



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ VLASTNÍ FIRMY SPECIALIZUJÍCÍ SE NA PRODEJ GOLFOVÝCH MÍČKŮ V ČESKÉ REPUBLICE PROSTŘEDNICTVÍM E-COMMERCE

THE BUSINESS PLAN FOR STARTING OWN BUSINESS SPECIALIZING IN THE SALE OF GOLF BALLS IN THE CZECH REPUBLIC THROUGH E-COMMERCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ONDŘEJ NYKL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nykl Ondřej, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení vlastní firmy specializující se na prodej golfových míčků v České republice prostřednictvím e-commerce

v anglickém jazyce:

The Business Plan for Starting Own Business Specializing in the Sale of Golf Balls in the Czech Republic through E-commerce

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. PRAHA: Grada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

HISRICH, R.D. PETERS, M. Založení a řízení nového podniku. PRAHA: Victoria Publishing. 1996. 501 s. ISBN80-85865-07-6.

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

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. Podnikání malé a střední firmy. PRAHA: Grada publishing, a.s. 2007. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro založení firmy specializující se na prodej golfových míčků v České republice formou e-commerce. Práce postupuje od vymezení základních pojmů v teoretické části, přes analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, až po konkrétní návrh podnikatelského plánu. Cílem je vypracování ekonomicky reálného plánu.

Abstract

This diploma thesis deals with a business plan for starting own business specialized in the sale of golf balls in the Czech Republic through e-commerce. The thesis proceeds from defining theoretical fundamentals to the analysis of external and internal environment of the company up to the specific concept of the business plan. The aim of the thesis is to create an economically realistic business plan.

Klíčová slova

podnikatelský plán, SWOT analýza, SLEPTE analýza, golf, e-commerce

Key words

business plan, SWOT analysis, SLEPTE analysis, golf, e-commerce

Bibliografická citace

NYKL, O. *Podnikatelský plán pro založení vlastní firmy specializující se na prodej golfových míčků v České republice prostřednictvím e-commerce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 27. května 2015

.....
podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Veronice Bumberové za odborné rady, věcné připomínky a rychlou komunikaci při zpracování diplomové práce.

Dále chci na tomto místě poděkovat své rodině za podporu během studia a za to, že mi studium na vysoké škole umožnila.

Obsah

Úvod	11
1 Cíl práce.....	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Podnikání	13
2.1.1 Podnikatel	14
2.2 Malé a střední podniky	15
2.2.1 Výhody a nevýhody MSP	16
2.2.2 MSP v České republice.....	16
2.3 Podnikatelský plán.....	19
2.3.1. Struktura podnikatelského plánu	20
2.3.2 Titulní strana	21
2.3.3 Exekutivní souhrn	21
2.3.4. Strategická analýza	21
2.3.4.1 Analýza obecného okolí podniku	22
2.3.4.2 Analýza oborového okolí podniku.....	24
2.3.4.3 Marketingový výzkum.....	26
2.3.4.4 Interní analýza podniku	27
2.3.4.5 SWOT analýza.....	28
2.3.5 Popis podniku	28
2.3.6 Výrobní/obchodní plán	29
2.3.7 Marketingový plán.....	30
2.3.7.1 Marketingový mix.....	30
2.3.8 Finanční plán.....	31
2.3.9 Hodnocení rizik.....	33
2.3.10 Harmonogram realizace	34
2.3.11 Příloha.....	34
3 Analýza současné situace.....	35
3.1 SLEPTE analýza	35
3.1.1 Sociální faktory.....	35
3.1.2 Legislativní faktory.....	38

3.1.3 Ekonomické faktory	39
3.1.4 Politické faktory	41
3.1.5 Technologické faktory	41
3.1.6 Ekologické faktory	43
3.2 Porterův model pěti sil	44
3.2.1 Vliv odběratelů	44
3.2.2 Vliv dodavatelů	45
3.2.3 Hrozba substitutů	46
3.2.4 Soupeření mezi existujícími firmami	47
3.2.5 Hrozba nově vstupujících firem	48
3.3 Marketingový průzkum trhu	49
3.3.1 Výsledky průzkumu	49
3.3 Analýza 7S	52
3.3.1 Strategie	52
3.3.2 Struktura	52
3.3.3 Systémy	52
3.3.4 Styl	53
3.3.5 Spolupracovníci	53
3.3.6 Schopnosti	54
3.3.7 Sdílené hodnoty	54
3.4 SWOT analýza	54
4 Vlastní návrhy řešení	56
4.1 Titulní strana	56
4.2 Popis podniku	56
4.2.1 Právní forma	57
4.2.2 Umístění a vybavení podniku	58
4.3 Výběr vhodné strategie	59
4.4 Obchodní plán	60
4.4.1 Hrané golfové míčky	60
4.4.2 Nové golfové míčky	61
4.4.3 Drivingové míčky	62
4.4.4 Vybavení podniku	63

4.4.5 Logistika	63
4.4.6 E-shop	64
4.4.7 Vyřizování zakázek.....	65
4.5 Marketingový plán.....	65
4.5.1 Produkt.....	65
4.5.2 Cena	67
4.5.3 Distribuce.....	68
4.5.4 Propagace.....	69
4.6 Finanční plán.....	72
4.6.1 Zahajovací a pořizovací náklady	72
4.6.2 Financování.....	74
4.6.3 Provozní náklady	74
4.6.4 Vývoj tržeb	76
4.6.5 Vývoj nákladů na zboží	78
4.6.6 Cash flow	79
4.6.7 Výkaz zisků a ztrát.....	81
4.6.8 Bod zvratu.....	81
4.7 Hodnocení rizik.....	83
4.7.1 Identifikace rizik	83
4.7.2 Zhodnocení a snižování rizika	84
4.8 Harmonogram realizace	86
Závěr	88
Seznam použitých zdrojů	90
Seznam tabulek	94
Seznam grafů.....	95
Seznam obrázků	96
Seznam příloh.....	97

Úvod

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení vlastní firmy specializující se na prodej golfových míčků. Důvodů, které k tomuto rozhodnutí vedly, je několik. Po tříleté praxi v korporátní sféře je jedním z hlavních především touha osamostatnit se, mít svobodu při realizaci svých nápadů a zároveň přijímat plnou odpovědnost za dosažené výsledky. To jsou ostatně pohnutky většiny lidí, kteří se rozhodnou do podnikání pustit.

Pro podnikání v golfovém odvětví hovoří především dlouholetá znalost oboru a vývoj samotného golfu v České republice. Ten byl dlouhá léta, i díky komunistickému režimu, který golf považoval za buržoazní zábavu a snažil se ho co nejvíce utlumit, vnímán jako sport pro skupinu vyvolených a bohatých lidí, mezi které se normální člověk nemohl dostat. Je potřeba přiznat, že zčásti tomu tak v porevoluční době opravdu bylo a někteří berou golf jako prostředek pro potvrzení společenského statusu dodnes. Drtivá většina hráčů však ke golfu přistupuje jako k jakémukoliv jinému sportu a přichází mu na chuť i lidé, které by to před 5-10 lety ani nenapadlo. Vznikají veřejná hřiště, na která si může přijít zahrát kdokoli i bez členství v golfovém klubu a tzv. zelené karty. Každým rokem přibývají nově registrovaní hráči a golf se celkově popularizuje.

Přesto však mnozí stále považují golf za příliš drahý koníček. Na jednu stranu jsou tyto představy mnohdy přehnané, golfové vybavení se dá pořídit levněji než například lyžařské. Na druhou stranu golf finančně náročný opravdu je. Kromě vybavení a hracích poplatků tvoří nezanedbatelnou část výdajů také golfové míčky, kterých golfista během hry několik ztratí. V začátcích, kdy golfisté ztrácí míčků nejvíce, to může kvůli vyšším nákladům část hráčů odradit od dalšího hraní. A právě toto je další důvod pro realizaci podnikatelského záměru, který by měl přispět ke snížení nákladů na golfové míčky při zachování kvality a radosti ze hry.

1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vypracování ekonomicky reálného podnikatelského plánu pro založení malé firmy specializující se na prodej nových a použitých golfových míčků v České republice formou e-commerce.

Teoretická část práce vymezí základní pojmy týkající se podnikání a bude pojednávat o situaci malých a středních podniků v České republice. Dále bude obsahovat detailní popis jednotlivých kapitol podnikatelského plánu, jejichž znalost je nezbytná pro vypracování této práce.

Analytická část se zaměří na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Obecné okolí podniku bude popsáno metodou SLEPTE a mělo by odhalit klíčové trendy a vnější vlivy, jež budou na podnik působit. Pro analýzu oborového okolí použijeme Porterův model pěti sil a bude se zabývat přímo golfovým odvětvím, do něž se chystáme vstoupit. Pro získání přehledu o preferencích potenciálních zákazníků bude proveden marketingový průzkum trhu. Interní analýza bude pomocí modelu 7S hodnotit vnitřní faktory, které mohou mít na činnost podniku vliv. Výstupy všech analýz budou následně podkladem pro SWOT analýzu.

Návrhová část bude představovat sestavení samotného podnikatelského plánu, jehož hlavními body bude podrobně zpracovaný obchodní, marketingový a finanční plán včetně hodnocení rizik projektu a harmonogram jeho realizace. Výsledkem by mělo být vyvození jednoznačného závěru o realizovatelnosti podnikatelského záměru.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podnikání

Dle staré právní úpravy, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, bylo podnikání definováno jako „soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který vešel v platnost 1. 1. 2014, podnikání explicitně neformuluje. To je nicméně obsaženo v definici podnikatele v § 420 „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Podnikání je však velmi obsáhlý pojem, který se nedá jednoduše shrnout do několika vět. V literatuře najdeme mnoho různých definicí, obecně uznávanou a dalšími autory používanou je Hisrichova: „*Podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výslední odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“¹

Pokud se na podnikání podíváme obecněji, můžeme jej popsat z pohledu různých vědních disciplín. V **ekonomii** se jedná o co nejefektivnější zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby docházelo ke zvyšování jejich původní hodnoty a tím pádem tvorbě přidané hodnoty. **Psychologické** pojetí vnímá podnikání jako prostředek pro seberealizaci, dosažení nezávislosti a činnost, která je stimulována potřebou něčeho dosáhnout. Ze **sociologického** pohledu jde o vytváření blahobytu pro všechny, kteří se na podnikání podílejí, hledání cesty k optimální alokaci omezených zdrojů a vytváření pracovních příležitostí. **Právnícké** pojetí již bylo popsáno v úvodu této kapitoly.²

Nehledě na formulaci by se mělo každé podnikání vyznačovat těmito rysy:

- soustavná, samostatná, cílevědomá činnost
- tvůrčí a podnětný přístup

¹ HISRICH, R.D. PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*, s. 19.

² VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 14.

- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- akceptování, převzetí a započítání rizika neúspěchu
- dlouhodobý, opakovaný proces³

Ačkoliv již některé důvody, proč vlastně s podnikáním začít, vyplynuly z předchozích definic, je vhodné si ty nejdůležitější shrnout. Asi tím hlavním pro většinu začínajících podnikatelů je to, že se stávají svými vlastními pány. Zodpovídají se sami sobě, získávají svobodu, kterou jako zaměstnanci neměli, mohou dělat, co chtějí a jak chtějí. Z toho vyplývá, že si také svobodně volí obor podnikání, kterému se chtějí věnovat. Sami si rozhodují o své pracovní době, která je flexibilní v pravém slova smyslu, na druhou stranu je asi minimum podnikatelů, kteří, zvláště při začátcích podnikání, strávili práci méně času, než v předchozím zaměstnání. Podnikání dává také velký prostor pro seberealizaci a kreativitu, podnikatel může uvádět v život veškeré nápady, které by mu jeho nadřízený zamítl. S tím souvisí i rozmanitost podnikání – zatímco v zaměstnaneckém poměru se práce mnohdy stává ubíjející rutinou, začínající podnikatel musí zvládnout několik profesí, od administrativy, přes marketing až po finanční řízení. Tak jako všechny předešlé důvody, proč začít s podnikáním, je i tento velkou příležitostí, ale zároveň i testem, který ukáže, zda daný člověk může uspět jako podnikatel, nebo ne.⁴

2.1.1 Podnikatel

Základní legislativní vymezení bylo uvedeno již v předchozí kapitole, dále se za podnikatele považuje obecně každá osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku, nebo která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.⁵

Pokud však opět odhlédneme od právního výkladu, můžeme podnikatele charakterizovat jako člověka, který je iniciativní a inovativní, nebojí se změn, vidí příležitosti a dokáže je využít, i když to znamená podstupování jistých rizik. Měl by také být technicky zručný ve smyslu, že dobře rozumí svému výrobku nebo poskytované službě a trhu, na kterém podniká.⁶

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 14.

⁴ KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s 11-12.

⁵ § 421 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s 9.

Průměrný věk podnikatele v USA je **40 let**, přičemž se toto číslo, i přes vlnu startupů zakládaných mladými lidmi v posledních letech, každoročně zvyšuje.⁷ Věk není pro úspěch podnikání rozhodující, zatímco zakladatelé Facebooku a Microsoftu měli v době vzniku společnosti 20 let, zakladatel řetězce Walmart 44 let. Větší roli hraje zkušenost a znalost konkrétního odvětví, avšak záleží i na povaze odvětví samotného – podnikání v tvorbě mobilních aplikací nepochybně vyžaduje méně zkušeností, než například podnikání v biotechnologiích.

2.2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (dále MSP) hrají v moderní ekonomice nezastupitelnou roli. Pro její stabilitu, rozvoj a hospodářský růst jsou důležité z následujících důvodů:

- diverzifikují národní ekonomiku, čímž zmenšují negativní dopady hospodářských cyklů
- vytvářejí volná pracovní místa pro „oběti“ hromadného snižování stavů ve velkých korporacích, a také pro lidi nově vstupující na trh práce
- přílišná závislost ekonomiky na nadnárodních společnostech podporovaných mezinárodním kapitálem můžeme být pro regionální ekonomiky nezdravá a připravovat je o jejich dynamiku a nezávislost
- přispívají k tvorbě střední třídy a společenské stabilitě, umožňují osobní rozvoj a seberealizaci člověka
- zabraňují velkým společnostem v monopolizaci a exploataci trhu
- jsou zdrojem nových technologií a inovací⁸

Dělení MSP je definováno na základě počtu zaměstnanců, ročního obratu a bilanční sumy roční rozvahy (velikost majetku).

Tabulka 1: Dělení malých a středních podniků. Zdroj:⁹ (vlastní zpracování)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů €		≤ 43 milionů €
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů €		≤ 10 milionů €
Mikropodnik¹⁰	< 10	≤ 2 miliony €		≤ 2 miliony €

⁷ FAIRLIE, W. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity*, s. 12-13.

⁸ BEAVER, G. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, s. 3-4.

⁹ EUROPEAN COMMISSION. *The new SME definition*, s. 14.

¹⁰ Označuje se také jako drobný podnik.

2.2.1 Výhody a nevýhody MSP

V porovnání s velkými podniky disponují MSP řadou výhod. Dokážou mnohem pružněji reagovat na různé výkyvy trhu, což je svým způsobem vynuceno i menší kapitálovou vybaveností. Na rozdíl od velkých podniků nejsou zatíženy investičním majetkem, změna výrobního programu nebo předmětu činnosti je tak snadnější. Mohou se také zaměřovat na lokální a okrajové trhy, které nejsou pro velké zákazníky zajímavé. Další předností je aktivní účast vlastníků na řízení podniku. Přímý kontakt se všemi zaměstnanci má za následek mnohem rychlejší přijímání podnikatelských rozhodnutí a menší vnitropodnikovou byrokracii. Tato zainteresovanost vlastníků umožňuje také realizaci inovačních projektů, jejichž prosazení by bylo ve velkých podnicích složité.¹¹

Faktory, které způsobují výše zmíněné výhody, však na druhou stranu mají i negativní vliv. MSP si nemohou dovolit nejmodernější technické vybavení a nedosahují úspor z rozsahu velkých podniků. Nedisponují dostatečnou finanční silou, s čímž souvisí těžší získávání úvěrů, které je pro rozvoj podniku nezbytné. Výdaje na propagaci a reklamu jsou omezené, je tedy obtížné oslovit velkou masu zákazníků. Stejně tak je obtížné konkurovat velkým podnikům v platových podmínkách nabízených zaměstnancům, od nichž se naopak v MSP vyžaduje vyšší intenzita práce, což má za následek omezené možnosti zaměstnávání odborníků.¹²

2.2.2 MSP v České republice

V předválečném Československu tvořily malé a střední podniky podstatnou část ekonomiky. Privátní sektor měl silnou pozici, díky rozvinuté demokracii západního stylu a tradičnímu tržnímu systému bylo Československo mezi **patnácti průmyslově nejrozvinutějšími** zeměmi světa. Po skončení druhé světové války se začal vývoj postupně obracet. Nejdříve došlo v roce 1945 ke znárodnění podniků s více než 500 zaměstnanci, v roce 1948 pak ke znárodnění podniků s více než 50 zaměstnanci. Tržní ekonomika se transformovala na centrálně plánovanou, byl kladen důraz na rozvoj velkých podniků a hrubý domácí produkt MSP klesl během následujících 13 let z 20 % na 1 %. Absence MSP se začala projevovat v monopolizaci ekonomiky a nevyhnutelné ztrátě konkurenceschopnosti. Po roce 1970 se krize ekonomiky neustále prohlubovala,

¹¹ MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*, s. 32.

¹² Tamtéž.

neexistence MSP byla nejvíce znatelná v oblasti služeb, i přes zaostávající ekonomiku se však do roku 1989 situace v MSP nijak nezměnila a soukromé vlastnictví bylo téměř úplně potlačeno.¹³

Změna politického režimu byla doprovázena i změnou hospodářského systému. Soukromý sektor začal opět hrát důležitou roli, počet podniků se z 19 000 v roce 1989 zvýšil za rok na 179 000, za další dva roky činil již 1 118 000. Kromě roku 1994, kdy počet podniků mírně klesl, pokračoval až do ekonomické krize konstantní růst, a to i přes mnohé problémy poloviny devadesátých let, způsobené insolventností podniků, vysokou inflací a špatným přístupem k bankovním úvěrům.¹⁴ Co se týče samotných MSP, během let 1997-2007 jejich počet postupně stoupal z 657 000 na 1 034 000.¹⁵

V letech 2006 a 2007 rostl reálný HDP o 6,8 %, respektive 6 %, což znamenalo dvakrát rychlejší růst než průměr EU, a tedy i posílení reálné konvergence. Ve druhé polovině roku 2008 začala česká ekonomika plně pociťovat následky globální recese. Přestože pokles HDP v roce 2009 (-4,1 %) byl téměř stejný jako v celé EU, dopad krize byl u nás zřetelnější právě kvůli předchozím rokům konjunktury. Došlo k meziročnímu poklesu zahraničního obchodu o 15,7 %, poklesu zaměstnanosti o 1,2 % a mírně se propadla také domácí spotřeba. Celkově se však celá česká ekonomika i MSP s krizí vypořádaly poměrně dobře.¹⁶

Graf 1 nám ukazuje, že recese neměla na počet aktivních MSP prakticky žádný vliv, dokonce mezi krizovými lety 2008 a 2009 jejich počet naopak stoupal. I přes nepochybný pokles finančních ukazatelů výkonnosti MSP se potvrzuje teze z kapitoly 2.2.1. o možnosti pružné reakce na turbulence ekonomiky, která jim pomohla toto období přežít. 96 % všech MSP v České republice tvoří mikropodniky, jedná se o největší číslo z EU-28.¹⁷ Podíl MSP na celkovém počtu podniků je však téměř totožný, k 31. 12. 2013 činil 99,83 %.¹⁸

¹³ MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*, s. 23-24.

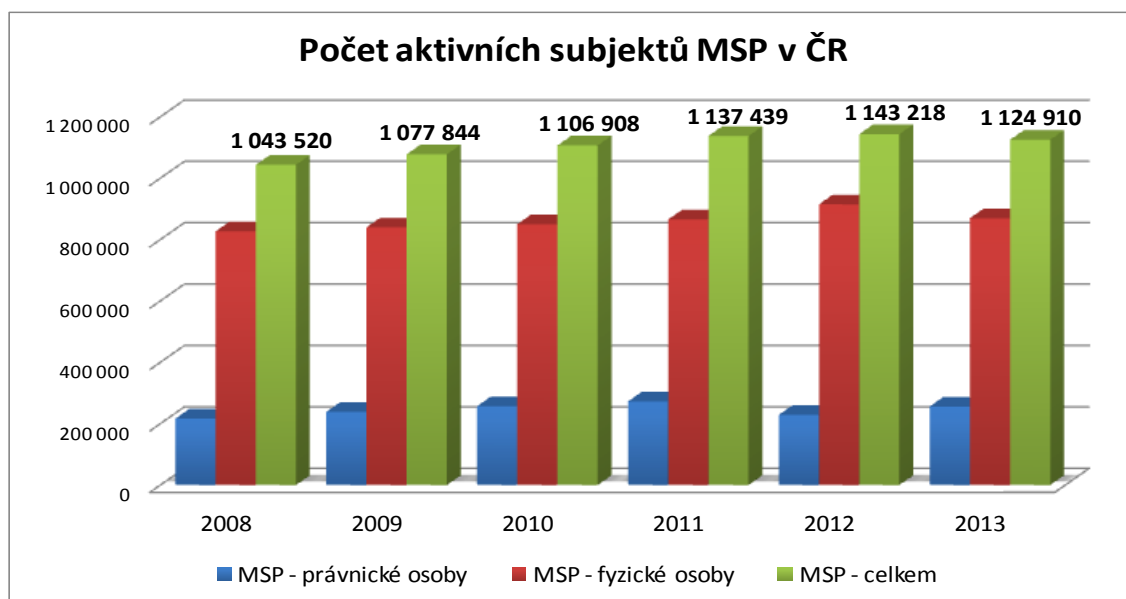
¹⁴ Tamtéž, s. 24-25.

¹⁵ MPO. *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2010*, s. 10.

¹⁶ DUBSKÁ, D. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*, s. 3,11.

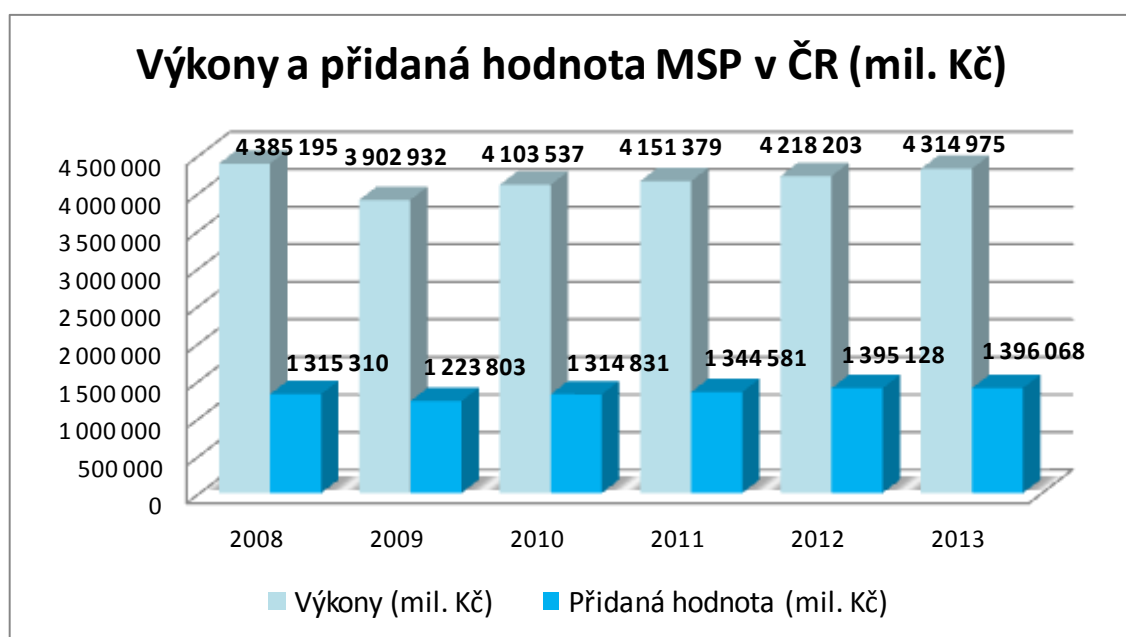
¹⁷ MULLER, P. a kol. *Annual Report on SMEs: A Partial and Fragile Recovery*, s. 15.

¹⁸ MPO. *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013*, s. 8.



Graf 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008-2013. Zdroj:¹⁹ (vlastní zpracování)

Znatelný propad ale nastal ve výkonech MSP a s nimi související vyprodukovanou přidanou hodnotou²⁰.



Graf 2: Vývoj výkonů a vyprodukované přidané hodnoty MSP v letech 2008-2013 (v milionech Kč). Zdroj:²¹ (vlastní zpracování)

Výkony meziročně klesly o 11 % a do konce roku 2013 se nedostaly na předkrizovou úroveň. Pozitivní je fakt, že výkony začaly opět stoupat hned po roce 2009 a tento trend pokračoval i během následujících let. Propad vyprodukované přidané

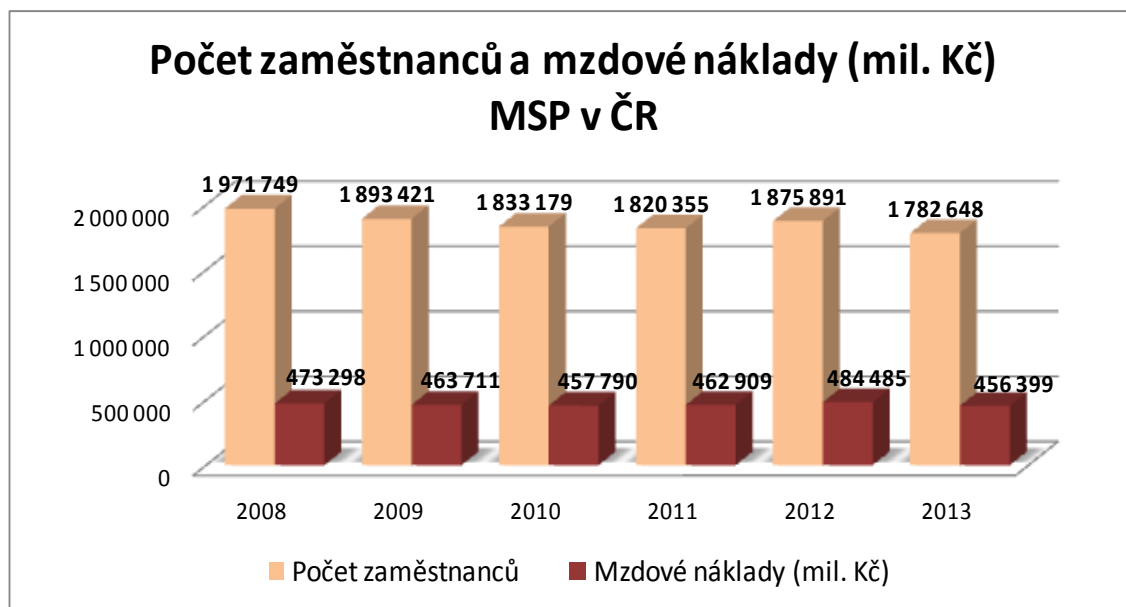
¹⁹ MPO. Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013, s. 8.

²⁰ Jedná se o účetní přidanou hodnotu, která je definována jako výkony včetně obchodní marže zmenšené o výkonovou spotřebu.

²¹ MPO. Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013, s. 9-10.

hodnota nebyl tak velký, již v roce 2010 byla prakticky stejná jako před příchodem recese a v růstu pokračovala i poté.

Menší domácí a zahraniční poptávka, která se projevila ve snížených výkonech, si vyžádala restrukturalizaci většiny podniků. Došlo tak k propouštění a snižování mzdových nákladů.



Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů (v milionech Kč) v letech 2008-2013. Zdroj:²² (vlastní zpracování)

Zajímavým poznatkem je, že zatímco celkový počet zaměstnanců v MSP mezi lety 2008-2011 klesal, počet zaměstnanců v mikropodnicích naopak každoročně rostl. Zčásti je to způsobeno právě zmíněnou restrukturalizací, kdy malé a střední podniky propouštěly a posunuly se tak do pásma mikropodniků.

2.3 Podnikatelský plán

Plánování je spojeno s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je zapotřebí v začátcích podnikání, během růstu podniku, při krizích a také ukončení podnikání. Pokud chtějí být úspěšné, tak, nehledě na velikost, by podniky měly používat plánování na různých úrovních a v různých formách.²³ Základním nástrojem plánování je podnikatelský plán, který Hisrich popisuje následovně:

„Podnikatelský plán je písemný materiál, zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku.

²² MPO, *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013*, s. 9-10.

²³ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 9.

*Často se o něm mluví též jako o herním plánu nebo autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky typu kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu.*²⁴

1) **Kde jsme** – jde o první stupeň plánování. Musíme chápat produkt nebo službu, kterou se chystáme poskytovat zákazníkům, stejně jako produkty nebo služby, které již zákazníkům poskytuje konkurence. Je důležité identifikovat naše zákazníky a celý trh, na kterém chceme působit. Stejně tak je podstatné porozumět našim vlastním silám a slabostem, které mohou předurčit úspěch či neúspěch podnikání.

2) **Kam jdeme** – musíme se rozhodnout, jaké jsou celkové cíle pro naše podnikání a také pro nás osobně. Důležitá je dlouhodobá vize, s jakou podnikání zahajujeme a naše snaha ji naplnit.

3) **Jak se tam dostaneme** – v poslední fázi plánujeme strategie, kterými dosáhneme našich cílů. Zásadní pro úspěch našeho podnikání je vypracování kvalitního obchodního, marketingového a finančního plánu.²⁵

2.3.1. Struktura podnikatelského plánu

Formální struktura podnikatelského plánu je do značné míry individuální záležitostí. Odlišně o ní v teoretické rovině pojednává literatura, rozdílné požadavky na podobu podnikatelských plánů mají také jednotliví investoři. Každý podnikatelský plán by měl být vytvořen pro potřeby konkrétního podniku.

Ačkoliv se podoby podnikatelských plánů mohou lišit, měly by vždy obsahovat následující části:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Strategická analýza
- Popis podniku
- Obchodní/výrobní plán
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Harmonogram realizace
- Přílohy²⁶

²⁴ HISRICH, R.D. PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*,. s. 108.

²⁵ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 10-11.

2.3.2 Titulní strana

Úvodní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Ve zkratce by zde měly být uvedeny následující údaje, které poté budou více rozebírány v dalších částech podnikatelského plánu:

- Název a sídlo podniku
- Jména podnikatelů
- Kontaktní údaje
- Právní forma podnikání
- Popis podniku²⁷

2.3.3 Exekutivní souhrn

Zpracovává se obvykle až po sepsání celého podnikatelského plánu, ve stručné a zhuštěné podobě by měl poskytnout všechny důležité informace o podnikatelském záměru, charakteru podnikání, cílech a osobě podnikatele. Exekutivní souhrn je jakousi zmenšeninou podnikatelského plánu, která v jedné kapitole shrnuje následující klíčové informace o:

- Zakladateli podniku
- Nabízených produktech a službách
- Trhu, na kterém bude podnik působit
- Silných stránkách podniku
- Strategii, která povede k naplnění cílů
- Finančních datech a potřebných finančních zdrojích²⁸

V případě, že chceme podnikatelský plán prezentovat potenciálním investorům, hraje exekutivní souhrn významnou roli. Rozhoduje totiž o tom, zda se investoři budou našim podnikatelským plánem dále zabývat, nebo jej kvůli nedostatečné přesvědčivosti odmítnou.²⁹

2.3.4. Strategická analýza

Před zahájením podnikání je nezbytné provést komplexní strategickou analýzu. Musíme znát prostředí, ve kterém se chceme pohybovat, zkoumat faktory, které jej

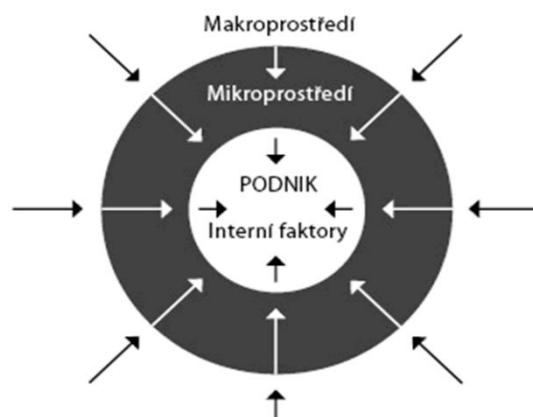
²⁶ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 36, 74.

²⁷ Tamtéž, s. 36-38.

²⁸ Tamtéž, s. 36, 75.

²⁹ Tamtéž, s. 75.

ovlivňují a také predikovat jeho budoucí vývoj. Důkladná analýza je prostředkem pro tvorbu efektivních strategií a umožňuje přijímání správných klíčových rozhodnutí. Strategickou analýzu můžeme rozdělit na externí, která zahrnuje analýzu obecného okolí podniku (makroprostředí) a analýzu oborového okolí podniku (mikroprostředí), a interní.



Obrázek 1: Vlivy působící na podniky. Zdroj:³⁰ (převzato)

2.3.4.1 Analýza obecného okolí podniku

Cílem analýzy makroprostředí je odhalit klíčové trendy a vnější vlivy, které mohou na podnik působit. I když nedokážeme přesně určit, jaký dopad daný trend na podnikatelské prostředí bude mít, důležitá je samotná identifikace trendů, která podniku umožní být na potenciální změny připraven. Podnik nemůže tyto trendy nijak ovlivnit, musí se jim přizpůsobit. Základním nástrojem analýzy obecného okolí je SLEPTE³¹ analýza, která zkoumá vlivy sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů.³²

Sociální faktory

Jedná se především o demografické faktory, jakými jsou věková struktura obyvatelstva, střední délka života, rozdělení pohlaví nebo trend stárnutí populace. Dalšími faktory, které mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, jsou rozdělení příjmů³³,

³⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 48.

³¹ Někdy uváděna také jako PESTLE analýza.

³² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 41-42.

³³ A z něj plynoucí příjmová nerovnost, která se měří například Giniho koeficientem.

životní styl a životní úroveň obyvatelstva, sociální rovnost či nerovnost a postoje k práci a volnému času.³⁴

Legislativní faktory

Při analýze legislativního prostředí se musíme zaměřit zejména na zákony, které přímo upravují či ovlivňují naše podnikání, tedy občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, daňové zákony, zákoník práce. Důležitou roli hrají také regulace importu a exportu a předpisy týkající se úpravy konkurenčního prostředí a monopolů. Pro podnikatelskou činnost je podstatná také rychlost a kredibilita celého legislativního systému, ať už jde o čas potřebný k založení podniku, nebo vymáhání nesplacených pohledávek.³⁵

Ekonomické faktory

Makroekonomické ukazatele jako HDP a ekonomický růst mohou mít vliv na činnost podniku, a to jak kladný v případě vyvolávání příležitostí (větší kupní síla obyvatelstva), tak záporný v případě vyvolávání hrozeb (riziko vstupu nové konkurence na trh). Problém představuje nepředvídatelná, často se měnící daňová politika a vysoké daňové zatížení podniků. Záleží také na stavu bankovního sektoru, jelikož pro růst podniku je nezbytná dobrá dostupnost úvěrů. Pokud podnik importuje zboží ze zahraničí, bude pro něj hlavním faktorem měnová stabilita a směnný kurz, při velkých výkyvech měny pak totiž nebude možné efektivně plánovat náklady.³⁶

Politické faktory

Legislativní faktory zmíněné výše úzce souvisí také s politickou stabilitou. Podnikatelskému sektoru neprospívají pravidelné změny ideologicky odlišných vlád, které vedou k neustálým změnám ekonomické politiky. Negativním jevem je také existence extrémistických politických hnutí, která mohou rozdělovat společnost. Vítanou je naopak podpora soukromého sektoru, zvláště pak malých a středních podniků.³⁷

³⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 53-54.

³⁵ Tamtéž.

³⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 44-45.

³⁷ Tamtéž, s. 47-48.

Technologické faktory

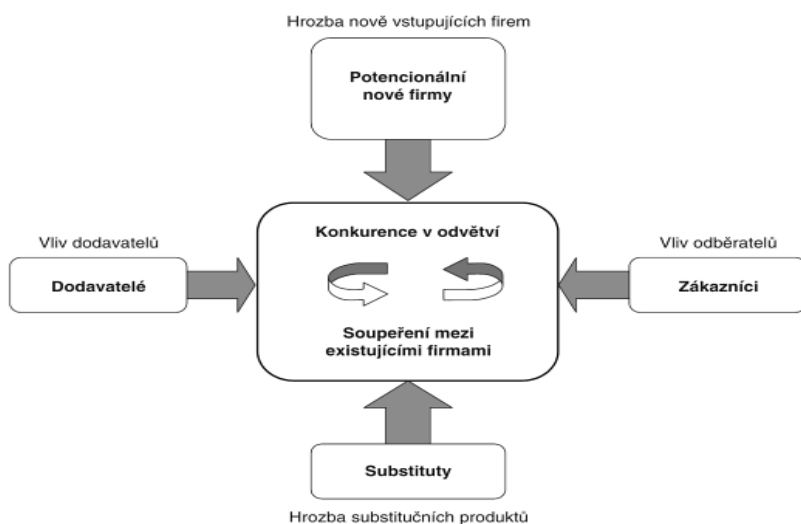
Pro oslovení co nejvíce potenciálních zákazníků je na jedné straně stěžejní přístup obyvatelstva k informačním kanálům, v dnešní době zejména internetu, na druhé straně přístup podniku ke komplexním datům a distribuci informací. V závislosti na předmětu činnosti podniku je třeba brát v úvahu inovace v daném oboru a vládní podporu výzkumu a vývoje.³⁸

Ekologické faktory

Poslední analyzovanou oblastí jsou ekologické a environmentální faktory, na které je v současnosti kladen velký důraz hlavně ve spojitosti s výrobní činností a zpracováním odpadů. Nezanedbatelný vliv na podnik mohou mít také klimatické změny, obzvláště v případě sezónního podnikání.³⁹

2.3.4.2 Analýza oborového okolí podniku

Analýza mikroprostředí se zabývá konkrétním odvětvím, do kterého chce podnik vstoupit. Mikroprostředí má na podnikatelskou činnost přímý dopad, jeho vývoj je předvídatelnější než v případě makroprostředí a do určité míry také ovlivnitelný. K analýze se obvykle používá tzv. Porterův model pěti sil, který v daném odvětví zkoumá vliv dodavatelů a odběratelů, hrozby substitutů a nově vstupujících firem a soupeření mezi již existujícími firmami.



Obrázek 2: Porterova analýza konkurenčních sil. Zdroj:⁴⁰ (převzato)

³⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 48.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 38.

U každé konkurenční síly si v bodech uvedeme faktory, které ji ovlivňují.

Vliv odběratelů

- počet dodavatelů v odvětví
- nakupované zboží představuje důležitý vstup
- diferenciací odebíraného produktu
- podíl nákupů zákazníka na celkovém odbytu odvětví
- pozice dodavatelů na trhu (monopol, oligopol)⁴¹

Vliv dodavatelů

- vyjednávací síla kupujících
- velikost podniku v porovnání s dodavatelem
- nedostatek informací odběratelů
- náklady přechodu odběratelů k jinému dodavateli
- pozice odběratelů na trhu⁴²

Hrozba substitutů

- existence uspokojivého substitutu
- cena substitutu
- kvalita substitutu
- inovační potenciál
- diferenciací našeho produktu od substitutu konkurence
- náročnost přechodu na alternativní výrobek⁴³

Hrozba nově vstupujících firem

- kapitálové požadavky
- přístup k distribučním kanálům
- očekávaná reakce podniků působících na trhu
- loajalita zákazníků k existujícím firmám
- nákladové výhody plynoucí ze zkušeností⁴⁴

⁴¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Tamtéž, s. 51-52.

⁴⁴ Tamtéž, s. 52.

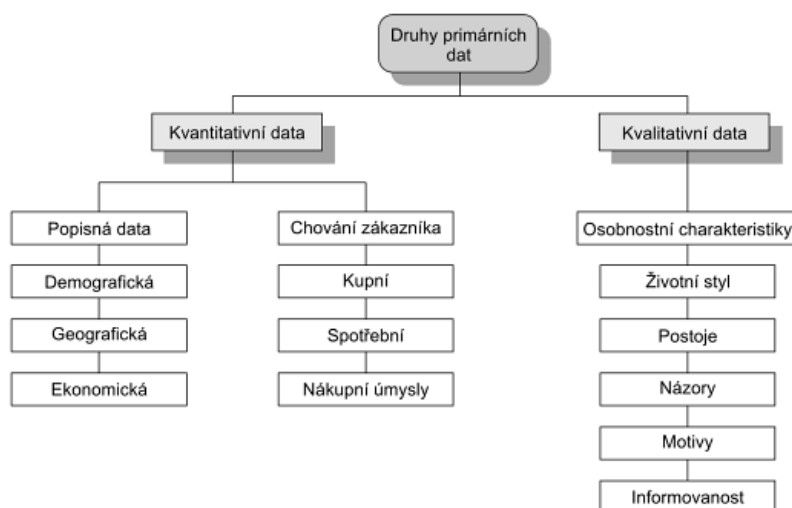
Soupeření mezi existujícími firmami

- počet konkurentů v odvětví
- tempo růstu odvětví
- náklady opuštění odvětví
- ziskovost odvětví
- diference nabízených produktů a služeb
- struktura konkurence⁴⁵

2.3.4.3 Marketingový výzkum

Pro poznání potřeb a preferencí našich potenciálních zákazníků, ale i celého trhu, na kterém se hodlá náš podnik realizovat, je stěžejní provést důkladný marketingový výzkum. Ten následně poslouží také jako podklad pro tvorbu marketingového plánování a strategie. Základem je sběr informací, které rozdělujeme na primární a sekundární.

Primární informace obsahují nová, dříve nepublikovaná data, která shromažďujeme za specifickým účelem. Hlavní výhodou je aktuálnost a přesnost, protože otázky vytváříme přímo na míru našim potřebám. Pro sběr primárních informací se používají kvantitativní (dotazování) a kvalitativní (skupinové rozhovory) metody, přičemž jednodušší a snadněji interpretovatelnější jsou kvantitativní data.⁴⁶ Typ informací, které těmito metodami můžeme získat, ilustruje následující obrázek.



Obrázek 3: Druhy primárních dat. Zdroj:⁴⁷ (převzato)

⁴⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50-51.

⁴⁶ KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 55-56.

⁴⁷ Tamtéž, s. 56.

Sekundární informace získáváme zpracováním dat, která jsou již v určité formě dostupná. Výhodou jsou nízké náklady na jejich získání, informace můžeme vyhledávat na internetu, v časopisech nebo zpracovaných analýzách. Navíc se tímto způsobem můžeme dostat k velkému množství dat, které by nebylo v našich silách získat samostatně. Omezením může být stáří informací.⁴⁸

2.3.4.4 Interní analýza podniku

Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí je objektivně zhodnotit interní faktory, které mají na činnosti podniku zásadní vliv. A to z důvodu, aby měl podnikatel ještě před vstupem na trh jasný přehled o slabých a silných stránkách jeho podniku. K interní analýze se používá zpravidla model 7S společnosti McKinsey, který zahrnuje 7 klíčových, vzájemně provázaných faktorů.⁴⁹

Strategie – cíle a poslání našeho podnikání a cesty, které k nim vedou.

Struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání.

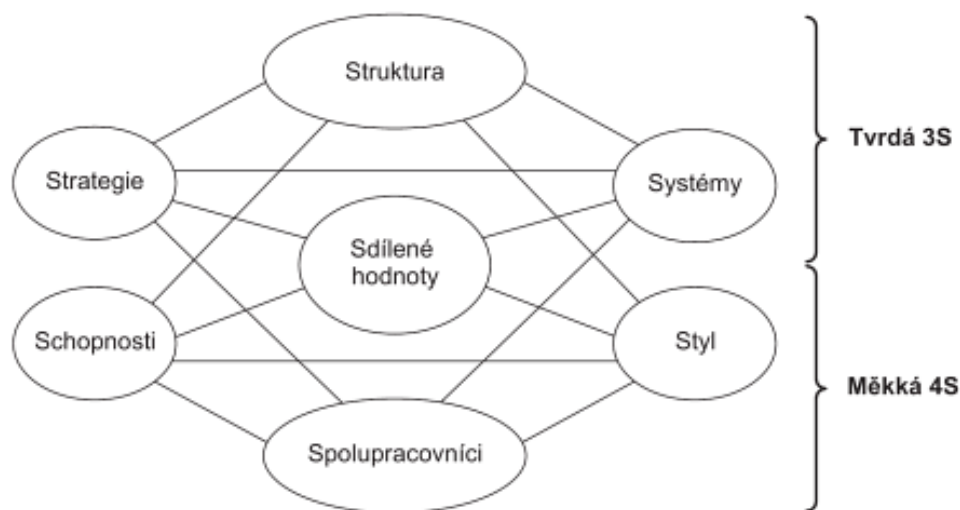
Systémy – procesy sloužící k řízení každodenní aktivity podniku.

Styl – způsob řízení podniku a řešení vyskytujících se problémů.

Spolupracovníci – lidské zdroje a jejich rozvoj.

Schopnosti – profesionální znalosti a zkušenosti existující uvnitř podniku.

Sdílené hodnoty – základní ideje a principy související s vizí podniku.⁵⁰



Obrázek 4: Model 7S společnosti McKinsey. Zdroj:⁵¹ (převzato)

⁴⁸ KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 54-55.

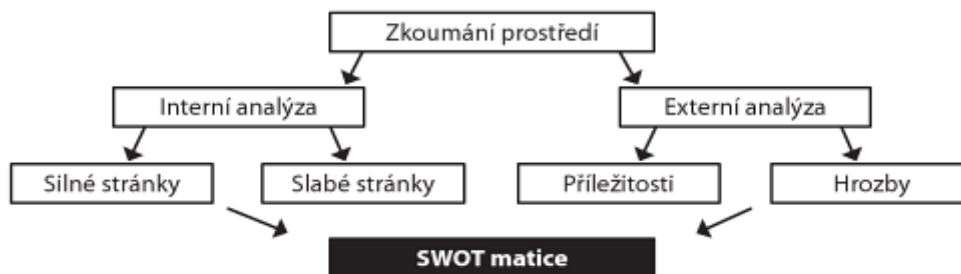
⁴⁹ Tamtéž, s. 73.

⁵⁰ Tamtéž, s. 74-75.

⁵¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

2.3.4.5 SWOT analýza

Závěr celé strategické analýzy tvoří SWOT analýza, která je sestavena na základě dílčích analýz, jež vyúsťují v silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.



Obrázek 5: Sestavení SWOT analýzy. Zdroj:⁵² (převzato)

Silné stránky – jsou to interní faktory, které mohou podniku pomoci k vybudování silné pozice na trhu. Představuje oblasti, ve kterých má podnik potenciál být lepším než konkurence.

Slabé stránky – opak silných stránek, interní faktory, ve kterých může podnik zaostávat za konkurencí a ztrácet tak konkurenční výhodu. Máme možnost je ovlivnit a snížit jejich negativní vliv.

Příležitosti – externí faktory, týkají se okolí firmy. Pokud je správně identifikujeme, můžeme je využít v náš prospěch a dosáhnout účinnějšího splnění vytyčených cílů.

Hrozby – jsou způsobeny nepříznivou situací nebo změnou v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Musíme jim čelit a rychle zareagovat, abychom předešli úpadku či nebezpečí neúspěchu.⁵³

2.3.5 Popis podniku

V této kapitole uvádíme podrobný popis podniku a základy, na kterých je celý podnikatelský záměr postaven.

Jedním z prvních uvedených údajů je právní forma podnikání, jejíž volba představuje důležité rozhodnutí, které musí každý podnikatel na začátku podnikání učinit. Důsledky této volby provází podnik od samotné přípravy na podnikatelskou činnost, přes personální změny v řízení podniku, až po úspěšné či neúspěšné ukončení podnikání. Ačkoliv je možné formu podnikání v průběhu měnit, většinou se jedná o

⁵² BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155.

⁵³ Tamtéž, s. 156.

časově a administrativně náročný proces, kterému je lepší předejít. Při rozhodování závisí na celé řadě faktorů:

- Jak rizikový je náš podnikatelský záměr?
- Jak je kapitálově náročný?
- Kolik lidí se bude na podnikání podílet?
- Jaké jsou naše dosavadní zkušenosti s podnikáním?
- Jaký je dlouhodobý cíl našeho podnikání?

Popis podniku by měl dále obsahovat smysluplnou a reálnou vizi našeho podnikání, podpořenou definováním dlouhodobého strategického cíle a cest, které k němu vedou.⁵⁴

Klíčovou částí je prezentace produktů a služeb, se kterými se chystáme vstoupit na námi vymezený trh a prostřednictvím kterých budeme realizovat naše výnosy a zisky. Popis produktů a služeb musí přesvědčivě vysvětlit důvody, které činí náš produkt konkurenceschopný a zajímavý pro trh. Zároveň je vhodné nastínit další možný vývoj námi poskytovaných produktů a služeb a základní informace o zajišťování vstupů. Po exekutivním souhrnu se jedná o další stěžejní část podnikatelského plánu, která musí potenciální investory dostatečně zaujmout.⁵⁵

Měli bychom také popsat velikost a umístění podniku a s nimi spojenou podnikovou infrastrukturu, tedy veškeré kancelářské a technické vybavení nutné k výkonu naší podnikatelské činnosti. V případě, že podnik bude zaměstnávat více lidí, je vhodné rozvést jeho organizační strukturu a prezentovat manažery odpovědné za realizaci podnikatelského plánu.⁵⁶

2.3.6 Výrobní/obchodní plán

Tato část podnikatelského plánu se liší v závislosti na předmětu činnosti podniku. Jestliže se jedná o podnik výrobního charakteru, musí být popsán celý výrobní proces. Pakliže má být část výrobního procesu objednávana jinde, měl by plán obsahovat informace o subdodavatelích, důvody, proč jsme je vybrali a náklady s nimi spojené. Je zapotřebí uvést také seznam strojů, zařízení a materiálů, které se k výrobě

⁵⁴ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 37, 76-77.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž.

budou používat, a celkové výrobní náklady. Pro investory jsou důležitou informací také budoucí kapitálové potřeby.⁵⁷

Pokud se nebude jednat o výrobní podnik, ale například o poskytování služeb nebo nákup a prodej zboží, hovoříme o obchodním plánu. Tak jako v případě výrobního podniku je nutné uvést všechny podstatné informace týkající se dodavatelů a nákupu zboží, dále pak popis inventurního systému a skladovacích prostor.⁵⁸

2.3.7 Marketingový plán

Marketingový plán nám umožňuje odhalit konkurenční výhody, definovat naše cíle a strategie, určit potřebné finanční prostředky nutné k jejich realizaci a následně kontrolovat, do jaké míry je podnik v této realizaci úspěšný. Měl by obsahovat všechny důležité informace týkající se distribuce, oceňování a propagace produktů nebo služeb. Podniku, který se marketingovým plánem svědomitě řídí, nehrozí odchýlení od původního záměru a vytyčených cílů, protože je v něm jasně uvedeno, kdy a čeho má být dosaženo. Zároveň je snadnější identifikovat a odstranit vznikající problémy a měnit strategická rozhodnutí týkající se produktového portfolia nebo zákaznických segmentů.⁵⁹

Pravidelné plánování a řízení má výhodu v tom, že podnik může neustále zdokonalovat své marketingové strategie a zjišťovat, co na zákazníky působí pozitivně a co negativně. V případě nenadálé hrozby, ať už v podobě nově přichozí konkurence nebo krize v daném odvětví, pak dokáže rychle a, s větší pravděpodobností, úspěšně zareagovat.

Základem pro vytvoření úspěšného marketingového plánu je komplexní strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která poukazuje na hlavní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Podle ní můžeme následně vytvořit několik různých marketingových strategií, z nichž nejpoužívanější je u malých podniků strategie podle marketingového mixu

2.3.7.1 Marketingový mix

Zaměřuje se na čtyři hlavní faktory, jejichž správné řízení může pomoci podniku dosáhnout svých cílů, a to výrobek, cenu, distribuci a komunikaci.

⁵⁷ HISRICH, R.D. PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*,. s. 116.

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 17.

Výrobová strategie – týká se především designu, kvality a vlastností výrobku. Ten by měl potenciální zákazníky zaujmout a dosahovat kvality, která je v souladu s ostatními složkami marketingové mixu. Je třeba uvažovat také nad tím, jaké vlastnosti budou běžnou součástí výrobku a jaké budeme nabízet za příplatek. Jednotlivé strategie se budou lišit v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází.

Cenová strategie – stanovování ceny výrobku je začínajícími podnikateli často podceňováno a zjednodušováno. Určují ji pouze na základě cen konkurence, nebo vlastních nákladů, což však nikdy nevede ke stanovení optimální ceny a podnikatel tedy přichází o potenciální zisk. Při správném postupu bereme v potaz oba zmíněné faktory a také poptávku zákazníků po našem produktu. Důležitá je také analýza bodu zvratu, která porovnává náklady a výnosy a určuje minimální množství produkce, při kterém nemá společnost zisk ani ztrátu. Je několik druhů cenových strategií, které se liší podle toho, čeho chce firma na trhu dosáhnout a jakou kvalitu a přidanou hodnotu plánuje zákazníkovi poskytnout. Různé cenové strategie lze uplatňovat i při podnikání formou e-commerce. Je však nutné si uvědomit, že zákazník disponuje velkou výhodou v podobě rychlého a bezproblémového získávání informací.

Distribuční strategie – cílem je minimalizovat distribuční náklady, které zahrnují náklady na dopravu, skladování, obaly a administrativu. Distribuce musí být volena v závislosti na tržním prostředí, typu výrobku a přání zákazníků. Distribuční cesty se dělí na přímé, u kterých putuje výrobek od výrobce přímo ke koncovému zákazníkovi, a na nepřímé, kdy je mezi koncovým zákazníkem a výrobcem jeden nebo více mezičlánků.

Komunikační strategie – jedná se o propagaci našeho výrobku formou reklamy, podpory prodeje, PR, nebo přímého marketingu. Komunikační strategie zvyšuje informovanost zákazníka o naší firmě a výrobku a vede tak k úspěšnému prodeji zboží. Nehledě na to, jak kvalitní a pro zákazníka přitažlivý výrobek máme, je základní podmínkou dostat k zákazníkovi informaci o tomto výrobku. V opačném případě si k němu zákazník nikdy cestu nenajde.⁶⁰

2.3.8 Finanční plán

„Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi

⁶⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 109-128.

*představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.*⁶¹

Finanční plán je z jednotlivých částí podnikatelského plánu jeden z nejsložitějších na zpracování. Všechny dílčí plány se v něm spojují a dochází tak ke kvalitativnímu vyjádření veškerých aktivit spojených se založením a provozem podniku.⁶² Měl by odpovědět na následující otázky:

- Kolik finančních prostředků bude potřeba pro zahájení podnikání?
- Jaký bude tok finančních prostředků v prvních letech podnikání?
- Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a konci každého roku?
- Jaké budou naše příjmy?
- Jak bude podnikání financováno?⁶³

Z hlediska délky můžeme finanční plány rozdělit na dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (operativní). Strategické finanční plány jsou sestavovány na 3-5 let a stanovují souhrnné cílové ukazatele, na které je potřeba se v tomto období zaměřit. Měl by obsahovat tyto body:

Definování finančních cílů – jedná se o důležité strategické rozhodnutí, které je ovlivněno stádiem životního cyklu, ve kterém se podnik nachází. Jde například o výši tržeb, výši zisku, výnosnost kapitálu nebo objem investic.

Stanovení finančních politik – cenová, úvěrová, zásobovací, investiční a další finanční politiky slouží k naplnění vytyčených finančních cílů v daném časovém horizontu.

Prognóza vývoje prodeje – je hlavním východiskem pro tvorbu finančního plánu, sestavuje se pro jednotlivé roky i celé sledované období. Při jejím sestavování je potřebné se zaměřit na konkurenci, protože budoucí vývoj tržeb do značné míry závisí na tom, jak se náš podnik v konkurenčním prostředí dokáže prosadit.

Plán investiční činnosti – hraje klíčovou roli ve finančním plánování, protože na investicích závisí budoucí tržby. Závisí na očekávaném vývoji poptávky, technologických změnách a výrobních možnostech podniku.

⁶¹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 127.

⁶² Tamtéž, s. 141.

⁶³ Tamtéž, s. 13.

Plán dlouhodobého financování – dává do souladu potřebné finanční prostředky a jejich získávání. Pro financování jsou hlavní interní zdroje (budoucí zisk), které mohou být částečně zastoupeny cizími zdroji.⁶⁴

Krátkodobý finanční plán je v porovnání s dlouhodobým výrazně detailnější a sestavuje se v ročním nebo kratším časovém horizontu. Jeho výstupem v případě ročního plánu je:

- Plán příjmů a výdajů
- Plán výnosů, nákladů a tvorby zisku
- Plán rozdělení zisku
- Plán financování cizími zdroji⁶⁵

2.3.9 Hodnocení rizik

Jakkoliv kvalitně bude náš podnikatelský plán zpracovaný, vždy bude obsahovat určitou míru nejistoty, která činí reálné výsledky rozdílné od předpokládaných. Abychom tuto nejistotu, plynoucí z existence rizikových faktorů, co nejvíce minimalizovali, je důležité provést analýzu rizik. Umožní nám rizikové faktory projektu odhalit a ohodnotit a učinit nezbytná opatření, abychom předešli jejich negativním dopadům.⁶⁶

Důkladná analýza rizik činí realizaci našeho podnikatelského záměru bezpečnější, existují čtyři základní nástroje řízení rizika:

- Identifikace rizikových faktorů
- Kvantifikace rizik
- Plánování krizových scénářů
- Monitoring a řízení⁶⁷

Metod pro řízení rizik existuje několik, nejčastěji používanou pro řízení rizik projektů (mezi které podnikatelský plán patří) je **RIPRAN**.

⁶⁴ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 141-143.

⁶⁵ Tamtéž, s. 143.

⁶⁶ Tamtéž, s. 89.

⁶⁷ Tamtéž, s. 89-92.

2.3.10 Harmonogram realizace

Posledním důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je vytvoření harmonogramu realizace, jde v podstatě o realizační projektový plán. Je potřeba určit si veškeré důležité kroky a aktivity, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout a stanovit dobu zahájení a délku trvání jednotlivých kroků. Jako nástroj plánování můžeme použít například Ganttův diagram, v případě složitějších projektů pak síťové grafy typu PERT.

Jak pro investory, tak pro podnikatele, je důležité vědět, jak dlouho bude příprava projektu trvat. V průběhu samotné realizace musí podnikatel harmonogram pravidelně kontrolovat, především činnosti, které se nachází na kritické cestě a jejichž zpoždění znamená nutně i zpoždění realizace celého projektu.⁶⁸

2.3.11 Příloha

Jedná se o podpůrnou dokumentaci, která obsahuje informativní materiály, jež není nutno uvádět v samotném textu podnikatelského plánu. Může jít například o fotky nebo návrhy našich výrobků, technickou dokumentaci, záznamy k provedenému primárnímu výzkumu, nebo komunikaci s potenciálními subdodavateli.⁶⁹

⁶⁸ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 27.

⁶⁹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 38.

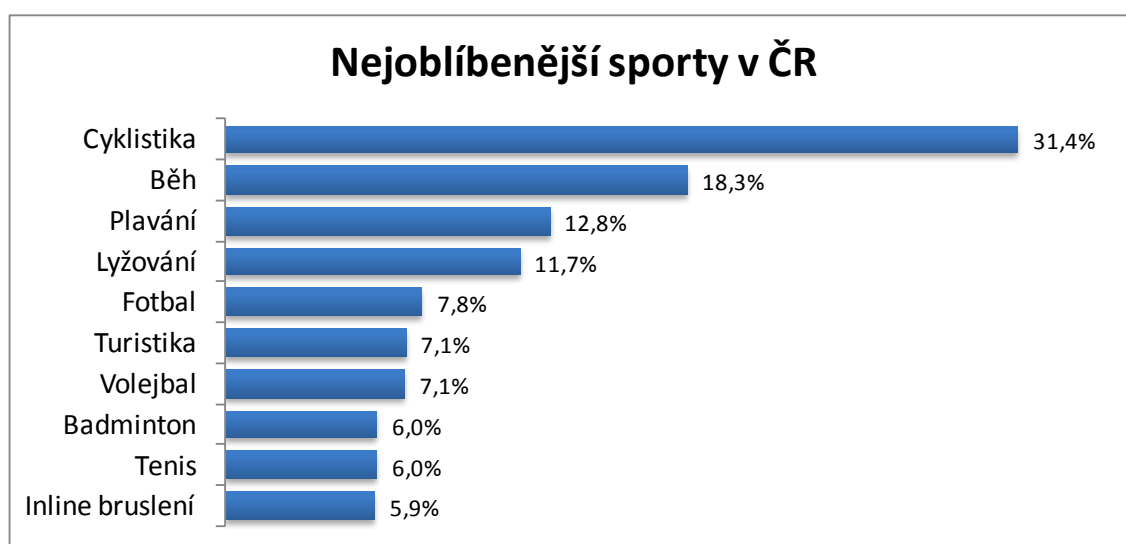
3 Analýza současné situace

3.1 SLEPTE analýza

Jelikož je naším podnikatelským záměrem prodávat golfové míčky prostřednictvím e-commerce v České republice, budeme analyzovat makroekonomické trendy v celé zemi, ne pouze v lokalitě, ve které se chystáme provozovat podnikatelskou činnost. Zaměříme se výhradně na ty trendy, jež mohou mít vliv na golfový průmysl a naše podnikání.

3.1.1 Sociální faktory

Na konci roku 2014 zveřejnila společnost SportsCentral výsledky dlouhodobé ankety týkající se oblíbených sportů Čechů a jejich sportovních návyků. Jak ukazuje graf 4, golf mezi nejoblíbenějšími sporty nenajdeme.

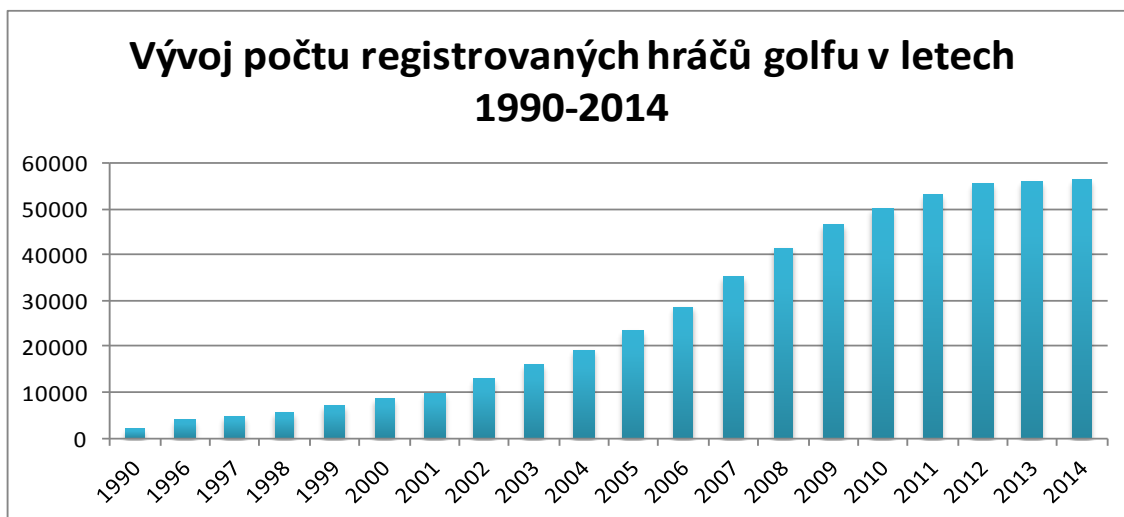


Graf 4: Nejoblíbenější sporty v ČR. Metodika: respondenti mohli zvolit 3 své oblíbené sporty, oblíbenost vyjadřuje, jaký podíl lidí uvedl daný sport vzhledem ke všem respondentům. Zdroj:⁷⁰ (vlastní zpracování)

S velkou převahou vede cyklistika, následovaná během, který v posledních letech zažívá výrazný nárůst popularity. Oba sporty se vyznačují velkou časovou flexibilitou a malými variabilními náklady.

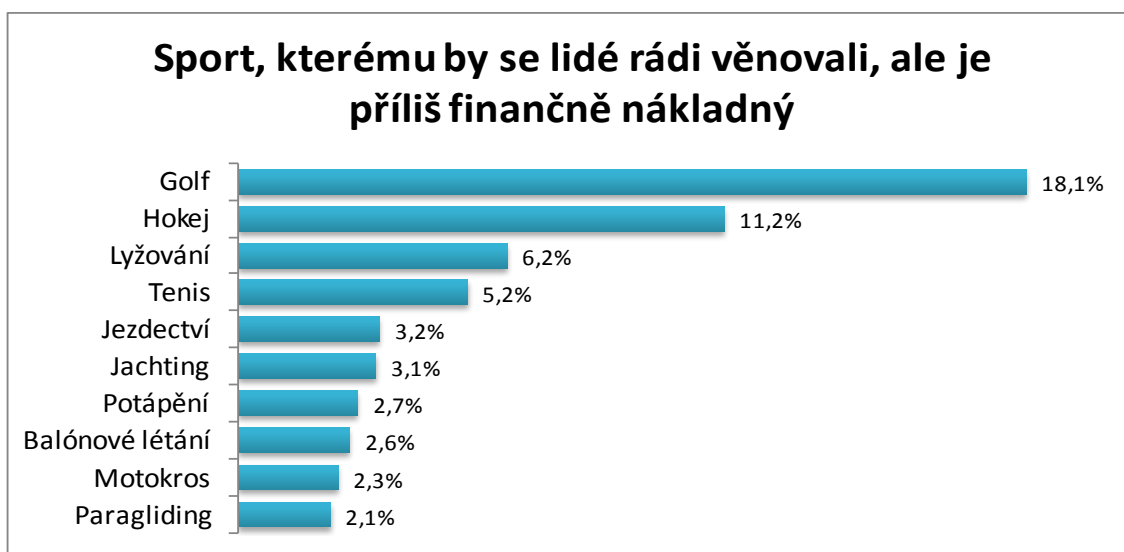
Že se golf neumístil v první desítku, není překvapením. Po revoluci bylo v České republice pouze 2 000 registrovaných golfistů. V současnosti je však registrovaných golfistů již více než **56 000** a toto číslo neustále roste.⁷¹

⁷⁰ SPORTCENTRAL. *Sport roku 2014* [online]. SportCentral, ©2014 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.sportcentral.cz/sport-roku-2014



Graf 5: Vývoj počtu registrovaných hráčů golfu v letech 1990-2014. Zdroj:⁷² (vlastní zpracování)

Golf postupně ztrácí stigma zábavy pro vyvolené a lidé ho začínají vnímat jako jakýkoliv jiný sport. V této souvislosti jsou pro golf velmi příznivé výsledky další části ankety společnosti SportCentral, ve které byli zúčastnění dotazováni, jaký sport by si chtěli vyzkoušet. Golf byl na prvním místě, zkusit by ho chtělo 7,4 % dotazovaných⁷³. Za hlavní překážku, která jim brání golf vyzkoušet a věnovat se mu, považují lidé finanční náklady.



Graf 6: Sport, kterému by se lidé věnovali, ale je pro ně příliš finančně nákladný. Metodika: respondenti mohli zvolit 1 sport, kterému by se chtěli věnovat. Zájem vyjadřuje, jaký podíl lidí uvedl daný sport vzhledem ke všem respondentům. Zdroj:⁷⁴ (vlastní zpracování)

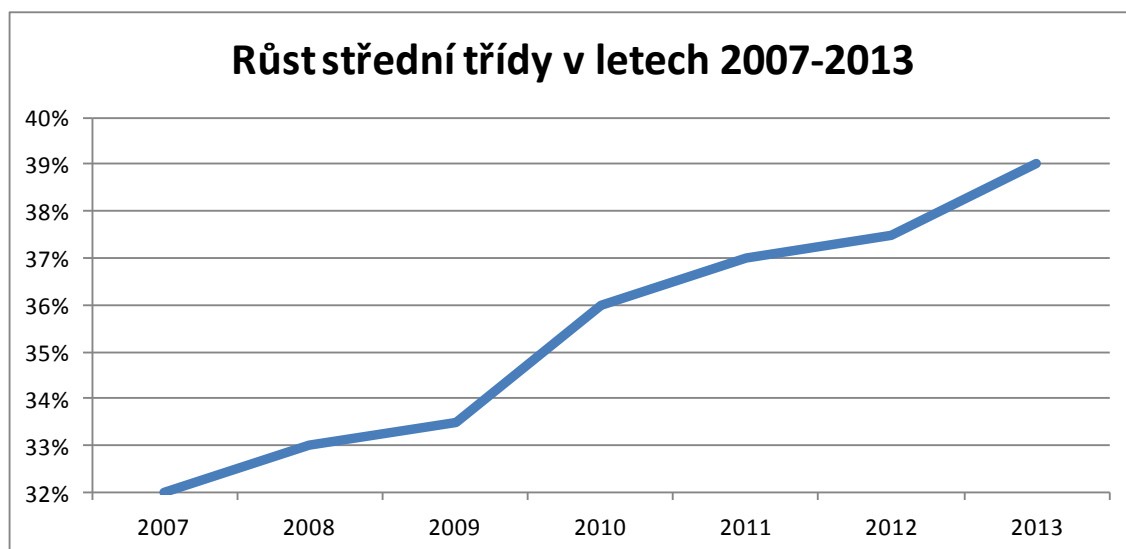
⁷¹ ČGF. *Kompletní statistiky českého golfu od roku 1990* [online]. Česká golfová federace, ©2015 [cit. 2015-03-01] Dostupné z http://fls.cgf.cz/DBFL/CGSRedaction/Documents/CGF_Statistiky_Komplet.pdf

⁷² Tamtéž.

⁷³ SPORTCENTRAL. *Sport roku 2014* [online]. SportCentral, ©2014 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.sportcentral.cz/sport-roku-2014

⁷⁴ Tamtéž

Sociálním faktorem, který je potřeba zmínit, je vývoj **životní úrovně** obyvatel. I když jsou představy většiny lidí o finanční náročnosti golfu nadsazené, stále se jedná o poměrně drahý koníček. Rostoucí poptávka po golfu by proto měla být tažena především střední třídou. Dobrou zprávou tedy je, že po ekonomické krizi se životní úroveň začíná zvyšovat a střední třída roste, v letech 2007-2013 se počet domácností v České republice se středním příjmem **zvýšil o 7 %** na celkových 39 %⁷⁵.



Graf 7: Vývoj růstu střední třídy v letech 2007-2013. Zdroj:⁷⁶ (vlastní zpracování)

Posledním faktorem, který se bude projevovat spíše dlouhodobě než bezprostředně, je stárnutí obyvatelstva. Pokud budeme uvažovat vliv na sportovní odvětví, je převážně negativní. Lidé v pokročilém věku se sportování věnují méně, než lidé mladí a ve středním věku. Zároveň už také nedisponují vysokými příjmy a jejich možnosti výdajů na sport jsou tudíž omezené.

Golf je však mezi sporty **výjimkou**, která může z tohoto trendu profitovat. Není fyzicky náročný, na rozdíl od většiny ostatních sportů jej tak mohou na rekreační úrovni provozovat lidé v jakémkoliv věku a fyzické kondici. Nabízí také prostor pro socializaci s ostatními hráči a navazování nových kontaktů. Pokud navíc vezmeme v potaz rostoucí poptávku mladé generace po aktivním trávení volného času, je golf ideálním sportem, kterému se mohou věnovat po celý život.

⁷⁵ UNICREDIT BANK. *Česká střední třída roste a nešetří na svých dětech* [online]. UniCredit Bank, ©2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.unicreditbank.cz/web/novinky/unicredit-bank-ceska-stredni-trida-roste-a-nesetri-na-svych-detcch

⁷⁶ Tamtéž.

3.1.2 Legislativní faktory

Podnikání právnických osob je od 1. 1. 2014 upraveno zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Ten přinesl dvě podstatné změny. První je snížení minimální výše základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč. Původní funkcí základního kapitálu byla ochrana věřitelů, kteří měli mít jistotu, že alespoň část jejich pohledávek bude splacena, dostane-li se společnost do úpadku. V reálu však základní kapitál tuto funkci neplnil, společnosti nebyly povinny jej v nějaké podobě držet a jednalo se tak pouze o fiktivní částku v účetnictví.

Cílem snížení základního kapitálu je usnadnění vstupu do podnikání. Podnikatelé tuto změnu skutečně využívají – 64 % s.r.o. založených během první poloviny roku 2014 mělo základní kapitál nižší než 200 000 Kč, přičemž **8,3 %** tvořily právě společnosti se základním kapitálem ve výši **1 Kč**.⁷⁷ Stejně tak už není povinností vytvářet rezervní fond. Až čas ukáže, zda se naplní obavy některých lidí a snížený základní kapitál povede ke zhoršení kvality podnikatelského prostředí, nebo naopak způsobí jeho větší dynamiku.

Druhou podstatnou změnou je potenciální plné ručení jednatele osobním majetkem za škody vzniklé z podnikání s.r.o. To nastane v případě, kdy soud rozhodne, že jednatel nespravoval společnost „s péčí řádného hospodáře“, což znamená, že nevykonával svou funkci s nezbytnou loajalitou, potřebnými znalostmi a pečlivostí⁷⁸, případně věděl o hrozícím úpadku společnosti a neučinil za účelem jeho odvrácení vše potřebné.⁷⁹

V kapitole 2.3.4.1 jsme uvedli, že kromě samotných zákonů záleží také na rychlosti a důvěryhodnosti celého legislativního systému. Při porovnání několika hlavních ukazatelů s průměrem EU musíme konstatovat, že legislativní prostředí v České republice není pro malé a střední podnikání úplně optimální. Zatímco založení firmy trvá v ČR 15 pracovních dní, průměr EU je pouze 4,2 dne. Náklady na vymáhání smluv jsou ve výši 33 % hodnoty pohledávek, v EU jen 21,5 %. Hlavním terčem kritiky většiny podnikatelů je však administrativa spojená s vyřizováním hlavních daňových

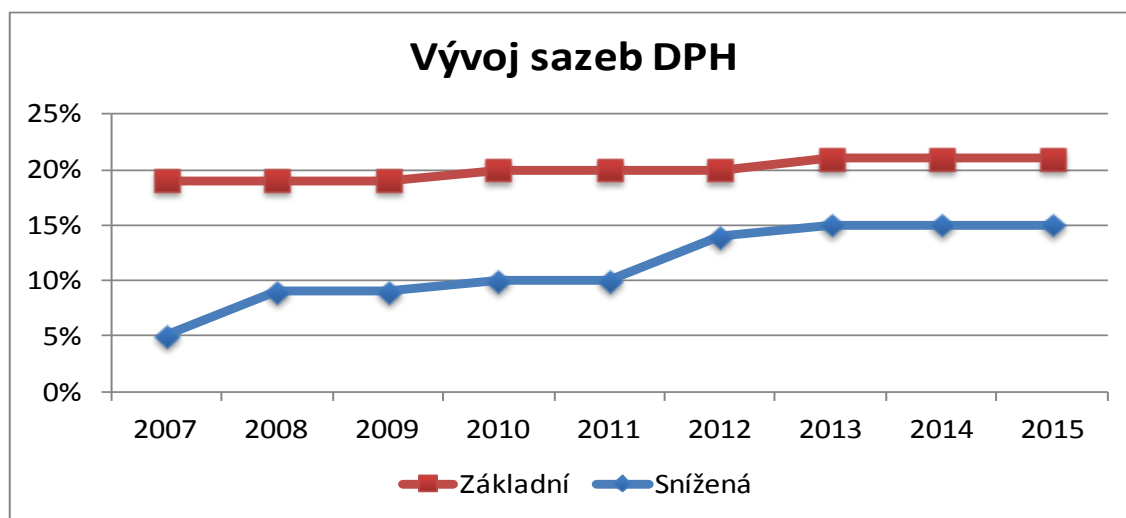
⁷⁷ BISNODE. *Již tisícovka firem má základní kapitál 1 Kč* [online]. Bisnode, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/jiz-tisicovka-firem-ma-zakladni-kapital-1-kc/

⁷⁸ § 159 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁹ § 68 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů.

povinností. Ta zabere malým a středním podnikům v ČR **413 hodin ročně**, v EU 192,5 hodiny.⁸⁰

Jedním z nešvarů ovlivňujících český legislativní systém jsou časté změny sazeb DPH. Způsobují podnikatelům přímé náklady například v nutnosti přeceňování výrobků a aktualizace softwaru. Kromě toho je také dostávají do stavu nejistoty ohledně budoucího plánování nákladů a výnosů. V grafu 8 vidíme, že se snížená i základní sazba DPH měnila od roku 2007 už několikrát. Daňový systém České republiky je obecně velmi komplikovaný a podnikatelům ztěžuje práci.



Graf 8: Vývoj sazeb DPH. Zdroj:⁸¹ (vlastní zpracování)

Jestliže jsme v teoretické části práce uvedli, že důležitým legislativním faktorem je důvěryhodnost celého systému, musíme zmínit nový zákon č. 181/2014 Sb. o **kybernetické bezpečnosti**. Nabyl účinnost 1. 5. 2015 a měl by posílit důvěru zákazníků a obchodníků v digitální byznys.⁸²

3.1.3 Ekonomické faktory

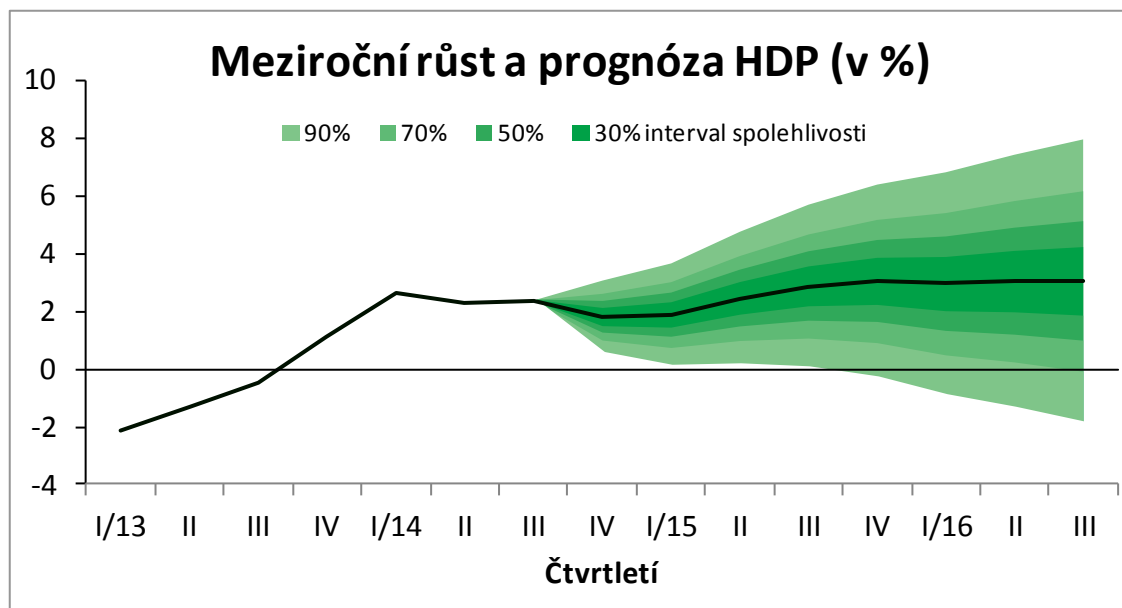
Po pěti letech od začátku ekonomické krize a hospodářského útlumu se česká ekonomika v druhé polovině roku 2013 definitivně dostala do fáze expanze. Růst reálného HDP je jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti ekonomiky, úzce se s ním souvisí také růst reálných mezd. V době konjunktury se zvyšuje poptávka po pracovní

⁸⁰ EUROPEAN COMMISSION. *Přehled údajů SBA 2014 – Česká republika* [online]. European Commission, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_cs.pdf

⁸¹ FINANCE.CZ. *EU: DPH v roce 2014* [online]. Finance.cz, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/

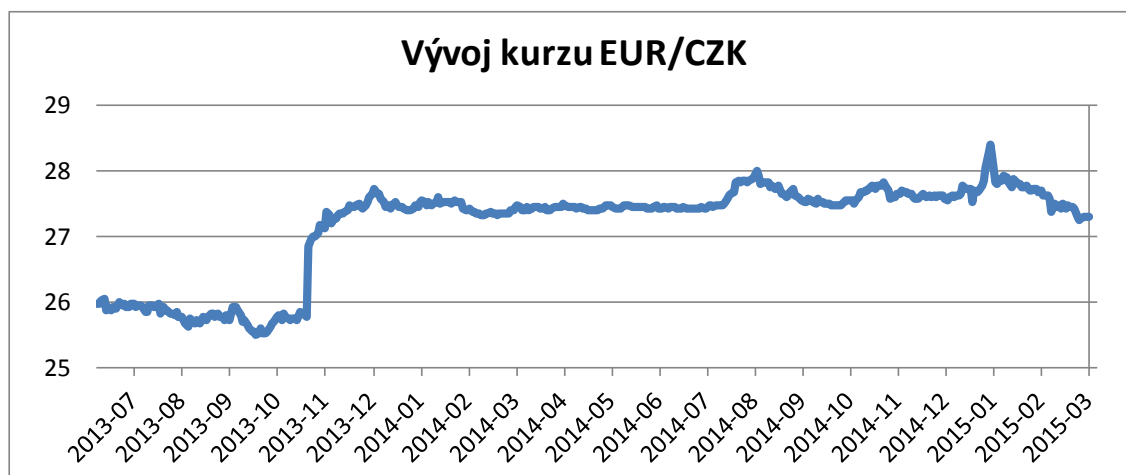
⁸² LUPA.CZ. *Kdo (a co) bude spadat pod nový zákon o kybernetické bezpečnosti?* [online]. Lupa.cz, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.lupa.cz/clanky/kdo-a-co-bude-spatat-pod-novy-zakon-o-kyberneticke-bezpecnosti/

síle a rostou také mzdy. Lidé tak mají možnost utrácet více peněz za své koníčky a volný čas. Graf 9 znázorňuje, že růst HDP by měl pokračovat i v letech 2015 a 2016, a to o 2,5-3 %.



Graf 9: Meziroční růst a prognóza HDP (v %). Zdroj:⁸³ (vlastní zpracování)

Velký zásah do ekonomiky znamenala devizová intervence České národní banky, která začala 7. listopadu 2013. Koruna skokově oslabila o 5 % a v průběhu roku 2014 se následně stabilizovala na úrovni 27,5 Kč za EUR, jak je patrné z grafu 10.



Graf 10: Vývoj kurzu EUR/CZK. Zdroj:⁸⁴ (vlastní zpracování)

Přínosy a dopady tohoto opatření na českou ekonomiku jako celek jsou sporné a jejich analýza by vydala na samostatnou diplomovou práci, zaměříme se tedy pouze na

⁸³ ČNB. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB, ©2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_15_zoi_i_g3.xlsx

⁸⁴ ECB. *Statistical Data Warehouse* [online]. European Central Bank, ©2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=2018794

to, jak může oslabená koruna ovlivnit naše podnikání. Hlavním problémem je zdražení veškerého zboží importovaného ze zahraničí, koruna totiž oslabila vůči všem měnám. Exportovat se do zahraničí nechystáme, není tedy možné na slabém kurzu vydělat zpětně. Výhodou pro nás je, že zahraniční zboží je dražší i pro tuzemské koncové zákazníky. Velká část z těch, kteří náš produkt nakupují v zahraničí, se tedy přesune na český trh.

3.1.4 Politické faktory

Jedním z největších politických témat poslední doby je smlouva o volném obchodu mezi Evropskou unií a USA, tzv. **Transatlantické obchodní a investiční partnerství**⁸⁵, která by znamenala obchod bez mnoha současných omezení a osvobození zboží od cel, nebo přinejmenším jejich výrazné snížení. Jednalo by se o největší bilaterální obchodní dohodu v historii, která by měla přispět k růstu HDP v EU přibližně o 86 miliard EUR ročně, což je 0,5 % HDP.⁸⁶

Protože jsou USA největším golfovým trhem na světě a zároveň největším producentem golfových míčků, které vyvážejí i do Evropy, mohla by mít tato smlouva výrazný vliv na naše podnikání, jelikož by se zvýšil okruh našich možných dodavatelů a s tím také možnost vyjednání lepších nákupních cen.

3.1.5 Technologické faktory

Náš podnikatelský záměr předpokládá prodej zboží výhradně prostřednictvím internetu, proto je velmi důležité sledovat dostupnost a vybavenost obyvatelstva informačními technologiemi. Graf 11 nám ilustruje vybavenost domácností počítačem, která je de facto stejná jako přístup domácností k internetu⁸⁷.

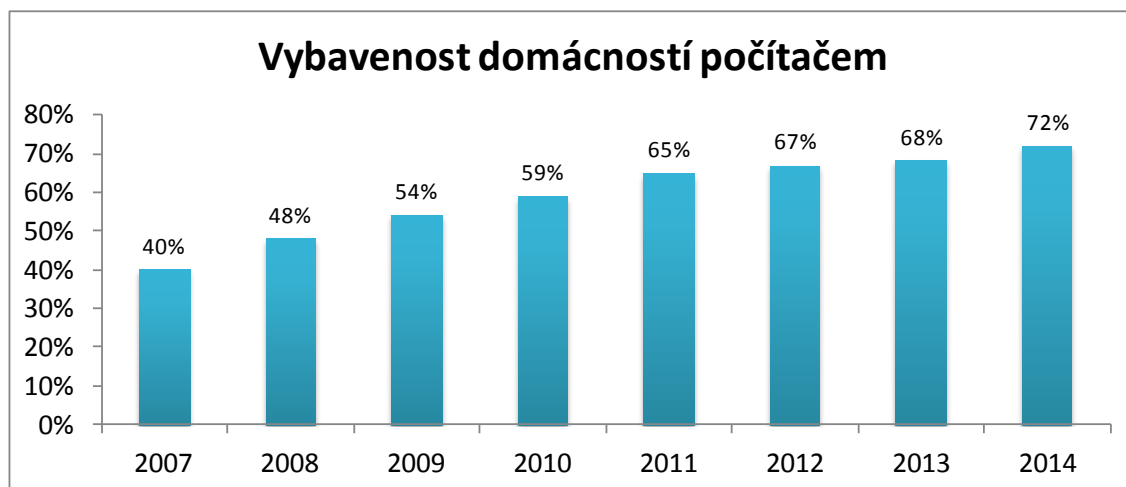
Ačkoliv vybavenost počítačem neustále roste, 72 % se může stále jevit jako nedostatečně vysoké číslo. Musíme si nicméně uvědomit, že se jedná o údaj za celou populaci. Pokud se podíváme na statistiku podrobněji, zjistíme, že 3. a 4. kvartil domácností podle příjmu, tedy skupiny, do kterých patří většina našich potenciálních zákazníků, dosahují 87 %, respektive 97 %. Statistika pro jednotlivce je podobná,

⁸⁵ Také Transatlantická zóna volného obchodu.

⁸⁶ BUSINESSINFO.CZ. *Transatlantická dohoda o obchodu a investicích mezi EU a USA (TTIP)* [online]. Businessinfo.cz, ©2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.businessinfo.cz/cs/clanky/transatlanticka-dohoda-o-obchodu-a-investicich-mezi-eu-a-usa-ttip-41079.html#!

⁸⁷ Dle ČSÚ pouze 10 000 domácností s osobním počítačem nemělo připojení k internetu. K přístupu na internet však mohli využívat alternativních cest, například prostřednictvím mobilních telefonů.

přístup na internet mělo v roce 2014 celkem 6,4 milionu lidí, tj. 73,5 % populace starší 16 let.⁸⁸



Graf 11: Vybavenost domácností počítačem. Zdroj:⁸⁹ (vlastní zpracování)

Velký nárůst zaznamenalo během posledních 7 let nakupování přes internet. V roce 2014 nakoupilo přes internet alespoň jednou 46 % lidí s maturitním vzděláním a 61 % lidí s vysokoškolským vzděláním (tedy opět skupiny, do kterých spadá většina našich potenciálních zákazníků). V roce 2007 to přitom bylo pouze 23 % a 33 %.⁹⁰ Nakupování přes internet je rychlejší, pohodlnější a levnější než nakupování v kamenných obchodech, v příštích letech se proto v této oblasti předpokládá další růst.

Na tomto místě můžeme uvést i **technologické rozdíly** mezi jednotlivými golfovými míčky. Dá se říci, že hlavním rozdílem je počet „vrstev“ míčku. Nejlevnějšími a nejčastěji užívanými jsou dvojvrstvé míčky, které jsou tvořeny gumovým jádrem a uretanovým obalem. Tří a čtyřvrstvé míčky obsahují navíc jeden, respektive dva pláště jádra. Konstrukce takovýchto míčků je náročnější a míčky jsou tedy dražší.⁹¹

Neplatí však, že dražší míček znamená pro hráče automaticky lepší míček. Velmi zjednodušeně řečeno – míčkům s více vrstvami lze jednodušeji udělit rotaci, což používají dobří hráči golfu při „tvarování“ ran, kdy dokážou zahrát tak, aby míček vyletěl na jednu stranu, ale stočil se na druhou. U průměrných golfistů je ale cílem hrát

⁸⁸ ČSÚ. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. ČSÚ, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z [www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/9D0030180E/\\$File/06200414a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/9D0030180E/$File/06200414a.pdf)

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ Tamtéž.

⁹¹ MULLIGAN+. *One, two, three piece golf balls* [online]. Mulliganplus.com., ©2011 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.mulliganplus.com/one-two-three-piece-golf-balls.cfm

rovně a rotaci míčků naopak eliminovat, protože je nechtěná a v konečném důsledku znamená křivý odpal. Vícevrstvé míčky jsou zároveň konstruovány pro vyšší rychlosti švihů hráče, takže průměrný golfista s nimi zahraje kratší ránu, než s dvojvrstvými.



Obrázek 6: Typy golfových míčků. Zdroj:⁹² (převzato)

3.1.6 Ekologické faktory

Golf je sport provozovaný venku a přirozeně je tak závislý na počasí. Platí jednoduchá rovnice, že čím příznivější je počasí, tím více hráči odehrají golfu a čím více odehrají golfu, tím více spotřebují míčků.

Hlavním environmentálním tématem posledních let je globální oteplování. Bez ohledu na věčné spory o tom, co jej způsobuje a do jaké míry je za něj odpovědná civilizace, můžeme konstatovat, že ke změně klimatu opravdu dochází. A golf z této změny profituje. V roce 2007 provedla společnost WeatherBill, Inc., rozsáhlou studii, ve které analyzovala ve všech regionech USA třicetiletý trend tzv. **Golf Playable Days (GPD)**⁹³, tedy dnů, během kterých je možné hrát golf. Výsledkem studie bylo zjištění, že v 49 % regionů je trend stoupající, čili počet GPD vzrostl, v 49 % nedošlo k zásadní změně a pouze v 2 % počet GPD klesl⁹⁴.

Důležitým ekologickým faktorem je **znečišťování** spojené s golfovými míčky. Podle odhadu trvá úplné rozložení golfového míčku **100 až 1000 let**. Při rozkladu se navíc mohou z gumového jádra uvolňovat těžké kovy. Bylo zjištěno, že z míčků dlouhodobě ponořených ve vodě se začal postupně uvolňovat zinek, což mělo za

⁹² MULLIGAN+. *One, two, three piece golf balls* [online]. Mulliganplus.com., ©2011 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.mulliganplus.com/one-two-three-piece-golf-balls.cfm

⁹³ Golf playable days byly definovány jako dny, ve kterých se teplota pohybovala mezi 7 a 41 stupni celsia a zároveň nespadlo více než 6,35 milimetru srážek.

⁹⁴ WEATHERBILL. *Impact of Climate Change on Golf Playable Days in the United States* [online]. WeatherBill, Inc., ©2007 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.climate.com/assets/LandingPageDocs/golfstudy.pdf

následek otrávení okolní fauny a flóry.⁹⁵ **Recyklace míčků**, která spočívá ve sběru ztracených nebo utopených míčků a jejich následném prodeji hráčům golfu, tak má dvojí pozitivní účinek – snižuje se celkové množství míčků v oběhu a nezůstávají v přírodě dostatečně dlouho na to, aby se rozložily.

3.2 Porterův model pěti sil

V následujících kapitolách se budeme zabývat golfovým prostředím, do kterého se chystáme vstoupit, konkrétně trhem s golfovými míčky.

3.2.1 Vliv odběratelů

Našimi hlavními zákazníky budou **golfové kluby, golfoví hráči a soukromé firmy**. Vyjednávací pozice každého z nich je rozdílná, stejně jako odebíraný produkt. Pro pochopení souvislostí v této kapitole stručně uvedeme námi nabízené produkty, které budou podrobněji rozebrány v dalších částech práce.

Golfové kluby nabízí hráčům v rámci tréninkových prostor tzv. „driving range“. Jedná se o cvičnou louku, kde si mohou hráči zkusit dlouhé odpaly. Hráči si v golfovém klubu zakoupí určitý počet „drivingových“ míčků, odpálí je na louku a nestarají se o ně (ani pro ně nesmí chodit). Zaměstnanci golfového klubu je poté sesbírají speciálními auty, umyjí je a připraví pro další hráče. Drivingové míče je potřeba z důvodu opotřebení, zničení a ztrát každoročně obměňovat. Kvůli rozdílným vlastnostem je nelze používat pro hru na hřišti (a klasické míčky nelze používat na drivingu).

Původním záměrem bylo dodávat drivingové míče všem golfovým klubům. Během vypracování diplomové práce a komunikace s golfovými kluby ale vyšlo najevo, že velké golfové kluby mají silné vazby na hlavní výrobce golfového zboží, od kterých si objednávají míčky přímo. Není tedy v našich silách těmto vazbám konkurovat. U menších klubů je však situace jiná. Pro výrobce nejsou dostatečně atraktivní a míčky si tak musí zajišťovat přes zprostředkovatele, od kterých získávají sice o něco levnější, ale zpravidla o dost nekvalitnější míčky. Právě na tyto menší kluby se budeme orientovat.

⁹⁵ CNN. *Golf balls: 'Humanity's signature litter'* [online]. CNN ©2009 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.cnn.com/2009/SPORT/11/04/littering.golf.balls/

Nejvíce míčků však budeme dodávat **samotným golfistům**. Ti si mohou vybrat, zda hrát s novými míčky, nebo „hranými“ míčky. Hrané míčky jsou svými vlastnostmi velmi podobné novým, jedná se většinou o míčky vylovené z jezírek golfových hřišť (viz recyklace míčků v kapitole 3.1.6) nebo míčky použité při testování golfových holí. Kromě toho, že mají téměř stejné vlastnosti (záleží na míře opotřebení) jako nové míčky, jsou hlavně výrazně levnější. Cenový rozdíl mezi novým a hraným golfovým míčkem stejné značky a modelu činí až 70 %. Jedná se o důležitý faktor, protože míčky jsou pro golfisty nejvyšším variabilním nákladem (kromě hracích poplatků), během hry jich vždy několik ztratí.

Podíl jednotlivých golfistů na odbytu odvětví je velmi malý, nemají skoro žádnou možnost vyjednat si u prodejců zvláštní slevy. Na druhou stranu je v dnešní technologicky vyspělé době snadné a rychlé získávat a porovnávat informace o nabídkách všech prodejců prodávajících přes internet. Tomu nahrává i nízká diferenciací produktu, která nutí prodejce držet ceny na relativně nízké úrovni.

Posledním zákazníkem jsou **soukromé firmy**, které dávají golfové míčky s logem dané firmy jejich business partnerům jako upomínkové předměty, případně je používají jako ceny v turnajích, které jsou pod záštitou firmy pořádány. E-shopů nabízejících potisk míčků je poměrně málo a jsou v silné pozici proti těmto firmám, které nepůsobí v golfovém průmyslu.

3.2.2 Vliv dodavatelů

Největšími producenty golfových míčků jsou společnosti Titleist, Srixon, Callaway, Bridgestone a Taylor-made. Každá z nich nabízí velké množství modelů, které se liší cenou, vlastnostmi a zaměřením na jednotlivé výkonnostní skupiny golfistů.

Existují v zásadě dvě možnosti, jak si nové míčky zajistit. Nejlepší je spolupracovat přímo s producenty, pro Českou republiku jich má většina zastoupení v Německu. Druhou možností je nakupovat od autorizovaných distributorů, a to jak na českém trhu, tak speciálně ve Velké Británii. Tamní golfový trh je největší v Evropě a kvůli velkým odebíraným kvantitám dokážou distributoři i retailéři nakupovat i prodávat za dobré ceny. Na českém trhu se bohužel vyskytují i obchody, které prodávají „fake“ míčky dovezené z Číny. Mají na sobě jméno známé značky, jejich vlastnosti jsou však naprosto odlišné.

Pokud jde o drivingové míčky, je situace poněkud jiná. Věnuje se jim jen pár velkých výrobců a navíc okrajově, k nějaké široké distribuci nedochází. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, pokud je golfový klub významným partnerem určitého výrobce golfového zboží, odebírá kvalitní a drahé míčky přímo od něj. V opačném případě kluby spoléhají na služby překupníků, kteří jim prodávají „neznačkové“ míčky většinou z Číny. Je však potřeba zmínit důležitý rozdíl mezi těmito míčky a „fake“ míčky z předchozího odstavce. Zatímco u normálních míčků, které se používají při hře, velmi záleží na použitých materiálech a vlastnostech míčku, pro drivingové míčky je hlavní především odolnost. Kvalitativní rozdíl mezi drivingovými míčky z Číny a od renomovaných značek je o dost menší než v případě normálních míčků.

Nejmenší závislost na dodavatelích je u hraných míčků. Dají se nakupovat jak přímo od golfových klubů v Česku, tak od zahraničních firem, které se na výkup hraných míčků od golfových klubů specializují. Nabídka hraných golfových míčků je obrovská, největší v USA, kde hráči ročně ztratí přibližně 300 milionů míčků⁹⁶.

3.2.3 Hrozba substitutů

Golfový míček nemá žádný substitut. Pro hraní golfu je nezbytný a nedá se ničím nahradit. Protože se chceme soustředit výhradně na prodej golfových míčků, hrozba substitutů se nás netýká.

Přesto však existuje určitá forma substitutu v podobě biologicky rozložitelných golfových míčků. Jako příklad můžeme zmínit míčky vyrobené z rozdrcených humřích krunýřů, které neobsahují žádné škodlivé látky. Ve vodě se rozloží během jednoho týdne, při rozložení na pevnině pak působí jako hnojivo.⁹⁷ Ačkoliv biologicky rozložitelné míčky v současnosti nedosahují vlastností klasických míčků a prodávají se okrajově pouze v USA, bude do budoucna vhodný vývoj v této oblasti sledovat. „Eko-bio“ produkty jsou v módě a část zákazníků by si tyto produkty určitě našla.

⁹⁶ CNN. *Golf balls: 'Humanity's signature litter'* [online]. CNN ©2009 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.cnn.com/2009/SPORT/11/04/littering.golf.balls/

⁹⁷ USA TODAY. *Lobster: Not just for dinner; shells used for golf balls, plant pots* [online]. USA Today ©2011 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.usatoday.com/money/industries/2011-04-18-lobster-golf-balls.htm

3.2.4 Soupeření mezi existujícími firmami

Český internetový trh s golfovými míčky je poměrně roztržštěný, neexistuje žádný významný hráč, který by dokázal ovládnout jeho podstatnou část. Samotné subjekty působící na trhu se dají rozdělit do několika skupin.

První skupinou jsou **velké golfové obchody**, které mají **kamennou pobočku** (nebo pobočky). Tyto obchody dosahují velkého obratu, který plyne především z prodeje golfových holí, oblečení a bot. Golfové míčky patří spíše mezi jejich okrajový sortiment, u nových golfových míčků si účtují vysoké marže, nabídka hraných golfových míčků je velmi omezená. Jejich e-shopy jsou profesionálně zpracované a pravidelně komunikují se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. Mezi největší u nás patří golfprofi.cz, citygolf.cz, webgolf.cz.

Druhou skupinou jsou **menší e-shopy**, které se specializují na prodej hraných golfových míčků. V porovnání s velkými obchody působí poněkud amatérským dojmem a na sociálních sítích jsou aktivní málo, nebo vůbec. Jejich hlavní předností je naopak výrazně nižší cena hraných míčků a širší sortiment. Jedná se například o yourgolf.cz, lakeball.cz, balls-shop.cz.

Třetí skupinou jsou **drobní překupníci**, kteří míčky prodávají prostřednictvím inzertních serverů, jako jsou aukro.cz, bazos.cz, avizo.cz. Velkou nevýhodou je velmi malá důvěryhodnost prodejců, která není vyvážena dostatečně nízkými cenami v porovnání se druhou skupinou.

Čtvrtou skupinou jsou velké **britské e-shopy**. Ačkoliv nepůsobí na českém trhu, je nutné je zmínit, jelikož na nich hodně zákazníků z ČR nakupuje kvůli nižším cenám golfového vybavení oproti českým obchodům. Stejně jako v případě první skupiny je nabídka hraných golfových míčků malá, nové golfové míčky jsou však výrazně levnější. Nižší ceny golfového zboží jsou částečně vyváženy vyšší cenou dopravy. Můžeme jmenovat dva největší obchody – golfonline.co.uk a onlinegolf.co.uk.

Konkurencí jsou pro nás především první dvě skupiny, jmenované e-shopy tedy porovnáme z hlediska produktové nabídky a prezentace. Budeme hodnotit na škále 0-5 bodů, kde 0 znamená z pohledu zákazníka nejhorší výsledek, 5 nejlepší.

Tabulka 2: Hodnocení hlavních českých golfových e-shopů (vlastní hodnocení a zpracování)

	golfprofi.cz	citygolf.cz	webgolf.cz	yourgolf.cz	lakeball.cz	balls-shop.cz
Nové míčky - sortiment	5	2	3	1	0	0
Nové míčky - cena	2	3	3	2	0	0
Hrané míčky - sortiment	1	0	2	4	3	4
Hrané míčky - cena	1	0	2	4	4	5
Drivingové míčky - sortiment	0	0	0	2	0	0
Drivingové míčky - cena	0	0	0	2	0	0
Potisk míčků	0	0	2	0	0	0
Vzhled e-shopu	4	5	3	2	2	3
Sociální sítě	2	5	4	0	2	0
Poštovné	4	3	4	3	5	5
Rychlost dodání	4	4	5	4	3	4
Způsob platby	4	4	5	3	3	3
Průměr	2,25	2,17	2,75	2,25	1,83	2,00

3.2.5 Hrozba nově vstupujících firem

Pro analýzu hrozby nově vstupujících firem můžeme použít rozdělení konkurence z kapitoly 3.2.4, přičemž se opět zaměříme hlavně na první dvě skupiny.

Pokud jde o velké golfové obchody, hrozba není příliš vysoká. Jak bylo řečeno, kromě samotných e-shopů provozují i kamenné pobočky, což, společně s širokým sortimentem nabízeného zboží, znamená velkou kapitálovou náročnost. Kromě toho je nutné vybudovat rozsáhlý dodavatelský řetězec a prodávanému zboží rozumět, obojí vyžaduje několikaletou praxi a působení v golfovém průmyslu. Velké obchody mají navíc vybudované jméno podpořené dlouholetou historií, většina z nich nejdříve začínala právě jako kamenná prodejna a až poté se přidal i e-shop. Posledním důvodem, proč se nové konkurence z této skupiny nemusíme příliš obávat, je to, že obchodů prodávajících veškerý golfový sortiment je hodně a trh je v tomto ohledu poměrně přesycený.

Větší hrozbu představují menší e-shopy, které se soustředí na prodej hraných golfových míčků. Vstupní investice je výrazně nižší, než v případě první skupiny, a to ať už jde o samotný objem zboží, nebo ušetření na provozu kamenné pobočky, která není potřeba. Zároveň klade prodej míčků menší nároky na golfové zkušenosti podnikatele, přesto by se však mělo jednat alespoň o rekreačního hráče. Jednodušší je také vybudování dodavatelské sítě. Na druhou stranu, i když je vstupní investice nižší, nejedná se o zanedbatelnou částku. Pokud se nově vstupující firma chce stát konkurenceschopnou, je potřeba investovat do vytvoření e-shopu, dostatečně velké počáteční zásoby míčků a skladovacích prostor.

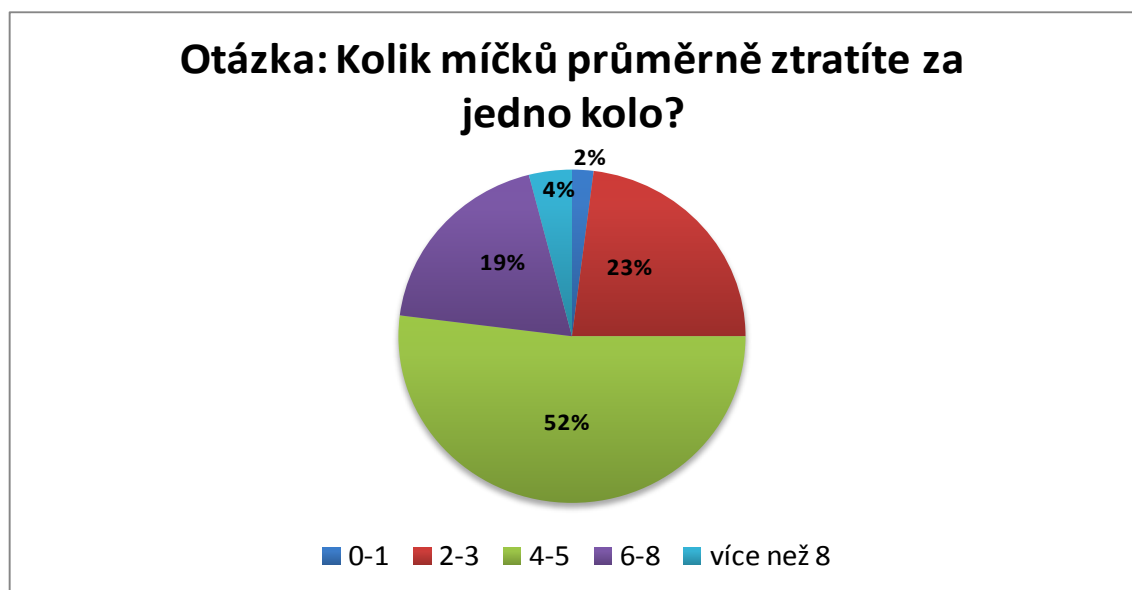
3.3 Marketingový průzkum trhu

Hlavním cílem primárního výzkumu bylo získat přehled o preferencích našich potenciálních zákazníků. Jako metoda byla zvolena forma dotazníkového šetření. Pro hodnověrnost výsledků a závěrů z nich vyvozených proběhl marketingový výzkum přímo na golfových hřištích, což zajistilo, že dotazníky vyplňuje opravdu cílová skupina, kterou jsou hráči golfu.

Dotazníkové šetření bylo provedeno 11. - 12. 10. 2014 v Golf Resortu Lipiny a 18. – 19. 10. 2014 v Golf & Ski Resortu Ostravice. Hráčům bylo předáno celkem 250 dotazníků, korektně vyplněných se nám jich vrátilo 223, návratnost tedy činí 89,2 %⁹⁸. Dotazník byl rozdělený do tří částí – první část se týkala golfové výkonnosti a frekvenci hraní, druhá nákupu golfových míčků, třetí našich konkrétních návrhů, které hodláme v marketingu realizovat. Relevantní výsledky dotazníkového šetření budou uvedeny níže a následně použity při sestavení vhodně zvoleného marketingového plánu.

3.3.1 Výsledky průzkumu

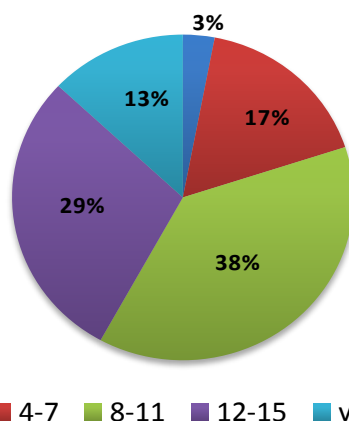
Podstatnou informací je průměrný počet míčků, které golfista ztratí za jedno kolo a celkový počet odehraných kol za rok.



Graf 12: Průměrný počet ztracených míčků za jedno kolo (vlastní zpracování)

⁹⁸ Hráčům byly dány dotazníky k vyplnění po hře, během čekání na oběd/večeři/občerstvení.

Otázka: Kolik průměrně odehrajete za rok kol?

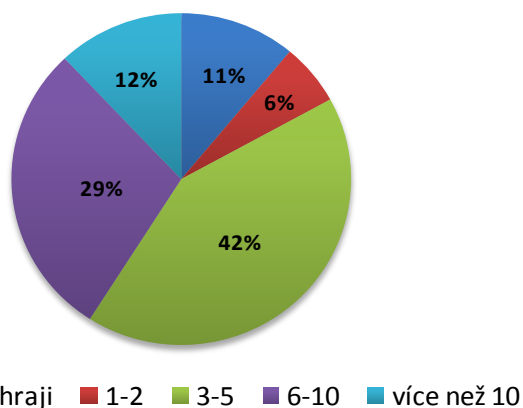


Graf 13: Průměrný počet kol odehraných za rok. (vlastní zpracování)

Při výpočtu váženým průměrem jsme došli k zjištění, že golfista průměrně ztratí 4,6 míčku za jedno kolo a odehraje 11,4 kol ročně. Celkem tedy jeden hráč za rok spotřebuje **52,44 míčků**.

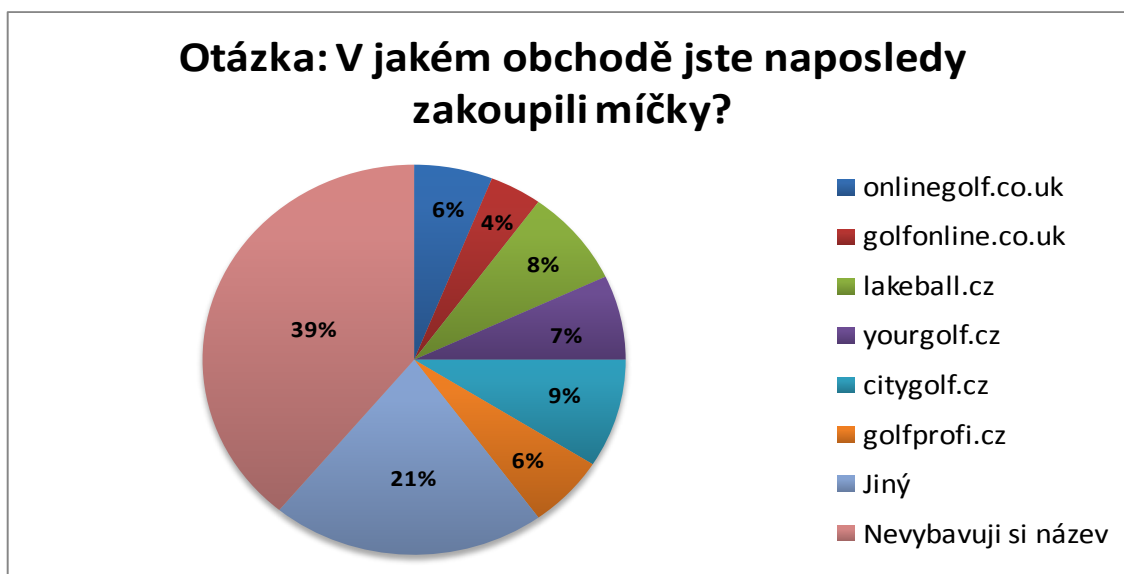
Součástí golfu jsou také golfové turnaje. Hráním turnajů je podmíněn aktivní status každého hráče a jeho handicap. Pokud neodehraje minimálně 3 turnaje za rok, handicap se stane neaktivním a následující rok nemůže být v žádném turnaji klasifikován (automaticky bude zařazen na poslední místo), což hráče „nutí“ k účasti na turnajích. Pouze **11 %** hráčů v našem dotazníku odpovědělo, že nehrají ani jeden turnaj ročně.

Otázka: Kolik průměrně odehrajete za rok turnajů?



Graf 14: Počet turnajů odehraných ročně (vlastní zpracování).

Další otázka se týkala obchodů, ve kterých hráči nakupují golfové míčky.



Graf 15: Nákup golfistů v obchodech (vlastní zpracování).

Velmi důležitou informací je, že **39 %** golfistů si nedokázalo vybavit název obchodu, ve kterém míčky naposledy zakoupili. Ukazuje to na slabý vztah zákazníků k obchodům prodávajícím golfové míčky.

Jedním z našich předběžných nápadů bylo poskytovat hráčům bezplatný potisk míčků. Potřebovali jsme tedy zjistit zájem golfistů o tuto službu.



Graf 16: Zájem hráčů o potisk míčků (vlastní zpracování)

Vidíme, že **88 %** hráčů má o potisk míčků zájem i když by byl zpoplatněný. Pro náš záměr je to velmi dobrým znamením a zárukou, že bezplatným potiskem přilákáme velký počet zákazníků.

3.3 Analýza 7S

Interní analýza se většinou provádí u již zavedených firem. V našem případě bude analýza obsahovat zejména pohled na to, jak by měl náš budoucí podnik vypadat a fungovat a jaké vnitřní faktory v něm budou působit.

3.3.1 Strategie

V analýze oborového okolí podniku jsme definovali tři skupiny zákazníků – jednotliví golfisté, golfové kluby a soukromé firmy. Ze srovnání v tabulce 2 vyplývá, že momentálně neexistuje na trhu žádný obchod, který by dokázal **plnohodnotně** uspokojit poptávku více než jedné z těchto skupin, dokonce ani obchod, který by měl širokou nabídku jak nových, tak hraných golfových míčků. Tuto mezeru bychom chtěli zaplnit.

Naším posláním je prodej nových a hraných golfových míčků v České republice formou e-commerce. Hlavní vizí společnosti je umožnit jak zkušeným, tak nově začínajícím golfovým hráčům snížit náklady na hraní golfu a zároveň poskytovat kvalitní produkt a služby. Právě začínající hráči totiž ztrácí nejvíce míčků a ve spojitosti s poměrně vysokými náklady na tréninkové lekce a pořízením počátečního vybavení může toto některé odradit. Strategie společnosti a způsoby odlišení od konkurence budou podrobně popsány v návrhové části práce.

Cílem našeho podnikání je postupně si vybudovat silnou pozici na trhu golfových míčků a stát se hlavním subjektem, na který se budou zákazníci primárně obracet při jakémkoliv požadavku na nákup golfových míčků.

3.3.2 Struktura

Na počátku podnikání bude jediným zaměstnancem autor této práce. Bude mít na starosti všechny činnosti související s provozem firmy, ať už jde o třídění golfových míčků, odesílání zboží, vedení skladového hospodářství, řešení požadavků zákazníků, marketingové aktivity, atd. Je žádoucí, aby si zakladatel firmy všechny činnosti osvojil a věděl, co obnáší, a to hlavně pro případ, že by chtěl jejich část v budoucnu delegovat na někoho jiného.

3.3.3 Systémy

K běžné práci budou používány základní programy z balíčku MS Office, zejména Excel, Word a Outlook. Pro okamžitou komunikaci se zákazníky bude

k dispozici Skype účet, zároveň s nimi budeme komunikovat prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Twitter.

Vztah se zákazníky je pro nás důležitý, po doručení zboží je budeme kontaktovat prostřednictvím emailu s prosbou o krátké zhodnocení nákupu. Nespokojené zákazníky oslovíme osobně, abychom zjistili, v čem byl problém, a zavedeme nápravná opatření.

Odměňování formou měsíční mzdy bude nastaveno na přiměřenou úroveň, abychom nezatížili rozpočet společnosti, ale zároveň aby nebyla příliš ovlivněna naše současná životní úroveň. Pokud společnost dosahuje kladných hospodářských výsledků, je z hlediska daňových odvodů lepší rozdělit zisk, než zvyšovat mzdu.

Pro potřeby evidence nákupu a prodeje zboží, sledování stavu skladových zásob a vedení účetnictví, budeme používat bezplatný program Vario Express. Proces vyřizování objednávek bude znázorněn v návrhové části práce.

3.3.4 Styl

Jelikož bude autor práce jediným zaměstnancem, zodpovídá se sám sobě a je pouze na něm, jakým způsobem firmu povede a kolik podnikání věnuje času a energie.

Pokud jde o styl vedení vzhledem k zákazníkům, bude základem rychlá a osobní komunikace. Výhodou je, že se jedná o malou firmu, která se soustředí pouze na jeden produkt, což dává dostatek prostoru pro individuální řešení požadavků zákazníků, včetně tvorby speciální nabídek „šitých“ na míru.

Samozřejmostí je dodržování všech zákonem stanovených norem a předpisů souvisejících s podnikáním.

3.3.5 Spolupracovníci

Žádní spolupracovníci by v prvním roce podnikání neměli být potřeba, jednalo by se o zbytečný náklad a ušetřené peníze lze do podnikání investovat efektivněji. I při optimistické variantě bychom měli být schopni v nejvytíženějším období připravit všechny zásilky k odeslání do následujícího dne.⁹⁹ V dlouhodobém horizontu, tedy poté, co se firma na trhu stabilizuje, vybuduje si svou klientelu a bude profitabilní, připadá v úvahu zaměstnání jednoho člověka na plný úvazek. Majitel by se následně věnoval

⁹⁹ Vycházíme z předpokladu, že kompletní vyřízení jedné zakázky zabere 15 minut a obsahuje průměrně 60 míčků. V nejvíce exponovaných dnech bychom při přesčasech, které k podnikání patří, byli schopni připravit k odeslání až 3000 míčků, což s rezervou pokrývá předpokládané prodeje (viz finanční plán).

pouze strategickému řízení a zaměřil by se na další rozšíření svých podnikatelských aktivit.

3.3.6 Schopnosti

Autor práce je již 3 roky zaměstnán v oboru supply chain managementu. Má tedy velké zkušenosti v oblasti plánování, skladového hospodářství a logistiky, které jsou při tomto typu podnikání důležitým přínosem. Absolvoval také několik školení v programech MS Office a v rámci práce měl na starosti také řešení eskalací koncových zákazníků, tudíž je mu blízký prozákaznický přístup a orientace na kvalitu poskytovaných služeb.

Hlavním nedostatkem je naopak nulová zkušenost s podnikáním jako takovým, což znamená počáteční problémy zejména s administrativou. Autor by se chtěl dále vzdělávat především v oblasti SEO optimalizace, která je klíčovým prvkem internetového marketingu.

3.3.7 Sdílené hodnoty

Naší hlavní ideou a principem bude poskytovat zákazníkům co nejlepší služby. Nehodláme ostatním obchodům dlouhodobě konkurovat cenou na úkor kvality, protože taková politika nepřinese věrné zákazníky, kteří by se k nám vraceli a sami šířili kladné informace o našem podniku¹⁰⁰.

3.4 SWOT analýza

Za hlavní silné stránky můžeme považovat znalost golfového prostředí a dosavadní zkušenosti autora v oblasti logistiky, slabou stránkou je naopak nedostatek zkušeností se samotným podnikáním. Příležitosti plynou jak z obecného okolí podniku, kdy se golf stává populárnějším a roste střední třída, tak z oborového okolí podniku, ve kterém je mezera na trhu, i z velkého zájmu hráčů o potisk míčků. Protože se chystáme importovat zboží ze zahraničí, je pro nás největší hrozbou nestálost kurzu Koruny. SWOT analýza je podrobně znázorněna v tabulce 3.

¹⁰⁰ Tzv. word of mouth marketing.

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování).

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Zkušenosti v různých oblastech supply chain managementu.</p> <p>Znalost golfového prostředí.</p> <p>Praxe při sjednávání smluv a vyjednávání podmínek s přepravci.</p> <p>Zkušenosti s orientací na zákazníka.</p> <p>Flexibilita firmy plynoucí z její velikosti.</p> <p>Zaměření na jeden produkt.</p> <p>Auto v osobním vlastnictví a ušetřené finanční prostředky do začátku podnikání.</p>	<p>Nedostatek zkušeností s podnikáním.</p> <p>Nutnost outsourcingu některých služeb</p> <p>Potřeba dalšího vzdělávání v oblastech marketingu a účetnictví.</p> <p>Podnik stojí na jednom člověku.</p> <p>Podnik nemá žádnou historii a tedy ani vybudované jméno a značku.</p> <p>Není vytvořen dodavatelský řetězec</p> <p>Nedostatek finančního kapitálu pro rozjezd podnikání</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Mezera na trhu, kterou dokážeme zaplnit.</p> <p>Ztráta nálepky sportu pro vyvolené.</p> <p>Zájem o potisk míčků.</p> <p>Růst ekonomiky a střední třídy.</p> <p>Slabý vztah zákazníků k obchodům s golfovými míčky</p> <p>Rostoucí počet hráčů i golfových hřišť.</p> <p>Připravovaná smlouva o Transatlantické zóně volného obchodu.</p> <p>Nezájem velkých obchodů o trh s golfovými míčky.</p>	<p>Závislost na kurzu Koruny.</p> <p>Momentálně uměle podhodnocená Koruna kvůli intervencím ČNB.</p> <p>Nepříliš vysoká kapitálová náročnost.</p> <p>Nízká diferenciacie produktu.</p> <p>Konkurence i v zahraničí.</p> <p>Nestálá politická situace a měnící se podmínky pro podnikání.</p>

4 Vlastní návrhy řešení

4.1 Titulní strana

Golfáček, s.r.o.

Podnikatelský plán



Název subjektu:	Golfáček, s.r.o.
Forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Ondřej Nykl - jednatel
Sídlo:	Josefa Kotase 26, Havířov, 736 01
Kontaktní telefon:	606 732 XXX
Webové stránky:	www.golfacek.cz
Kontaktní email:	info@golfacek.cz
Zahájení činnosti:	Leden 2016

4.2 Popis podniku

Posláním společnosti Golfáček, s.r.o. je prodej a potisk nových a hraných golfových míčků v České republice výhradně formou e-commerce. Naší vizí je umožnit jak zkušeným hráčům, tak naprostým nováčkům, snížit náklady na hraní golfu. Strategie společnosti spočívá v poskytování kvalitního produktu a nadstandardních služeb, kdy chceme zákazníkům nabídnout široký výběr golfových míčků a poskytovat přidanou hodnotu. Návrhy konkrétních strategií jsou rozvedeny v dalších částech podnikatelského plánu.

Rozhodnutí o způsobu prodeje bylo poměrně jednoduché – golfové míčky nejsou zbožím, které by si zákazník mohl na prodejně vyzkoušet a „osahat“, to je možné

až při hře na golfovém hřišti. Zároveň se jedná o produkt, který nikdo kromě hráčů golfu (snad s malou výjimkou lidí, kteří golf sami nehrají, ale koupili by míčky jako dárek) nekoupí, provozování kamenného obchodu je tedy zbytečné.

Název společnosti vychází ze slova „golfák“, které se mezi hráči používá jako hovorové označení golfového míčku. Název tak přesně odkazuje na to, čím se společnost zabývá, je jednoslovný a lehce zapamatovatelný.

4.2.1 Právní forma

Při volbě právní formy podnikání připadaly v úvahu dvě možnosti – společnost s ručením omezením a podnikání jako OSVČ. Jak jsme uvedli v kapitole 3.1.2, s příchodem zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. ztratily společnosti s ručením omezeným *částečně* jednu velkou výhodu, kterou bylo neručení jednatelů osobním majetkem. I přesto jsme se však rozhodli pro založení společnosti s ručením omezeným, a to z následujících důvodů, které níže rozvedeme:

- Omezené ručení majetkem
- Důvěryhodnost společnosti
- Snadnější vstup investora
- Snadnější prodej společnosti

Ačkoliv jsme si v předchozím odstavci uvedli, že skončilo „**neomezené neručení**“ u společností s ručením omezeným, je nutné zdůraznit jednu věc – jednatelé ručí za vzniklé závazky osobním majetkem pouze v případě, že se prokáže, že nejednali „*s péčí řádného hospodáře*“. V praxi to znamená, že pokud společnost vědomě nepovedeme k úpadku a budeme se snažit s naším podnikatelským záměrem uspět, nemusíme se bát toho, že v případě nepředvídatelných okolností, které by vedly k úpadku společnosti, budeme několik dalších let osobně zadluženi.

Důvěryhodnost a image společnosti je pro nás velmi důležitá, zvláště proto, že naše podnikání nebude pouze B2C, ale také B2B. Při komunikaci s golfovými kluby a soukromými firmami tak budeme jako právnická osoba působit mnohem důvěryhodněji, zároveň si společnost buduje obchodní jméno.

Vstup investora nepokládáme za příliš pravděpodobný, přesto, kdyby se taková možnost naskytla a umožnila rychlý rozvoj společnosti, například formou expanze na trh Polska a Slovenska, je dobré být na ni připraven a nepodstupovat pak zdlouhavý a komplikovaný převod z OSVČ na s.r.o.

Po vybudování silné pozice na trhu, sítě pravidelných zákazníků a dodavatelů, dobrého jména a dosahování příznivých finančních výsledků, přichází v úvahu **prodej společnosti**. Ten by opět vyžadoval převod z OSVČ na s.r.o.

4.2.2 Umístění a vybavení podniku

Jelikož je našim podnikatelským záměrem prodávat zboží pouze přes internet, máme ve volbě umístění podniku relativní volnost. Nemusíme se zabývat polohou podniku tak, abychom přilákali co nejvíce zákazníků, stejně jako nemusíme řešit vnitřní vybavení potenciální prodejny.

Společnost Golfáček, s.r.o. bude mít své prostory v Dolních Datyních, na ulici Josefa Kotase. Jedná se o malou vesničku, která je částí Havířova v Moravskoslezském kraji. Pro tuto volbu rozhodlo několik faktorů:

- levný nájem
- blízkost bydliště jednatele
- dobrá dostupnost
- dobrý stav a dispozice nemovitosti



Obrázek 7: Poloha podniku. Zdroj: mapy.cz

Protože se nejedná o žádné velké město ani strategickou polohu, pohybují se nájemní v této oblasti na velmi nízké úrovni. Část objektu, o jejíž pronájem máme zájem, je navíc dlouhodobě nevyužívaná, s majitelem se nám tedy povedlo předběžně domluvit měsíční nájemné **4500 Kč** včetně energií za celkovou plochu 45 m².

Velkou výhodou je vzdálenost objektu od bydliště jednatele, která činí pouhých přibližně 800 metrů. Část práce tedy může být vykonávána z domova, zároveň se ušetří náklady na dojíždění, protože se dá do práce pohodlně dojít pěšky. Také to znamená

možnost okamžitě se dostavit do podniku v případě nenadálých situací (například příliš pozdní/brzké neohlášené doručení nebo vyzvednutí zásilky).

Objekt k pronájmu je situován hned u hlavní komunikace, je tedy dobře dostupný pro dopravní společnosti, které budou každodenně vyzvedávat zásilky určené zákazníkům. Cesta je uzpůsobena jak dodávkám, tak kamionům s návěsem, které se používají k přepravě palet. Součástí budovy je i krytá nákladní rampa, na kterou se palety dají složit.

Budova je uvnitř i zvenku v dobrém stavu, k dispozici je základní sociální zázemí a kancelářský nábytek (stůl, skříně). Pro naše podnikání bychom si pronajali 2 místnosti. V menší místnosti o velikosti 12 m² budou z hygienických důvodů (výpary) tiskárny – jedna na potisk golfových míčků, druhá klasická na tisknutí faktur a dalších dokumentů. Větší místnost o rozloze 33 m² bude sloužit jako sklad a kancelář. V této místnosti bude docházet k třídění doručených míčků a také k přípravě a balení zásilek, které budeme následně odesílat zákazníkům. Kromě tiskáren bude nutné koupit regály a boxy na skladování míčků. Systém skladování by pak měl vypadat následovně:

Tabulka 4: Systém skladování golfových míčků (vlastní návrh)¹⁰¹

Regály								
Značka			Značka			Značka		
Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A	Kvalita A
Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B	Kvalita B
Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C	Kvalita C
Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D	Kvalita D

4.3 Výběr vhodné strategie

Služby budeme poskytovat všem třem hlavním segmentům trhu s golfovými míčky, kterými jsou:

- 1) hráči golfu
- 2) golfové kluby
- 3) soukromé firmy

Koncovým uživatelům – **hráčům golfu** – budou nabízeny nové i hrané míčky různých značek, modelů a kvality. Každý si tedy bude moci vybrat míček, který nejlépe

¹⁰¹ Kvalitou je myšlen stav opotřebení míčku.

vyhovuje úrovni jeho hry, ale také finančním možnostem. Míčky budou dle stupně opotřebení a vzhledu rozděleny do následujících skupin:

- Nové – nové, nerozbalené, v originálních krabičkách
- A+ – vzhled a kondice nových míčků, žádné viditelné oděrky
- A – mírné známky opotřebení, loga společností na míčku
- B – častější oděrky, popisky na míčku

Golfovým klubům budeme nabízet drivingové míčky nižší cenové kategorie. Jak bylo řečeno v kapitole 3.2.1, z analýzy golfového trhu vyplynulo, že se musíme zaměřit hlavně na menší golfové kluby, které nemají možnost odebírat drivingové míčky přímo od výrobců a musí tak kupovat dražší nebo nekvalitní míčky.

Hlavním produktem pro **soukromé firmy** budou nové golfové míčky s logem dané firmy, které mohou sloužit jako upomínkové předměty. Golf je mezi manažery a podnikateli oblíbeným sportem a jedná se tedy o vhodný dárek pro obchodní partnery. Kromě samotného prodeje bude společnost nabízet zákazníkům také bezplatné **odborné poradenství** při výběru golfových míčků. Neexistuje totiž jeden golfový míček, který by byl univerzálně nejlepší pro všechny hráče. Taktéž neplatí, že čím dražší míček, tím lepší výsledky – někteří hráči budou dosahovat lepších výsledků s levnějšími a technologicky méně vyspělými míčky.

4.4 Obchodní plán

4.4.1 Hrané golfové míčky

Existuje několik rozdílných cest, kterými si můžeme zajistit hrané golfové míčky: **Nákup přímo od golfových klubů** – kluby pořádají většinou jednou ročně výlov jezírek, vylovené míčky následně prodávají. Při paušální ceně 5-10 Kč za kus (liší se podle klubů) se jedná sice o nejnižší cenu v porovnání s ostatními možnostmi nákupu, nemáme však žádnou záruku ohledně opotřebení míčků, vylovených značek a modelů. Míčky navíc musí projít čistícím procesem.

Nákup dle stupně opotřebení – prodejce nabízí velké množství míčků a garantuje stupeň opotřebení. Negarantuje však zastoupení jednotlivých značek a modelů v zásilce, ve většině případů musí míčky projít čistícím procesem.

Nákup dle stupně opotřebení a modelů – prodejce garantuje stupeň opotřebení a zároveň také přibližné procentuální zastoupení jednotlivých značek a modelů v zásilce. Míčky se prodávají ve velkém množství, jsou očištěny, ale nejsou rozříděny.

Nákup rozříděných míčků – pro konkrétní model se objednává přesné množství a stupeň opotřebení, míčky jsou očištěny.

Pro náš podnikatelský záměr si vybereme třetí variantu, tedy netříděné míčky, u kterých si můžeme být jisti kvalitou a zastoupením požadovaných modelů. Pokud bychom si zvolili jednu z prvních dvou možností, museli bychom zakoupit přístroj na čištění míčků, což znamená další finanční náklad při zahájení podnikání. Míčky si budeme tříditi sami, ušetříme tím několik procent z pořizovací ceny a navíc si budeme jisti kvalitou míčků, jelikož nám každý jednotlivě projde rukama.

Jako dodavatele jsme si zvolili společnost **Lakeballs.com**. Jedná se o jednoho z největších prodejců hraných golfových míčků ve Velké Británii s dlouholetou historií. Míčky nakupují přímo od golfových hřišť v Británii a USA, jsou tedy schopni poskytnout výhodnou velkoobchodní cenu při nákupu většího množství míčků, z námi oslovených společností sestavili nejlepší nabídku. Pro otestování kvality jsme se rozhodli objednat 500 míčků různých modelů a stupně opotřebení, všechny splnily naše očekávání. Společnost deklaruje, že je schopná dodat až 500 000 míčků během jednoho týdne, nehrozí tedy žádná prodleva v zásobování při náhlém zvýšení poptávky. Z důvodu rozložení nákladů na přepravu mezi jednotlivé míčky bude prvotní objednávka 17 500 kusů, což je maximální množství, které se vejde na jednu paletu. Vybavení skladu, které je podrobněji popsáno v kapitole 4.4.4, bude dimenzováno na skladování 40 000 míčků, objednávání takto velkého počtu míčků tedy nezpůsobí žádné kapacitní problémy.

4.4.2 Nové golfové míčky

Při přípravě podnikatelského plánu jsme zkoušeli kontaktovat přímo zástupce hlavních výrobců golfových míčků. Vzhledem k tomu, že naše společnost ještě nebyla založena a plánovaný odběr nových míčků od jednotlivých výrobců nebude velký, byli jsme odkázáni na jejich české distributory. Nabídky distributorů však nesplňovaly naše představy z důvodu požadavků na větší odběr míčků, respektive nevýhodné ceně při odběru menšího množství. Proto jsme se rozhodli obrátit na další britský obchod **Onlinegolf.co.uk**. Jedná se o největší internetový obchod s golfovým zbožím v Evropě,

který funguje již od roku 1991. Množstevní slevy je jednodušší vyjednat, pokud nakupujeme vše v jednom obchodě, než při odběru menší kvantity od 5-6 distributorů jednotlivých značek. S touto společností se nám podařilo při odběru 3 000 nových míčků předběžně domluvit lepší ceny než při jednání s českými distributory, důležitým bonusem je také přeprava, kterou onlinegolf.co.uk zajistí a uhradí.

4.4.3 Drivingové míčky

Jak již bylo řečeno, důvěryhodnost je při podnikání, obzvláště v B2B vztazích, základem. Protože naše společnost začíná od nuly, nemá zatím vybudované žádné jméno, ani historii spokojených zákazníků. Za takové situace by bylo obtížné přesvědčit golfové kluby o kvalitě námi nabízených produktů a služeb. Malé golfové kluby, na které se s prodejem drivingových míčků budeme zaměřovat, nedisponují velkými rozpočty a změna ze stávajícího dodavatele na neznámou a neprověřenou společnost pro ně může být nepřijatelným rizikem. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli, že v prvním roce podnikání **nebudeme** nabízet prodej drivingových míčků. Naše úsilí budeme soustředit na vytváření dobré image společnosti a vztahů s koncovými zákazníky, abychom v dalším roce byli schopni golfovým klubům poskytnout reference a ukázat výsledky naší celoroční práce. Kromě toho nám to také umožní snížit počáteční náklady.

Protože na drivingové míčky nejsou kladeny takové technologické a materiálové nároky jako na míčky, se kterými se hraje na hřišti, většina klubů používá „neznačkové“ míčky původem z Číny. Dá se říci, že hlavním požadavkem na drivingový míček je vysoká durabilita. Čínského dodavatele jsme si zvolili i my, a to společnost Shenzhen Crestgolf Supplies Co., Ltd., která míčky přímo vyrábí. Jelikož obchodování s čínskými firmami nemusí být vždy jednoduché a bezpečné, zprostředkuje nákup největší čínská internetová společnost **alibaba.com**, která u této firmy garantuje následující:

- firma existuje a funguje (prověřeno na místě zástupci alibaba.com)
- pojištění zásilky (kvalita produktu a čas dodání) zdarma až do výše 11 000 USD. V případě nedodržení podmínek se alibaba.com zavazuje tuto částku uhradit
- firma je 3 roky držitelem tzv. Gold supplier statusu a prochází každoroční kontrolou

I přes tyto záruky je však na místě opatrnost, proto si nejdříve objednáme menší množství míčků na testování. Shenzhen Crestgolf Supplies v současnosti nabízí při odběru větším než 15 000 míčků cenu 0,25 USD za míček.

4.4.4 Vybavení podniku

Míčky budeme skladovat v kartonových krabicích, kterou budou uloženy v kovových regálech. Regály jsme vybrali od společnosti **kovovynabytek.cz**, konkrétně model N9960, o rozměrech 180/90/40 cm (výška/šířka/hloubka). Podle našich propočtů budeme na uskladnění všech míčků potřebovat 7 těchto regálů, cena za jeden činí 1 313 Kč. Kartonové krabice objednáme z obchodu **eobaly.cz**, krabice z pěti vrstvé lepenky o rozměrech 30/30/40 cm stojí 27,91 Kč, celkem objednáme 105 kusů.

Pro potisk golfových míčků bude sloužit tiskárna **BYC168-2.3** čínské společnosti Boyichuang Science & Technology Co.,Ltd., která má svou pobočku v několika evropských zemích, není tedy nutné řešit import z Číny. Pořizovací cena je 2500 EUR, tiskárna má kapacitu 60 míčků, které dokáže potisknout během 5 minut. Náklady na potisk jednoho míčku (spotřeba inkoustu) jsou dle výrobce přibližně 0,30 Kč.



Obrázek 8: Tiskárna BYC168-2.3. Zdroj: www.byc168.com

4.4.5 Logistika

Import z Velké Británie – přepravu hraných míčků z Británie zajistí společnost DB Schenker. Na rozdíl od většiny ostatních přepravců nehraje u DB Schenker váha palety při stanovení ceny roli, což je pro nás podstatné, protože plná paleta golfových míčků dosahuje váhy téměř 800 kg. Doba přepravy je obvykle 4-5 pracovních dnů, cena za přepravu jedné palety o rozměrech 120x80x180 cm je 3550 Kč.

Import z Číny – dovoz z Číny budeme realizovat prostřednictvím společnosti doprava-z-ciny.cz. Ta přes své pracovníky v Číně zajistí vyzvednutí zásilky u výrobce a její lodní přepravu do České republiky, přičemž se postará i o následné proclení. Celková cena za dovoz 2 palet je 9100 Kč, tranzitní čas činí 35-40 dní.

4.4.6 E-shop

Máme v zásadě tři možnosti technického řešení e-shopu:

Na míru – můžeme si nechat navrhnout e-shop přesně podle našich představ a potřeb, aby splňoval všechny naše požadavky. Zásadním problémem je cena tohoto řešení, která se pohybuje v desítkách až stovkách tisíc korun. Při zahájení podnikání se tak jedná o zbytečně vysokou finanční zátěž. V případě, že je podnikatelský záměr neúspěšný, může být velice obtížné e-shop na míru prodat někomu jinému a pokrýt částečně ztrátu.

Open source – jedná se volně šiřitelná řešení, jejichž provoz není nijak zpoplatněn. Provozovateli umožňují zásahy do zdrojového kódu a volnost v úpravách. Pokud však provozovatel není programátor, kodér a webdesigner (naš případ), musí si na všechny úpravy a změny najímat profesionály, což v konečném důsledku toto řešení velmi prodraží a může způsobovat komplikace při potřebě urgentního vyřešení problému.

Pronájem - do začátku podnikání pravděpodobně nejlepší volba. E-shop je během velmi krátké doby připraven k provozu. Měsíční ceny pronájmu se podle funkční vybavenosti e-shopu pohybují od nuly do několika tisíc a kromě technické podpory zahrnují i webhosting.

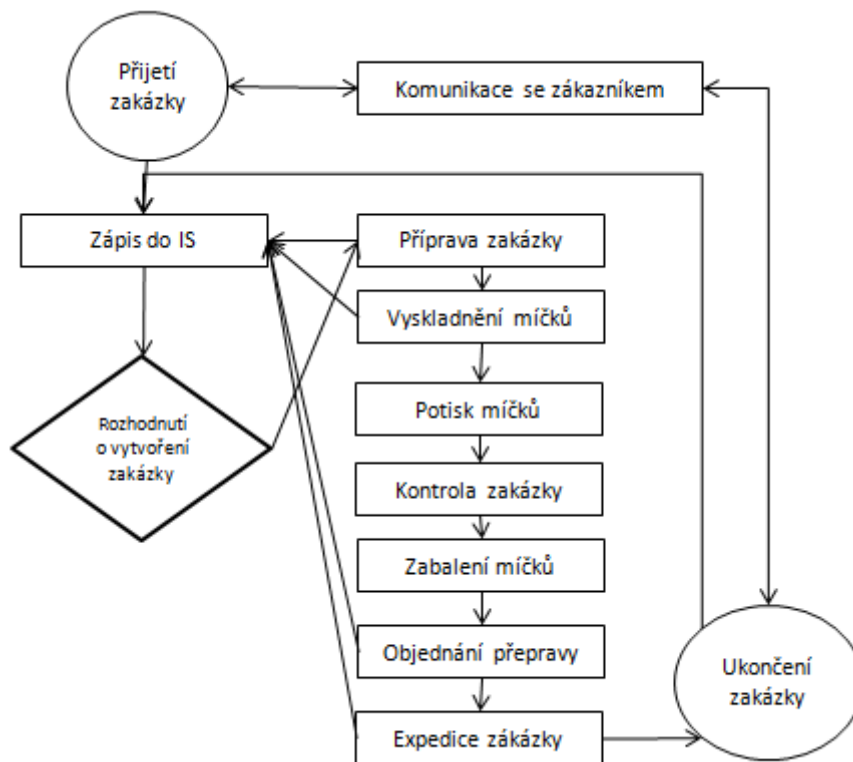
Pro náš podnikatelský záměr zvolíme pronájem od společnosti **shoptet.cz**, která patří k největším provozovatelům e-shopů na českém trhu. Na svých stránkách deklarují, že provozují 5130 e-shopů s denním obratem přes 20 milionů Kč. Jako hlavní výhodu jejich produktu uvádí především jednoduchost při ovládání e-shopu a s ním spojenou administraci. Vybereme si tarif Profi, jehož měsíční pronájem činí 1490 Kč, při uzavření smlouvy na 2 roky poskytuje společnost slevu ve výši 20 %. Součástí tarifu jsou mimo jiné tyto moduly:

- pokročilé SEO
- platební brána PayU.cz (agregátor všech platebních on-line metod)
- pokročilé statistiky
- napojení na facebook, twitter, google+

- online chat
- množstevní a věrnostní slevy
- filtry zboží dle značek a parametrů
- napojení na největší české srovnávače cen
- hodnocení zboží, diskuse
- platební portál PayPal.com
- sledování stavu a historie objednávky zákazníkem

4.4.7 Vyřizování zakázek

Na obrázku 9 vidíme postup vyřizování objednávky vyobrazený procesní mapou.



Obrázek 9: Procesní mapa vyřizování zakázky (vlastní zpracování).

4.5 Marketingový plán

4.5.1 Produkt

Hlavní službou, kterou se budeme chtít odlišit od konkurence a získat konkurenční výhodu, je **bezplatný potisk míčků**. Aktuálním trendem je *personalizace*, zákazníci chtějí mít individuálně přizpůsobený produkt, takový, se kterým dokážou najít

spojení. Kromě toho má individuální označení golfového míčku jeden podstatný praktický přínos, kterým je snadná identifikace míčku. Pokud hráčův míček skončí ve vyšší trávě, může se stát, že si splete svůj míček se spoluhráčovým, případně s míčkem někoho jiného, kdo ho ve stejném místě dříve ztratil. Jestliže se toto stane během turnaje a hráč omylem odehraje cizí míček, je penalizován, nebo diskvalifikován. V kapitole 3.3.1 jsme viděli, že hráči mají o potisk míčků velký zájem

Potisk si budou moct zákazníci vytvořit dvěma způsoby. Buď si v jednoduché aplikaci navolí text, barvu, font a logo (příklad viz obrázek 10, vhodné v případě, že chceme mít na míčku jméno), nebo přímo nahrají logo společnosti, obrázek, či fotku.

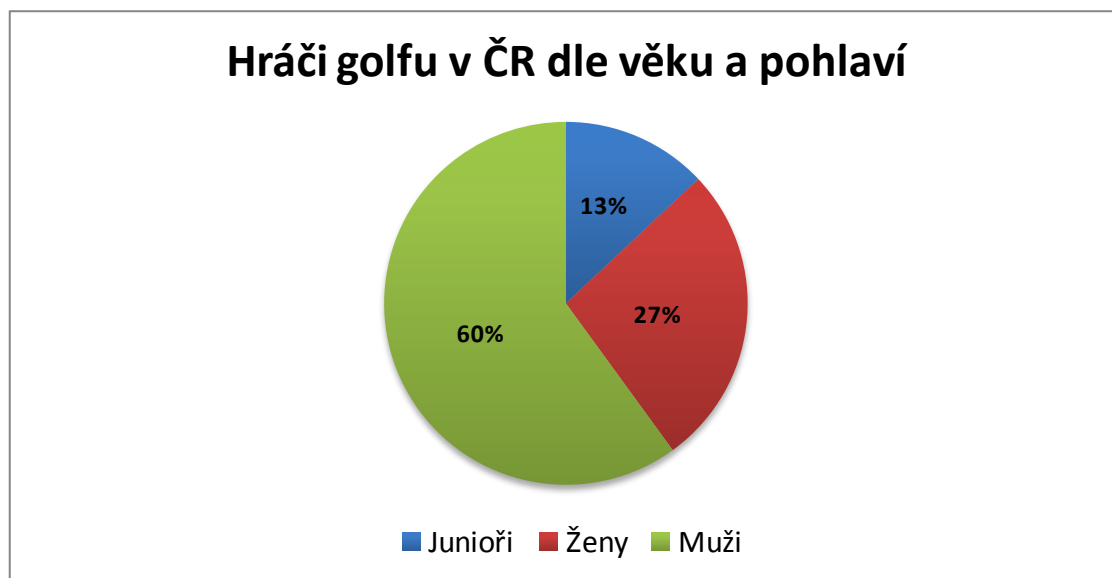
Náhled	Zvolte text	Zvolte font	Zvolte logo
	Řádek 1 <input type="text" value="Váš text"/>	Potisk míčků	
	Řádek 2 <input type="text" value="Se zobrazí"/>	Potisk míčků	
	Řádek 3 <input type="text" value="V tomto pořadí"/>	Potisk míčků	
	Velikost textu <input type="text" value="<auto>"/>	Potisk míčků	
	<input type="button" value="Výchozí nastavení"/>	Potisk míčků	
		Potisk míčků	
		Potisk míčků	
		Potisk míčků	
		Potisk míčků	

Obrázek 10: aplikace pro tvorbu potisku míčku. Zdroj: www.golftime.cz (převzato)

Druhou částí naší produktové strategie bude **zaměření na ženy a juniory**. Ženy a junioři mají přibližně **o třetinu nižší** švihovou rychlost než muži, při hře s mužskými míčky, které jsou konstruovány na vyšší švihovou rychlost, ztrácí jejich odpaly délku. Je proto důležité, aby ženy i junioři hráli s míčky, které mají měkčí jádro a umožní jim dosahovat lepších výsledků.

Společnost KPMG vydala v roce 2013 golfovou studii, ve které zkoumala rozložení hráčů v České republice dle věku a pohlaví. Graf 17 ukazuje, že tyto dvě skupiny dohromady tvoří 40 % zákazníků a měla by jim být věnována patřičná pozornost. Na českém trhu s golfovými míčky je však nabídka podstatně nižší než v případě míčků pro muže, proto v tomto vidíme další příležitost k zaplnění mezery na

trhu. Stejně jako je samozřejmostí, že ženy kvůli pomalejšímu švih a menší síle hrají ženy s ženskými golfovými holemi, mělo by být samozřejmostí také to, že budou hrát s ženskými míčky. Budeme tedy nabízet několik různých značek a modelů v různých cenových hladinách, a to jak u nových míčků, tak ve všech kategoriích opotřebených míčků.



Graf 17: Hráči golfu v ČR dle věku a pohlaví. Zdroj:¹⁰² (vlastní zpracování)

4.5.2 Cena

Ceny míčků budeme stanovovat na základě tržního průměru, přičemž se chceme pohybovat o něco níže. Naší strategií však rozhodně není být za každou cenu nejlevnější. Hlavním lákadlem pro zákazníky bude již zmíněný bezplatný potisk míčků, který by měl zajistit, že zákazníci vyzkouší naše služby. Můžeme uvést zjednodušený příklad: pokud by byl zákazník ochoten za potisk míčku zaplatit 3 Kč a nejnižší cena daného míčku na trhu je 30 Kč, pak i při naší ceně 32 Kč by měl míčky koupit od nás. Při analýze dotazníků jsme zjistili, že hráči, kteří byli ochotni zaplatit za potisk vyšší částku, zároveň používali dražší modely míčků. Tato přímá korelace nám tedy umožňuje optimálnější nastavení cen, kdy si u dražších míčků můžeme dovolit vyšší odchylku od tržní ceny, než v případě levnějších míčků. V tabulkách 5-7 jsou uvedeny předběžné ceny několika vybraných modelů.

¹⁰² KPMG. *Zájem o golf v Česku roste* [online]. KPMG ©2013 [cit. 2015-03-01] Dostupné z <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/zajem-o-golf-v-cesku-roste.aspx>

Tabulka 5: Ceny vybraných nových míčků (vlastní zpracování).

Nové míčky					
Model	Průměrná cena	Nejnižší cena	Naše cena	Nákupní cena	Marže
Titleist ProV1	120	106	110	88	20,00%
Titleist NXT Tour	79	70	73	58	20,55%
Bridgestone B330	88	81	85	65	23,53%
Bridgestone e6+	67	59	62	46	25,81%
Callaway HEX Solaire	41	39	41	33	19,51%
Srixon Z-star	99	90	94	76	19,15%
TaylorMade Tour	116	104	108	86	20,37%
Nike PD Soft	44	40	42	34	19,05%

Tabulka 6: Ceny vybraných hraných míčků (vlastní zpracování).

Hrané míčky					
Model	Průměrná cena	Nejnižší cena	Naše cena	Nákupní cena	Marže
Titleist ProV1 (A+)	49	39	42	34,8	17,14%
Titleist ProV1 (A)	35	31	33	26,9	18,48%
Srixon AD333 (A+)	25	20	21	17,3	17,62%
Bridgestone E7 (A+)	29	25	27	22,5	16,67%
Pinnacle Gold (A)	13	11	12	9,8	18,33%
Callaway Warbird (A+)	24	22	24	20,2	15,83%
Bridgestone B330 (A)	25	22	24	19,1	20,42%
Mix míčků (B)	10	9	9	7,5	16,67%

Tabulka 7: Ceny drivingových míčků (vlastní zpracování).

Drivingové míčky					
Model	Průměrná cena	Nejnižší cena	Naše cena	Nákupní cena	Marže
Dvouplošťový neznačkový	10,5	8,9	9,5	4,9	48,42%

U nových míčků se marže pohybuje mezi 19 – 25 %, v případě hraných míčků je konkurence na českém trhu větší a marže činí 15 – 20 %. Prodejci drivingových míčků je nejméně, marže 48 % se však musí brát s rezervou, protože nezahrnuje celní poplatky, které se musí platit při importu obchodního zboží z Číny.

4.5.3 Distribuce

Zákazníkům budou zboží doručovat dva přepravci – Česká pošta a DPD, přičemž si zákazníci budou moci vybrat, jaký přepravce jim vyhovuje více. V případě

DPD budou navíc zákazníci informováni formou SMS nebo e-mailu, společnost také umožňuje online tracking zásilek. Cenové nabídky České pošty a DPD jsou srovnány v tabulce 8. Doba doručení je u obou přepravců do 48 hodin. Samozřejmě pak bude možnost bezplatného osobního odběru v sídle společnosti, kde si může zákazník kvalitu míčků sám zkontrolovat.

Tabulka 8: Cenová nabídka přepravy balíků (vlastní zpracování).

Hmotnost balíku do	Česká pošta (balík do ruky)	DPD (private)
(kg)	(Kč)	(Kč)
1	87	92
2	90	95
3	93	98
4	96	101
5	102	105
6	105	112
7	108	116
8	110	120
9	113	124
10	116	128

V jiných odvětvích je běžnou praxí, že kvůli umístění na předních místech cenových srovnávačů jsou ceny produktů o něco sníženy, avšak prodejce si tyto peníze vybere zpátky zpět formou vyšší ceny přepravy. Obchodů prodávajících golfové míčky je ale poměrně málo a v cenových srovnávacích se téměř nevyskytují.

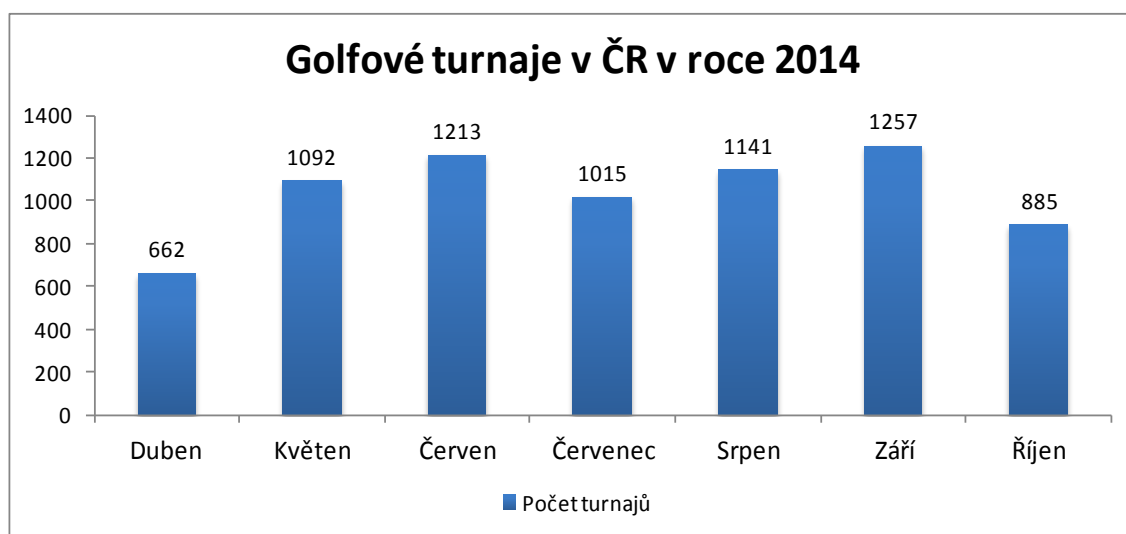
Některé e-shopy také používají přepravu pro zvýšení tržeb. V našem případě budeme chtít pouze to, aby cena přepravy pokryla platbu přepravcům + náklady na balicí materiál. Míčky nakupují hráči většinou v 50-100 kusech, jeden míček váží přibližně 45 gramů, cenu přepravy tedy stanovíme na **109 Kč**, což bude vyvažovat i případné vyšší objednávky. Po prvním roce podnikání se pokusíme vyjednat s přepravci výhodnější podmínky, abychom vyrovnali ceny poštovního u konkurence.

4.5.4 Propagace

Reklama na ČGF.CZ – Česká Golfová Federace sdružuje všechny profesionální a amatérské hráče a vytváří podmínky pro organizování golfových turnajů. Důvod, proč chceme umístit reklamu na stránky ČGF je jednoduchý – každý golfista, který se chce přihlásit na turnaj, tak musí učinit na stránkách ČGF. Na jeden turnaj pak připadají minimálně tři navštívení daného hráče:

- 1) registrace
- 2) startovní listina (aby věděl, v kolik začíná jeho hru v turnaji)
- 3) výsledky turnaje

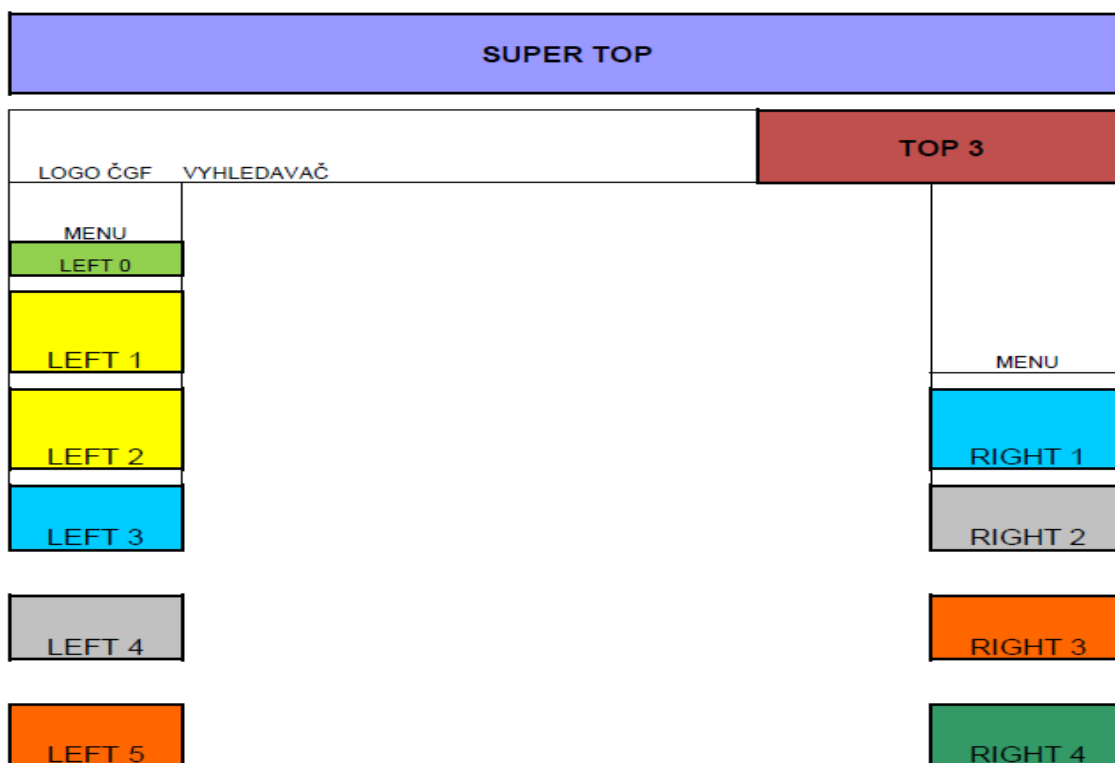
ČGF si za reklamu na svých stránkách účtuje stejnou cenu v celém období hlavní golfové sezóny, tedy od 1. 4. do 31. 10. První rok bychom chtěli na ČGF inzerovat kvůli omezeným peněžním prostředkům 6 týdnů, musíme se tak zamyslet nad tím, v jakou dobu inzerovat, abychom zasáhli co nejvíce potenciálních zákazníků. Protože nám ČGF neposkytlá údaje o návštěvnosti stránek v jednotlivých měsících, sesbírali jsme data o počtu turnajů v roce 2014.



Graf 18: Počet golfových turnajů v ČR v roce 2014. Zdroj:¹⁰³ (vlastní zpracování)

Inzerovat budeme 2 týdny v květnu, protože na začátku sezóny potřebují golfisté doplnit své zásoby míčků, a 2 týdny v červnu a září, kdy je pořádáno nejvíce turnajů a návštěvnost stránek by proto měla být nejvyšší. Reklama bude umístěna na pozici LEFT 2, což zaručí, že ji každý hráč při návštěvě stránek uvidí. Cena reklamy na jeden týden je na této pozici 12 000 Kč.

¹⁰³ ČGF. *Turnaje* [online]. ČGF ©2015 [cit. 2015-03-01] Dostupné z <http://cgf.cz/Tournaments.aspx?IDMenu=89949479>



Obrázek 11: Pozice reklamy na stránkách ČGF. Zdroj: www.cgf.cz (převzato)

Se školou na golf – v roce 2014 spustila ČGF dlouhodobý projekt „Se školou na golf“ jako prostředek osvěty a propagace golfu mimo golfové prostředí. Cílem je zábavnou a hravou formou oslovit co největší počet dětí, aby získaly povědomí o golfu. Projekt se skládá ze tří etap, kdy děti postupují od nenásilného seznámení s golfem ve škole až po pravidelný trénink na golfových hřištích a účast na dětských turnajích. Naše zapojení by bylo takové, že bychom každému dítěti poskytli do začátku 5 golfových míčků zdarma, na kterých by bylo logo naší společnosti. Jednalo by se o hrané míčky nižší třídy s opotřebením A+. Předpokládaný počet poskytnutých míčků pro tuto akci by byl na začátku 2 000 ročně, v celkové nákupní hodnotě 30 000 Kč. Zacílení na tuto skupinu je důležité z důvodu, že se jedná o děti z **negolfových rodin**, které jistě uvítají možnost ušetřit za golfové vybavení dítěte a navíc ocení, že jsme dětem dali několik míčků zdarma, což je může přimět zvolit pro nákup náš obchod místo konkurence.

Kromě toho bychom měli jako kompenzaci získat bezplatný pronájem banneru na dvou vybraných hřištích, které se projektu *Se školou na golf* účastní, což nám pomůže oslovit další hráče „offline“.

Sociální síť – v dotazníku jsme se ptali na společnosti, u kterých si hráči naposledy koupili míčky. 39 % z nich si název společnosti nevybavilo. Znamená to, že neexistuje silný vztah zákazníků k obchodům prodávajícím golfové míčky, což bychom

chtěli v našem případě změnit. Základem bude komunikace prostřednictvím naší facebookové stránky, na které budeme pravidelně zveřejňovat různé zprávy, videa a zajímavé články ze světa golfu a podněcovat uživatele k diskusi. Stránka bude samozřejmě sloužit také k propagaci našich produktů a služeb.

Druhou platformou, na které budeme působit, je Twitter, který se v České republice se zpožděním rozmáhá. Tamní účet bude využíván ke komentářům a glosám týkajících se aktuálního dění a probíhajících mezinárodních golfových turnajů. Cílem našeho působení na sociálních sítích je být zákazníkovi pravidelně na očích a zároveň mu poskytovat zajímavé informace z golfového světa.

Dárek k nákupu – ke každému nákupu nad 1000 Kč dostanou zákazníci 10 „týček“ zdarma – jsou to jakési dřevěné „hřebíky“, na které si golfisté staví před odpalem míček. Jedná se o praktický dárek, který každý golfista využije a potěší ho. Na týčku bude vytištěn název našeho obchodu, budou tedy mít i funkci reklamy, protože týčka si mezi sebou hráči půjčují. Otevírá se tím přímo i prostor pro tzv. „**word of mouth**“ marketing, kdy naši zákazníci mohou předávat ostatním spoluhráčům informace o naší společnosti.

V kapitole 4.5.1 jsme uvedli, že se chceme zaměřit na ženy a juniory. Týčka, která budeme dávat k nákupu dámských míčků, budou proto v růžové barvě, zatímco k mužským míčkům v bílé barvě. Týčka zajistí společnost onlinegolf.co.uk, od které budeme odebírat nové golfové míčky, v ceně 0,50 Kč za kus.

SEO – velmi důležitým nástrojem propagace je optimalizace pro vyhledávače, která zaručí, že odkaz na náš e-shop bude ve výsledcích vyhledávání umístěn mezi prvními. Této oblasti se chceme aktivně věnovat a vzdělávat se v ní, protože ji považujeme za jeden z klíčových faktorů úspěchu online marketingu. Souvisejícím produktem je služba **AdWords**, kterou však budeme používat spíše jako podpůrný nástroj analýzy vyhledávaných klíčových slov a roční limit nastavíme na 10 000 Kč.

4.6 Finanční plán

4.6.1 Zahajovací a pořizovací náklady

Prvotní výdaje budou spojené se **založením společnosti**. Musíme získat živnostenské oprávnění, sepsat společenskou smlouvu u notáře a podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku.

Tabulka 9: Náklady na založení společnosti (vlastní zpracování).

Úkon	Cena (Kč)
Získání živnostenského oprávnění	1000
Sepsání společenské smlouvy	3800
Návrh na zápis do obchodního rejstříku	6000
Správní poplatky	400
Celkem	11200

Druhou složkou jsou náklady na **vybavení podniku**. Jak jsme uvedli v kapitole 4.2.2, vnitřní i vnější části nemovitosti jsou v dobrém stavu a není třeba je nijak výrazně upravovat, hlavní místnost je vybavena kancelářským nábytkem. Musíme nakoupit regály a krabice na skladování míčků, klasickou tiskárnu a tiskárnu na potisk míčků, všechny tyto položky byly podrobně popsány v kapitole 4.4.4. Mobilní telefon a notebook budeme používat soukromý. Pro převod z EUR na CZK budeme v dalším textu používat kurz platný k 4. 5. 2015, který byl 27,36. Pro převod z USD na CZK budeme používat kurz 24,54.¹⁰⁴

Tabulka 10: Náklady na vybavení podniku (vlastní zpracování).

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Celkem
Regály	1313	7	9191
Krabice na míčky	27,91	105	2931
Tiskárna - klasická	2000	1	2000
Tiskárna - potisk míčků	68400	1	68400
Celkem			82522

Třetí a nejnákladnější částí je počáteční nákup **zásob**. Cenu jednoho míčku vypočteme váženým průměrem objednaného množství jednotlivých modelů a jejich nákupních cen. U nových míčků je to 72,9 Kč (cenu zvyšuje velké množství nejdražšího modelu Titleist ProV1, který je nejpopulárnějším a nejprodávanějším míčkem na světě). Objednávat je budeme u společnosti golfonline.co.uk, která poskytne při objednávce 3 000 míčků bezplatnou přepravu.

Průměrná nákupní cena hraného míčku je 22,7 Kč, dodavatelem je společnost lakeballs.com a dopravu v tomto případě hradíme sami. Abychom maximálně rozložili cenu dopravy na jeden míček, objednáme jednu plnou paletu, což je 17 500 míčků. Drivingové míčky v prvním roce podnikání prodávat nebudeme (viz obchodní plán).

¹⁰⁴ KURZY.CZ. *Kurzy měn* [online]. Kurzy.cz ©2015 [cit. 2015-05-06] Dostupné z www.kurzy.cz/kurzy-men/

Tabulka 11: Náklady na počáteční nákup zásob (vlastní zpracování).

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Celkem
Nové míčky	72,9	3000	218700
Hrané míčky	22,7	17500	397250
Doprava palety z UK	3550	1	3550
Celkem			619500

Tabulka 12: Celkové pořizovací a zahajovací náklady (vlastní zpracování)

Náklad	Cena
Založení společnosti	11200
Vybavení podniku	82522
Prvotní zásoby	619500
Celkem	713222

4.6.2 Financování

Zakladatel společnosti pracuje 3 roky na plný úvazek a má možnost do začátku podnikání vložit našetřených 500 000 Kč. Vzhledem k tomu, že zahajovací a pořizovací náklady jsou 716 022 Kč, je nutná investice z cizích zdrojů. 300 000 Kč poskytne rodinný příslušník s jednorázovým úrokem 15 %, který bude společně s úmorem rovnoměrně splácen na konci každého roku po dobu pěti let. Pravidelná roční splátka bude tedy **69 000 Kč**.

Tabulka 13: Splátkový kalendář (vlastní zpracování).

Datum splátky	Počáteční jistina	Počáteční úrok	Splátka
31.12.2016	300000	45000	69000
31.12.2017	240000	36000	69000
31.12.2018	180000	27000	69000
31.12.2019	120000	18000	69000
31.12.2020	60000	9000	69000

4.6.3 Provozní náklady

Pronájem e-shopu bude zajišťovat společnost shoptet.cz. Uzavřeme dvouletou smlouvu o pronájmu, která znamená slevu 20 % měsíčně. V ceně pronájmu je i webhosting, platit musíme pouze drobný poplatek za udržování domény.

Zakladatel společnosti bude jejím jediným zaměstnancem. Hrubou mzdu si stanovíme na 21 000 Kč, společnost musí odvést státu 5 250 Kč na sociální pojištění a 1 890 Kč na zdravotní pojištění. Celkové mzdové náklady jsou tedy **28 140 Kč** měsíčně. Čistá mzda činí 16 530 Kč.

Kromě pronájmu za prostory, ve kterých budeme podnikat, potřebujeme také platit připojení k internetu, účet za telefon a kancelářské potřeby. Další položkou jsou bankovní poplatky, potřebujeme totiž mít účet ve dvou různých měnách (CZK a EUR).

Náklady na marketing byly podrobně rozebrány v marketingovém plánu. U projektu „Se školou na golf“ musíme připočítat ještě 1000 Kč za potisk míčků našim logem. Za Google AdWords utratíme 8 000 Kč, protože v rámci pronájmu e-shopu máme 1 000 Kč kreditu zdarma plus máme 1 000 Kč kreditu zdarma jako prémii do začátku od Googlu. Spotřebu týček stanovíme s rezervou na 20 000 ročně a objednáme je najednou při prvním nákupu.

Tabulka 14: Náklady na marketing (vlastní zpracování).

	Inzerce na ČGF	Se školou na golf	AdWords	Dárek k nákupu	Celkem
Leden	0	0	0	10000	10000
Únor	0	0	0	0	0
Březen	0	0	800	0	800
Duben	0	0	800	0	800
Květen	24000	31000	800	0	55800
Červen	24000	0	800	0	24800
Červenec	0	0	800	0	800
Srpen	0	0	800	0	800
Září	24000	0	800	0	24800
Říjen	0	0	800	0	800
Listopad	0	0	800	0	800
Prosinec	0	0	800	0	800
Celkem	72000	31000	8000	10000	121000

Tabulka 15: Celkové provozní náklady (vlastní zpracování)

Náklad	Měsíčně	Ročně
Pronájem e-shopu	1184	14208
Udržování domény	10	120
Mzda	21000	252000
Sociální a zdravotní pojištění	7140	85680
Pronájem prostor	4500	54000
Internet	350	4200
Mobilní služby	400	4800
Bankovní poplatky	300	3600
Kancelářské potřeby	250	3000
Marketing	10083	121000
Splátka úvěru	5750	69000
Celkem	50967	611608

4.6.4 Vývoj tržeb

Počet aktivních golfistů – v analytické části práce jsme uvedli, že počet registrovaných golfistů je 56 000. Toto číslo však zahrnuje i některé hráče, kteří již golf nehrají. Nemůžeme ho tedy pro odhad tržeb použít, jelikož by byl výsledek nadhodnocený. Při výpočtu budeme vycházet z počtu hráčů, kteří se v roce 2014 alespoň jednou zúčastnili turnaje, což je celkem 32 429 golfistů¹⁰⁵. K tomuto ale musíme připočíst golfisty, kteří se turnajů neúčastní (viz graf 14) a tvoří celkem 11 % všech hráčů. Dostáváme se na číslo **36 478 aktivních golfistů**.

Roční spotřeba míčků – z dotazníkového šetření vyplynulo, že golfista průměrně ztratí 4,6 míčku za jedno kolo a odehraje 11,4 kol ročně. Jeden hráč za rok tedy spotřebuje 52,44 míčků. Roční spotřebu za celý český trh získáme vynásobením počtu aktivních golfistů, celkem je to **1 912 906 míčků**.

Tržba za jeden míček – tržbu za jeden míček vypočítáme podobně jako u nákladů, tedy váženým průměrem prodejních cen jednotlivých modelů a množství. U nových míčků to bude **91,9 Kč** (opět zvýšeno velkým zastoupením modelu Titleist ProV1), u hraných míčků **27,2 Kč**. Marže u nových míčků je tedy 20,67 %, u hraných míčků 16,54 %.

Celkové tržby v prvním roce – v prvním roce předpokládáme prodej 120 000 míčků, z čehož bude 25 % nových míčků a 75 % hraných míčků. Znamenalo by to tržní podíl **6,2 %**, což je dle našeho názoru velmi střízlivý odhad vzhledem k produktu a službám, které budeme nabízet, a ne příliš velké konkurenci v odvětví. Předpokládané tržby jsou podrobně rozepsány v tabulkách 16 a 17.

Je důležité vysvětlit nepoměr mezi množstvím prodaných nových a hraných míčků v listopadu a prosinci, kdy se tato čísla téměř rovnají. Důvodem je to, že očekáváme **nárůst poptávky** ze strany soukromých firem, které budou během vánočního období dávat obchodním partnerům nové golfové míčky jako upomínkové předměty. Zároveň se dá předpokládat také nárůst poptávky jednotlivců, kteří budou chtít věnovat *nové* golfové míčky s potiskem jako vánoční dárek.

V prvních dvou měsících jsou tržby nulové, protože předpokládané spuštění e-shopu je 1. 3. 2016.

¹⁰⁵ GOLF.CZ. *Co přinesl rok 2014* [online]. Golf.cz ©2014 [cit. 2015-05-01] Dostupné z www.golf.cz/novinky/co-prinesl-2014/

Tabulka 16: Předpokládané množství prodaných míčků v prvním roce podnikání (vlastní zpracování).

Množství	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem
2016									
Leden	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Únor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Březen	168	792	960	210	990	1200	252	1188	1440
Duben	984	4800	5784	1230	6000	7230	1476	7200	8676
Květen	2640	12720	15360	3300	15900	19200	3960	19080	23040
Červen	3120	12960	16080	3900	16200	20100	4680	19440	24120
Červenec	2448	10320	12768	3060	12900	15960	3672	15480	19152
Srpen	1920	7920	9840	2400	9900	12300	2880	11880	14760
Září	1680	6960	8640	2100	8700	10800	2520	10440	12960
Říjen	1440	4008	5448	1800	5010	6810	2160	6012	8172
Listopad	2400	2640	5040	3000	3300	6300	3600	3960	7560
Prosinec	7200	8880	16080	9000	11100	20100	10800	13320	24120
Celkem	24000	72000	96000	30000	90000	120000	36000	108000	144000

Tabulka 17: Předpokládané tržby z prodeje míčků v prvním roce podnikání (vlastní zpracování).

Kč	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem
2016									
Leden	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Únor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Březen	15439,2	21542,4	36981,6	19299	26928	46227	23158,8	32313,6	55472,4
Duben	90429,6	130560	220989,6	113037	163200	276237	135644,4	195840	331484,4
Květen	242616	345984	588600	303270	432480	735750	363924	518976	882900
Červen	286728	352512	639240	358410	440640	799050	430092	528768	958860
Červenec	224971,2	280704	505675,2	281214	350880	632094	337456,8	421056	758512,8
Srpen	176448	215424	391872	220560	269280	489840	264672	323136	587808
Září	154392	189312	343704	192990	236640	429630	231588	283968	515556
Říjen	132336	109017,6	241353,6	165420	136272	301692	198504	163526,4	362030,4
Listopad	220560	71808	292368	275700	89760	365460	330840	107712	438552
Prosinec	661680	241536	903216	827100	301920	1129020	992520	362304	1354824
Celkem	2205600	1958400	4164000	2757000	2448000	5205000	3308400	2937600	6246000

Celkové tržby v letech 2016-2018 – v roce 2017 a 2018 začneme prodávat drivingové míčky a předpokládáme meziroční růsty o 15 %, což znovu považujeme za velmi střizlivý odhad.

Tabulka 18: Předpokládané tržby z prodeje míčků v letech 2016-2018 (vlastní zpracování).

Kč	Pesimistická varianta			Relistická varianta			Optimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Typ míčků									
Nové	2205600	2536440	2916906	2757000	3170550	3646133	3308400	3804660	4375359
Hrané	1958400	2252160	2589984	2448000	2815200	3237480	2937600	3378240	3884976
Drivingové	0	266000	305900	0	299250	344138	0	332500	382375
Celkem	4164000	5054600	5812790	5205000	6285000	7227750	6246000	7515400	8642710

4.6.5 Vývoj nákladů na zboží

Abychom mohli pokročit k výpočtům dalších finančních ukazatelů, musíme zjistit náklady na prodané zboží. Ty spočítáme na základě předpokládaného prodeje zboží, viz tabulka č. 16.

Tabulka 19: Předpokládané náklady na prodej míčků (vlastní zpracování)

Kč	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem	Nové míčky	Hrané míčky	Celkem
2016									
Leden	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Únor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Březen	12247,2	17978,4	30225,6	15309	22473	37782	18370,8	26967,6	45338,4
Duben	71733,6	108960	180693,6	89667	136200	225867	107600,4	163440	271040,4
Květen	192456	288744	481200	240570	360930	601500	288684	433116	721800
Červen	227448	294192	521640	284310	367740	652050	341172	441288	782460
Červenec	178459,2	234264	412723,2	223074	292830	515904	267688,8	351396	619084,8
Srpen	139968	179784	319752	174960	224730	399690	209952	269676	479628
Září	122472	157992	280464	153090	197490	350580	183708	236988	420696
Říjen	104976	90981,6	195957,6	131220	113727	244947	157464	136472,4	293936,4
Listopad	174960	59928	234888	218700	74910	293610	262440	89892	352332
Prosinec	524880	201576	726456	656100	251970	908070	787320	302364	1089684
Celkem	1749600	1634400	3384000	2187000	2043000	4230000	2624400	2451600	5076000

Tabulka 20: Předpokládané náklady na prodej míčků v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

Kč	Pesimistická varianta			Relistická varianta			Optimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Typ míčků									
Nové	1749600	2012040	2313846	2187000	2515050	2892308	2624400	3018060	3470769
Hrané	1634400	1879560	2161494	2043000	2349450	2701868	2451600	2819340	3242241
Drivingové	0	207200	238280	0	233100	268065	0	259000	297850
Celkem	3384000	4098800	4713620	4230000	5097600	5862240	5076000	6096400	7010860

4.6.6 Cash flow

Tabulka 21: Cash flow realistické varianty pro rok 2016 (vlastní zpracování)

2016	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Tržby	0	0	46227	276237	735750	799050	632094	489840	429630	301692	365460	1129020	5205000
Vklady podnikatele	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500000
Půjčky	300000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300000
Příjmy celkem	800000	0	46227	276237	735750	799050	632094	489840	429630	301692	365460	1129020	6005000
Založení společnosti	11200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11200
Nájem	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Vybavení podniku	82522	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82522
Kancelářské potřeby	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Výdaje na potisk míčků	0	0	12000	0	0	12000	0	0	0	0	12000	0	36000
Pronájem e-shopu	0	0	1184	1184	1184	1184	1184	1184	1184	1184	1184	1184	11840
Udržování domény	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	120
Mobilní služby	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Internet	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Bankovní poplatky	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Poplatky za platby kartou	0	0	92,454	552,474	1471,5	1598,1	1264,19	979,68	859,26	603,384	730,92	2258,04	10410
Mzda	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	252000
Zdravotní a soc. pojištění	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	7140	85680
Marketing	10000	0	800	800	55800	24800	800	800	24800	800	800	800	121000
Zboží	615950	0	0	0	721990	641170	642510	0	0	0	853060	755320	4230000
Doprava zboží	3550	0	0	0	3550	3550	3550	0	0	0	3550	3550	21300
Splátka půjčky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	69000	69000
Výdaje celkem	757162	33940	48016,5	36476,5	817936	718242	683248	36903,7	60783,3	36527,4	905265	866172	5000672
Rozdíl příjmů a výdajů	42838	-33940	-1789,5	239761	-82186	80807,9	-51154,2	452936	368847	265165	-539805	262848	1004328
Konečný stav peněz	42838	8898	7108,55	246869	164684	245491	194337	647274	1016120	1281285	741480	1004328	

V tabulce 21 je kalkulace cash flow pro první rok podnikání, použili jsme realistickou variantu vývoje tržeb a nákladů. Pozornost si zaslouží položka *Poplatky za platbu kartou*. Předpokládáme, že většina zákazníků bude za nákup platit kartou, z každé takové transakce pak musí obchodník odvést bance určitou částku. Od září 2015 bude tento poplatek kvůli regulaci Evropského parlamentu zastropován na 0,2 %¹⁰⁶, což jsme použili při výpočtu.

Celkový přehled cash flow pro roky 2016-2018 je uveden níže. V letech 2017 a 2018 se výrazněji mění cena za dopravu zboží, objednáváme již totiž drivingové míčky z Číny. Prodej drivingových míčků také způsobuje, že skok v tržbách je větší mezi roky 2016 a 2017, než mezi 2017 a 2018. Další změny se týkají zvýšených výdajů na marketing, které chceme meziročně zvedat o 20 %. Při větších prodejkách míčků bude nutné dovybavit náš podnik dalšími regály a krabicemi pro skladování, rostou tím také náklady na potisk míčků.

Tabulka 22: Cash flow v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tržby	4164000	5054600	5812790	5205000	6285000	7227750	6246000	7515400	8642710
Vklady podnikatele	500000	0	0	500000	0	0	500000	0	0
Půjčky	300000	0	0	300000	0	0	30000	0	0
Příjmy celkem	4964000	5054600	5812790	6005000	6285000	7227750	6776000	7515400	8642710
Založení společnosti	11200	0	0	11200	0	0	11200	0	0
Nájem	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000
Vybavení podniku	82522	0	1450	82522	2270	2945	82522	3130	4820
Kancelářské potřeby	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Výdaje na potisk míčků	28800	33120	38088	36000	41400	47610	43200	49680	57132
Pronájem e-shopu	11840	14208	14208	11840	14208	14208	11840	14208	14208
Udržování domény	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Mobilní služby	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800
Internet	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Bankovní poplatky	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Poplatky za platby kartou	8328	10109,2	11625,58	10410	12570	14455,5	12492	15030,8	17285,42
Mzda	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000
Zdravotní a soc. pojištění	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680
Marketing	121000	145200	174240	121000	145200	174240	121000	145200	174240
Zboží	3384000	4098800	4713620	4230000	5097600	5862240	5076000	6096400	7010860
Doprava zboží	17750	29512,5	33939,38	21300	33595	38634,25	24850	37677,5	43329,13
Splátka půjčky	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000
Výdaje celkem	4141840	4807350	5463571	5000672	5823243	6630733	5859504	6837726	7798275
Rozdíl příjmů a výdajů	822160	247250,3	349219	1004328	461757	597017,2	916496	677673,7	844435,5
Konečný stav peněz	822160	1069410	1418629	1004328	1466085	2063102	916496	1594170	2438605

¹⁰⁶ IDNES.CZ. *Evropský parlament schválil snížení poplatků za platbu kartou* [online]. idnes.cz ©2015 [cit. 2015-05-01] Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/evropsky-parlament-schvalil-regulaci-poplatku-za-platbu-kartou-p8w/eko_euro.aspx?c=A150310_171914_eko_euro_fih

4.6.7 Výkaz zisků a ztrát

Do výkazu zisků a ztrát zahrneme i odpisy. V našem případě jde o 2 tiskárny a kovové regály, které spadají do 2. odpisové skupiny. Odpisovat budeme lineárně po dobu 5 let, celková odpisovaná částka je 79 591 Kč.

Tabulka 23: Odpis hmotného majetku (vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis
2016	70 835	8 756
2017	53 126	17 709
2018	35 417	17 709
2019	17 708	17 709
2020	-1	17 709

Tabulka 24: Výkaz zisků a ztrát pro roky 2016-2018 (vlastní zpracování).

	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tržby	4164000	5054600	5812790	5205000	6285000	7227750	6246000	7515400	8642710
Náklady na zboží	3384000	4098800	4713620	4230000	5097600	5862240	5076000	6096400	7010860
Mzdové náklady	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000	252000
Zdravotní a soc. pojištění	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680	85680
Nájem	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000
Marketing	121000	145200	174240	121000	145200	174240	121000	145200	174240
Ostatní náklady	176160	102670	115031	188992	119763	133573	201824	135446	152495
Úvěr	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000
Odpisy	8756	17709	17709	8756	17709	17709	8756	17709	17709
Zisk před zdaněním	13404	229541	331510	195572	444048	579308	377740	659965	826726
Daň (19 %)	2546,76	43612,8	62986,9	37158,7	84369,1	110069	71770,6	125393	157078
Zisk po zdanění	10857,2	185928	268523	158413	359679	469240	305969	534571	669648

V tabulce 24 vidíme, že i při pesimistické variantě dosahujeme v prvním roce podnikání mírného zisku, přičemž v dalších letech je zisk již velmi slušný. U všech variant dochází k velkému zvýšení zisku v roce 2017, kdy začneme prodávat drivingové míčky. V případě potvrzení těchto prognóz by bylo na místě uvažovat o rozšíření aktivit podniku a také více investovat do marketingu.

4.6.8 Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu musíme nejdříve stanovit průměrnou nákupní a prodejní cenu jednoho míčku. V kapitole 4.6.4 jsme uvedli, že nové míčky budou tvořit 25 % prodejního množství, hrané míčky 75 %. Průměrná nákupní cena nového míčku je 72,9 Kč, průměrná nákupní cena hraného míčku je 22,7 Kč. Průměrnou nákupní cenu jednoho míčku tedy získáme následujícím výpočtem:

$$0,25*72,9 + 0,75*22,7 = \underline{\underline{35,25 \text{ Kč}}}$$

Stejným způsobem získáme průměrnou prodejní cenu:

$$0,25*91,9 + 0,75*27,2 = \underline{43,375 \text{ Kč}}$$

Kontrolu provedeme vynásobením těchto čísel celkovým počtem prodaných míčků, výsledek by se měl shodovat s tržbami a náklady na zboží.

Dalším krokem je rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Variabilními náklady jsou v našem případě náklady na potisk míčků, poplatky za platbu kartou, náklady na dovoz zboží, týčka zdarma k nákupu a samozřejmě nákupní cena jednoho míčku. U všech položek musíme stanovit variabilní náklad na jeden míček.

Tabulka 25: Variabilní náklady (vlastní zpracování)

	Výpočet	VN na jeden míček
Potisk míčku		0,3
Platba kartou	$0,002*43,375$	0,08675
Dovoz zboží	$21300/120000$	0,1775
Týčka zdarma	$0,5*10/60^{107}$	0,083333333
Míček		35,25
Celkem		35,89758333

Tabulka 26: Fixní náklady (vlastní zpracování)

	Fixní náklady
Založení společnosti	11200
Nájem	54000
Vybavení podniku	82522
Kancelářské potřeby	3000
Pronájem e-shopu	11840
Udržování domény	120
Mobilní služby	4800
Internet	4200
Bankovní poplatky	3600
Mzda	252000
Zdravotní a soc. pojištění	85680
Marketing ¹⁰⁸	111000
Splátka půjčky	69000
Celkem	692962

Při výpočtu bodu zvratu vyjdeme ze vzorce $p*Q = FN + vn*Q$, respektive $Q = FN/(p - vn)$.

¹⁰⁷ 60 je předpokládaný počet míčků v jedné objednávce.

¹⁰⁸ Náklady na marketing jsou o 10 000 Kč nižší, protože do nich v tomto případě nezapočítáváme náklady na týčka.

$$Q = 692962 / (43,375 - 35,89758333)$$

$$Q = 92673,99 = \underline{\underline{92674 \text{ kusů}}}$$

Z výpočtu vyplývá, že musíme prodat minimálně 92 674 míčků, abychom nebyli ve ztrátě. Pro kontrolu se můžeme podívat na pesimistickou variantu předpokládaných prodejů, která činí 96 000 míčků a při níž již opravdu zisk dosahujeme.

4.7 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik provedeme pomocí metody RIPRAN, která se používá při zhodnocení rizik projektu, čímž podnikatelský plán je. Abychom rizika ohodnotili přesněji, použijeme pětistupňovou klasifikaci celkové pravděpodobnosti a dopadů rizik na projekt, místo obvyklé třístupňové klasifikace.

4.7.1 Identifikace rizik

Riziko 1: *Dlouhodobá nemoc zakladatele* – protože v podniku budeme jediným zaměstnancem, může naše dlouhodobá nemoc zásadně ovlivnit fungování podniku. Hlavním problémem je možné zpoždění zásilek koncovým zákazníkům a firmám, které by znamenalo ztrátu důvěry v naši společnost a odliv části zákazníků.

Riziko 2: *Oslabení koruny* – veškeré zboží odebíráme od zahraničních dodavatelů. Výkyvy měnového kurzu mají tedy přímý vliv na náklady na zboží, pokud by například vlivem další intervence ČNB klesla koruna o 5 %, dostali bychom se při realistické variantě hospodářského výsledku do ztráty. Musíme však dodat, že v této práci počítáme s kurzem, který již podhodnocený je.

Riziko 3: *Nedostatečná kapacita* – v případě příliš vysoké poptávky po našich produktech budeme muset objednávat a zároveň skladovat více míčků. Může se tedy stát, že stávající kapacity podniku nebudou stačit a dojde ke zpoždění vyřizování zakázek nebo chybám v evidenci skladových zásob.

Riziko 4: *Reakce konkurence* – pokud nastane, tak ze strany e-shopů prodávajících hrané golfové míčky. Velké obchody prodávající nové míčky nepovažují tento segment za dostatečně zajímavý a rentabilní v porovnání s ostatními produkty, u kterých dosahují mnohem vyšších marží. Reakce by se pravděpodobně týkala snížení cen, v předchozích kapitolách jsme však uvedli, že našim cílem není co nejlevnější produkt, konkurenční výhoda je jinde.

Riziko 5: Neočekávané výdaje – i přes sebelepší plánování existuje vždy jisté riziko neočekávaných výdajů, které by nás mohly ohrozit v prvních měsících podnikání a způsobit nedostatek finančních prostředků na účtu.

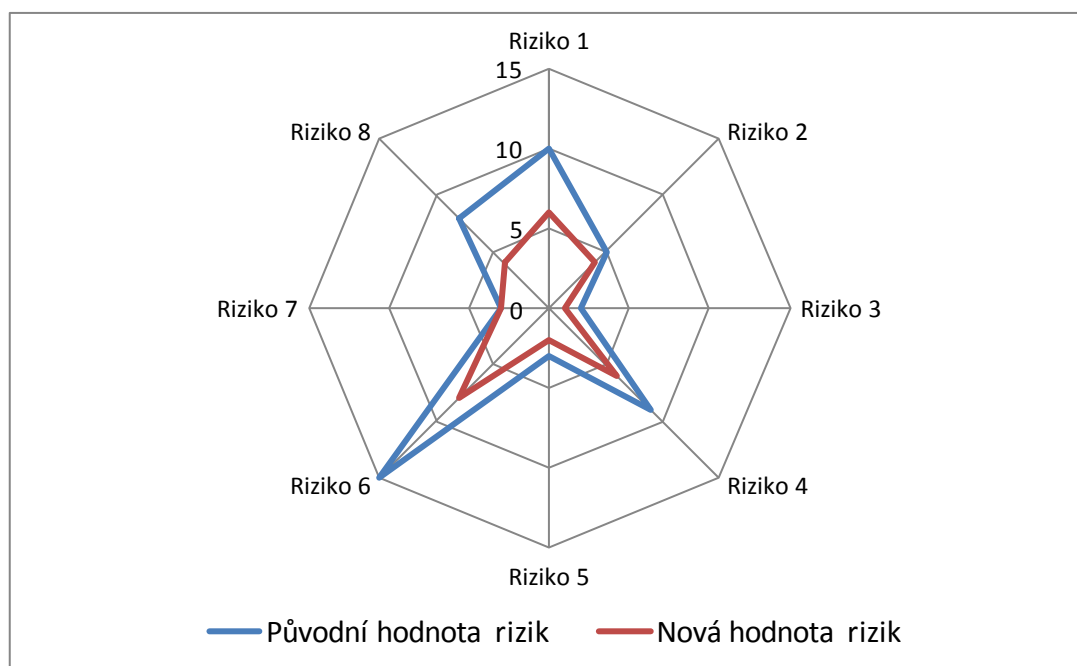
Riziko 6: Neefektivní marketing – náš marketingový mix je poměrně široký, je však obtížné předem odhadovat, do jaké míry bude úspěšný a kolik zákazníků osloví, na to přijdeme až během samotného podnikání a následné analýzy.

Riziko 7: Změny daňového zatížení – týkají se hlavně daně z příjmu a povinných odvodů na sociálním a zdravotním pojištění.

Riziko 8: Nedostatečné zásoby ve vánočním období – vysoký nárůst poptávky o Vánocích nás může zaskočit nepřípravené a dostatečně nepředzásobené. Nicméně v cash flow už počítáme se zvýšením objednávek během listopadu.

4.7.2 Zhodnocení a snižování rizika

V tabulce 27 jsou zhodnocena všechna rizika před a po aplikaci návrhů opatření na snižování rizik. Vidíme, že se nám podařilo eliminovat jedinou hrozbu s vysokou hodnotou rizika, kterou byl neefektivní marketing. Přesto však má tato hrozba stále nejvyšší hodnotu rizika ze všech, což je přirozené, protože jak jsme uvedli výše, není jednoduché předpovídat reakci lidí. Úspěšný marketing je zároveň pro dosažení dobrých obchodních výsledků nezbytný, speciálně při podnikání v e-commerce.



Graf 19: Mapa rizik (vlastní zpracování)

Tabulka 27: Zhodnocení a snižování rizika (vlastní zpracování)

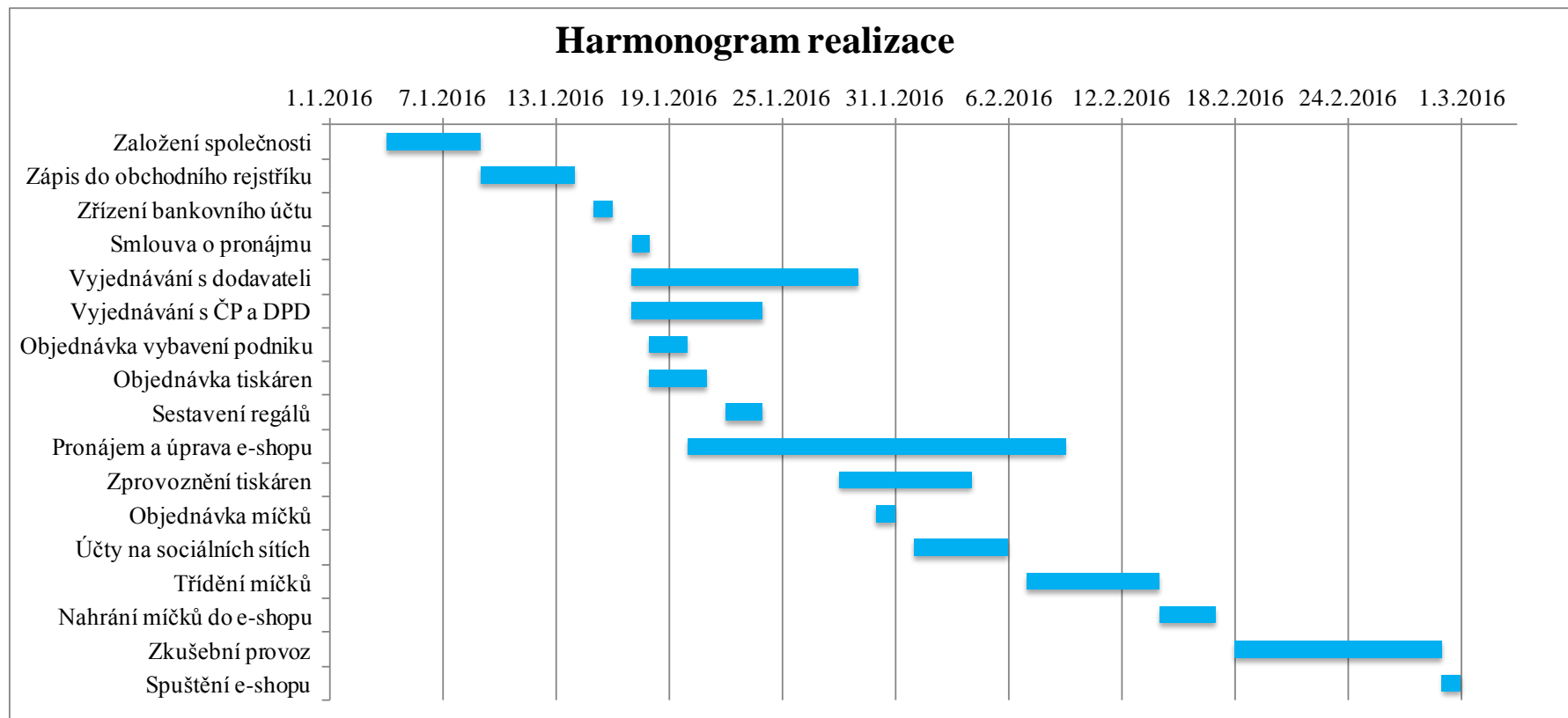
Riziko	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatření	Nová Pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Dlouhodobá nemoc	Zpoždění zásilek zákazníkům, firma nikým neřízena	2	5	10	Do naší práce zasvětíme dva rodinné příslušníky, kteří by byli schopni po nezbytně nutnou dobu udržovat firmu v chodu	2	3	6
R2	Oslabení koruny	Růst nákladů na zboží	1	5	5	Domluvíme se na odběru hraných míček s českými golfovými kluby, nutná investice 35000 Kč do stroje na čištění míček. Nové míčky můžeme nakoupit u českých distributorů	1	4	4
R3	Nedostatečná kapacita	Nedostatek skladovacích prostor	1	2	2	S majitelem předjednáme možnost pronájmu dalších prostor v objektu. Míčky můžeme dočasně skladovat i doma.	1	1	1
R4	Reakce konkurence	Snížení tržní ceny hraných míček	3	3	9	V případě dlouhodobé cenové války větší zaměření na prodej nových a drivingových míček.	3	2	6
R5	Neočekávané výdaje	Nedostatek finančních prostředků	1	3	3	Dohodneme případné navýšení půjčky.	1	2	2
R6	Neefektivní marketing	Malá návštěvnost e-shopu	3	5	15	Investice 40 000 Kč do AdWords a Sklik.	2	4	8
R7	Změna daňového zatížení	Růst daní a/nebo odvodů	3	1	3	Daňová optimalizace, při zvýšení daní větší nákup zboží na firmu.	3	1	3
R8	Nedostatečné zásoby	Neuspokojení poptávky	2	4	8	Dobré plánování a včasné objednávky. Vyjednání expresních objednávek s dodavateli.	2	2	4

4.8 Harmonogram realizace

Podnikatelskou činností oficiálně zahájíme v lednu 2016. Spustit e-shop bychom chtěli na začátku března 2016, což nám dává 2 měsíce na realizaci. Vzhledem k tomu, že máme hotovou analýzu trhu, marketingový průzkum a vlastně celý podnikatelský plán (v harmonogramu tedy tyto činnosti neuvádíme), by nám měl tento čas stačit. Pro sestavení harmonogramu použijeme Ganttův diagram.

Tabulka 28: Harmonogram realizace podnikatelského záměru (vlastní zpracování)

Činnost	Začátek	Konec	Trvání
Založení společnosti	4.1.2016	9.1.2016	5
Zápis do obchodního rejstříku	9.1.2016	14.1.2016	5
Zřízení bankovního účtu	15.1.2016	16.1.2016	1
Smlouva o pronájmu	17.1.2016	18.1.2016	1
Vyjednávání s dodavateli	17.1.2016	29.1.2016	12
Vyjednávání s ČP a DPD	17.1.2016	24.1.2016	7
Objednávka vybavení podniku	18.1.2016	20.1.2016	2
Objednávka tiskáren	18.1.2016	21.1.2016	3
Sestavení regálů	22.1.2016	24.1.2016	2
Pronájem a úprava e-shopu	20.1.2016	9.2.2016	20
Zprovoznění tiskáren	28.1.2016	4.2.2016	7
Objednávka míčků	30.1.2016	31.1.2016	1
Účty na sociálních sítích	1.2.2016	6.2.2016	5



Graf 20: Ganttův diagram realizace podnikatelského plánu (vlastní zpracování)

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření ekonomicky reálného podnikatelského plánu pro založení malé firmy specializující se na prodej golfových míčků v České republice formou e-commerce. Důvodem je osobní zkušenost autora s golfovým odvětvím, chuť vyzkoušet si podnikání a mezera na trhu s golfovými míčky.

V první části práce byla vymezena teoretická východiska, jejichž znalost je nutná pro správné sestavení podnikatelského plánu. Vysvětlili jsme pojmy podnikatel, podnikání, zkoumali situace malých a středních podniků v České republice a detailně popsali jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu.

Analytická část práce byla složena z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. SLEPTE analýza se zabývala makroekonomickými trendy v České republice, které mohou mít vliv na golfový průmysl a naše podnikání. Porterův model pěti sil pak zkoumal přímo golfové prostředí a trh s golfovými míčky. Interní analýzu jsme provedli pomocí metody 7S, jež nám dala představu o tom, jak by měl náš budoucí podnik vypadat a fungovat a jaké vnitřní faktory v něm budou působit. Výstupy všech těchto analýz byly podkladem pro SWOT analýzu, která shrnovala zjištěné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V návrhové části jsme nejdříve uvedli základní údaje o společnosti Golfáček, s.r.o., jejíž vizí je umožnit jak zkušeným hráčům, tak naprostým nováčkům, snížit náklady na hraní golfu a zároveň poskytovat kvalitní produkt a služby. Definovali jsme si tři hlavní skupiny zákazníků, kterými jsou jednotliví hráči golfu, jimž budeme nabízet nové a hrané golfové míčky, soukromé firmy, které budou nové míčky využívat jako upomínkové předměty, a golfové kluby, kterým budeme dodávat drivingové míčky. Společnost bude kvůli nízkému nájmu a blízkosti bydliště zakladatele sídlit v Dolních Datyních u Havířova.

Hlavní důraz byl kladen na obchodní, marketingový a finanční plán. Po zvážení všech variant jsme se rozhodli odebírat nové míčky od společnosti onlinegolf.co.uk, která je největším internetovým obchodem s golfovým zbožím v Evropě, a hrané míčky od společnosti lakeballs.com, která patří k největším v prodeji recyklovaných míčků. Obě společnosti jsou z Velké Británie a působí na trhu již několik let. Drivingové míčky si necháme vyrábět v Číně, v prvním roce podnikání, kdy ještě nebudeme mít vybudované jméno a reference, je však prodávat nebudeme.

Od konkurence se chceme odlišit dvěma hlavními způsoby. Prvním je bezplatný potisk míčků. Potisk míčku je pro hráče praktický z důvodu snadné identifikace a navíc obsahuje prvek personalizace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že o něj má zájem 88 % golfistů. Nabízí jej málo firem, jedná se spíše o reklamní agentury, které si účtují velmi vysoké ceny. Druhým způsobem je zaměření sortimentu na ženy a juniory, kteří tvoří 40 % golfistů, a není pro ně vytvořena adekvátní nabídka produktů.

Komunikační mix bude poměrně široký, hodláme inzerovat na stránkách České Golfové Federace, kterou musí hráči využívat při registracích na golfové turnaje. Podpoříme také projekt „Se školou na golf“, kterému věnujeme 2 000 golfových míčků s naším logem. Chceme aktivně působit na sociálních sítích, stát se místem pro diskusi golfových zajímavostí a být tak zákazníkům stále na očích. Tomu budou přispívat i golfová týčka s logem naší společnosti, která zákazníci dostanou k nákupu. Zaměříme se na SEO a pro vylepšení naší pozice ve vyhledávacích budeme používat službu Google AdWords.

Na počátku podnikání vložíme do společnosti vlastních 500 000 Kč, pro pokrytí počátečních nákladů a výdajů v prvních měsících budeme potřebovat dalších 300 000 Kč, které zajistí rodinný příslušník za 15% jednorázový úrok s pětiletým rovnoměrným splácením. Pro výpočet finančních ukazatelů byl použit údaj o počtu aktivních golfistů, kterých je přibližně 36 478 a z něho plynoucí roční spotřeba 1 912 906 míčků.

Při výpočtu cash flow i výkazu zisků a ztrát jsme uvažovali pesimistické, optimistické a realistické varianty nákladů a tržeb. Realistická varianta předpokládá tržní podíl 6,2 %, což považujeme za velmi střízlivý cíl. Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2016 je pro realistickou variantu 158 413 Kč, pozitivní je i to, že kladný výsledek hospodaření nám vychází také při pesimistické variantě, konkrétně 10 857 Kč. V roce 2018 je předpokládaný hospodářský výsledek v případě realistické varianty 469 240 Kč. Bodu zvratu dosahujeme při prodeji 92 674 a více míčků.

Dopad a úspěch marketingu je obtížné předvídat, proto považujeme neefektivní marketing za největší riziko projektu, které můžeme snížit další investicí do nástroje AdWords a Sklik. Protože máme všechny úkony spojené s podnikatelským plánem hotovy, stanovili jsme harmonogram realizace na dva měsíce, během kterých bychom měli být schopni vše připravit a spustit e-shop. Věříme, že jsme během práce používali vždy objektivní a realistické údaje a tento projekt má opravdu šanci uspět.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

BEAVER, G. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Essex: Pearson Education, 2002. 213 s. ISBN 978-0-273-65105-5.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

HISRICH, R. D., M. P. PETERS, a kol. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

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

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

KOZEL, R. a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. 978-80-247-3527-6

MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2004. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 246 s. ISBN 80-247-1911-8

SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Ostatní publikace

DUBSKÁ, D. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku České republiky*. Praha: ČSÚ, 2011. 21 s.

EUROPEAN COMMISSION. *The new SME definition*. Bruxeles: EU Publication office, 2006. 50 s. ISBN 92-894-7909-4.

FAIRLIE, W. *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity*. Missouri: Kauffman Foundation, 2014. 32 s.

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. Praha: MPO, 2011. 59 s.

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. Praha: MPO, 2014. 105 s.

MULLER, P. a kol. *Annual Report on SMEs: A Partial and Fragile Recovery*. Bruxeles: EU Publication office, 2014. 124 s.

Legislativa

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 181/2014 Sb. o kybernetické bezpečnosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

BISNODE. *Již tisícovka firem má základní kapitál 1 Kč* [online]. Bisnode, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z

www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/jiz-tisicovka-firem-ma-zakladni-kapital-1-kc/

BUSINESSINFO.CZ. *Transatlantická dohoda o obchodu a investicích mezi EU a USA (TTIP)* [online]. Businessinfo.cz, ©2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.businessinfo.cz/cs/clanky/transatlanticka-dohoda-o-obchodu-a-investicich-mezi-eu-a-usa-ttip-41079.html#!

ČGF. *Kompletní statistiky českého golfu od roku 1990* [online]. Česká golfová federace, ©2015 [cit.2015-03-01] Dostupné z

http://fls.cgf.cz/DBFL/CGSRedaction/Documents/CGF_Statistiky_Komplet.pdf

ČGF. *Turnaje* [online]. ČGF, ©2015 [cit. 2015-03-01] Dostupné z

<http://cgf.cz/Tournaments.aspx?IDMenu=89949479>

ČNB. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB, ©2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z

www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_15_zoi_i_g3.xlsx

CNN. *Golf balls: 'Humanity's signature litter'* [online]. CNN, ©2009 [cit. 2015-03-01]

Dostupné z www.cnn.com/2009/SPORT/11/04/littering.golf.balls/

ČSÚ. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. ČSÚ, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z

[www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D0030180E/\\$File/06200414a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D0030180E/$File/06200414a.pdf)

ECB. *Statistical Data Warehouse* [online]. European Central Bank, ©2015 [cit. 2015-

03-01]. Dostupné z www.sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=2018794

EUROPEAN COMMISSION. *Přehled údajů SBA 2014 – Česká republika* [online].

European Comission, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z

www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_cs.pdf

FINANCE.CZ. *EU: DPH v roce 2014* [online]. Finance.cz, ©2014 [cit. 2015-03-01].

Dostupné z www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/

GOLF.CZ. *Co přinesl rok 2014* [online]. Golf.cz, ©2014 [cit. 2015-05-01] Dostupné z

www.golf.cz/novinky/co-prinesl-2014/

IDNES.CZ. *Evropský parlament schválil snížení poplatků za platbu kartou* [online].

idnes.cz ©2015 [cit. 2015-05-01] Dostupné z

http://ekonomika.idnes.cz/evropsky-parlament-schvalil-regulaci-poplatku-za-platbu-kartou-p8w-/eko_euro.aspx?c=A150310_171914_eko_euro_fih

KPMG. *Zájem o golf v Česku roste* [online]. KPMG, ©2013 [cit. 2015-03-01] Dostupné z <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/zajem-o-golf-v-cesku-roste.aspx>

KURZY.CZ. *Kurzy měn* [online]. Kurzy.cz, ©2015 [cit. 2015-05-06] Dostupné z www.kurzy.cz/kurzy-men/

LUPA.CZ. *Kdo (a co) bude spadat pod nový zákon o kybernetické bezpečnosti?* [online]. Lupa.cz, ©2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.lupa.cz/clanky/kdo-a-co-bude-spadat-pod-novy-zakon-o-kyberneticke-bezpecnosti/

MULLIGAN+. *One, two, three piece golf balls* [online]. Mulliganplus.com., ©2011 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.mulliganplus.com/one-two-three-piece-golf-balls.cfm

SPORTCENTRAL. *Sport roku 2014* [online]. SportCentral, ©2014 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.sportcentral.cz/sport-roku-2014

UNICREDIT BANK. *Česká střední třída roste a nešetří na svých dětech* [online]. UniCredit Bank, ©2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www.unicreditbank.cz/web/novinky/unicredit-bank-ceska-stredni-trida-roste-a-nesetri-na-svych-detech

USA TODAY. *Lobster: Not just for dinner; shells used for golf balls, plant pots* [online]. USA Today ©2011 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.usatoday.com/money/industries/2011-04-18-lobster-golf-balls.htm

WEATHERBILL. *Impact of Climate Change on Golf Playable Days in the United States* [online]. WeatherBill, Inc., ©2007 [cit. 2015-03-01] Dostupné z www.climate.com/assets/LandingPageDocs/golfstudy.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení malých a středních podniků	15
Tabulka 2: Hodnocení hlavních českých golfových e-shopů	48
Tabulka 3: SWOT analýza	55
Tabulka 4: Systém skladování golfových míčků	59
Tabulka 5: Ceny vybraných nových míčků	68
Tabulka 6: Ceny vybraných hraných míčků	68
Tabulka 7: Ceny drivingových míčků	68
Tabulka 8: Cenová nabídka přepravy balíků	69
Tabulka 9: Náklady na založení společnosti	73
Tabulka 10: Náklady na vybavení podniku	73
Tabulka 11: Náklady na počáteční nákup zásob	74
Tabulka 12: Celkové pořizovací a zahajovací náklady	74
Tabulka 13: Splátkový kalendář	74
Tabulka 14: Náklady na marketing	75
Tabulka 15: Celkové provozní náklady	75
Tabulka 16: Předpokládané množství prodaných míčků v prvním roce podnikání.	77
Tabulka 17: Předpokládané tržby z prodeje míčků v prvním roce podnikání	77
Tabulka 18: Předpokládané tržby z prodeje míčků v letech 2016-2018	77
Tabulka 19: Předpokládané náklady na prodej míčků	78
Tabulka 20: Předpokládané náklady na prodej míčků v letech 2016-2018	78
Tabulka 21: Cash flow realistické varianty pro rok 2016	79
Tabulka 22: Cash flow v letech 2016-2018	80
Tabulka 23: Odpis hmotného majetku	81
Tabulka 24: Výkaz zisků a ztrát pro roky 2016-2018	81
Tabulka 25: Variabilní náklady	82
Tabulka 26: Fixní náklady	82
Tabulka 27: Zhodnocení a snižování rizika	85
Tabulka 28: Harmonogram realizace podnikatelského záměru	86

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008-2013.	18
Graf 2: Vývoj výkonů a vyprodukované přidané hodnoty MSP v letech 2008-2013	18
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v letech 2008-2013.	19
Graf 4: Nejoblíbenější sporty v ČR.	35
Graf 5: Vývoj počtu registrovaných hráčů golfu v letech 1990-2014.	36
Graf 6: Sport, kterému by se lidé věnovali, ale je pro ně příliš finančně nákladný.	36
Graf 7: Vývoj růstu střední třídy v letech 2007-2013.	37
Graf 8: Vývoj sazeb DPH.	39
Graf 9: Meziroční růst a prognóza HDP (v %).	40
Graf 10: Vývoj kurzu EUR/CZK.	40
Graf 11: Vybavenost domácností počítačem.	42
Graf 12: Průměrný počet ztracených míčků za jedno kolo.	49
Graf 13: Průměrný počet kol odehraných za rok.	50
Graf 14: Počet turnajů odehraných ročně	50
Graf 15: Nákup golfistů v obchodech.	51
Graf 16: Zájem hráčů o potisk míčků	51
Graf 17: Hráči golfu v ČR dle věku a pohlaví.	67
Graf 18: Počet golfových turnajů v ČR v roce 2014.	70
Graf 19: Mapa rizik.	84
Graf 20: Ganttův diagram realizace podnikatelského plánu.	87

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vlivy působící na podniky.	22
Obrázek 2: Porterova analýza konkurenčních sil.	24
Obrázek 3: Druhy primárních dat.	26
Obrázek 4: Model 7S společnosti McKinsey.	27
Obrázek 5: Sestavení SWOT analýzy.	28
Obrázek 6: Typy golfových míčků.	43
Obrázek 7: Poloha podniku.	58
Obrázek 8: Tiskárna BYC168-2.3.	63
Obrázek 9: Procesní mapa vyřizování zakázky.	65
Obrázek 10: aplikace pro tvorbu potisku míčku.	66
Obrázek 11: Pozice reklamy na stránkách ČGF.	71

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Golfové týčko a drivingové míčky

Příloha 3: Hrané míčky dle stupně opotřebení

Příloha 1: Dotazník

Otázka 1: Jaký je Váš golfový handicap?

Otázka 2: Kolik průměrně za rok odehrajete kol (osmnáctijamkových)?

Otázka 3: Kolik míčků průměrně ztratíte za jedno kolo (osmnáctijamkové)?

Otázka 4: Kolik průměrně za rok odehrajete turnajů?

Otázka 5: Používáte nové, nebo hrané golfové míčky?

Otázka 6: V jakém obchodě jste naposledy zakoupili golfové míčky?

Otázka 7: Kolik byste byli ochotni zaplatit za potisk jednoho míčku?

Otázka 8: Vyberte prosím, jaká z následujících věcí by vás potěšila nejvíce jako dárek k nákupu míčků: a) plastové markovátko; b) dřevěné týčko; c) plastové vypichovátko

Příloha 2: Golfové týčko a drivingové míčky



Zdroj: www.golfersavenue.com



Zdroj: www.novatech.cz

Příloha 3: Hrané míčky dle stupně opotřebení

A+



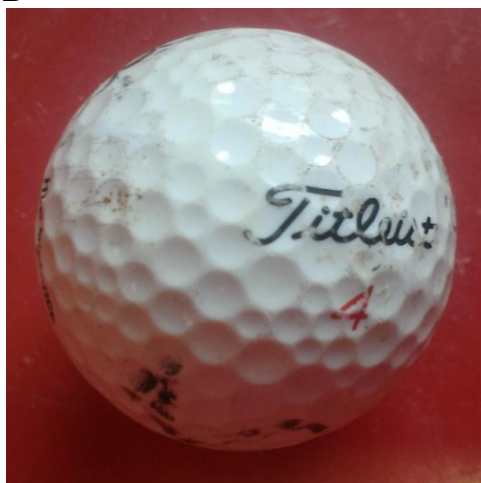
Zdroj: www.lakeball.cz

A



Zdroj: www.lakeball.cz

B



Zdroj: www.lakeball.cz