



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI VYRÁBĚJÍCÍ A PRODÁVAJÍCÍ DIÁŘE

BUSINESS PLAN FOR A COMPANY PRODUCING AND SELLING DIARIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Potěšilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2019

Abstrakt

Tato bakalářská práce na základě poznatků získaných v teoretické části analyzuje vnější i vnitřní prostředí podniku na výrobu a prodej spotřebitelsky upravitelných diářů. Zkoumá jeho výrobní, marketingový, organizační i finanční plán a shromažďuje tak veškeré informace vedoucí k tvorbě podnikatelského plánu.

Název práce je Podnikatelský záměr na společnost vyrábějící a prodávající diáře. Jedná se o společnost jménem Klik diář. Jejich produktem je diář, do kterého si zákazník může vybrat jednotlivé části dle svých preferencí.

Hlavním cílem je tedy zpracování podnikatelského záměru pro společnost na výrobu a prodej uživatelsky přizpůsobitelných diářů na základě analýz zainteresovaných stran a obecného i oborového okolí. K tomuto cíli se dopravují pomocí cílů vedlejších jako je průzkum konkurenčního prostředí, nalezení cílových zákazníků, vypracování marketingového, organizačního a finančního plánu a dostatečné nalezení, analyzování a popsání rizik pojících se založením společnosti.

Práce se dělí do tří částí. Části teoretické, která obsahuje veškeré poznatky a východiska potřebné pro vytvoření následujících dvou částí bakalářské práce, analýzy současného stavu a návrhu vlastního řešení.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, podnikání, podnik, marketing, SLEPT analýza, SWOT analýza, návrhy řešení

Abstract

This bachelor thesis, based on the knowledge gained in the theoretical part, analyzes the external and internal environment of the company which sells the customizable diaries. It examines its production, marketing, organization and financial plan and collects all information leading to the creation of the business plan.

The name of the thesis is Business plan for a company producing and selling diaries. This company is named Click diary. Their product is a diary where the customer can choose individual parts according to their preferences.

The main objective is therefore to develop a business plan for a company to produce and sell user-customizable diaries based on analyzes of stakeholders and the general and industry environments. To accomplish this goal, I'm completing secondary goals such as exploring the competitive environment, finding demographics for target customers, developing a marketing, organizational and financial plan, and finding, analyzing and describing the risks involved in setting up a company.

The thesis is divided into three parts. The theoretical part, which contains all the knowledge and the basics needed to create the following two parts, analysis of the current state and design of my own solution.

Key words

business plan, business, company, marketing SWOT analysis, SLEPT analysis, solution suggestions

Bibliografická citace

POTĚŠILOVÁ, Barbora. *Podnikatelský záměr na založení společnosti vyrábějící a prodávající diáře* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118980>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za cenné rady, ochotu, trpělivost a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1. Úvodní pojmy	11
1.1.1. Podnikání	11
1.1.2. Podnikatel	12
1.1.3. Podnik	12
1.1.4. Právní formy podnikání	13
1.2. Podnikatelský plán	14
1.2.1. Účel podnikatelského plánu	14
1.2.2. Struktura podnikatelského plánu	14
1.3. Marketing	16
1.3.1. Marketingový mix	17
1.4. Výrobní činnost podniku	18
1.5. Provozně organizační plán	18
1.6. Finanční plán	19
1.6.1. Finanční analýza	19
1.7. Rizika	19
1.7.1. Analýza rizik	20
1.8. Analýzy využitelné při vzniku podnikatelského záměru	20
1.8.1. PEST analýza	20
1.8.2. Porterova analýza pěti sil	22
1.8.3. Analýza zainteresovaných stran	24
1.8.4. SWOT analýza	25
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
2.1. Popis produktu	26

2.2.	Tržní segmentace.....	28
2.3.	PEST analýza	28
2.4.	Porterova analýza pěti sil.....	33
2.5.	Analýza zainteresovaných stran.....	36
2.6.	SWOT analýza	40
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	41
3.1.	Popis zakládané společnosti.....	41
3.1.1.	Identifikace cílů v časovém horizontu.....	41
3.2.	Marketingový plán	43
3.2.1.	Marketingový mix	43
3.2.2.	Grafické návrhy.....	46
3.3.	Výrobní plán	48
3.4.	Harmonogram realizace projektu.....	49
3.5.	Organizační plán	51
3.6.	Finanční plán.....	51
3.6.1.	Předpokládané náklady a výnosy podniku	51
3.6.2.	Účetní výkazy	58
3.6.3.	Zdroje financování	61
3.7.	Rizika.....	62
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM GRAFŮ.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
	SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Jako téma této bakalářské práce jsem si vybrala Podnikatelský záměr. K tomuto tématu jsem tíhla převážně kvůli možnosti kreativního zpracování praktické části práce. Proto jsem se také rozhodla věnovat spotřebitelsky upravitelným diářům. Práce nese název Podnikatelský záměr na založení společnosti vyrábějící a prodávající diáře.

Název společnosti bude Klik diář, s.r.o. Jejich produkt bude diář, do kterého si zákazník může vybrat jednotlivé části. Základní set obsahuje týdenní rozdělení, úvodní kontaktní stranu, roční přehled s ročním seznamem úkolů, měsíční přehled a závěrečné poznámky. V rozšiřující nabídce bude denní rozdělení, seznamy úkolů na různá časová období, speciální seznamy jako seznam nákupů, seznam kontaktů, nebo například balíček prázdných poznámkových listů. Zákazník si bude moct na internetové stránce navolit, co přesně si k základnímu klikacímu setu vybere. Do budoucna bude možné si zakoupit také samotná rozšíření. Bude se jednat o tématické sady, které budou obsahovat více než jen jeden balíček. Například Sportovní rozšíření, cestovatelské rozšíření a rozšíření na plánování událostí, oslav a svateb.

Jádrem této práce je seznámení s nově vznikající společností. Pro co nejlepší vypracování podnikatelského plánu využiju veškeré poznatky získané za dobu mého studia, které sepíšu do teoretické části bakalářské práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru pro internetovou společnost na výrobu a prodej uživatelsky přizpůsobitelných diářů na základě analýz zainteresovaných stran a obecného i oborového okolí.

Pomocí vedlejších cílů, jako je průzkum konkurenčního prostředí, nalezení demograficky cílových zákazníků, analýza interní i externího okolí společnosti, vypracování marketingového plánu stejně jako organizačního plánu, vypracování finančního plánu a dostatečné nalezení, analyzování a popsání rizik pojících se založením společnosti, se budu snažit dopracovat k hlavnímu cíli.

Práce se dělí do tří částí. Části teoretické, analýzy současného stavu a návrhu vlastního řešení.

Teoretická část bude obsahovat všechny poznatky a východiska potřebné pro vytvoření následujících dvou částí bakalářské práce. Jednotlivé kapitoly se věnují popisu podnikatelského plánu a všem jeho náležitostem. Podnikateli i podnikání samotnému. Popisuje marketingovou, organizační, finanční část zakládání společnosti. Zároveň zde budou taky teoreticky popsané a vysvětlené analýzy z následující části.

Část druhá, analýza současného stavu, se věnuje analýzám vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Budou zde provedeny SWOT analýza, PEST analýza, analýza zainteresovaných stran a Porterova analýza pěti sil.

Vlastní návrhy řešení jsou poslední částí mé bakalářské práce. Zde již bude samotný vypracovaný podnikatelský plán pro mou společnost, stejně jako podrobnější základní údaje o ní, vizuální znázornění jednotlivých stran diáře i jeho obalu a návrhy internetové stránky pro prodej.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část vymezuje základní pojmy, na nichž stojí zbytek bakalářské práce. Jednotlivé kapitoly obsahují teoretické informace týkající se podnikatelskému záměru, podnikání jako takového ale třeba i k jednotlivých analýz z druhé části bakalářské práce.

1.1. Úvodní pojmy

Tato kapitola definuje základní pojmy, jako je podnikání, podnikatel a podnik a základní druhy právních forem podnikání.

1.1.1. Podnikání

Definici podnikání v občanském zákoníku najdeme ve znění: *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* (Nový občanský zákoník 89/2012 Sb., 2017) Není to ale jediná možná definice. Hned si můžeme uvést, jak jej definuje živnostenský zákoník: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“*. (Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., 1991)

„Teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu“. (Srpková a kol., 2010, s. 18)

Teorie podnikání se vyvíjela velice pomalu. Nejprve byla obsažena v rámci jiných vědních disciplín, dokud nebyla v osmdesátých letech 20. století koncipována jako samostatná vědní disciplína. (Srpková a kol., 2010, s. 19). Mezi historicky významné postavy podnikání můžeme uvést například Richarda Cantillona, který světu poprvé představil slovo „entrepreneur“, tedy podnikatel. Nebo také Jeana-Baptiste Saye s jeho teorií tří vyrovnaných faktorů (Srpková a kol., 2010, s. 18). Reálnost, svébytnost a oprávněnost podnikání prokázal svým výzkumem P. Wickham

Od 18. století podnikání ušlo dlouhou cestu a v moderní době již není nikdo, kdo by jej neznal. Stále více lidí se této vědní disciplíně věnuje či ji studuje.

1.1.2. Podnikatel

S pojmem podnikání jde ruku v ruce pojem podnikatel. Namísto definice podnikání se dá použít třeba i jen pár vhodně zvolených slov: „*cílem podnikání je maximalizace bohatství vlastníků*“ (Jakubíková, 2013, s. 14) Podnikání je tedy snaha dosáhnout vyšších výnosů než nákladů a tím docílit zisku. Vyšších výnosů podnikatel docílí, když bude uspokojovat potřeby zákazníka. Nabízet své výrobky a služby na trhu práce tak, aby se docílilo uspokojení potřeb zákazníka, ale není bez rizika. Snahou podnikatele by tedy mělo být nalezení vhodné strategie a politiky pro minimalizaci rizika na přijatelnou úroveň (Jakubíková, 2013, s. 14).

Pro všechny druhy podnikání platí, že podnikatel do svého podniku na jeho počátku vkládá kapitál. Jednat se může o kapitál vlastní, nebo také cizí. Vstupní kapitál je nevyhnutelnou složkou podnikání, liší se pouze ve své výši. Podnikatel potom vede svou podnikatelskou činnost tak, aby vstupní kapitál byl zhodnocen a aby se zvyšovala hodnota firmy (Synek, 2002, s. 3).

1.1.3. Podnik

„*Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy*“ (Srpková a kol., 2010, s. 35). Podnik existuje za účelem podnikání a je zakládán podnikatelem. Podnik se vyznačuje ekonomickou a právní samostatností. Ekonomická samostatnost znamená možnost podnikat v čemkoli a kdekoli, právní samostatnost dovoluje podniku vstupovat a vystupovat do právních vztahů s jinými subjekty (Srpková a kol., 2010, s. 36).

Podniky dělíme na mikro, malé, střední a velké. Dělí se pomocí několika faktorů, které jsou pro lepší přehlednost jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Přehled různých velikostí podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Srpková a kol., 2010, s. 37)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát v EUR	Aktiva v EUR
Mikro	pod 10	pod 2 mil.	pod 2 mil.
Malý	pod 50	pod 10 mil.	pod 10 mil.
Střední	pod 250	pod 50 mil.	pod 43 mil.
Velký	víc než 250	více než 50 mil.	více než 43 mil.

Rozdělení z tabulky č.1 je založeno na základě doporučení Evropské komise z roku 2003. Podniky takto dělí z důvodu, že malým a středním podnikům je poskytována podpora. Kromě tří kritérií uvedených v tabulce č.1 musí být podniky také závislé. Tedy 25 % a více kapitálu nebo hlasovacích práv má v moci přímo či nepřímo velký podnik. Další dělení velikosti podniku má například statistický úřad Evropské unie. Dělí podniky jen dle počtu zaměstnanců, protože malé podniky, s méně než dvaceti zaměstnanci, nemají všeobecnou statistickou povinnost (Srpková a kol., 2010, s. 37).

Cíle podniku si podnikatel stanovuje, aby bylo jasně viditelné, čeho chce dosáhnout. Při volbě cílů podniku záleží na účelu, za jakým byl podnik založen. Většina podniků má stejný primární cíl, a to maximalizaci zisku bez ohledu na časové období a rizika (Synek, 2002, s. 55). Podnik ale nemůže existovat pouze s cílem primárním, musí si stanovit dílčí cíle, pomocí jejichž plnění postupně dosáhne cíle primárního. Dělíme je do několika kategorií. Podle významu, velikosti, časového hlediska, vztahu mezi jednotlivými cíli a obsahu (Synek, 2002, s. 64).

Cíle dle časového hlediska dělíme na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Krátkodobé cíle jsou většinou do jednoho roku trvání, někdy ale mohou trvat i do tří let. Pomocí jejich plněním se dosahuje cílů dlouhodobých. Na pomezí dlouhodobých a krátkodobých cílů leží cíle střednědobé (Synek, 2002, s. 65).

1.1.4. Právní formy podnikání

Volba právní formy je pro podnikatele a jeho podnik klíčová. Je tedy na toto rozhodnutí kladen velký tlak, ale není to nic, co by se s mírnými komplikacemi nedalo změnit (Srpková a kol., 2010, s. 67).

Různé právní formy podnikání se od sebe liší na základě čtyř základních rozdílných parametrů:

- vlastnická řídicí struktura
- majetková odpovědnost vlastníků a spoluvlastníků podniku
- povolovací řízení vzniku podniku
- vztah ke státu

Dle těchto parametrů se poté v české republice dělí podnikatelská činnost na individuální, veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstvo (Synek, 2002, s. 80).

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Ty se vyznačují tím, že společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu. Společnost za své závazky odpovídá veškerým svým majetkem. Základní kapitál je tvořen vklady společníků. Minimální výše vkladu činí 1 Kč. Nejvyšším orgánem je valná hromada složená z jednatelů, případně může být volena i dozorčí rada (Synek, 2002, s. 82).

1.2. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán podnikatel tvoří, aby mohl komplexně posoudit reálnost a životaschopnost svého podnikání. Jedná se o písemný dokument sestavený z několika zásadních částí popisující všechny faktory související s podnikatelskou činností (Srpková a kol., 2010, s. 56).

1.2.1. Účel podnikatelského plánu

Podnikatel tvoří podnikatelský plán ze dvou důvodů. Jednak pro sebe, jako vnitřní plánovací, rozhodovací a kontrolní nástroj v momentech zakládání podniku či před významnými změnami v podniku. Jednak také jako podklad pro externí subjekty, které poté analyzují podnik na základě těchto dokumentů, například uchází-li se podnikatel o nějaký druh podnikatelské podpory (Srpková a kol., 2010, s. 56).

1.2.2. Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu vznikla za účelem efektivnosti a přehlednosti. Není pouze jedna nadefinovaná struktura, která se musí nutně dodržet. Velmi závisí na samotném podniku a na důvodu tvorby podnikatelského záměru. Snaží-li se podnikatel pomocí něj získat podporu od investora či banky, může se stát, že budou mít vlastní požadavky na složení a rozsah (Srpková a kol., 2010, s. 14).

Srpková a kol. (2010, s. 58-66) definuje následující strukturu podnikatelského plánu:

Shrnutí – v tomto případě neslouží jako obsah. Měly by v něm být nahuštěny informace z následujících částí tak, aby co nejvíce zaujali případného čtenáře. Rozsah shrnutí by neměl být kratší než dvě strany a zároveň delší než sedm stran (Srpková a kol., 2010, s. 58).

Popis podniku – vzhledem k velkému množství firem na trhu, to není pro začínající společnosti jednoduché. Konkurence je obrovská a množství zákazníků omezené. Podnikatel se proto musí odlišit od ostatních. Je důležité v podnikatelském plánu takovou výhodu popsat,

pro potencionální zákazníky. Aby věděli, čím se zrovna tento produkt či služba odlišují od ostatních a co více jim může tato společnost nabídnout než konkurence (Srpková a kol., 2010, s. 58).

Popis produktu – v této části podnikatelského plánu popisuje podnikatel svůj výrobek, který vyrábí či službu, kterou poskytuje. Je vhodné popisovat produkt co nejvíce z hlediska zákazníka a nezabíhat do technických podrobností. Je to právě zákazník, kdo bude číst podnikatelský plán a je velice pravděpodobné že zrovna nebude rozumět oboru, do kterého produkt spadá. Proto by jej příliš mnoho technických informací mohlo odradit od dalšího čtení (Srpková a kol., 2010, s. 60).

Stejně jako při popisu samotné společnosti je dobré uvést proč je zrovna tento produkt lepší než produkty konkurence. Dá se využít i maticového zobrazení, kdy do sloupců uvedeme parametry a ceny produktů, do řádků proti sobě postavíme náš produkt s produkty konkurenčními (Srpková a kol., 2010, s. 60).

Okolí firmy – v analýze okolí je důležité se zaměřit na makroekonomické i mikroekonomické prostředí. Makroekonomické prostředí jako takové není možno ovlivnit, ale je vhodné se v něm dobře orientovat. Společnost by měla sledovat vývojové trendy a využít je ve svůj prospěch. Analýza mikroprostředí se zaměřuje na analýzu zákazníků a konkurence (Srpková a kol., 2010, s. 61). Průzkum zákazníku a konkurenčního prostředí by měl být proveden velice detailně. Poznat důkladně své zákazníky je důležité z důvodů jejich nezbytnosti pro existenci podniku. Poznat dopodrobna svou konkurenci je třeba z důvodů, že konkurence ovlivňuje možnosti odbytu produktu či služby (Srpková a kol., 2010, s. 62).

Výrobní plán – jedná se o popis výrobních postupů, uvedení strojů a zařízení, výrobní kapacity, informace o prostorovém umístění výroby, případně skladu materiálu a také se jedná o materiálové a surovinové zabezpečení. Záleží na velikosti podniku a jak velká je jeho výrobní činnost, či zda vůbec existuje. Také se v této části objasňují vztahy s dodavateli (Srpková a kol., 2010, s. 65).

Marketingový plán – tato část podnikatelského záměru se snaží prokázat, jak se produkt podniku dostane k zákazníkovi. Marketing je klíčovou složkou úspěchu jakéhokoli projektu, je proto třeba na něj klást velký důraz. Hlavně také z důvodů, že čtenář bude této části věnovat zvýšenou pozornost (Srpková a kol., 2010, s. 63).

Organizační plán – Zvolit vhodný tým je klíčovým krokem po podnikatele. Špičkový produkt mu nestačí, nemá-li při sobě tým schopných lidí.

K jednotlivým členům týmu se většinou žádné informace neuvádějí. Jestliže ano, tak většinou jen k vedoucím pracovníkům, a to velice stručně. Dosažené vzdělání a praktické zkušenosti stačí. V případě že jsou uvedeny celé životopisy, což není potřeba, jsou přidány do přílohy (Srpková a kol., 2010, s. 62).

Hodí se zde také uvést organizační schéma osobností podniku. Nejlépe dvě. Jedno organizační schéma při zakládání společnosti a jedno organizační schéma pro období kdy již budou důležité pracovní funkce obsazeny (Srpková a kol., 2010, s. 62).

Finanční plán – je číselným vyjádřením ostatních částí podnikatelského záměru. Nahlíží na ekonomickou využitelnost a celkovou reálnost samotného podnikatelského plánu. Jeho součástí je finanční analýza a výstupem jsou poté plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát, plán finančních toků, hodnocení efektivnosti a plán financování podnikatelského záměru (Srpková a kol., 2010, s. 65).

Analýza rizik – analyzovat rizika, tedy všechny negativní odchylky od cíle, nastíní pravděpodobnost dosažení vytyčených cílů a pomůže připravit vhodné řešení pro případ, že riziková situace nastane. Zároveň taková analýza pomůže najít i možná preventivní opatření, která by mohla eliminovat závažná rizika (Srpková a kol., 2010, s. 66).

Příloha – krom již zmíněných životopisů klíčových osobností, které se vkládají do přílohové části zde můžeme najít výpisy z rejstříků, fotografie, nákresy či jiná grafická znázornění finálního produktu, výsledky průzkumu trhů, výkazy zisků a ztrát a jiné účetní dokumenty, články z novin nebo třeba různé certifikáty (Srpková a kol., 2010, s. 66).

1.3. Marketing

Marketing je důležitou součástí firemní strategie. Stojí a padá na vztazích se zákazníky. Firma a organizace s ní spojené mají z marketingu prospěch právě tehdy, když marketing úspěšně pokrývá požadavky zákazníků. Nejedná se pouze o reklamu, pomocí které jsou získáváni noví zákazníci. Marketing bychom měli chápat spíše jako možný nástroj pro řešení situací, kdy se v tržním prostředí vyskytuje více konkurentů, kteří usilují o zájem zákazníků. (Srpková a kol., 2010, s. 63).

Je důležité stanovit a jasně definovat marketingové cíle. Ty pomohou definovat tři základní otázky jenž uvádí Srpková a kol. (2010, s. 63):

- Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?
- O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?

- Které růstové cíle sledujeme?

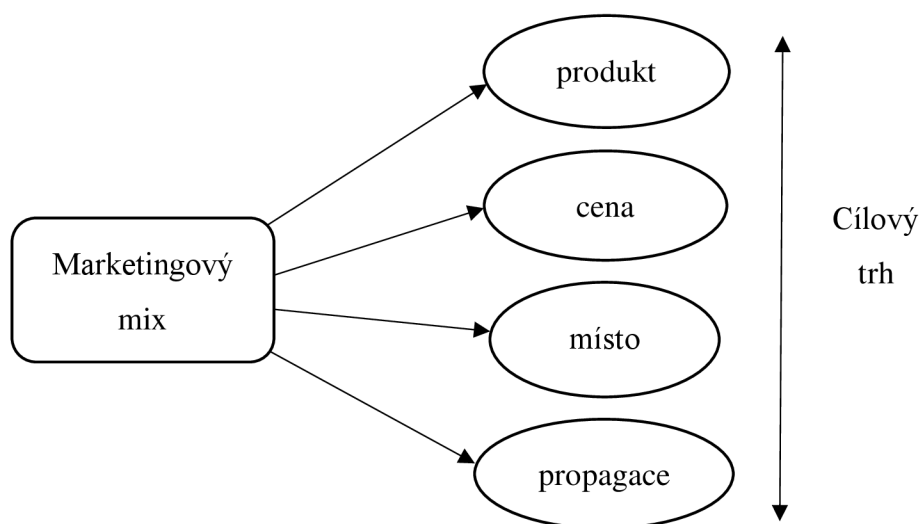
„*Dosavadní výzkumy prokázali, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % zisku*“. (Jakubíková, 2013, s. 51) Proto se někdy do marketingu vkládají na první pohled příliš vysoké části rozpočtu, ale pro firmu je nesmírně důležité oslovit nové zákazníky. To je bez vhodně vypracované marketingové kampaně prakticky nemožné (Jakubíková, 2013, s. 51).

Základním posláním marketingu je vytvoření takového obrazu podniku a jeho produktů, který by ho odlišil od konkurence na trhu. Diferenciace se docílí různými marketingovými nástroji jako je segmentace či targeting (Jakubíková, 2013, s. 52).

Marketing představuje integrovaný soubor činností. Začínaje výzkumy trhu a analýz prostředí firem, přes průzkumy přání a potřeb zákazníků až po plánování, tvorbu a propagaci produktu (Jakubíková, 2013, s. 53). Jedná-li se o produkt, je častým nástrojem při jeho vzniku marketingový mix.

1.3.1. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor takových marketingových proměnných, které mají za cíl dostat firemní program co nejbližší k přáním a potřebám zákazníků na trhu. Skládá se ze čtyř prvku, takzvaných 4P – product, price, place, promotion, neboli **produkt**, **cena**, **místo** a **propagace**. Tyto prvky jsou navzájem propojeny (Jakubíková, 2013, s. 54).



Obrázek č. 1: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 54)

Tyto prvky jsou zcela na volbě podniku. Je na podnikateli, jakou cenu svému produktu dá, jak ho bude distribuovat a jakou marketingovou propagaci zvolí. Marketingovým mixem jsou velké firmy s monopolním postavením schopny ovlivňovat i některé faktory makroprostředí (Jakubíková, 2013, s. 54).

1.4. Výrobní činnost podniku

Výrobní činnost neboli přeměna výrobních faktorů na statky, ovlivňuje konkurenční schopnost výrobků podniku. Výroba zahrnuje zásobování, skladování, zpracování, odbyt, financování a vše co tvoří v podniku hodnotu. Obecně by mělo jít o snahu snižovat výrobní náklady a zvyšovat užitečnost výrobků (Synek, 2002, s. 196).

Synek (2002, s. 198-209) dělí plánování výroby na čtyři následující části:

- **Plánování výrobního programu**, tedy druhové skladby a objemu výroby.
- **Plánování výrobního procesu**, aby bylo dosaženo optimální kombinace výrobních faktorů, při které jsou co nejnižší náklady. Je také důležité určit a definovat velikost výrobní dodávky, sestavení lhůtového plánu a sestavení plánů výrobních kapacit.
- **Plánování výrobních kapacit**, tedy plánování maximálního objemu produkce za určité časové období.
- **Plánování lokalizace podniku**

1.5. Provozně organizační plán

Smyslem organizování je vytvořit efektivní prostředí pro koexistenci a spolupráci zaměstnanců podniku a tím dát vzniknout nejlepší možné organizační struktuře (Synek, 2002, s. 149).

Organizování je důležité, pro efektivní průběh práce v podniku. Je nutné zavést dělbu práce a omezenost rozpětí řízení a tím dát vzniknout jednotlivých organizačním úrovním. Poté z ploché organizační struktury vzniká strmá organizační struktura. (Synek, 2002, s. 150).

Při tvorbě organizační struktury je potřeba rozhodovat o vzniku **organizačních jednotek a vztahy mezi nimi**. Organizační jednotky jsou tvořeny buď podle podnikových funkcí, nebo podle objektu, jako je například výrobek či trh. Jejich propojení je poté možno několika způsoby. **Liniově**, kdy každý podřízený má právě jednoho nadřízeného, nebo může být zvolen **víceliniový systém**, kdy jeden podřízený má více nadřízených (Synek, 2002, s. 151-153).

1.6. Finanční plán

Finanční plán ukazuje profit, který podnik generuje a jak jej využívá. Ukazuje jeho cashflow a externí finance (Burns, 2016, s. 148). Jeho součástí je finanční analýza, která se provádí jako reálné doložení finanční situace podniku a zároveň jako doložení efektivnosti podniku. Krom finanční analýzy je vhodné provést výpočet bodu zvratu, aby bylo zřejmé, při jakém objemu produkce bude podnik ziskový a při jakém ztrátový.

Je třeba uvést jakým způsobem bude celý podnik financován. V případě, že požadujeme cizí zdroje, je třeba definovat konkrétní parametry, jako je jejich výše, doba splácení a podmínky jejich poskytnutí (Srpková a kol., 2010, s. 65).

1.6.1. Finanční analýza

Finanční analýza je prováděna ve třech krocích. Nejprve jsou vyčísleny veškeré náklady a výnosy s podnikem spojené. Jedná se o náklady fixní, variabilní, ale taky náklady spojené se vznikem společnosti. Následně jsou odhadnuty příjmy podniku na určené časové období. Často se jedná o tři roky dopředu. Zde jsou uvedeny předpokládané tržby za prodej výrobků a služeb.

V další části je uvedena počáteční rozvaha, která dává přehled o pasivech a aktivech podniku. Pasiva by se měla rovnat aktivům. Dále se zde nachází výkazy zisku a ztrát, pomocí nichž je vyčíslen zisk podniku, pomocí výsledku hospodaření po zdanění pomocí DPPPO/DPFO. Poslední část se věnuje zkoumání cash-flow projektu. (Hisrich a Peters, 1996, s.58)

Často se při finanční analýze užívají poměrový finanční ukazatelé. Patří mezi ně ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity, ukazatele tržní hodnoty a ukazatele s využitím cash-flow (Srpková a kol., 2010, s. 65)

1.7. Rizika

Založení nového podniku se neobejde bez rizik. Připustit jejich existence je důležitým krokem při jejich eliminaci. Mít riziko je zdravá stránka každého projektu a nedefinovat jej jen za tím účelem, že založení bude vypadat méně rizikové nás může stát celé podnikání. Rizika se musí najít, definovat a omezit, či zcela eliminovat (Burns, 2016, s. 71).

Riziko jako takové není pouze nebezpečí. Souvisí sice s hrozbou, ale v teorii se riziko bere jako **nebezpečí vzniku škody, poškození či zničení při podnikání**. Riziko se může vztahovat

do ekonomické sféry, ale také do sféry politické, bezpečnostní, právní či finanční (Smejkal a kol., 2006, s. 78).

Nedá se říci, že riziko je jistou ztrátou. Jeho výsledek je nejistý, vždy musí existovat alespoň dvě možné varianty, v jakých může scénář nastat. Zároveň ale musí alespoň jedna z těchto dvou variant být nežádoucí (Smejkal a kol., 2006, s. 79). Proto by mělo být podnikatelské riziko hodnoceno vždy ze dvou stránek – pozitivní a negativní (Smejkal a kol., 2006, s. 80).

1.7.1. Analýza rizik

Analýza rizik je prvním logickým krokem při snaze snížit riziko podnikání. Jedná se o nalezení a definování hrozeb a jejich pravděpodobnosti uskutečnění spolu s jejich dopadem na společnost a její aktiva (Smejkal a kol., 2006, s. 81). „*Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby*“ (Smejkal a kol., 2006, s. 82) Výsledky analýzy rizik předchází samotnému řízení rizik. Pomáhá zvolit vhodné kroky při budoucím zvládnutí rizik (Smejkal a kol., 2006, s. 81).

Smejkal a kol. (2006, s. 81) dělí analýzu rizik do čtyř kroků:

- identifikace aktiv posuzovaného objektu
- stanovení hodnoty aktiv a jejich význam pro podnik a ohodnocení dopadu jejich ztráty, zněny či poškození
- identifikace hrozeb a slabin které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

1.8. Analýzy využitelné při vzniku podnikatelského záměru

Při zakládání podniku, ale i v průběhu jeho života, je potřeba provádět různé analýzy, aby se lépe poznalo externí a interní prostředí podniku. Tato kapitola se věnuje PEST analýze, Porterově analýze pěti sil, analýze zainteresovaných stran a SWOT analýze.

1.8.1. PEST analýza

PEST analýza, nebo také SLEPT analýza, je analýzou obecného okolí, která je prováděna při procesu zjišťování skutečného stavu podniku. Zkoumá takové okolní faktory prostředí podniku, na které se musí reagovat. Ať už se jedná o ekonomickou situaci okolí, politickou a sociální situaci okolí i státu jako takového, technologický pokrok či samotnou

legislativu země. Nerespektování těchto faktorů může podniku způsobit problémy (Smejkal a kol., 2006, s. 69).

Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují jak stranu poptávky, tak stranu nabídky. U poptávky ovlivňují výrobky a služby a u nabídky podnikavost a pracovní motivaci. Mohou se týkat klimatu ve společnosti, celkového životního stylu a úrovně společnosti, nebo také postoje lidí zainteresovaných v dané společnosti. Tedy zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků i konkurence (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 45).

Environmentální faktory

Environmentální a ekologie jdou ruku v ruce s klimatickými změnami počasí během celého roku. Některé podniky jsou přímo ohrožovány náhlými klimatickými výkyvy a nečekaným počasím. Specializuje-li se nějaký podnik na výrobu zimních doplňků a poté jsou přes zimu vysoké teploty, dostane se podnik velmi rychle do ztrát. V posledním desetiletí byl na podniky vlivem ekologických faktorů vyvinut tlak na lepší využívání spotřeby energie a vyšší využití přírodních zdrojů (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 45).

Legislativní faktory

Zákony jsou způsob, jakým stát ovlivňuje chod společností a jejich ekonomiku. Tato část PEST analýzy se zaměřuje na zákony spojené s podnikem, jejich interpretaci a co pro podnik znamenají (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 47).

Ekonomické faktory

Ekonomická situace státu silně ovlivňuje podniky jako takové. Faktory jako stádium hospodářského cyklu, politická situace ovlivňující ekonomickou situaci státu, míra inflace či deflace, úrokové sazby, vývoj kurzů, vládní výdaje, daňová zatížení a situace na kapitálovém trhu hrají při tomto ovlivňování velkou roli (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 43).

Keřkovský a Vykypěl ve své knize hovoří o tzv. Magickém čtyřúhelníku, který je vhodné dodržovat, chce-li se dosáhnout úspěšné strategické analýzy. Cílem je maximalizace ekonomického růstu, kterého se dosáhne, když se všechny čtyři strany čtyřúhelníku budou zlepšovat rovnoměrně. Při zlepšení jen jedné z nich dojde k negativnímu ovlivnění stran ostatních (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 44). Čtyřúhelník se skládá ze čtyř následujících veličin:

- ekonomický růst
- nezaměstnanost

- inflace
- vnější rovnováha

Politické faktory

Politické dění státu ovlivňuje veškeré podniky státu. Nejedná se jen o politické strany, nátlakové skupiny a jiné politické orgány. Řadíme sem také instituce patřící přímo pod stát, které ovlivňují chod ekonomiky. Jako centrální banku, soudy, burzy, média a další (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 47).

Technologické faktory

Technologie a její vývoj je klíčovým faktorem při vývoji každé společnosti. Bez stále nových vynálezů by firmy nebyly na takové úrovni, na jaké jsou nyní. Investovat do nových technologií je proto velice důležité, protože kdyby nikdy nebyl vynalezen laser, baterie, jaderná elektrárna, automobil či počítač podniky by těžko fungovali. Stálé posouvání hranic technologických vynálezů má ale i svá negativa. Nové vynálezy často nahrazují ty staré. Například nahrazení DVD digitálními soubory (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 46).

1.8.2. Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil je jednou z analýz využívaných pro průzkum oborového okolí. Nejedná se o obecné okolí jako u PEST analýzy. Zaměřuje se spíše na důkladné prozkoumání sektoru, kde se podnik nachází. Zjišťuje existenci substitutů produktu, sílu a existenci zákazníků, bariéry pro vstup nových firem, analyzuje konkurenci již působící na daném trhu a prozkoumává dodavatele. I přes to, že se musí chování sektoru, ve kterém se podnik vyskytuje do určité míry respektovat, neznamená to, že jej sám nemůžeme ovlivnit. Velikost míry ovlivnění tržního sektoru už záleží převážně na velikosti podniku a jeho významu v daném sektoru (Smejkal a kol., 2006, s. 69).

Stálá konkurence

Konkurence působící na trhu se musí pozorně analyzovat a neustále sledovat. Zda nevyvíjí nový výrobek, zda nemění svou firemní strategii, zda se stále nerozrůstá a nezvětšuje svůj podíl na trhu, zda nezvyšuje své náklady na marketingovou propagaci. Je důležité sledovat a analyzovat trh se všemi stávajícími konkurenty, především, je-li rozmanitý, nejistý a nepřátelský (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s. 52).

Nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh a je závislá na jednotlivých bariérách vstupu trhu samotného. Dle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 51) se jedná o těchto pět bariér:

- diferenciace výrobků
- rozsah produkce
- distribuční kanály
- absolutní výhody v celkových nákladech
- možná reakce současných podniků na aktuálním trhu na vstup nového konkurenta.

Se vstupem podniků na trh jde ruku v ruce i jejich výstup z daného trhu. Mezi bariéry výstupu můžeme zařadit zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích a vysoké náklady (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 51).

Substituty

Substituční produkty výrobku podniku je důležité zkoumat a analyzovat. Existence substitutů a jejich cena a kvalita ovlivňují ziskovost a úspěšnost podniku. Zároveň je existence substitutů nevyhnutelnou součástí podnikání a čím více se o ně bude společnost zajímat a analyzovat je, tím lépe (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 52).

Odběratelé

Vyjednávací síla zákazníků je silná na každém trhu. Určení svého zákazníka by proto mělo být prioritou pro každý podnik při analyzování oborového okolí. Je důležité vědět kdo jsou zákazníci podniku, jaké mají potřeby a požadavky a jak si je udržet. I přesto, že snaha o udržování zákazníka je finančně méně náročné než získávání nových, se musí dávat důležitost také potencionálním zákazníkům (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 48).

Nejprve je třeba identifikovat zákazníka a zhodnotit faktory jeho rozhodování při nakupování. Dále je nezbytně nutné počítat s demografickými a geografickými faktory, které vytváří změny v kategoriích zákazníků. Je jasné že změna v populaci, posuny věku populace či změny jejího příjmu ovlivní zákaznické kategorie stejně jako umístění podniku a geografické umístění jeho zákazníků (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 49).

Vyjednávací síla dodavatelů

„V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek“. (Keřkovský a Vykytěl, 2006, s. 50) Při analýze dodavatelského prostředí je třeba vzít v potaz dostupnost a náklady na materiál, energii, kapitál,

a dostupnost a náklady pracovní síly. Zmiňovaná dostupnost a náklady jsou definovány na základě vztahu podniku s jeho dodavateli. Veškeré tyto aspekty jsou posuzovány v čase. Čas hraje pro úspěch podniku velkou roli. Nedostane-li podnik dodávku od svého dodavatele včas, může to posunout celou zakázku a stát podnik peníze navíc (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 50).

1.8.3. Analýza zainteresovaných stran

Zainteresované strany jsou nedílnou součástí každého podniku a významně ovlivňují veškerý jeho chod. Zainteresovaná strana nemusí být přímo konkrétní osoba, ale třeba i skupina osob, která se na projektu podílí. Jedná se tedy o subjekty, které mají negativní či pozitivní zájem o podnik, nebo jsou jím omezeny či ovlivněny.

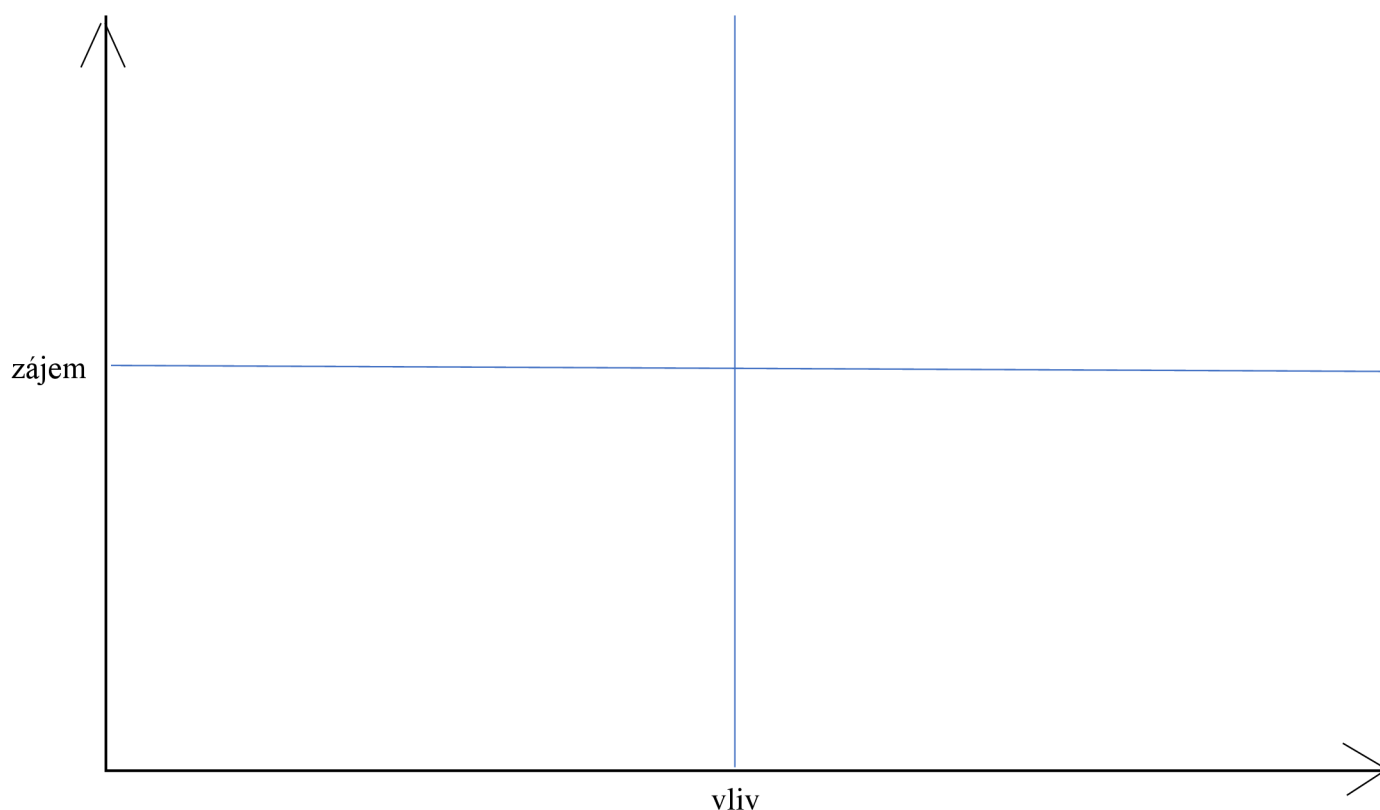
Dělí se na primární a sekundární. Tedy na ty strany, které jsou hlavní (cílové skupiny, zaměstnanci podniku, investoři či partneři) a ty strany, jejichž vazba k projektu není tak silná jako u stran primárních.

Analýza zainteresovaných stran pomáhá definovat jednotlivé zainteresované strany a jejich zájem na úspěchu či neúspěchu projektu. První verze vzniká na počátku celého projektu a postupně po odsouhlasování jednotlivých částí se vypracovávají další verze (Ježková a kol, 2013, s. 67).

Analýza rizik se provádí ve čtyřech základních krocích:

- identifikace jednotlivých zainteresovaných stran
- vyhodnocení zájmů zainteresovaných stran a jejich míra vlivu na podniku
- určení prioritních zainteresovaných stran a volba vhodné strategie při komunikaci s nimi a následné vypracování analýzy vlivu a zájmů.

Veškeré údaje získané při těchto třech krocích se utřídí do přehledné matice. Horizontální linka zobrazuje velikost vlivu zainteresované strany a vertikální linka znázorňuje zájem zainteresované strany. Poté jsou tyto dvě linie rozděleny jednou vertikální a jednou horizontální čarou a následně uvnitř vznikají čtyři obdélníky, do kterých se jednotlivé zainteresované strany rozdělí. Tyto obdélníky znázorňují čtyři základní možnosti zainteresovaných stran. Strany, které mají zájem o podnik a zároveň na něj mají vliv, takzvaní klíčový hráči a strany které mají zájem o podnik, ale nemají na něj vliv. Dále strany, které nemají zájem, ale mají vliv, jedná se tvůrce a poté strany které nemají ani zájem ani vliv, tedy dav. (Ježková a kol, 2013, s. 68).



Obrázek č. 2: Matice zájmu a vlivu
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková a kol, 2013, s. 67)

1.8.4. SWOT analýza

SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky podniku stejně jako jeho příležitosti a hrozby. Když se na tyto čtyři pojmy podíváme v angličtině – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – zjistíme, že jméno této analýzy je složeno z prvních písmen těchto slov.

Analýza slouží k základnímu zsumírování faktorů, které působí na finální dosažení cílů. *„Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat“.* (Horáková, 2003, s. 46)

Silné a slabé stránky a jejich úroveň posoudí vedení podniku spolu s vhodně zvoleným subjektem z řad expertů či způsobilých zákazníků. Nejprve vymezí faktory naplňující podstatu těchto stránek a každý jednotlivý faktor poté hodnotí z hlediska vlivu na podnik. Hodnotící stupnice má tři možnosti hodnocení – výborný, velmi dobrý, dobrý, nebo 1, 2, 3. Vše je poté zaznačeno do tabulky (Horáková, 2003, s. 48).

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Celková analýza podniku Klik diář obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a následně o SWOT analýzu, která slouží jako shrnutí silných a slabých stránek podniku stejně tak jako příležitostí a hrozeb na podnik působících. Zároveň tato část obsahuje tržní segmentaci a analýzu zainteresovaných stran. Pomocí těchto analýz by mělo být dosaženo komplexní analýzy podniku.

Klik diář je nová společnost vstupující na daný trh. Ačkoli nemá velké množství konkurentů, nemá zákazníky jisté. Provedení komplexní analýzy vnějšího a oborového okolí a faktorů, které na podnik z těchto stran působí, nám proto pomůže zhodnotit současný stav, nastítnit stav budoucí a zjistit silné a slabé stránky tohoto podniku.

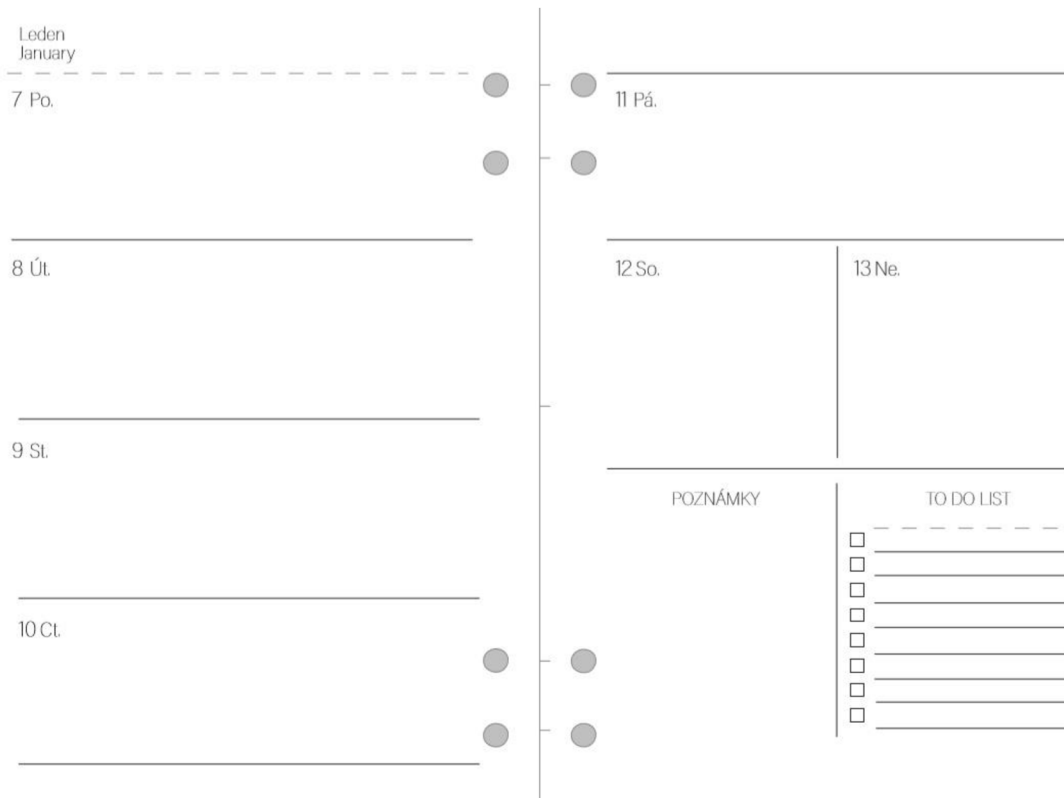
Podnik vyrábí a prodává spotřebitelsky upravitelné diáře. Tento produkt je vyráběn a zasilán ekologicky přijatelnými způsoby. Klik diář má čtyři zaměstnance. Jednatel a společník v jedné osobě, externí účetní a dva brigádníci.

2.1. Popis produktu

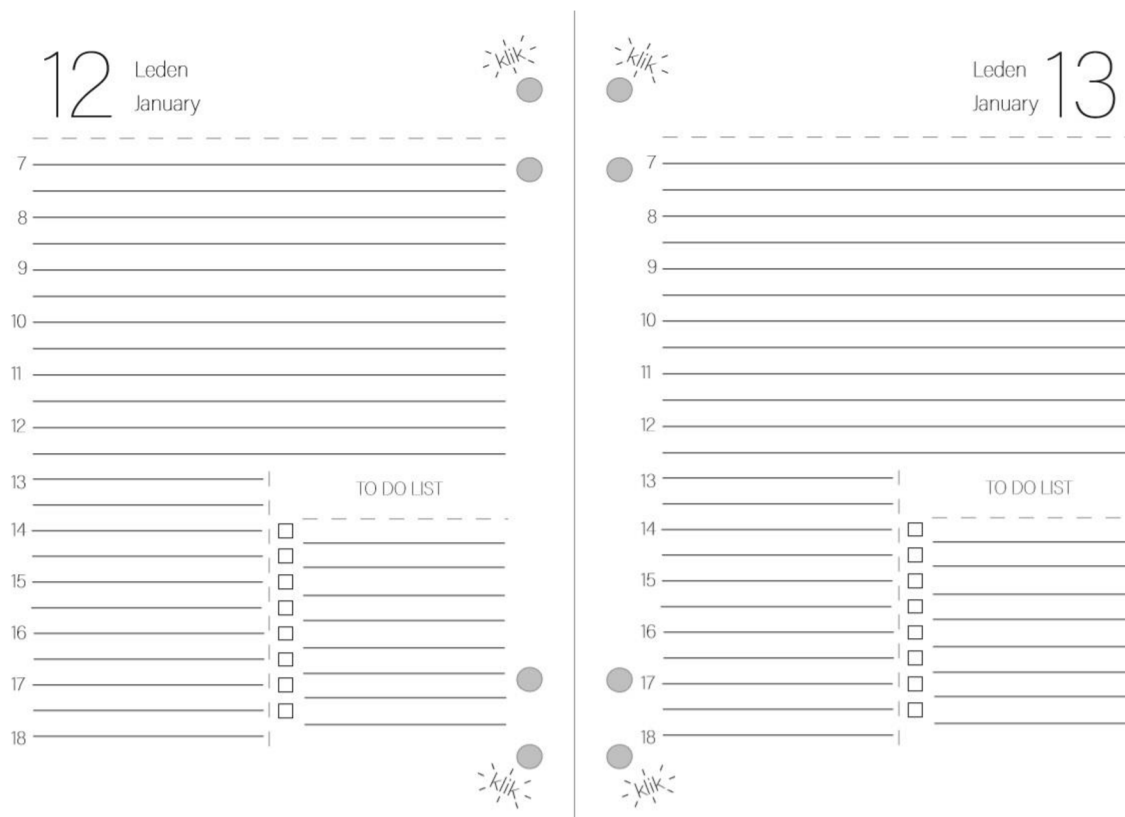
Produktem je diář, do kterého si zákazník může vybrat jednotlivé části. Základní set obsahuje týdenní rozdělení, úvodní kontaktní stranu, roční přehled s ročním seznamem úkolů, měsíční přehled a závěrečné poznámky. Dohromady 85 stran, které mohou být poskládané v libovolném pořadí. Prodává se v jednoduchých, minimalistických, přírodních deskách ze sololitu. Součástí základního setu je také klikací systém, který drží celý diář pohromadě.

Z rozšiřující nabídky si zákazník v budoucnu bude moct vybrat z celé řady různých typů stránek. Denní rozdělení, seznamy úkolů na různá časová období, speciální seznamy jako bucket list, seznam nákupů, seznam kontaktů, nebo například balíček prázdných poznámkových listů. Dále také celá rozšíření, která obsahují hned několik různých balíčků. Sportovní rozšíření, cestovatelské rozšíření a rozšíření na plánování událostí, oslav a svateb.

Při odesílání k zákazníkovi si společnost drží ekologickou úroveň. Nebalí se do plastových obalů, ale do recyklovaných tenkých výplňových papírů neboli šedáků, které budou přelepeny samolepkou s logem podniku.



Obrázek č. 3: Týdenní rozložení Klik diáře
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 4: Denní rozložení Klik diáře
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2. Tržní segmentace

V české republice žije 10,8 milionů obyvatel (český statistický úřad, 2018), z toho 245 268 vysokoškolských studentů kde 137 196 z nich nastupuje do prvního ročníku vysoké školy (ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2019). Primárně se podnik Klik diář zaměřuje na studenty vysokých škol, protože mezi nimi jsou diáře hojně využívány. Dále na studenty středních škol, kterých je v České republice 427 107 (ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2019) a i když diáře bude využívat menší procento studentů než na vysokých školách, stále má tento segment potenciál. Geograficky se cílí na trh Brna a jeho okolí. Tedy na Jihomoravský kraj. Protne-li se tedy primární sektor vysokoškolských studentů a trh Jihomoravského kraje získá se nějakých 65 000 potenciálních zákazníků. Mezi studenty středních škol to poté dle Statistické ročenky školství je 45 920 žáků (český statistický úřad, 2018).

Další zákazníky bude společnost hledat mezi pracujícím obyvatelstvem. Ekonomicky aktivních obyvatel je v České republice 4 942 200 (český statistický úřad, 2018). Jen malé procento aktivně pracujících lidí ale využívá diáře. Především se jedná o pracovníky terciálního sektoru.

Tabulka č. 2: Tržní segmentace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Umístění trhu	Segment	Počet potencionálních zákazníků
Jihomoravský kraj	Vysokoškolští studenti	66 155
	Středoškolští studenti	45 920
	Pracující obyvatelé terciálního sektoru	500 000
Česká republika	Studenti vysokých škol	245 268
	Ekonomicky pracující obyvatelé	5 000 000

2.3. PEST analýza

Při této analýze se podrobněji zaměřím na jednotlivé oblasti vnějšího okolí, jako je sociální, environmentální, legislativní, ekonomická, politická a technologická oblast podniku. Zároveň

vyzdvihnu rizika a příležitosti z jednotlivých oblastí a zasadím je do tabulky, aby bylo na první pohled jasně viditelné, co jaká oblast přinese a čím hrozí.

Sociální oblast

V české republice žije 10,8 mil obyvatel, z nichž v Jihomoravském kraji necelý 1 200 000. Náš primární sektor tvoří 66 155 brněnských studentů z 245 268 vysokoškolských studentů České republiky. Vzhledem ke snižování studentů vysokých škol z důvodů nástupu populačně slabých ročníků se naše cílová skupina stále více zmenšuje. Na všech školách krom základních, studentů ubývá. Navíc od roku 2014 stále klesá i počet absolventů vysokých škol (Český statistický úřad, 2018).

Co se sociálního vývoje v Jihomoravském kraji týče, dle českého statistického úřadu je míra ekonomické aktivity v kraji nejvyšší od roku 2008 a míra nezaměstnanosti klesla na historické minimum 4 %, což je sice více než průměr České republiky, ale stále je to rekordní minimum pro kraj. Průměrný hrubý plat činí 30 777 korun. To je pro nás výhodou, protože ekonomicky aktivní obyvatelstvo bude spíše potřebovat díář na koordinaci všech svých aktivit. Zároveň je také výhodou, že více než polovina pracujících působí v terciálním sektoru, protože právě tyto zaměstnanci budou mít zájem o díář (Český statistický úřad, 2018).

Environment

Velké příležitosti jsou pro podnik ze stran environmentálního okolí. Klik díář je zcela z ekologických materiálů a celá společnost se snaží být vnímána jako ekologicky přátelská. Vzhledem k tomu, že se v aktuální době trend ekologie rozrůstá, je možné na tomto trhu získat nové zákazníky, kteří ocení Klik díář kvůli ekologickému využití materiálu.

Dlouhodobě roste množství komunálního odpadu na jednoho člověka a zároveň i množství odpadu tříděného (Český statistický úřad, 2018). Ačkoli má růst tříděného odpadu negativní dopad na životní prostředí, je to stále pozitivní faktor. Znamená to, že lidé se alespoň trochu zajímají o svůj odpad a třebaže jej stále produkují, alespoň jej třídí. Klik díář se právě na takové lidi snaží cílit, svým ekologickým využitím materiálu by mohl zaujmout ty, kteří se zabývají tříděním odpadu.

Žádné klimatické změny či výkyvy počasí by pro podnik neměly být velkou hrozbou, jelikož se nejedná o podnik, jehož úspěch by se pojil s klimatem, jako například prodejci lyží.

Významné změny v environmentálních zákonech se nyní dějí okolo emisí. Zpřísnování emisních limitů se plánuje. Budeme proto muset vynaložit větší vstupní náklady při nákupu auta, které bude tyto normy splňovat, poněvadž si nemůžeme být jisti, zda na nás tyto nové

zákony nebudou náhodou platit také. Kvůli plnění ekologického nařízení se musí změnit postup či dokonce přestat vyrábět. Takováto nařízení jsou nevyzpytatelná. Naposledy bylo zavedeno zrušení obalových materiálů, sáčků. Přestože se nás zrovna tento zákon netýká, protože sáčky používat nebudeme, je možné že se schválí zákon, který přímo ovlivní výrobu či balení našeho produktu.

Legislativa

Legislativně podnik ovlivňuje občanský zákoník, živnostenský zákoník a zákoník práce. Pracovně-právní předpisy, které definují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jejich povinnosti a práva. Zákon o obchodních korporacích, hlavně hlava IV, která pojednává o společnostech s ručením omezeným. Určuje práva a povinnosti společníku, minimální výši vkladu, informace o kmenovém listu, a o jednotlivých orgánech společnosti. Účetně se společnost musí řídit zákonem o účetnictví, zákonem o dani a příjmu a zákonem o dani z přidané hodnoty. Zároveň se musí řídit souborem opatření o bezpečnosti práce (BOZP) a požární ochraně (PO)

Může nastat změna legislativních podmínek, jako bylo v případě elektronické evidence tržeb. Poté se musí podnik přizpůsobit a nastává zvyšování nákladů.

Ekonomika

Jen v Jihomoravském kraji se dle českého statistického úřadu zaevidovalo do registru ekonomických subjektů 5,1 tisíc nových subjektů jen v roce 2017. Za poslední roky je tento růst poměrně stálý, můžeme jej tedy předpokládat i do let budoucích. Konkurence tedy není malá a nové podniky se zakládají v jednom kuse.

DPH v Jihomoravském kraji se zvyšuje posledních sedm let. Sice je nejnižší z celé české republiky, ale má stálou stoupající tendenci. Co se HPH týče, tak kontinuálně vzniká propad mezi zemědělským sektorem a sektorem služeb.

Jihomoravský kraj vypisuje desítky grantů ročně téměř na vše a pro všechny typy společností. O některé bychom si mohly požádat. V roce 2019 například individuální dotace JMK.

Politika

Současnou vládu tvoří koalice politického hnutí ANO a České strany sociálně demokratické. Takto bylo rozhodnuto v červenci roku 2018, po volbách do poslanecké sněmovny v roce 2017. V jejich programu stojí snahy o digitální česko, o investování do dálnic a elektráren, o snaze o vyrovnaní rozpočtu a o snaze posílení bezpečnosti a obrany české

republiky. Nic z toho nám nemůže přinést žádné příležitosti, spíše naopak. Andrej Babiš se nenechal slyšet, že by chtěl podporovat malé podniky či se snažil investovat do nových společností.

Česká republika dosahuje rekordně nízké nezaměstnanosti, což přináší problémy na pracovním trhu. Není dostatečné množství pracovní síly a lidé, kteří hledají pracovní místo, požadují vyšší a vyšší platové ohodnocení.

Společnost Klik diář může taky ovlivnit politická situace v zahraničí a celkový stav mezinárodního trhu. Někdo může dostat nějaké sankce, nebo se změní politická situace státu a už se například nemůže vyvážet, či se změní daňová situace, které se následně musí přizpůsobovat cenová politika výrobku. Aktuální hrozbou mezinárodního měřítka je Brexit. Nastane-li je možné že vývozu do Velké Británie již nebude vůbec možný. Může to také ovlivnit náš výrobní proces, kdyby někdo v našem dodavatelském řetězci odebíral od Velké Británie. Celá tato situace ale není jen hrozbou, mohou z toho plynout i příležitosti. Je možné, že bude odříznut nějaká konkurence a její zákazníci přejdou ke společnosti Klik diář.

Aktuální je na české politické scéně poměrný klid. Taková poměrně stabilní politická situace ve státě může být rozhodující měřítko pro případné investory, kteří vyhledávají podniky ve prostředí s relativně neměnicími se zákony. Vzhledem k politické situaci se nemění daňová povinnost každou chvíli, či se nepřidávají daňové sazby.

Technologie

Velice rizikové jsou pro nás stále novější a novější technologie. Lidé upouští od papírových diářů a přesouvají se na mobilní aplikace či Google kalendář. Knihy jsou nahrazovány elektronickými soubory. Na druhé straně je ale technologický posun nevyhnutelný a mohl by pro nás sloužit i jako zdroj snížení nákladů. Kdyby investoval náš dodavatel, tedy tiskárna, do nových a modernějších zařízení, pro nás by to v dlouhodobějším hledisku znamenaly nižší náklady, kvalitnější tisk a celkové zlepšení produktu.

Tabulka č. 3: PEST analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Charakteristika hrozeb	Charakteristika příležitostí
Sociální oblast	Ubývání studentu středních a vysokých škol	Stoupající zaměstnanost aktivního obyvatelstva Klesající nezaměstnanost Vysoká ekonomická aktivita Hodně zaměstnaných v terciálním sektoru
Environmentální oblast	Zpřísnování emisních limitů Zavedení nových ekologických zákonů	Nový zákazníci na ekologickém trhu Růst tříděného odpadu Neovlivnění klimatickými změnami
Legislativní oblast	Nedodržování předpisů Změna legislativních podmínek	Podpora v zákonech
Ekonomická oblast	Velké množství nových podniků	Granty vypisované Jihomoravským krajem, zvyšování velikosti sektoru sužeb v HPH
Politická oblast	Pro nás nevhodný politický program vedoucích stran vlády Situace na pracovním trhu Změny na mezinárodním trhu Klidná politická situace	Poměrně stabilní, neměnicí se politická situace
Technologická oblast	Nové elektronické diáře	Snížení nákladů ze stran tiskárny

2.4.Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil se využívá pro průzkum oborového okolí podniku. Postupně zanalyzují stávající i novou konkurenci, substituty vyskytující se na trhu, dodavatele a nakonec zákazníky. Následně vytvořím tabulku, která bude sloužit pro lepší orientaci v analýze a také jako souhrn rizik a příležitostí, které nám mohou jednotlivá okolí přinést.

Stávající konkurence

Jakožto nová společnost na trhu diářů se Klik diář, s.r.o. v České republice zařadí mezi magnáty jako je Albi, Presco group a Moleskine. Toto jsou největší prodejci diářů u nás. Jejich produkty jsou v každém papírnictví a knihkupectví. Dohromady zabírají alespoň 80 % trhu. Ani jedna z těchto společností se ale nespécializuje čistě jen na takový druh produktu jako je Klik diář. Presco group prodává klasické roční diáře. Každoročně zahltí trh svými produkty, většinou velikost A5 s magnetickým zavíráním a roztomilým potiskem na obale. Albi prodává spíše diáře na gumu. Taky ale vždy jednorocní. Moleskine se od Presco group a Albi odlišuje v kvalitě užitého papíru a minimalistickém pojetí. Všichni tito prodejci diářů ale sdílí jedno, vydávají diáře, které zákazníci po roce musí vyhodit a koupit si nové. Pochopitelně. Vydělá jim to více peněz.

Přímou konkurenci v České republice s dlouholetou tradicí nemají. Objevuje se ale stále více a více nových menších společností s kreativními nápady a novými pojetími diářů. Jednou takovou společností je Doller. Jejich produkt získává v posledních pár letech na popularitě. Povědomí o této značce roste signifikantně. To také pomáhá otevírat oči zákazníků a přiměje je to dívat se jinak než jen na diáře v knihkupectvích.

Internet je stále větší prodejní silou na českém trhu. Tím se ale také tento trh otevírá tisícům nových podniků. Téměř vše, co by si zákazník mohl přát, je jen jedno kliknutí daleko. Konkurencí Klik diáře je tedy poté jednoznačně Filofax, společnost se značnou historií v managerském typu diářů. Poté Franklin planner, založen na myšlenkách knihy Sephena R. Coveyho – 7 návyků skutečně efektivních lidí. Obrovskou konkurencí je The happy planner, jeden z nejnámějších prodejců spotřebitelsky upravitelných diářů na celém světě.

Nová konkurence

V dnešní době vzniká stále více a více menších společností zaměřujících se pouze na jedno odvětví trhu, ve kterém si svůj produkt snaží zdokonalit na maximum. Příklady takových podniků najdeme v mnoha tržních odvětvích. V gastronomii se rozmáhají podniky jako Fancy fries, sušenkárny, špagetárna a jiné. Stejně tak je tomu i u ostatních trhů. Toho s diáři

nevyjímaje. V posledních letech vznikly společnosti jako Doller, Infinity diář, Humblok a jiné firmy, které se specializují pouze na jeden diářový výrobek. Je proto předpokladatelné, že takovýto podnik bude stále více a více a nová konkurence se bude zvyšovat.

Ve stále přibývajícím konkurenci ale není pouze riziko ztráty zákazníků. Dá se v ní vidět i možnost příležitostí. Čím více společností s podobným nápadem, tím větší množství zákazníků se dostanou do podvědomí. Potom je již třeba jen vytvořit zákaznický nejpříjemnější výrobek.

Substituty

Substitut za Klik diář by zákazník musel hledat na internetu. Tam jsou mu možnosti otevřeny. Může si vybrat z desítek produktů. Mezi nejznámější substituty patří The happy planner a Filofax. Po Filofaxu sáhnou spíše starší generace, podnikatelé či milovníci jednoduchého designu. Jedná se o téměř identický systém jako je klik diář. Zákazník si koupí složky a do nich si vybírá jednotlivé stránky. Co ale postrádá je kreativita a široká nabídka. The happy planner je na druhou stranu velice kreativní, mladistvá a svěží značka. Stále ale nemá zákazník na výběr moc možností vnitřní části diáře. Mají sice nějaká rozšíření, ale co se základní sady týče je poměrně strohá.

Nově se na trh dostaly takzvané luxusní diáře a manažerské diáře od Albi. Albi je velká společnost na českém trhu a jejich produkty jsou velice lehce dostupné širokému okolí. Zanedlouho budou tyto diáře k prodeji v každém knihkupectví. Osloví proto tak ty zákazníky, kteří nechtějí hledat možnosti na internetu nebo jsou zvyklí si své diáře kupovat v kamenných prodejnách.

Dodavatelé

Dodavatelem pevných desek pro diář je společnost HALLAS s.r.o., o tisk vnitřních stran se bude starat i-digitisk, veškeré obalové materiály se budou objednávat z Top-obaly a klikací systém z Aliexpress. Čtyři dodavatelé byli vybráni z důvodu nejlepší ceny. Zároveň, když jeden ukončí výrobu, neznamená to pro Klik diář, s.r.o. opoždění veškerých dodávek.

Odběratelé

Vzhledem k dostupnosti Klik diáře i na internetu jsou zákazníci mezi širokým okolím, ve všech věkových kategoriích a mezi všemi pracovními sektory. Je ale nezbytně nutné zaměřit se na konkrétní tržní segmenty, na které bude cílit reklama. Segment trhu, na který bude Klik diář primárně cílit budou studenti. Především studenti vysokých škol. Vzhledem k tomu, že se podnik otevře v Brně, můžeme za naše zákazníky považovat studenty tří hlavních vysokých

škol Brna. 24 000 studentů Vysokého učení technického (výroční zpráva o činnosti VUT, 2018), 32 500 studentů Masarykovy univerzity (výroční zpráva o činnosti Masarykovy univerzity, 2018) a 9 655 studentů Mendelovi univerzity (výroční zpráva o činnosti Mendelovi univerzity, 2018).

Dalšími zákazníky jsou zaměstnanci pracující v terciálním sektoru, jejichž počet se stále zvyšuje. Terciální sektor, tedy sektor služeb, zahrnuje sektory právní, lékařské, školství, vládní správu, finanční sektor a další. Vše jsou to sektory s velmi vytíženými zaměstnanci, kteří potřebují korigovat svůj rozvrh a efektivně využívat svůj čas.

Tabulka č. 4: Porterova analýza pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rizika	Příležitosti
Stávající konkurence	Vytlačení větší společností Neúspěch při konkurenci Internetový prodej	Zvyšování povědomí o produktech, které prodáváme
Nová konkurence	Přehlcení trhu Zvyšování konkurence	Zvyšování zákaznického povědomí
Substituty	Ztráta zákazníků	Neustálé vylepšování produktu Zdravá soutěž Dominance mimo internetový trh
Dodavatelé	Zvýšení cen Snižování kvality Problémy v komunikaci Opoždění dodávek Ukončení podnikání	Dobrá spolupráce Hodně možností Vylepšování výroby Nové technologie Zpětná vazba
Zákazníci	Odchod zákazníků ke konkurentům Nespokojenost	Získání zákazníku na nových trzích Loajalita zákazníků

2.5. Analýza zainteresovaných stran

Tato analýza zhodnocuje zájmy a vlivy jednotlivých zainteresovaných stran podniku. Probíhá ve třech krocích. Nejprve se vyhodnotí zájem jednotlivých zainteresovaných stran, poté se kategorizují do primárních a vedlejších stran a je jim přidělena vhodně zvolená komunikace jenž s nimi bude praktikována. Na závěr se veškeré informace získané touto analýzou shrnou do tabulky a také se zainteresované strany rozdělí do matice pro lepší přehlednost.

Jednotlivé zainteresované strany jsou následující:

- majitel a zároveň řídicí orgán
- zaměstnanci a to účetní, skladník, balič, marketér
- zákazníci
- dodavatelé
- konkurence
- investoři
- vláda
- místní správa a samospráva

a) vyhodnocení zájmů, očekávání a požadavků jednotlivých zainteresovaných skupin

Majitel očekává od podniku zisk. Zisk, tedy zhodnocení vloženého kapitálu, je hlavním cílem samotného podnikání. Zároveň usilují o růst hodnoty podniku a jeho zájem o společnost je velký.

Zaměstnanci požadují dobré pracovní podmínky a dostatečné finanční ohodnocení. Mají zájem o podnik, protože od něj dostávají plat, které je živí. Dostaví-li se úspěch mohou očekávat bonusy a jiné výhody.

Uživatelé chtějí kvalitní produkty a služby za přiměřené ceny, které se extrémně nezvyšují. Zájem o podnik mají neutrální, protože při jeho neúspěchu mohou přejít ke konkurenci. Zároveň ale zůstávají loajální, protože při jedné koupi Klik diáře, je pro ně již finančně výhodné vracet se každý rok.

Dodavatelé mají zájem o úspěch podniku, protože s nimi nají podepsané zakázky, které jim generují zisk. Očekávají dodržování smlouvou daných podmínek, včasné placení závazků a otevřenou komunikaci.

Konkurence nemá o podnik téměř žádný zájem. Spíš má zájem o neúspěch podniku, aby se zákazníci přesunuli k nim.

Investoři do podniku investovali kapitál a chtějí, aby se jim vrátil, z toho důvodu mají velký zájem o úspěch podniku. Požadují pravidelnou komunikaci a dostatečnou informovanost o chodu podniku.

Vláda by vzhledem k malému rozsahu podniku by neměla mít velký zájem o projekty této společnosti, protože zatím nějak extrémně neovlivňují ekonomické dění státu. Až při zvětšování rozsahu podniku, zvyšuje vláda svůj zájem. Zajisté má zájem o jeho úspěch, protože to stále znamená podpoření ekonomiky, které vede z peněz z daní a pracovních míst pro občany České republiky.

Pro **místní správu a samosprávu** znamenají nové podniky pozitivní vliv na ekonomii města a kraje. Nabízí nová pracovní místa a zároveň obohacuje kraj finančně i materiálově.

b) určení primárních stran a strategie pro komunikaci se zainteresovanými strany

Mezi primárními zainteresovanými stranami řadíme zaměstnance, investory, zákazníky, dodavatele a konkurenci. Jsou to strany, na které je třeba se zaměřit, které mohou přímo podnik ovlivnit. Komunikace s nimi je nesmírně důležitá.

Vzhledem k tomu, že v podniku Klik diář je **majitel** zároveň nejvýše postaveným členem a ve vrcholovém managementu již nikdo jiný není, nemusí se nikomu zpovídat. O svých rozhodnutích vede dialogy s účetním, ale finální rozhodnutí je na něm.

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku a jejich informovanost je extrémně důležitá. Nebudou-li vědět, co se aktuálně děje a čeho se podnik snaží dosáhnout, bude jejich existence ve společnosti neefektivní. S účetním budeme komunikovat jinak než se skladníkem a baličem. Hlavně z toho důvodu, že skladník a balič musí být přítomni na prodejně a účetní nemusí. Proto při komunikaci s účetním zvolíme emailovou komunikaci. Jedná se o nejjednodušší způsob komunikace, protože je stále přítomen u počítače a do emailu se dá vepsat jakékoli množství informací, případně přiložit potřebné soubory, které by například při telefonické komunikaci nebyly možné.

Pro skladníka a baliče volíme přímou, osobní komunikaci, či telefonickou komunikaci. Není s nimi třeba sdílet obrazové soubory či komplikované přílohy, je třeba jen předat pokyny, či vyřešit akutní problémy.

Investoři pro podnik Klik diář budou lidé, kteří investovali své peníze pomocí crowdfundingové kampaně. Nejlepší proto bude, informovat je pomocí sociálních sítí. Je třeba dávat jim průběžně vědět jaký je aktuální vývoj produktu, za jak dlouho mohou očekávat své ceny či produkt samotný.

Uživatele musí být neustále informování pomocí reklamních sdělení. Ve chvíli, kdy společnost nebude neustále na očích bude přicházet o zákazníky. Nejvhodnější z marketingových komunikací bude reklama na sociálních sítích. Zároveň je nesmírně důležité neustále odpovídat na zákaznické dotazy. Ať už pomocí sociálních sítí, napíší-li na facebookový chat či do directu na Instagram. Mohou také využít emailovou adresu uvedenou na webových stránkách a svůj dotaz zaslat emailem.

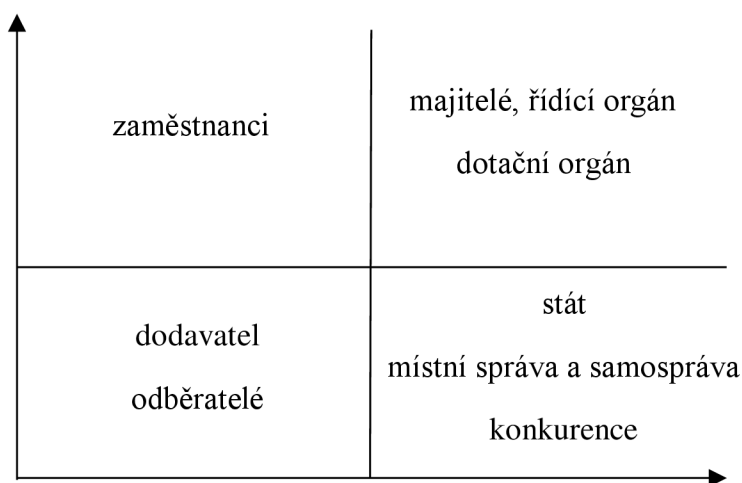
Komunikovat s **dodavateli** by mělo být pravidelnou součástí průběhu podniku. Nejenom, že se jim pravidelně zadává objednávka, jejichž podmínky byly vykomunikovány osobními setkáními ještě před začátkem projektu, ale je také potřeba udržovat stálou zpětnou vazbu. Nejlépe přímým kontaktem. Pro existenci samotného produktu je nesmírně důležité, aby se obě strany dobře pochopily a nedošlo k žádným nejasnostem, které by poté mohli ohrozit celou výrobu diáře jen z důvodu špatně napsané věty v emailu.

S **konkurencí** nepotřebujeme komunikovat téměř vůbec. Je důležité ji monitorovat, pozorovat co se u ní děje a reagovat na ni, ale nemá-li společný projekt se společností Klik diář, není žádný důvod s ní komunikovat.

Ostatní zainteresované strany jako **místní správa a samospráva a vláda** není třeba informovat pravidelně jako primární strany. Stačí je informovat o případných změnách, víc ne.

c) Souhrnná tabulka a matice zainteresovaných stran

Veškeré informace získaná touto analýzou jsem seřadila do přehledné tabulky. Zároveň jsem vytvořila matici zájmu a vlivu, týkající se jednotlivých zainteresovaných stran.



Obrázek č. 5: Matice zainteresovaných stran
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 5: Analýza zainteresovaných stran

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zainteresované strany	Kdo?	Zájmy a požadavky	Zájem	Vliv	Komunikační strategie
Primární	Zaměstnanci	Skladník, balič, účetní	Finanční ohodnocení, dobré pracovní zázemí, bonusy	Velký	Malý	Pravidelná přímá komunikace, email, telefonická komunikace
	Uživatelé	Veřejnost, studenti, zaměstnanci terciálního sektoru	Kvalitní produkt, stálá komunikace a odpovídání na dotazy, přiměřená cena	Neutrální	Malý	Pravidelné odpovídání na otázky pomocí chatu či emailu
	Dodavatelé	Hallas s.r.o., i-digitisk, Aliexpress, Top-obaly	Dodržování smluvy, včasné placení zakázek	Neutrální	Malý	Email, zpětná vazba
	Investoři	Veřejnost z crowdfundingové kampaně	Návrat investovaného kapitálu	Velký	Velký	Internetová komunikace pomocí sociálních sítí.
	Majitele	Společník/jednatel	Zisk, růst hodnoty podniku, úspěch na trhu	Velký	Velký	Přímá komunikace
	Konkurence	The Happy planner, Albi, Filofax, Doller	Neúspěch podniku	Negativní	Velký	Kontrola a monitorování
Sekundární	Vláda		Podpora ekonomiky, nová pracovní místa, platba daní	Neutrální	Velký	Informování o průběhu
	Místní správa a samospráva	Jihomoravský kraj, město Brno	Podpora kraje	Neutrální	velký	Informování o průběhu

2.6.SWOT analýza

SWOT analýza zhodnocuje silné a slabé stránky podniku. Klik diář ale neexistuje, proto v této analýze shrnu pouze skutečnosti již zmíněné v předchozích analýzách, týkající se příležitostí a hrozeb, zároveň také odhadnu možné silné a slabé stránky, které jsou již viditelné.

Lze odhadnout, že mezi základní silné stránky bude patřit produkt jako takový. Díky typu produktu si podnik vytvoří stálé odběratele, kteří si produkt zakoupí, s velkou pravděpodobností se budou každý rok vracet pro nové vnitřní stránky diáře. Tím pádem má nějaký stálý příjem jistý a nedostane se jednoduše do krize. Navíc v kamenných prodejnách nemají konkurenci. Další silná stránka Klik diáře je, že je to ekologický výrobek. V dnešní době je ekologie a environmentálně příznivé podniky a produkty velmi ceněné a žádané. Také se jedná o podnik s velice vzdělanými zaměstnanci. Vysokoškolská vzdělanost je 100 %.

Hlavní slabou stránkou bude neexistence zákaznického zázemí ze začátku života podniku. Také se jedná o produkt, při ekonomické krizi nebude potřebný. Lidé se bez něj obejdou. Také se jedná o velice mladou firmu, věkový průměr podniku je 22 let.

Příležitosti tento podnik nalézá převážně ve velkém množství trhů, na které se může rozšiřovat. Začne mezi studenty vysokých škol města Brna a dále se může posouvat na trhy ostatních krajů a následně i na mezinárodní trhy. Společnost se hned na začátku svého života zapojí do crowdfundingové kampaně, která zvýší povědomí o jejich produktu.

Stálou hrozbou je konkurence. Nejenom, že není nikdy jisté, jaká nová konkurence se substitučním produktem se objeví na trhu, ale zároveň čelíme konkurenci s větší tradicí v České republice a loajálními zákazníky. Tato konkurence, která již na trhu existuje desítky let, si může dovolit vylepšovat svou nabídku, když Klik diář bude stále pracovat na svém prvním produktu.

Tabulka č. 6: SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Originální produkt	Neexistence	Možnost expanze	Stálá konkurence
Vracející se zákazníci	zákaznického portfolia	Využití	Nová konkurence
Nízká konkurence	Nová společnost	crowdfundingové	Ekonomická krize
Ekologický výrobek	Nízký věkový průměr	kampaně	
Vzdělání zaměstnanci	Ekonomická krize		

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část bakalářské práce se věnuje konkrétním informacím o zakládané společnosti. Vše je založeno na poznatcích z teoretické a analytické části práce. Nejprve popíši podnik a jeho cíle v časovém horizontu. Následně výrobní plán a důvody jeho volby, marketingovou strategii podniku i produkt samotný. Také se budu věnovat organizační a finanční struktuře. Na závěr budu analyzovat rizika podniku.

3.1. Popis zakládané společnosti

Podnik nese název Klik diář, s.r.o. a zabývá se výrobou a prodejem diářů. Jedná se o společnost s ručením omezeným, kde jednatel a společník jsou v jedné osobě, která vstoupí do společnosti s vlastním kapitálem a dlužit bude pouze do výše tohoto kapitálu. Dále bude mít společnost další tři zaměstnance. Sídliť bude na adrese Staňkova, 602 00, Brno, Královo Pole, Ponava. Přímo naproti parku Lužánky, populárním brněnským parkem s mnoha návštěvníky každý den.

Na místě sídla firmy se bude nacházet také prodejna. Jedná se o malý prostor s lukrativním umístěním. Bude si zde možné zakoupit Klik diář, nebo si objednat případné specifické zakázky. Součástí prodejny bude také sklad, kde se budou diáře na základě internetových objednávek zhotovovat, balit a zasílat. Krom kamenné prodejny se Klik diář bude orientovat na internetový prodej. Budou mít vlastní webovou stránku s e-shopem.

3.1.1. Identifikace cílů v časovém horizontu

Primárním cílem společnosti je maximalizace zisku a dosažení maximalizace hodnoty majetku vlastníků podniku. Tohoto cíle se bude dosahovat postupně, pomocí drobnějších, časově vymezených cílů. Tyto cíle dělíme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pro lepší orientaci mezi jednotlivými cíli je na závěr této kapitoly uvedena přehledná tabulka.

Krátkodobé cíle

- zvýšit povědomí o společnosti pomocí marketingové kampaně ještě před uvedením produktu na trh, nejpozději do konce prvního měsíce
- dosáhnout nárůstu 50 % objednávek do jednoho roku
- vyprodat zásoby na skladu do pěti měsíců

Střednědobé cíle

- zdvojnásobit objem produkce do prvních tří let
- zavedení možnosti výběru z různých balíčků od roku 2022
- spustit reklamní kampaň na YouTube v roce 2023
- najmou nového zaměstnance na prodejnu v roce 2022

Dlouhodobé cíle

- od roku 2024 zavést nové tematické sady a vždy po roce přidávat novou. Nejprve cestovatelskou sadu, poté plánovací sadu, sportovní sadu
- prodávat Klik diář v knihkupectvích a papírnickách po celé České republice do osmi let
- do deseti let se dostat na zahraniční trhy a rozšířit nabídku i pro anglicky mluvící zákazníky

Tabulka č. 7: Identifikace cílů v časovém horizontu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový horizont		Cíl
Krátkodobé	1 měsíc	Zvýšení povědomí o společnosti
	5 měsíců	Vyprodání zásob
	1 rok	50 % nárůst objednávek
Střednědobé	3 roky	Zdvojnásobení produkce
	4 roky	Zavedení možnosti výběru z balíčků
	4 roky	Nový zaměstnanec
	5 let	YouTube reklamní kampaň
Dlouhodobé	6 let	Zavedení tematických sad
	8 let	Prodej v knihkupectvích a papírnickách
	10 let	Expanze na mezinárodní trh

3.2. Marketingový plán

Marketing celé společnosti Klik diář bude stát na třech základních pilířích. Diář je pro zákazníka doživotní investice, zákazník si vytváří svůj diář stejně jako svůj příběh a diář je vyroben s láskou k přírodě.

Obal produktu je ze sololitu, bez vytištěného roku, minimalistický s nestárnoucím designem a ekologický, takže jej není třeba měnit každý rok, jako když se kupují obyčejné diáře. Navíc ne každému vyhovuje stejné rozložení diáře. Zákazníky by proto mohl zaujmout výběr přesně takových stránek, které se jim hodí. Již si nebudou muset kupovat diáře z nichž polovinu stránek nevyužijí a jen jim budou zatěžovat tašku. Zároveň je celá zásilka balena do papírových výrobků, neobsahuje jediný plast, stejně jako diář samotný, takže zákazník může bez starosti po převzetí balíčku vyjmout svůj diář a zbytek vhodit do tříděného odpadu, do papíru. S čistým vědomím že balík je pro to určen.

3.2.1. Marketingový mix

Marketingový mix má čtyři základní části. Cenovou politiku, produkt, propagaci a místo. V cenové politice vysvětlím, jaká je prodejní cena produktu a proč byla zvolena zrovna v takové výši. Kalkulace skladové ceny se nachází v kapitole finančního plánu. Popis produktu se již jednou nachází v analytické části této práce, zde je ale popsán podrobněji a na závěr kapitoly jsou uvedeny i jeho grafické návrhy a fotografie. Kapitola propagace a distribuce pojednává o typu marketingové strategie zvolené na míru produktu. Závěr marketingového mixu se věnuje místu prodeje.

Cena

Finální cena produktu byla určena po započítání veškerých nákladů při kalkulaci skladové ceny, započítání 21 % daně z přidané hodnoty a přihlédnutí k cenám konkurence. Můžeme si dovolit nasadit cenu s poměrně vysokou marží, právě díky cenám konkurence na trhu. Výsledný diář se bude prodávat za **595 Kč**.

Ceny konkurence:

- Happy planner – 680 až 797 Kč
- Filofax – 1145 až 4250 Kč
- Doller – 449 Kč
- Albi – 249 Kč

Produkt

Produktem této společnosti je diář, do kterého si zákazník může vybrat jednotlivé části dle svých preferencí. Základní set obsahuje pět balíčku. Týdenní rozdělení, úvodní kontaktní strany, roční přehled s ročním seznamem úkolů, měsíční přehled a závěrečné poznámky. Dohromady 85 stran, které mohou být poskládané v libovolném pořadí. Dále dva klikací systémy a pevné desky diáře. Diář také obsahuje praktickou šňůrku na založení stránek a gumičku na stažení celého diáře

Do budoucnosti bude možné si zakoupit různé balíčky jako denní stránky, seznamy úkolů na různá časová období, speciální seznamy jako bucket list, seznam nákupů, seznam kontaktů, nebo například balíček prázdných poznámkových listů. Dále také celá rozšíření, která obsahují hned několik různých balíčků. Sportovní rozšíření, cestovatelské rozšíření a rozšíření na plánování událostí, oslav a svateb.

Jedná se o ekologický diář. Pevné desky jsou vyrobeny ze sololitu a vydrží zákazníkovi tak dlouho, dokud se nerozhodne změnit značku diáře. Stejně tak klikací systém. Každý rok stačí dokoupit pouze vnitřní náplň, a i zde může kupující omezit volbu jen na strany pro něj potřebné. I při odesílání k zákazníkovi si společnost drží ekologickou úroveň. Nebalí do plastových obalů, ale do recyklovaných tenkých papírů, které jsou přelepeny samolepkou s logem podniku.

Gramáž papíru je 160 g/m², barevnost 1/1 bez povrchových úprav. Všechny papíry jsou proděravěné na místě, kde se budou vkládat do klikacího systému. Obal je složen ze dvou samostatných desek, přední a zadní, které jsou proděravěné stejně jako obsah diáře. Jedná se o sololit s gravírovaným logem společnosti na přední straně a jménem společnosti na zadní straně.

Propagace a distribuce

Propagace se primárně se zaměří na internetovou reklamu. Jednalo by se o reklamu na Googlu a Instagramu. V budoucnu i reklamu na YouTube. Samozřejmě se bude investovat i do papírové reklamy, ale ne tolik jako do té internetové.

Google Ads mají několik možností. CMP, CPC, či CPA. Klik diář si bude volit CPC – pay per click. Jedná se o reklamu, která se zobrazí potenciálnímu zákazníkovi při vyhledávání na Googlu a zaplatí se za ni až když ji zákazník proklikne. Je nastavený denní limit, jenž není možno překročit. Cena samotného prokliku se poté odvíjí od množství konkurence. K zobrazení reklamy zákazníkem dochází, když zadá námi zvolená klíčová slova

do Google vyhledávače. Bude se jednat o slova jako diář, organizování, time management, nebo taky názvy konkurenčních společností. Tyto slova, spolu s cenou prokliků je třeba stále sledovat a aktualizovat. Limit na den bude 100 Kč a limit pro kampaň 10 000.

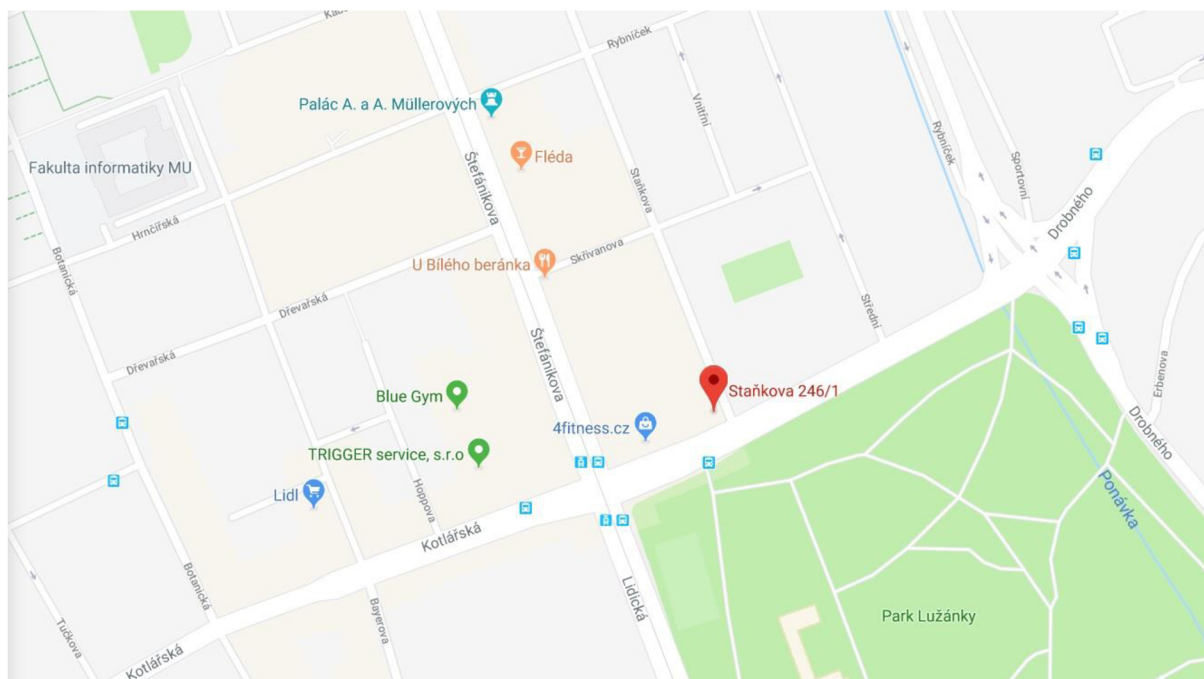
Instagram se dostává do popředí všech sociálních sítí. V dnešní době by se Klik diář obešel jen s instagramovou stránkou, ale vzhledem k tomu, že bude chtít Instagram používat pro reklamy, musí mít společnost založený i facebookový profil. Instagramová inzerce je totiž řízená přes Facebook. Následně si stačí navolit jakou cílovou skupinu oslovit a dle velikosti investice bude mít poté reklama dosah.

Ročně bude natisknuto 2 000 ks letáčků, které budou roznášeny na jednotlivé brněnské univerzity, nezávislá divadla, kavárny a jiné podniky, které podporují vyvěšování letáků.

Místo

Místem prodeje bude kamenná prodejna a internetový obchod. Prodejna je na stejném místě jako sídlo celé společnosti. Staňkova, 602 00, Brno, Královo Pole, Ponava. Jedná se o velice lukrativní umístění, poněvadž hned naproti prodejně se nachází park Lužánky. Park vyhledávaný pro střed s přáteli, rodinou, relaxaci i sport. Denně tento prostor navštíví velké množství lidí, a tedy i potenciálních zákazníků, protože prodejna je viditelná přímo z parku. V okolí se krom Lužánků nachází také velké množství kaváren, které jsou vyhledávány studenty, stejně jako populární studentský klub Fléda. Pár metrů od prodejny je zastávka tramvaje, trolejbusu i autobusu a do centra Brna se dá dojít i pěšky do patnácti minut. Jen pár minut chůze pěšky se nachází Fakulta informatiky Masarykovi univerzity, Moravská zemská knihovna, Listovy koleje či právnická fakulta Masarykovi univerzity.

Prodejna má 20,14 m². V přední části bude prostor na vystavení diářů a zadní část bude sloužit jako sklad a výrobní prostor. Sklad bude zaplněn policemi na zásoby, bude tam prostor na balicí stůl a místo na hotové zabalené zakázky. Prodejna by na zákazníka měla působit minimalistickým a ekologickým dojmem, stejně jako Klik diář. V interiéru se proto bude mísit dřevo s černým kovem. Otevřeno bude od 9:00 do 18:00. Celý den bude na prodejně vždy jeden zaměstnanec a část dne tam stráví i brigádníci ve skladu.



Obrázek č. 6: Umístění prodejny
(zdroj: Mapy Google, 2019)

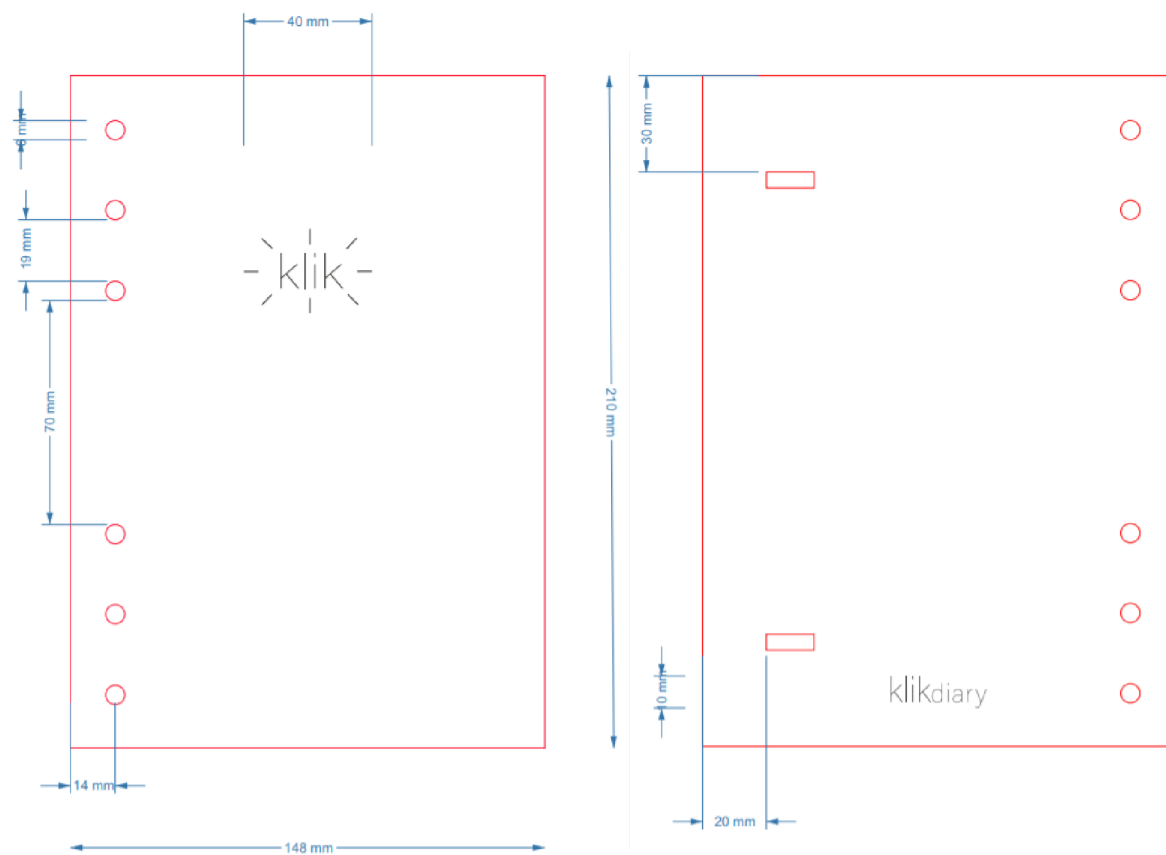
Prodej bude probíhat převážně na internetu, proto podnik Klik diář zainvestuje do profesionálně vytvořeného webu a e-shopu. Bude platit měsíční paušál společnosti, jež se bude o tvorbu webových stránek starat a bude je udržovat moderní a funkční.

3.2.2. Grafické návrhy

Tato kapitola obsahuje grafické návrhy pro celý projekt. Logo společnosti, grafické návrhy obalu diáře, fotografie jednotlivých součástí a textur užitých pro produkt. Grafické návrhy stran diáře se již nachází v analytické části v kapitole Popis produktu.



Obrázek č. 7: Logo
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 9: Grafické zpracování obalu
 (Zdroj: Vlastní zpracování upraveno společností Hallas s.r.o.)



Obrázek č. 8: Obalové desky diáře
 (zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 10 Klikací systém

(zdroj: Aliexpress, 2019)

3.3. Výrobní plán

Finální produkt se bude skládat z natištěných stránek, obalu a klikacího systému. Buď bude balen do krabice naplněné dřevěnou slámou a odeslán zákazníkům, nebo do dárkové krabičky a necháván na prodejně.

Podnik má dohromady čtyři dodavatele. Společnost HALLAS s.r.o., která se bude starat o pevné desky, I-digitisk u kterých se bude tisknout vnitřní výplň diáře, a poté Aliexpress a Top.obaly, u kterých se přes internet budou objednávat veškeré obalové materiály a klikací systém.

Na prodejnu bude naskladněn materiál na 1000 ks diářů a to tvoří:

- 2000 ks pevných desek
- 85 000 stránek
- 2000 ks klikacích systémů
- 1000 ks poštovních krabic
- 500 ks dárkových krabiček
- 2000 ks samolepek
- 67 balení dřevité vlny

- 3 role balicího papíru
- 4 papírové pásy
- Gummy a stuhy

Pevné desky se nechají vyrábět u společnosti, která se zabývá gravírováním na různorodý dřevěný materiál pro Brno a okolí. Zároveň jsou schopni vyvrtat do desek díry jakékoli velikosti na základě našich požadavků. Pro jeden kus diáře se bude jednat o dvě desky ze sololitu o tloušťce 3,5 mm. Vše se bude vytvářet na jednom místě, při jednom zadání objednávky. Díky tomuto je celá výroba hotova do patnácti dní. Kdyby chtěl podnik nakupovat, řezat, prořezávat a gravírovat desky vyjde je to finančně mnohem draž a časově mnohem déle. Musel by se najmout a proškolit nový zaměstnanec, nakoupit stroje, a dokonce sehnat větší prostor, kde by se mohlo vyrábět.

Papíru je pro každý diář potřeba 85 stránek. Bude se jednat o hlazený matný papír, gramáže 160 g/m², barevnosti 1/1, velikosti A5. Tiskárna je bude dodávat balené dle jednotlivých typů potisků, tedy týdenní strany, měsíční strany, úvodní strany, poznámky a roční souhrny zvlášť. Na skladě si balič vždy dle objednávky vytáhne potřebný počet stránek, zabalí je do balicího papíru, přelepí samolepkou s logem Klik diář a vloží do krabice.

Klikací systém jsou knižní kolečka v sadě po třech, vyrobená z kovu, černé barvy. Do začátku se budou objednávat z Číny, protože díky tomu budou za zlomek ceny.

Zaměstnanec skladu bude diáře skládat a balit podle toho, jestli bude putovat na prodejnu či k zákazníkovi. Nejprve je potřeba nalepit stuhu na zadní desku diáře. Poté vložit gumu na stažení celého produktu. Po kompletaci diáře se již do krabice či dárkové krabičky vloží 2 kusy klikacího systému, desky a papíry, vše zabalené do balicího papíru. Pro doplnění celkového vzhledu se balicí papír přelepí samolepkou s logem společnosti. Bude-li se jednat o poštovní balík, tak se krabice vyplní dřevitou vlnou, aby nedošlo k poškození produktu. Přelepí se papírovou páskou. Na krabici se napíše adresa, uvedená v objednávce a odloží se do skladovacího prostoru. Bude-li se jednat o diář na prodejnu jsou pouze komponenty vloženy do dárkové krabičky na kterou je nalepena samolepka s logem firmy.

3.4. Harmonogram realizace projektu

Společnost by měla otevřít prodejnu a tím zahájit prodej i na internetových stránkách k prvnímu dni měsíce října 2019. Celý projekt trvá 16 týdnů a obsahuje následující činnosti:

- Příprava a tvorba crowdfundingové kampaně – celou kampaň je potřeba dobře promyslet a nachystat fotografie produktu spolu s informačním videem. Také se do tohoto období započítává zažádání o kampaň a čekání na její schválení.
- Průběh crowdfundingové kampaně – celá kampaň bude trvat šedesát dní.
- Založení společnosti s ručením omezeným – trvá okolo dvaceti dní a je třeba sepsat zakladatelskou listinu, požádat o zapsání do obchodního rejstříku, vyžádat si výpis z trestního rejstříku. Také je třeba počítat s časem na ověřování podpisů notářem.
- Tvorba webové stránky a e-shopu – o webovou stránku Klik diář, s.r.o. se bude starat internetová společnost, které se platí měsíční paušál. Na vytvoření stránky potřebuje tři týdny.
- Nákup vybavení na prodejnu – nákup nábytku v různých kamenných a internetových obchodech zabere dva týdny.
- Vybavení prodejny – samotné vybavení prodejny a přichystání prodejny na provoz zabere deset dní.
- Příchod první zakázky – první objednávku je třeba vytvořit u všech dodavatelů ve stejný čas, a to ihned po ukončení crowdfundingové kampaně. Tři týdny bude trvat, než se všechny komponenty od všech dodavatelů dostanou na sklad.
- Otevření prodejny a zahájení prodeje – **říjen 2019**

Tabulka č. 8: Časový harmonogram realizace projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahájení prodeje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tvorba kampaně	■	■	■													
Průběh kampaně				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Založení s.r.o.								■	■	■	■					
Tvorba e-shopu												■	■	■		
Nakup vybavení									■	■	■					
Vybavení prodejny												■				
1.objednávka													■	■	■	
Otevření prodejny																■

3.5. Organizační plán

Jedná se o jednoduchou lineární organizační strukturu. V čele stojí jednatel a pod sebou má dva brigádníky, kteří se starají o sklad. Externě do společnosti vstupuje účetní. Pro výběr brigádníků nejsou žádné speciální požadavky na dosažené vzdělání. Bude se jednat o studenty, ať už střední tak vysoké školy. Ani externí účetní nemusí mít dosaženo vysokoškolského titulu, když bude mít víceletou praxi v oboru.

Majitel

Společník a jednatel jsou jednou osobou, která s.r.o. zakládá a přináší do ní vstupní kapitál. Organizačně je na naprostém vrcholu a všechna rozhodnutí jdou přes něj. Aby se na začátku provozu podniku ušetřily náklady, bude se starat o marketing při provozu prodejny. Zároveň má na starost brigádníky, jejich rozpis práce a jejich kontrolu.

Účetní

Účetní je jediným externím zaměstnanec podniku. Každý měsíc pro ně tvoří jednotlivé účetní výkazy, stará se o výplaty, výplatní pásky a kontroluje celkový stav účetnictví společnosti. Měsíčně pobírá za svou práci 2 000 Kč.

Brigádníci

Poslední organizační vrstva jsou dva brigádníci pracující na dohodu o provedení činnosti. Jejich pracovní doba nepřekročí 31 hodin měsíčně. Do skladu mohou přijít dle jejich časových možností, tak dlouho, dokud odvádí svou práci v požadovaném termínu. Jejich pracovní doba je maximálně 31 hodin měsíčně. Jejich finanční ohodnocení činí 80 Kč na hodinu práce.

3.6. Finanční plán

V této části bakalářské práce spočítám finanční náklady a výnosy na začátku podnikání i v jeho průběhu. Zaměřím se na pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu výnosů, spočítám cenu výrobku podle bodu zvratu a vytvořím vstupní rozvahu a výkazy zisku a ztrát na tři roky dopředu.

3.6.1. Předpokládané náklady a výnosy podniku

Podnikatel musí nejprve založit samotnou společnost s ručením omezeným. Následně je před zahájením podnikání třeba vybavit prodejnu a objednat první zakázku diářů. Dále je třeba započítat fixní náklady a náklady na reklamu.

Náklady na založení společnosti s ručením omezeným

Náklady spojeným se založením společnosti s ručením omezeným se nedá vyhnout. Jedná se o poplatky za sepsání zakladatelské listiny, zapsání do obchodního rejstříku, poplatky notáři, poplatky živnostenskému úřadu a poplatky za výpis z trestního rejstříku a ověřování podpisů.

Tabulka č. 9: Náklady na založení společnosti s ručením omezeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Sepsání zakladatelské listiny	4 840 Kč
Odměna notáři za provedení přímého zápisu do obchodního rejstříku	1 573 Kč
Poplatek soudu za přímé zapsání do obchodního rejstříku	2 700 Kč
Poplatky notáři	242 Kč
Výpis z trestního rejstříku	121 Kč
Ověření podpisů	109 Kč
Poplatek za živnostenské oprávnění živnostenskému úřadu	1 000 Kč
Celkové náklady	10 585 Kč

Celkové náklady na založení společnosti s ručením omezených činí 10 585 Kč.

Náklady na prodejnu

Před otevřením prodejny je třeba vybavit ji nábytkem a doplňky. Bude se jednat o police na zeď, na kterých budou vyloženy diáře. Dále také o stoly, na nichž bude položena pokladna, svítící písmena, nalepovací tabule, květiny a také vybavení do skladu.

Tabulka č. 10: Náklady na prodejnu
(Zdroj: Vlastní zpracování s ohledem na informace od dodavatelů)

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Částka
Tiskárna na účty	2 673 Kč	1	2 673 Kč
Kasa	241 Kč	1	241 Kč
Stůl prodejna	3 290 Kč	2	6 580 Kč

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Částka
Židle	1 290 Kč	1	1 290 Kč
Police velká	142 Kč	6	1 494 Kč
Police malá	299 Kč	3	1 196 Kč
LED písmena	107 Kč	4	428 Kč
Nalepovací tabule	148 Kč	3	444 Kč
Tekutá křída	13 Kč	10	130 Kč
květiny	300 Kč	5	1 500 Kč
Stůl sklad	4 999 Kč	1	4 999 Kč
regál	499 Kč	2	998 Kč
Celkové náklady			21 973 Kč

Celkové náklady na prodejnu budou 21 973 Kč. Společnost Klik diář, s.r.o. si může dovolit ušetřit na EET kase, protože bude mít ve své kamenné prodejně tak malý prodej, že minimálně do začátku nepotřebuje žádnou složitou kasu s paušálem. Naprosto jim vystačí aplikace zdarma od KASA FIK, která se nainstaluje do telefonu. Jediné, co bude třeba je tiskárna na účtenky.

Variabilní náklady

Pro vznik jednoho diáře je třeba počítat nejenom s materiálem na samotný diář, ale také s obalovým materiálem pro zasílání produktu k zákazníkovi.

Tabulka č. 11: Variabilní náklady pro 1000 ks diářů
(Zdroj: Vlastní zpracování s ohledem na informace od dodavatelů)

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Částka
Nálepky	1,0165 Kč	2000	2 033 Kč
Balící papír	299 Kč	3	897 Kč
Krabice	7,1 Kč	1000	7 100 Kč
Krabička	19,9 Kč	500	9 950 Kč

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Částka
Papírová páska	44 Kč	4	176 Kč
Dřevitá vlna	34,9 Kč	67	2 338,3 Kč
Tisk papíru	0,78 Kč	85 000	66 330 Kč
Desky	23,6 Kč	2000	47 247 Kč
Stuha	10,45 Kč	12	125,4 Kč
Guma	8,4 Kč	350	2 940 Kč
Klikací systém	14 Kč	1000	14 000 Kč
Celkové náklady			153 136,7 Kč

Variabilní náklady na jeden výrobek jsou **153, 1367 Kč**. První objednávka bude činit 1000 ks, proto je také tabulka vypracována pro toto množství. Takové je množství diářů vyrobených na rok 2020, objednaných v roce 2019. Následné objednávky by se drželi stejného principu, ale každý rok se budou zvětšovat o polovinu oproti roku předchozímu. Tedy v roce 2020 bude objednávka **1500 ks**, v roce 2021 to bude **2250 ks** a tak dále.

Náklady na propagaci

Podnik bude mít svou reklamu na Googlu, Instagramu a také formou letáčků roznášených po městě Brně.

Reklama CPC na Googlu bude mít denní limit 100 Kč a pro celou kampaň bude finanční strop 10 000. Bude-li limitu dosaženo každý den, vyjde finanční strop na 100 dní, tedy na necelé čtyři měsíce. Kampaň bude nasazena od října roku 2019. S touto kampaní se počítá každý rok.

Do propagace na Instagramu se investuje ročně 50 000 Kč. Může se stanovit denní limit, dle požadavků na množství oslovených uživatelů. Letáčků se bude tisknout 2000 ks na rok a budou se dávat do kaváren, na univerzity a jiná místa v Brně.

Tabulka č. 12: Roční náklady na propagaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Google Ads podzimní kampaň	10 000 Kč
Instagram a Facebook reklama	50 000 Kč

Položka	Částka
Letáčky	1 120,66 Kč
Celkové náklady	61 120,66 Kč

Celkové roční náklady na propagaci budou 61 120,66 Kč. V roce 2019 se tyto náklady omezí pouze na Google reklamu. Počítá se, že samotná crowdfundingová kampaň udělá produktu nějaké jméno do začátku a Google Ads by mělo podpořit získávání potencionálních zákazníků online.

Fixní náklady

Součástí fixních nákladů je nájem s energiemi, internet, poplatek za webovou stránku, telefon a platy zaměstnanců.

Tabulka č. 13: Měsíční fixní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování s ohledem na informace od dodavatelů)

Položka	Částka
Nájem	5 950 Kč
Energie	2 000 Kč
Internet	459 Kč
Webová stránka	492 Kč
Mzdy	4 960 Kč
Účetnictví	2 000 Kč
Celkové náklady	15 861 Kč

Roční fixní náklady budou **190 332 Kč**. Fixní náklady zůstávají v čase neměnné. Může dojít pouze ke skokovým změnám a ty jsou naplánované na čtvrtý rok života podniku. Společnost bude najímat nového zaměstnance na pozici pokladního. První roky tuto činnost bude vykonávat majitel, aby bylo dosaženo úspory. Zbylí zaměstnanci budou zaměstnání pouze na dohodu o provedení činnosti a svým platem nepřekročí hranici 2 500 Kč. Nebude tedy třeba za ně odvádět zdravotní a sociální pojištění čímž se dosáhne další úspory. Bude se jednat o dva brigádníky, jejichž měsíční pracovní doba nepřesáhne 31 hodin za 80 Kč/h.

Bod zvratu

V předchozích kapitolách jsem došla k celkovým nákladům podniku. Známe i velikost objednávky a skladovou cenu výrobku, můžeme si tedy na základě vzorce odvozeného od bodu zvratu zjistit, jaká by měla být cena výrobku. Jedná se o minimální prodejní cenu, při které sice nebude podnik generovat zisk, ale zároveň nebude ani ve ztrátě.

Vypočítám jej na tři roky dopředu, z důvodu změny nákladů hlavně z období 2019 na 2020. V roce 2019 bude provoz pouze čtyři měsíce a ne dvanáct, jako každý další rok. Finální rozhodnutí ceny provedu po porovnání jednotlivých let.

$$p * q = FN + v_n * q$$

$$p = \frac{FN + (q * v_n)}{q}$$

$$p_{2019} = \frac{63\,444 + (1000 * 153,1367)}{1000} = 216,5807 \text{ Kč}$$

$$p_{2020} = \frac{190\,332 + (1500 * 153,1367)}{1500} = 280,0247 \text{ Kč}$$

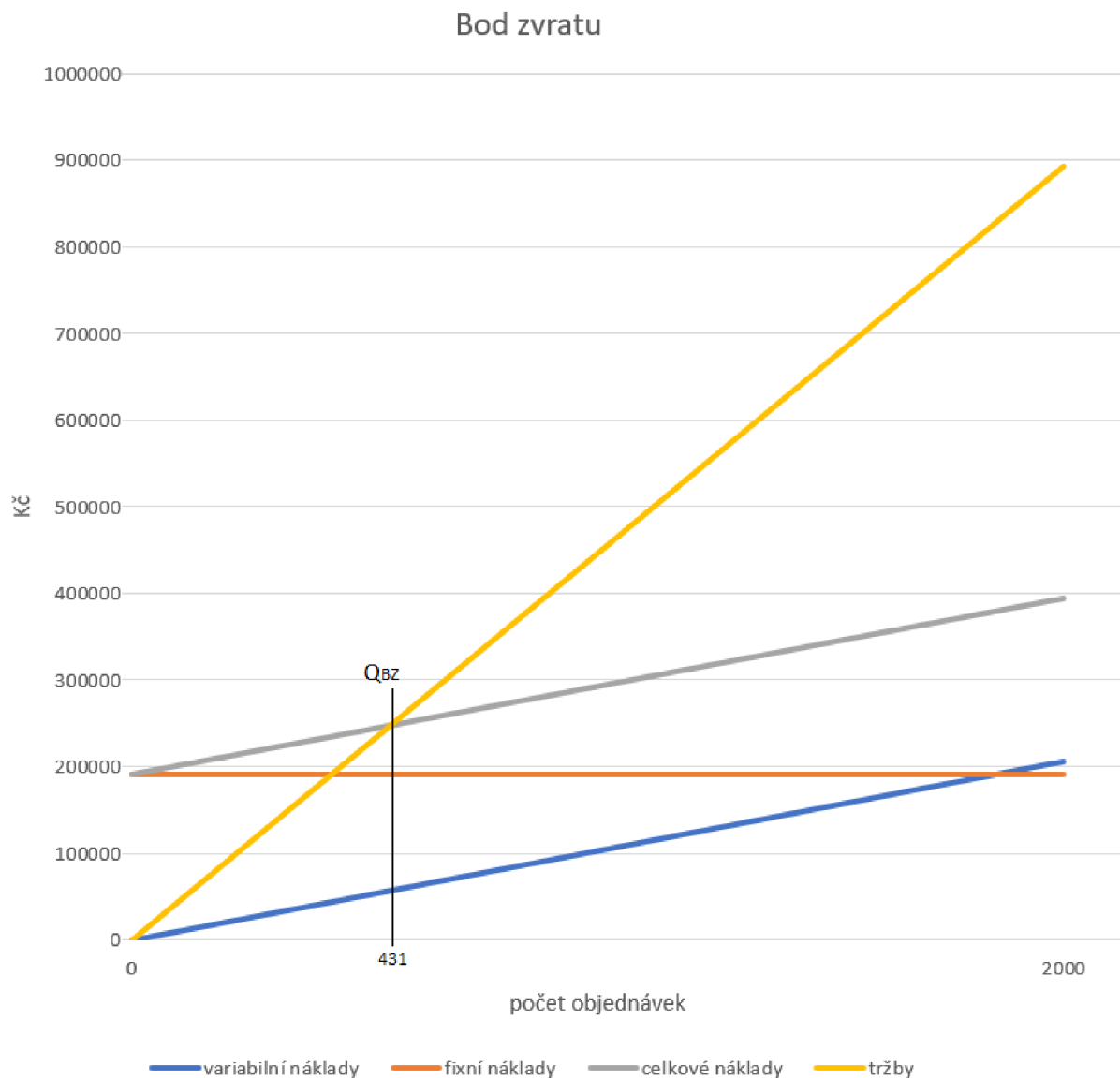
$$p_{2021} = \frac{190\,332 + (2250 * 153,1367)}{2250} = 237,7287 \text{ Kč}$$

Uvedené výsledky jsou cenou jednoho diáře, za kterou by se měl prodávat, aby byl zisk nulový. Společnost by tedy nebyla ani ve ztrátě ani v zisku. Je jasně viditelné, že cena produktu je nejvyšší v roce 2020 a následně bude klesat. V roce 2019 jsou menší náklady, proto je i výsledná cena nižší. Po přičtení daně z přidané hodnoty a přihlédnutí k cenám konkurence se cena výrobku stanovila na **595 Kč**.

Pro samotný výpočet bodu zvratu a jeho následné grafické znázornění jsem si vybrala rok 2020, protože to je rok s nejnižší objednávkou na poměr nákladů.

$$Bz = \frac{FN}{p - v_n} = 430,75$$

Bod zvratu v roce 2020 nastane při prodeji **431 diářů**.



Graf č. 1: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při určování finální ceny výrobku jsem nepostupovala standartní cestou, kdy se ke skladové ceně přičte 21 % daň z přidané hodnoty a následně podnikatelem určená přírážka. Ta se často pohybuje mezi 20 až 30 %. Klik diář s.r.o. si ale může dovolit nasadit cenu mnohem vyšší, hlavně díky cenám konkurence.

$$\text{Marže} = \frac{\text{prodejní cena} - \text{skladová cena}}{\text{prodejní cena}} * 100$$

$$\text{Marže} = \frac{595 - 153,1367}{595} * 100$$

$$\text{Marže} = 74,26 \%$$

Marže na jednom výrobku činí 441,847 Kč.

$$Přirážka = \frac{\text{prodejní cena} - \text{skladová cena}}{\text{skladová cena}} * 100$$

$$Přirážka = \frac{595 - 153,1367}{153,1367} * 100$$

$$Přirážka = 288,54 \%$$

Přirážka na výrobku činí 288,54 %.

Plánované výnosy

K ceně diáře je připočtena zisková přirážka 288,54 %. Prodávát by se mělo začít v roce 2019 a počet objednaných kusů bude 1000. Každý další rok se počítá s polovičním nárůstem ve srovnání k roku předchozímu. V roce 2020 bude objednáno **1500 ks** diářů a v roce 2021 **2250 ks** diářů.

V tabulce jsou vzaty v potaz tři varianty. Pesimistická, realistická a optimistická. U optimistické varianty se počítá s prodejem všech objednaných diářů. U realistické s 80 % a u pesimistické s 60 %.

Tabulka č. 14: Plánované výnosy 2019-2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Pesimistické	357 000 Kč	535 500 Kč	803 250 Kč
Realistické	476 000 Kč	714 000 Kč	1 071 000 Kč
Optimistické	595 000 Kč	892 500 Kč	1 338 750 Kč

3.6.2. Účetní výkazy

Mezi účetní výkazy se v této kapitole řadí zahajovací rozvaha a výkazy zisku a ztráty.

Zahajovací rozvaha

Dne 1.9. 2019 bude uzavřena společenská smlouva, kterou bude založen Klik diář, s.r.o. Společník se zavazuje ke vkladu 100 000 Kč. Do vstupní rozvahy sahá nákup vybavení do prodejny za 21 973 Kč a poplatky spojené se založením s.r.o., které jsou placeny z účtu společnosti. Následně je potřeba zaplatit za první objednávku a tu pokryjí finance získané z crowdfundingové kampaně.

Tabulka č. 15: Zahajovací rozvaha roku 0
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Hmotní movité věci	21 973,-	Základní kapitál	100 000,-
Bankovní účty	67 442,-		
První objednávka	153, 1367,-	crowdfundingová kampaň	153, 1367,-
Zřizovací výdaje s.r.o.	10 585,-		
Součet aktiv	253 136,7,-	Součet pasiv	253 136,7,-

Výkaz zisku a ztrát

Do výkazu zisku a ztrát se započítávají náklady a výnosy spojené s chodem podniku. Jediné výnosy, tedy tržby, jsou za prodej výrobku. Náklady fixní, tedy mzdy, energie, internet, paušál za webovou stránku se započítávají měsíčně. Variabilní náklady se rok od roku liší. Jsou do výkazu zisku a ztrát započítávány až od roku 2020, protože v roce 2019 budou díře objednány a zaplacený hned na začátku a považují se za vstupní náklad. Jsou proto uvedeny v zahajovací rozvaze.

Výkaz zisku a ztrát je uveden v tabulkách č. 16, 17 a 18 v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Každá obsahuje výpočet výsledku hospodaření na tři roky dopředu. V roce 2019 je do tržby za prodej vlastních výrobků započítáno vždy o 250 dířů méně. Jedná se o předpokládané množství dířů prodaných přes crowdfundingovou kampaň.

Tabulka č. 16: Výkaz zisku a ztrát při optimistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	446 250 Kč	892 500 Kč	1 338 750 Kč
Spotřeba materiálu	-	229 705, 05 Kč	344 557,58 Kč
Spotřeba energie	8 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Mzdové náklady	27 840 Kč	83 520 Kč	83 520 Kč
Nájem	23 800 Kč	71 400 Kč	71 400 Kč

	2019	2020	2021
Internet	1 836 Kč	5 508 Kč	5 508 Kč
Webová stránka	1 968 Kč	5 904 Kč	5 904 Kč
Náklady na propagaci	10 000 Kč	61 120,66 Kč	61 120,66 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	372 806 Kč	411 342,29 Kč	742 739,77 Kč
DPPO 19 %	70 833,14 Kč	78 155,04 Kč	141 120,56 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	301 972,86 Kč	333 187,26 Kč	601 619,21 Kč

Tabulka č. 17: Výkaz zisku a ztrát při realistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	327 250 Kč	714 000 Kč	1 071 000 Kč
Spotřeba materiálu	-	229 705,05 Kč	344 557,58 Kč
Spotřeba energie	8 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Mzdové náklady	27 840 Kč	83 520 Kč	83 520 Kč
Nájem	23 800 Kč	71 400 Kč	71 400 Kč
Internet	1 836 Kč	5 508 Kč	5 508 Kč
Webbová stránka	1 968 Kč	5 904 Kč	5 904 Kč
Náklady na propagaci	10 000 Kč	61 120,66 Kč	61 120,66 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	253 806 Kč	262 842,29 Kč	474 989,77 Kč
DPPO 19 %	48 223,14 Kč	49 940,04 Kč	90 248,06 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	205 582,86 Kč	212 902,22 Kč	384 741,71 Kč

Tabulka č. 18: Výkaz zisku a ztrát při pesimistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	208 250	535 500 Kč	803 250 Kč
Spotřeba materiálu	-	229 705,05 Kč	344 557,58 Kč
Spotřeba energie	8 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Mzdové náklady	27 840 Kč	83 520 Kč	83 520 Kč
Nájem	23 800 Kč	71 400 Kč	71 400 Kč
Internet	1 836 Kč	5 508 Kč	5 508 Kč
Webová stránka	1 968 Kč	5 904 Kč	5 904 Kč
Náklady na propagaci	10 000 Kč	61 120,66 Kč	61 120,66 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	134 806 Kč	84 342,29 Kč	207 239,77 Kč
DPPO 19 %	25 613,14 Kč	16 025,04 Kč	39 375,56 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	110 192,86 Kč	68 317,25 Kč	167 864,21 Kč

Jak lze vidět v tabulkách, při všech variantách se podnik dostane do zisku. I při variantě pesimistické v prvním roce, kdy je započten prodej pouhých 350 diářů z 1000 kusů.

3.6.3. Zdroje financování

Majitel do firmy vstupuje s vlastním kapitálem 100 000 Kč. Další finance budou získány pomocí crowdfundingové kampaně. Bude se jednat o 150 000 Kč, které pokryjí náklady na první objednané výrobky.

V české republice je hned několik internetových stránek, kam je možné umístit svůj projekt a získat peníze od lidí. Mezi ty největší se řadí HitHit a Startovač. V tabulce č. 19 je uvedeno porovnání těchto dvou webů a následně je zvolena nejvhodnější možnost pro Klik diář.

Tabulka č. 19: Srovnání crowdfundingových kampaní
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hithit a Startovač, 2019)

Společnost	Provize	Poplatek	Poplatek za platbu	Čas	Neúspěch
Hit hit	9 %	699 Kč	1,5 % + 1 Kč/0,10 eur	30 nebo 45 dní	Bez poplatků
Startovač	7 %	-	2 % / 2,2 % + 0,1 eur	15, 30, 42, 60 dní	Bez poplatků

Stránka, na které bude Klik diář mít svou kampaň bude Startovač. Jednak z důvodu nižšího procentuálního poplatku a jednak také kvůli časové životnosti kampaně. Ta může být až 60 dní. Také je již na stránce přes pět úspěšných kampaní spjatých s diářem, takže lidé se tam nebojí investovat do tohoto typu výrobku.

Celá kampaň funguje tak, že se pro projekt vymyslí ceny, které si mohou lidé zakoupit a které v případě úspěšné kampaně také dostanou. Zároveň je třeba vytvořit informativní video, popis projektu a přidat fotografie. Přesto, že nám stačí získat jen 150 000 Kč bude kampaň otevřena na 180 000 Kč, aby po odečtení poplatků bylo dosaženo požadované částky. Ceny do kampaně budou následující.

- 100 Kč jen tak na podporu projektu
- 540 Kč diář ve slevě pro ty nejrychlejší - 60 ks
- 595 Kč Klik diář
- 1 100 Kč dvakrát Klik diář
- 4 000 Kč večere s tvůrcem a dva diáře – 5 ks
- 8 000 Kč desetkrát Klik diář s osobním doručením po celé české republice - 10 ks
- 10 000 Kč poděkování v diáři 2020 a Klik diář s věnováním a osobním doručením - 10 ks

Provize společnosti je při 180 000 Kč za 12 600. Ostatní poplatky za jednotlivé platby je těžké odhadnout dopředu, ale mělo by se to vlézt do zbylých 17 400 Kč, se kterými společnost počítá. V případě že projekt bude úspěšný a zároveň se nepřekročí vybíraná částka, bude přes něj objednáno zhruba 250 diářů. S nimi se následně musí počítat při tvorbě účetnictví.

3.7. Rizika

V této kapitole se zaměřím na identifikaci rizik, jejich kvantitativní analýzu a navrhu vhodná opatření.

Identifikace rizik

Vnitřní a vnější rizika podniku jsou následující:

- Nezískání financí potřebných pro rozjezd podniku z crowdfundingové kampaně. Mělo by se jednat o 150 00 Kč, za které je třeba zaplatit první objednávku. Může se ale stát, že kampaň nebude úspěšná.
- Malý počet objednávek, který může nastat při nedostatečné propagaci. Zákazníci nebudou navštěvovat webovou stránku ani kamenný obchod a nebudou si kupovat produkt. Poté se neprodají vytvořené zásoby a nebudou dostatečné finanční prostředky na provoz podniku v následujících letech.
- Nespolehliví brigádníci. Velkou část práce ve společnosti Klik diář, s.r.o. dělají brigádníci. Kontrolují objednávky, dodělávají a balí diáře. Najmout brigádníky ale může být nevyzpytatelné, jedná se o studenty a může se stát, že budou nespolehliví a nebudou plnit kvóty balení diářů v zadaném časovém období. Objednávky se začnou zpožďovat a zákazníci začnou být nespokojení.
- Ztráta dodavatele, která může nastat v případě, že se dodavatel dostane do finanční krize a bude muset ukončit výrobu. Než by se podařilo najít nového dodavatele došlo by k velkému časovému zpoždění.
- Vznik konkurenčního výrobku může nastat, když nějaká z konkurenčních firem vydá nový produkt, jenž se stane substitutem pro Klik diář. Když bude mít i lepší cenu a bude splňovat více zákaznických požadavků, může nastat ztráta zákazníků.
- V případě ekonomické krize se produkt bohužel řadí mezi ty, které zákazníci nebudou nakupovat. Lidé se budou snažit šetřit a omezovat své výdaje.

Analýzy rizik

Rozhodla jsem se pro kvantitativní metodu analýzy rizik. Nejprve si vytvořím bodovací tabulku s body od 1 do 5, kterou obodují pravděpodobnost vzniku rizik a velikost jejich dopadu. Vynásobením těchto dvou veličin získám hodnotu závažnosti jednotlivých rizik.

Tabulka č. 20: Stupnice hodnot pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Vznik	Dopad
1	Neppravděpodobný	Minimální
2	Málo pravděpodobný	Malý

Hodnota	Vznik	Dopad
3	Pravděpodobný	Střední
4	Hodně pravděpodobný	Vysoký
5	Téměř jistý	Velmi vysoký

Tabulka č. 21: Hodnotová stupnice závažnosti rizik
(zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Závažnost
1-9	Přijatelné
10-18	Nežádoucí
19-25	Neakceptovatelné

Na základě tabulky č. 20 a 21 vytvořím tabulku č. 22, která vyobrazuje pravděpodobnost vzniku, sílu dopadu a závažnost jednotlivých rizik podniku. Následně navrhu vhodná opatření a možná řešení pro jejich minimalizaci.

Tabulka č. 22: Analýza rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Vznik	Dopad	Celkem	Závažnost	
Vnitřní	Nezískání financí	4	5	20	Neakceptovatelné
	Malý počet objednávek	3	4	12	Nežádoucí
	Nespolehlivost brigádníku	2	3	6	Přijatelné
Vnější	Ztráta dodavatele	2	3	6	Přijatelné
	Vznik konkurenčního výrobku	3	4	12	Nežádoucí
	Ekonomická krize	2	5	5	Nežádoucí

Návrh opatření

Pro **nezískání dostatečných financí** z crowdfundingové kampaně i pro **malý počet objednávek** platí stejné opatření. Zavést co nejlepší propagaci. Čím více bude společnost vidět tím více zákazníku přitáhne.

Pro omezení **nespolehlivých brigádníků** je třeba zavést co nejlepší přijímací řízení a vybrat si skutečně jen ty nejlepší. Také je důležité své zaměstnance motivovat zvyšováním platu či jinými benefity.

Přesto, že ztrátu dodavatele, vznik substitutu a ekonomickou krizi nemůžeme nijak ovlivnit, můžeme vytvořit opatření jenž nás ochrání, nastanou-li tyto hrozby. Při **ztrátě dodavatele** by došlo k časové prodlevě při odesílání objednávky k zákazníkovi. Pro eliminaci této časové prodlevy bude mít společnost vždy vyhledaného jiného dodavatele u kterého ví, že je schopen zakázku téměř okamžitě převzít. Zároveň také bude držet na skladě dostatečně velkou zásobu materiálu.

Vznikne-li **konkurenční produkt**, přejdou k němu pouze nespokojení zákazníci. Je potřeba udělat vše pro to, aby takoví zákazníci nevznikali. Podporovat zákaznický servis, odpovídat na dotazy, včasné odesílat objednávky, mít stálou kvalitu produktu.

Proti **ekonomické krizi** je možno bojovat pouze dostatečným množstvím držených finančních prostředků, aby byl podnik schopen přežít do konce krize.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského záměru pro společnost vyrábějící a prodávající spotřebitelsky upravitelné diáře. Dílčími cíli byla analýza interního a externího okolí společnosti, vypracování marketingového, výrobního, organizačního a finančního plánu a analýza rizik.

V první části byly stanoveny teoretická východiska, z nichž poté vycházela analytická a návrhová část. Bylo v ní popsáno, kdo přesně je podnikatel, co je podnik a podnikání. Jak se tvoří podnikatelský plán a jaká je jeho struktura. Popisovala také co musí obsahovat marketingový, organizační a finanční plán a co jsou to rizika. Na závěr této kapitoly byly teoreticky popsané jednotlivé analýzy využité v druhé části bakalářské práce.

Pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku jsem zjistila, jaké vlivy a faktory na podnik působí a jak je nejlépe využít ve prospěch společnosti. Také bylo zjištěno, jaké hrozby působí na podnik a na co si dát pozor. Analýza zainteresovaných stran upřesnila, kdo má na podnik největší vliv, kdo o něj má jaký zájem a jakou vhodnou strategii zvolit při komunikaci s důležitými i méně důležitými zainteresovanými stranami.

Ve SWOT analýze byly shrnuty téměř veškeré poznatky z druhé části bakalářské práce. Byly zde popsány silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby na podnik působící. Bylo zjištěno, že společnost má originální produkt se silným potenciálem a možností expanze na nové trhy, ale zároveň poměrně vysokou konkurenci. Na trhu, na kterém působí, jsou nízké bariéry pro vstup, proto i vznik nové konkurence je pravděpodobný.

Poslední část dopodrobna představila samotný produkt i s jeho grafickými návrhy. Věnovala se marketingovému mixu, organizační struktuře a výrobnímu plánu. Ve finanční analýze bylo zjištěno, že dosažení primárního cíle podniku, maximalizace zisku, bude už v prvním roce, a to díky nízkým nákladům a vysoké marži.

Na závěr mohu konstatovat, že primárního cíle práce bylo dosaženo a že pomocí cílů vedlejších vznikl kvalitní podnikatelský záměr, jenž společnost může využít pro zahájení podnikání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BURNS, Paul, 2016. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-43035-9.

ČESKO. Nový občanský zákoník 89/2012 Sb. Ostrava: Sagit, 2018. Úplné znění, č. 1275. ISBN 978-80-7488-308-8.2017.

Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. ©2013 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

HISRICH, R.D. a M.P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

Hithit [online]. Praha, ©2012 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

KAVAN, Michal, 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0199-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80247-0513-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5534-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

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

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.

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

Vypusťte to do světa | Startovač [online]. ©2013 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.startovac.cz/>

Výroční zpráva o činnosti Masarykovy univerzity za rok 2017. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2018. ISBN 978-80-210-8978-5

Výroční zpráva o činnosti Mendelovy univerzity v Brně za rok 2017. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2018. ISBN 978-80-7509-556-5.

Výroční zpráva o činnosti Vysokého učení technického v Brně za rok 2017. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2018. ISBN 978-80-214-5615-0.

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2017.pdf/412de98f-90dc-449e-9a48-48f0319ff335?version=1.1

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Bod zvratu	57
-----------------------------	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Marketingový mix.....	17
Obrázek č. 2: Matice zájmu a vlivu.....	25
Obrázek č. 3: Týdenní rozložení Klik diáře.....	27
Obrázek č. 4: Denní rozložení Klik diáře	27
Obrázek č. 5: Matice zainteresovaných stran.....	38
Obrázek č. 6: Umístění prodejn.....	46
Obrázek č. 7: Logo	46
Obrázek č. 8: Grafické zpracování obalu.....	47
Obrázek č. 9: Obalové desky diáře.....	47
Obrázek č. 10 Klikací systém.....	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled různých velikostí podniků	12
Tabulka č. 2: Tržní segmentace	28
Tabulka č. 3: PEST analýza	32
Tabulka č. 4: Porterova analýza pěti sil.....	35
Tabulka č. 5: Analýza zainteresovaných stran.....	39
Tabulka č. 6: SWOT analýzy	40
Tabulka č. 7: Identifikace cílů v časovém horizontu.....	42
Tabulka č. 8: Časový harmonogram realizace projektu	50
Tabulka č. 9: Náklady na založení společnosti s ručením omezeným	52
Tabulka č. 10: Náklady na prodejnu.....	52
Tabulka č. 11: Variabilní náklady pro 1000 ks diářů	53
Tabulka č. 12: Roční náklady na propagaci.....	54
Tabulka č. 13: Měsíční fixní náklady	55
Tabulka č. 14: Plánované výnosy 2019-2021	58
Tabulka č. 15: Zahajovací rozvaha roku 0.....	59
Tabulka č. 16: Výkaz zisku a ztrát při optimistické variantě.....	59
Tabulka č. 17: Výkaz zisku a ztrát při realistické variantě.....	60
Tabulka č. 18: Výkaz zisku a ztrát při pesimistické variantě	61
Tabulka č. 19: Srovnání crowdfundingových kampaní	62
Tabulka č. 20: Stupnice hodnot pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizik.....	63
Tabulka č. 21: Hodnotová stupnice závažnosti rizik.....	64
Tabulka č. 22: Analýza rizik	64