



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Digitální marketing a komunikace

**Podnikatelský plán na založení podniku
zabývajícího se prodejem a pronájmem
golfových elektrických koloběžek**

Autor: Simon Kovačič

Vedoucí práce: Mgr. et M. Nikola Pařízková Chrenčíková

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Rád bych tímto velice poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. et Me. Nikole Pařízkové Chrenčíkové za velmi přínosné odborné konzultace a promptní reakce na dotazy, které vznikaly v průběhu zpracování bakalářské práce.

ABSTRAKT

Tématem této práce je tvorba praktického podnikatelského plánu pro společnost, která prodává a pronajímá elektrické koloběžky golfistům a golfovým hřištím. Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá základy a nezbytnostmi, s kterými se můžeme setkat při zakládání společností. Včetně právních aspektů zakládání společnosti, strategického řízení a různých podnikatelských analýz. Praktická část začíná s faktickými informacemi o společnosti a je navázaná výzkumem. Kvůli poměrné jedinečnosti předmětu podnikání bylo zapotřebí využít i dotazování za účelem zjištění potenciálního zájmu ze stran zákazníků. Poslední část této práce obsahuje vypracované analýzy a plány. Cílem této práce je příprava dokumentu, z kterého je možné při zakládání a provozování tohoto podnikání čerpat.

Klíčová slova: podnikatelský plán, analýza, golf, B2B, elektrické koloběžky

ABSTRACT

The topic of this thesis is a creation of a practical business plan for a company which sells and rents electric scooters to golfers and golf courses. The thesis is divided into theoretical and practical parts. Theoretical part deals with all the fundamentals and necessities one may come across when starting a company. Including but not limited to legal aspects of starting a company, strategic management and various business analyses. Practical part begins with factual information about the company which is followed up by research. The intended plan of business is quite unique, therefore a research with a goal to determine possible interest is also part of the practical part. Last part consists of developing analysis and plans from the theoretical part. The goal of this thesis is a creation of an actionable plan that can be used for starting such a company.

Keywords: business plan, analysis, golf, B2B, electric scooters

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1. TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI | 9 |
| 1.2 PRÁVNÍ ASPEKTY ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI | 9 |
| 1.2.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění | 9 |
| 1.2.1.1 Všeobecné podmínky provozování živností | 10 |
| 1.2.1.2 Zvláštní podmínky provozování živností | 10 |
| 1.2.2 Podnikání právnických osob | 10 |
| 1.2.2.1 Komanditní společnost | 11 |
| 1.2.2.2 Veřejná obchodní společnost | 11 |
| 1.2.2.3 Společnost s ručením omezeným | 11 |
| 1.2.2.4 Akciová společnost | 11 |
| 1.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN | 12 |
| 1.3.1 Podnikatelský plán a jeho charakteristika | 12 |
| 1.3.2 Podnikatelské strategie | 13 |
| 1.3.2.1 Vize, mise a cíle | 16 |
| 1.4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 17 |
| 1.4.1 Okolní prostředí podniku | 17 |
| 1.4.1.1 Vnější prostředí | 17 |
| 1.4.1.2 Vnitřní prostředí | 18 |
| 1.4.1.3 SWOT | 19 |
| 1.4.2 Finanční plán | 20 |
| 1.4.2.1 Způsoby financování | 22 |
| 1.4.3 Distribuční kanály | 24 |
| 1.4.3 Marketingový plán | 25 |
| 2. PRAKTICKÁ ČÁST | 29 |
| 2.1 POPIS PODNIKU | 29 |
| 2.1.1 Podnikatelský záměr | 29 |
| 2.1.2 Mise, vize a cíle | 30 |
| 2.1.3 Právní forma podnikání | 31 |
| 2.1.4 Možnost financování | 31 |
| 2.2 VÝZKUM | 32 |
| 2.2.1 Dílčí podnikové analýzy | 32 |
| 2.2.1.1 Konkurence | 32 |
| 2.2.1.2 PEST | 33 |
| 2.2.1.2.1 Politické faktory | 33 |
| 2.2.1.2.2 Ekonomické faktory | 34 |
| 2.2.1.2.3 Sociální faktory | 35 |
| 2.2.1.2.4 Technologické faktory | 36 |
| 2.2.1.3 SWOT | 37 |
| 2.2.1.4 Aktuální situace s golfovými autíčky | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.1.5 Srovnání a výběr modelů elektrických golfových koloběžek | 42 |
| 2.2.1.6 Podmínky pro získání shody CE | 43 |
| 2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN | 44 |
| 2.3.1 Finanční plán | 44 |
| 2.3.2 Personální plán | 45 |
| 2.3.3 Provozní plán | 47 |
| 2.3.4 Marketingový plán | 47 |
| 2.3.4.1 Prodej nebo dlouhodobý pronájem golfovým hřištím | 47 |
| 2.3.4.2 Prodej nebo krátkodobý pronájem golfistům | 48 |
| 2.3.4.3 Cena | 49 |
| 2.3.5 Plán distribuce | 50 |
| 2.3.6 Identifikace a analýza rizik | 50 |
| 3. ZÁVĚR | 51 |
| ZDROJE | 52 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 56 |

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou a tvorbou konkrétního podnikatelského plánu, který by bylo možné uplatnit na podnik zabývající se prodejem a pronájmem elektrických golfových koloběžek pro golfisty.

Základní částí každého podnikání je dobrý podnikatelský plán, který, jak již jsem zmínil, bude předmětem této práce. Výsledek práce předkládá konkrétní informace, kroky a postupy, z kterých je možné čerpat při založení vybraného podniku a následně i během jeho fungování.

V teoretické části se budu věnovat definici podnikatelského plánu, důvodům, proč jej sestavovat a samotné struktuře podnikatelského plánu, včetně strategické analýzy. Dále se budu věnovat vizi, misi a cílům pro podniky. Poté zpracuji téma právních aspektů založení společnosti a požadavky na získání označení shody CE.

V praktické části stanovím vizi, misi a cíle vybraného podniku a vypracuji podnikatelský plán včetně strategické analýzy. V rámci podnikatelského plánu popíšu podnikatelskou příležitost, provedu analýzu přímé a nepřímé konkurence, zpracuji plány marketingové, personální, provozní a finanční. Dále zpracuji plán prodeje a distribučních kanálů. Provedu také identifikaci a analýzu rizik. Dále zmapuji golfová hřiště v České republice a budu zkoumat, zda nabízí elektrická golfová autíčka a případně proč nenabízí.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

“Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.”¹

Pod pojmem podnikání můžeme označovat činnost člověka, který vlastní a vede podnik nebo živnost. Variantou podnikání jsou firmy označované jako startup. Startupy se liší od klasického podnikání především unikátností, mírou přinášené inovace a rychlostí růstu.

Termín podnikatelská příležitost označuje období před formálním založením podnikání. Patří do toho samotný podnikatelský nápad, ale také vyhodnocování, zda má tento nápad potenciál pro vytvoření udržitelného podnikání.²

K podnikatelským nápadům, respektive hledání podnikatelských příležitostí můžeme přistupovat dvěma způsoby:

1. Všimneme si, že na trhu něco chybí, potažmo aktivně vyhledáváme co na trhu chybí, tedy začínáme od identifikovaného tržního nedostatku.
2. Všimneme si nevyužitého nebo špatně využitého zdroje.

1.2 PRÁVNÍ ASPEKTY ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

1.2.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění

“Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.”³

Živnosti jsou rozdělené na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost dále dělíme na:

- Remeslné živnosti - pro získání a provozování je zapotřebí výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru nebo šestiletá praxe v oboru.

¹ House of Lords 2003. Překlad dle Srpová, J. et al., 2020, s. 17

² Srpová et al. 2020, s. 42.

³ Zákon č. 455/191 Sb., o živnostenském podnikání

- Vázané živnosti - pro získání a provozování je zapotřebí prokázat odbornou způsobilost, kterou stanoví příloha č. 2 živnostenského zákona.
- Volné živnosti - pro získání a provozování je zapotřebí splnit všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění. U této živnosti si vybíráme ze seznamu 80 činností ty, které budeme následně chtít provozovat.

Do koncesovaných živností spadají obory u kterých existuje vyšší riziko ohrožení veřejnosti či veřejného zájmu. Jejich vzniku a provozování předchází správní rozhodnutí příslušného orgánu státní správy.⁴

1.2.1.1 Všeobecné podmínky provozování živností

Všeobecné podmínky provozování živností se týkají živností volných a znějí takto: “Plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a bezúhonnost.”⁵

Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů.⁶

1.2.1.2 Zvláštní podmínky provozování živností

Zvláštní podmínky provozování živností se týkají živností řemeslných, vázaných a koncesovaných. Pro tyto živnosti je zapotřebí prokázat odbornou a jinou způsobilost.

1.2.2 Podnikání právnických osob

Podnikání jako právnická osoba znamená založení či převzetí obchodní společnosti nebo družstva. Obchodní společnosti se dělí na osobní, kapitálové a evropské. Mezi osobní obchodní společnosti patří komanditní společnost a veřejná obchodní společnost. Jako kapitálové označujeme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Mezi evropské obchodní společnosti patří evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

⁴ Srpová et al. 2020, s. 166.

⁵ Snášel, Pavel. “Živnostenský zákon v kostce (rádce pro podnikatele)”. Olomouc.cz. [online].

⁶ Mráz 2015.

1.2.2.1 Komanditní společnost

Komanditní společnost musí mít vždy alespoň dva společníky. Jedním je komanditista a druhým komplementář. Komplementáři ručí celým svým majetkem a komanditisté ručí do výše vkladu. Výše tohoto vkladu je minimálně 5 000 Kč. Vést společnost mohou pouze komplementáři. Komanditisté se mohou podílet na hlasování, pro které má každý společník jeden hlas. Rozdělení zisku může stanovit společenská smlouva, ale většinou se rozděluje rovným dílem mezi společnost a komplementáře. Zisk společnosti je po zdanění rozdělen komanditistům podle výše jejich vkladů a splacený vklad se vrací společníkům při zániku nebo zrušení společnosti.

1.2.2.2 Veřejná obchodní společnost

Minimální počet osob podnikajících ve veřejné obchodní společnosti jsou také dva. Na rozdíl od komanditní společnosti ručí oba celým svým majetkem a při založení společnosti není nutný žádný vklad. Společnost může vést kdokoliv ze společníku a konkrétní pravomoci upravuje společenská smlouva. Zajímavostí je, že všichni společníci jsou pod zákazem konkurence, tedy, že nesmí mít jiné podnikání v totožném oboru. Na stejný podíl ze zisku společnosti mají nárok všichni společníci, toto ale může být upraveno ve společenské smlouvě.⁷

1.2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Minimální počet osob podnikajících v společnosti s ručením omezeným je jedna a maximum je 50. Společníci ručí do výše vkladu, který činí minimálně 1 Kč. Zisk je rozdělen na základě výše vkladů každého ze společníků, pokud to není upraveno ve společenské smlouvě.

1.2.2.4 Akciová společnost

Akciovou společnost může založit minimálně jeden zakladatel. Maximální hranice společníků není stanovena. Tito společníci, respektive akcionáři, neručí za závazky společnosti. Minimální vklad je 2 000 000 Kč. Tento vklad je rozdělený mezi

⁷ Altaxo. "Typy obchodních společností". altaxo.cz. [online]

jednotlivé akcie a počet akcií určuje podíl ve firmě a hlasovací práva. Je možné vydat i akcie, které akcionáři hlasovací právo neposkytují. Zisk je rozdělen mezi akcionáře.⁸

1.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN

1.3.1 Podnikatelský plán a jeho charakteristika

Podnikatelský plán je komplexní shrnutí vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik. Většinou se tvoří při zakládání nebo úvaze o založení nových podniků, ale své místo si může najít i v zaběhnutých podnicích.

“Podnikatelský plán (business plán) je dokument, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Jeho úkolem je objasnit podnikatelské záměry, konkurenci a potřebnost finančních prostředků. Umožňuje také porovnat plány s realitou a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Vypracování podnikatelského plánu je důležité, protože slouží začínajícímu podnikateli k orientaci v podmínkách pro zahájení podnikatelské činnosti a pro prezentaci podnikatelského záměru při jednání s bankami a dalšími institucemi v souvislosti s případnou žádostí o úvěr nebo veřejnou podporu.”⁹

Vytváření podnikatelského plánu nám také může ušetřit spoustu času, peněz nebo i předejít neúspěchu. Pokud přijdeme v průběhu tvorby podnikatelského plánu na to, že projekt by byl neúspěšný, tak máme možnost předělat části, které by tento neúspěch mohli ovlivnit. Případně se můžeme začít věnovat něčemu úplně novému. Není tedy rozumné čas věnovaný tvorbě podnikatelského plánu podcenit, nicméně neměli bychom na něm strávit tolik času, že náš projekt již nebude aktuální nebo že nás předběhne konkurent.

Zajímavým přínosem podnikatelského plánu je jeho schopnost samostatně komunikovat poměrně detailní informace o podnikání různým adresátům.¹⁰

⁸ Altaxo. “Základní informace, které je dobré vědět při zakládání akciové společnosti”. altaxo.cz. [online]

⁹ Tietzová 2008.

¹⁰ Drážilová 2019, s. 56.

Adresáti podnikatelského plánu

Podnikatelský plán můžeme psát pro různé adresáty a tím pádem se jeho obsah pro každého adresáta mírně lišit. Když píšeme podnikatelský plán pro sebe, tak nebude stěžejní zabývat se naší motivací či zkušenostmi, které do projektu dokážeme vložit. Měli bychom se ale zabývat cíli podnikání a také skutečností, které by mohli dosažení těchto cílů udělat obtížnější. V podnikatelském plánu adresovaném nám samým bychom měli věnovat čas především našemu produktu v korelaci na náš cílený trh a konkrétní kroky k oslovení naší cílové skupiny. S ohledem na dlouhodobou funkčnost podnikání je zapotřebí ve finančním plánu zohlednit především cash flow než jen předpovídat jaký budeš náš zisk.

Podnikatelský plán adresovaný investorům a bankám naopak musí obsahovat informace o nás a našich zkušenostech, o tom co navíc zrovna my přinášíme. Důvodem je, že tento adresát nás vůbec nezná. Dále je zapotřebí zakomponovat odhad poptávky, předpokládané náklady, výnosy a samozřejmě zisky.¹¹

V poslední době populární podnikatelské inkubátory jsou adresátem, který má také svá specifika. Kromě inkubátorů sem můžeme zahrnout různé soutěže nebo granty. V tomto podnikatelském plánu hraje interakce produktu s trhem prim. Je zapotřebí uvést jak a jaký problém náš produkt řeší a jestli je o tento způsob řešení problému zájem na straně trhu. Ideální je mít unikátní řešení problému, které je více ekologické a zároveň pozitivně ovlivňuje naši společnost. Pro tohoto adresáta naopak není většinou nutné zpracovat konkrétní finanční rozbor.

Začínající podniky většinou nedokáží svým zaměstnancům nabídnout tak zajímavé platové podmínky jako zaběhnutí hráči, nicméně ne vždy jde pouze o peníze. Menší podniky přinášejí zaměstnancům dynamické prostředí, možnost ovlivnit směřování vznikající firmy a opak stereotypu. Nicméně zaměstnanci musí zakladateli důvěřovat, musí vědět že zakladatel ví co dělá a také proč to dělá.¹²

1.3.2 Podnikatelské strategie

Pojem strategie se používá ve všech sférách společnosti. Přes ekonomii nebo sport až po podnikání. V moderní organizaci je strategie řízení souborem znalostí a

¹¹ Drážilová 2019, s. 60 - 61.

¹² Drážilová 2019, s. 61.

zkušeností, na základě kterých podnik zachovává rovnováhu mezi svými cíli, aktuálními potřebami a budoucími potřebami.¹³

Díky zkušenostem s implementací teoretických konceptů do praxe se časem definice podnikatelské strategie vyvíjela.

V tradičním pojetí chápeme strategii jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Tradiční pojetí strategie bývá také označováno jako plánovací přístup. Plánovací přístup je kritizován pro svoje předpokládání, které spočívá ve vymýšlení cíle a způsobu dosažení tohoto cíle, aniž by způsoby dosažení byly podrobeny hlubší analýze, ověřování či diskuzi.

V moderním podání je strategie chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Toto podání, označováno jako přírůstkový přístup, je více komplexní a dává menší prostor pro zaujatost jednotlivých manažerů. Přírůstkový přístup kontinuálně testuje a přizpůsobuje dříve formulované a implementované strategie. Tyto strategie vychází z dlouhodobých cílů podniku v návaznosti na podnikové zdroje, potřeby a okolí podniku. Respektive musí pružně reagovat na změny zdrojů, potřeb a okolí podniku. Úspěch tohoto přístupu z velké části záleží na schopnostech jednotlivých manažerů změny rozpoznávat a jednotlivé dílčí strategické operace změnám přizpůsobovat.¹⁴

Formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie jsou v literatuře nejpoužívanější tři základní fáze strategického managementu. Vyšší nároky na strategii ale klade aktuální tržní prostředí, které je ovlivněno nepředvídatelnými světovými událostmi, disruptivními technologiemi nebo tlaky na ekologii. Proto se začíná uvažovat o čtvrté fázi strategického managementu, která by pracovala s proaktivním přístupem k práci s potenciálními riziky. Včetně tvorby konkrétních strategií pro konkrétní potenciální rizika.¹⁵

¹³ Informace čerpány z přednášek Mgr. Nikoly Pařízkové na VŠKK z předmětu SŘP 1.

¹⁴ Dedouchová 2001, s. 4.

¹⁵ Fotr et al. 2020, s. 105 - 107

Formulace strategie

Formulace podnikové strategie identifikuje vizi a poslání organizace. Na základě vize definuje strategické oblasti a návrhy realizačních postupů, z kterých se tvoří scénáře odrážející vývoj prostředí.^{16 17}

Implementace strategie

Implementaci podnikové strategie můžeme rozdělit na čtyři klíčové části.

- Samotná strategie - ke strategii, která není jasná, přesvědčivá a motivační, bude těžké získat plné zapojení zaměstnanců.
- Plán akce - musí obsahovat dílčí projekty, iniciativy a k nim přiřazené zodpovědné osoby. Nedílnou součástí je také časový harmonogram. Plnění dle časového harmonogramu musí být neustále kontrolováno a postup plánem akce zaznamenáván. V případě potřeby je nezbytné plán akce pružně upravovat v reakci na nové skutečnosti.
- Vedení lidí - management musí strategie dobře formulovat, ale musí je také efektivně a dlouhodobě komunikovat napříč organizací.
- Udržení pozornosti - činnost organizace musí dlouhodobě odpovídat strategii a neměla by se nechat rozptýlit projekty, které zásadně od strategie odbočují.¹⁸

Kontrola a hodnocení strategie

V rámci kontroly a hodnocení strategie monitorujeme a měříme dosahování pokroku. Vyhodnocujeme nezdařené části strategie nebo nepředpokládané mezery vzniklé v rámci plnění strategie, které rektifikujeme tvorbou nových nápravných opatření, respektive strategií.¹⁹

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást každé fáze strategického managementu. Proto by měli být zapojeni i ve vyhodnocování samotném. Participace různých týmů napříč organizací ve vyhodnocování strategie má několik pozitivních dopadů: 1) management zjistí, zda je chápání strategie týmem v souladu s jejich vlastním chápáním, 2) získá na strategii pohled z nové perspektivy, 3) jednotlivé týmy si budou

¹⁶ Informace čerpány z přednášek Mgr. Nikoly Pařízkové na VŠKK z předmětu SRP 1.

¹⁷ Fotr et al. 2020, s. 109

¹⁸ Legge 2013.

¹⁹ Informace čerpány z přednášek Mgr. Nikoly Pařízkové na VŠKK z předmětu SRP 1.

více uvědomovat závažnost strategie a budou ji brát více jako kontinuální, každým dnem se vyvíjející proces.²⁰

1.3.2.1 Vize, mise a cíle

Vize

Vize jako představa uskutečněného záměru je správnou motivací. “Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.”

Mise

Mise, která stanovuje směr dlouhodobého směřování organizace, zprostředkovává vnějšímu okolí pohled na důvody existence společnosti a umožňuje zaměstnancům ztotožnit se se záměry organizace. Správná mise by měla určovat stakeholdery, soustředit se na primární činnosti, odrážet firemní hodnoty a v neposlední řadě by měla obsahovat výchozí bod, v kterém se organizace nachází.²¹

Cíle

Cíle firmy jsou finální stavy, kterých chceme dosáhnout. Jejich prostřednictvím zužujeme vizi na konkrétní budoucí výsledky a ohraničujeme je časem.

Můžeme je dělit na obecné a konkrétní. Obecné cíle ukazují dlouhodobý směr a vycházejí z mise.²²

Konkrétní cíle by měly být stanoveny na základě metody SMART. Tedy musí být specifické, aby jim všichni porozuměli ze stejného úhlu pohledu a musí být také konkrétní, aby si je každý nevyložil po svém. Měřitelné, abychom jejich dosahování byli schopni měřit. I tady je zapotřebí být poměrně konkrétní, protože pod “hodně” nebo “více” si může každý v organizaci představit něco jiného. Akceptovatelné či dosažitelné těmi, kteří je budou plnit, realistické, aby bylo možno cíle splnit a časově ohraničené. U časového ohraničení je zapotřebí dobře rozvrhnout, aby deadlines nebyly

²⁰ Wright 2022.

²¹ Srpová et al. 2020, s. 200.

²² Mallya 2007, s. 32.

příliš brzy nebo naopak příliš pozdě a ideálně cíle s delším časovým horizontem rozdělíme, co se deadlinu týká, na kratší časové úseky.²³

1.4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

1.4.1 Okolní prostředí podniku

Faktory působící na organizace dělíme na vnější prostředí a vnitřní prostředí. V rámci vnějšího prostředí můžeme provádět analýzy makrookolí, tedy analýzy faktorů které firma nemůže ovlivnit a analýzy mikrookolí, tedy analýzy faktorů, které firma ovlivnit může. Vnitřním prostředím se zabývá interní analýza.

1.4.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí organizace je zapotřebí dobře znát. Čekají tam příležitosti, ale také hrozby s kterými by organizace měla počítat.

Porterův model pěti sil

K analýze vnějšího okolí můžeme využít Porterův model pěti sil.

- Vyjednávací síla zákazníků. Pokud je zákazníků v odvětví málo nebo jsou velice citliví na cenu, tak je konkurence v odvětví vyšší.
- Rostoucí síla dodavatele díky unikátnosti jeho produktů negativně ovlivňuje vyjednávací schopnosti organizace jakožto odběratele.
- Substituty neboli produkty, které mají stejné znaky a zákazník s nimi uspokojí svou potřebu. Míra konkurence stoupá například pokud je zákazník přívětivý ke změně, pokud je substitut levnější nebo sebou nese jiné výhody, jako lepší poprodejní servis.
- Vstup případných nových konkurentů. Míra rizika vstupu nových konkurentů záleží na bariérách vstupu. Tyto bariéry dělíme na strategické, mezi jež se řadí patenty či umělý tlak na nízkou cenu a na strukturální bariéry. Strukturální bariérou vstupu je například počáteční investice.
- Aktuální konkurenti. Síla konkurence na trhu vychází z počtu výrobců na trhu, odlišnost výrobků, zvětšení nebo zmenšení velikosti trhu, zda jsou náklady fixní nebo variabilní a změna výrobních kapacit.²⁴

²³ Srpová et al. 2010, s. 130 - 131

²⁴ Fotr et al. 2020, s. 240 - 245

PESTLE analýza

Dále můžeme provádět PESTLE analýzu, jejíž název je zkratkou složenou z počátečních písmen na organizaci působících jednotlivých faktorů. Tyto faktory jsou: Politické - politická situace a předpoklad jejího vývoje, ekonomické - hospodářský růst a pokles, inflační tlaky, nezaměstnanost a další faktory ovlivňující výkonnost ekonomiky, sociální - demografické údaje jako vývoj životní úrovně, mobilita obyvatelstva či zdravotní služby. Technologické faktory - obecně sem patří technologie, jejich vývoj a inovace. Tento faktor není radno v dnešní době podceňovat s ohledem na velice kupředu postup umělé inteligence, strojového učení nebo internetu. Legislativní faktory - změny v legislativě ovlivňující vnitřní i vnější stránku podniku. Můžou to být antimonopolní opatření, regulace dovozu a vývozu nebo zdanění. Patří sem také vlastní předpisy a pravidla společnosti, které musí zaměstnanci dodržovat. A v neposlední řadě environmentální faktory. Mezi environmentální faktory řadíme zákony o ochraně životního prostředí, různé regulace a přírodní zdroje a jejich využití. Kvůli globálnímu oteplování a následným tlakům na ekologii a etiku je zohlednění environmentálních faktorů velmi důležité pro téměř každou organizaci.^{25 26}

1.4.1.2 Vnitřní prostředí

Prostředím působícím uvnitř firmy se zabývá interní analýza, jejichž cílem je zjistit silné a slabé stránky společnosti a najít konkurenční výhodu. Nezbytnou částí interní analýzy je identifikace a analýzy významných zdrojů, s kterými podnik může pracovat. Tato analýza musí brát v potaz unikátnost, míru obtížnosti získávání těchto zdrojů a mělo by se myslet i na jejich vzájemnou provázanost. Významné zdroje je možno rozdělit na hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. Hmotnými zdroji jsou například pozemky a v rámci jejich analýzy se klade důraz na míru schopnosti vytížení. Analýza lidských zdrojů popisuje strukturu lidských zdrojů a dále odbornou způsobilost, motivaci a potřeby zaměstnanců. Práce s výslednou analýzou lidských zdrojů dává managementu rozsáhlejší schopnosti týkající se udržení zaměstnanců. Finanční zdroje zahrnují analýzu cizího kapitálu, vlastního kapitálu a

²⁵ Srpová et al. 2010, s. 215

²⁶ Mytimi. "Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni". *mytimi.cz*. [online].

jejich získávání. Know-how, licence a patenty se řadí mezi nehmotné zdroje. U těchto zdrojů se klade důraz na prozkoumání konkurenční výhody, které podniku přinášejí.

Na analýzu významných zdrojů navazuje analýza schopností podniku, která zjišťuje schopnosti podniku zdroje využívat. Schopnost podniku zdroje využívat se zkoumá například finanční analýzou nebo zjištěním provozní páky.²⁷

Třetí analýzou zdrojů je tvorba hodnototvorného řetězce. Hodnototvorný řetězec zobrazuje celkovou hodnotu a skládá se z hodnotových aktivit a marže. Hodnotové aktivity jsou budovatelskými bloky, kterými společnosti činí svůj produkt hodnotný pro zákazníky a marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady potřebnými k tvorbě celkové hodnoty. Hodnotové aktivity se dělí na podpůrné a primární. Primární aktivity jsou aktivitami spojenými s fyzickou tvorbou produktu, prodejem a transportem k zákazníkovi, včetně služeb poskytovaných po prodeji. Podpůrné aktivity jsou podpůrné procesy probíhající napříč všemi primárními aktivitami.²⁸

Z analýzy významných zdrojů, analýzy schopností podniku a analýzy hodnototvorného řetězce vytyčí management klíčové kompetence podniku, které pomáhají podniku přinášet rozhodující přidanou hodnotu zákazníkovi.²⁹

1.4.1.3 SWOT

Po jednotlivých analýzách vnitřního a vnějšího prostředí můžeme využít také SWOT analýzy, která pracuje jak s vnitřním, tak s vnějším prostředím zároveň. Její název je akronymem z prvních písmen názvu jednotlivých zkoumaných oblastí. SW vyjadřuje silné (strengths) stránky a slabé (weaknesses) stránky. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí a firma je může měnit nebo alespoň do jisté míry ovlivňovat. OT vyjadřuje příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Příležitosti a hrozby se týkají vnějšího prostředí a firma je téměř nemůže ovlivnit. Proto je zapotřebí je zohlednit v strategii a připravit se na ně.³⁰

²⁷ Srpová et al. 2011, s. 167.

²⁸ Srpová et al. 2011, s. 168.

²⁹ Zuzák 2011, s. 104 - 105.

³⁰ Pořízek 2019.

1.4.2 Finanční plán

Finanční plán přetváří ostatní části podnikatelského plánu do čísel a liší se kvůli svému určení, můžeme jej totiž vytvářet pro nově vznikající organizace, ale i pro již zavedenou organizaci.

Všechny položky finančního plánu je zapotřebí mít založené na reálných údajích, případně na co možná nejpřesnějších odhadech. A to z vnitřních důvodů, aby na příliš optimistické finanční předpoklady firma v budoucnu nedoplatila, ale i například kvůli investorům, kteří by mohli odhalit i nepatrně přibarvené údaje a na základě této skutečnosti by se mohli rozhodnout do společnosti neinvestovat. Důležité je také vypracovat více variant finančního plánu. Variantu optimistickou, která bere v potaz nejlepší možné předpoklady či počítá s rostoucím trendem trhu, variantu realistickou, která bere v potaz střízlivé předpoklady či počítá s možností stagnace trhu a variantu pesimistickou, která bere v potaz pesimistické předpoklady či počítá s obratem trendu trhu.

Založení společnosti

Pro zakládání nové organizace je důležitý zakladatelský rozpočet, který specifikuje a vyčísluje finanční prostředky nezbytné k zahájení podnikání. Při zahájení podnikání mohou být organizace ztrátové, především pokud organizace například vyvíjí produkt, který teprve plánuje uvést na trh nebo například pokud je předmětem podnikání pronájem hmotných věcí a tedy příjmu z pronájmu předchází nutnost pronajímané artikly pořídit.

Výdaje spojené se zahájením podnikání můžeme rozdělit na tři části. Zřizovací výdaje, které jsou spojené se získáním oprávnění k podnikání a mohou se výrazně lišit na základě zvoleného způsobu podnikání. Nákup nemovitých a movitých věcí řadíme mezi investiční výdaje a v neposlední řadě máme provozní výdaje, které zahrnují vše od výdajů na mzdy, přes pořízení zásob až po výdaje za hosting webových stránek.³¹ Výše provozních výdajů závisí na předmětu podnikání. V případě, že se organizace bude zabývat již zmíněným dlouhodobým vývojem produktu, nemůže předpokládat s příjmy v blízké době a musí tedy počítat s provozními výdaji na mnohem delší časový horizont, než společnost, která například dováží zboží na objednávku.

³¹ Drážilová 2019, s. 59 - 60.

Bod zvratu

K předpovědi bodu, kdy organizace nebude ve ztrátě, respektive její příjmy a výdaje se budou rovnat, můžeme použít analýzu bodu zvratu. K vypočtení bodu zvratu potřebujeme znát variabilní a fixní náklady a na druhé straně cenu, za kterou budeme produkt prodávat. Bodu zvratu se rovná objem prodeje, který variabilní a fixní náklady pokryje. I této části se týká již zmíněná tvorba optimistické, realistické a pesimistické varianty. Náklady se nám totiž mohou v průběhu času měnit a kvůli případným tlakům od konkurence můžeme být donuceni měnit i předpokládanou cenu.³²

Existující společnosti

Od již zaběhnutých firem se ve finančním plánu očekává zakomponování výkazu zisků a ztrát, výkazu cash flow a účetní rozvahy.

Výkaz zisků a ztrát je dokument s předepsanou strukturou, který potenciálním investorům zprostředkovává přehled o zisku a nebo ztrátě. Potenciální investor z tohoto dokumentu může vyčíst oblasti, které zisk či ztrátu tvoří a v kterých obdobích.

Cash flow, které zkoumá toky peněz v organizaci může být vitální, jelikož účetní záznam výnosu není v souladu s reálnými finančními toky a tím pádem se organizace může dostat do problému se schopností splácet i když dle účetnictví je v zisku.

Rozeznáváme tři typy cash flow. Cash flow, které zachycuje běžný provoz organizace je typem provozního cash flow. Další typ cash flow - investiční, které je vnímané v kontextu s dlouhodobými aktivami - jak jejich nákupem tak i prodejem. Třetím typem je cash flow z financování a toto se týká úvěrů, které si organizace bere pro svůj růst či například nákupy zboží³³.

Rozvaha předkládá přehled aktiv, tedy přehled majetku organizace a pasiv, tedy způsobů jakým aktiva organizace nabyla. Tyto údaje platí vždy k určitému dni a suma aktiv a pasiv se musí rovnat. Z rozvahy je možné vypočíst výsledek hospodaření, který vyobrazuje schopnost společnosti zhodnocovat svůj kapitál, respektive znehodnocovat v případě ztrátového podnikání.³⁴ Existují 3 typy rozvahy a dělí se podle událostí ke kterým se vážou. Při zahájení podnikání sestavujeme rozvahu zahajovací, na začátku a

³² Drášilová 2019, s. 217.

³³ Drášilová 2019, s. 225 - 228.

³⁴ Novotný 2021, s. 25.

konci účetního období sestavujeme rozvahu řádnou počáteční a konečnou a při mimořádných událostech, například při fúzi, sestavujeme rozvahu mimořádnou.³⁵

Finanční analýza

Skrze nástroje finanční analýzy můžeme dostat představu o rentabilitě podnikatelského záměru případně můžeme zhodnotit již fungující podnikání. Investoři mohou, mimo jiné, na základě výsledků z těchto nástrojů porovnávat podnikatelské plány navzájem. Základní čtyři nástroje jsou ukazatelé rentability, které zkoumají kolik zisku přinese určitý podíl konkrétního zdroje, ukazatelé likvidity ukazují míru schopnosti společnosti hradit krátkodobé závazky, ukazatelé zadluženosti měří dlouhodobou schopnost firmy stabilně fungovat a návratnost investic vypočítává jak rychle dokáže společnost získat investované peníze zpět.³⁶

1.4.2.1 Způsoby financování

Mohlo by se zdát, že vložení vlastních finančních prostředků do vznikající organizace může být nejlepší varianta, nicméně čím větší potenciál organizace má, tím více může být smysluplné poohlédnout se po jiných způsobech financování. To může být také ku prospěchu, pokud vlastní finanční prostředky vkládat do společnosti nechceme nebo pokud výše potřebné investice přesahuje naše možnosti.

Mezi způsoby financování řadíme naši rodinu nebo přátele, půjčky a dotace, takzvané angel investory a v posledních letech oblíbené startovače, které se ale stejně jako angel investoři zabývají především projekty odpovídající definici startupu. Ve spojení s digitálním prostředím známe crowdfunding nebo initial coin offering.

Pokud s finanční injekcí do projektu podnikání pomáhá rodina anebo přátele, jde často o velmi velké sousto z titulu stresu z možného neúspěchu. V ohrožení bývají vztahy, které mohou být poznamenány definitivně na celý život. Ovšem pokud takový projekt je naopak velice úspěšný, rodina, respektive přátelé jsou o to více semknutí.

Půjčky a dotace vyžadují delší přípravu a většinou peníze nejsou k dispozici okamžitě. Banky chtějí jednak různé záruky anebo firmu s historií. Také chtějí perfektně připravený projekt a pokud není k dispozici ručení nemovitostí, většinou vyžadují

³⁵ Rázková 2021.

³⁶ Drášilová 2019, s. 231 - 233.

ručitele s historií. Úroková sazba také ovlivňuje potenciální výnosnost projektu a proto jsou nebezpečné například nebankovní instituce, které při ručení nemovitostí můžou při svých podmínkách ohrozit dokonce celý projekt a také potenciální ztrátu záruky.

Angel investor je osoba investující především do startupů, jak již bylo zmíněno. Tyto investice se týkají především rané fáze, kde je budoucnost organizace či projektu značně nejistá. Kromě financí může angel investor přispět také svými znalostmi nebo zkušenostmi. Pro rozhodování angel investora investovat je velmi důležitý samotný projekt nebo podnikatelský záměr, ale především v ranních fázích, které ještě nepřinášejí příliš uchopitelných výsledků, se angel investor u svého rozhodování řídí svou důvěrou v zakladatele, respektive tým a jejich schopnost přenést plány a záměry ve fungující realitu. V tomto bodě určitě sehrává roli také sympatie a empatie.³⁷

Crowdfunding platformy jsou webové stránky, které spojují drobné investory s nově vznikajícími, ale i zaběhlými společnostmi. Výhodou pro společnosti je celosvětová prezentace a propojení s drobnými investory, za které musí pouze zaplatit provizi z vybrané investice. Výhoda pro investory je možnost investovat do společností po celém světě z pohodlí jejich obývacího pokoje. Jak již jsem zmínil, většinou si platforma z kampaně vezme část vybrané investice jako provizi a v případě, že se nevybere cílová částka, je projekt neúspěšný a peníze se vrací investorům. Provize na jedné z nejznámějších platformách Kickstarter.com je 5%.^{38 39} Investoři na crowdfundingových platformách většinou nemají možnost blízce poznat zakladatele či tým a také se k nim nedostanou detaily podnikatelského plánu, výhody know-how konkrétní společnosti nebo finanční stav společnosti. Tím pádem se tyto crowdfundingové investoři rozhodují především na základě krátké textové a obrázkové prezentace na crowdfundingové platformě, případně skrze videa o produktu či týmu. Samotná kvalita zpracování a schopnost týmu prodat svůj nápad může rozhodnout o úspěšném nebo neúspěšném zainvestování.⁴⁰

ICO neboli initial coin offering (první nabídka kryptoměny) umožňuje investorům zakoupit podíl na projektu skrze společnost vydané kryptoměny. Výtěžek z tohoto prodeje potom společnost používá pro svůj provoz. Největší podíl tohoto financování tvoří firmy vyvíjející digitální produkty především v oblasti kryptoměn, ale tento proces se dá aplikovat i pro jiné podnikatelské záměry. Největší objemy investic

³⁷ Šíma 2020.

³⁸ Kickstarter. "What are the fees?" *kickstarter.com*. [online].

³⁹ Evropská komise. "Crowdfunding explained". *oc.europa.eu*. [online].

⁴⁰ Kickstarter. "Why do people back projects?". *kickstarter.com*. [online].

skrze ICO byly v roce 2017, kdy objemy dosáhly 5,5 miliardy dolarů. Narozdíl od IPO, tedy prvotního vstupu společnosti na burzu je ICO neregulované a využívá šedé zóny v zákoně. Kromě vysokých zisků pro investory přináší toto odvětví také spoustu podvodů a to především kvůli již zmíněné absenci regulace.^{41 42}

1.4.3 Distribuční kanály

Pod pojmem distribuce rozumíme celkovou činnost spojenou s pohybem zboží putujícím od výrobce až ke spotřebiteli.

Jedná se tedy o přesun zboží z místa vzniku produktu, tedy z výroby od výrobce na místo určení - na místo jeho prodeje, tedy k zákazníkovi a to tak, aby si zákazník mohl koupit zboží na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadované kvantitě a také kvalitě.⁴³

Prvořadým úkolem distribuční politiky firmy je volba vhodné organizace prodeje - hledá se nalezení takzvaného distribučního kanálu. Rozhodování o tom, jaký kanál pro distribuci zvolit, není jednoduché a vyžaduje zvážení, jestli zvolit přímý anebo nepřímý prodej, kolik úrovní bude obsahovat a kolik typů a forem zprostředkovatelů bude zapotřebí.

Když vycházíme z pojmu distribuce, víme, že sledujeme činnost a pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, tedy k zákazníkovi. Výrobce a zákazník jsou alfa a omega a dále do cesty vstupují další články, protože výrobci si uvědomují, že pro nejlepší a nejvyšší efektivitu následného prodeje je neekonomičtější do procesu zaangažovat specialisty. A tak vstupují do procesu jak obchodní zprostředkovatelé - např. obchodní zástupci - maloobchodní a velkoobchodní jednotky, dále podpůrné organizace, jako jsou banky a pojišťovny, ale i reklamní agentury, přepravní společnosti a společnosti zabezpečující skladování zboží.⁴⁴

Přímý a nepřímý prodej

Na přesun zboží od výrobce k zákazníkovi existují dva možné kanály a to přímý anebo nepřímý prodej. Bezúrovňový je přímý prodej, jedná se o přímou distribuční cestu a nepřímá distribuční cesta je víceúrovňová a obsahuje zprostředkovatele. Jaké

⁴¹ Tětek 2019.

⁴² Frankenfield 2022.

⁴³ Srpová, Řehoř 2010, s. 213.

⁴⁴ Srpová, Řehoř 2010, s. 217 - 218.

konkrétní kanály využíváme u přímého prodeje? Jedná se o prodej ve vlastních prostorách nebo například přes vlastní automaty. Pokud mluvíme o vlastních prostorách, může jít jednak přímo o výrobní prostory, kde se realizuje i prodej nebo má výrobce přímo prodejny své. V tomto případě je benefitem přímý kontakt se zákazníkem, takže nejbližší cesta ke zjištění přání zákazníka, zpětná vazba zákazníka o spokojenosti s produktem, dále eliminace přepravních nákladů. Na straně mínusu jsou fixní náklady na personál, který se zabývá prodejem, dále vybudování a vybavení prostor určených na prodej v objektech.⁴⁵

1.4.3 Marketingový plán

Marketingový plán je soubor činností, které je zapotřebí vykonávat pro dosažení nastavených cílů. Tyto činnosti vychází ze znalosti trhu a firmy samotné, protože každý trh a firmy se něčím liší, liší se i marketingové plány.⁴⁶

Pohledy na marketing se časem vyvíjely, stejně jako jeho definice. Původní pohled na marketing byl takový, že jde o sociologický a manažerský proces. Moderní pohled je zaměřen spíše na dlouhodobou spolupráci zákazníka a firmy díky přidané hodnotě, kterou firma pro zákazníka tvoří. Výsledkem je uspokojení potřeb jak zákazníků a společnosti, tak firmy samotné. Moderní pojetí marketingu chápe marketing jako celofiremní disciplínu, která není omezená pouze na zaměstnance oddělení marketingu.⁴⁷

"Marketing je činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z toho mají užitek nejen organizace, ale také její klíčové zájmové skupiny."⁴⁸

Marketing jako takový obsahuje spoustu náležitostí. Každá společnost, pokud chce být úspěšná a uchytit se na trhu, potřebuje co nejlepší produkt. Pro to, aby byl produkt prodejný a to co nejlépe, společnost potřebuje znát potřeby zákazníka, motiv k potenciálnímu nákupu prodáváných produktů, saturace zákazníka obecně. Společnost se tedy musí zabývat několika kroky - od vymyšlení produktu, respektive jeho výroby,

⁴⁵ Srpová, Řehoř 2010, s. 214 - 216.

⁴⁶ Petřtyl 2017.

⁴⁷ Srpová, Řehoř 2010, s. 188 - 189.

⁴⁸ Srpová, Řehoř 2010, s. 188.

jeho kvality a ceny - tím pádem přípravy nabídky, jestli vůbec by se daný produkt prodával a uspokojil tím zákazníky - přinesl jim svou užitnou hodnotu.

Nemělo by se zapomínat na vývoj v poptávce, změny různých faktorů, které poptávku po produktech můžou ovlivňovat - od módy, přes vývoj v technice a tak dále. Na dynamiku by se mělo myslet a všichni zaměstnanci, nejen firemní marketingové oddělení by měli mít přístup k poznatkům o zákaznících a možném vývoji trendů. Z kreativního hlediska by měli mít prostor na možnost vyslovení nápadů pro flexibilní zlepšení chodu společnosti.

Minimalizace rizik

Aby marketing předpovídal nutné kroky do budoucna a minimalizoval tím propady v prodeji, respektive aby marketing mohl doporučit, zda vstoupit nebo nevstoupit na nový trh či oslovit novou skupinu zákazníků, používá různé nástroje. Proces marketingového výzkumu se skládá z 6 kroků.

1. Krok - definice problému a cíle výzkumu. Představa o problému a cílech výzkumu musí marketingový manažer komunikovat marketingovému výzkumníku srozumitelně a věcně.
2. Krok - příprava plánu výzkumu. Důležité je ze začátku vyhodnotit, zda náklady na provedení výzkumu nepřevýší potenciální možný zisk ze změny chování na základě výsledku výzkumu.
3. Krok - sběr informací. Sběr informací je náročný finančně i na provedení samotné. Provedení ovlivňují především faktory jako předpojatost dotázaných, ale i tazatelů nebo různé kulturní zvyky, pokud je výzkum mezinárodní.
4. Krok - analýza informací. Nasbíraná data výzkumníci analyzují mimojiné tvorbou různých statistických modelů.
5. Krok - prezentace výsledků. Závěry výzkumu řídicím pracovníkům prezentují sami výzkumníci, kteří si musí dát pozor na srozumitelnou a přesnou formulaci zjištěných závěrů.
6. Krok - rozhodnutí. Prezentované závěry mohou řídicí pracovníky utvrdit v jejich přesvědčení a mohou se rozhodnout k implementaci. V případě, že si ani po prezentaci nejsou jistí, mohou nařídít další marketingový výzkum. Pokud vnímají řídicí pracovníci závěry výzkumu jako

neperspektivní, mohou se rozhodnout ukončit jakékoliv další investice v tomto směru.⁴⁹

Osobní prodej

Marketingová komunikace u osobního prodeje vlastně začala a i po všech těch letech se stále jedná o relevantní marketingový nástroj. V době přehlčení reklamou jak na internetu, ale i out of home reklamou může tento nástroj dokonce přinášet strategickou výhodu. Díky osobnímu prodeji je možné navázat na důvěře založený obchodní vztah a lépe tak zajistit dlouhodobou spolupráci a schopnost obou stran řešit případné vzniklé komplikace.

U osobního prodeje koncovým zákazníkům, tedy B2C, je zapotřebí dát si pozor na náladu ve společnosti, která je k nabídkám od neznámých lidí spíš odmítavá. Na druhou stranu při B2B spolupráci je osobní prodej i nyní jedním z nástrojů, který se používá nejčastěji a firmy na něj jsou zvyknuté.

Osobní prodej je také finančně velice efektivní, protože se používá při potřebě oslovit přesně danou cílovou skupinu a nekomunikuje zbytečně tam, kde není poslouchán.

Omezujícím faktory může být samotný princip osobního prodeje. Obchodní pracovníci bývají vysoce kvalifikovaní a jejich dostupnost na trhu práce je menší. Dalším potenciálním negativem je pro firmu téměř neexistující možnost kontroly obsahu a formy výsledných osobních prezentací.⁵⁰

Cena

Cena může být definována jako peněžní vyjádření hodnoty výrobku nebo také jako množství peněz, které je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Stanovení ceny výrobku či služby je proces, který není radno podceňovat, jelikož má rozsáhlý vliv na celou firmu. Přes cenu určuje firma svou pozici vůči konkurentům a ovlivňuje své vnímání zákazníky. Skrze prodeje výrobků či služeb je cena také pevně svázaná s výší příjmů firmy.

⁴⁹ Kotler 2013, s. 133 - 147

⁵⁰ Businessinfo. "Osobní prodej". *businessinfo.cz*. [online].

Cena může být stanovena na základě nákladů, na základě poptávky nebo dle konkurence. Nákladově stanovená cena zohledňuje pouze náklady firmy a v některých variantách přidává požadovaný zisk. Cena stanovena na základě poptávky odráží hodnotu produktu, kterou v produktu vidí zákazník. Při stanovení ceny na základě poptávky se také zjišťuje jaký objem výrobků trh vstřebá. Stanovení ceny dle ceny konkurence bere do úvahy kromě ceny konkurence také případné rozdíly v jednotlivých produktech, rozdílnosti cílových skupin, rozmanitost portfolia či ochotu cenu v budoucnu měnit. Výše stanovené ceny většinou cenu konkurence nekopíruje, ale jemně ji podráží nebo převyšuje.⁵¹

⁵¹ Srpová, Řehoř 2010, s. 207 - 211

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 POPIS PODNIKU

2.1.1 Podnikatelský záměr

Obecně je v posledních letech golf na vzestupu. Celosvětový počet golfistů se za období 2017 - 2021 zvýšil z 61,6 milionů na 66 milionů. Tomuto růstu předcházela pokles mezi lety 2012 - 2016. V České republice přibylo v roce 2021 3993 nových hráčů. Jedná se o poměrně velké číslo, které tvoří 7,7% ze všech aktuálních hráčů, nicméně absolutní hodnota počtu hráčů se zvedla pouze o 90 a to kvůli vysokému odchodu stávajících hráčů. Z tohoto nárůstu tvořili největší počet hráči junioři a mládežníci, tedy hráči do 21 let věku, jichž přibylo 250.⁵²

Podnik se bude zabývat prodejem a pronájmem speciálních elektrických koloběžek, které umožňují uchycení golfového bagu a tím pádem jsou vhodné jako dopravní prostředek pro přesouvání na golfových hřištích.

Výhodami golfových elektrických koloběžek oproti golfovým autíčkům jsou: Menší opotřebení trávníků, možnost rychlejší hry, jelikož každý hráč může po odpalu individuálně jet ke svému míčku, možnost implementace na golfová hřiště nekompatibilní s golfovými autíčky (ať už kvůli úzkým cestám nebo nevhodnému povrchu), mohou přinášet větší zážitek ze hry a v neposlední řadě si je mohou sami golfisté pořídit a vozit na svá oblíbená hřiště, narozdíl od golfových autíček.

Hlavní část obratu společnosti by měla tvořit spolupráce B2B, tedy spolupráce s golfovými hřišti. Tuto spolupráci můžeme dále rozvést na možnost pořízení golfových koloběžek a na možnost dlouhodobě si golfové koloběžky pronajmout. Dlouhodobý pronájem je myšlen na jednu sezónu a více. Ze světa automobilů toto můžeme přirovnat k operativnímu leasingu. Možnost dlouhodobého pronájmu nebude tak výhodná, jako v případě koupě, nicméně umožňuje to golfovým hřištím vyzkoušet nabízení golfových elektrických koloběžek s nižším rizikem, než jakému by se vystavili při pořízení koloběžek na trvalo.

⁵² Halaburda 2021.

Menší část obratu by měl tvořit prodej a krátkodobý pronájem golfistům jako jednotlivcům. Tímto vytvoříme možnost aby si golfista vzal golfovou elektrickou koloběžku na hřiště s kterým nespolupracujeme, případně aby golfovou koloběžku používal v zemích v kterých zatím nepůsobíme. Pořízení koloběžky golfistou může také snížit jeho náklady, pokud by si jinak koloběžku pronajímal pokaždé od golfového hřiště.

2.1.2 Mise, vize a cíle

Mise

Naším posláním je zpřístupnit nové zážitky golfistům díky modernímu a neotřelému způsobu pohybování se po golfových hřištích. Tento moderní způsob přepravy se zároveň propojuje s historickými kořeny bližšího styku golfistů s přírodou, respektive hřištěm.

Vize

Výběr je důležitý a neměli bychom nikomu nic nutit. Chceme proto, aby naše koloběžky byly na každém golfovém hřišti jako moderní alternativa k možnosti půjčit si golfové autíčko. Zároveň chceme oslovit hřiště, která golfová autíčka nenabízejí z různých důvodů. Tím pádem se předtím nepřístupná hřiště pro hráče s fyzickým handicapem díky naší koloběžce přístupná mohou stát.

Cíle

Cílem prvního roku působení firmy je oslovení a aktivní prezentace u 1/2 golfových hřišť v České republice.

Dalším cílem je budování povědomí značky za účelem získání zákazníků v podobě golfistů jednotlivců.

V případě úspěchu v České republice by se aktivity ve formě osobních prezentací na golfových hřištích přesunuly do okolních států jako Německo, Rakousko, Slovensko a Polsko. V těchto krajinách by také následně byla spuštěná marketingová propagace cílicí na golfisty jednotlivce.

2.1.3 Právní forma podnikání

Jelikož by tato firma začínala s jedním společníkem, tak není možnost podnikat jako komanditní společností nebo veřejná obchodní společnost. Akciovou společnost vylučuji z důvodu vysokého počátečního vkladu. Zbývá nám společnost s ručením omezeným a podnikání na živnostenské oprávnění. Nevýhodou podnikání na živnostenské oprávnění je menší prestiž a nemožnost mít ve společnosti více společníků. Volím tedy podnikání jako společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením umožňuje úpravy společenských smluv a tedy případné přijetí dalších společníků v budoucnosti, proces jejího založení není zásadně komplikovanější než založení živnosti a základní kapitál v minimální výši jedné koruny také netvoří žádnou bariéru.

2.1.4 Možnost financování

Aby mohlo být počáteční fungování společnosti dotováno z úspor zakladatele bude cílem ze začátku oslovit především golfová hřiště, kde je potenciál větší objednávky. V případě uzavření smlouvy se zaplacením 50% zálohy bude společnost schopna z této sumy uhradit samotnou objednávku, dovoz a dodání smluveného počtu golfových elektrických koloběžek.

V případě spolupráce formou dlouhodobého pronájmu bude pořízení koloběžek hrazeno z úspor zakladatele. Pokud by značně převažoval zájem o dlouhodobé pronájmy nad nákupy, může být zažádáno o bankovní úvěr. Vyjednávací pozici společnosti před bankou by zlepšily návrhy na uzavření smluv s dlouhodobým pronájmem poptávaným golfovými hřišti. Alternativou k bankovnímu úvěru je půjčka přes společnost Zonky, která již nyní propojuje žadatele a věřitele i v půjčkách týkajících se podnikatelské činnosti.

2.2 VÝZKUM

2.2.1 Dílčí podnikové analýzy

Díky podnikovým analýzám dostaneme lepší náhled na faktory ovlivňující společnost. Kromě analýz prostředí se budu věnovat také výběru konkrétního modelu golfové elektrické koloběžky nebo legislativním požadavkům na jejich dovoz a prodej.

2.2.1.1 Konkurence

V rámci výzkumu konkurence jsem se zaměřil především na Českou republiku, jelikož alespoň v začátcích bude tento trh pro společnost klíčový. Následně jsem prozkoumal státy Evropské unie pro možnou expanzi společnosti a v neposlední řadě byly průzkumu podrobeny Spojené státy americké a to především kvůli možnosti se inspirovat.

Přímá konkurence

V České republice nebylo možné najít společnost, která by se zabývala prodejem elektrických golfových koloběžek ani takovou, která by se zabývala jejich pronájemem a to jak krátkodobě pro golfisty samotné, tak dlouhodobě pro golfová hřiště. Dále na základě dotazování nebylo nalezeno žádné hřiště poskytující možnost si elektrické golfové koloběžky zapůjčit.

Ve státech Evropské unie existují jednotky e-shopů zabývajících se prodejem podobných elektrických golfových prostředků. Nebylo ale možné najít společnost zabývajících se jejich krátkodobým nebo dlouhodobým pronájemem. Na základě sekundárního výzkumu golfových hřišť v evropské unii nebylo možné dohledat taková golfová hřiště, která by poskytovali možnost pronájmu elektrických golfových koloběžek.

Ve Spojených státech amerických je situace částečně jiná. Stejně jako v státech Evropské unie existují různé e-shopy zabývajících se prodejem. Na rozdíl od golfových hřišť v Evropské unii, existují ve Spojených státech amerických taková hřiště, která možnost vypůjčení golfové koloběžky umožňují. Kromě pronájmu, který zprostředkovává golfové hřiště samotné existuje také pronájem skrze třetí stranu, tedy společnost, která pouze umísťuje své koloběžky na různá golfová hřiště. Jak již bylo

naznačeno, golfové hřiště samotné pronájem v tomto případě nespravuje, pouze poskytuje těmto společnostem na svém území prostor a možnost své koloběžky nabízet.

Nepřímá konkurence

Nepřímým konkurentem na úrovni osobního vlastnictví může být klasický golfový vozík, který musí golfista tlačit vlastní silou. Na kopcovitých hřištích, případně pro golfisty s horší fyzickou vybaveností nebo pro golfisty se zdravotní indispozicí může být tento způsob přesunu holí po golfovém hřišti nevhodný. Rozšířením klasických golfových vozíků jsou golfové vozíky s vlastním elektrickým pohonem. Golfista tedy nemusí vynaložit téměř žádné úsilí pro přesun svých holí a některé vozíky dokonce umožňují dálkové ovládání. Nicméně stále není zajištěn přesun golfisty samotného.

Dalším nepřímým konkurentem jsou elektrická autíčka, které jsou ale téměř výlučně golfisty využívána jako dopravní prostředek zapůjčený na místě. Golfisti jsou tedy odkázáni na to, zda konkrétní golfové hřiště možnost půjčit si golfové vozíky poskytuje.

2.2.1.2 PEST

Důvodem tvorby PEST analýzy je identifikace rizik, která společnost nemůže ovlivnit. Na základě výsledků analýzy potom může společnost připravit určitá opatření, aby se rizikům vyhla nebo zmírnila jejich dopad.

2.2.1.2.1 Politické faktory

Legislativa v podnikání

Od vzniku České republiky došlo vícekrát ke změně legislativy ovlivňující podnikání. V důsledku ekonomického dopadu pandemie Covid 19 může vláda uplatňovat restriktivní opatření, která mohou zpomalit ekonomickou aktivitu. Jako například zavedení solidární daně na začátku roku 2013 v podobě zvýšení daně o 7%, pro osoby jejichž příjem byl čtyřiceti osmi násobkem průměrné mzdy. A úplně aktuální může být příklad ze Spojených států amerických, kde se projednává zdanění miliardářů v podobě nové daně a v podobě zdanění zatím nerealizovaných kapitálových zisků. Znamená to tedy, že by ti, kterých se tato daň týká, museli zaplatit daň ze zisku svých

akcií, aniž by akcie prodali a tím pádem může dojít k situaci, kdy zaplatí za zisk, i když realizují ztrátu.

Clo a DPH

Golfové elektrické koloběžky se vyrábějí v Číně a při dovozu budou podléhat clo a dani. V roce 2021 například došlo ke změně podmínek dovozu zboží do České republiky u zásilek v hodnotě do 22 euro. Tyto zásilky nepodléhali placení cla ani DPH. Nyní je nutné doplatit DPH. Pro zboží v hodnotě nad 150 euro je kromě DPH zapotřebí zaplatit clo. V případě, že by se v budoucnu měnila výše cla, znamenalo by to vyšší náklady a tedy snížení marže společnosti obchodující s golfovými elektrickými koloběžkami nebo při zachování marží by musela společnost promítnout vyšší náklady na zákazníky v podobě zvýšení cen.

Restrikce dovozu

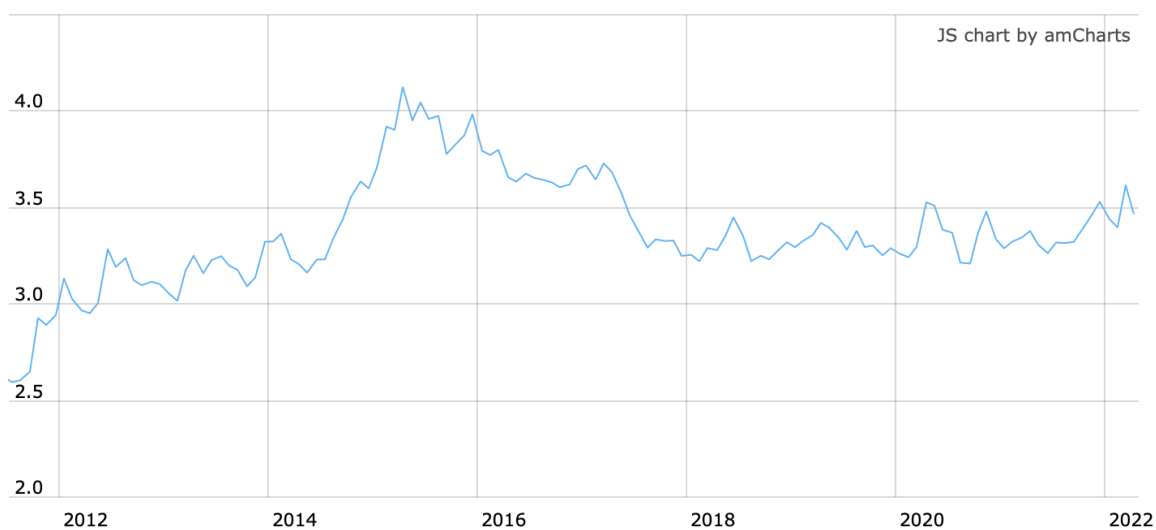
S ohledem na aktuální situaci ve světě je potenciálním rizikem také embargo na dovoz produktů z Číny. Takováto situace by znemožnila vyřizování jakýchkoliv budoucích objednávek společnosti a při nejlepším zastavila její růst, v horší variantě by společnost vešla do úpadku. Je tedy doporučení hodné, aby si společnost připravila alternativy co se týká provozních náhradních dílů pro koloběžky, kvůli schopnosti udržení podnikání v segmentu krátkodobých a dlouhodobých pronájmů.

2.2.1.2.2 Ekonomické faktory

Kurzy měn

V případě, že společnost obchoduje se zahraničím, nesmí opomenout rizika spojená s kurzy měn. Na obrázku číslo jedna můžeme vidět lehce zvyšující se kurz čínského juanu k české koruně. Pokračování nebo zrychlení tohoto trendu může mít negativní vliv na náklady společnosti. Rizika spojená s krátkodobými výkyvy kurzu může společnost snížit skrze fixace kurzu.

Obrázek 1: Kurz čínského juanu a české koruny



Zdroj: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-CNY/>

Inflace

Inflace vyjadřuje růst sumy, kterou musíme zaplatit za zboží či služby. Při vysoké inflaci se snižuje kupní síla obyvatelstva a klesá množství úspor. Aktuální vysoká inflace a její stoupající trend může negativně ovlivnit ochotu utrácet za volnočasové aktivity, do které golf řadíme. A to především, co se týká nepovinných výdajů spojených s golfem, jako například právě pronájem či koupě elektrické golfové koloběžky. Toto je ještě umocněno nízkým růstem mezd, respektive reálným poklesem mezd při započtení této vysoké inflace.

2.2.1.2.3 Sociální faktory

Velkou skupinou, která by o pronájem či koupi elektrických golfových koloběžek mohla mít zájem, jsou věkově mladší hráči. Tito ale také zpravidla mají nižší příjmy, než věkově starší hráči a spíše se budou nacházet v situaci, kde je pro ně zakoupení golfové koloběžky nadstandardní luxus a musí při svém spotřebitelském rozhodování prioritizovat jiné priority.

Stárnutí české populace

Populace sice stárne a mohlo by se zdát, že se počet potenciálních mladších zákazníků poměrově snižuje, ale domnívám, se, že zároveň se se spektrem věku posouvá nahoru přijatelnost a zájem o aktivity obecně spojované spíše s mladším

obyvatelstvem. Například počítačové hry dnes hrají i čtyřicátníci a starší - ve srovnání s minulostí. Co také dokládá studie Global Web Index, která zjistila že počet hráčů ve věkové kategorii 55 - 64 let - se zvýšil téměř o třetinu za poslední 3 roky.⁵³

2.2.1.2.4 Technologické faktory

Rychlost vývoje

Rychlý vývoj technologií nám poskytuje možnost bezprecedentní rychlosti technologického posunu. Znamená to ale také možnost rychlého zastarávání již vyvinutých technologií. Koncept elektrické koloběžky, respektive golfové elektrické koloběžky existuje již delší dobu a pravděpodobně nebude nijak radikálně změněn. Dílčí částí koloběžky, jako například baterie, motory nebo schopnost řízení na dálkové ovládání rychlému vývoji podléhají a mohou způsobit rychlé zastarávání existujících modelů. Především baterie, které tomuto rychlému vývoji podléhají díky expanzi elektromobility mohou přinést značný posun v uživatelské přívětivosti. Díky lepším bateriím může být koloběžka celkově lehčí, může se mnohem rychleji nabíjet nebo mít lepší dojezd. Možnosti ovládání na dálku již nyní poskytují některé elektrické golfové vozíky a případné budoucí implementaci do golfových koloběžek by neměli v cestě stát žádné větší překážky. Jak vývoj v bateriích, tak případná implementace dálkového ovládání způsobí tlak na obnovení koloběžek nabízených skrze krátkodobé a dlouhodobé pronájmy.

Golfové hole

Již nyní existuje golfová hůl, která skrze možnost variabilně měnit některé parametry, jakými jsou například délka hole a úhel hlavy hole, dokáže nahradit většinu holí v golfovém bagu. Zdaleka se nejedná o perfektní náhradu, ale je otázka, co přinese postupný vývoj. Možnost nosit pouze jednu či dvě hole ale může snížit poptávku po prostředcích usnadňujících transport golfového bagu po hřišti, jako například pomocí golfového autíčka anebo golfové koloběžky.

⁵³ Rousseau 2021.

Golfové simulátory

Už několik let existují golfové simulátory, které se používají především pro tréninky v zimních obdobích, alespoň tedy v chladnějších krajinách. Simulátory, které dokáží přesně reflektovat dráhu letu míče pouze na základě kontaktu golfové hole jsou velmi drahé a nerozšířené, pokud se ale tato technologie bude nadále vyvíjet a bude ji možné implementovat časem například do aplikace v telefonu, nebude nic bránit golfistům sestavit si věrohodný simulátor například ve své garáži. Tím pádem by mohl klesat zájem golfistů o hru na golfových hřištích a tedy klesat zájem i o dopravní prostředky pro pohyb na golfových hřištích.

2.2.1.3 SWOT

Silné stránky

1. Žádná přímá konkurence prodejců elektrických golfových koloběžek.
 - V České republice není společnost, která se zabývá prodejem elektrických golfových koloběžek.
2. Žádná přímá konkurence krátkodobého a dlouhodobého pronájmu golfových elektrických koloběžek.
 - V České republice není společnost, která by poskytovala možnost pronajmout si krátkodobě nebo dlouhodobě elektrické golfové koloběžky. Krátkodobý pronájem je zamýšlen jako pronájem pro golfisty samotné, kteří si koloběžku chtějí vzít na různá hřiště. Dlouhodobý pronájem je zamýšlen jako pronájem pro golfová hřiště. Můžeme si to představit jako krátkodobý operativní leasing, u kterého nájemce neplatí akontaci ani se nijak nezohledňuje zůstatková cena. Nájemce tedy pouze platí domluvené měsíční splátky a předmět nájmu vrátí po uplynutí domluvené doby.
3. Možnost realizovat nákupy zboží pro dlouhodobé pronájmy až na základě uzavřených objednávek a tedy z toho vyplívající menší tlak na držení značných skladových zásob.
 - V případě dlouhodobých pronájmů jsou finální podmínky spolupráce, včetně data plnění a rozsahu zakázky realizovány dopředu a umožňují společnosti realizovat větší objednávky až na základě domluveného odbytu. Skladové zásoby firmy by tím pádem mohly být značně menší a musely by být schopny

pokrýt pouze nákupy jednotlivých golfistů a dále koloběžky pro krátkodobé pronájmy golfistům.

Slabé stránky

1. Začínající podnik.
 - Nové podniky se mohou potýkat s organizačními problémy a finančními problémy. Toto si uvědomují i případní zákazníci a především u větších spoluprací, které se uzavírají dopředu, mohou být pochyby o solventnosti společnosti, respektive její schopnosti dodržet závazků.
2. Vysoká nepřímá konkurence v podobě golfových autíček pronajímaných jednotlivými hřišti.
 - Golfová autíčka jsou pevně spjata s golfem jako takovým. Znamená to, že golfové elektrické koloběžky stojí jak proti uchopitelnějším parametrům, tak i proti sentimentálnímu postoji zákazníků k již zaběhnuté normě. Domnívám se, že toto pouto by bylo náročné úplně rozpojit hlavně u představitelů golfových hřišť samotných.
3. Nulové povědomí zákazníků o značce.
 - Tato skutečnost si bude vyžadovat vyšší náklady na propagaci a budování značky.

Příležitosti

1. Využití unikátního postavení firmy, která nabízí krátkodobé a dlouhodobé pronájmy elektrických golfových koloběžek.
2. Možnost expanze v rámci Evropské unie, kde model pronájmů také není rozšířen.
 - Jak již bylo zmíněno v kapitole o konkurenci, v Evropské unii jsou společnosti, které nabízejí prodej elektrických golfových koloběžek, nicméně žádné, které by nabízely krátkodobé či dlouhodobé pronájmy.

Hrozby

1. Příchod nového konkurenta s většími finančními možnostmi.
2. Golfová hřiště, která se rozhodnou pořídit a pronajímat podobné golfové koloběžky na vlastní pěst.

- Modelů golfových koloběžek je více a jejich náročnost pořízení se liší podle jejich dostupnosti v Evropě či propagaci jejich existence výrobcem. Golfová hřiště samotná mohou tyto výrobce kontaktovat a obejít prostředníky.
3. Nezájem ze strany golfových hřišť.
 - Golfová hřiště nebudou chtít golfové koloběžky nabízet golfistům k pronájmu.
 4. Nezájem ze strany golfistů.
 - Golfový hráči nebudou mít zájem o pronajmutí si golfových koloběžek.

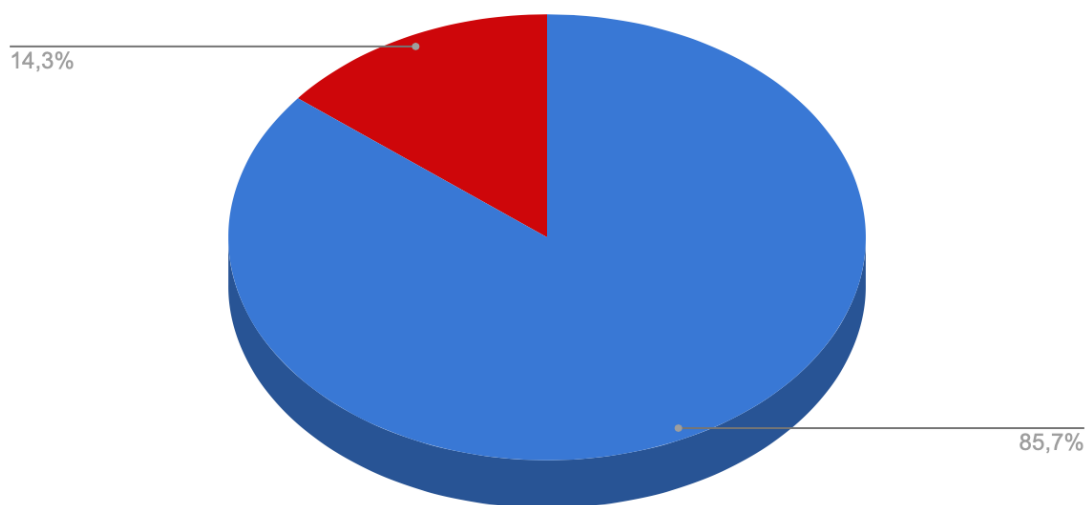
2.2.1.4 Aktuální situace s golfovými autíčky

Za účelem zjištění více informací ohledně potenciálního zájmu o golfové elektrické koloběžky ze strany zástupců golfových hřišť jsem připravil dotazník. Dotazníkem jsem oslovil 87 golfových hřišť a získal 28 respondentů. Kromě zkoumání zájmu byly předmětem dotazníku otázky zkoumající povědomí o golfových koloběžkách, názory na rozdíly mezi golfovými autíčky a koloběžkami a v neposlední řadě dotaz na preferenci mezi nákupem a pronajmutím si koloběžek.

V této podkapitole si rozebereme dvě z výzkumných otázek. K dotazníku se také vracím v rámci personálního plánu.

V otázce, která zkoumala možnost pronájmu golfových autíček na jednotlivých hřištích odpovědělo 24 respondentů, že golfové autíčko k pronájmu poskytují a 4 respondenti odpověděli negativně. Níže si rozebereme jednotlivé odpovědi těchto čtyř respondentů zastupujících jednotlivá golfová hřiště.

Obrázek 2: Poskytuje Vaše golfové hřiště možnost pronájmu golfových autíček?



Zdroj: Vlastní zpracování - vyhodnocení dotazníku

1. respondent

V pořadí první respondent odpovídá, že pořizovací náklady na elektrické golfové autíčko jsou moc vysoké, zároveň jím zastupované hřiště disponuje specifiky, které zhoršují možnost implementace golfového autíčka. Konkrétně se jedná o nerovnosti terénu, úzké cesty a podklad hřiště, který pro vysokou váhu golfových autíček není vhodný.

2. respondent

Druhý respondent vidí problém především v specifikách hřiště, kde podklad pro těžká golfová autíčka není vhodný a zároveň by rád předešel nadměrnému opotřebování hřiště golfovými autíčky.

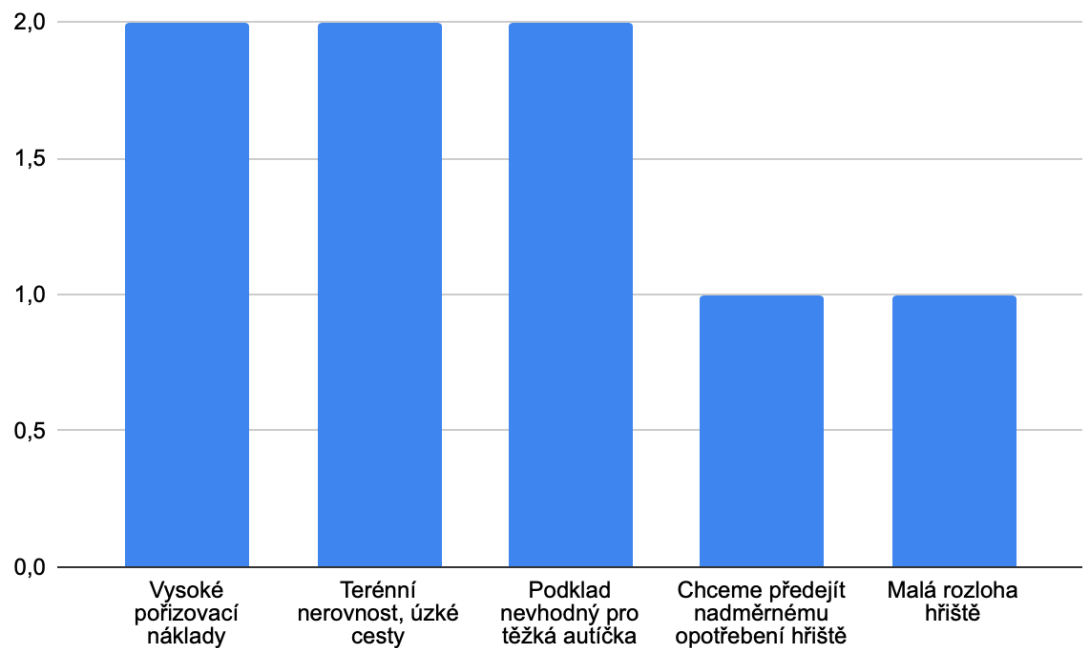
3. respondent

U tohoto respondenta se opakují příliš vysoké pořizovací náklady a specifika hřiště v podobě nerovnosti terénu a úzkých cest.

4. respondent

Poslední respondent vidí jako jedinou překážku malou rozlohu hřiště, u které by použití golfových autíček nebylo tak smysluplné.

Obrázek 3: Proč Vaše golfové hřiště neposkytuje možnost pronájmu golfových autíček?



Zdroj: Vlastní zpracování - vyhodnocení dotazníku.

Nejčastěji zmiňovanými problémy jsou specifika hřiště v podobě terénních nerovností a úzkých cest a dále finanční náročnost pořízení golfových autíček. Narozdíl od golfových autíček si mohou golfové koloběžky snáze poradit s některými terénními nerovnostmi a zároveň je možné projet s nimi užšími cestami díky jejich mnohem menším rozměrům. Cena golfových autíček od populárního výrobce EZGO se pohybuje okolo 180 000,- Kč⁵⁴, je tedy pochopitelné, že se jedná o významnou investici především pro menší hřiště.

Opotřebení hřiště

Golfové autíčko váží přibližně 270 kilogramů prázdné a 345 kilogramů obsazené, respektive 420 při obsazení dvou hráčů. Golfová koloběžka se svou hmotností přibližně 50 kilogramů nebo 125 kilogramů s golfistou, může terén hřiště



⁵⁴ EZGO 2022.

zatěžovat méně. Společnost Golfboard tvrdí, že golfové koloběžky mohou snížit negativní dopad na trávník až o 70% oproti golfovým autíčkům.⁵⁵

2.2.1.5 Srovnání a výběr modelů elektrických golfových koloběžek

Po průzkumu dodavatelů v Číně a jejich modelů se do užšího výběru dostávají níže uvedené dvě elektrické koloběžky.

Tabulka 1: Srovnání modelů elektrických golfových koloběžek

| | |
|--|---|
| 1. Golfová elektrická koloběžka s možností jízdy "jako na skateboardu". | 2. Golfová elektrická koloběžka s postojem ve směru jízdy. |
|  |  |

Zdroj: vlastní, <http://www.quick-wheel.com>,

https://zond-tech.en.alibaba.com/company_profile.html?spm=a2700.shop_pl.88.49

Jako výhody první varianty vnímám možnost jízdy jako na skateboardu díky široké propojené desce, zároveň ale tato spojená deska umožňuje i jízdu s postojem ve směru jízdy a na základě toho může být jízda příjemnější většímu počtu golfistů. Dojezdy obou koloběžek jsou velmi podobné (jízda na jedno nabití 40 - 60 km pro první variantu vs 50 - 60 km pro druhou variantu). Obdobné je to u maximální hmotnosti golfisty, respektive golfisty a jeho golfového bagu, která je u obou stejných 150 kilogramů. Průměrná váha golfového vybavení je přibližně 11 kilogramů,

⁵⁵ GolfBoard. "The GolfBoard and Your Turf". *golfboard.com*. [online].

zbývajících přibližně 139 kilogramů pro golfistu by nemělo představovat problém většině populace.

Obě koloběžky také používají čtyři desetipalcové vzduchem plněné pneumatiky. Výhodou druhé varianty je modernější uživatelské rozhraní, které zobrazuje data jako stav akumulátoru nebo rychlost a možnost spuštění přes RFID čip. Subjektivně hodnotím druhou variantu jako variantu s modernějším designem. Velkým rozdílem obou variant je prodejní cena. Velkoobchodní cena první varianty se u dodavatelů v Číně pohybuje okolo 12000,- Kč bez dopravy, bez cla a DPH, kdežto druhá varianta je k pořízení za téměř dvojnásobek, konkrétně je její velkoobchodní prodejní cena okolo 21 000,- Kč.

Po zvážení pro a proti volím koloběžku číslo jedna, především kvůli výrazně nižší pořizovací ceně při podobných parametrech.

2.2.1.6 Podmínky pro získání shody CE

Před prodejem některých výrobků v EU je zapotřebí dosáhnout shody CE, která označuje posouzení produktu jeho výrobcem v environmentálních, bezpečnostních a zdravotních sférách. Označení CE má za úkol především ochranu základní bezpečnosti produktu a víceméně neposuzuje jeho kvality. Některé specifické výrobky musí projít nezávislým posouzením. Původ výrobku není důležitý a shodu CE musí výrobce zajistit stejně tak pro produkt vyrobený v Evropě jako v Číně.⁵⁶

Elektrické golfové koloběžky spadají do kategorie výrobků s nízkým elektrickým napětím a není u nich vyžadováno posouzení nezávislou stranou.⁵⁷ Udělení certifikace předchází zajištění shody výrobku s celounijními požadavky, sestavení technické dokumentace dokládající shodu a tvorbu a podepsání EU prohlášení o shodě.⁵⁸

⁵⁶ Your europe. "Označení CE". *europa.eu* [online].

⁵⁷ Evropská komise. "Manufacturer". *oc.europa.eu*. [online].

⁵⁸ Your europe. "Označení CE". *europa.eu* [online].

2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

2.3.1 Finanční plán

Počáteční náklady budou v podobě nákupu prezentační koloběžky za účelem předvedení golfovým hřištím. Při malém počtu koloběžek se vyplatí doprava, kterou zprostředkovává sám výrobce. Výsledné náklady na dovoz elektrické golfové koloběžky do ČR jsou 34563,- Kč.

Tabulka 2: Náklady na dovoz jedné koloběžky

| Náklady na dovoz jedné koloběžky | Kč |
|---|--------------|
| Pořizovací cena | 17000 |
| Dovoz | 8968 |
| clo | 2597 |
| DPH | 5999 |
| Finální náklady na dovezenou koloběžku | 34563 |

Zdroj: vlastní, <http://www.quick-wheel.com>

V tabulce číslo x můžeme vidět značné úspory z rozsahu, které vznikají při nákupu většího počtu koloběžek. První částí úspory je nižší jednotková cena, kterou dokáže výrobce nabídnout. Počet 44 kusů je nejvyšší možný počet, který se vejde do jednoho 20 stopého kontejneru a proto byl zvolen. Díky nižší ceně za kus a nižší ceně za dopravu je i výsledné clo a DPH poměrově nižší. Výsledkem je cena 21937,- Kč za jeden kus. Překážkou je vysoká celková cena objednávky, která činí 965 241,- Kč.

Tabulka 3: Náklady na dovoz při velkoodběru

| Náklady na dovoz jedné koloběžky při odběru 44 kusů | Kč |
|--|--------------|
| Pořizovací cena | 12050 |
| Dovoz - plný kontejner - cena na jeden kus | 4432 |
| clo | 1648 |
| DPH | 3807 |
| Celkové náklady | 965241 |
| Finální náklady na dovezenou koloběžku | 21937 |

Zdroj: vlastní, <http://www.quick-wheel.com>

Tabulka 4: Použité hodnoty

| Použité údaje | |
|-----------------------------------|--------|
| Cena přepravy 20" kontejneru v Kč | 195000 |
| clo | 10% |
| DPH | 21% |
| Kurz USD/CZK dle ČNB k 1.3.2022 | 22,82 |

Zdroj: vlastní,

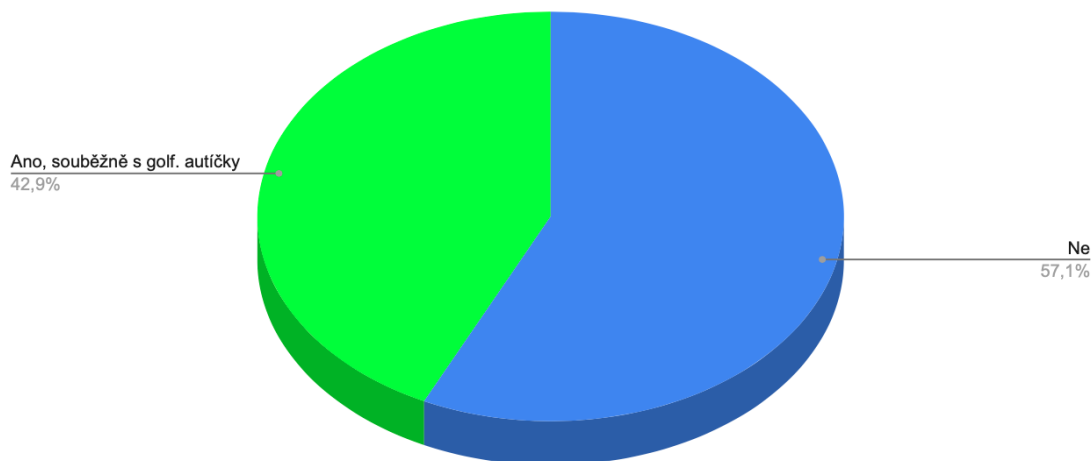
<https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/>

2.3.2 Personální plán

Pro tuto společnost bude potřeba najít především schopného obchodníka ideálně s praxí v oblasti prodeje sportovních potřeb, technologií a praxí v prodeji B2B partnerství. Dalším bodem je specifická ohledně sezónní pozice - aspoň pro první rok podnikání.

Preferovaný pracovník bude člověk, který rád cestuje. Předmětem činnosti bude navštívit golfové hřiště nejdříve v České republice a potenciálně do budoucna v dalších okolních státech. V prvním roce pro pokrytí golfových hřišť napříč Českou republikou stačí 1 obchodník. Z dotazníkového šetření, vychází najevo, že 42,9% respondentů zastupující oslovená golfové hřiště si dokáží představit pronajímat golfové koloběžky a přesně tato golfové hřiště budou alespoň ze začátku cílem prodejních snah. Pokud výsledek 42,9% extrapolujeme na celkový počet golfových hřišť, který osciluje okolo jedné stovky, znamená to, že by smluvní obchodník za první sezónu měl oslovit přibližně 40 hřišť. Rozšíření nebo redukce počtu obchodních pracovníků by záleželo na expanzi firmy do okolních států.

Obrázek 4: Dokážete si představit na Vašem hřišti pronajímat golfové koloběžky souběžně s golfovými autíčky případně místo golfových autíček?



Zdroj: Vlastní zpracování - vyhodnocení dotazníku.

Při výběru pracovníka se budeme řídit jak dovednostmi a prezentačními schopnostmi, dále úspěchy žadatele, ale tak i intuicí. Určitě je důležité nadšení pro produkt - pro golfové koloběžky a golf jako takový. V ideálním případě by obchodník byl zároveň aktivním golfistou. Presentace přímo na hřišti je zřejmě nejideálnějším marketingem v praxi a může mít pro daný klub pozitivní argumentaci, když vedení klubu nebo i řadoví členové budou mít na koloběžku, kterou si mohli vyzkoušet při hře pozitivní ohlasy.

Kvůli omezenému období, v kterém je možné golfové hřiště oslovovat s živou ukázkou by byla ideální spolupráce s kandidátem, který je OSVČ. Odměna obchodníkovi by se skládala ze sazby, která by zohledňovala vzdálenost dojíždění na jednotlivá hřiště, časovou náročnost a jiné. Důležitou součástí odměny by byla provize z úspěšně uzavřených spoluprací.

Pro hladkou spolupráci a zajištění podpory B2B zákazníkům je zapotřebí zajistit techniky, kteří budou schopni řešit dílčí opravy či údržby koloběžek přímo na místě, tedy na samotných golfových hřištích. Obdobně jako u obchodníků, by ideální kandidát byl OSVČ. Smluvní vztah by byl navázán s několika takovými pracovníky napříč

Českou republikou kvůli dojezdovým vzdálenostem na jednotlivá hřiště. Obdobně by to fungovalo i při expanzi do zahraničí.

2.3.3 Provozní plán

Jak již bylo zmíněno v personálním plánu, samotná obchodní činnost týkající se partnerství s golfovými hřišti bude aktuální především v rámci hlavní sezóny, kdy se golf hraje, tedy přibližně od konce března do konce října.

2.3.4 Marketingový plán

Komunikační strategie by měla být v dílčích částech odlišná pro B2B, které jsou v tomto případě konkrétní golfová hřiště poptávající koloběžky za účelem dalšího pronájmu a pro B2C, tedy samotné golfisty.

2.3.4.1 Prodej nebo dlouhodobý pronájem golfovým hřištím

Pro navázání spolupráce s B2B zákazníky je zapotřebí je aktivně vyhledávat a oslovovat. Toto usnadňuje možnost dohledat téměř všechna hřiště na internetu, včetně jejich kontaktních údajů. Přes webové stránky také bývá možné zjistit, zda golfová autíčka k pronájmu hřiště nabízí, jaké jsou terénní charakteristiky a další informace, které mohou být nápomocné při komunikaci a tvorbě nabídky. Dále je možné čerpat z výsledků dotazníku, který jsem zpracovával.

Prezentace na internetu

Samozřejmostí je tvorba webové stránky s rozsáhlými informacemi o produktu samotném. Kvůli B2B zákazníkům je zapotřebí zdůraznit menší opotřebení trávníku, které elektrické golfové koloběžky způsobují oproti golfovým autíčkům a rychlejší plynutí hry.

Oslovení zákazníků - golfových hřišť

Jak již bylo naznačeno na začátku kapitoly, navázání spolupráce s golfovými hřišti bude předcházet aktivní vyhledávání a oslovování navázané osobní prezentací našeho produktu a jeho výhod. Kromě představení produktu je nutné komunikovat také specifika užívání, jako nabíjení nebo údržba. Po praktické ukázce následují finance,

jejichž součástí je prezentace možností pořízení (nákup nebo dlouhodobý pronájem) a příklady návratnosti.

2.3.4.2 Prodej nebo krátkodobý pronájem golfistům

Oslovování golfistů bude používat prvky inbound marketingu, záměrem bude potenciální zákazníky oslovit tvorbou obsahu o koloběžkách a jejich výhodách. Dalšími částmi bude optimalizace webových stránek pro vyhledávání, PPC reklama a bannerová reklama. Out of home reklama na golfových hřištích pravděpodobně využita nebude, protože by mohla parazitovat na podnikání samotného golfového hřiště, které by mohlo naše koloběžky pronajímat. Nedílnou součástí je také prezentace na sociálních sítích včetně využití placené propagace.

Prezentace na internetu

Pro B2C zákazníky musí být internetové stránky obohaceny o e-shop, který umožní koloběžku zakoupit nebo si zarezervovat krátkodobý pronájem.

Oslovení zákazníků - golfistů

Zákazník určitě neuskuteční nákup, pokud se na náš e-shop ani nedostane. K tomuto můžeme využít optimalizaci pro vyhledávače, která má za úkol posunout naši webovou stránku na první příčky v organickém, tedy neplaceném vyhledávání. Zajímavostí je, že v českých podmínkách nejpoužívanější vyhledávače Google a Seznam mají každý jiné faktory ovlivňující pozici webové stránky ve výsledcích vyhledávání. Vzhledem k nulové přímé konkurenci by měla naše společnost v tomto značnou výhodu. Zákazníky, kteří vyhledávají spíše naši nepřímou konkurenci oslovíme skrze PPC reklamu a do širšího povědomí se budeme dostávat bannerovou inzercí na webových stránkách s golfovou tematikou. Jedinou offline reklamou může být inzerce v některém z golfových časopisů vydávaných v České republice, jako například Golf Digest.

Významnou součástí bude YouTube kanál s videi informativního charakteru, která budou prezentovat především výhody a možnosti využití golfové elektrické koloběžky, praktického charakteru, tedy jakési video s návody k užívání koloběžky a v neposlední řadě lifestyleové video logy z užívání koloběžky na hřišti. Především u poslední části bude zapotřebí navázat spolupráci s golfistou, který je české golfové komunitě známý a vystupování před kamerou mu není cizí.

2.3.4.3 Cena

Prodejní cena bude vyšší pro golfisty než pro golfová hřiště kvůli několika faktorům. Předpokladem B2B spolupráce je uzavření dohody dopředu a tedy možnosti objednání přesného počtu výrobků. S tím se pojí menší potřeba skladovacích prostor, respektive snížené výdaje na skladování samotné. Objednávky více kusů také umožňují snížení nákladů za dopravu na jednu koloběžku a zvyšují naše vyjednávací schopnosti u výrobce.

Obdobné je to u ceny pronájmů, kde při pronájmu golfistům, tedy krátkodobém pronájmu vzniká nutnost skladových zásob. Naopak při uzavření například roční spolupráce s golfovými hřišti, nutnost jakéhokoliv skladování na délku trvání kontraktu odpadá.

Samotná cena za které golfové hřiště golfové elektrické koloběžky mohou pronajímat musí reflektovat rozdíly od golfových autíček. Cena pronájmu golfových autíček se pohybuje v rozmezí od 300 Kč - 750 Kč na 9 jamek. Vysoký rozptyl je způsoben rozdílnou prestiží a lokalitou hřišť. Za zmíněných 300 korun je možné půjčit si golfové autíčko na hřišti Botanika nacházejícím se 40 kilometrů od Prahy. 750 korun stojí pronájem v Golf Clubu Zbraslav nebo Golf Clubu Černý Most.

Narozdíl od autíčka, golfové elektrické koloběžky převezou pouze jednoho hráče, takže tato skutečnost by měla být v ceně zohledněna. Dalším rozdílem je snížený komfort způsobený absencí sezení a stříšky. Kompenzací je větší zážitek z jízdy, aktivnější zapojení těla i při přeježdění mezi odpaly, možnost dostat se na místa nepřístupná golfovým autíčkům a rychlejší hra spojená s nezávislým pohybem se dvojice golfistů. Golfisté se mohou po odpalu rozdělit a každý jet ke svému míčku. S ohledem na tyto skutečnosti by dle mého názoru měla golfová hřiště, která budou naše koloběžky pronajímat, stanovit cenu pronájmu přibližně na úrovni poloviny ceny pronájmu autíčka, případně mírně pod touto cenou.

Pořizovací náklady od výrobce včetně dopravy, cla a DPH se pohybují na úrovni $\frac{1}{5}$ pořizování golfového autíčka. Proto může být námi stanovena prodejní cena nižší, než polovina ceny golfového autíčka a tím pádem může být pořizování a následné pronajímání golfové elektrické koloběžky pro golfová hřiště smysluplné a rentabilní.

2.3.5 Plán distribuce

Vzhledem k vysoké hmotnosti není možnost nabízet B2C zákazníkům dopravu prostřednictvím aktuálně oblíbené Zásilkovny nebo například PPL. Převahu takto těžkých balíků neumožňuje ani Česká pošta. Společnost, kterou je možné využít je Toptrans. Služby Toptransu nejsou omezené pouze na Českou republiku, takže spolupráce je možná i u případné expanze do jiných zemí evropské unie.

2.3.6 Identifikace a analýza rizik

Spolupráce s výrobcem v Číně

Prvním rizikem je nedostupnost surového materiálu a dílčích komponentů u subdodavatelů a s tím spojená možnost rizika, že výrobce nebude schopen uspokojit objednávky a dodat nám potřebné zboží. Toto riziko je možné částečně ovlivnit navýšením skladových zásob. Negativem navýšení skladových zásob jsou vyšší finanční náklady na pořízení zboží a skladování samotné. Především by ale zmíněné navýšení mohlo pokrýt pouze objednávky od golfistů jako jednotlivců a ne větší spolupráce s golfovými hřišti.

S ohledem na to, že vzdálenost mezi Evropou a Čínou představuje jisté překážky v přepravě a tím i dodání výrobků, je ohrožováno jak v časových prodlevách, tak i ve variabilitě ceny. Nejhorší variantou jsou ojedinělé události, jako například uvíznutí kontejnerových lodí, které přepravu samotnou velmi prodlouží, respektive v katastrofickém scénáři zapříčiní úplné nedodání zboží.

Konkurence

Pokud by na trh vstoupila firma, která je etablovaná v golfovém odvětví a má značný kapitál umožňující vysoké investice, mohla by prostřednictvím velkopočetných objednávek snížit své náklady na pořízení koloběžek a dokázala by nabízet podobné služby teoreticky za nižší ceny, čímž by ohrozila existenci naší firmy. Je proto důležité vytvořit konkurenční výhody, které nemusí být tak snadné dosáhnout jen na základě financí. Jedná se o dobrý prodejní tým, který zná produkt. O férové a transparentní jednání s odběrateli, kteří by poté ani na základě nižší ceny nepřecházeli ke konkurenci. A v neposlední řadě vytvořené povědomí o značce, jakožto o firmě, která s tímto produktem přišla na daný trh jako první.

Lockdown

Lockdown - pokud by nastala situace obdobná, jako momentálně v Šanghaji - kompletní zákaz vycházení, tak by se úplně omezil zájem o koloběžky. Znamenalo by to pokles v prodeji nových koloběžek a pokles krátkodobých pronájmů golfistům. Tato skutečnost by ale neměla již ovlivnit uzavřené spolupráce s golfovými hřišti, nicméně by ovlivnila rozjednané spolupráce.

3. ZÁVĚR

Tuto práci jsem zpracovával rád, protože jsem mohl propojit mnou oblíbená témata golfu a podnikání. Cílem této práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro společnost, která by nabízela prodej a pronájem golfových elektrických koloběžek.

V teoretické části byla popsána specifika podnikání a podnikatelských plánů. Závěry v praktické části předkládají konkrétní podnikatelský záměr, včetně stanovené mise, vize a cílů. Pro formu podnikání byla navržena společnost s ručením omezeným a byly také stanoveny možnosti financování podnikání. Ve výzkumné části jsem vypracovával podnikatelské analýzy, jako například PEST analýzu, která nám dává možnost nahlédnout do rizik, jež společnost ovlivnit nemůže. Další součástí bylo dotazování sloužící k pochopení názorů na golfové elektrické koloběžky stakeholdery golfových hřišť. Také jsem zjišťoval, zda golfová hřiště nabízejí k pronájmu golfová autíčka a případně proč tak nečiní. V těchto důvodech jsem potom hledal možné řešení v podobě využití koloběžky místo autíčka. A v neposlední řadě došlo k výběru konkrétního typu golfové elektrické koloběžky a byl popsán postup pro získání shody CE, která reguluje prodej výrobků v Evropské unii.

Finální částí byl samotný podnikatelský plán a vypracování jeho dílčích částí, kterými jsou například personální plán či marketingový plán. Důležitou částí obou plánů byl důraz na B2B spolupráci a zohlednění této specifické obchodní spolupráce ve volbě potenciálních zaměstnanců společnosti nebo při výběru správné marketingové komunikace.

Dle mého názoru byl cíl vypracování podnikatelského plánu splněn. Výsledkem je dokument, který případný zakladatel může využít při založení a následném provozu tohoto typu podnikání. Pro minimalizaci rizika selhání při případné expanzi do zahraničních krajín by podnik měl provést obdobné dotazování stakeholderů golfových hřišť, jako bylo provedeno v rámci České republiky v dílčí části této práce.

ZDROJE

Seznam literatury

Dedouchová, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001.

Fotr, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2020.

Kotler, Philip a Lane Keller, Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013.

Mallya, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Novotný, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2021*. Praha: Grada Publishing, 2021.

Srpová, J. et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011.

Srpová, J. et al. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020.

Srpová, J. et al. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010.

Šafrová Drášilová, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2019.

Zuzák, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011.

Internetové zdroje

ALTAXO. “Typy obchodních společností”. *altaxo.cz*. [online]. [cit. 2021-12-27].

Dostupné z:

<https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/typy-obchodnich-spolecnosti>

ALTAXO. “Základní informace, které je dobré vědět při zakládání akciové společnosti”. *altaxo.cz*. [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z:

<https://www.altaxo.cz/poradna/akciova-spolecnost/zakladni-informace-ktere-je-dobre-v-edet-pri-zakladani-akciove-spolecnosti>

Business Info. “Osobní prodej”. *BusinessINFO.cz*. [online]. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

Evropská komise. “Crowdfunding explained”. *ec.europa.eu*. [online]. [cit. 2022-01-20].

Dostupné z:

https://ec.europa.eu/growth/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_cs

Evropská komise. “Manufacturers”. *ec.europa.eu*. [online]. [cit. 2022-02-30]. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking/manufacturers_en

EZGO, 2022 [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:

<https://ezgo.txtsv.com/personal> .

Frankenfield, Jake. “Initial Coin Offering”. *Investopedia.com*. [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z:

<https://www.investopedia.com/terms/i/initial-coin-offering-ico.asp>

GolfBoard, 2022 [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:

<https://www.golfboard.com/benefits#invigoratesales>

Halaburda, Petr. “Statistiky potvrdily růst počtu golfistů”. *cgf.cz*. [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.cgf.cz/cz/pro-media/pro-media/aktuality/4245-statistiky-potvrdily-rust-poc-tu-golfistu>

House of Lords. *The Commission's Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. [online]. 2003 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200203/ldselect/ldecom/142/142.pdf>

Kickstarter. “What are the fees?”. *kickstarter.com*. [online]. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://help.kickstarter.com/hc/en-us/articles/115005028634-What-are-the-fees->

Kickstarter. “Why do people back projects?”. *kickstarter.com*. [online]. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://help.kickstarter.com/hc/en-us/articles/115005047933-Why-do-people-back-proje-cts->

Legge, Bob. “What is Strategy Implementation? A Quick Overview”. *youtube.cz*. [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=EBZgXM--dKA>

Mráz, Miroslav. “Bezúhonnost v právním řádu České republiky”. *epravo.cz*. [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/bezuhonnost-v-pravnim-radu-ceske-republiky-99570.html>

Mytimi. “Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni”. *mytimi.cz*. [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>

Petrtyl, Jan. “Marketingový plán” *MarketingMind.cz*. [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>

- Požizek, Jan. "SWOT analýza a její využití". *Bridge*. [online]. [cit. 2022-01-15].
Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
- Rázková, Jarmila. "Účetní závěrky se zaměřením na mezitímní závěrky". *dReport.cz*. [online]. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z:
<https://www.dreport.cz/blog/ucetni-zaverky-se-zamerenim-na-mezitimni-zaverky/>
- Rousseau, Jeffrey. "New research reveals growing number of older gamers".
gamesindustry.biz. [online]. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z:
<https://www.gamesindustry.biz/articles/2021-04-12-new-market-research-reveals-growing-number-of-old-aged-gamers>
- Snášel, Pavel. "Živnostenský zákon v kostce (rádce pro podnikatele)". *Olomouc.cz*. [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z:
<https://www.olomouc.eu/podnikatel/zivnostenske-podnikani/zivnostensky-zakon-v-kostce>
- Šíma, Petr. "Kdo je angel investor a proč se jim stát" *Roklen24.cz*. [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/kdo-je-angel-investor-a-proc-se-jim-stat/>
- Tětek, Josef. "ICO (VŠE, CO CHCETE VĚDĚT). Co je prvotní nabídka kryptoměny?" *alza.cz*. [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z:
<https://www.alza.cz/ico-initial-coin-offerings>
- Tietzová, Kateřina. "Podnikatelský plán: Jeden z pilířů úspěšného podniku". *podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z:
<https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>
- Wright, Tom. "Strategy Evaluation - Process Guide.". *cascade.app*. [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/blog/strategy-evaluation>
- Your europe. "Označení CE". *europa.eu* [online]. [cit. 2022-02-30]. Dostupné z:
https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_cs.htm

Zákon č. 455/191 Sb., o živnostenském podnikání. [cit. 2021-12-14] Dostupné z:
[https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2022/
2/ZZ_UPLNE_ZNENI_k_1_2_2022_WEB.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2022/2/ZZ_UPLNE_ZNENI_k_1_2_2022_WEB.pdf)

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Kurz čínského juanu a české koruny

Obrázek 2: Poskytuje Vaše golfové hřiště možnost pronájmu golfových autíček?

Obrázek 3: Proč Vaše golfové hřiště neposkytuje možnost pronájmu golfových autíček?

Obrázek 4: Dokážete si představit na Vašem hřišti pronajímat golfové koloběžky souběžně s golfovými autíčky případně místo golfových autíček?

Tabulka 1: Srovnání modelů elektrických golfových koloběžek

Tabulka 2: Náklady na dovoz jedné koloběžky

Tabulka 3: Náklady na dovoz při velkoodběru

Tabulka 4: Použité hodnoty