

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Podnikatelský projekt**

**Autor: Vítězslav Poláček**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Poláček Vítězslav

Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnikatelský projekt**

Anglický název

**Business plan**

### Cíle práce

Cílem této práce je tvorba podnikatelského projektu pro společnost BON JOUR Illumination s.r.o. Obsahem podnikatelského projektu je zřízení internetového obchodu na území Slovenské republiky.

### Metodika

Literární rešerše obsahuje základní metodické poznatky tvorby podnikatelských projektů. Přesně definuje, jak by měl podnikatelský projekt vypadat a jaké by měl mít náležitosti. Od identifikace určité základní myšlenky až po finální zhodnocení. První před-investiční fáze se věnuje identifikaci podnikatelských příležitostí. Následuje technicko-ekonomická studie projektu. Součástí této studie je analýza trhu a marketingová strategie, která se věnuje marketingovému výzkumu, nástinu hlavních strategií projektu, marketingovému mixu a zpracování marketingových nákladů vůči výnosům projektu. V závěru literární rešerše se autor zabývá finanční analýzou včetně metod pro hodnocení projektu.

Samotné zpracování podnikatelského projektu začíná charakteristikou dané společnosti, včetně analýzy vnitřního prostředí a vnějšího prostředí. Po té je detailně navrhnout podnikatelský projekt dle prostudované metodiky z literární rešerše. Obsahuje realizační shrnutí, charakteristiku firmy a jejich cílů, organizaci řízení a manažerský tým, přehledné zpracování technicko-ekonomické studie a závěr, kde autor doporučí, zda je projekt proveditelný pro realizaci.

### Harmonogram zpracování

Studium literatury: 05/2011 – 08/2011

Zpracování teoretických východisek: 09/2011 – 11/2011

Zpracování praktické části: 11/2011 – 02/2012

Tvorba závěrů: 02/2012

Kompletace a odevzdání práce: 03/2012

### Rozsah textové části

30 - 40 stran

### Klíčová slova

Finanční analýza, internet, internetový obchod, marketingový mix, podnikatelský projekt, zisk, investice,.

### Doporučené zdroje informací

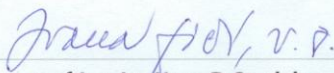
FOTR, Jiří. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.  
FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.  
GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2009. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.  
KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.  
MAREK, Petr a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 617 s. ISBN 80-86119-37-8.  
PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan. 7. vyd. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2008. 292 s. ISBN 0-944205-35-6.  
SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.  
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.  
SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.  
VALACH, Josef a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.  
VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

### Vedoucí práce

Huml Jan, Ing.

### Termín odevzdání

březen 2012



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 8.2.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2012

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Humlovi za cenné připomínky a odborné rady při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji jednateři sledované společnosti za poskytnuté informace a konzultace.

# Podnikatelský projekt

## Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského projektu pro již existující společnost BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. podnikající s vánočním osvětlením. Literární rešerše se věnuje teoretické přípravě podnikatelského projektu. Součástí je finanční analýza včetně metod pro hodnocení projektu. Vlastní práce charakterizuje současný podnik s ohledem na provedení finančního hodnocení a popisu podnikatelského prostředí. V další části je navrhnout nový podnikatelský záměr v podobě dalšího rozvoje internetového obchodu na Slovensku. Na základě marketingového průzkumu slovenského trhu a zvoleného marketingového mixu a současné analýzy společnosti je sestaven projekt v podobě tří scénářů pro čtyři roku provozu. Následně je zpracováno hodnocení vložených investic pomocí statických a dynamických metod. Jsou identifikována rizika spojená s budoucím provozem projektu. Podnikatelský projekt by měl společnosti poskytnout dostatek informací pro realizaci podnikatelského záměru a napomoci tak v jejím budoucím růstu.

**Klíčová slova:** Finanční analýza, internet, internetový obchod, marketingový mix, podnikatelský projekt, zisk, investice

# **Business plan**

## **Summary**

This bachelor thesis deals with a business project for an existing company BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. running business with Christmas lights. Literature review is focused on theoretical preparation of business project, which part is financial analysis, including methods for project evaluation. The bachelor thesis characterizes today's business company, financial evaluation and description of the business segment. The next part is made of new business plan in the form of further development of the Slovak's e-shop. Based on the market research of Slovak market and marketing mix the project is designed in the form of three scenarios for the four year of operation. Business project continues with the investment evaluation using static and dynamic methods. There are identified the critic risks associated with the future operation of the project. The business project should offer enough information for the execution of this business plan and could help in future growth of the company.

**Keywords:** Financial analysis, internet, e-shop, marketing mix, business project, profit, investment.

# Obsah

1. ÚVOD .....	10
2. CÍL A METODIKA.....	11
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	11
3.1. Příprava podnikatelského projektu.....	11
3.1.1. Definice podnikatelského projektu .....	11
3.1.2. Investiční projekt – fáze života projektů .....	12
3.2. Účel podnikatelského projektu.....	13
3.2.1. Externí úloha .....	14
3.2.2. Interní úloha.....	14
3.3. Náplň podnikatelského projektu.....	14
3.3.1. Titulní strana.....	15
3.3.2. Exekutivní souhrn .....	15
3.3.3. Popis podniku.....	16
3.3.4. Legislativní funkce .....	16
3.3.5. Poslání, vize .....	16
3.3.6. Definice dlouhodobého strategického cíle .....	17
3.3.7. Historie podniku .....	17
3.3.8. Výrobky .....	18
3.3.9. Trh .....	18
3.4. Konkurence .....	20
3.5. Pracovní síly, organizace a řízení.....	21
3.6. Analýza trhu a marketingové strategie.....	21
3.6.1. Marketingový průzkum .....	22
3.6.2. Marketingový mix .....	24
3.7. Operační plán.....	25
3.8. Finanční analýza jako součást ekonomické analýzy.....	26
3.8.1. Ukazatele rentability.....	27
3.8.2. Ukazatele likvidity.....	27
3.8.3. Doba návratnosti .....	28
3.9. Kritéria založená na diskontování .....	28
3.9.1. Časová hodnota peněz .....	28
3.9.2. Čistá současná hodnota a index rentability.....	29
3.9.3. Vnitřní výnosové procento .....	30
3.9.4. Predikce finanční situace podniku.....	30
3.10. Analýza rizik .....	33
3.11. Budoucí finanční plán .....	34
3.11.1. Plánování výnosů a příjmů .....	34
3.11.2. Plánování nákladů a výdajů .....	34
3.11.3. Finanční výkazy a bod zvratu .....	34
3.11.4. Zdroje financování podnikatelských projektů .....	35



<b>4.</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	36
4.1	Charakteristika společnosti <b>BON JOUR ILLUMINATION s.r.o.</b> .....	36
4.1.1	Historie.....	36
4.1.2	Hlavní činnosti společnosti.....	37
4.1.3	Vznik společnosti.....	38
4.2	Podnikatelské prostředí.....	38
4.2.1	Výrobky.....	38
4.2.2	Organizace a řízení.....	39
4.2.3	Majetek společnosti.....	39
4.2.4	Cíle a vize firmy.....	40
4.2.5	Informační systém.....	40
4.2.6	Obchodní partneři.....	41
4.2.7	Konkurenti společnosti.....	41
4.2.8	Finanční situace společnosti.....	42
4.2.9	Dílčí závěr.....	43
<b>5.</b>	<b>Nový podnikatelský projekt</b> .....	44
5.1	Identifikace podnikatelské příležitosti.....	44
5.2	Marketingový průzkum.....	45
5.2.1	Stanovení cílového trhu.....	45
5.2.2	Zákazníci.....	46
5.2.3	Konkurence.....	47
5.2.4	Tržní poptávka.....	48
5.3	Marketingový mix.....	49
5.3.1	Výrobek.....	49
5.3.2	Cena.....	49
5.3.3	Propagace.....	50
5.3.4	Distribuce.....	52
5.3.5	Dílčí závěr.....	52
5.4	Operační plán.....	53
5.5	Projektový management.....	54
5.6	Finanční plán.....	55
5.6.1	Odhad budoucích příjmů v jednotlivých scénářích.....	56
5.6.2	Hodnocení efektivity investic.....	59
5.7	Analýza rizik.....	61
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	61
<b>7.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	63
7.1	Monografické publikace.....	63
7.2	Internetové zdroje.....	64
<b>8.</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	65

## 1. ÚVOD

S pádem železné opony se otevřel trh v bývalém Československu a liberalizovala se konečně i ekonomika. Do právního slovníku vstupuje nové slovo, jež hledá rozsah svého pojmu – podnikání. Mnozí pro uskutečnění svých snů hledají cestu – podnikatelský projekt. To sousloví prošlo svým vývojem a dnes v již plně otevřeném světě se stává důležitou a nezbytnou výbavou úspěšného podnikatele. Konečně je možné svobodně porovnávat výsledky ekonomických subjektů s ostatními subjekty světa, přicházejí s novými technologiemi, novými produkty nebo službami, tak jako globální firmy atakují naše teritorium a hledají prostor pro svůj ekonomický rozvoj a růst. Podnikání vyžaduje dobrý nápad a dostatek prostředků pro realizaci. K úspěšnému rozvoji podnikání potřebujeme plán, koncepci a dobře zvolenou strategii. Vše je součástí podnikatelského projektu, který je hlavním tématem této bakalářské práce.

V dnešní dynamické době je velmi důležité hledat neustále nové příležitosti, udržet krok s vývojem a pečovat o rozvoj podniku s cílem zajistit ekonomickou stabilitu či růst. Jedním z významných prostředků dnešního globálního světa je internet. Jeho neustálý a téměř nepředvídatelný vývoj je velmi významným nástrojem ekonomického rozvoje společnosti. Rok od roku stále přibývají noví uživatelé internetu. Internetové obchody a portály se stávají rok od roku silnějšími hráči, jejich obraty navzdory ekonomické krizi rostou. Spojení klasického podnikání s internetovým představuje slibnou budoucnost. Tento podnikatelský projekt sleduje využití internetu v ekonomickém světě a pojednává o založení internetového obchodu.

Náplní této práce je analýza současné společnosti BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. Společnost se zabývá obchodem s vánočním osvětlením s využitím nové technologie LED. Součástí projektu je charakteristika vnitřního a vnějšího prostředí s cílem provést finanční analýzu a identifikovat současnou pozici na českém trhu. Poté následuje popis podnikatelského projektu, založení internetového obchodu v zahraničí – tedy na Slovensku. Tento podnikatelský projekt je určen pro posouzení možnosti reálného založení dceřiné společnosti v zahraničí. Pro posouzení je nutné zjistit finanční náročnost a budoucí rizika spojená s provozem. Odstartováním projektu by společnost rozšířila novou etapu podnikání s mezinárodní účastí. Internetový obchod s doplňujícími službami by mohl být v budoucnu realizován v dalších státech Evropy.

## **2. CÍL A METODIKA**

Cílem této práce je tvorba podnikatelského projektu pro společnost BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. Obsahem podnikatelského projektu je zřízení internetového obchodu na území Slovenské republiky.

Práce obsahuje základní metodické poznatky tvorby podnikatelských projektů. Definuje, jak by měl podnikatelský projekt vypadat a jaké by měl mít náležitosti.

Od identifikace určité základní myšlenky až po finální hodnocení. První před-investiční fáze se věnuje identifikaci podnikatelských příležitostí. Následuje technicko-ekonomická studie projektu. Součástí této studie je analýza trhu a marketingová strategie, která se věnuje marketingovému průzkumu, marketingovému mixu a finančnímu plánu projektu. Součástí práce je finanční analýza včetně metod pro hodnocení projektu.

Vlastní zpracování podnikatelského projektu obsahuje charakteristiku a finanční analýzu dané společnosti. Následuje podnikatelský projekt dle prostudované metodiky z literární rešerše. Obsahuje charakteristiku projektu a cíle, organizaci řízení a manažerský tým, přehledné zpracování technicko-ekonomické studie a závěr, kde autor doporučí, zda je projekt proveditelný pro realizaci.

## **3. LITERÁRNÍ REŠERŠE**

### **3.1. Příprava podnikatelského projektu**

Pro správné pochopení podnikatelského projektu je nutné jej definovat, vymezit jeho hlavní účel a uvést jednotlivé fáze života projektu.

#### **3.1.1. Definice podnikatelského projektu**

Podle Synka [8] podnikatelský projekt definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jeho dosažení. Základním dokumentem je plánování, které rozpracovává představy o budoucnosti pro určitý časový horizont. Koráb [3] navíc zdůrazňuje nutnost kvalitního vyhotovení podnikatelského projektu pro stanovení životaschopnosti podniku a

pro získávání finančních zdrojů. Dále uvádí jednoduchou definici podnikatelský plánu. Musíme si klást otázky: Kde jsme nyní? Kam chceme jít? Jak se tam chceme dostat?

### **3.1.2. Investiční projekt – fáze života projektů**

Fotr se Synkem se shodují na struktuře jednotlivých fází podnikatelských projektů a rozvádějí Korábovu [4] myšlenku základních otázek. Podle nich je důležité chápat investiční rozhodování jako jednou z klíčových záležitostí firemního rozhodnutí. Na základě přesně zpracovaného podnikatelského projektu firma rozhoduje o své budoucnosti. Akceptování podnikatelského projektu může výrazně ovlivnit budoucí prosperitu a rozvoj hodnoty firmy. V případě neúspěchu projektu může vést výsledek až k samotnému zániku celé firmy.

Investiční činnosti je třeba důkladně plánovat. Tuto činnost zajišťuje investiční plán podniku, který je konkretizován v investičních (podnikatelských) projektech. Rozdělení investičních projektů můžeme definovat dle vztahu k rozvoji podniku, věcné náplně podniku, závislosti jednotlivých projektů, formy realizace, charakteru peněžních toků nebo podle velikosti projektů.

Podle Fotra [1] rozlišujeme jednotlivé fáze života projektů, které jsou součástí přípravy realizace projektů:

#### **3.1.2.1. Před-investiční fáze**

Základním vstupem této části je identifikace podnikatelských příležitostí, které mohou zaujmout potenciální investory. Součástí je nezbytné představení základních informací o projektu. Můžeme vycházet z různých studií, jako jsou studie struktury produkce a spotřeby v dané zemi, analýzy dovozu, vyhodnocení surovinových zdrojů nebo nejrůznějších marketingových výzkumů. Tyto informace představují agregované informace a umožňují vysvětlení podstatných aspektů jednotlivých příležitostí. Výsledkem vyhodnocení této studie je selekce podnikatelských příležitostí.

Navazujeme předběžnou technicko-ekonomickou studií, která obsahuje detailnější zpracování již definovaných podnikatelských příležitostí. Struktura i náplň předběžné technicko-ekonomické studie a technicko-ekonomické studie je analogická, liší

se pouze v hloubce analýzy. Důvodem této studie je menší časová a finanční náročnost. Výsledkem je tedy rozhodnutí o zpracování detailní technicko-ekonomické studie, či rozhodnutí o zastavení dalších prací na přípravě projektu.

Technicko-ekonomická studie se zabývá veškerými podklady pro investiční rozhodnutí. Kombinuje základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky. Podrobným zpracováním těchto poznatků se zabýváme v samotné kapitole náplň podnikatelského projektu.

Základním podkladem pro celkové vyhodnocení projektu je zpracování technicko-ekonomické studie. Tyto výstupy obsahuje závěrečná hodnotící zpráva, která slouží interním nebo externím uživatelům. Kromě vyhodnocení projektu obsahuje také posouzení finančního zdraví podniku, který hodlá projekt realizovat.

#### **3.1.2.2. Investiční fáze**

Tato fáze se zabývá zadáním stavby, zpracováním projektové dokumentace, realizací stavby, uvedením do provozu a zkušebním provozem. Důležitá je kontrola časového plánu realizace. Pro úspěšné realizování projektu je důležité kvalitní zpracování plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu.

#### **3.1.2.3. Provozní fáze**

Provozní fázi posuzujeme z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu. Mohou nastat různé komplikace z nezvládnutí technologického procesu, nedostatečné kvalifikace pracovníků apod.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen. Tedy na výnosy a náklady projektu, vycházející z předpokladů, které se mohly ukázat jako falešné.

### **3.2. Účel podnikatelského projektu**

Synek [8] uvádí několik hledisek, podle kterých by měl být podnikatelský projekt sestaven. Mezi nejdůležitější hledisko patří rozhodnutí, pro koho bude podnikatelský

projekt určen. Shoduje se s Korábem [4] a rozděluje dvě základní úlohy podnikatelského projektu.

### **3.2.1. Externí úloha**

Podnikatelský projekt sestavován pro externí úlohu představuje nejdůležitější podkladový materiál pro potenciální investory. Je tedy důležité mít projekt velmi pečlivě připravený a musí být z projektu jasné, jaké jsou jeho největší výhody a proč se rozhodnout právě pro daný projekt. Synek [8] dává důraz na jasné informace o situacích, ve kterých se nejvíce zhodnotí vložený kapitál. Koráb [4] rozvádí Synkův požadavek a přidává ohodnocení rizik investice a o cenění kvalit managementu. Investorem může být banka, nebo soukromý investor v různé podobě. Podle obou autorů podnikatelský projekt zaujímá první nejdůležitější seznámení a teprve od jeho přečtení se odvíjí další jednání.

### **3.2.2. Interní úloha**

Druhou a neméně důležitou úlohou je úloha interní, která slouží jako hlavní nástroj plánování a řízení celého podniku. Podnikatelský projekt v tomto případě slouží zejména majitelům, resp. zakladatelům nebo manažerům, kteří jsou do řízení podniku zapojeni a jsou klíčovou záležitostí pro naplnění cílů celého projektu. V případě manažerů se jedná o důkladné zhotovení části proveditelnosti (Feasibility Study), která jim pomáhá v uvádění výrobků na trh, při realizaci změny, v období získávání peněz nebo v období zásadních rozhodnutí. Podnikatelský projekt vytváří pro všechny pracovníky společný cíl a každý může přispět svoji částí pro rozvíjení týmové práce.

## **3.3. Náplň podnikatelského projektu**

Struktura podnikatelského projektu je v různých literaturách odlišná. Nejčastěji se jedná o různě uspořádanou strukturu, nebo originálně pojaté pojmenování jednotlivých kapitol. Toto vše může být pro každý podnik individuální záležitostí. Důležitým momentem je celkový obsah a charakter informací. Ty by měly být obsaženy v každém

podnikatelském projektu pro jakýkoliv podnik nebo jakoukoliv cílovou skupinu uživatelů. Podnikatelský projekt sestavujeme podle Korába [4] a Srpové [7]. Struktura podle těchto autorů je velice podobná.

### **3.3.1. Titulní strana**

Jedná se o základní a úvodní informace, které vedou ke stručnému seznámení uživatelů s podnikatelským projektem. Součástí jsou identifikační údaje s názvem dokumentu, s označením autora či autorů dokumentů, kontaktní údaje, místo a čas vypracování a popřípadě logo podniku.

V návaznosti na titulní stranu je obsah dokumentu včetně identifikace příloh. U obsáhlejších projektů je dobré zahrnout do této části také úvod, účel a cíle podnikatelského projektu.

### **3.3.2. Exekutivní souhrn**

Důležité a zkrácené informace jsou obsaženy právě v části exekutivního souhrnu. Především se touto částí zabýváme, jestliže je podnikatelský projekt určen pro investory. Koráb [4] tuto část nazývá abstrakt, jehož hlavním cílem je sumarizace hlavního charakteru celého projektu. K dosažení tohoto cíle je potřeba podat uživatelům maximální možný výtah informací z celého projektu a poskytnout jim informace na čem je projekt založen, co obnáší investice a kdy lze očekávat dobu návratnosti. Koráb a Srpová doporučují sestavovat abstrakt až po detailním vypracování celého projektu. V případě, že je podnikatelský projekt určen pro vlastní potřebu, není tato část nutná.

Obsah tvoří tyto informace:

- **Projektový management:** Projektovým managementem chápeme zakladatele nebo klíčové manažery. Jsou to osoby, které se na projektu podílí, a je nutné zdůvodnit argumenty, proč právě jimi bude záměr úspěšně proveden.
- **Produkty a služby:** Produkty a služby tvoří hlavní náplň celého projektu, proto je nutné definovat, v čem jsou produkty a služby daného projektu atraktivní.
- **Trh:** Cílem je definování klíčového trhu a vymezení tržních příležitostí.

- Silné stránky: V této části musí být zaznamenány výhody podnikatelského projektu.
- Strategie: Obsahuje základní strategie, které povedou k dosažení vytyčeného cíle.
- Klíčová finanční data: Nejčastěji se data zobrazují ve formě tabulek, které zachycují objem obchodu, předpokládaný zisk a cash-flow pro nejbližší budoucnost.
- Potřebné finanční zdroje a přehled jejich spotřeby

### 3.3.3. Popis podniku

Tato kapitola popisuje podnik, který vznikne z podnikatelského projektu. Souhrnný a základní přehled funkcí, které popisují, na čem je založena činnost podniku. Podnik je v obchodním zákoníku č.513/1991 definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek k podnikání. Koráb [4] považuje za nezbytné definovat budoucí představu o velikosti podniku a celkovém tržním záběru. Na doporučení autorky Srpové [7] zaměřujeme pozornost na stručný popis produktů, konkurenční výhody produktů a výsledný užitek pro zákazníky.

### 3.3.4. Legislativní funkce

V případě vzniku nového podnikatelského projektu uvádíme zákonnou formu zvoleného podniku a klíčovou živnost nebo živnosti, které bude náš podnik provozovat.

### 3.3.5. Poslání, vize

V případě existujícího podniku Koráb [4] doporučuje definovat funkční vizi. Aby podnik definoval své základní poslání, tak by si měl položit klasické otázky Petera Druckera [5]: *Co je naší podnikatelskou činností, naším byznysem? Kdo jsou naši zákazníci? Co je naší hodnotou pro zákazníka? Jaký bude náš byznys v budoucnu? Jaký by měl být náš byznys?* Zdánlivě banální otázky, ale jen opravdu málokteré společnosti na tyto



otázky znají odpovědi. Úspěšné společnosti se k těmto otázkám neustále vrací a důkladně na ně odpovídají. Nejlepší poslání jsou taková, která vyjadřují vizi, nějaký téměř „neuskutečnitelný sen“, jenž společnosti poskytuje směr po následujících deset až dvacet let. Účelem definice poslání není vyjmenovat všechny možné činnosti podniku a stanovit, že ve všech budeme nejlepší. Správnou definicí můžeme rozumět tři hlavní charakteristické rysy. V první řadě se zaměřit jen na omezený počet cílů, zdůraznit politiku a hlavní hodnoty podniku [7].

### **3.3.6. Definice dlouhodobého strategického cíle**

Stadium procesu stanovení cílů na plánovací období se nazývá formulace cíle. Formulace cíle vychází z provedených analýz trhu. Podnik vykonává během své existence několik druhů úkolů od tvorby ziskovosti, růstu odbytu, kontroly rizika, inovace a reputace. K tomu aby podnik správně fungoval, je nutné cíle definovat a postupovat podle doporučení Korába [4] a Kotlera [7]. Cíle musí být uspořádány hierarchicky, a to od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.

1. Kdykoli je to možné, měly by být cíle určeny kvalitativně
2. Cíle by měli být realistické
3. Cíle musí být konzistentní

Podle Srpové [7] by měli být cíle krátké a trochu reklamní. V podnikatelském projektu doporučuje uvádět cíle až na pět let s konkretizací na jeden až dva roky.

### **3.3.7. Historie podniku**

Informace týkající se historie podniku popisujeme v případě, že firma již existuje a sestavujeme pro ni podnikatelský projekt. Kapitola zachycuje firemní činnosti a úspěchy již od jejího založení. Nedílnou charakteristikou je vývoj finanční situace v minulosti i současnosti a způsob financování. Podle Peterky [4] vycházíme z firemních dat ve formě hospodářských výsledků za poslední období tří až pěti let. Informace zaznamenáme v přehledové tabulce jako roční výsledky následujících činností:

- Roční obchodní obrat

- Přidaná hodnota
- Provozní zisk
- Čistý zisk po zdanění
- Vývoj provozních nákladů
- Vývoj plateb úroků a míra zadlužení

### **3.3.8. Výrobky**

Věcným východiskem stanovující budoucí podnikání je základní prezentace produktů a služeb, které zajistí potenciální výnosy a zisky. Zabýváme se základními rysy jednotlivých výrobků a jejich unikátností. Srpová [7] i Peterka [4] se jednoznačně shodují s hlavním cílem této kapitoly, tedy přesvědčením uživatelů, proč jsou naše výrobky nebo služby jedinečné a v čem jsou pro trh zajímavé. S popisem výrobků souvisí jejich stadium životního cyklu a možnosti zastarání výrobků. Další charakteristikou výrobků je zamyšlení nad budoucím vývojem. Na základě analýzy současné situace, zjištění současných trendů, je možné uvažovat nad budoucím směrem neustále měnícího se trhu.

### **3.3.9. Trh**

Původní definice a vymezení pojmu trh, znamenal fyzické místo, kde kupci a prodáváci nakupovali a prodávali zboží. Současný trh se zformoval z konkrétních představ nabídky a poptávky po konkrétním zboží a službách. Vše se odehrává v určitém místě a čase. Trh se v průběhu vývoje rozdělil do různých skupin. Každý podnik na trhu tak může snadno definovat svou pozici a postavení na trhu. Synek [8] rozděluje trh z územního hlediska na trh místní (oblastní, regionální), trh národní (v rámci státu) a trh světový. Z hlediska počtu druhů zboží rozlišuje trh na trh dílčí a trh celkový (agregátní).

### 3.3.9.1. Zahraniční trh

Důvodem vstupu podniku na zahraniční trh může být nedostatečně velký domácí trh. Podnik zaznamenává volné a nevyužité kapacity a chce rozšiřovat svoje působení v zahraničí. Přestože podniky mají značné příležitosti ke vstupu na zahraniční trh, mohou se setkat s vysokými riziky. Faktory vedoucí k vstupu na zahraniční trhy [7]:

- Podnik zjistí, že zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh
- Podnik potřebuje větší zákaznickou základnu k dosažení úspor z rozsahu
- Globální firmy si mohou dovolit poskytovat lepší produkty za nižší ceny
- Zákazníci podniku expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu

Zdánlivě jednoduchá situace představuje vysoká rizika:

- Podnik nemusí rozumět preferencím zahraničním zákazníkům
- Podnik nemusí znát kompletní podnikatelskou kulturu zahraničí země
- Podnik může podcenit právní předpisy a může dojít k neočekávaným výdajům
- Podnik může postrádat klíčové manažery s mezinárodními zkušenostmi

### 3.3.9.2. Způsoby vstupu na zahraniční trh

Při vstupu podniku na zahraniční trh musí společnost učinit důležitá rozhodnutí v několika na sebe navazujících krocích. Prvním krokem je zásadní rozhodnutí, zda vůbec na zahraniční trh vstupovat. V případě pozitivního rozhodnutí se musí podniknout rozhodnout, na který zahraniční trh vstoupit a jakým způsobem. Následně musí rozhodnout o marketingovém programu a o marketingové organizaci. V případě, že se společnost rozhodne vstoupit do mnoha zemí současně v krátkém časovém období, nazýváme tento postup jako způsob rozprašovače. Vstupuje-li společnost postupně po jednotlivých zemích, nazýváme to jako způsob vodopádu. Specifickým příkladem mohou být společnosti zaměřené na technologii, které vznikají jako globální od samého začátku a vstupují na trh po celém světě.

Společnost se musí rozhodnout, jaké typy zemí připadají v úvahu. Mezi uváděné faktory, které ovlivňují rozhodnutí, patří například geografie země, příjmy a celkový počet obyvatel nebo politické klima.

Jakmile se podnik rozhodne pro vybranou zemi, musí určit jaký je nejvhodnější způsob vstupu. Strategie vstupu s větším rizikem přináší větší potenciální ziskovost. Základním a jednoduchým způsobem je vývoz. Podniky obvykle začínají nepřímým vývozem za pomoci domácích obchodníků zabývajících se exportem. Ti výrobky kupují a prodávají je do zahraničí. Obdobným způsobem jednají domácí exportní agenti, kteří jsou hodnoceni formou provize. Výhodami nepřímého vývozu jsou menší investice a menší riziko. Jiným způsobem je přímý vývoz, kde jsou investice vyšší, ale zároveň i potenciální ziskovost je vyšší. Vlastní vývoz může být realizován několika způsoby [7].

- Domácí exportní oddělení
- Prodejní pobočka nebo dceřiná firma
- Cestující exportní zástupci
- Distributoři nebo agenti sídlící v cizině

Jiným způsobem proniknutí na zahraniční trh je udělení licence. Poskytovatel licence dává právo užití značky, výrobního procesu, patentu nebo obchodního tajemství. Úplnou formou licencování může být franšizing.

Dalšími speciálními způsoby je metoda vytvoření společnosti joint venture nebo pomocí přímých investic. [8]

### **3.4. Konkurence**

Přestože konkurence působí na celkovou ekonomiku pozitivně, jelikož podněcuje podnikatele snižovat náklady, nutí přicházet s inovovanými produkty a urychluje technický rozvoj, je nutné v podnikatelském projektu definovat a analyzovat naše hlavní konkurenty. [4]

### **3.5. Pracovní síly, organizace a řízení**

Úspěšné fungování podnikatelského projektu zahrnuje správné zajištění pracovních sil. V této části podnikatelského projektu by měly být zahrnuty požadavky kvantitativní a kvalitativní, posouzení disponability pracovních sil a určení výše osobních nákladů. Při plánování a získávání pracovních sil postupujeme podle třech faktorů. Poptávka a nabídka pracovníků, legislativní podmínky a počet pracovních dní v roce. Další pozornost věnujeme popisu klíčových řídicích manažerů, kteří díky svým zkušenostem a renomé mohou představovat výraznou a silnou stránku podniku. Kvalita a úroveň pracovních sil umožňuje příznivé předpoklady pro jeho úspěšnost. [1]

S pracovními silami úzce souvisí organizační struktura, která je nutná zejména u rozsáhlejších projektů. Základ tvoří organizační schéma vycházející ze složitosti a rozsahu firmy. Podstatou schématu je vymezení pravomoci a odpovědnosti všech pracovníků, aby externím čtenářům byla jasná efektivita a funkcionalita podniku. Dále je to charakteristika klíčových vedoucích pracovníků, politika odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů manažerů, stanovení řídicích klíčových pozic na dva až tři roky a základní přístup k řízení firmy. V charakteristice je třeba uvést profesionální dovednosti, kompetence a angažovanost manažerského týmu. Kvalita řízení významně ovlivňuje kvalitu celého podnikatelského projektu. [4]

### **3.6. Analýza trhu a marketingové strategie**

Analyzování je důležitou součástí každého lidského vykonávání. Příprava podnikatelského projektu zahrnuje obzvláště důležité analýzy, které nám pomohou při jeho tvorbě. Analyzování probíhá neustálým opakováním a zpřesňováním vstupů potřebných k rozhodování o založení podniku.

Koráb [4] se v této části shoduje s Fotrem [1], který definuje marketingové strategie jako nástroj k poznání, analýze a prognóze trhu. Marketingové strategie jsou jen určitou částí celkové strategie podniku. Konkrétně uvádíme jednotlivé fáze k tvorbě celkových strategií.

- Analýza a hodnocení výchozí situace podniku
- Analýza a hodnocení podnikatelského prostředí včetně analýzy trhu
- Stanovení strategický cílů
- Tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek podniku
- Volba určité strategie k realizaci

Kotler [5] definuje strategické plánování jako řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicími se tržními příležitostmi.

Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst [7].

### **3.6.1. Marketingový průzkum**

Definujeme marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování, hlášení důležitých dat pro specifickou marketingovou situaci. Marketingový výzkum zabezpečují samotné podniky, agentury, ústavy či univerzity. Data ke zpracování můžeme získat z již existujících zdrojů (tzv. desk research) nebo ze speciálních šetření (tzv. field research). Marketingový výzkum můžeme rozlišit na výzkum demoskopický, jehož předmětem studia jsou tržní subjekty, a výzkum ekoskopický, jehož hlavním předmětem jsou objekty trhu, tj. výrobky a služby. Kvalitativním výzkumem rozumíme poznávání chování lidí, jejich příčiny a motivy. Mezi výzkumné metody převážně kvalitativního charakteru patří individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory nebo projekční techniky. Naopak kvantitativní výzkum provádíme s cílem analyzovat co největší vzorek dat. K tomu se využívají standardizované a statistické postupy zpracování dat. K metodám tohoto výzkumu můžeme zařadit například pozorování, šetření nebo experimentování [7].

Fotr [1] se v zásadě shoduje s Kotlerem [5] a uvádí důležité složky k vyhodnocení informací z marketingových výzkumů.

- Stanovení trhu z tržní poptávky musí obsahovat popis a analýzu tržní struktury. Prognózy závisejí na mnoha faktorech, jak lze trh rozdělit. Kotler popisuje různými způsoby rozdělení trhu. Potenciální trh představuje soubor spotřebitelů, kteří mají zájem o tržní nabídku. Dostupný trh je rozšíření o soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k tržní nabídce. Klíčovým trhem je pro nás cílový trh, na který soustředíme maximální pozornost. Zabýváme se definicí tohoto trhu, charakteristikou výrobků, cenovou úrovní, distribučními kanály, konkurencí a využijeme kvalitativní a kvantitativní informace o trhu.

- Analýza zákazníků je důležitá z hlediska rozmanitosti trhu a chování zákazníků. Proto si musíme položit otázky: Co se nakupuje na trhu? Kdo jsou kupující? Jaké jsou motivy nákupu? Kdo rozhoduje o nákupech? V jakém období a v jakém objemu se nakupuje? Kde probíhají nákupy?

- Definovat segmenty trhu znamená vyhledávání homogenních skupin spotřebitelů. Segmentace trhu lze provádět dle různých faktorů. Jednou z teorií je segmentace dle popisných charakteristik: geografických (národnost, region, městská nebo venkovská převaha), demografických (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese aj.), nebo psychologických (inovativnost zákazníků, jejich status aj.). Jiný aspekt segmentace je založen na behaviorálních charakteristikách. V návaznosti na geografickou segmentaci trhu ověřujeme možnosti vstupu na zahraniční trhy.

- Analyzovat tržní konkurenci je v podmínkách tržní ekonomiky velice důležité pro každý úspěšný podnik. Kotler poukazuje na rozdělení trhu firmami podle rolí, které na cílovém trhu tvoří: lídr, vyzyvatel, následovatel nebo výklenkář (mikrosegmentář). Specifikujeme konkurenty v jednotlivých tržních segmentech a pokusíme se určit jejich sílu (celkový prodej, prodeje na nejdůležitějších segmentech, podíl na celkovém trhu a na rozhodujících segmentech). Poznáváme jejich cíle. Klademe si otázky typu: Co každý z konkurentů na trhu hledá? Co je motivem chování z každého konkurentů? Cíle konkurentů jsou závislé na jejich velikosti, historie, současného vedení a finanční situace. Dále zjišťujeme silné a slabé stránky konkurence. Důležité může být srovnání naší firmy s konkurenty z hlediska velikosti prodeje, hospodářských výsledků, personálního zabezpečení aj. Důležitou roli zde představuje potenciální konkurence a ohrožení z existence či objevení substitučních produktů nebo služeb.

- Analyzovat distribuční kanály znamená definovat kanály vedoucí od výrobce ke konečným zákazníkům. Distribučními kanály jsou velkoobchod, maloobchod, přímá distribuce zákazníkům nebo jejich kombinace. Stanovujeme výhody a nevýhody těchto distribučních kanálů.

- Analyzovat obor, ve kterém se podnik nebo projekt nachází. Součástí je posouzení životního cyklu oboru nebo výrobků a analyzování intenzity konkurence. Životní cyklus můžeme shrnout do čtyř fází: uvedení na trh, růst, zralost a úpadek.

- Stanovit budoucí vývoj poptávky znamená nejdůležitější a také nejobtížnější část výstupu z marketingového výzkumu. Marketing je zodpovědný za přípravu této prognózy, proto bude-li prognóza nepřesná, podnik bude zatížen nadměrnými, nebo naopak nedostatečnými zásobami. Prvním krokem je odhad celkové současné poptávky. Předmětem je celkový tržní potenciál, tržní potenciál oblasti, celkové tržby v odvětví a tržní podíly. Druhým krokem je prognóza celkového objemu trhu či tržního segmentu. Vycházíme zde ze všech analyzovaných částí tohoto výzkumu z jejich kvalitativních a kvantitativních informací. Společnosti nejčastěji využívají makroekonomickou prognózu, která zahrnuje vývoj inflace, nezaměstnanosti, úroků, investic, vládních výdajů, čistých vývozů a jiných proměnných. Následuje prognóza odvětví a nakonec prognóza tržeb společnosti. Mezi užívané metody můžeme zařadit extrapolaci trendových křivek, regresní analýzy, metody úrovně spotřeby, metody koeficientu spotřeby [1].

### **3.6.2. Marketingový mix**

Autoři Koráb [4], Fotr [1], Srpová [7] zdůrazňují marketingový mix jako jeden z klíčových nástrojů celkové strategie podnikatelského projektu. Nejvíce se touto tematikou zabývá Kotler [5] a Marketingový mix definuje jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. McCarthy [5] dělí tyto nástroje do čtyř širších skupin, kterým říká 4P marketingu. Výrobek, cena, umístění a propagace (product, price, place a promotion).

Výrobek a výrobková politika představují základ životaschopného podnikatelského projektu. Předmětem této části je charakteristika výrobního sortimentu. Popisem výrobkové politiky je šíře a hloubka sortimentu. Šířku sortimentu chápeme jako



určitý počet zastoupených tříd výrobků v jejich rámci zastoupených skupin výrobků. Hloubkou sortimentu rozumíme četnost zastoupení jednotlivých druhů, položek a podpoložek výrobků. (Aleš Hes, skripta Obchodní nauka). Součástí je návrh výrobků (nejdříve se vyvíjí prototyp a před uvedením do konečného oběhu je nutné jej důkladně testovat) a způsob balení, servisních a poprodejních služeb, záručních podmínek aj. Ve výrobní politice se zabýváme také rozhodnutím o schválení nových nebo inovovaných výrobků [1].

V oblasti cen se jedná o rozhodnutí, jakým způsobem ceny stanovovat a jako cenovou úroveň zvolit. Stanovení cen není jen otázkou krátkodobou, ale je třeba vzít v úvahu ohledy vycházející z dlouhodobé marketingové strategie. Nejjednoduššími způsoby pro stanovení cen patří výše nákladů na jednotku produkce, výše poptávky po výrobcích a cenová politika konkurentů. Cenová politika se zabývá dalšími složkami, jako je oblast poskytování slev (rabatů) velkoobchodům a maloobchodům, způsoby placení a podmínky dodávek [4].

Propagace se podle Korába [4] věnuje různým formám reklamy, podpory prodeje (loterie, soutěže), osobnímu prodeji a public relations (bezplatně zveřejňované články v odborných časopisech o firmě nebo o jejích výrobcích). Důležité je dosažení určité výše prodeje za určitých nákladů spojené s realizací propagace. Sprová [7] ještě doplňuje propagaci o přímý marketing. V tomto případě podnik využívá poštovní zásilky, telefon a email pro bezprostřední získávání informací od zákazníků.

V oblasti distribuce definujeme, jakými způsoby budeme výrobky prodávat. Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Speciálními případy mohou být prodeje přes agenty, dealery nebo brokery [7].

### **3.7. Operační plán**

Operační plán podle Korába [4] vzniká na základě rozpracování strategie podnikatelského projektu. Můžeme ho charakterizovat v podobě operačních detailů realizace v čase. Čas je významný jak z pohledu objektivních faktorů (tržní příležitosti mohou být časově omezené), tak z pohledu subjektivních kritérií (každý investor bude chtít znát čas svého potenciálního výnosu). Plánovací horizont běžného podnikatelského

projektu je dobrý zvolit na období dvou tří let. Samozřejmě toto může být zavádějící u specifických projektů, kde i deset let může být málo.

V operačním plánu Fotr [1] popisuje projektové zpracování realizace podnikatelského projektu, tedy kroků a časového vymezení klíčových činností, aktivit realizace a jejich časových sousledností. V jednoduchých příkladech slouží tabulka časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu. V ostatních případech můžeme využít model Ganttových diagramů, síťových grafů či PERT diagramů aj.

### **3.8. Finanční analýza jako součást ekonomické analýzy**

Finanční analýza slouží k hodnocení a řízení finanční situace podniku. Věnujeme se analýze účinkům provozní, investiční a finanční činnosti. Rozlišujeme finanční analýzu na externí a interní. Externí analýza využívá účetní výkazy pro interpretaci finanční důvěryhodnosti podniku. Interní finanční analýzu provádějí nejčastěji různé podnikové útvary (auditoři nebo ratingové agentury), které využívají veškeré finanční interní dokumenty. Metody finanční analýzy jsou stejné pro externí i interní finanční analýzu.

Finanční řízení podniku spočívá v řízení pohybu peněžních prostředků zobrazených peněžními (cash flow) a kapitálovými toky (funds flow). Peněžní toky jsou příjmy nebo výdaje peněžních prostředků. Kapitálové toky jsou přírůstky nebo úbytky peněžních prostředků, které jsou odvozeny ze změn stavu rozvahových položek. Zdrojem informací pro finanční analýzu je finanční účetnictví, které se zobrazuje v auditovaných a zveřejňovaných účetních výkazech. Finanční situace je dána výkonností a finanční pozicí podniku a rovněž představuje míru jištění finančních rizik výkonnosti.

Pod pojmem finanční zdraví rozumíme míru financí odolnosti podniku vůči provozním rizikům za dané situace. Pro posouzení finančního zdraví podniku hodnotíme následující aspekty: rentabilita kapitálu, likvidita a finanční stabilita.

### 3.8.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability umožňují měřit výnosnost vloženého kapitálu v poměrovém vyjádření zisku. V rámci této skupiny ukazatelů se v praxi můžeme setkat s dalšími analytickými ukazateli zisku. Dle Fotra a Synka využíváme nejčastěji tyto:

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return of Equity) se vypočítá jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Výsledek zaznamenává efektivitu činnosti podniku a můžeme jej chápat jako procentní výnos, který získávají vlastníci.

$$ROE = \frac{zisk}{vl.kapitál}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv** (ROA – Return of Assets) je dána výdělkovou schopností, resp. produkční silou majetku podniku. Ve jmenovateli zachycujeme celkový kapitál podniku, který byl do podniku vložen bez ohledu na zdroje. Tento ukazatel je vhodný zejména pro mezinárodní srovnání výkonnosti podniku.

$$ROE = \frac{zisk}{celk.kapitál}$$

- **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu** (ROI – Return of Investment) se liší od výše uvedených ukazatelů, že ve jmenovateli je pouze dlouhodobě investovaný kapitál.

- **Účetní rentabilita projektu (investice)** je vyjádřena procentním podílem průměrné roční výše zisku po zdanění a průměrné hodnoty pořízeného dlouhodobého majetku. Tento údaj dokáže komplexně zachytit situaci na základě aritmetických průměrů, kdežto výše uvedené ukazatele rentability stanovují pouze hodnoty pro jednotlivé roky. Z povahy těchto ukazatelů rentability plyne, že čím je rentabilita projektu vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

### 3.8.2. Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele představují schopnost podniku plnit své závazky v době splatnosti. Jinak řečeno se používá termín likvidnost, tj. schopnost přeměny aktiv do peněžní podoby a vyrovnání závazků. Z hlediska zajištění platební schopnosti je nejdůležitější hradit dluhy

vůči dodavatelům, zaměstnancům a státu. Ukazatele likvidity můžeme rozdělit podle toho, která část oběžného majetku bude použita pro hrazení závazků. Terminologie se v literatuře velmi liší. Podle Grünwalda [3] se nejčastěji používají stupně likvidity.

**Okamžitá (peněžní) likvidita**, jinak též jako likvidita prvního stupně, představuje podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků.

**Pohotová likvidita**, označována jako likvidita druhého stupně zvyšuje čítec o pohledávky z obchodního styku.

**Běžná likvidita**, tj. likvidita třetího stupně se vyjadřuje podílem všech oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

### **3.8.3. Doba návratnosti**

Doba úhrady představuje časový údaj, kdy úhrada celkových investičních nákladů projektu bude splacena budoucími čistými příjmy. Stanovení této hodnoty vychází z peněžních toků projektu. Pro výpočet si můžeme představit vzorec jako podíl peněžních výdajů a peněžních příjmů. Čím je doba úhrady kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější. Hlavní výhodou tohoto ukazatele je jednoduchost a srozumitelnost. Na druhou stranu nerespektuje časový průběh peněžního toku, ignoruje příjmy projektu po době úhrady, zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů a nerespektuje faktor času a rizika projektu. Doba návratnosti slouží zejména k rychlému posouzení výhodnosti projektů.

## **3.9. Kritéria založená na diskontování**

### **3.9.1. Časová hodnota peněz**

Ukazatel časové hodnoty peněz představuje rozdíl současné hodnoty částky peněz, kterou má investor v současnosti nebo o několik let později. Změna tohoto ukazatele může být vyvolána nejistotou budoucích příjmů, kdy pro investora mají současné příjmy vyšší hodnotu než příjmy budoucí. Inlace je dalším ovlivňujícím faktorem, který znehodnocuje kupní sílu úměrně s časem. Vztah mezi současnou hodnotou a budoucí

hodnotou peněz zohledňuje úročení a diskontování. Pro výpočet budoucí hodnoty příjmů vyjádříme vztah následovně:

$X_t = X_0 \times (1 + r)^t$ , kde  $X_t$  je budoucí hodnoty peněz v roce  $t$ ,  $X_0$  je částka investovaná dnes (v roce 0),  $r$  je úroková míra a  $t$  je počet let, v nichž je částka investována.

Opačným procesem je zjištění současné hodnoty peněžních částek. V tomto případě mluvíme o diskontování a uplatníme vzorec, v kterém využijeme již definované

proměnné:  $X_0 = \frac{X_t}{(1 + r)^t}$

### 3.9.2. Čistá současná hodnota a index rentability

Fotr [2] se Synkem [8] se shodují a definují čistou současnou hodnotu jako rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a náklady na investici. Jinak řečeno je to součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života. Výpočet

vyjádříme vztahem:  $\check{C}SHI = SHCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$

$\check{C}SHI$  je čistá současná hodnota investic,  $SHCF$  je současná hodnota cash flow,  $CF$  znamená očekávanou hodnotu cash flow v období  $t$ ,  $IN$  představují celkové náklady na investici,  $k$  zobrazuje podnikovou diskontní míru a  $n$  vyjadřuje dobu životnosti investice. Investiční projekt se záporným výsledkem snižuje výnosnost, a měl by se každý projekt zamítnout. Naopak projekt s kladnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku, a měl by se realizovat.

Ukazatel čisté současné hodnoty doplňujeme indexem současné hodnoty, označovaným také indexem rentability. Tento index vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů na jednotku investičních nákladů. Vztah vyjádříme podílem současné hodnoty budoucích příjmů a investičních výdajů. Projekt bychom měli doporučit k realizaci, jestliže je index rentability větší než jedna.

### 3.9.3. Vnitřní výnosové procento

Metoda vnitřního výnosového procenta je založena rovněž na principu současné hodnoty a chápeme ji jako výnosnost projektu během celého života. Hledá se taková hodnota diskontní míry, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Protože  $k$  je číslo, které hledáme, musíme rozdíl levé a pravé strany rovnice změnou diskontní míry postupně snižovat tak dlouho, až je jejich rozdíl nulový.

$$SHCF = SHIN$$

$$IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

### 3.9.4. Predikce finanční situace podniku

Výhodou složených finančních ukazatelů je předpověď budoucího vývoje ekonomické a finanční situace podniku. Predikce je prováděna na základě minulého vývoje. Modely těchto ukazatelů rozlišujeme na bankrotní a bonitní modely.

Bankrotní modely jsou sestaveny z několika různých poměrových ukazatelů, jimž jsou přiřazeny různé váhy důležitosti. Výsledný vážený součet těchto ukazatelů určuje, zda se podnik nachází ve finanční tísní, nebo je bankrot nepravděpodobný. Mrkvička [6] s Grunwaldem [3] se shodují, že mezi nejvyužívanější bankrotní modely patří Altmanovo Z-Skóre. V České republice tento model více rozpracovali a upravili Inka a Ivan Neumaierovi, kteří testovali model na 1000 českých firmách z 25 různých odvětví. Autoři však tento bankrotní model a jeho aplikaci nadále upravují. Můžeme tedy využít Altmanovo Z-scóre, které by mělo být univerzální ve všech odvětví [3].

Včasné varování před finanční tísní nemusí všem uživatelům finanční analýzy stačit. Proto Grünwald [3] i Mrkvička [6] doporučují zjistit bonitu podniku a úroveň finančního zdraví. Úroveň bonity je podle Grünwalda očekávaná míra schopnosti uspokojovat nároky věřitelů. Úroveň finančního zdraví se testuje podle úrovně rentability, likvidity, solventnosti, popř. finanční stability. V zahraničí se nejčastěji využívají modely:

Kralicekův Quicktest, Argentiho model a Tamariho model. U nás můžeme použít Grünwaldův model skládající se z šesti poměrových ukazatelů. [3]

### 3.9.4.1. Altmanovo Z – skóre

Altman navázal na Beavrovu metodu vícerozměrného přístupu a již v roce 1968 definoval krajní hodnoty pro Z-Skóre. V různých literaturách bývá Altmanovo Z-scóre nazýváno také jako Altmanův Index bankrot, nebo Altmanova rovnice důvěryhodnosti. V roce 1983 finanční experti spolu s Altmanem upravili původní model. Změnili především některé váhy důležitosti, ale poměrové ukazatele zůstaly zachovány. Pokud bude výsledek tohoto skóre do 1,2, pak jsou podniky náchylné k bankrotu. Od výsledku 2,9 s největší pravděpodobností do bankrotu neupadnou. V rozmezí mezi 1,2 až 2,9 nelze jednoznačně určit pravděpodobnost bankrotu a podnik se nachází v tzv. šedé zóně [3].

$$Z = 0,717*x_1 + 0,847*x_2 + 3,107*x_3 + 0,42*x_4 + 0,998*x_5$$

$$x_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad x_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk minulých let}}{\text{aktiva}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad x_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \quad x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

EBIT - zisk před zdaněním a nákladovými úroky [3]

### 3.9.4.2. Grünwaldův bonitní model

Grünwald na základě průzkumu několika bonitních modelů uvádí použitelný univerzální model pro jakýkoliv podnik. Tabulka č. 1 zachycuje poměrové ukazatele použité v modelu. Následně se udělují body za podíl zjištěných hodnot jednotlivých ukazatelů a krajních přijatelných hodnot. Bodové hodnocení Grünwald limituje maximálně 2,00 bodů a minimálně 0,00 bodů. Krajní přijatelné hodnoty může finanční analytik určit podle potřeby, nebo využít doporučené meze stanovené Grünwaldem – viz tabulka č. 1. Hodnoty se značí malými písmeny k vybraným ukazatelům. Výsledné skóre stanovíme jako aritmetický průměr šesti zvolených ukazatelů. Skóre finančního zdraví porovnááme s pásmem finančního zdraví. Grünwaldovo doporučení jednotlivých pásem zjistíme v tabulce č. 2. Finálně můžeme určit, v jakém pásmu se podnik nalézá a blíže ho charakterizujeme [3].

Pevné zdraví jistí podnik i při závažných nezdarech v provozní činnosti či při externím ohrožení. Podniku umožňuje přijmout strategii expanze ve finančním plánování. Dobré zdraví by podnik podrželo v přechodných nesnázích v podnikatelských aktivitách. Čím blíže je k úrovni pevného zdraví, tím větší je odolnost proti externímu ohrožení. Slabší zdraví může vést k finančním potížím v případě provozních potíží. Křehké zdraví činí společnost velmi náchylnou k finanční tísní [3].

Tabulka 1: Poměrové ukazatele Grünwaldova bonitního modelu včetně doporučených krajních hodnot

Poměrový ukazatel	Výpočet ukazatele	Značení ukazatelů v modelu	Krajní přijatelné hodnoty
<b>ROA</b> - rentabilita celkového kapitálu	zisk před zdaněním a úroky / aktiva celkem	<b>A</b>	a – průměrná úroková míra z přijatých úvěrů [v %]
<b>ROE</b> - rentabilita vlastního kapitálu	zisk po zdanění / vlastní kapitál	<b>E</b>	e - průměrná úroková míra z přijatých úvěrů [v %]
<b>PPL</b> - provozní likvidita	(krátkodobé pohledávky +krátkodobý finanční majetek) / krátkodobé závazky	<b>L</b>	l – minimálně 1,2
<b>KZPK</b> - krytí zásob pracovním kapitálem	(oběžná aktiva - krátkodobé bankovní úvěry - krátkodobé závazky) / zásoby	<b>P</b>	p – minimálně 0,5
<b>KČD</b> – krytí čistých dluhů	zisk po zdanění + odpisy / cizí zdroje – rezervy – krátkodobý finanční majetek	<b>S</b>	s – minimálně 0,3
<b>ÚK</b> -úrokové krytí ze zisku	zisk před zdaněním a úroky / úroky	<b>U</b>	u – minimálně 2,5

Zdroj: GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*

Tabulka 2: Skóre finančního zdraví k pásmům finančního zdraví

Pevné zdraví – A	Skóre finančního zdraví 1,5 bodů a více a přitom ROE alespoň 1,5 bodu, ostatní ukazatele alespoň 1,0 bod
Dobré zdraví – B	Skóre finančního zdraví 1,0 až 1,4 bodů a přitom PPL alespoň 1,0 bod
Slabší zdraví – C	Skóre finančního zdraví 0,5 až 0,9 bodů a přitom PPL alespoň 1,0 bod
Křehké zdraví – D	Skóre finančního zdraví méně než 0,5 bodů

Zdroj: GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*



### 3.10. Analýza rizik

Podnikatelské činnosti jsou spojeny s určitou mírou nejistoty a pochybností. Orlík [2] se shoduje s Peterkou [4] a chápe riziko jako negativní odchylku od daného cíle. Fotr podrobně rozděluje rizika na čistá rizika a rizika podnikatelská. Čistá rizika mají pouze negativní charakter. Podnikatelské riziko podle něj může být jak pozitivní, tak negativní. Nejistota je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje ovlivňujících faktorů. Čím větší riziko v podnikatelském projektu postupujeme, tím můžeme dosáhnout většího zisku. Každé riziko představuje určité pravděpodobnosti příčiny. Pomocí analýzy rizika můžeme preventivně předcházet negativním vlivům. Analýza rizik se nejčastěji provádí expertním hodnocením a analýzou citlivosti. Expertní hodnocení spočívá v posouzení pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu jednotlivých faktorů. Analýza citlivosti se provádí zjišťováním citlivosti hospodářského výsledku. Nejčastější ovlivňující faktory jsou měnící se ceny tržních produktů s ohledem na konkurenci, fixní a variabilní náklady a vývoj poptávky [7]. V případě, že jsme rizika identifikovali, přecházíme k návrhu preventivního opatření.

Prvním opatřením je diverzifikace, tj. rozšiřování nabízených výrobků nebo zaměřením na jiný sortiment. V případě poklesu poptávky po jedné skupině výrobků kompenzujeme poptávku jinou skupinou výrobků. Dělení rizika je další způsob, jak snížit negativní dopad. Můžeme si představit rozdělení rizika mezi více účastníků, popř. společníků. Další metodou je transfer rizika na jiné subjekty. Konečně poslední metodou je etapová příprava k realizaci podnikatelských projektů. Etapy jsou koncipovány variantně a vždy se nabízí další variantní pokračování různých etap [7]. Zde lépe problematiku vysvětluje Fotr [2] pomocí scénářů představující budoucí strukturovaný pohled na vývoj okolí. Rozlišujeme scénáře kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní scénáře mají převážně mikroekonomický charakter a slouží především ke stanovení dopadů, hodnocení a výběru rizikových rozhodnutí. Kvalitativní scénáře zachycují určité dlouhodobější vize s makroekonomickým charakterem. Nejčastěji využíváme scénář optimistický, vedoucí k nejlepším možným výsledkům. Scénář pesimistický je spojený s horšími výsledky. Mezi tyto scénáře patří scénář základní, který bývá nejpravděpodobnější. I přes provedenou realizaci všech protirizikových opatření nemůžeme odstranit všechna rizika. Zde záleží na pohotovosti a kvalitě reakce firmy [4].

### **3.11. Budoucí finanční plán**

Hlavní náplní finančního plánu je sestavení podnikatelského projektu z ekonomického hlediska. Ověřuje reálnost podnikatelského projektu a případně slouží k přesvědčení investorů o budoucí výnosnosti. Základními částmi finančního plánu jsou podle Srpové [7] a Korába [4] plány nákladů a výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán financování.

#### **3.11.1. Plánování výnosů a příjmů**

Je nezbytné odlišovat příjmy a výnosy. Příjmy jsou skutečné peněžní částky přijaté za prodané produkty. Výnosy nemusí být skutečně uhrazeny, přesto podniku vzniká daňový závazek a prakticky nemusí mít prostředky na úhradu.

#### **3.11.2. Plánování nákladů a výdajů**

Obdobně jako výnosy a příjmy nejsou náklady totožné s výdaji. Výdaj je skutečný peněžitý úbytek z finančních prostředků firmy. Náklady můžeme rozlišit na náklady variabilní a fixní. Variabilní náklady se mohou měnit v souvislosti s objemem výroby, mezd nebo přímou spotřebou materiálu. Fixní náklady se do určité míry nemění. Jsou to například odpisy budov, pojištění nebo pronájem nebytových prostor.

#### **3.11.3. Finanční výkazy a bod zvratu**

Plán peněžních toků (cash flow) představuje příjmy a výdaje spojené s podnikatelským projektem. Uživatelům podnikatelského projektu tento plán ukazuje, zda bude mít dostatek finančních prostředků pro jeho realizaci [7]. Koráb [4] doporučuje sledovat cash flow v provozní, finanční a investiční oblasti.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát zachycuje celkový výsledek hospodaření v jednotlivých letech. Srpová doporučuje zpracovat pro první rok podnikání výkaz měsíčně. Minimální období plánování by mělo být do doby výkazu zisku. Jinak není nutné zpracovávat kompletní výkazy[7].

Synek [8] definuje bod zvratu jako bod, kdy se celkové náklady rovnají tržbám. V tomto bodě podnik již není ztrátový, ale není ani ziskový. Řežňáková [4] tento bod kvantifikuje jako důležitou informaci pro management podniku, protože je to minimální úroveň vyrobených či prodaných výrobků.

#### **3.11.4. Zdroje financování podnikatelských projektů**

Synek [8] se shoduje s Řežňákovou [4] a považuje za nezbytné uvést potenciální zdroje financování podnikatelského projektu. Z rozvahy můžeme klasifikovat zdroje financování na straně pasiv. Souhrnně tak můžeme označit termínem finanční struktura podniku nebo kapitálová struktura podniku. V zásadě rozlišujeme financování interní a externí. Interní (vlastní) zdroje představuje výše vkladů do podnikání, zisk, odpisy a dlouhodobý rezervní fond. Externí (vnější) zdroje financování přichází mimo podnik. Zejména se jedná o dodavatele, banky, individuální investory, stát a další různé finanční instituce. [7]

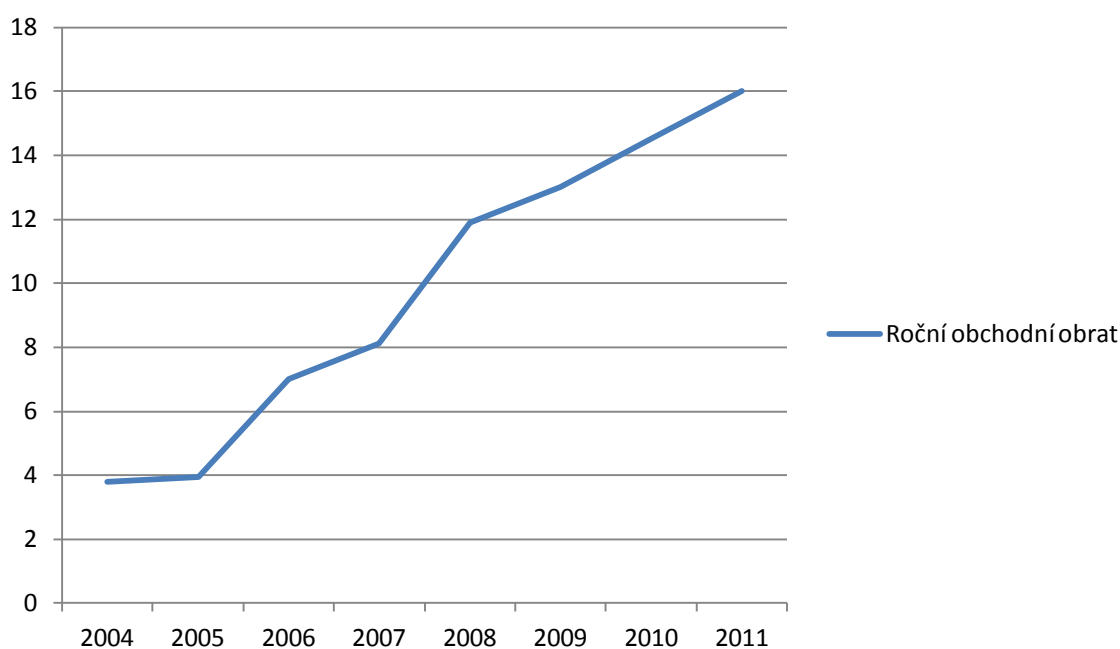
## 4. VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1 Charakteristika společnosti BON JOUR ILLUMINATION s.r.o.

#### 4.1.1 Historie

Společnost BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. působí na českém trhu od roku 1998 a zabývá se především vánočním a slavnostním osvětlením. V době svého začátku se firma stala výhradním dovozcem významné firmy s nejstarší tradicí světelné výroby v Evropě - firmy Blachere Illumination. Tato firma realizovala vánoční výzdobou Paříže a dalších evropských velkoměst již v 70. letech 20. století. Postupně však společnost Bon Jour Illumination rozšiřovala sortiment o další výrobky a v roce 2010 začala vyrábět a dovážet výrobky z Asie pod vlastní značkou decoLED.

Graf 1: Celkový roční obchodní obrat společnosti

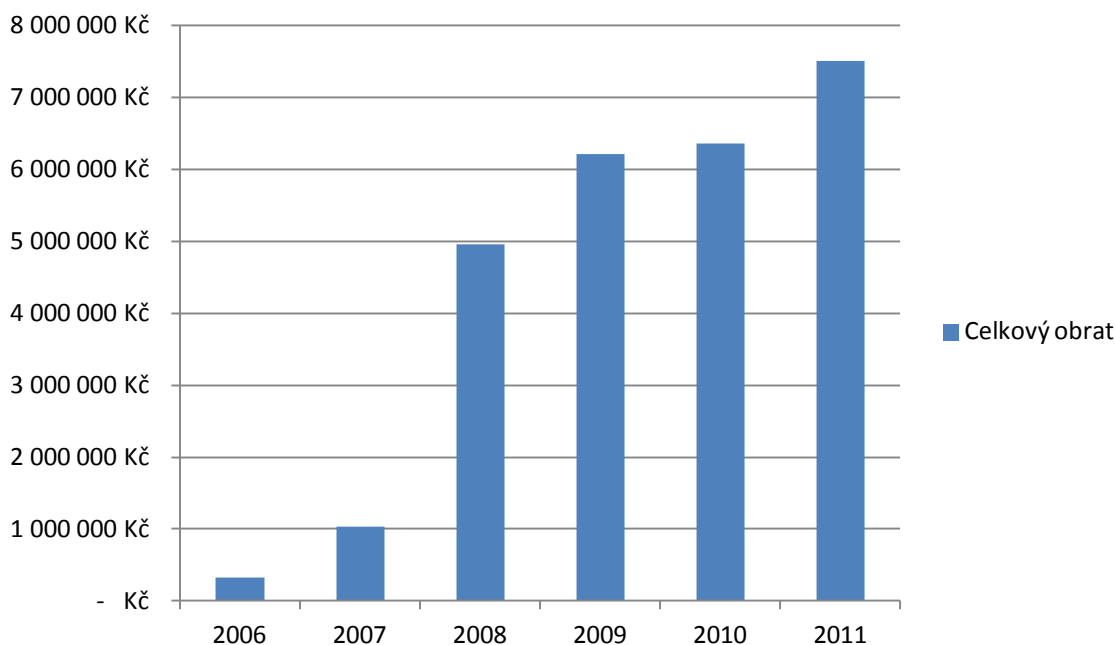


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.2 Hlavní činnosti společnosti

Mezi hlavní činnosti firmy patří návrh a realizace vánoční výzdoby měst, obcí, obchodních center a různých komerčních objektů. Postupně firma rozšířila sortiment pro koncové zákazníky, v Praze firma otevřela prodejní showroom a začala distribuovat dovážené výrobky do dalších specializovaných prodejen. Významnou událostí bylo rozšíření maloobchodu prostřednictvím internetového obchodu. Vývoj a rozšíření českého internetového obchodu je možné sledovat v grafu 2.

Graf 2: Celkové roční obraty internetového obchodu za období 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Vánoční osvětlení je specifickým fenoménem doby, dokáže zdůraznit architekturu budov a navodit příjemnou vánoční atmosféru pro obyvatele měst a obcí. Protože daná společnost byla jednou z prvních společností, která v tomto oboru začala působit, může se chlubit významnými referenčními zakázkami. Společnosti zajišťuje vánoční atmosféru v několika městských částech hlavního města, ale i v dalších městech. Další důležitou složkou je realizace vánoční výzdoby obchodních center. Současným trendem je pronájem světelných dekorací.

### **4.1.3 Vznik společnosti**

Firma byla založena v roce 1998 dvěma společníky, Vítězslavem Poláčkem a Evou Tesárkovou. Výše základního kapitálu je 100 000,-Kč. Společnost od svého vzniku do současnosti vykazuje vždy kladný hospodářský výsledek. Sídli v Praze 5, kde disponuje skladovými a prodejními prostory.

## **4.2 Podnikatelské prostředí**

### **4.2.1 Výrobky**

Firma z počátku své existence nabízela pouze značkové francouzské výrobky firmy Blachere. Následně z dovážených komponent dokázala společnost pružně reagovat na různorodou poptávku zákazníků a vyrábět specifické výrobky sama. Samotná výroba tvořila až 90% všech příjmů. Tento stav ustal s proniknutím dalších konkurentů na trh, s čímž souvisel trend značného snižování cen. Výroba se tedy ukázala jako nerentabilní, proto si společnosti nechává vyrábět speciály u jiných výrobců v zahraničí. Od roku 2006 se firma soustředí pouze na obchodní činnost a dováží výrobky od různých evropských firem. Sortiment firmy je velmi originální a na českém trhu má velmi malou konkurenci. Světelné produkty v posledních letech zaznamenaly doslova technickou revoluci s příchodem LED technologie. Tato technologie zaznamenala výrazný úspěch díky velmi nízké spotřebě elektrické energie, mnoho násobně větší svítivosti a výrazně delší životnosti. V současné době firma využívá LED technologii z 90%. Nevýhodou LED technologie zůstává vyšší cena, avšak lze očekávat její každoroční pokles. Firma pokročila s vlastním dovozem výrobků z Asie.

Výrobky jsou rozděleny na dva základní typy: prvním typem jsou profesionální světelné výrobky. Ty jsou vyrobeny z nejkvalitnějších materiálů a vynikají zejména rozsáhlou variabilitou a širokým příslušenstvím. Firma na základě svých zkušeností z montážních činností vyvinula prodlužovací systém s vysoce zářivými LED čipy. Tento systém značně ušetří čas při montážích a na základě dvojité ochrany krytí je velice

bezpečný a prakticky nerozbitný. Do skupiny těchto výrobků patří světelné řetězy, světelné krápníky, světelné záclony a nejrůznější světelné motivy.

Druhým typem je vánoční osvětlení určené zejména pro koncové spotřebitele. Sortiment je velmi bohatý. Firma poprvé představila na trhu vánoční osvětlení na baterie a na solární zdroj energie. V sortimentu firma nabízí nejrůznější světelné hvězdy, svícný, 3D světelné figury a další nejrůznější kolekce. Všechny výrobky jsou atestovány příslušnými institucemi. Jsou baleny v originálních dárkových krabičkách s mnohajazyčným návodem.

#### **4.2.2 Organizace a řízení**

Společnost v současné době zaměstnává pouze čtyři pracovníky na hlavní pracovní poměr a řadíme ji mezi malé podniky. V sezonním období společnosti najímá značné množství dalších sezonních pracovníků, nebo využívá služeb různých firem. Firma je vytížena převážně pouze 4 měsíce v roce, a tak si nemůže dovolit mít stálé zaměstnance celý rok. Hlavní organizační činnost a chod celé firmy zajišťuje vlastník firmy.

- Vedení společnosti má na starosti majitel společnosti. Rozhoduje o cenové politice a připravuje veškeré ekonomické podklady pro externí účetní.

- Montážní tým vede technický pracovník, který je součástí firmy od jejího založení. V sezonním období má na starost další zaměstnance. Při realizaci největších zakázek se jedná až o 15 pracovníků

- Obchodní tým zaštiťuje obchodní manažer, který má na starosti veškeré prodejní kanály. Dále se stará o externí obchodní pracovníky, kteří jsou financováni provizemi z uskutečněných obchodů. Výsledky předkládá majiteli společnosti.

- Administrativa je po celý rok spjata s vyřizováním maloobchodních a velkoobchodních objednávek. Díky informačnímu systému tuto činnost zvládá pouze jeden zaměstnanec.

#### **4.2.3 Majetek společnosti**

Mezi majetek společnosti patří nezbytné technické vybavení provozovny a skladu. Zde můžeme zmínit kancelářský nábytek, skladové regály a manipulační skladovou

techniku. Dříve se společnost věnovala výrobě, proto vlastní profesionální svářečské stroje a ohýbačky. Mezi běžné vybavení patří sortiment pro montážní činnost. Pro zajištění administrativy jsou kanceláře vybaveny stolními počítači a notebooky, které jsou napojeny na centrální server s SQL firemními daty. Dále firma vlastní 3 osobní a 2 dodávková vozidla. Mezi majetek můžeme řadit i skladové zásoby, které mají přibližnou hodnotu 2 milionů korun.

#### **4.2.4 Cíle a vize firmy**

Mezi hlavní cíle patří zvýšení celkového tržního podílu na území České republiky a postupné získávání zahraničního tržního podílu. K dosažení těchto cílů je potřeba zabezpečit plynulý chod běžných provozních záležitostí a vytvořit podmínky pro zahraniční expanzi. Klíčem k úspěchu je navrhování a dodávání takových výrobků, které budou nejen vyhovovat tržní poptávce, ale budou ji zvyšovat.

Vizi společnosti je stát se globálním dodavatelem LED vánočního osvětlení se zajištěním nadstandardních služeb.

#### **4.2.5 Informační systém**

Společnost používá informační systém Altus Vario. Tento systém společnosti vyhovuje z důvodu široké variability jednotlivých modulů, vysokým výkonem, spolehlivostí, dobrou technickou podporou, pravidelnými aktualizacemi a kompatibilitou s moduly Microsoft Office. Největší výhodou je vysoce propracovaný modul propojený s internetovým obchodem. Ve zkratce se jedná o maximální možnou automatizaci vyřízení obchodních případů z internetového obchodu. Objednávky putují z internetového obchodu přímo do informačního systému v okamžitém čase. Díky propojení se skladovou dostupností se zákazníkům zobrazuje automaticky stav jejich zakázky v internetovém prostředí. Dále je vše naprogramováno automatickými emaily a plně synchronizováno se smluvními dopravci. Společnost je díky tomuto systému schopna automatizovaně odesílat až stovky balíků denně. V tomto systému společnost zpracovává účetní hospodářství, které je v datových formách připraveno pro externí účetní.



#### **4.2.6 Obchodní partneři**

Mezi stále obchodní partnery lze řadit odběratele vánočního sortimentu. Jsou to především zahradní centra a specializované prodejny s elektrotechnikou a dárkovými předměty. Na základě dlouholeté spolupráce si firma vytvořila velmi dobrou pověst a každým rokem dochází k navyšování obchodních obrátů u jednotlivých parterů. Neustále společnost inovuje sortiment o novinky a v mimosezonním období nabízí výprodeje starších kolekcí. Dalšími partnery jsou regionální firmy zabývající se veřejným a zároveň vánočním osvětlením.

Nestálými obchodními partnery jsou obchodní centra a města. Často je uzavírána smlouva na delší období až tří let. Výsledky výběrových řízení závisí na celkovém konkurenčním prostředí. Trendem se stávají pronájmy, které ovšem nejsou v krátkodobém období výhodné.

#### **4.2.7 Konkurenti společnosti**

V České republice před založením společnosti BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. existovali pouze dvě společnosti zabývající se vánočním osvětlením. Již od roku 1990 na českém trhu působila zřejmě nejstarší společnost Ateliér Maur. Podle zjištěného průzkumu má pokryto nejvíce českých měst. Obrat této společnosti v roce 2010 oproti roku 2008 klesl o 50% (ipoint) na necelých 18 milionů korun. Druhou nejstarší českou společností je firma MK mont illuminations s.r.o. působící převážně v severních Čechách s obchodním obratem 35 milionů korun. Nejsilnější stránkou této společnosti je rozsáhlá nabídka pronájmů světelných dekorů pro obce. Tento způsob činnosti přináší negativa v podobě vysokých skladových zásob. Kromě jiného se firma zabývá výrobou golfových pomůcek. Největším tržním lídrem je SOS Dekorace s.r.o. s neustále vzrůstajícím obchodním obratem, který dosahuje 80 milionů korun. Zaměstnává 25 stálých a 150 sezonních zaměstnanců. Provozuje pobočky v Praze, Brně a Bratislavě. Dále je to společnost CITY Illuminations s.r.o. dosahující 20 milionového obratu. Do České republiky dováží francouzské výrobky firmy Le Blanc a dodává do obchodního řetězce Makro. Realizacemi kompletní výzdoby na klíč se věnuje velmi okrajově. Mezi další konkurenty společnosti můžeme zařadit regionální firmy odebírající produkty od výše

zmíněných konkurentů. Jejich tržní podíl je velmi malý, nicméně pro společnost to mohou být noví zákazníci. Na českém trhu se v posledních dvou letech začali usilovat o tržní podíl zahraniční firmy. Konkrétně francouzská firma Blachere Illumination a rakouská firma MK Illumination.

Mezi nepřímé konkurenty patří obchodní řetězce Bauhaus, Hornbach, Obi, Kika, Makro a Baumax. Vánoční osvětlení dováží převážně od evropských firem. Největšími dodavateli jsou švédské společnosti Konstsmide a Markslojd. Tento sortiment je ale velmi odlišný od výše zmiňovaných konkurentů, jelikož je určen zejména pro koncové spotřebitele a neobsahuje profesionální výrobky pro komplexní výzdoby budov.

Mezi internetové konkurenty můžeme zařadit společnost Dexys s.r.o. prodávající výrobky rakouské společnosti MK Illumination, ale v jejím sortimentu nalezneme široké množství jiných produktů.

#### **4.2.8 Finanční situace společnosti**

Veškeré níže vypočítané hodnoty vychází z účetní uzávěrky za rok 2010.

##### **4.2.8.1 Ukazatele rentability**

$$ROE = \frac{636}{945} = 0,67 \quad ROA = \frac{636}{9933} = 0,06$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je 67%. Jinak řečeno rentabilita vlastního kapitálu přinesla na 1 Kč vlastních zdrojů 0,67 Kč zisku. Rentabilita celkového kapitálu byla 7% a přinesla na 1Kč 0,07 Kč zisku.

##### **4.2.8.2 Ukazatele likvidity**

Běžná likvidita vykazuje hodnotu 2,53. Doporučovaná hodnota je mezi 2 – 2,5. Z hlediska okamžité likvidity je podnik schopen hradit své závazky prostřednictvím bankovního účtu nebo poklady bez jakýchkoliv problémů. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 0,3 – 0,5. Výsledek okamžité likvidity je dokonce 1,74. Výsledek pohotové likvidity je 2,1. Z výsledku je zřejmé, že i hodnota pohotové likvidity znamená dostatek

prostředků pro úhradu závazků. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 0,5 – 1,5. Veškeré ukazatele likvidity jsou velmi dobré a jsou vyšší než doporučované hodnoty. Společnost je schopná hradit své závazky včas v době splatnosti.

#### 4.2.8.3 Grünwaldův index bonity

Poměrové ukazatele	Zjištěné hodnoty	Krajní hodnoty	Upravené bodové hodnocení
<b>A/a</b>	<b>7 %</b>	<b>10%</b>	<b>0,7</b>
<b>E/e</b>	<b>67,30 %</b>	<b>8%</b>	<b>2</b>
<b>L/l</b>	<b>2,09</b>	<b>1,2</b>	<b>1,74</b>
<b>P/p</b>	<b>3,51</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>
<b>S/s</b>	<b>0,41</b>	<b>0,3</b>	<b>1,39</b>
<b>U/u</b>	<b>8,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>
<b>Aritmetický průměr</b>			<b>1,63</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě postupu podle návodu v literární rešerši jsou vypočteny poměrové ukazatele a určeny krajní hodnoty. Do těchto krajních hodnot jsou dosazeny hodnoty na základě doporučení Grünwalda [3]. Je provedeno upravené bodové hodnocení jako podíl zjištěných a krajních hodnot. Výsledné skóre je 1,63. Tento výsledek za rok 2010 představuje pásmo pevného zdraví. Pevné zdraví jistí podnik i při závažných nezdarech a umožňuje podniku strategii expanze.

#### 4.2.9 Dílčí závěr

Na základě zjištěných údajů likvidity a rentability společnost netrpí finančními problémy. Vzhledem k vysokým hodnotám likvidity by společnost byla schopna hradit i větší finanční zátěž, než u očekávaného projektu v této práci. Jediným doporučením z výsledků je tvorba většího zisku z celkových aktiv. Společnost by mohla v budoucnu snižovat provozní náklady. Podnikatelský projekt může být financován z vnitřních zdrojů společnosti. Společnost disponuje dostatečným vlastním kapitálem 945tis. Kč.

## **5. Nový podnikatelský projekt**

### **5.1 Identifikace podnikatelské příležitosti**

Podnikatelský projekt pro společnost BON JOUR Illumination s.r.o. představuje vstup na slovenský trh. Vzhledem k finanční analýze společnosti je možné uvažovat o investici ve formě založení dceřiné společnosti. Společnost disponuje dostatečným vlastním kapitálem a předpokládaná investice nepředstavuje pro společnost finanční hrozbu. Společnost disponuje také dostatečnými skladovými zásobami produktů a pro první rok provozu neočekává extrémní zvýšení. Přesto by společnost dokázala najít vhodné řešení.

Hlavním klíčem k úspěchu je založení internetového obchodu se sortimentem vánočního osvětlení. Postupem času může společnost rozšířit sortiment o různá dekorativní svítidla a doplnit tak svoje aktivity po celý rok.

Internetový obchod dokáže nabízet mnohem nižší ceny než kamenné prodejny, zejména kvůli několikanásobně nižším nákladům. Nepotřebuje vybavení prodejny, neplatí za mzdy prodávacům a hlavně za pronájem nebo pořízení prodejny. Navíc dokáže zaujmout široké množství zákazníků z celého regionu.

Internetový obchod slouží primárně k prodeji zboží přes internet. Zákazníci si prohlížejí katalog zboží, mohou jej libovolně filtrovat podle nejrůznějších parametrů a umístí svůj nákup do interaktivního košíku. Následně se rozhodnou mezi různými metodami platby, způsoby dopravy a vytvoří objednávku. Proces bývá často automatizován ve spojení s informačními a ekonomickými systémy. Zákazníkem může být koncový uživatel, v odborné terminologii toto řešení označujeme jako B2C (business to consumer) a firemní zákazník B2B (business to business), který je velmi často obchodním partnerem a má speciální obchodní podmínky pro internetový nákup. Společnost disponujeme internetovým obchodem s možností B2C i B2B.

Přestože objem internetových obchodů v posledních deseti letech zaznamenal neuvěřitelný rozkvět, mnoho obchodů zkrachovalo a velké množství z nich dnes pouze přežívají. Zákazníci jsou stále náročnější a žádají více nadstandardních služeb, při tom obchodní marže obchodníků jsou neustále tlačeny směrem dolů. Pro úspěch internetového

obchodu je důležité splnění několika důležitých faktorů, mezi které patří zejména optimalizace pro vyhledavače, internetový marketing a přidaná hodnota pro zákazníky.

Vánoční osvětlení je specifický sezonní sortiment. Hlavní prodejní sezona je od začátku října do konce prosince. Avšak tento trend platí pouze pro koncové zákazníky, kteří o tento druh zboží mají zájem. V konečném důsledku se jedná o soustavnou práci během celého roku, kdy už začátkem roku začínají objednávat větší prodejní sítě a obchodní centra, následně se přidávají města, obce a různé komerční objekty. Z analýzy a charakteristiky společnosti vyplývá, že o tento sortiment je na trhu neustále zájem. Ve spojení s internetovým obchodem navíc firma dokáže oslovit celý slovenský region a získat tak nové zákazníky za velmi nízké počáteční náklady.

## **5.2 Marketingový průzkum**

Internetový obchod, též označovaný jako e-shop, vznikl v USA v první polovině 90. let 20. Století. V tuto dobu se teprve internet v České a Slovenské republice začal objevovat. Masivní rozšíření internetových obchodů nastalo přelomem roku 2000. Dle tiskové zprávy od asociace pro elektronickou komerci vydané 21. 2. 2012 [10] internetové obchody stále zvyšují celkové tržby prodeje. Od roku 2001 internetové obchody překročily magickou hranici jedné miliardy a v roce 2011 dosáhl objem prodeje 37 miliard českých korun. Nakupování po internetu vyzkoušelo 82% [11] slovenských uživatelů a 84% [12] českých uživatelů internetu.

### **5.2.1 Stanovení cílového trhu**

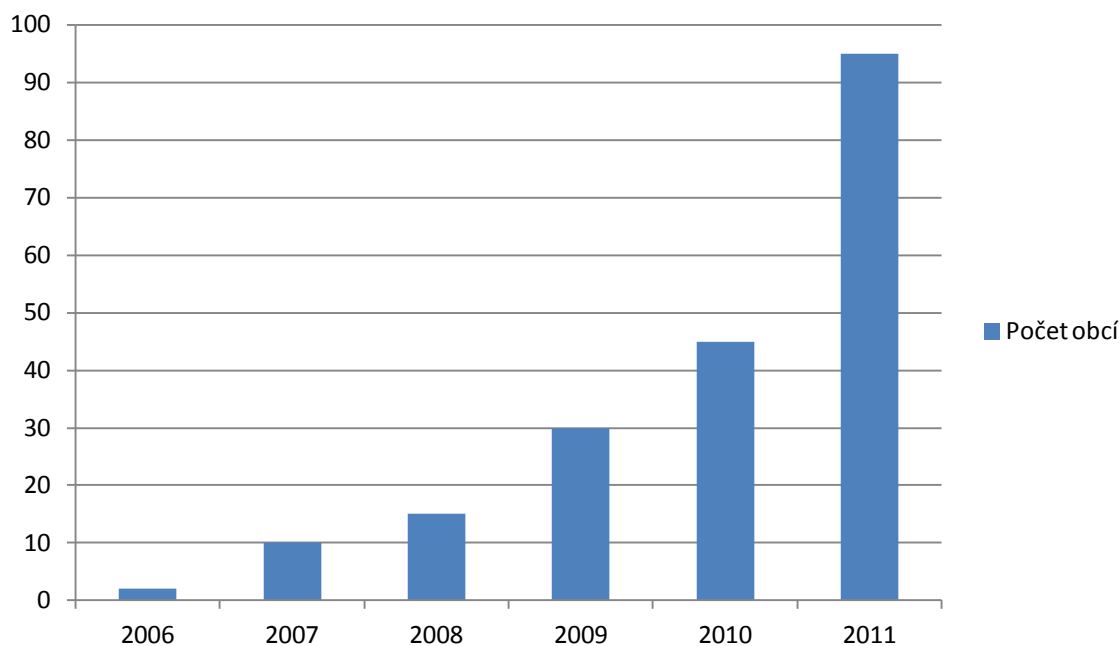
Nejméně rizikovým trhem je pro firmu slovenský trh. Nejsou zde žádné jazykové bariéry a právní systém je velmi obdobný českému systému. Vstup na slovenský trh firma může realizovat různými způsoby. Nejméně rizikovým způsobem je nalezení partnerské společnosti, která by zajišťovala veškerou činnost. Ovšem najít takového partnera je velmi obtížné. Společnosti chce od samého začátku jednat seriózním dojmem a chce maximálně využít své dlouholeté zkušenosti. Rovněž považuje za důležité plnit základní nadstandardní

služby, mezi které patří okamžitá skladová dostupnost, poskytované servisní práce a grafické vizualizace. Ideálním řešením se jeví založení dceřiné společnosti s klíčovými manažerskými pracovníky. Společnost považuje za důležité využít všech distribučních kanálů na slovenském trhu až v dalších fázích provozu.

## 5.2.2 Zákazníci

Cílové zákazníky můžeme rozdělit do několika skupin. První početně nejmenší avšak obrátově nejsilnější skupinou zákazníků jsou ředitelé a manažeři obchodních center. Ti plánují vánoční výzdobu a osvětlení se značným předstihem. Tato skupina zákazníků hledá dodavatele na internetu velmi výjimečně. Na Slovensku je v současné době 80 obchodních center a během roku 2012 by měla zahájit činnost další čtyři centra. Mezi druhou obrátově nejsilnější skupinu zákazníků řadíme starosty měst a obcí. Vycházíme-li z analýz českého prostředí, které je velmi podobné slovenskému, zjišťujeme, že starostové měst objednávají na internetu velmi málo, kdežto obecní úřady naopak internet využívají velmi významným způsobem a tento trend má vzrůstající charakter – viz graf 3.

Graf 3: Přijaté objednávky prostřednictvím internetového obchodu od obcí v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími cílovými zákazníky by mohly být obchodní řetězce a různé hobby markety. Tento segment zákazníků však není pro společnost zajímavý z hlediska jejich složitým a často neetickým podmínkám. Mezi další segment zákazníků patří komerční budovy (hotely, office parky, restaurace, soukromé školky a jiné objekty). Může se jednat přímo o majitele budov, kteří si mohou hledat informace a zároveň prostřednictvím on-line obchodu mohou nakoupit. Nebo jsou to pověřeni manažeři, kteří se starají o nemovitosti či marketing. Poslední a početně nejbohatší skupinu tvoří koncoví uživatelé. Tedy téměř kdokoliv, kdo by si chtěl pořídit vánoční osvětlení na stromeček, nebo na celý dům. Na Slovensku žije necelých pět a půl milionu obyvatel, z nichž 75% využívají internet – viz příloha 10. Podle průzkumu společnosti GfK Slovakia [13] nakupuje na internetu pravidelně k roku 2010 více jak polovina všech internetových uživatelů. Podle průzkumu tyto hodnoty meziročně rostou v průměru o 10%.

### **5.2.3 Konkurence**

Na slovenském trhu jsou umístěny dvě největší firmy v tomto oboru. První firmou je rakouská firma MK Illumiantion. Tato firma vznikla v roce 1996 a na Slovensku začala působit roku 2003. Její hlavní náplní je obchodní činnost, ale také výroba některých světelných prvků pro celou Evropu. Za poměrně krátkou dobu se z firmy stal přední celoevropský lídr s obratem převyšující jednu miliardu korun. Celkový obrat firmy na Slovensku zaznamenáváme v tabulce níže. MK Illumination zásobuje další drobné společnosti po celém Slovensku. Druhou nejsilnější firmou je Blachere Illumination. Bývalý výhradní dodavatel sledované společnosti Bon Jour Illumination je nejstarší firmou ve svém oboru. Třetí největší firmou v tomto oboru je firma SOS Dekorace s.r.o., která je největším konkurentem a zároveň největší firmou v České republice. Žádná z těchto firem neprovozuje internetový obchod. V tabulce jsou vyznačeny ostatní menší firmy s ročním obratem. Tyto firmy jsou potenciálními zákazníky naší budoucí pobočky, neboť jsou zaměřené především na vánoční výzdobu. Dalšími konkurenty jsou obchodní řetězce, které samy dováží produkty z Asie. V tomto směru nemůžeme porovnat výši adekvátního obratu. Níže sledujeme obraty podobných firem za rok 2010. Tyto údaje nemusí být zcela věrohodné, jelikož firma může mít i další výnosové činnosti kromě vánočního osvětlení.

Navíc do obratu firem MK a Blachere mohou spadat tržby od odběratelů z jiných států. U firmy SOS je obrat vypovídající z českého i slovenského trhu dohromady.

Tabulka 1: Konkurenti slovenského trhu

<b>Název společnosti</b>	<b>Obrat 2010</b>
MK ILLUMINATION s.r.o.	125 000 000,- Kč
SOS Dekorace s.r.o.	95 000 000,- Kč
Blachere Illumination Central Europe s.r.o.	35 000 000,- Kč
Alux s.r.o.	4 500 000,- Kč
X-Mas s.r.o.	3 250 000,- Kč
Samba Lighting Sysems spol. s.r.o.	2 500 000,- Kč

Zdroj: www.ipoint.cz, vlastní zpracování

Vzhledem k analýze konkurentů je možné konstatovat, že žádná z firem nevyužila internet jako distribuční kanál. V internetovém slovenském prostředí se neobjevují srovnatelné produkty s celoevropským trhem.

#### **5.2.4 Tržní poptávka**

Bohužel neexistuje přesný marketingový výzkum, který by dokázal přesně odhadnout tržní poptávku a její vývoj tohoto specifického oboru. U velkých subjektů budou rozpočty na výzdobu každým rokem odlišné a lze očekávat s ekonomickou krizí snížení rozpočtů. Musíme však zdůraznit velkou výhodu nové LED technologie, která dokáže ušetřit nemalé peníze za elektřinu a poruchovost. V současné době města musí vynakládat velké sumy jen do oprav a revizí. S nástupem LED technologie tyto záležitosti odpadají a naopak dlouhodobě mohou jednotlivé subjekty ušetřit. Každé město v průměru utratí 100 tisíc korun pouze za instalace o repase. Každým rokem se města snaží pořizovat nové ekologické LED vánoční osvětlení. U obchodních center je situace specifická, neboť například v roce 2011 stála výzdoba jen jednoho centra 25 milionů korun. Naopak někde výzdobu používají starší a instalace si provádějí sami. Trend má vzrůstající tendenci, protože se stále staví nová obchodní centra, která potřebují výzdobu novou. Podle tiskových informací [14] je možné zaznamenat celkový objem obrátů největších subjektů přibližně takto:



Tabulka 2: Průzkum jednotlivých segmentů

Tržní segment 2011	Přibližný obrat
Města – hlavní krajská města	10 000 000,- Kč
Ostatní města (133)	15 000 000,- Kč
Vánoční trhy	5 000 000,- Kč
Obchodní centra	40 000 000,- Kč
Komerční objekty	10 000 000,- Kč
Celkový obrat	80 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je vidět, že nejperspektivnější skupinou jsou obchodní centra. Výzdoba zde musí být originální a obnovuje se mnohem častěji než výzdoba ve městech. V tabulce není zahrnut zájem konečných spotřebitelů. Lze očekávat každým rokem značný nárůst poptávky po LED technologii z důvodu šetření za elektřinu.

### 5.3 Marketingový mix

#### 5.3.1 Výrobek

Popis výrobků byl již proveden v obecné charakteristice firmy. Výrobky v podnikatelském projektu jsou identické. Všechny dovážené výrobky jsou v dárkových krabičkách a veškeré důležité informace v podobě návodu jsou obsaženy také ve slovenském jazyce. Certifikáty výrobků jsou platné v celé Evropské unii a tedy i na Slovensku.

#### 5.3.2 Cena

Slovensko se v nabízeném sortimentu drží poměrně vysokých cen. V porovnání s Českou republikou jsou zde ceny přibližně o 15% vyšší. Produkt bude distribuován především internetovým kanálem, kde často dochází k výraznému snižování cen. U tohoto oboru to v současné době nutně není. Naopak díky kvalitě výrobků a větší informovanosti mohou být ceny ještě vyšší. Výhodou internetového obchodu je možnost tvorby různých

marketingových akcí v podobě jednorázových slev. Firma nabízí dvě produktové řady vánočního osvětlení. Produktová řada pro konečné spotřebitele je v cenových relacích na nižší úrovni a může zde u některých výrobků značně konkurovat nabídce obchodních řetězců. Ceny se stanoví individuálně pro každé výrobky. Velkoobchodní ceny jsou tvořeny slevami z celkových obrátů.

### **5.3.3 Propagace**

Propagace internetového obchodu je postavena na bázi internetového marketingu. Cílem tohoto marketingu je přivést na naše stránky co nejvíce zákazníků. Internet je rok od roku silnějším médiem. O tom svědčí celkové zjištěné vzrůstající obraty nákupů i podíl lidí připojených k internetu. Navíc internet má velmi velkou výhodu oproti ostatní propagaci v měření účinnosti (konverzi) jednotlivých reklam. Společnost v začátcích provozu plánuje využít bezplatné reklamy a public relations. V budoucnu plánuje využít rovněž osobní prodej v podobě obchodních setkání a účast na veletrzích. Firma se chce odlišit od konkurence maximálním využitím současného internetového prostředí a nabídnout zákazníkům kvalitní informace, fotografie a videa. Tato propagace bude směřovat k přímému prodeji přes internetový obchod, ale zároveň bude budovat image značky. Způsobů jak dosáhnout předních pozic ve vyhledávači je několik.

První nejdůležitější součástí je provést optimalizaci pro vyhledávače. Často se s tímto termínem setkáme v podobě SEO (z anglického Search Engine Optimization). Vyhledávače slouží jako nástroj pro vyhledávání klíčových slov. Klíčovým slovem v slovenském prostředí je jednoznačně vánoční osvětlení (vianočné osvetlenie). V každé zemi mohou být vyhledávače zastoupeny různou mírou. Na Slovensku dle šetření společnosti Gemius s IAB Europe [15] vede jednoznačně vyhledávač Google. Investice do optimalizace ostatních vyhledávačů nemá žádný význam, protože jejich procento zastoupení na trhu je velmi nízké a navíc stále klesá.

Graf 3: Podíl internetových vyhledavačů na Slovensku



Zdroj: [15]

Souhrnně řečeno se optimalizace stránek pro vyhledavače zabývá konkrétními způsoby, jak umístit webové stránky na co nejlepší pozici. SEO lze rozdělit na ON-page a OFF-page faktory. Dosažení cílových pozic není rychlý proces a může trvat až několik měsíců. V případě dobrých znalostí a soustavné práce se jedná o velmi efektivní bezplatnou formu propagace. Nezbytností je znalost slovenštiny pro napsání kvalitních textů.

V posledních letech internetový obchod zaznamenává také nákupy přes různé porovnávače zboží. Agentura Acomware [16] uvádí až 30% podíl na celkovém finančním obratu. Mezi nejpoužívanější porovnávače můžeme zařadit tyto: **najnakup.sk** | **pricemania.sk** | **superdeal.sk** | **heureka.sk** | **tovar.sk** | **vsevedko.sk** | **monitor-cien.sk** | **kseft.sk** | **najdicenu.sk** | **jahoda.sk**

Jednou z možných placených reklam internetu je PPC reklama ( Pay Per Click = platit za klik). Hlavní princip této internetové reklamy je platba kliku za příchozího návštěvníka na náš web. Reklama je umístěna přímo ve vyhledavači googlu, ale také se zobrazuje na podobných tematických webech. V případě dobrého a včasného umístění na předních pozicích ve vyhledavačích by byla tato reklama zbytečná.

Součástí internetového marketingu hraje důležitou roli přidaná hodnota zákazníka. Zákazník může nakoupit u nás produkty za vyšší cenu, pokud bude mít vyšší důvěru v náš internetový obchod. Mezi základní strategie firmy patří na prvním místě spokojenost zákazníků. Internetový obchod může v lidech vzbuzovat nedůvěru, obavu z této formy

nákupů. Proto je důležité se odlišit od ostatních, striktně dodržovat zásady, které firma používá jako marketingové nástroje, nedělat velké chyby a včas komunikovat se zákazníky. Do této části můžeme zařadit kvalitní popis produktů. Zákazníci tak snadno a rychle pochopí, že prodávanému sortimentu rozumíme a můžou se na nás obrátit. Dobře nafocené produktové a doplňující fotografie zákazníkům pomohou získat realističtější dojem v praxi. Obzvláště u světelných řetězů si zákazníci často nedovedou představit potřebnou délku na strom.

Mezi moderní metody public relations patří tvorba webových mikrostránek. To jsou webové stránky, na které se napíše důležité informace, které odkazují na internetový obchod. Mezi nejzajímavější metodu patří tzv. „linkbaiting“. Podstatou je psaní netradičních a zajímavých článků, které budou uživatele internetu mezi sebou sdílet a tvořit tak velké množství zpětných odkazů. V souvislosti s internetovým marketingem můžeme také zmínit propagaci prostřednictvím sociálních sítí, internetových aukcí a nejrůznějších diskusních fór.

Splnění těchto dílčích faktorů vede k celkovému úspěchu. Čím více těchto způsobů propagace dokážeme zrealizovat, tím bude náš projekt výnosnější.

#### **5.3.4 Distribuce**

Distribuce výrobků a služeb probíhá prostřednictvím velkoobchodu a maloobchodu. Stěžejním a nejvýnosnějším prvkem velkoobchodu je prozkoumání databáze všech společností zabývajících se jen vánočním osvětlení. Velkoobchod dále spočívá v distribuci menším elektro prodejnám, obchodům s dekoračními a dárkovými předměty, zahradním centrům a obchodům se svítilny. Cílem velkoobchodu je pokrýt široké množství různých odběratelů. Maloobchod je plánován výhradně formou internetového obchodu.

#### **5.3.5 Dílčí závěr**

Na základě průzkumu internetového trhu je možné vyvodit následující závěr. Slovenský internet ovládá jednoznačně vyhledavač Google. Využitím skutečných statistik internetového obchodu v České republice lze odhadnout celkový zájem na Slovensku.

Mezi vhodné klíčové slovo je možné zařadit „vánoční osvětlení“. Z přílohy 2 je sledována hodnota konverzního poměru k tomuto klíčovému slovu. Konkrétně konverzní poměr 1,03% znamená, že z 13 798 návštěv udělalo objednávku 1,03% návštěvníků, tedy přesně 142 přijatých objednávek. Tento údaj je za období 2009-2011. Převáděno na rok je to přibližně 4599 přivedených návštěvníků na slovo „vánoční osvětlení“ s 47 přijatými objednávkami.

Českému internetovému obchodu se podařilo vygenerovat přibližně 4599 návštěv za daný rok. Z přílohy 4 vidíme dle veřejných statistik googlu, že slovo vánoční osvětlení vyhledává v průměru za měsíc 2400 lidí. Za říjen až prosinec se jedná celkem o 7200 potenciálních návštěvníků. Z toho plyne, že v ČR se podařilo společnosti navést na internetový obchod přibližně 64% zákazníků, kteří do vyhledavače napsali klíčové slovo „vánoční osvětlení“. Ve skutečnosti to může být i mnohem více, jelikož Google ve svém algoritmu po určité době počítá stejného návštěvníka více krát.

Dle druhého ukazatele z přílohy 4 je zjištěno, že slovo „vianočné osvetlenie“ na Slovensku vyhledává překvapivě více uživatelů než v ČR. Tato skutečnost je s největší pravděpodobností zapříčiněna absencí většího konkurujícího vyhledavače (v ČR Seznam.cz). Navíc z přílohy 3 je vidět vzrůstající trend vyhledávání tohoto klíčového slova. Vzhledem k menší konkurenci lze počítat ve finančním plánu se zajímavými výsledky.

#### **5.4 Operační plán**

Ve stručnosti je sestaven operační plán v tabulce 3 s plněním na jednotlivé měsíce. Je nezbytné dodržet tyto úkoly a splnit je včas. V opačném případě se společnost vystaví budoucím možným rizikům.

Tabulka 3: Operační plán podnikatelského projektu

Podnikatelský projekt	Termín	Poznámky
Založení s.r.o.	duben	specifikovat konkrétní činnosti
Výběr zaměstnance	květen	dosavadní zkušenosti, samostatnost a loajálnost
Výběr nebytových prostor	květen	dopravní přístup, cena
Legislativní podmínky pro provoz	květen	zjistit proti požární předpisy, označení provozovny aj.
Zajištění pojištění společnosti	květen	do 20mil. Kč kvůli realizacím
Zařízení kanceláře a nutného vybavení	červen	PC, tiskárna, programy
Proškolení zaměstnance	červen	14 dní - práce s internetem, sortimentem, firemní identita
Uzavření smlouvy s dopravci	červenec	najít nejlevnější řešení na posílání balíků pr SR
Příprava pro odesílání balíků - zaškolení	červenec	štítky, emaily, automatizace
Vyřizování reklamací	červenec	reklamační formulář, podmínky
Tvorba e-shopu	červenec	kontrola W3C standardů, duplicita CZ verze
Důkladná analýza klíčových slov	červenec	kromě hlavních najít další možná kl. slova
Ekonomický poradce	září	znalost SR trhu
Tvorba PR článků	září	příprava s odkazy na klíč. slova
Detailní analýza konkurence	říjen	ceny jednotlivých produktů --> případné korigování cen
SEO - kompletní kontrola	září	hustota klíč. slov, on-page a off-page faktory, registrace
Dokončení a vyhodnocení	prosinec	návštěvnost, prodejnost a příprava 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.5 Projektový management

Budoucí podnikatelský projekt počítá s následujícími činnostmi, které jsou nezbytně nutné pro chod firmy:

- Provoz kanceláře: Do této činnosti spadají rutinní záležitosti spojené s odesíláním balíků, obsluhování telefonních hovorů, příprava podkladů pro fakturace a soustavná činnost věnovaná internetovému obchodu. Na tuto činnost je nutný pracovník na území Slovenské republiky.

- Marketing: Vzhledem k zaměření podnikatelského projektu je pro propagaci nezbytný internetový marketing. Tuto práci může vykonávat autor bakalářské práce na území České republiky v kontaktu s jedním slovenským pracovníkem.
- Obchodní činnost: Pro budoucí slovenskou firmu bude nezbytné získávat zákazníky přímým způsobem. Tuto činnost bude muset zajišťovat další slovenský pracovník, nebo externí zaměstnanec pracující formou provizí.
- Servisní činnost: V této oblasti jsou nezbytné grafické vizualizace. Je to jeden z klíčových nástrojů společnosti. Na rozdíl od konkurenčních firem je společnost schopna vytvářet animační vizualizace a v případě větších zakázek i 3D návrhy. Tuto činnost může vykonávat také autor bakalářské práce z území ČR. Mezi další činnosti řadíme montážní a demontážní služby. Společnost v prvním roce neuvažuje přijímat vhodné pracovníky a raději si bude najímat externí společnosti.

## 5.6 Finanční plán

Celkové investiční náklady pro 1. rok předpokládají celkovou sumu 75 000,- Kč. Mezi investiční náklady patří náklady spojené se založením společnosti, tvorba internetového obchodu, vybavení kanceláře a koupí nutných počítačových programů. V tabulce 3 jsou zachyceny souhrnné sumy. Výhodou je, že společnost již internetový obchod provozuje a má velmi dobré znalosti v tomto oboru, proto nepotřebuje investovat do nového internetového řešení. Jediným nákladem v tomto směru bude lokalizace do slovenského jazyka, kterou provede již nový pracovník slovenské společnosti.

Tabulka 3: Celkové investiční náklady

Položky	v CZK
Založení s.r.o.	25 000 Kč
Vybavení kanceláře	50 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>75 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady zahrnují roční pronájem nebytových prostor s poplatky za elektřinu. Cílem je dosažení co nejnižších možných nákladů. Proto společnost předpokládá kancelář se skladem umístěnou ve východním Slovensku. Dle realitního trhu se ceny ročních pronájmů pohybují mezi 40 000,- až 100 000,- Kč. Společnosti bude plně

dostačovat sklad o velikosti 60 metrů čtverečních a kancelář do 10 metrů čtverečních. Dále jsou nezbytné mzdové náklady, ty jsou ve výši platu jednoho zaměstnance. Plat zaměstnance společnosti bude odpovídat průměrné slovenské mzdě za rok 2011 zveřejněným slovenským statistickým úřadem [12].

Tabulka 3: Celkové roční provozní náklady

Položky	Ceny v Kč
Nájem nebytových prostor včetně energie	60 000 Kč
Průměrná mzda	225 000 Kč
Poplatek za internet a telefony	12 000 Kč
Poplatek za internetový obchod	3 600 Kč
Roční pronájem licence IS	3 000 Kč
Domény, webhosting	9 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>312 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.6.1 Odhad budoucích příjmů v jednotlivých scénářích

Pro všechny scénáře platí stejné počáteční investiční náklady. Vložený základní kapitál může být použit pro úhradu těchto investičních nákladů, případně pro částečné financování ročních provozních nákladů. Dle platných právních předpisů pro společnost s ručením omezeným [13] musí být vložen základní kapitál minimálně ve výši 5 000 €, což je přibližně 125 000,- Kč. Veškeré uvedené náklady jsou spíše nadsazené oproti realitě. S každým rokem rostou náklady související s pořízením zboží. Vypočítány jsou na základě obchodní marže, která se pohybuje v desítkách až stovkách procent.

Výnosy jsou zpracovány na základě marketingové průzkumu. Z průzkumu je stanoveno jedno vhodné klíčové slovo, které v ČR zajistilo jistou sumu obrátů a prodej 25 různých výrobků. Podle statistik Google je zjištěn průměrný zájem 2900 lidí měsíčně. Celkově na období říjen až prosinec je to 8700 potenciálních návštěvníků. Aby byl konverzní poměr k počtu přijatým objednávkám jako v ČR, musí být včas a perfektně zpracována část marketingového mixu. Především také záleží na ochotě zákazníků nakupovat toto zboží. Scénáře vychází z těchto statistik a u každého je podrobný komentář.



### 5.6.1.1 Pesimistický scénář pro 4 roky provozu

Nejhorší scénář celé výstavby internetové obchodu počítá s nejvyššími možnými riziky. Největší rizika mohou být spojená s tím, že sortiment bude pro slovenský trh nepřijatelný z dosud neznámého důvodu. Ostatní rizika jsou známa a lze jim předejít. Patří mezi ně rizika spojená s časovou přípravou všech realizačních částí. Důsledkem by byla špatná indexace vyhledávacím algoritmem Googlu. Internetový obchod by se nezobrazil na požadovaných předních pozicích, o kterých je zjištěn značný zájem ze strany zákazníků. Společnost by mohla v tomto případě investovat do reklamy PPC a podpořit tak obchod placenou reklamou.

Pro první rok provozu je předpoklad pro tento scénář pouze 10% poptávka po nejprodávanějších produktech oproti českému prostředí. V druhém roce by byla poptávka 15%, ve třetím roce 20% a konečně ve čtvrtém roce 30%. U cen je zaznamenán každoroční pokles o 5%, který by mohl nastat.

Tabulka 4: Zjednodušený výkaz nákladů a výnosů pro 1. scénář pesimistického charakteru

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Celkové náklady	468 210 Kč	427 469 Kč	458 101 Kč	511 236 Kč
Celkové výnosy	268 207 Kč	382 898 Kč	485 004 Kč	662 120 Kč
Výsledek hospodaření	- 199 510 Kč	- 44 571 Kč	26 903 Kč	150 884 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V třetím roce provozu je překročen bod zvratu. Pro přesné stanovení bodu zvratu je možné sledovat přílohu 7. Zde se celkový výnos rovná 446 570,- Kč. V tomto případě se náklady rovnají výnosům a společnost dosáhla bodu zvratu. Na základě stejné průměrné marže jako v ČR musí společnost prodat 263 výrobků, tj. přibližně 18,42% výrobků prodaných prostřednictvím českého internetového obchodu. Nutno podotknout, že se jedná o jedno klíčové slovo a 25 druhů výrobků. Záleží na rozhodnutí společnosti, kolik výrobků bude na slovenském internetovém obchodě nabízet.

### 5.6.1.2 Realistický scénář pro čtyři roky provozu

V tomto scénáři je postupováno jinou metodikou nežli v prvním scénáři. Podle širší analýzy klíčových slov v příloze 8 je stanoveno počet devět klíčových slov za tři sledované měsíce. Zároveň jsou zaznamenány konverzní poměry zjištěné z interních statistik českého internetového obchodu. Konverzní poměry se vážou ke stejným nebo podobným slovům v češtině. I zde platí pravidlo SEO optimalizace. Čím lépe je internetový obchod na sledovaná klíčová slova umístěn, tím větší bude počet budoucích návštěvníků i celkový počet přijatých objednávek. V tomto případě je zvolena spíše podhodnocená míra 40% z celkové návštěvnosti, přestože z marketingového průzkumu je možné počítat s 65% hodnoty. Výsledek je vynásoben průměrnou hodnotou objednávky. Tato hodnota se liší a pohybuje se v intervalu od 1 500,- Kč do 4 500,- Kč dle klíčových slov. V tomto případě je dosazena průměrná cena 2 000,- Kč. Celkový výnos představuje 493 488,- Kč. Z předchozího scénáře vyplývá, že se jedná o ziskové pásmo. Následně je postupováno podle informací z přílohy 3, kde je sledována vzrůstající tendence ve vyhledávání klíčového slova. Z tohoto grafu je určena roční procentuální míra zvýšení počtu vyhledávání o 10% a rovněž i 10% zvýšení míry kliknutí. Tímto způsobem je postupováno až do čtvrtého roku provozu a výsledky jsou zaznamenány v tabulce 5.

Tabulka 5: Zjednodušený výkaz nákladů a výnosů pro 2. scénář realistického charakteru

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Celkové náklady	491 232 Kč	516 164 Kč	581 304 Kč	657 437 Kč
Celkové výnosy	493 488 Kč	678 546 Kč	895 681 Kč	1 149 457 Kč
Výsledek hospodaření	2 256 Kč	162 382 Kč	314 377 Kč	492 020 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.6.1.3 Optimistický scénář pro 4 roky provozu

V tomto scénáři je počítáno s velkou mírou optimismu a tržní poptávka je určena jako v prvním scénáři z výsledků marketingového průzkumu slovenského trhu a menší míry konkurence na internetu. Je porovnán počet uživatelů pracujících s internetem v příloze 10. Slovenský trh odpovídá přibližně 61% českým uživatelům internetu. Tržní poptávka je tedy určena jako 61% podíl oproti českému trhu již v prvním roce a následně s 15 % ročním nárůstem.

Tabulka 6: Zjednodušený výkaz nákladů a výnosů pro 3. scénář optimistického charakteru

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Celkové náklady	879 321 Kč	849 806 Kč	899 497 Kč	953 785 Kč
Celkové výnosy	1 639 071 Kč	1 790 685 Kč	1 956 324 Kč	2 137 284 Kč
Výsledek hospodaření	759 750 Kč	940 880 Kč	1 056 827 Kč	1 183 499 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6.2 Hodnocení efektivity investic

### 5.6.2.1 Rentabilita investice a doba návratnosti

V tabulce 7 jsou vypočítány jednoduché statistické ukazatele. První scénář v nejbližších čtyřech letech nepředpokládá návratnost investice. Průměrný výsledek hospodaření je zde v záporných číslech. Naopak druhý a třetí scénář předpokládá návratnost již v prvním roce provozu.

Tabulka 7: Statistické metody pro hodnocení ekonomické efektivity

	1. scénář	2. scénář	3. scénář
Průměrný výsledek hospodaření	- 16 574 Kč	242 759 Kč	985 239 Kč
Náklady na investici	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč
Rentabilita investice	-0,22	3,24	13,14
Doba návratnosti	-4,53	0,31	0,08

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.6.2.2 Čistá současná hodnota

Mezi dynamické metody hodnocení podnikatelských projektů patří čistá současná hodnota. Pro výpočet čisté současné hodnoty je zvolena diskontní míra o velikosti 10%. Tato diskontovaná míra vychází z možných ušlých příležitostí projektu. Součástí je 2% míra inflace, 5% míra rizika spojená s možnými reklamacemi, 2% úroková míra na spořicí účet a 1% hodnota spojená s kurzovými ztrátami na dovážený sortiment. V tabulce 7 jsou uvedeny výsledky čistých současných hodnot za jednotlivé scénáře.

Tabulka 7: Výsledky čisté současné hodnoty projektu

	1. scénář	2. scénář	3. scénář
<b>Čistá současná hodnota</b>	-169 940	633 503	3 507 686

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto výsledků je možné říci, že podnikatelský projekt v prvním scénáři s pesimistickým charakterem se nedoporučuje k realizaci, jelikož hodnota ČSH je záporná. Naopak druhý a třetí scénář vykazují kladnou ČSH, tudíž jsou vhodné pro realizaci.

### 5.6.2.3 Index rentability

Hodnoty výsledků indexů rentability jsou zaznamenány v tabulce 8. Tyto hodnoty souvisejí s čistou současnou hodnotou. První scénář se opět nedoporučuje k realizaci, jelikož hodnota je menší než 1.

Tabulka 8: Výsledky indexů rentability

	1. scénář	2. scénář	3. scénář
<b>Index rentability</b>	0,88	12,95	52,55

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.6.2.4 Vnitřní výnosové procento

Výsledky vnitřního výnosového procenta znamenají míru, kdy je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Z předchozích výsledků vyplývá, že u prvního scénáře je čistá současná hodnota záporná, proto je také záporný výsledek vnitřního výnosového procenta. V případě, že by diskontní míra u ČSH byla nevhodná, je možné postupovat dle výsledků tohoto ukazatele. U druhého a třetího scénáře je vnitřní výnosové procento vysoké. To zaručuje dostatečnou velikost při určení nové diskontní míry, tak aby projekt generoval dostatečné množství prostředků pro úhradu veškerých investičních nákladů. Konkrétní výsledky jsou zachyceny v tabulce 9.

Tabulka 9: Výsledky vnitřního výnosového procenta

	1. scénář	2. scénář	3. scénář
<b>Vnitřní výnosové procento</b>	- 18 %	130 %	1035 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5.7 Analýza rizik**

Mezi největší ovlivnitelná rizika projektu patří nedodržení operačního plánu, špatné zvolení obchodní strategie při tvorbě prodejních cen, špatný výběr zaměstnance, špatná volba distribuce produktů nebo nespokojenost zákazníků s internetovým obchodem. Mezi neovlivnitelná rizika můžeme zmínit nečekaný růst mzdových nákladů, legislativní nebo technické změny. Společnost může těmto rizikům předejít včasnými opatřeními. Operační plán bude mít na starosti více lidí a bude vždy za jednotlivé činnosti odpovídat jeden člověk. Budou prováděny pravidelné a důsledné kontroly jednotlivých úkolů. Zvolení cen lze korigovat v průběhu provozu, nejpozději však začátkem listopadu. Špatnému výběru zaměstnance můžeme předejít dosazením stávajícího pracovníka, který dohlédne na pravidelnou činnost budoucí slovenské společnosti. Přenesení větší odpovědnosti bude motivováno větším osobním ohodnocením, případně možným podílem ze zisku. Nespokojenost zákazníků nebo špatně zvolená distribuce musí být předem dostatečně testována. Do sortimentu může být přiřazen nový sortiment svítidel, LED žárovek a dalších dekoračních produktů. V souvislosti s nařízením zákona Evropské unie o postupném zákazu veškerých světelných zdrojů včetně obyčejných žárovek do roku 2016 lze očekávat výrazný zájem i v tomto ohledu.

## **6. ZÁVĚR**

Cílem této práce bylo vytvořit rozšiřující podnikatelský projekt pro českou společnost BON JOUR ILLUMINATION s.r.o. zabývající se vánočním osvětlením. Podnikatelský projekt je v podobě rozšíření internetového obchodu na území Slovenské republiky s cílem založit dceřinou společnost. Z analytické části této práce docházíme k celkovému závěru, že tento podnikatelský projekt je vhodný pro realizaci.

Pro identifikaci nového podnikatelského záměru byla zpracována základní charakteristika současné společnosti včetně finanční analýzy. Výsledkem jsou dostatečné finanční prostředky pro financování nového projektu. Přestože společnost pokrývá malý tržní podíl v porovnání s ostatními konkurenty, dosahuje a dosahovala vždy kladných hospodářských výsledků. Založení internetového obchodu mělo pozitivní vliv na stále rostoucí objem obrátů.

Samotný podnikatelský projekt je sestaven ve třech případných scénářích dle reálných statistik již existujícího českého internetového obchodu. Nelze odhadnout přesné výsledky, ale lze očekávat podobné hodnoty díky reálným konverzním poměrům jednotlivých klíčových slov. Scénáře jsou vypočítány na dobu čtyř let a predikce navíc počítá s každoročním zdražováním nákupních cen výrobků a růstem nákladů. Marketingový průzkum prokázal větší zájem o daný sortiment a jednoznačně menší konkurenci v oblasti internetových slovenských obchodů. Pesimistický scénář by společností v nejbližších letech nepřinesl žádný zisk. Nicméně realizace tohoto scénáře by společností výrazným způsobem nepoškodila. Investiční náklady jsou ve všech scénářích stejné a jsou velmi nízké. Tato realizace by musela být zapříčiněna absolutním selháním veškeré tržní poptávky. Tento jev by byl v protikladu současnému neustále vzrůstajícímu trendu po nové technologii. Bod zvratu byl stanoven na 263 prodaných výrobků, tj. přibližně 18,42% výrobků prodaných prostřednictvím českého internetového obchodu, respektive 2% celkově prodaných výrobků všemi prodejními kanály v ČR. Ostatní dva scénáře vykazují jednoznačně dobré hodnoty. Navíc podnikatelský projekt může být rozšířen o další segmenty zákazníků popsané v marketingovém mixu.

Tento podnikatelský projekt je pro firmu výhodný a investičně nenáročný. V optimistickém i reálném scénáři by se investice vrátila již v prvním roce provozu. Z dynamické metody finančního hodnocení byla v optimistickém scénáři zjištěna čistá současná hodnota 3 507 686,- Kč již ve čtvrtém roce provozu ze 75 000,- Kč investice. Realizace by pro společnost znamenala významný krok do budoucna. Následně by společnost mohla pokračovat obdobnými projekty v jednotlivých státech celé Evropy. Naplnila by tak svou vizi – stát se globální firmou s LED vánočním osvětlením. V příloze 11 je sledováno vyhledávání klíčového slova vánoční osvětlení v ostatních státech Evropy. Výsledky průměrného vyhledávání jsou mnohonásobně vyšší než v ČR. Pro sledovanou společnost to může být velká výzva do budoucna.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 7.1 Monografické publikace

[1] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

[2] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0

[3] GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2

[4] KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

[5] KOTLER, Philip a kol. *Marketing. Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

[6] MRKVIČKA, J; KOLÁŘ, P.: *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2

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

[8] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*, 5 vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

## 7.2 Internetové zdroje

- [9] Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-06-3]. Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR v roku 2011 Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=35593>>.
- [10] *Www.apek.cz* [online]. 2012 [cit. 2010-03-10]. Proběhla snídane s novináři na téma 20 let internetu v ČR - jak se vyvíjí česká e-komerce? Dostupné z WWW: <<http://www.apek.cz/8478/2239/clanek/probehla-snidane-s-novinari-na-tema-20-let-internetu-v-cr---jak-se-vyvi-ji-ceska-e-komerce/>>.
- [11] *Www.gemius.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-03]. Online nakupování na Slovensku je stále populárnější. Dostupné z WWW: <<http://cz.gemius.com/cz/aktualnosci/2011-03-03/01>>.
- [12] *Www.gemius.com* [online]. 2011 [cit. 2011-02-17]. Již 84% českých uživatelů internetu nakupuje online. Dostupné z WWW: <<http://cz.gemius.com/cz/novinky/2011-02-17/01>>.
- [13] *Www.gfk.sk* [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Každý druhý uživatel internetu nakupuje online. Dostupné z WWW: <[http://www.gfk.sk/imperia/md/content/gfkslovakia/pressrelease/2010/gfk\\_nakupovanie\\_c ez\\_invernet\\_sk.pdf](http://www.gfk.sk/imperia/md/content/gfkslovakia/pressrelease/2010/gfk_nakupovanie_c ez_invernet_sk.pdf)>.
- [14] *Www.spravy.pravda.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Poprad vyšla vianočná výzdoba drahšie ako Bratislavu. Dostupné z WWW: <[http://spravy.pravda.sk/poprad-vysla-vianocna-vyzdoba-drahsie-ako-bratislavu-pd3-/sk\\_regiony.asp?c=A120216\\_105441\\_sk\\_regiony\\_p09](http://spravy.pravda.sk/poprad-vysla-vianocna-vyzdoba-drahsie-ako-bratislavu-pd3-/sk_regiony.asp?c=A120216_105441_sk_regiony_p09)>.
- [15] *Www.pavolmagic.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Prieskum: ako vyzeral internet na Slovensku v roku 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.pavolmagic.com/2011/03/22/prieskum-internet-na-slovensku-v-roku-2010/>>.
- [16] *Www.acomware.com* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Slovenské porovnávače cen. Dostupné z WWW: <<http://www.acomware.cz/clanky/odborne-clanky/slovenske-porovnavace-cen.aspx>>.



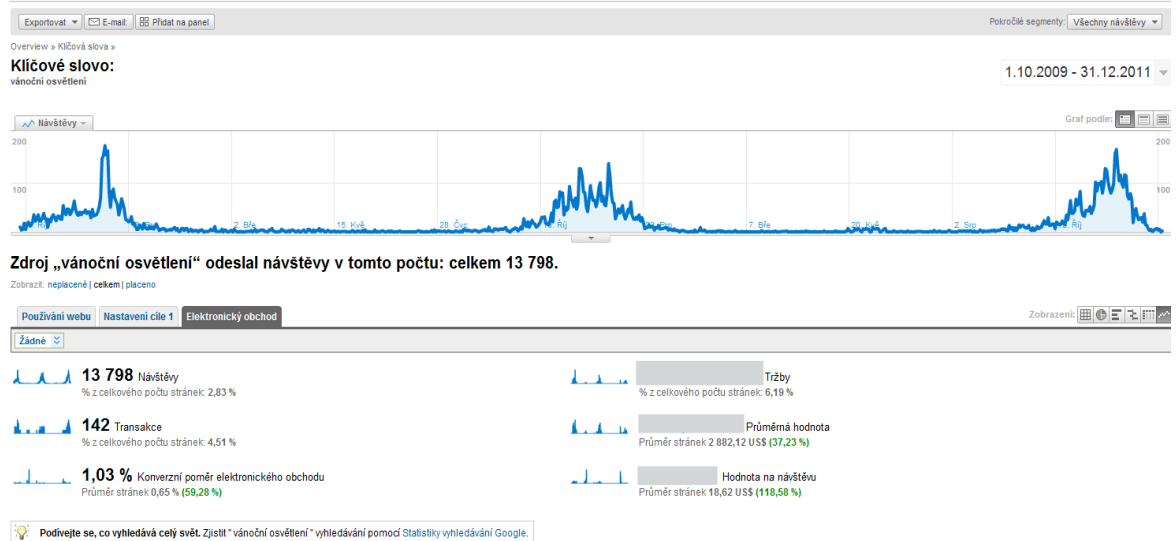
## 8. PŘÍLOHY

Příloha 1: Analýza prodejnosti vánočního osvětlení 2010 v ČR prostřednictvím internetového obchodu

Pořadí výrobků	Název výrobku	Počet prodaných kusů celkem	Obrat celkem	Cena za ks
1.	Světelný řetěz, mikrožárovky	324	543 996 Kč	1 679 Kč
2.	Světelný řetěz LED 20m	98	233 087 Kč	2 378 Kč
3.	Světelný řetěz LED 20m modrý	107	221 207 Kč	2 067 Kč
4.	Světelný řetěz 20m mikrožárovky	160	191 218 Kč	1 195 Kč
5.	Světelný řetěz LED 20m	73	151 940 Kč	2 081 Kč
6.	Světelný krápník LED 5m	37	132 427 Kč	3 579 Kč
7.	Světelný řetěz LED 5m	152	109 212 Kč	719 Kč
8.	Světelný krápník 3m	36	91 643 Kč	2 546 Kč
9.	Světelný krápník 3m	42	85 993 Kč	2 047 Kč
10.	Světelný krápník 3m	25	84 721 Kč	3 389 Kč
11.	Světelný krápník 3m	23	79 596 Kč	3 461 Kč
12.	Světelný řetěz	31	72 469 Kč	2 338 Kč
13.	Světelný řetěz	53	69 808 Kč	1 317 Kč
14.	Světelný řetěz	28	65 424 Kč	2 337 Kč
15.	Světelný řetěz	38	65 008 Kč	1 711 Kč
16.	Světelný řetěz	21	59 442 Kč	2 831 Kč
17.	Světelný řetěz	21	55 797 Kč	2 657 Kč
18.	Světelný řetěz	18	50 142 Kč	2 786 Kč
19.	Světelný řetěz	25	48 978 Kč	1 959 Kč
20.	Světelný řetěz	16	48 692 Kč	3 043 Kč
21.	Světelný řetěz	18	48 234 Kč	2 680 Kč
22.	Světelný řetěz	13	47 367 Kč	3 644 Kč
23.	Světelný řetěz	26	45 173 Kč	1 737 Kč
24.	Světelný řetěz	21	43 092 Kč	2 052 Kč
25.	Světelný řetěz	21	42 336 Kč	2 016 Kč
		1427	2 687 002 Kč	

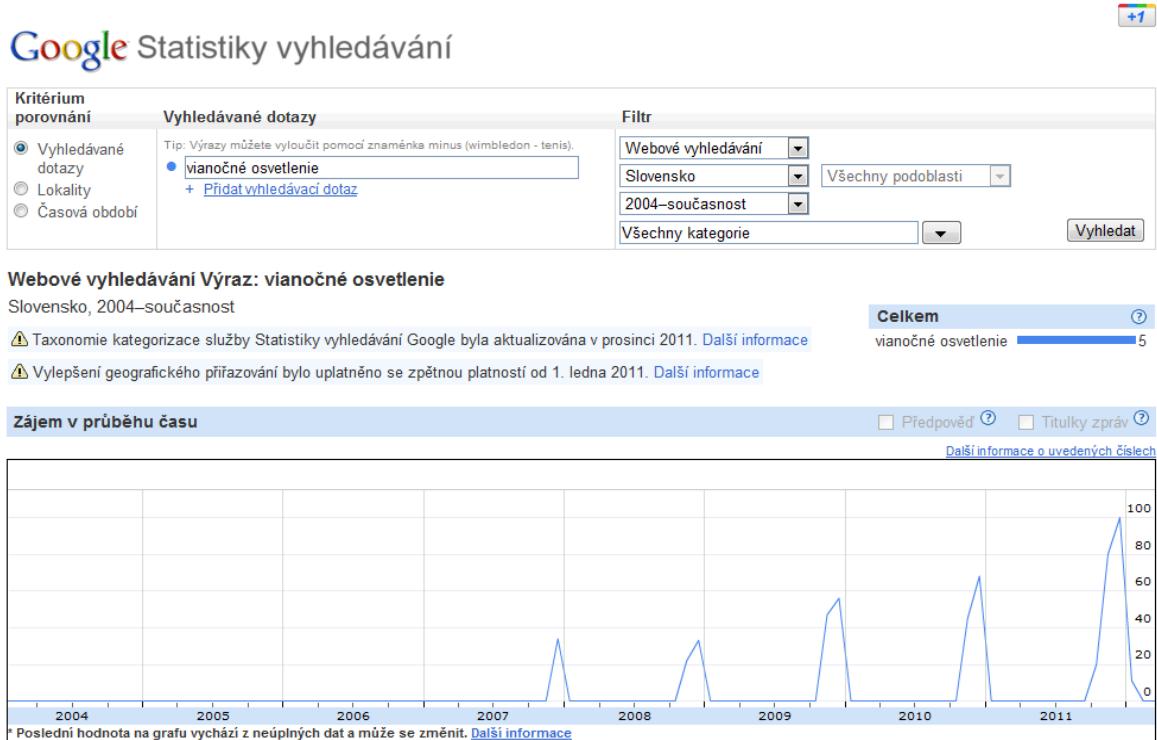
Zdroj: Vlastní zpracování z Google Analytics

## Příloha 2: Vyhledávání klíčového slova „vánoční osvětlení“ za poslední 3 roky



Zdroj: Google analytics

## Příloha 3: Vyhledávání klíčového slova „vianočné osvetlenie“ za posledních 5 let



Zdroj: Google adWords

Příloha 4: Srovnání vyhledávání v ČR a SR významově stejného klíčového slova

<input type="checkbox"/>	☆ vianočné osvetlenie ▾	Střední	2 900	2 900
<input type="checkbox"/>	☆ vánoční osvětlení ▾	Střední	2 400	2 400

Zdroj: Google Adwords

Příloha 5: Pesimistický scénář prodeje pro 1. a 2. rok provozu

10% prodej oproti ČR – 1. rok			15% prodej oproti ČR – 2. rok		
Prodej ks	Cena za ks	Celkem za položky	Prodej ks	Cena za ks	Celkem za položky
32	1 679 Kč	54 400 Kč	49	1 595 Kč	77 519 Kč
10	2 378 Kč	23 309 Kč	15	2 260 Kč	33 215 Kč
11	2 067 Kč	22 121 Kč	16	1 964 Kč	31 522 Kč
16	1 195 Kč	19 122 Kč	24	1 135 Kč	27 249 Kč
7	2 081 Kč	15 194 Kč	11	1 977 Kč	21 651 Kč
4	3 579 Kč	13 243 Kč	6	3 400 Kč	18 871 Kč
15	719 Kč	10 921 Kč	23	683 Kč	15 563 Kč
4	2 546 Kč	9 164 Kč	5	2 418 Kč	13 059 Kč
4	2 047 Kč	8 599 Kč	6	1 945 Kč	12 254 Kč
3	3 389 Kč	8 472 Kč	4	3 219 Kč	12 073 Kč
2	3 461 Kč	7 960 Kč	3	3 288 Kč	11 342 Kč
3	2 338 Kč	7 247 Kč	5	2 221 Kč	10 327 Kč
5	1 317 Kč	6 981 Kč	8	1 251 Kč	9 948 Kč
3	2 337 Kč	6 542 Kč	4	2 220 Kč	9 323 Kč
4	1 711 Kč	6 501 Kč	6	1 625 Kč	9 264 Kč
2	2 831 Kč	5 944 Kč	3	2 689 Kč	8 470 Kč
2	2 657 Kč	5 580 Kč	3	2 524 Kč	7 951 Kč
2	2 786 Kč	5 014 Kč	3	2 646 Kč	7 145 Kč
3	1 959 Kč	4 898 Kč	4	1 861 Kč	6 979 Kč
2	3 043 Kč	4 869 Kč	2	2 891 Kč	6 939 Kč
2	2 680 Kč	4 823 Kč	3	2 546 Kč	6 873 Kč
1	3 644 Kč	4 737 Kč	2	3 461 Kč	6 750 Kč
3	1 737 Kč	4 517 Kč	4	1 651 Kč	6 437 Kč
2	2 052 Kč	4 309 Kč	3	1 949 Kč	6 141 Kč
2	2 016 Kč	4 234 Kč	3	1 915 Kč	6 033 Kč
143		268 700 Kč	214		382 898 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6: Pesimistický scénář prodeje pro 3. a 4. rok provozu

10% celkový prodej oproti ČR – 1. rok			15% celkový prodej oproti ČR – 2. rok		
Prodej ks	Cena za ks	Celkem za položky	Prodej ks	Cena za ks	Celkem za položky
65	1 515 Kč	98 191 Kč	97	1 440 Kč	139 923 Kč
20	2 147 Kč	42 072 Kč	29	1 932 Kč	56 797 Kč
21	1 866 Kč	39 928 Kč	32	1 679 Kč	53 903 Kč
32	1 079 Kč	34 515 Kč	48	971 Kč	46 595 Kč
15	1 878 Kč	27 425 Kč	22	1 691 Kč	37 024 Kč
7	3 230 Kč	23 903 Kč	11	2 907 Kč	32 269 Kč
30	648 Kč	19 713 Kč	46	584 Kč	26 612 Kč
7	2 297 Kč	16 542 Kč	11	2 068 Kč	22 331 Kč
8	1 848 Kč	15 522 Kč	13	1 663 Kč	20 954 Kč
5	3 058 Kč	15 292 Kč	8	2 753 Kč	20 644 Kč
5	3 123 Kč	14 367 Kč	7	2 811 Kč	19 396 Kč
6	2 110 Kč	13 081 Kč	9	1 899 Kč	17 659 Kč
11	1 189 Kč	12 600 Kč	16	1 070 Kč	17 010 Kč
6	2 109 Kč	11 809 Kč	8	1 898 Kč	15 942 Kč
8	1 544 Kč	11 734 Kč	11	1 390 Kč	15 841 Kč
4	2 555 Kč	10 729 Kč	6	2 299 Kč	14 485 Kč
4	2 398 Kč	10 071 Kč	6	2 158 Kč	13 596 Kč
4	2 514 Kč	9 051 Kč	5	2 263 Kč	12 218 Kč
5	1 768 Kč	8 841 Kč	8	1 591 Kč	11 935 Kč
3	2 747 Kč	8 789 Kč	5	2 472 Kč	11 865 Kč
4	2 418 Kč	8 706 Kč	5	2 177 Kč	11 753 Kč
3	3 288 Kč	8 550 Kč	4	2 960 Kč	11 542 Kč
5	1 568 Kč	8 154 Kč	8	1 411 Kč	11 008 Kč
4	1 852 Kč	7 778 Kč	6	1 667 Kč	10 500 Kč
4	1 819 Kč	7 642 Kč	6	1 637 Kč	10 316 Kč
286		485 004 Kč	428		662 120 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7: Stanovení bodu zvratu - 18,42 % celkový prodej oproti ČR

Prodej ks	Cena za ks	Celkem za položky
60	1 515 Kč	90 410 Kč
18	2 147 Kč	38 738 Kč
20	1 866 Kč	36 764 Kč
29	1 079 Kč	31 780 Kč
13	1 878 Kč	25 252 Kč
7	3 230 Kč	22 009 Kč
28	648 Kč	18 151 Kč
7	2 297 Kč	15 231 Kč
8	1 848 Kč	14 292 Kč
5	3 058 Kč	14 080 Kč
4	3 123 Kč	13 229 Kč
6	2 110 Kč	12 044 Kč
10	1 189 Kč	11 602 Kč
5	2 109 Kč	10 873 Kč
7	1 544 Kč	10 804 Kč
4	2 555 Kč	9 879 Kč
4	2 398 Kč	9 273 Kč
3	2 514 Kč	8 333 Kč
5	1 768 Kč	8 140 Kč
3	2 747 Kč	8 092 Kč
3	2 418 Kč	8 016 Kč
2	3 288 Kč	7 872 Kč
5	1 568 Kč	7 508 Kč
4	1 852 Kč	7 162 Kč
4	1 819 Kč	7 036 Kč
263		446 570 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8: Vyhledávání různých klíčových slov podle google.sk

<input type="checkbox"/> Klíčové slovo	Konkurence	Celosvětový objem vyhledávání za měsíc <a href="#">?</a>	Místní objem vyhledávání za měsíc <a href="#">?</a>
<input type="checkbox"/> ☆ vianočné dekorácie ▾	Nizká	18 100	18 100
<input type="checkbox"/> ☆ led osvetlenie ▾	Vysoká	9 900	9 900
<input type="checkbox"/> ☆ vianocna vyzdoba ▾	Nizká	3 600	3 600
<input type="checkbox"/> ☆ vianočné osvetlenie ▾	Střední	2 900	2 900
<input type="checkbox"/> ☆ vianocne osvetlenie ▾	Střední	2 900	2 900
<input type="checkbox"/> ☆ vianočné svietidlá ▾	Střední	2 900	2 900
<input type="checkbox"/> ☆ vianočné sviečky ▾	Nizká	590	590
<input type="checkbox"/> ☆ vonkajšie vianočné osvetlenie ▾	Vysoká	480	480
<input type="checkbox"/> ☆ vianočné svietniky ▾	Nizká	390	390

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 9: Analýza klíčových slov

	Klíčové slovo	Počet měsíců	Celkem návštěvnost	Klikne na nás	Klikne na nás	Konverzní poměr	Objednávek	Cena objednávky		
	vianočné dekorácie	18100	3	54300	40%	21720	0,20%	43	2000	86 880 Kč
	led osvetlenie	9900	3	29700	40%	11880	0,50%	59	2000	118 800 Kč
	vianočna vyzdoba	3600	3	10800	40%	4320	0,70%	30	2000	60 480 Kč
	vianočné osvetlenie	2900	3	8700	40%	3480	1,03%	36	2000	71 688 Kč
	vianočné osvetlenie	2900	3	8700	40%	3480	1,03%	36	2000	71 688 Kč
	vianočné svetidlá	2900	3	8700	40%	3480	0,80%	28	2000	55 680 Kč
	vianočné sviečky	590	3	1770	40%	708	0,10%	1	2000	1 416 Kč
	vonkajšie vianočné osvetlenie	480	3	1440	40%	576	1,60%	9	2000	18 432 Kč
	vianočné svetníky	390	3	1170	40%	468	0,90%	4	2000	8 424 Kč
Dosažený prodej celkem										493 488 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 10: Srovnání počtu obyvatel a používání internetu v roce 2011

<a href="#">Czech Republic</a>	10,190,213	6,680,800	65.8 %
<a href="#">Slovakia</a>	5,477,038	4,063,600	74.2 %

Zdroj: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), vlastní zpracování

## Příloha 11: Vyhledávání klíčového slova vánoční osvětlení v Evropě

Google Global Market Finder English

Your business Search terms Filter

Select your location: Germany Keyword(s): weihnachtsbeleuchtung Europe

Select your language: German Enter one keyword per line Learn more about global markets

[Find opportunity](#)

### Geographic distribution

Location	Opportunity	Local Monthly Searches	Suggested Bid	Competition
United Kingdom	██████████	234,122	€0.42	██████████
Netherlands	██████████	43,018	€0.39	██████████
Germany	██████████	39,413	€0.47	██████████
Spain	██████████	15,210	€0.34	██████████
Italy	██████████	10,336	€0.27	██████████
Finland	██████████	13,400	€0.25	██████████
Denmark	██████████	11,680	€0.38	██████████
Ireland	██████████	7,900	€0.44	██████████
Poland	██████████	5,180	€0.23	██████████
Slovakia	██████████	2,900	€0.13	██████████
Sweden	██████████	6,600	€0.51	██████████
Czech Republic	██████████	4,300	€0.19	██████████
Austria	██████████	4,400	€0.47	██████████
Switzerland	██████████	6,673	€0.86	██████████
Hungary	██████████	1,300	€0.08	██████████
Bulgaria	██████████	880	€0.08	██████████
Norway	██████████	2,900	€0.55	██████████
Portugal	██████████	1,300	€0.16	██████████
Romania	██████████	892	€0.09	██████████
Turkey	██████████	663	€0.11	██████████
Belgium	██████████	1,483	€0.37	██████████
Greece	██████████	390	€0.19	██████████
Estonia	██████████	310	€0.11	██████████
Lithuania	██████████	480	€0.28	██████████
Russia	██████████	46	€0.12	██████████
Ukraine	██████████	22	€0.08	██████████

Are you ready to go global?  
Reach new customers worldwide with Google AdWords.  
[Sign up now](#)

Are you ready to translate?  
If you're already an AdWords customer, upload your keywords and campaigns now in [Translator Toolkit](#).  
Learn more about how Google can help grow your business with [AdWords for Global Advertisers](#).