším centru Českých Budějovic v blízkosti zastávky městské hromadné dopravy a parkoviště pro motorová vozidla (konkrétně popsáno v kapitole 3.4.1 Umístění provozovny)

Cena poštovného a balného u zboží, které si zákazník nechá zaslat přes dopravní službu PPL je rovněž zdarma při celkovém nákupu vyšším než 1990 Kč bez DPH. V ostatních případech je účtována cena 99,20 Kč za poštovné a balné.

Maloobchodní prodejny můžou využít speciálních distribučních slev v rámci partnerství mezi nimi a společností.

Dostupnost distribučních cest je tedy dostačující.

## **3.9. Návrh a výběr strategie**

Společnost si uvědomuje, že podnikat neznamená jenom „být na trhu“ ale především uspokojovat požadavky zákazníků a to lépe než konkurence. Vedení společnosti se snaží neustále monitorovat, co dělá konkurence a snaží se být lepší. Určuje si cíle a snaží se jich dosáhnout. Těchto vytyčených cílů společnost ISS Czech s.r.o. dosáhne pomocí účinné strategie, která ovšem musí být v souladu s jejími silnými i slabými stránkami a současně v souladu s příležitostmi i ohroženími.

Společnost zvolila tyto strategie:

A: Podpořit prodej zboží přes internet.

B: Otevření nové výdejny/prodejny.

C: Ucelená marketingová kampaň.

Tyto strategie jsou podrobně popsány níže.

Vlivy jednotlivých faktorů SWOT analýzy na alternativy strategií (tabulka 6) byly ohodnoceny podle následujících známek.

Hodnocení:

7 - zásadní vliv

5 - významný vliv

3 - málo významný vliv

1 - nevýznamný vliv

Tabulka 6: Strategická analýza

Faktory	Váha faktoru	Varianty strategií					
		A		B		C	
		Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin
Rychlost dodání zboží.	5,1	1	5,1	7	35,7	1	5,1
Osobní přístup k zákazníkům.	5,6	3	16,8	5	28	3	16,8
Přímý i internetový prodej	6,3	1	6,3	7	44,1	7	44,1
Internetové ceny u hlavního sortimentu (TVS)	3,9	3	11,7	3	11,7	5	19,5
Prodloužené záruky u vybraného sortimentu	2,1	5	10,5	5	10,5	5	10,5

Změna sortimentu dle požadavků zákazníka	4,1	5	20,5	7	28,7	7	28,7
Velmi dobrý poměr cena/kvalita zboží.	3,2	3	9,6	3	9,6	3	9,6
Poptávka nemá sezónní výkyvy.	1,9	1	1,9	3	5,7	3	5,7
Osobní reklamace nakoupeného zboží přes internet.	5,2	1	5,2	7	36,4	5	26
„Hluboký“ sortiment nabízeného zboží.	1,5	5	7,5	5	7,5	3	4,5
Nedostatečná propagace.	5,1	3	15,3	5	25,5	7	35,7
Vyšší cena v porovnání s čínskými prodejci.	1,7	3	5,1	3	5,1	1	1,7
Malé povědomí veřejnosti o společnosti.	5,5	5	27,5	7	38,5	7	38,5
Výběr sortimentu založen na odhadech.	2,5	1	2,5	1	2,5	1	2,5
Prodej v ČR neznámých značek.	5,5	3	16,5	3	16,5	5	27,5
Omezené finanční možnosti.	4,3	7	30,1	3	12,9	3	12,9
Prodej keramického nádobí	3,8	3	11,4	3	11,4	7	26,6
Prodej relativně nových a neznámých materiálů.	2,9	5	14,5	5	14,5	5	14,5
Rozšíření spolupráce s výrobcem.	4,1	1	4,1	3	12,3	3	12,3
21. zvýšení povědomí zákazníků o značce a společnosti	5,9	5	29,5	7	41,3	7	41,3
Rozšiřování délky sortimentu	2,3	5	11,5	5	11,5	5	11,5
Silná konkurence kamenných prodejen v ČB	4	3	12	7	28	5	20
Silná konkurence mezi e-shopy	5,9	5	29,5	7	41,3	7	41,3
22. rozdílnost výrobků na trhu	2,5	1	2,5	1	2,5	3	7,5
23. kolísání Eura vůči CZK	0	1	0	1	0	1	0
24. závislost na sortimentu hl výrob.	5,1	3	15,3	3	15,3	3	15,3
<b>Σ</b>	<b>100</b>		<b>322,4</b>		<b>497</b>		<b>479,6</b>

Uvedené alternativy strategií byly vybrány s ohledem na aktuální potřeby společnosti, především na nutnost zvýšení atraktivnosti nákupu oproti konkurenci a zároveň zvýšení povědomí o značce, společnosti a produktech.

První alternativou strategie je zůstat u prodeje zboží přes internet a více ho podpořit. Lidé mohou nakupovat v pohodlí svého domova a požadované zboží jim bude doručeno až do domu v co nejkratším možném čase.

Druhou alternativou je otevření nové výdejny v širším centru Českých Budějovic, která by zvýšila komfort nákupu pro e-shopové zákazníky, povědomí zákazníků o společnosti a stala se výhodou v konkurenčních bojích.

Poslední alternativou je realizace ucelené marketingové kampaně a díky ní zvýšit povědomí o společnosti a výhodách nákupu.

Na základě výsledků strategické analýzy (tabulka 7) se potvrdil předpoklad, že pro společnost je dalším vhodným krokem otevření vlastní výdejny a realizace ucelené marketingové kampaně.

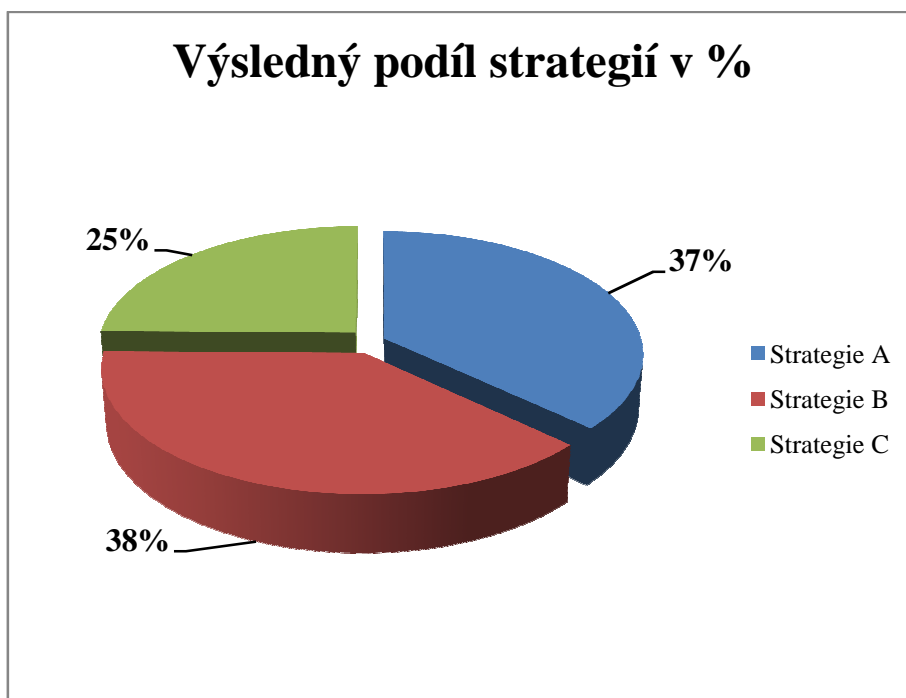
Zaměřit se na internetový prodej a ten více podpořit, by bylo pro společnost také přínosné, nicméně cílem společnosti je zvýšení konkurenceschopnosti, využití nových možností v souvislosti s přímým prodejem, oslovení koncových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti a prodávaných značkách, proto jsou pro společnost preferovanější strategie B a C.

Tabulka 7: Vyhodnocení strategií

Pořadí preferovaných strategií	Suma bodů	Podíl v %
1. Otevření nové výdejny/prodejny (strategie B)	497,0	38
2. Vytvoření ucelené marketingové kampaně (strategie C)	479,6	37
3. Podpořit prodej zboží přes internet (strategie A)	322,4	25

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že nejpreferovanější strategií je B, tedy otevření nové výdejny/prodejny s 38 % podílem. Následující strategie C vytvoření ucelené marketingové kampaně získala 37 % a nejmenší procentní ohodnocení získala strategie A. Tyto poměry jsou zobrazeny v grafu 2.

Graf 2: Výsledný podíl strategií v %



Z grafu 2 vyplývá, že hlavní strategie, kterou by se společnost měla ubírat je vybudování vlastní kamenné výdejny/prodejny. Dílčí cíle pro vybranou strategii jsou tyto:

- **Vytvoření vhodného produktového portfolia pro přímý prodej (viz podrobně kapitola 3.5. Produkty)**
- **Zvýšení povědomí o společnosti a prodávaných značkách v ČB a blízkém okolí (viz kapitola 3.8. Marketing).**
- **Nalezení vhodných prodejních prostor v širším centru ČB do 10/2012 (viz podrobně kapitola 3.4.1. Umístění provozovny).**
- **Nalezení vhodné pracovní síly.**
- **Zahájení prodeje do konce roku 2012 (nejlépe 10/2012).**

Doporučený harmonogram sledu činností v jednotlivých obdobích roku 2012 (tabulka 8), který bere v úvahu výše zmíněné cíle vedoucí k otevření vlastní výdejny (strategie č. B) je tento:

Tabulka 8: Harmonogram činností dle dílčích cílů

Sled činností	Období v roce 2012										
	3/12	4/12	5/12	6/12	7/12	8/12	9/12	10/12	11/12	12/12	
1.	Vytvoření vhodného portfolia pro přímý prodej.										
2.	Marketingová kampaň										
			Zaměření na zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a prodávaných značkách.							Přímé zaměření kampaně na propagaci výdejny.	
3.			Hledání vhodných prostor pro umístění výdejny v širším centru Českých Budějovic.								
4.						Hledání nových pracovníků.					
5.										Zahájení prodeje.	
Odpovědná osoba: produktový manažer											vytvořeno: 01/02/12

Z tabulky 8 je zřejmé, že prvními kroky, kterými by se společnost měla zabývat, jsou činnosti vedoucí k vytvoření vhodného produktového portfolia pro přímý prodej. To znamená vybrat takový sortiment, který bude pro zákazníky zajímavý a právě ten fyzicky umístit na prodejně. Dále pak stanovení cenové politiky podle preferované skupiny zákazníků. Zvážení otázky, zda na prodejně umístit levnější zboží nebo naopak dražší luxusní zboží apod. Následnou činností, kterou by se společnost měla zabývat je vytvoření ucelené marketingové kampaně. Ta přímo navazuje na předpokládané produktové portfolio, protože marketingovou kampaň je nutné zaměřit na cílovou



skupinu zákazníků a stěžejní produkty. Předpokládaný začátek marketingové kampaně je zhruba od 5. měsíce roku 2012. Ta bude rozdělena na dvě části. První část bude zaměřena obecněji na podporu prodeje a zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a prodávaných značkách. Druhá část marketingové kampaně bude přímo souviset s propagací nově otevřené výdejny a podporou přímého prodeje. Zároveň po definování produktového portfolia (až poté má představu o velikosti prostor apod.) může management společnosti hledat vhodné prostory k pronájmu výdejny a pracovní sílu. Následující činností je vybavení a otevření vlastní výdejny společnosti ISS Czech. Optimální datum otevření prodejny je v 10. měsíci roku 2012. Toto období je vhodné díky zvýšené kupní síle zákazníků před Vánoci.

V souvislosti s plněním dílčích cílů vedoucích k vybrané strategii je důležité definovat kritické faktory úspěchu.

### **3.9.1. Kritické faktory úspěchu**

Kritické faktory úspěchu vycházejí ze stanovení dominantních vlivů (stanoveny ve SWOT analýze), které mají přímý vliv na úspěch podniku. KFÚ se dále přímo týkají vlivů externí analýzy (STEP analýza, Porterův model) a interní analýzy společnosti [51].

V tomto případě je definování kritických faktorů úspěchu součástí strategické analýzy, protože při jejich definování byly brány v úvahu výše zmíněné hlavní strategie:

- A: podpořit prodej zboží přes internet.
- B: otevření nové výdejny/prodejny.
- C: ucelená marketingová kampaň.

Kritické faktory úspěchu byly rozděleny do čtyř základních skupin, které jsou specifikovány na cíle s následnými hypotézami zásadních předpokladů a podmínek, které vedou k definování konkrétních KFÚ, jak je zřejmé z tabulky 9 uvedené níže.

Tabulka 9: Kritické faktory úspěchu

Rozdělení KFÚ	Cíle	Zásadní předpoklady a podmínky	Konkrétní KFÚ
<i>Interní</i>	Zvýšení objemu prodeje o 20 % do konce roku 2012	Zvýšení objemu prodeje závisí na úspěšné marketingové kampani	Vhodně zvolená inzertní kampaň, která zvýší povědomí o společnosti a prodávaných značkách - <b>přilákání nových zákazníků.</b>
		Zvýšení objemu prodeje závisí na vhodně zvoleném produktovém portfoliu výdejny	Zvýšení prodeje závisí na <b>vhodně zvoleném sortimentu</b> výdejny a jeho propagaci.
		Zvýšení objemu prodeje závisí na vyšší důvěryhodnosti a profesionalitě personálu	Výběr důvěryhodných a profesionálních pracovníků – zvyšování kvalifikace prostřednictvím <b>neustálého procesu učení</b>
<i>Externí</i>	Rozšiřování sortimentu jednotlivých řad nádobí	Rozšiřování sortimentu výrobcem.	<b>Výrobce rozšíří stávající řady nádobí</b> o produkty po kterých je poptávka.
		Příznivá nákupní cena pro zákazníky výdejny v ČB.	<b>Příznivá nákupní cena</b> pro zákazníky je dána velkoobchodních a internetových cen.
<i>Monitorovací</i>	Účetní i fyzická kontrola stavu výdejny.	Pořádek v dokladech a dokumentech týkajících se toku zboží	<b>Archivace faktur a, prodejních dokladů</b> vydaných zákazníkům
		Účetní kontrola bude prováděna externí účetní.	<b>Dodání potřebné dokumentace účetní.</b>

<i>Adaptující</i>	Otevření výdejny do konce roku 2012.	Dodržení časového harmonogramu dle dílčích cílů	<b>Dodržení harmonogramu</b> sledu činností za jednotlivá období.
		Otevření výdejny ve stanoveném termínu.	<b>Vybavení a otevření</b> výdejny v 10. měsíci roku 2012 (nejpozději do 12/12).
	Zvýšení povědomí o společnosti a značkách v ČB do 31.12.2012	Ucelená marketingová kampaň	<b>Vhodně zvolená propagace</b> v tisku, na internetu, e-shopu a rozhlasu.
		Reklama od zákazníků	<b>Spokojení</b> zákazníci samovolně šíří dobré jméno společnosti.

Z analýzy kritických faktorů úspěchu prodeje společnosti ISS Czech s.r.o. vyplynulo, že je důležité zvolit cíle tak, aby odpovídaly reálným možnostem firmy. Výše definované kritické faktory odráží odpovědi na otázku: nad čím je nutné se zamyslet, aby se vybraný subjekt (výdejna) vydal na cestu k úspěšnému plnění stanovení cílů. Nelze stanovit, které kritické faktory jsou důležité a které méně významné, protože mylný předpoklad či podcenění významnosti by mohlo vést ke zbytečným ztrátám (např. zákazníků, peněžních prostředků apod.).

### 3.10. Finanční analýza

Společnost ISS Czech použije k financování projektu vlastní finanční zdroje v částce, která byla stanovena na **200 000 Kč**. Cizí finanční zdroje společnost v období několika následujících let, v souvislosti s novou výdejnou, neplánuje použít.

Počáteční zjednodušená rozvaha (tabulka 10) vypadá takto:

Tabulka 10: Počáteční rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v Kč

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	0	ZK	200000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Rezerv. fond, ost. fondy ze zisku	0
-	-	VH za běžné úč. období	0
Zásoby	0	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	0	Krátkodobé závazky	0
Krátkodobý finanční majetek	200 000	Bankovní úvěry a výpomoci	0
<b>Celkem aktiva</b>	<b>200 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>200000</b>

Preferované umístění provozovny je v jednom z obchodních center (IGY centrum, Mercury Centrum, Globus...) v Českých Budějovicích. Předpokládaná výše měsíčního nájemného je **40 000 Kč** plus platba za elektřinu, vodu a další energie (v obchodních domech je obvykle tato platba v „jednom balíčku“ – tzn. jedna souhrnná částka) – předpokládaná částka je **10 000 Kč**. Nicméně suma této částky se odvíjí od kvality umístění. Nájemné je placeno paušálně a patří do režijních nákladů, viz tabulka 11.

Tabulka 11: Vývoj režijních nákladů ve vybraném období 2012 - 2013

Položka režijních nákladů	Období říjen 2012 – březen 2013					
	10/12	11/12	12/12	1/13	2/13	3/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	5000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	345	450	500	400	345	345
Voda, plyn, elekt.	10000	10000	10000	5000	5000	10000
Propagace	30000	20000	5000	3000	3000	5000
Kancelářské pot.	1000	0	100	100	100	100
Čistící prostředky	500	0	50	50	100	50
<b>Režijní náklady</b>	<b>87344</b>	<b>74949</b>	<b>60149</b>	<b>53049</b>	<b>53044</b>	<b>59994</b>

Položka režijních nákladů	Období duben 2013 – září 2013					
	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	345	345	345	345	345	345
Voda, plyn, elekt.	10000	10000	10000	5000	5000	10000
Propagace	5000	3000	5000	1000	1000	5000
Kancelářské pot.	50	150	100	50	100	200
Čistící prostředky	200	50	0	50	100	50
<b>Režijní náklady</b>	<b>60094</b>	<b>58044</b>	<b>59994</b>	<b>50944</b>	<b>51044</b>	<b>60094</b>

Do režijních nákladů v prvním roce fungování prodejny byly zahrnuty tyto paušální částky: nájemné, platba za internetové služby, poplatky za vodu, plyn a jiné energie – „tzv. balíček služeb“ a platby externí účetní, se kterou se společnost smluvně dohodla na paušální částce 4000 Kč měsíčně (pouze v 1. měsíci provozu je tato částka navýšená o 1000 Kč kvůli vyšší administrativní náročnosti). Mezi variabilní částky byly zahrnuty výdaje na: propagaci, mobilní služby kancelářské potřeby a čistící prostředky.

Do režijních nákladů patří ještě část mzdových nákladů, ty jsou uvedené pro větší přehlednost níže v tabulce 12, kde jsou rozpočítané mzdové náklady.

Režijní náklady na následující dva roky jsou uvedené v příloze 1 a 2.

Vzhledem k tomu, že zadavatel podnikatelského plánu si přál, aby nebylo zveřejněno platové ohodnocení současných pracovníků, bude v této práci zveřejněn pouze celkový odhad mzdových nákladů, do nichž jsou zahrnuty mzdy 3 asistentek prodeje (zkrácený úvazek) a částky, o které byly zvýšeny mzdy současným zaměstnancům společnosti (produktový manažer, skladník/logistik) v souvislosti s vyšší odpovědností a množstvím práce

Předpokládané celkové roční mzdové náklady jsou: **319 529 Kč**. V tabulce č. 17 jsou rozepsané dle období.

Tabulka 12: Rozpočet mzdových nákladů v období jednoho roku v Kč

Období	Režijní mzdy	Přímé mzdy	Mzdy celkem
10/2012	3958	22375	26333
11/2012	4021	22566	26587
12/2012	4502	24096	28598
01/2013	3958	22375	26333
02/2013	3899	22059	25958
03/2013	3964	22394	26358
04/2013	3958	22375	26333
05/2013	3999	22586	26585
06/2013	3969	22388	26357
07/2013	3989	22498	26487
08/2013	3999	22549	26548
09/2013	4158	22894	27052
<b>Celkem</b>	<b>48374</b>	<b>271155</b>	<b>319529</b>

Další finanční prostředky musí být vynaloženy na vybavení výdejny (tabulka 13). Stavební úpravy nebudou nutné, protože prostory jsou hotové a o přípravu prostor k pronájmu se v obchodních domech starají vlastní údržbáři.

Tabulka 13: Výdaje na vybavení výdejny

Položka	Cena
Set nábytku na míru	39 000,00 Kč
Rychlovarná konvice	499,00 Kč
Dekorace	2 000,00 Kč
Mobilní telefon	2 599,00 Kč
Notebook	8 599,00 Kč
Tiskárna	3 000,00 Kč
Pokladna se čtečkou kódů	7 486,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>63 383,00 Kč</b>

Účetní jednotka má stanoven limit pro pořízení dlouhodobého hmotného majetku na 40.000 Kč a výš. Pro účel tohoto projektu není tudíž nutné vytvářet odpisy.

Vývoj celkových nákladů je znázorněn v tabulce 14:

Tabulka 14: Vývoj celkových nákladů

Celkové výdaje	Období říjen 2012 – březen 2013					
	10/12	11/12	12/12	1/13	2/13	3/13
Vybavení prodejny	63 383	0	0	0	0	0
Režijní náklady	87344	74949	60149	53049	53044	59994
Celkové mzdové výdaje	26333	26587	28598	26333	25958	26358
<b>Celkem</b>	<b>177 060</b>	<b>101536</b>	<b>88747</b>	<b>79382</b>	<b>79002</b>	<b>86352</b>
Celkové výdaje	Období duben 2013 – září 2013					
	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13
Vybavení prodejny	0	0	0	0	0	0
Režijní náklady	60094	58044	59994	50944	51044	60094
Mzdové náklady	26333	26585	26357	26487	26548	27052
<b>Režijní náklady</b>	<b>86427</b>	<b>84629</b>	<b>86351</b>	<b>77431</b>	<b>77592</b>	<b>87146</b>

Z tabulky č. 14 je zřejmé, že nejvyšší výdaje bude mít společnost v prvním a druhém měsíci provozu vlastní provozovny.

Výhodou je, že celkové náklady nezvyšují výdaje za nákup zboží, protože produkty, které jsou určeny k přímému prodeji má výdejna „v komisi“.

Predikce celkových výdajů na další dva roky je umístěna v příloze 3., přičemž byla brána v úvahu předpokládaná míra inflace.

Pro výpočet hospodářského výsledku je nutné predikovat ještě výnosy. Nicméně, ty v této studii nebudou zveřejněny, protože jejich výše a způsob jak jsou dosahovány, patří mezi důležité „know how“ společnosti. V této práci bude zveřejněn pouze odhad hospodářského výsledku ve třech variantách (tabulka 15) – v optimistické, předpokládané a pesimistické.

Tabulka 15: Hospodářský výsledek za období

Období	Varianta hospodářského výsledku v Kč		
	Pesimistická	Předpokládaná	Optimistická
10/12	-114258	-102058	-89652
11/12	-4785	1509	4289
12/12	31258	41254	46871
01/13	14259	18547	20157
02/13	10824	14325	17254
03/13	19114	25471	26981
04/13	17842	24143	27008
05/13	22911	26874	28951
06/13	17369	23874	25652
07/13	12367	18936	20679
08/13	11998	18547	19924
09/13	19546	24259	26987
<b>Celkem</b>	<b>58445</b>	<b>135681</b>	<b>175101</b>

Z tabulky 15 je zřejmé, že celkový hospodářský výsledek za první rok provozu bude kladný (další roky viz příloha 3). Nicméně v prvním měsíci fungování provozu bude hospodářský výsledek záporný, zejména díky vysokým počátečním nákladům.

V dalších měsících je již předpoklad kladného výsledku hospodářské výsledku (kromě 2. měsíce provozu v pesimistické variantě). Pro společnost je výhodné otevřít prodejnu až v říjnu, protože od tohoto období je předpoklad postupně zvyšující se kupní síly ze strany předpokládaných zákazníků a to společnosti pomůže překonat poměrně vysoké počáteční náklady (jak je zřejmé z výpočtů výše). Zároveň je toto období vhodné z hlediska marketingové propagace, protože zákazníci v tomto období sami vyhledávají různé akční nabídky a jsou více ochotni naslouchat propagačním akcím.

Pokud tento model organizační struktury a rozdělení činností nebude fungovat je možné, že majitel společnosti zaměstná ještě jednoho zaměstnance, na kterého deleguje určitou část pravomocí. Nicméně tomuto řešení by se společnost ráda vyhnula.



### 3.11. Rizika projektu

Analýza rizik podnikatelského plánu je určité definování možných hrozeb a stanovení pravděpodobnosti s jakou by mohly nastat. Cílem při definování rizik tohoto podnikatelského plánu je snížení pravděpodobnosti jejich uskutečnění.

Tento oddíl navazují na výsledky z výše zmíněných částí, především SWOT analýzy a kritických faktorů úspěchu. Autorka práce definovala ty rizika (tabulka 16), která dle jejího názoru reálně hrozí společnosti a mohly by ohrozit úspěch realizace podnikatelského plánu.

Tabulka 16: Rizika projektu

Rizikový faktor	Váha	Pravděpodobnost	Celkem
Nedodržení harmonogramu realizace	5	0,20	1,25
Špatný výběr pracovníků	4	0,25	0,44
Nesprávný výběr produktového portfolia	4	0,11	0,4
Nedostatek finančních prostředků	7	0,10	2,1
Podcenění významu lokální konkurence	2	0,30	0,26
Špatně zvolená marketingová kampaň	4	0,1	0,36
Nedostatečné zásobování od výrobce	2	0,09	0,44
Nedostatek kvalifikovaného personálu	2	0,22	0,58
Nezájem e-zákazníků o služby výdejny	7	0,29	11,83

Z tabulky 16 je zřejmé, že největším rizikem je pro společnost nezájem e-shopových zákazníků o služby výdejny. Ostatní faktory jsou téměř zanedbatelné z důvodu nízké závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Rizikovitost projektu není tak vysoká, protože společnost je již na trhu několik let, má svou klientelu, know-how a kapitál.

## Shrnutí a závěr

Hlavním cílem diplomové práce na téma: *Tvorba podnikatelského plánu* bylo ucelené zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury a následné vytvoření podnikatelského plánu tak, aby mohl být použit jako reálný podklad pro zadavatele při realizaci v praxi.

Mezi dílčí cíle, vedoucí ke splnění hlavního cíle, patřilo vhodné definování poslání a vize; návrh vhodného produktového portfolia; analýza vnitřního a vnějšího prostředí; návrh vhodné marketingové strategie a vytvoření finanční analýzy.

Zadavatel podnikatelského plánu, společnost ISS Czech, s.r.o., plánuje do konce roku 2012 otevřít vlastní kamennou provozovnu, pokud se na základě výsledků podnikatelského plánu potvrdí hypotéza, že realizace tohoto projektu v praxi, je pro společnost z marketingového a strategického hlediska výhodná.

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly zjištěny například tyto informace:

- Nejvhodnější umístění výdejny je v některém z obchodních center v Českých Budějovicích (nejlépe v IGY Centru) a to především z důvodu dobré dostupnosti pro občany využívajících služeb městské hromadné dopravy a možnosti parkování pro řidiče automobilů.
- Vhodným sortimentem pro přímý prodej se jeví zejména sortiment kuchyňského nádobí značky TVS a i IO BIO.
- Konkurence mezi prodejci domácích potřeb je v Českých Budějovicích poměrně vysoká (dominantní postavení má společnost Tescoma), přesto je pro společnost ISS Czech vstup na trh výhodný (poměrně vysoký předpoklad úspěchu) a umožní jí zvýšit současný podíl na trhu.
- V odvětví nejsou tvořeny téměř žádné bariéry vstupu pro nové konkurenty – z toho vyplývá ohrožení pro nově otevřenou výdejnu. V Českých Budějovicích je však již poměrně vysoká koncentrace obchodů s domácími potřebami, a proto

není toto odvětví příliš lákavé pro vstup nových konkurentů, kteří by si hůře hledali své zákazníky.

- Cílovou skupinou jsou ženy, profesionální kuchaři/ky, milovníci vaření a zdravého životního stylu. Tato skupina zákazníků preferuje kvalitní produkty za příznivé ceny, před levnějšími a méně kvalitními alternativami (např. z čínských tržišť).

V současné době je slabinou společnosti špatně navržená a realizovaná marketingová kampaň, která se mívá účinkem. Autorka práce proto navrhla nový koncept marketingové kampaně, která by nově byla rozdělena do dvou částí, dle zaměření propagace. První část marketingové kampaně by měla být zaměřena na zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a prodávaných značkách – celorepubliková kampaň (například využití inzerce v časopisech pro ženy). Druhá polovina marketingové kampaně pak přímo na propagaci nové výdejny – regionální kampaň (například využití inzerce v Hit Rádiu Faktor či Novinách radnice). Důležité je dodržení naplánovaného harmonogramu.

Při výběr strategií se následně potvrdily výše zmíněné předpoklady. Pro společnost je opravdu dalším vhodným krokem otevření vlastní výdejny a realizace ucelené marketingové kampaně. Zaměřit se pouze na internetový prodej a ten více podpořit, by bylo pro společnost také přínosné, nicméně ne příliš v souvislosti se zvolenými cíly, kterými jsou např. zvýšení konkurenceschopnosti, využití nových možností v souvislosti s přímým prodejem, oslovení koncových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti.

Na základě finanční analýzy lze předpokládat kladný hospodářský výsledek za první rok provozu. Nicméně v prvním měsíci fungování provozu bude hospodářský výsledek záporný, zejména díky vysokým počátečním nákladům.

V dalších měsících je již předpoklad kladného výsledku hospodářské výsledku (kromě 2. měsíce provozu v pesimistické variantě). Pro společnost je výhodné otevřít prodejnu až v říjnu, protože od tohoto období je předpoklad postupně zvyšující se kupní síly ze strany předpokládaných zákazníků a to společnosti pomůže překonat poměrně vysoké

počáteční náklady (jak je zřejmé z výpočtů výše). Zároveň je toto období vhodné z hlediska marketingové propagace, protože zákazníci v tomto období sami vyhledávají různé akční nabídky a jsou více ochotni naslouchat propagačním akcím.

Na základě výše uvedených výsledků a konzultace se zadavatelem podnikatelského plánu, lze potvrdit pracovní hypotézu.

## Summary

The main goal of the thesis *Creating a business plan* was a comprehensive literature search process based on the studying of literature and the subsequent creation of a business plan so that it can be used as a realistic basis for the authority to implement in practice.

The business plan sponsor ISS Czech was Founded in 1992 and core business was software development. Since 2008 the company began to specialize in the importation of domestic and garden needs from abroad and their subsequent sale in the Czech Republic. For company are currently working competent business agents and company managed to create a relatively dense network of retail and wholesale customers.

This business plan was created in connection to the wishes of the management of ISS Czech to open his own business (a store), which will also served as a supply point for an online store. A business plan sponsor placed emphasis on comprehensive documentation, a detailed analysis of market conditions and creation of an effective marketing campaign.

The basis for the theoretical review has become primarily by studying of literature, the Czech legislation, published statistics and last but not least, the knowledge acquired during studies. The theoretical part was devoted to the issue of small and medium enterprises (definition of basic concepts, structure, advantages, etc.) and creating a business plan (requirements, types, structure, etc.). After defining the objectives and methodology a practical part was developed.

The practical part showed that the business plan is viable and profitable from a strategic and marketing perspective. For the company is profitable to open up shop in October, because from this period is a prerequisite gradually increasing purchasing power implied by the company's customers and help to overcome the relatively high initial costs. At the same time, this period is appropriate in terms of marketing promotion,

because customers in this period alone seek various special offers and are more willing to listen to promotions.

Based on the above results the author recommends the implementation of business plan.

## Seznam použité literatury

- [1] 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
- [2] Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v ČR. *MPRA*. [online]. [cit. 02. 03. 2012]. Dostupné na: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstrediREPEC.pdf>>.
- [3] Koncepce rozvoje malého a středního podnikání. *Businessinfo*. [online]. [cit. 02. 03. 2012]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/#vychozistav>>.
- [4] Statistické údaje – počty firem. *M.Česká pozice*. [online]. [cit. 02. 03. 2012]. Dostupné na: <<http://m.ceskapozice.cz/domov/cesko-v-cislech/pocet-firem-vzrostl-za-poslednich-pet-let-o-ctvrtinu>>.
- [5] Statistické údaje MSP. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 02. 03. 2012]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cm1020711.doc>>.
- [6] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. A KOL.: *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [7] BEDNÁŘOVÁ, D.; ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8
- [8] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. A KOL.: *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [9] NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P.: *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy.* Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2
- [10] KRUTINA, V.: *Ekonomika podniku: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 83 s.

- [11] SYNEK, M. A KOL.: *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [12] Popis živností. *Jak podnikat.* [online]. [cit. 15. 10. 2011]. Dostupné na: <<http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-koncesovane.php>>.
- [13] Podrobné vymezení právních forem podnikání a jejich porovnání. *Finance-management.* [online]. [cit. 15. 10. 2011]. Dostupné na: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Pravni+formy+podnikani&IdPojPass=36>>.
- [14] KORÁB, V.; MIHALISKO, M.: *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost.* Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- [15] MIRČEVSKÁ, D.: *Kapitálové společnosti – daně, účetnictví, právo.* Praha: Grada Publishing, 2009. 207 s. ISBN 978-80-247-3000-4
- [16] STAŇKOVÁ, A.: *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9
- [17] BLACKWELL, E.: *Podnikatelský plán: průvodce pro malé a střední podnikatele.* Praha: Readers International, 1993. 143. s. ISBN 80-90-1454-1-8
- [18] FOTR, J.; SOUČEK, I.; *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [19] FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X
- [20] MALÝ, J.: *Obchod s nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky.* Praha: C. H. Beck, 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5
- [21] DUCHOŇ, B.: *Inženýrská ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0
- [22] Typy, jak úspěšně vytvořit podnikatelský plán. *Jak napsat.* [online]. [cit. 23. 10. 2011]. Dostupné na: <<http://www.jaknapsat.cz/podnikatelsky-plan/>>.
- [23] Tvorba podnikatelského plánu. *CzechInvest.* [online]. [cit. 27. 10. 2011]. Dostupné na: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.



- [24] FIORE, F. F.: *Write a Business plan in No Time*. Indianapolis, IN: Que, 2005. 254 s. ISBN 0-7897-3372-2
- [25] KAŠÍK, J. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 1996. 320 s. ISBN 80-7078-391-5
- [26] KORÁB, V.; PETERKA, J.; ŘEŽŇÁKOVÁ, M.: *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [27] PINSON, L.: *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Tustin: Out of your mind...and into the marketplace, 2008. 356 s. ISBN 0-944205-35-6
- [28] SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
- [29] BARROW, C.: *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8
- [30] Druhy organizačních struktur podniků. *BPM-tema.blogspot*. [online]. [cit. 1. 12. 2011]. Dostupné na: < <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>>.
- [31] ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- [32] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0147-1
- [33] BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [34] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [35] KOZEL, K. A KOL.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- [36] TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-247-0882-9
- [37] GORDON, C.: *Business start up and future planning*. Brighton: Emerald, 2010. 120 s. ISBN 1-847161-43-X

- [38] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [39] KORÁB, V.; DOLEŽALOVÁ, E.: *Drobné podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004. 65 s. ISBN 80-214-2651-9
- [40] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [41] KOTLER, P.; KELLER, K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [42] VALACH, J. A KOL.: *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [43] PASEKOVÁ, M.: *Účetní výkazy v praxi*. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-903962-6-5
- [44] HNILICA, J.; FOTR, J.: *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4
- [45] FOTR, J.; SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- [46] Úvodní stránka e-shopu společnosti ISS Czech, s.r.o. *ISS-Czech*. [online]. [cit. 1. 04. 2012]. Dostupné na: <<http://www.iss-czech.cz>>.
- [47] Statistické údaje města České Budějovice. *CZSO*. [online]. [cit. 1. 04. 2012]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1301-11>>.
- [48] Statistické údaje města České Budějovice. *Znalecký posudek*. [online]. [cit. 1. 04. 2012]. Dostupné na: <<http://www.odhadonline.cz/znalecky-posudek-odhad-znalec-statisticke-informace-ceske-budejovice/#obyvatel>>.
- [49] Mapa Českých Budějovic. *Mapy*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <[http://www.mapy.cz/#x=14.511168&y=48.992058&z=11&t=s&q=%C4%8Cesk%C3%A9%20Bud%C4%9Bjovice&qp=10.560249\\_48.608352\\_20.284988\\_50.821485\\_6](http://www.mapy.cz/#x=14.511168&y=48.992058&z=11&t=s&q=%C4%8Cesk%C3%A9%20Bud%C4%9Bjovice&qp=10.560249_48.608352_20.284988_50.821485_6)>.
- [50] Interní materiály společnosti.

- [51] Důvěryhodnost e-shopů. *Slideshare*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <<http://www.slideshare.net/sovanet/marketing-pro-eshopy-peme-pro-eshop-3304361>>.
- [52] Údaje o prodeji přes internet. *Stavební-forum*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/20394/retail-e-shopping-bobtna-ale-doba-kamenna-nekonci/>>.
- [53] Obálky časopisů pro ženy. *Burda*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <[www.burda.cz](http://www.burda.cz)>.
- [54] Logo HitRádia Faktor. *HitradioFaktor*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <<http://www.hitradiofaktor.cz/clanek/zakladni-udaje>>.
- [55] Internetová reklama provozovatele portálu [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) - sklik. *Sklik*. [online]. [cit. 1. 4. 2012]. Dostupné na: <[https://www.sklik.cz/inzerentsky-program?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_campaign=inzerent-brand&utm\\_content=snadne](https://www.sklik.cz/inzerentsky-program?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=inzerent-brand&utm_content=snadne)>

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

- Obrázek 1: Postup při založení živnosti [11]
- Obrázek 2: Postup při zakládání obchodních společností [11]
- Obrázek 3: Podmínky pro založení kapitálových obchodní společností [15]
- Obrázek 4: Okolí podniku [34]
- Obrázek 5: Porterova analýza pěti konkurenčních sil [35]
- Obrázek 6: STEP analýza [36]
- Obrázek 7: Logo společnosti ISS Czech s.r.o. [46]
- Obrázek 8: Model tvorby podnikatelského plánu
- Obrázek 9: Logo společnosti ISS Czech s.r.o. [46]
- Obrázek 10: E-shop společnosti ISS Czech s.r.o. [46]
- Obrázek 11: Širší centrum Českých Budějovic [49]
- Obrázek 12: Organizační struktura vlastní prodejny
- Obrázek 13: Návod/Záruční list k nádobí [50]
- Obrázek 14: Ukázka nádobí z produktové řady IO BIO [50]
- Obrázek 15: Ukázka teflonového nádobí – klasická pánev [50]
- Obrázek 16: Ukázka titanového nádobí – grilovací pánev [50]
- Obrázek 17: Ukázka produktové řady s keramickým povrchem – řada Bianca [50]
- Obrázek 18: Sortiment z plastu [50]
- Obrázek 19: Ukázka dražších produkt. řad, které budou určeny k přímému prodeji [50]

- Obrázek 20: Kontaktní formulář [50]
- Obrázek 21: Ukázka propagačního plakátu [50]
- Obrázek 22: Ukázka vybraných časopisu pro ženy [53]
- Obrázek 23: Logo Hitrádia Faktor [54]
- Obrázek 24: Hlavní stránka internetového obchodu [46]
- Obrázek 25: Logo S-klik [55]
- Obrázek 26: Statistika prodeje zboží [50]

### **Seznam tabulek**

- Tabulka 1: Segmentace možného počtu zákazníků dle demografického měřítka [47]
- Tabulka 2: Vývoj počtu obyvatel k 31. 12. v jednotlivých letech [48]
- Tabulka 3: STEP analýza vlastní prodejny společnosti ISS Czech, s.r.o.
- Tabulka 4: Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Tabulka 5: SWOT analýza výdejny společnosti ISS Czech s.r.o.
- Tabulka 6: Strategická analýza
- Tabulka 7: Vyhodnocení strategií
- Tabulka 8: Harmonogram činností dle dílčích cílů
- Tabulka 9: Kritické faktory úspěchu
- Tabulka 10: Počáteční rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v Kč
- Tabulka 11: Vývoj režijních nákladů ve vybraném období
- Tabulka 12: Rozpočet mzdových nákladů v období jednoho roku v Kč
- Tabulka 13: Výdaje na vybavení výdejny

Tabulka 14: Vývoj celkových nákladů

Tabulka 15: Hospodářský výsledek za období

Tabulka 16: Rizika projektu

### **Seznam grafů**

Graf 1: Počet obyvatel v Českých Budějovicích dle věku [48]

Graf 2: Výsledný podíl strategií v %

# Přílohy

- Příloha 1: Režijní náklady v druhém roce provozu
- Příloha 2: Režijní náklady v druhém roce provozu
- Příloha 3: Předpokládaný HV ve 2. a 3. roce provozu

Příloha 1: Režijní náklady v druhém roce provozu

Položka režijních nákladů	Období říjen 2013 – březen 2014					
	10/12	11/12	12/12	1/13	2/13	3/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	369	458	589	425	345	386
Voda, plyn, elekt.	10200	10200	10200	10200	10200	10200
Propagace	15000	20000	5000	3000	3000	5000
Kancelářské pot.	1000	0	100	100	100	100
Čistící prostředky	280	20	40	50	75	50
<b>Režijní náklady</b>	<b>71348</b>	<b>75177</b>	<b>60428</b>	<b>58274</b>	<b>58219</b>	<b>60235</b>
Položka režijních nákladů	Období duben 2014 – září 2014					
	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	387	369	393	371	405	411
Voda, plyn, elekt.	10200	10200	10200	10200	10200	10200
Propagace	3500	4800	3800	1000	1000	5000
Kancelářské pot.	50	30	40	50	120	200
Čistící prostředky	50	60	0	50	60	50
<b>Režijní náklady</b>	<b>58686</b>	<b>59958</b>	<b>58932</b>	<b>56170</b>	<b>56284</b>	<b>60360</b>

Zdroj: vlastní práce



Příloha 2: Režijní náklady ve třetím roce provozu

Položka režijních nákladů	Období říjen 2013 – březen 2014					
	10/12	11/12	12/12	1/13	2/13	3/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	369	458	589	425	345	386
Voda, plyn, elekt.	10200	10200	10200	10200	10200	10200
Propagace	10000	20000	15000	1000	3000	5000
Kancelářské pot.	112	51	100	59	111	48
Čistící prostředky	280	28	47	68	57	62
<b>Režijní náklady</b>	<b>65460</b>	<b>75236</b>	<b>70435</b>	<b>56251</b>	<b>58212</b>	<b>60195</b>
Položka režijních nákladů	Období duben 2014 – září 2014					
	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Internet	499	499	499	499	499	499
Účetní služby	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Mobilní služby	387	369	393	371	405	411
Voda, plyn, elekt.	10200	10200	10200	10200	10200	10200
Propagace	3600	3000	1500	1000	1000	5000
Kancelářské pot.	52	38	49	54	138	220
Čistící prostředky	55	62	29	59	63	54
<b>Režijní náklady</b>	<b>58793</b>	<b>58168</b>	<b>56670</b>	<b>56783</b>	<b>56305</b>	<b>60384</b>

Zdroj: vlastní práce

Příloha 3: Předpokládaný HV v KČ ve 2. a 3. roce provozu

<b>Období</b>	<b>Předpokládaný HV 2. rok provozu (10/2013 – 9/2014)</b>	<b>Předpokládaný HV 2. rok provozu (10/2014 – 9/2015)</b>
Říjen	38174	38954
Listopad	42587	40258
Prosinec	57412	59875
Leden	25874	26587
Únor	18254	19857
Březen	27458	29875
Duben	27984	31248
Květen	29147	30114
Červen	25687	28753
Červenec	20879	15987
Srpen	19912	20197
Září	25410	26871
<b>Celkem</b>	<b>358778</b>	<b>368576</b>

Zdroj: vlastní práce