



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ PRODEJNY

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF STONE SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Matej Hraboš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Matej Hraboš
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr - založení prodejny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracování reálného podnikatelského plánu pro založení a provozování specializované běžecské prodejny s obuví, oblečením a vybavením pro běh. Prvním dílčím cílem je analýza a interpretace analýz vnitřního a vnějšího prostředí nově vznikajícího podniku. Pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil ohodnotím vnější prostředí podniku, které může výrazně ovlivnit jeho vývoj. Dále využiji SWOT analýzu na zmapování vnitřního prostředí podniku. Druhým dílčím cílem je analýza potřeb cílové skupiny zákazníků, která bude sestavená na základě dotazníku. V poslední části bakalářské práce zhotovím podnikatelský plán na zřízení specializované běžecské prodejny, jehož součástí bude i předběžný výpočet nákladů, příjmů a zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského plánu.

Základní literární prameny:

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, Jan DĚDIČ a Miloš TOMSA. Základy obchodního práva: vysokoškolská učebnice. Praha: Leges, 2014. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-052-9.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. Úvod do podnikové ekonomiky. 3. upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne 28. 2. 2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

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

děkan

Abstrakt

Bakalárska práca sa zameriava na zostavenie a analýzu podnikateľského zámeru na otvorenie kamennej predajne v odvetví špecializovaných bežeckých potrieb. Špecifikuje podnikateľský zámer a jeho jednotlivé časti.

Abstract

Bachelor thesis is aiming to create and analyse of business plan for establishment and operation of stone shop. The store will provide to customers a wide range of running goods and accessories. The thesis is describing business plan and parts of business plan.

Kľúčové slová

Podnikanie, Podnikateľský plán, Šport, SWOT analýza, SLEPT analýza

Key words

Business, Business plan, Sport, SWOT analysis, SLEPT analysis

Bibliografická citácia

HRABOŠ, Matej. *Podnikatelský záměr - založení prodejny* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115626>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých zdrojov sú úplné, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským)

V Brne 10.5.2019

.....

Podpis autora

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel poďakovať Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D., za prínosné rady a pripomienky pri písaní bakalárskej práce. Veľké ďakujem patrí taktiež mojej rodine, ktorá ma výrazne podporovala v priebehu celého štúdia.

OBSAH:

Úvod.....	12
Vymedzenie problému a ciele práce	13
1. Teoretické východiská práce	14
1.1. Podnikanie, podnik a podnikateľ	14
1.2. Typy podnikania.....	15
1.3. Právna forma podniku	16
1.3.1. Podnikanie fyzických osôb	19
1.3.2. Podnikanie právnických osôb	20
1.4. Zdroje financovania	23
1.5. Podnikateľský zámer a jeho štruktúra	23
1.5.2. Štruktúra podnikateľského zámeru	24
1.6. Nástroje analýzy v podnikateľskom pláne	28
1.6.1. SLEPT analýza	28
1.6.2. Porterov model piatich síl	31
1.6.3. Analýza SWOT	32
1.6.4. Marketingový mix (treba umiestniť pred SWOT)	34
2. Analýza súčasného stavu	36
2.1. Predstavenie firmy	36
2.2. SLEPTE analýza	36
2.2.1. Sociálne prostredie.....	37
2.2.2. Politické a legislatívne prostredie	38
2.2.3. Ekonomické faktory.....	39
2.2.4. Ekologické faktory.....	41
2.3. Analýza trhu z pohľadu Porterovho modelu piatich síl.	41

2.4.	Vlastný prieskum trhu	43
2.4.1.	Spôsob výskumu	43
2.4.2.	Výsledky dotazníka.....	44
2.4.3.	Hlavné zistenia z výskumu	54
2.5.	SWOT analýza	55
3.	Vlastný návrh podnikateľského zámeru	56
3.1.	Realizačné zhrnutie	56
3.2.	Popis podnikateľskej príležitosti	57
3.3.	Externé prostredie	58
3.4.	Marketingový plán	61
3.4.1.	Produkt.....	61
3.4.2.	Miesto	62
3.4.3.	Cena	62
3.4.4.	Propagácia.....	63
3.4.5.	Mesačné náklady spojené s propagáciou	64
3.5.	Operačný plán	65
3.6.	Personálne zdroje	67
3.6.1.	Personál predajne	67
3.7.	Finančný plán	68
3.7.1.	Plán nákladov.....	68
3.7.2.	Bod zvratu.....	71
3.7.3.	Očakávaný ročný zisk	71
3.7.4.	Predpokladaný návrat investície	72
3.8.	Hodnotenie rizika	73
	Záver.....	75
	Zoznam použitých zdrojov	77

Zoznam použitých skratiek a symbolov	80
Zoznam obrázkov	82
Zoznam grafov	83
Zoznam tabuliek	84

Úvod

Pri zakladaní novej spoločnosti je veľmi dôležité zostavenie podnikateľského plánu. Ten slúži ako opora v začiatkoch podnikania, nakoľko obsahuje jasne vymedzené ciele a prostriedky, ktorými chceme tieto ciele dosiahnuť. Dobre zostavený podnikateľský prispieva k zvýšeniu šance k získaniu nových obchodných partnerov, investorov pre rozvoj podniku, ak nejakých hľadáme. Podnikateľský plán je dobrým vodítkom aj v priebehu podnikateľskej činnosti a slúži na kontrolu dodržiavania dopredu stanovených cieľov.

V svojej práci sa zameriavam na založenie špecializovanej predajne s bežeckými potrebami. Vidím v tomto odvetví potenciál vzhľadom na to, že v posledných rokoch je stále viac uprednostňovaný zdravý životný štýl a tým pádom aj beh ako taký, ako najjednoduchšia forma pohybu.

Z vlastných skúseností a skúseností môjho okolia mám informácie o neuspokojivom prístupe v športových predajniach ku zákazníkom. Mojou víziou je vybudovať predajňu s kvalitným športovým vybavením a hlavne s vyškoleným personálom, ktorý dokáže ponúknuť zákazníkovi tovar ktorý bude kupujúcemu najviac vyhovovať. V oblasti športovej obuvi sa často stretávame s prístupom „podávača“ tovaru vo veľkostiach, ktoré si zákazník vypýta bez toho aby predajca („podávač“) mal širšie vedomosti o danej skupine produktov, napríklad o materiáloch resp. cielení produktu na konkrétny typ športovca. Práve týmto chybám by som sa chcel vo svojej predajni vyvarovať a ponúkať zákazníkovi špičkové služby.

Vymedzenie problému a ciele práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vypracovanie reálneho podnikateľského plánu založenia a prevádzky špecializovanej bežeckej predajne s obuvou, oblečením a vybavením pre beh.

Prvým čiastkovým cieľom je analýza a interpretácia analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia novovznikajúceho podniku. Pomocou SLEPT analýzy a Porterovho modelu piatich síl ohodnotím vonkajšie prostredie podniku, ktorý môže výrazne ovplyvniť jeho vývoj. Ďalej využijem SWOT analýzu na zmapovanie vnútorného prostredia podniku.

Druhým čiastkovým cieľom je analýza potrieb cieľových zákazníkov, ktorá bude zostavená na základe dotazníku.

V poslednej časti Bakalárskej práce vyhotovím podnikateľský plán na zriadenie špecializovanej bežeckej predajne, ktorého súčasťou bude aj predbežný výpočet nákladov, výnosov a zhodnotenie realizovateľnosti tohto podnikateľského plánu.

1. Teoretické východiská práce

Teoretická časť práce sa zaoberá základnými pojmami, ktoré sú potrebné pre vypracovanie podnikateľského plánu a s ktorými sa stretávame pri zakladaní nového podniku. Ďalej sa bude zaoberať delením právnych foriem podnikov

1.1. Podnikanie, podnik a podnikateľ

Právo na podnikanie je jedným zo základných práv, ktoré garantuje aj listina základných práv a slobôd a to slovami, *Každý má právo na svobodnou voľbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost.* [1, s. 22].

Podnik je základnou jednotkou v ktorej je realizovaná výroba, alebo sú poskytované služby. Podnik môže mať po právnej stránke rôznu formu, ktorá odpovedá charakteru výroby alebo služieb a požiadavkám, predstavám podnikateľa. [2, s. 20]

Kto je považovaný za podnikateľa vymedzuje §420 odst. 1 o.z. dvojitým spôsobom. Na strane jednej z vecného hľadiska na strane druhej podľa formálneho hľadiska na základe zápisu v obchodnom registri.

Z Hľadiska činnosti je ako určujúci znak uvedené v §420 o.z. tak, že ten kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským, alebo podobným spôsobom so zámerom konať tak sústavne za účelom generovania zisku, je považovaný so zreteľom na túto činnosť za podnikateľa. Podnikanie nie je samé o sebe definované v právnej úprave, čo je považované za podnikanie vyplýva nepriamo zo živnostenského zákona. Z právneho hľadiska je na základe tohto kritéria považovaná osoba za podnikateľa v prípade že spĺňa niekoľko podmienok. Musí vykonávať zárobkovú činnosť a to za čelom zisku, pritom nie je dôležité, či zisk v skutočnosti dosiahne, rozhodujúca je len vôľa aby, konečným výsledkom podnikania bol zisk. Ďalšou podmienkou je, že tak musí osoba konať sústavne. V tomto prípade ale nie je nutné aby podnikateľská činnosť bola vykonávaná nepretržite, ide však o zámer vykonávať ju trvale, prípadne opakovane a to z pohľadu dlhšieho časového obdobia. Treťou podmienkou je že osoba túto činnosť musí vykonávať živnostenským alebo obdobným spôsobom. Posledným predpokladom je že osoba vykonáva podnikateľskú činnosť samostatne na vlastný účet a vlastnú zodpovednosť. [3]

Z formálneho hľadiska je považovaná osoba za podnikateľa podľa §420 o.z. v prípade že je zapísaná v obchodnom registri. V tomto prípade nie je rozhodujúce či určitá osoba podnikateľskú činnosť skutočne vykonáva ale len fakt či je v registri zapísaná. Do obchodného registru sa zapisujú povinne všetky obchodné korporácie a ďalšie právnické osoby, pre ktoré to menovite prikazuje zákon, napríklad štátne podniky. Fyzické osoby, ktoré sú podnikateľmi sa zapisujú dobrovoľne, resp. povinne ak im tak ukladá zákon. [3]

1.2. Typy podnikania

Každý začínajúci podnikateľ prichádza na trh s určitou víziou, čo by chcel dosiahnuť. Na základe tejto vízie sa odvíja typ podniku, ktorý vybuduje, jeho potenciál a stratégie. Podľa Amara Bhidé existuje päť kategórií podnikania. [4]

Podnikanie ako životný štýl

Jedná sa predovšetkým o malých podnikateľov, ktorý podnikajú predovšetkým z dôvodu, že nechcú byť zamestnaní a chcú byť pánmi sami nad sebou. Táto skupina podnikateľov nemá veľké ambície zameriavajú sa predovšetkým na lokálny trh. [4]

Zdržanlivé podnikanie

Do tohto typu podnikania spadajú podnikatelia, ktorí obsluhujú väčšiu časť trhu, avšak takmer nikdy neprekročia hranice regiónu. Najčastejším dôvodom uviaznutia v tejto skupine môžu byť nedostatočné schopnosti na vedenie väčšieho podniku, alebo uspokojenie sa so súčasnou pozíciou na trhu. [4]

Nádejné podnikanie

Podnikatelia ktorí majú vysoké ambície a prichádzajú sa jasnou víziou stať sa lídrom na lokálnom, resp. regionálnom trhu. Spravidla používajú pre získanie zákazníkov agresívnejšiu stratégiu a pracujú na neustálom zlepšovaní. Nepúšťajú sa však za každú cenu do boja s lídrami, nakoľko poznajú svoje obmedzenia. [4]

Podnikanie s potenciálom vysokého rastu

Pre tento typ podnikania sa rozhodne len úzka skupina podnikateľov. Pred začiatkom tohto typu podnikania je potrebné urobiť intenzívne analýzy trhu, ktoré identifikujú príležitosti pre potencionálny rast. Toto podnikanie vyžaduje profesionálne vedenie so zameraním na revolučné inovácie. [4]

Revolučné podnikanie

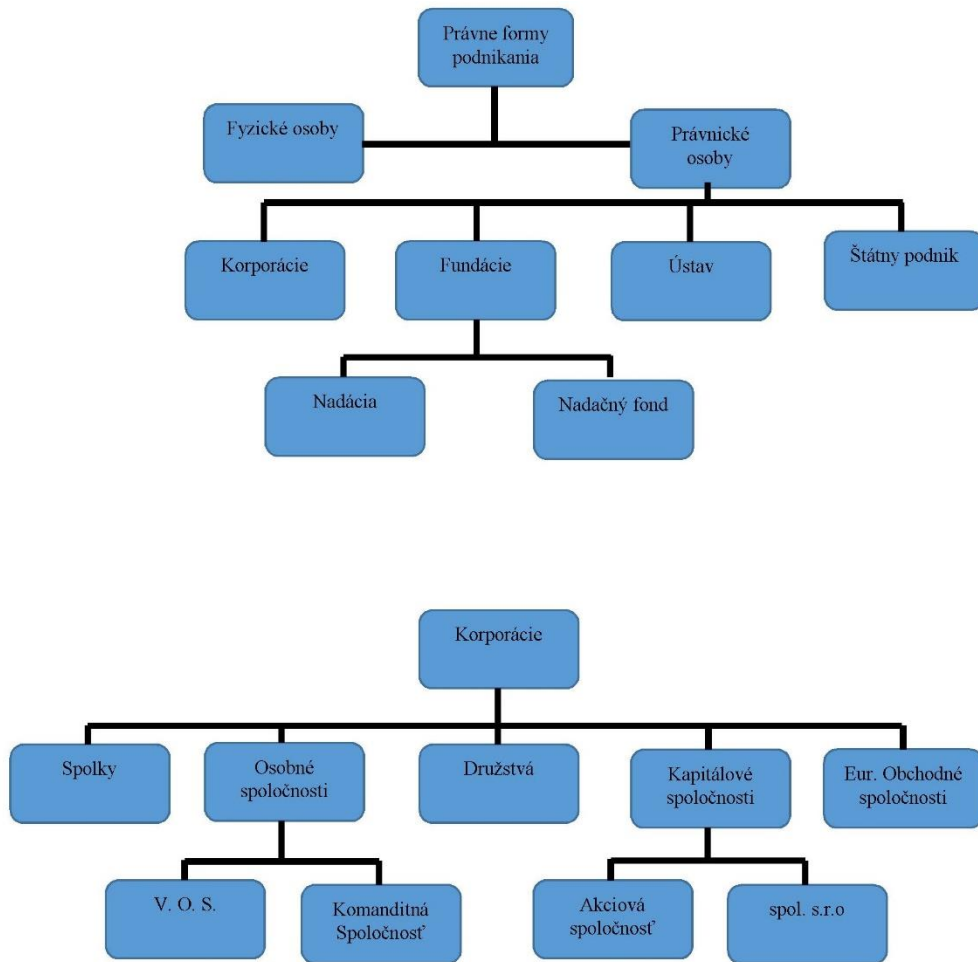
Títo podnikatelia prichádzajú na trh s kompletne spracovanou novou koncepciou samotného podnikania. Pričom konkurenčné firmy nesú schopné udržiať krok a následne vypadávajú z hry. [4]

1.3. Právna forma podniku

Podnik môže mať rôznu právnu formu. Voľba vhodnej právnej formy podnikania predstavuje veľmi dôležité rozhodnutie, ktoré významne ovplyvňuje podnikanie. Toto rozhodnutie zo sebou nesie radu požiadaviek a podmienok pre podnikanie. Predovšetkým sa jedná o oblasti:

- Počet zakladateľov
- Oprávnenia k riadeniu
- Nároky na počiatočný kapitál
- Spôsob a rozsah ručenia za záväzky podniku podnikateľom
- Účasť na zisku resp. strate
- Dostupnosť cudzích zdrojov
- Vyjednávacía sila podniku
- Daňové zaťaženie
- Zverejňovanie povinnosti
- Finančná a administratívna náročnosť spojená so založením a prevádzkou podniku

Zvolená právna forma sa zapisuje do obchodného registra. Obchodný register je verejný zoznam vedený v elektronickej podobe, do ktorého sa zapisujú zákonom stanovené údaje o podnikateľských subjektoch. [5, s. 39-41]



Obrázok č. 1: Právne formy podnikania
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: [5, s. 41])

V predchádzajúcom obrázku je jasne viditeľné roztriedenie právnych foriem podnikov. Treba však doplniť, že Fundácie, Ústav, Nadácie a Nadační fond majú verejný záujem a ich cieľom nie je dosahovanie zisku.

V nasledujúcej tabuľke sú popísané vybrané kritéria pre voľbu právnej formy podniku.

Tabuľka č. 1: Vybrané kritéria právnej formy podnikania

Kritérium	Podnik jednotlivca	KORPORÁCIE			
		Osobné spoločnosti		Kapitálové spoločnosti	
		Verejná obchodná spoločnosť	Komanditná spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzeným	Akciová spoločnosť
Nároky na počiatočný kapitál	Žiadne	Žiadne	Iba komandanti, min. vklad 5000Kč	Min. 1Kč za každého spoločníka	Minimálne 2 mil. Kč alebo 80 000€
Minimálny počet spoločníkov	1	2	2	1	1
Rozsah ručenia za záväzky spoločnosti	Neobmedzené	Neobmedzené	Komandant – obmedzené komplementár – neobmedzené	Obmedzené	Obmedzené
Miera právnej regulácie	Nízka	Stredná	Stredná	Stredná	Vysoká
Flexibilita	Vysoká	Stredná	Stredná	Stredná	Nízka
Možnosť vlastníkov riadiť spoločnosť	Vysoká	Vysoká	Stredná	Stredná	Nízka
Administratívna náročnosť	Nízka	Stredná	Stredná	Stredná	Vysoká
Zákaz konkurencie		Platí pre spoločníkov	Platí iba pre komplementár	Platí pre jednatel'ov a členov dozornej rady	Pre členov predstavenstva, dozornej rady, správnej rady a štatutárneho riaditeľa

(Zdroj: [5])

1.3.1. Podnikanie fyzických osôb

Podnikanie jednotlivca, alebo inak podnikanie fyzických osôb je najjednoduchšou formou podnikania. Väčšina podnikateľov je veľmi časovo vyťažená, ich podnikanie je väčšinou miestneho významu a podnikateľ potrebuje odbornosť k výkonu podnikania. Fyzická osoba, ktorá má záujem podnikat' musí získať živnostenské alebo iné oprávnenie k prevádzkovaniu podnikateľskej činnosti. Medzi ďalšie podmienky ustanovené živnostenským zákonom patrí dosiahnutie veku 18 rokov, spôsobilosť k právnym úkonom a bezúhonnosť, ktorá sa dokazuje výpisom z registra trestov. [6]

Živnosťou sa rozumie sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosahovania zisku, za podmienok, ktoré ustanovuje živnostenský zákon. [6]

Niektoré samostatne zárobkové činnosti však zo zákona nemôžu byť prevádzkované na základe živnostenského oprávnenia. Prevádzkovanie týchto činností je zákonom vyhradené pre štát, alebo určenú právnickú osobu, alebo je upravené zvláštnym predpisom. V prípade, že sa jedná o činnosť, ktorá je upravená zvláštnym predpisom nespadá táto podnikateľská činnosť pod kompetencie živnostenského úradu, ale pod kompetencie iných inštitúcií, napríklad profesijných komôr. Všetky činnosti tohto charakteru sú taxatívne vymedzené v § 3 živnostenského zákona. [6]

Rozdelenie živností:

Živnosti sú podľa §9 č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní rozdelené nasledovne:

1.3.1.a. Ohlasovacie

Ohlasovacie živnosti môžu byť prevádzkované na základe splnenia stanovených všeobecných podmienok (vek minimálne 18 rokov, spôsobilosť k právnym úkonom, bezúhonnosť), prípadne zvláštnych podmienok a ohlásenia činnosti na živnostenskom úrade. [6]

1.3.1.b. Voľné

Voľné živnosti sú najmenej regulované spomedzi živností. Pre získanie tohto typu živnosti je potrebné iba splnenie ohlasovacej povinnosti na živnostenskom úrade a splnenie všeobecných podmienok. [6]

1.3.1.c. Remeselné a viazané

Pre získanie remeselnej, resp. viazanej živnosti je nutné splniť podmienky, ktoré sú dané pri voľnej živnosti a navyše je potrebné splniť zvláštne podmienky pre konkrétnu živnosť. V prípade väčšiny živností sa jedná o preukázanie odbornej spôsobilosti získanou vzdelaním a praxou. Dokazuje sa dokladom o vyučení a praxi v prípade remeselných činností. V prípade viazaných činností dokladom o zvláštnej odbornej spôsobilosti (osvedčenie, autorizácia), prípadne o dosiahnutom stredoškolskom vzdelaní, vysokoškolskom vzdelaní a odbornej praxe. [6]

1.3.1.d. Koncesované

Pri koncesovaných živnostiach je potrebné splniť podmienky, ktoré ukladá zvláštny zákon. [6]

1.3.2. Podnikanie právnických osôb

Podľa obchodného zákonníka patria medzi právnické osoby: osobné spoločnosti, kapitálové spoločnosti a družstvá. Všetky typy právnických osôb majú povinnosť byť zapísané v obchodnom registri. [6]

1.3.2.a. Osobné spoločnosti

Pri osobných spoločnostiach je veľký predpoklad priameho vedenia podnikateľom a neobmedzené ručenie spoločníkov za záväzky osobnej spoločnosti. Do tejto skupiny spoločností patrí verejná obchodná spoločnosť (ver. obch. spol. / v.o.s.) a komanditná spoločnosť (kom. Spol. / k.s.) [6]

Verejná obchodná spoločnosť

Verejnou obchodnou spoločnosťou sa rozumie firma, v ktorej spoločne podnikajú aspoň dve osoby a ručia za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne celým svojím majetkom. Spoločníkom v v.o.s. môže byť ako právnická, tak aj fyzická osoba. Pre vstup do v.o.s. ako spoločník musí fyzická osoba spĺňať všeobecné podmienky prevádzkovania

živnosti a nemôžu byť stanovené prekážky v prevádzkovaní živnosti bez ohľadu na predmet podnikania spoločnosti. Zisk sa medzi spoločníkov delí rovným dielom a štatutárnym orgánom sú väčšinou všetci spoločníci. [6]

Verejná obchodná spoločnosť má radu výhod aj nevýhod. Medzi výhody patrí nedanie zisku spoločnosti, ale jeho celé rozdelenie medzi spoločníkov a zdanenie daňou z príjmu fyzických osôb. Pre založenie spoločnosti nie je potrebný počiatočný kapitál a zároveň má dobrý prístup k cudziemu kapitálu. Ďalšie výhody predstavuje jednoduchosť vystúpenia spoločníka zo spoločnosti a solídny image vďaka neobmedzeného ručenia spoločníkov. [6]

Nevýhodou tohto typu spoločnosti je veľké osobné riziko spoločníkov, v prípade vysokých ziskov sú vysoké odvody na poistné sociálneho a zdravotného poistenia a daň z príjmu fyzických osôb, minimálne množstvo spoločníkov stanovené na dva a pre spoločníkov platí zákaz konkurencie. [6]

Komanditná spoločnosť

Je osobnou spoločnosťou zmiešaného typu. V tejto spoločnosti rozlišujeme dve varianty spoločníkov a to komandant a komplementárov. Komandant ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu, zatiaľ čo komplementár, ktorý môže byť jeden alebo viac, ručí celým svojím majetkom. Komplementár musí spĺňať rovnaké podmienky ako spoločník vo verejnej obchodnej spoločnosti. Štatutárnym orgánom spoločnosti sú komplementári. Komanditná spoločnosť je v našom prostredí málo využívanou formou podnikania, avšak môže byť dobrou formou pre podnikateľa s horším prístupom ku kapitálu ale zaujímavým know-how a investora, ktorý hľadá investičné príležitosti. [6]

Výhodami komanditnej spoločnosti sú tieto vlastnosti. Nie je potrebný veľký počiatočný kapitál, ktorý je stanovený pre komandanta v minimálnej výške päťtisíc korún. Zisk je delený medzi komandantov a komplementárov na základe spoločenskej zmluvy. V niektorých prípadoch je možné zmeniť spoločnosť na verejnú obchodnú spoločnosť bez likvidácie. [6]

Nevýhodou je náročnejší vznik z administratívnych dôvodov a nutnosti spísania veľmi podrobnej spoločenskej zmluvy. Ďalšou nevýhodou je rozdiel v nesení miery rizika medzi komandantami a komplementármi, ktorí ručia neobmedzene. K zmene spoločenskej zmluvy je potrebný súhlas na strane komplementárov aj komandantov. [6]

1.3.2.b. Kapitálové spoločnosti

Zakladatelia a spoločníci majú iba povinnosť vložiť vklad do spoločnosti a ich ručenie za záväzky spoločnosti je obmedzené alebo žiadne. Medzi kapitálové spoločnosti patrí spoločnosť s ručením obmedzeným (spol. s r.o. / s. r. o.) a akciová spoločnosť (akc. Spol. / a. s.). [6]

Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným je najrozšírenejšou formou podnikania právnických osôb v našej oblasti. Vklady spoločníkov tvoria základný kapitál spoločnosti. Spoločníci ručia vo výške nesplatených vkladov, pokiaľ nie je splatenie vkladov v plnej výške spoločníkmi zrealizované a zapísané v obchodnom registri. Minimálny počet spoločníkov je jedna a maximálny počet spoločníkov je 50. Základný kapitál musí mať minimálnu hodnotu 200 tisíc Kč a vklad jedného spoločníka je minimálne 20 tisíc Kč. Najvyšším orgánom spoločnosti je valná hromada, štatutárnym orgánom sú jednatelia vymenovaný valnou hromadou. [6]

Výhodou spoločnosti s ručením obmedzeným sú obmedzené rečenie spoločníkov, do spoločnosti je možné vložiť nepeňažný vklad.

Nevýhodou je nutnosť počiatočného kapitálu, administratívna náročnosť založenia a vedenia spoločnosti, z pohľadu obchodných partnerov je menej dôveryhodná ako osobná obchodná spoločnosť alebo akciová spoločnosť. [6]

Akciová spoločnosť

Tento typ je jedným z najstarších typov kapitálových právnych foriem. Akciová spoločnosť má vysokú kapitálovú a administratívnu náročnosť a preto sa často nevyskytuje medzi malými a strednými firmami. Základný kapitál spoločností je tvorený určitým počtom akcií so stanovenou hodnotou. Spoločnosť zodpovedá za svoje záväzky celým svojím majetkom, zatiaľ čo akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Možnosť založiť akciovú spoločnosť má jedna právnická osoba, alebo inak dva a viac zakladateľov. Základný kapitál spoločnosti musí byť minimálne 2 milióny Kč v prípade neverejnej ponuky, v prípade verejnej ponuky je základný kapitál minimálne 20 miliónov Kč. Najvyšším orgánom spoločnosti je valná hromada, štatutárnym orgánom je predstavenstvo, ktoré je volené a odvolávané valnou hromadou. Predstavenstvo je

tvorené minimálne tromi členmi, na ktorými dozerá najmenej trojčlenná dozorná rada. [6]

Výhodami akciovej spoločnosti sú dobrý prístup k cudziemu kapitálu, veľmi dobré postavenie v očiach obchodných partnerov, akcionári neručia za záväzky spoločnosti.

Nevýhodou je nutnosť vysokého základného kapitálu, veľmi komplikovaná a regulovaná právna forma. Administratívne je tento typ spoločnosti veľmi náročný. Nie je možné založiť akciovú spoločnosť jedinou fyzickou osobou. Nutnosť overenia účtovnej závierky audítorom. [6]

1.4. Zdroje financovania

Financovanie podnikateľských zámerov je zásadným problémom, na ktorom môže podnikateľský zámer stroskotať. Z podnikateľského zámeru plynie, aký typ zdrojov bude možné na jeho financovanie čerpať. Dlhodobý viazaný majetok by mal byť financovaný dlhodobými zdrojmi, zatiaľ čo krátkodobý majetok môže byť financovaný krátkodobými zdrojmi. Z pohľadu podnikateľského plánu sú zaujímavé predovšetkým dlhodobé zdroje a to vlastné a cudzie. [7, s. 183-184]

Hlavným zdrojom financovania by mal byť vnútorne vytvorené zdroje, predovšetkým nerozdelený zisk z minulých období a fondy zo zisku. Financovanie vnútornými zdrojmi však väčšinou nebýva dostatočné v prípade zakladania alebo expanzie malých a stredných podnikov. V tomto prípade je nevyhnutné získať cudzie zdroje. [7, s. 184]

1.5. Podnikateľský zámer a jeho štruktúra

V tejto kapitole je stručne vysvetlené čo je podnikateľský zámer, jeho používatelia a dôvody na vytvorenie podnikateľského zámeru. V druhej časti kapitoly je podnikateľský plán rozdelený na jednotlivé časti s ich charakteristikou.

1.5.1.a. Čo je podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer pochádza z anglického slovného spojenia „Business Plan“, ktoré je často prekladané do češtiny a slovenčiny aj ako podnikateľský plán alebo podnikateľský projekt. Jedná sa o základný dokument strategického plánovania a riadenia podniku, v ktorom sú vypracované predstavy o budúcnosti podniku, účeloch podnikania, zaobchádzaní so zdrojmi, ale aj o očakávaných výsledkoch podnikania. [8, s. 18]

Ďalej by sme mohli použiť ako odpoveď na otázku v nadpise citáciu: „*Podnikateľský plán je písomný materiál zpracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonjšie i vnútorné faktory súvisiace se založením i chodom podniku*“ [9, s. 501]

1.5.1.b. Zmysel podnikateľského zámeru

Podnikateľský zámer si väčšina podnikateľov nosí v hlave a nevidí potrebu, prečo by mali svoje myšlienky dávať na papier a niekomu ich prezentovať. Tento stav sa však mení v momente, kedy podnikateľ nemá dostatok vlastných zdrojov na prevádzkovanie podnikania a potrebuje získať investora. [10, s. 14]

Podnikateľský plán má pre väčšinu podnikov interný a externý význam. Pod interným významom rozumieme usporiadanie a nastavenie podnikovej koncepcie. Ďalej je nástrojom neskoršieho sledovania dosahovania stanovených cieľov. Núti zakladateľov podniku ,aby sa dohodli na presných cieľoch, stratégiách ich dosiahnutia a opatreniach v prípade krízových situácií.

Externou funkciou podnikateľského zámeru je jeho vysoká potreba pri získavaní cudzích zdrojov. Bez oboznámenia investora, alebo banky s podnikateľským plánom prakticky nie je možné začať jednať o poskytnutí kapitálu. [11, s. 10-15]

1.5.2. Štruktúra podnikateľského zámeru

Štruktúra ani obsah podnikateľského zámeru nie je nikde záväzne stanovená. Je to spôsobené rozličnými požiadavkami každého z investorov, alebo bánk, ktoré požadujú rozličnú štruktúru a rozsah dokumentu. Množstvo investorov v dnešnej dobe uprednostňuje podobu prezentácie v MS PowerPoint. Opačným prípadom sú banky, ktoré zväčša preferujú formu textového dokumentu, doplneného o množstvo dokumentov a viac špecifických informácií. [10, s. 14]

Samotná odporúčaná štruktúra sa v rozličnej literatúre líši. Väčšina autorov sa však zhodne na základných častiach tak ako ich popísali Fotr a Souček. Podnikateľský zámer by sa mal skladať z týchto základných častí: realizačné resumé, charakteristiku firmy a jej cieľov, organizačné riadenie a manažérsky tím, prehľad základných výsledkov a záverov technicko-ekonomických štúdií, zhrnutie a závery, prílohy. [12, s. 305] V mojej práci však budem používať členenie, ktoré použil Ing. Jiří Peterka, MBA v knižnej publikácii Podnikateľský plán.

1.5.2.a. Titulný list

Titulný list je zväčša prvou stranou z podnikateľského zámeru, ktorú obchodný partner, alebo ktokoľvek, komu podnikateľský zámer prezentuje uvidí. Na titulnom liste by sa preto mali vyskytovať tie najzákladnejšie údaje. Obchodný názov a logo firmy, názov podnikateľského plánu, meno autora a kľúčových osôb budúceho projektu, dátum založenia a podobné. Ďalej sa odporúča uviesť na titulnú stranu doložku o dôvernosti dokumentu a zákazu šírenia akejkoľvek jeho časti, napríklad v takomto znení. Informácie obsiahnuté v tomto dokumente sú dôverné a sú predmetom obchodného tajomstva. Žiadna časť tohto dokumentu nesmie byť reprodukováaná, kopírovaná, alebo akýmkoľvek iným spôsobom rozmnožovaná, alebo ukladaná v tlačenej, či elektronickej podobe bez písomného súhlasu autora. [10, s. 15]

1.5.2.b. Obsah

Obsah je neodmysliteľnou súčasťou každého dlhšieho dokumentu, v ktorom chceme zachovať prehľadnosť, jednoduchosť orientovania, a ľahkú dohľadateľnosť informácií. [10, s. 15]

1.5.2.c. Realizačné hrnutie

Realizačné zhrnutie je jedna z úvodných pasáží dokumentu a je smerovaná k externým užívateľom dokumentu. Zhrnutie by nemalo byť chápané ako úvod, ale ako výber tých najdôležitejších informácií uvedených v celom dokumente s cieľom vyvolať v čitateľovi zvedavosť a chuť prečítať si celý podnikateľský zámer. Za hrubú osnovu zhrnutia by sa dali považovať nasledujúce informácie. Špecifikácia produktu, respektíve služby, ktoré sú náplňou projektu a odlišnosti produktu od konkurencie. Definícia trhu, jeho hrubé vymedzenie a charakterizovanie špecifikácií. Kľúčové finančné dáta, ideálne uvedené v prehľadnej tabuľke. Predstavenie manažérskeho tímu a najdôležitejších osobností projektu, ich doterajšie skúsenosti a dosiahnuté výsledky. [8, s. 23]

1.5.2.d. Popis podnikateľskej príležitosti

Účelom popisu podnikateľskej príležitosti je odprezentovať, kde vidíme podnikateľskú príležitosť novovznikajúceho podniku. Táto časť by sa teoreticky dala rozdeliť na dve spolu veľmi previazané podkapitoly. Prvou je popis výrobku alebo služby. Predovšetkým treba čitateľa oboznámiť, či daný produkt na trhu už existuje, netreba zabúdať na spomenutie doplnkových služieb, ktoré môžu prinášať konkurenčnú výhodu. V prípade poskytovania služieb je nutné túto službu špecifikovať, ako prebieha a aké vybavenie je na jej výkon potrebné. Druhou časťou popisu podnikateľskej príležitosti je oboznámenie s úžitkom pre zákazníka a našej konkurenčnej výhody. [13, s. 196-208]

1.5.2.e. Externé prostredie

V tejto kapitole je potrebné preskúmať makroprostredie podniku. Preskúmať a zadefinovať potenciálny a dostupný trh vrátane jeho základných charakteristík a trendov. Medzi najdôležitejšie úkony patrí analýza silných a slabých stránok konkurencie a ich potencionálny dopad na neúspech nášho podniku. Ďalším dôležitým bodom prieskum medzi potencionálnymi zákazníkmi, jeho vyhodnotenie a následné vymedzenie trhu zakladanej spoločnosti. [13, s. 196-208]

1.5.2.f. Marketingový plán

Je strategickým plánom, ktorý objasňuje a vysvetľuje akým spôsobom sa hodlá podnik presadiť na trhu voči stávajúcej konkurencii. Tento strategický dokument môže rozlišovať viacero období. Napríklad obdobie vstupu na trh a uvádzaciu cenovú politiku, na druhej strane môže plán zohľadňovať už úspešné fungovanie podniku etablovaného na trhu.

1.5.2.g. Operačný plán

Operačný plán prezentuje jednotlivé kroky nevyhnutné pre vznik fungujúceho podniku v čase. Jedná sa o jednotlivé časové obdobia rozpísané do operačných detailov. Operačný plán je koniec koncov projektovým spracovaním realizácie podnikateľského plánu. Mal by sa zostavovať na dĺžku približne 2-3 roky, avšak treba prihliadnuť na rôzne faktory ako dynamika trhu alebo finančný objem investície. [13, s. 196-208]

1.5.2.h. Personálne zdroje

Kapitola v ktorej je nutné popísať vedúci tím pracovníkov a najdôležitejších osôb projektu. Vráťane ich doterajších skúseností a úspechov na predchádzajúcich projektoch. Predstavenie personálnej kvality je dôležité predovšetkým z dôvodu zvýšenia atraktivity v očiach potencionálneho investora. [13, s. 196-208]

1.5.2.i. Finančný plán

Finančný plán, je vo všeobecnosti považovaný za najdôležitejšiu časť podnikateľského zámeru. Hlavnou úlohou finančného plánu je overiť a naplánovať možnosť realizácie podnikateľského zámeru z finančného hľadiska. Finančný plán by mal obsahovať súpis nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na založenie podniku. Ďalším bodom sú zdroje z ktorých plánuje podnikateľ čerpať financie potrebné na úhradu nákladov. [13, s. 196-208] Koráb vo svojej publikácii tvrdí, že medzi základné časti finančného plánu novovznikajúceho podniku patrí:

- Súpis vlastného vloženého kapitálu
 - Plán nákladov (vstupné náklady, fixné náklady, variabilné náklady)
 - Plán výnosov a tržieb
 - Základné účtovné výkazy (predpokladaný cash-flow, výkaz predpokladaného zisku a strát)
 - Bod zvratu (je ukazovateľom, ktorý vypovedá pri akom objeme predaja sa tržby rovnajú celkovým nákladom. V prípade že podnik predáva väčšie množstvo ako bod zvratu začína byť podnik ziskový)
 - Výkaz ekonomickej výnosnosti (analýza bodu zvratu, analýza návratnosti)
- [14]

1.5.2.j. Hodnotenie rizika

Pod pojmom riziko môžeme rozumieť nebezpečenstvo odchýlky od predpokladaných hospodárskych výsledkov Na túto odchýlku majú vplyv rôzne negatívne faktory a z dôvodu ich existencie sa musíme zaoberať v podnikateľskom zámere aj prípadmi, kedy na spoločnosť doľahnú negatívne okolnosti. Medzi faktory neistoty, ktoré vystupujú ako zdroje rizika patria:

- Predajné ceny
- Správanie zákazníkov
- Legislatívne zmeny
- Reakcie konkurencie
- Chyby managementu
- Neočakávané slabé stránky podniku. [12, s. 133-143]

Analýza rizika sa vykonáva pomocou dvoch typov metód:

Expertné hodnotenie rizika

Podstatou metódy je odborný odhad významnosti faktorov rizika, vzhľadom na plánované ciele projektu. Toto ohodnotenie prebieha odborným pracovníkom, ktorý má v danej oblasti, kde spadajú jednotlivé faktory, potrebné znalosti a skúsenosti. Významnosť faktoru rizika sa hodnotí pomocou dvoch hľadísk. Z pohľadu pravdepodobnosti výskytu faktoru a intenzity negatívneho dopadu faktoru. Čím je faktor pravdepodobnejší a čím je jeho dopad zničujúcejší, tým je významnejší. [12, s. 143-148]

Analýza citlivosti

Účelom tejto metódy je zistiť citlivosť určitého ekonomického kritéria na faktor, ktorý toto kritérium dokáže ovplyvniť. V prípade, že pôsobenie faktoru vyvolá veľkú zmenu na sledované kritérium, môžeme považovať za významné a je potrebné venovať im pozornosť. [13]

1.6. Nástroje analýzy v podnikateľskom pláne

Kapitola pomenováva a predstavuje základné typy analýz a nástrojov využívaných pre potreby prieskumu vnútorného a vonkajšieho okolia podniku.

1.6.1. SLEPT analýza

Často označovaná aj ako PESTLE alebo SLEPTE analýza slúži k strategickej analýze okolia, predovšetkým na identifikovanie príležitostí a rizík skúmanej spoločnosti. Analýza SLEPTE je metódou využívanou pre strategickú analýzu okolitého prostredia, na základe rôznych faktorov, pri ktorých je predpoklad ovplyvňovania organizácie. Slúži aj ako podklad pre vypracovanie prognóz o dôsledkoch pre ďalší vývoj.

Účelom analýzy je odpovedať na tri otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu, alebo jej časti?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré sú najdôležitejšie vzhľadom na blízku budúcnosť? [15, s. 178]

Pod skratkou SLEPTE sa ukrývajú prvé písmená nasledujúcich faktorov: Sociálne faktory, Legislatívne faktory, Ekonomické faktory, Politické faktory, Technologické faktory a Ekologické faktory. [16, s. 16]

Sociálne faktory – spôsobujúce sociálne a kultúrne zmeny:

- Demografický stav (veľkosť populácie, geografické rozmiestnenie obyvateľov, etnická štruktúra obyvateľstva, veková štruktúra)
- Podmienky na trhu práce (miera nezamestnanosti, rozdelenie príjmov)
- Sociálno-kultúrne podmienky (populačná politika, rovnoprávnosť pohlaví, životná úroveň)
- Dostupnosť pracovnej sily (dostupnosť potencionálnych zamestnancov s primeranou kvalifikáciou) [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

Legislatívne faktory – vplyv národnej a medzinárodnej legislatívy:

- Existencia zákonných noriem (daňové zákony, legislatívne obmedzenia, právna úprava pracovných podmienok, obchodné právo)
- Funkčnosť súdov
- Vymožitelnosť práva [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

Ekonomické faktory – vplyv regionálnej, národnej a svetovej ekonomiky:

- Miera inflácie
- Úroková miera
- Rozpočtový schod či prebytok
- Výška HDP alebo HDP na obyvateľa
- Menová stabilita
- Bankový systém
- Náklady na cudzie zdroje v miestnom prostredí
- Dostupnosť a formy úverov
- Výška daňovej sadzby a jej vývoj

- Výška cla
- Výška daňového zaťaženia [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

Politické faktory – Existujúce a potencionálne pôsobenie politických vplyvov.

- Forma a stabilita vlády
- Orgány a úrady
- Existencia a vplyv silných politických osobností
- Postoj voči súkromnému sektoru
- Regionálna stabilita
- Zahraničné konflikty [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

Technologické faktory – dopady nových a vyspelých technológií na podnik

- Podpora výskumu
- Výška výdajov na výskum
- Nové objavy
- Rýchlosť morálneho zastarávania [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

Ekologické faktory – predovšetkým problematika životného prostredia

- Klimatické vplyvy
- Využívanie neobnoviteľných zdrojov
- Emisné zaťaženie
- Globálne otepľovanie
- Legislatívne obmedzenia zamerané na ochranu životného prostredia [15, s. 177-181] [16, s. 16-28]

1.6.2. Porterov model piatich síl

Účelom Porterovho modelu piatich síl je analýza štrukturálnej príťažlivosti odvetvia z hľadiska ziskovosti.

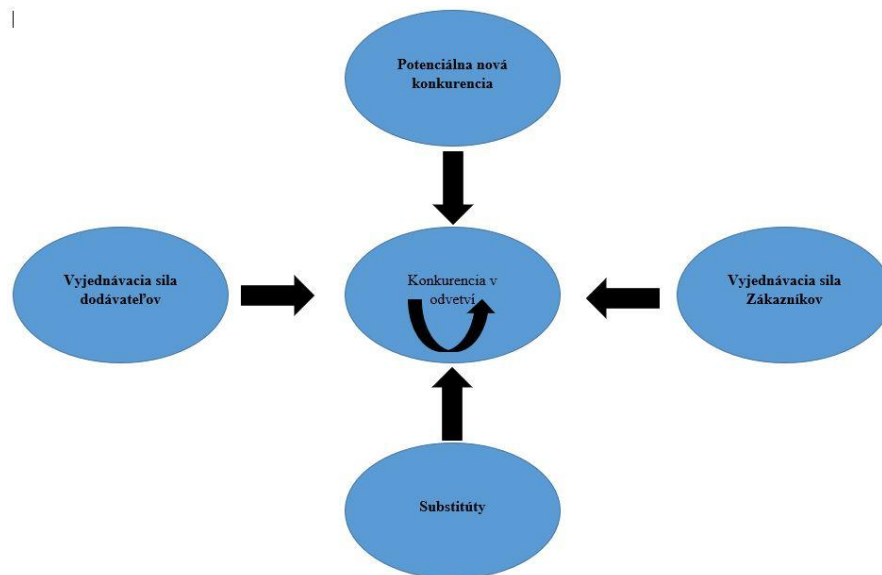
V roku 1985 stanovil Michael Eugen Porter predpoklad, že ziskovosť prostredia je závislá na piatich dynamických faktoroch, ktoré ovplyvňujú ceny, náklady a investície firiem v konkrétnom prostredí.

Na základe tohto predpokladu Porter odporúča, aby každý podnik pred vstupom na trh v danom odvetví vykonal analýzu piatich síl, ktoré vypovedajú o príťažlivosti odvetvia:

[14, s. 25-29]

- Hrozba silnej rivality. Závisí na počte konkurentov na trhu, ich miere spokojnosti s príjmami, rýchlosti rastu trhu a samotnej dravosti členov trhu
- Hrozba nových konkurentov. Ohrozenie aktuálnych členov trhu zo strany nových konkurentov je závislá predovšetkým na veľkosti vstupných bariér pre vstup na trh. Tlak na trhu je vyšší, čím sú bariéry nižšie. Ideálnym stavom pre existujúci podnik na trhu je prípad, kedy sú vstupné bariéry vysoké a naopak výstupné nízke. V tomto prípade nové firmy neprichádzajú na trh a neúspešné ho ľahko opúšťajú, čo spôsobuje vysoké zisky úspešných firiem. Medzi vstupné bariéry patrí: kapitálová náročnosť vstupu na trh, prístup k dodávateľským kanálom, legislatívne nariadenia a povinnosti.
- Hrozba substitúcie. Táto hrozba je priamo závislá na troch faktoroch:
 - dostupnosť a cenová atraktivita substitútov
 - pohľad kupujúcich na substitúty ako porovnateľné z pohľadu kvality a relevantných vlastností
 - Náklady koncového zákazníka spojené s prechodom na substitút.
- Hrozba narastajúcej vyjednávacjej sily zákazníkov nastáva v prípade, že zákazníci požadujú zvýšenie kvality, zníženie ceny a tým znižujú výnosy predávajúceho. Vyjednávacja sila zákazníkov rastie na základe niekoľkých faktorov:
 - Zákazníckove náklady na prechod k inému dodávateľovi sú nízke.
 - Množstvo zákazníkov je nízke a zákazník je majoritným odberateľom produktu a tým pádom je dôležitým pre predajcu.

- Dobrá informovanosť kupujúcich o predajcových produktoch cenách a nákladoch.
- Možnosť kupujúceho vstúpiť na trh v oblasti pôsobenia predávajúceho.
- Hrozba narastajúcej vyjednávacjej sily dodávateľov. Vyjednávacja sila dodávateľov rastie v prípadoch:
 - Odberateľ je priamo závislý od dodávateľovej ponuky.
 - Je nízka vzájomná konkurencia dodávateľov (špecifická výroba).
 - Dodávateľ má dostatočný počet odberateľov a môže si dovoliť ignorovať požiadavky niektorých odberateľov.
 - Pre odberateľa je finančne náročné prejsť od jedného dodávateľa k druhému. [17, s. 25-29]



Obrázok č. 2: Schéma 5 konkurenčných síl
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: [15])

1.6.3. Analýza SWOT

Pri vytváraní podnikateľských stratégií sa často využíva SWOT analýza na prepojenie výsledkov analýz do jednej SWOT matice. Jej princípom je identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb voči dopredu vymedzenej oblasti. Poznatky z každej kategórie sa zapisujú do tabuľky, ktorá slúži ako podpora pre komplexné vyhodnotenie situácie. [18]

Postup riešenia SWOT analýzy by sa dal rozdeliť do štyroch po sebe idúcich krokov.

- Identifikácia a predpoveď hlavných zmien, ktoré môžu mať vplyv na podnik. K tomuto účelu je vhodné použiť výsledky z už vyššie spomenutých metód.
- Na základe záverov z jednotlivých analýz vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať jeho silné a slabé stránky.
- Identifikácia a zhodnotenie hrozieb a príležitostí z okolitého prostredia.
- Tvorba matice SWOT. [12, s. 295-321]

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interné faktory	kvalita výrobkov/služieb tradícia značky Dobrá úroveň servisu Dobrá finančná situácia Vyskolený personál Vysoká úroveň marketingovej komunikácie	Konzervatívny prístup k inováciám Vysoká zadlženosť Nedostatočná úroveň informačného systému Malý predajný obrat Podnik je nováčikom na trhu
Externé faktory	Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	Priaznivé podmienky na trhu Chybná stratégia konkurencie Priaznivé politické zmeny Jednoduchosť vstupu na nové trhy Moderné trendy v technológiach	nepriaznivé legislatívne zmeny Politické zmeny Zvýšenie konkurenčného tlaku Zvýšenie rizik predaja

Tabuľka č. 2: Príklad matice SWOT

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [19, s. 136-137])

Všetky faktory, ktoré sú zahrnuté v SWOT matici je potrebné posudzovať zo širšieho pohľadu a v súvislostiach. Je nesmierne dôležité, aby sa pri tvorbe strategického plánu prihliadalo na bezprostredný vplyv externých faktorov na interné faktory. Vďaka tomuto komplexnému pohľadu vznikajú v matici 4 rôzne typy stratégií. Vzťahy medzi SW a OT časťou je najlepšie vyjadriť prostredníctvom tabuľky. [12, s. 295-321]

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Príležitosti (O)	S-O	W-O
Hrozby (T)	S-T	W-T

Tabuľka č. 3: Vzťah medzi SW a OT

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [7, s. 47-50])

- Stratégia SO je stratégiou využitia. Tento typ stratégie využíva silné stránky spoločnosti na zhodnotenie príležitostí identifikovaných v okolitom prostredí. Tento kvadrant predstavuje najžiadanejší stav, ktorý chce organizácia dosiahnuť. Táto kombinácia je však v reálnom živote pomerne zriedkavá.

- Stratégia WO je stratégiou hľadania. Tento typ stratégie sa zameriava na nachádzanie možností, ako prekonať slabé stránky využitím príležitostí. Pre tento typ stratégie je častá potreba získavania ďalších zdrojov na využitie príležitosti.
- Stratégia ST je stratégiou konfrontácie. ST stratégia je možná jedine v prípade dostatočnej sily spoločnosti na priamu konfrontáciu s ohrozením. Prakticky sa jedná napríklad o vymáhanie princípov udržateľného rozvoja silnejšou skupinou na svoje okolie.
- Stratégia WT je stratégiou vyhýbania. Tento prípad vedie k tvorbe obranných stratégií zameraných na prekonanie slabých stránok a vyhnutie sa vonkajšiemu ohrozeniu. Tieto stratégie sú kľúčové z pohľadu zachovania základných funkcií v prípade „boja o prežitie“. [17, s. 56-57] [15, s. 295-321] [16, s. 91-95]

1.6.4. Marketingový mix (treba umiestniť pred SWOT)

Marketingový mix je súhrn nástrojov používaných za účelom dosiahnutia podnikových cieľov. Cieľom je dosiahnutie individuálneho postavenia produktu a podniku na trhu. Na dosiahnutie týchto cieľov sa používa metóda 4P (Product, Price, Place, Promotion). [20]

Produkt. Spoločnosť musí urobiť množstvo rozhodnutí ohľadne produktu. Predovšetkým sa jedná o typ produktu, typ trhu na ktorom bude umiestnený a charakteristické rysy produktu. Tieto rozhodnutia patria medzi najdôležitejšie z celej oblasti marketingového mixu, nakoľko majú priamy vplyv na mieru uspokojenia zákazníkov a tým na jeho konečnú predajnú cenu. [20]

Cena vyjadruje peňažné ohodnotenie hodnoty produktu, ktorá je daná schopnosťou uspokojovať zákazníkove potreby. V prípade moderného zákazníka sa jedná o veľmi citlivý atribút výrobku, nakoľko zákazník disponuje vďaka technológiám dobrým prehľadom o cenách produktu naprieč spektrom dodávateľov. Vďaka týmto informáciám má zákazník možnosť vyhľadať najlepší pomer medzi cenou a kvalitou. [20]

Miesto je faktor, ktorý môže prinášať predávajúcemu veľkú výhodu v porovnaní s konkurenciou. V prípade, že má podnikateľ spracovanú obchodnú stratégiu a zvládnuté použitie jednotlivých distribučných ciest tak môžeme hovoriť o spracovanom distribučnom pláne. [10]

„Promotion“, alebo aj marketingová komunikácia je pravdepodobne najviditeľnejšou zložkou marketingového mixu. Za pomoci určitej komunikačnej politiky je cieľom dosiahnuť ekonomické ciele. Medzi tieto ciele patrí predovšetkým: stimulovať dopyt, poskytnutie informácií o existencii produktu a jeho vlastnostiach, vytvorenie pozitívneho vzťahu ku produktu. Na dosiahnutie vymedzených cieľov je väčšinou nutné využitie jednotlivých zložiek komunikačného mixu:

- Reklama – je platená neosobná forma komunikácie prostredníctvom médií, ktorej úlohou je presvedčiť a rýchlo vyvolať potrebu nákupu nami zvoleného tovaru.
- Podporu predaja je možné realizovať u konečných spotrebiteľov ale aj obchodných sprostredkovateľov. Nevýhodou reklamy je však jej jednosmernosť komunikácií v hlavnom meste
- Vzťahy s verejnosťou – Tento vzťah je pochopiteľne chápaný v širšom slova zmysle ako vzťah k existujúcim a potencionálnym zákazníkom, ale aj vzťah ku všetkým tržným subjektom a záujmovým skupinám. Úlohou „Public relations“ je prispieť k zlepšeniu image a zlepšeniu obrazu spoločnosti v očiach verejnosti a nepriamo tak stimulovať dopyt po produktoch.
- Osobný predaj. Je považovaný za najefektívnejšiu formu komunikácie medzi predávajúcim a zákazníkom. Bohužiaľ tento spôsob komunikácie je finančne najnáročnejší. Tento proces predstavuje získavanie zákazníkov formou priameho dialógu medzi predávajúcim a kupujúcim, čo dáva možnosť predávajúcemu okamžite sledovať reakcie zákazníka a okamžite prispôbovať a zdôrazňovať vlastnosti produktu, na ktorom spotrebiteľovi závisí.
- Priami marketing využíva predovšetkým poštové zásielky, telefón a e-mail a iné spôsoby priameho kontaktu predovšetkým za účelom získavania priamych odpovedí k prieskumu názoru spotrebiteľov. [10]

2. Analýza súčasného stavu

Táto kapitola je zameraná na praktickú časť bakalárskej práce. Najprv prevediem analýzu súčasného stavu okolia podniku následne prebehne zhodnotenie súčasnej situácie na trhu a definovanie podniku.

2.1. Predstavenie firmy

Podnikateľský zámer sa zaoberá založením firmy v oblasti predaja športových potrieb, predovšetkým bežeckého vybavenia s nadštandardnou starostlivosťou o zákazníka. Obchod by mal niesť meno M&M RUN ktoré symbolicky zahŕňa prvé písmená z mien oboch zakladateľov. Odbor podnikania definovaný podľa živnostenského zákona je:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

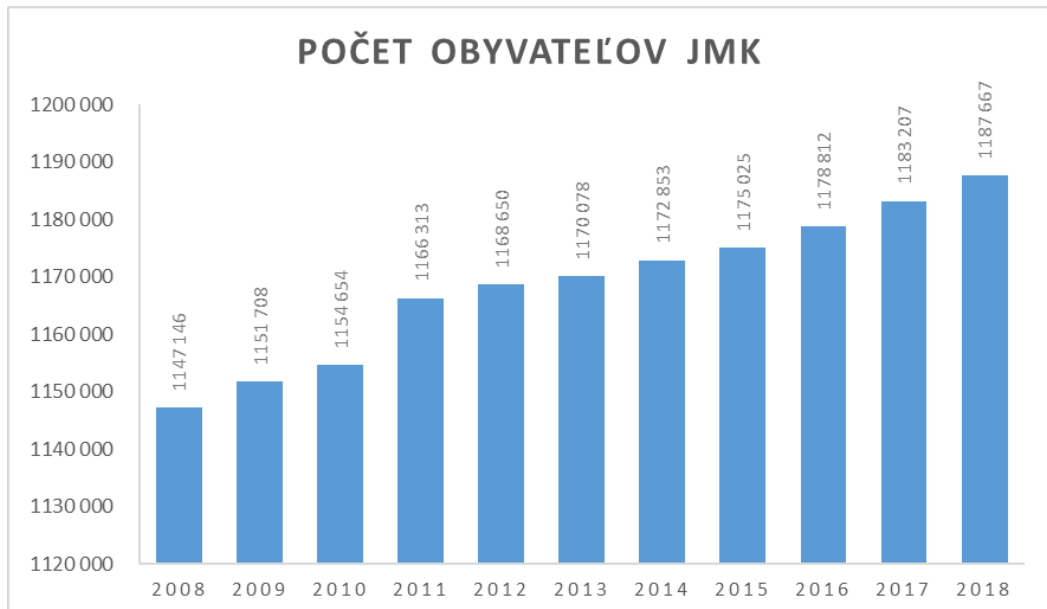
Po dôkladnom zvážení bolo rozhodnuté podnikat' ako právnická osoba, konkrétne ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Základným dôvodom pre výber s.r.o., je predpoklad budúceho rastu podniku, a tým pádom potreba zamestnať väčšie množstvo zamestnancov. Nevýhodou tohto typu spoločnosti môže byť predovšetkým administratívna náročnosť. Pred zápisom do obchodného bude zložený základný kapitál v plnej výške 5 100 000Kč. Pričom každý zo zakladateľov má 50% obchodného podielu.

2.2. SLEPTE analýza

Slepte analýza sa zameriava na vonkajšie prostredie podniku. V nasledujúcej časti rozoberiem jednotlivé segmenty prostredia, ich stav a vlastnosti, ktoré by mohli či už negatívne alebo pozitívne ovplyvniť novo vznikajúci podnik.

2.2.1. Sociálne prostredie

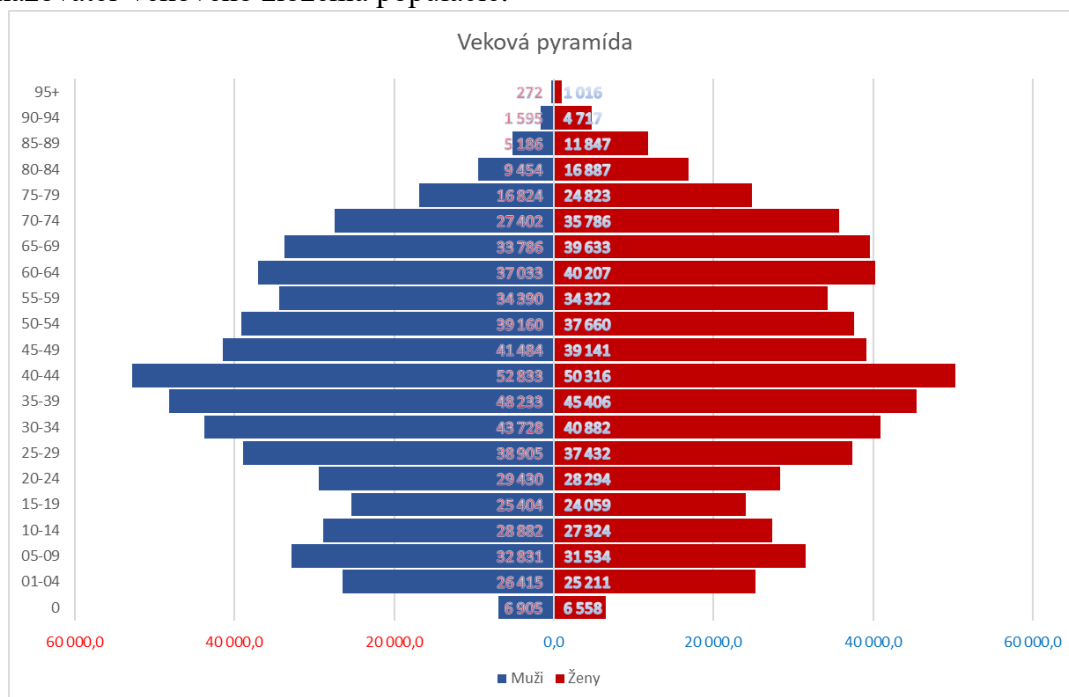
Medzi sociálne faktory, ktoré môžu výrazne ovplyvňovať dopyt po službách a tovare patria predovšetkým demografické, ktoré je vhodné sledovať a efektívne na ich zmeny reagovať. Sociálne faktory týkajúce sa Juhomoravského kraja a Brna budú rozobraté v nasledujúcich stranách.



Graf č. 1: Počet obyvateľov Juhomoravského kraja
(Vlastné spracovanie podľa [21])

Z predchádzajúceho grafu, ktorý obsahuje údaje z obdobia roku 2008 až 2018 sa dá jasne sledovať trend medziročného nárastu obyvateľstva, ktorý je v posledných rokoch približne 4 tisíc ročne. Z údajov získaných Českého Štatistického úradu môžeme ďalej konštatovať, že tento celkový prírastok je tvorený približne z jednej štvrtiny prirodzeným prírastkom a z troch štvrtín ako dôsledok sťahovania obyvateľov. Vo všeobecnosti je zvyšovanie populácie v regióne pozitívnym znakom pre podnikateľa, nakoľko znamená nárast potencionálnych zákazníkov a teda aj zvýšený dopyt po produktoch. Avšak

vzhľadom na zameranie podniku smerom k športovej výbave bude určite dôležitý ukazovateľ vekového zloženia populácie.



Graf č. 2: Veková pyramída JMK
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [22])

Veková štruktúra Juhomoravského kraja je veľmi podobná vekovej štruktúre mesta Brna, ktoré vekovú štruktúru celého Juhomoravského kraja výrazne ovplyvňuje vďaka počtu obyvateľov. Najpočetnejšou skupinou obyvateľstva sú ľudia vo veku od 35 do 44 rokov, takzvaná generácia Husákových detí, ktoré boli súčasťou veľkého populačného boomu v 70. – 80. rokoch minulého storočia. Druhou najvýznamnejšou skupinou sú ľudia vo veku od 60 do 69 rokov, teda skupina ľudí narodených krátko po vojne. Tieto údaje ukazujú prevahu starnutia populácie a prevahu ľudí v post produktívnom veku.

Demografické posuny by mali mať vplyv na dlhodobé rozhodovanie podnikateľov. V budúcnosti je potrebné počítať poklesom počtu mladých zákazníkov a zamerať sa na zákazníkov v strednom a vyššom veku.

2.2.2. Politické a legislatívne prostredie

Do politicko-legislatívnych faktorov je potrebné zahrnúť predovšetkým nariadenia, zákony a predpisy, ktoré je podnikateľ povinný dodržiavať. Politické sily môžu tieto podmienky meniť, avšak pri pomerne stabilnej politickej situácii v ČR nehrozia zmeny, ktoré by mohli ohroziť, prípadne výrazne zmeniť podmienky pre podnikanie ako také.

Jedným z najdôležitejších zákonov, s ktorým je potrebné sa oboznámiť je zákon o živnostenskom podnikaní 455/1991 Sb., ktorý definuje všetky typy živností.

Daň z príjmu je stanovená zákonom č. 586/1992 Sb. v prípade právnických osôb vo výške 19%.

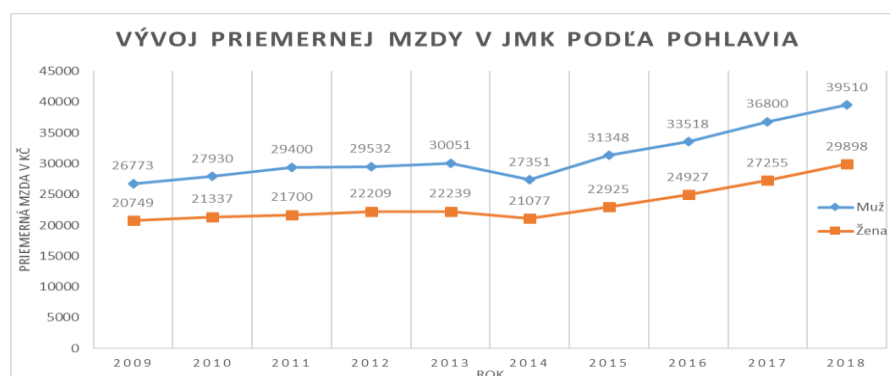
Zákon 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách. Tento zákon pojednáva o založení a vzniku jednotlivých typov spoločností. Upravuje výšku základného kapitálu, spoločenské zmluvy, práva a povinnosti spoločníkov, ustanovenia ohľadom orgánov spoločnosti, ale aj zrušenie či likvidáciu spoločnosti.

Ďalším dôležitým legislatívnym faktorom je povinnosť elektronickej evidencie tržieb (EET). Táto povinnosť vstúpila do platnosti 1.3.2017 a tým pádom treba počítať so zvýšenou administratívnou náročnosťou a výdajmi na samotnú registračnú pokladnicu.

2.2.3. Ekonomické faktory

Medzi najvýznamnejšie ekonomické faktory na ktoré je potrebné brať zreteľ patrí priemerná mzda v regióne, počet uchádzačov na jedno pracovné miesto a samozrejme výška HDP. V nasledujúcej časti rozoberiem spomínané faktory vrátane ich grafického znázornenia.

Vývoj priemernej mzdy podľa pohlavia ukazuje značný nárast priemernej mzdy v regióne od roku 2014. Tento stav indikuje zvyšovanie životnej úrovne obyvateľov nami sledovaného regiónu a tým pádom aj ochotu nákupu. V odvetví športového vybavenia je predpoklad, že čím je vyššia životná úroveň, tým je väčší záujem o športové potreby.

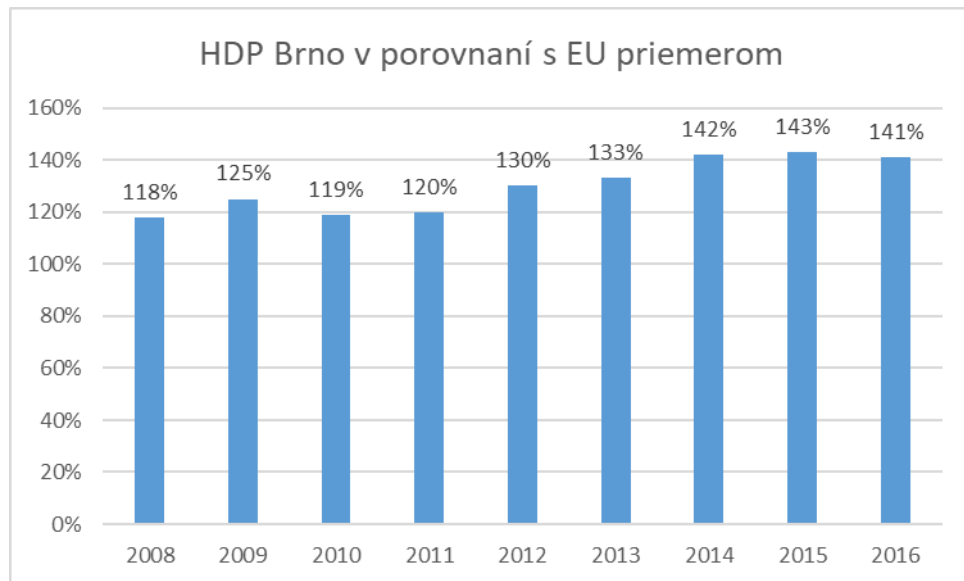


Graf č. 3: Priemerná mzda podľa pohlavia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: [23])

Hrubý domáci produkt je peňažným vyjadrením celkovej hodnoty vytvorenej za určité obdobie v sledovanom regióne. Tento ukazovateľ sa používa na meranie ekonomickej

výkonnosti. Z nasledujúcich údajov je vidieť, dlhodobý rast HDP v Brne. Dôležitým činiteľom tohto rastu je predovšetkým posilňujúca úloha vývoja a výskumu, kde rozhodujúcu úlohu preberá vysokoškolský sektor. Hodnoty v jednotlivých stĺpcoch grafu vyjadrujú percento hodnoty HDP na jedného obyvateľa v porovnaní s európskym priemerom. Priemerné HDP na jedného obyvateľa za 28 členských krajín Európskej únie je 100%. Z čoho je jasne viditeľné, že na obyvateľov Brna pripadá výrazný európsky nadpriemer HDP, v posledných obdobiach vyšší až o 40% oproti priemeru.



Graf č. 4: HDP na obyvateľa Brna v porovnaní s EU 28

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: [24])

Vzhľadom na priaznivý ekonomický vývoj v regióne klesá nezamestnanosť a stúpa počet pracovných miest. Tieto dve veličiny sa premietajú predovšetkým do ukazovateľa počtu uchádzačov o jedno pracovné miesto. Momentálne je stav uchádzačov o jedno miesto na minime. Naposledy boli takéto nízke hodnoty v roku 2008 pred začiatkom ekonomickej krízy. Aktuálny stav je žiaduci, nakoľko veľký rozdiel medzi počtom voľných pracovných miest a počtom uchádzačov o tieto miesta je veľkou hrozbou pre stabilitu trhu práce.



Graf č. 5: Počet uchádzačov na jedno voľné pracovné miesto

(Zdroj: Vlastne spracovanie podľa: [25])

2.2.4. Ekologické faktory

Ekologické faktory neovplyvňujú vo veľkej miere maloobchodných predajcov športových potrieb. Samozrejme, že je táto téma moderná a na mieste, ale väčšinu zaťaženia spojených s ekologickým a trvalo udržateľným spôsobom podnikania na seba preberajú samotní výrobcovia športových potrieb. Väčšina veľkých značiek vyrába v rámci svojich ekologických programov výroby z recyklovaných materiálov, poprípade priamo z odpadu vyloveného v svetovom oceáne. Z pohľadu aktuálnosti témy ekológie a miery zainteresovanosti spoločnosti, sa môže javiť propagovanie ekologických produktov ako vhodný marketingový postup na prilákanie nových zákazníkov.

2.3. Analýza trhu z pohľadu Porterovho modelu piatich síl.

Konkurencia v oblasti predaja športového vybavenia nie je príliš vysoká. Hovoril by som skôr o stredne vysokej konkurencii v tomto odvetví. Vo všeobecnosti sa jedná približne o dva obchody, predajne zamerané týmto smerom v jednotlivých regiónoch. V Juhomoravskom kraji pôsobia dvaja silní hráči a to Sanasport a Triexpert. Oba obchody sú situované v centre Brna, ich dostupnosť je dobrá predovšetkým verejnou dopravou, avšak s automobilovou dostupnosťou je to výrazne horšie. Hrozbu silnej rivality nie je možné podrobnejšie popísať na základe aktuálne dostupných dát. Predpokladám však, že trh je momentálne vo fáze rastu, nakoľko aktuálne je moderné venovať sa športu a zdravému životnému štýlu.

Hrozba nových konkurentov je pomerne nízka predovšetkým z dôvodu výrazných vstupných bariér na trh. Prvou vstupnou výška vstupných nákladov, predovšetkým na rekonštrukciu a vybavenie predajne spolu s prvým nákupom tovaru. Druhou vstupnou bariérou je nutnosť aktívneho spoznávania a žitia v oblasti športového vybavenia, poznať aktuálne trendy a vlastnosti predávaných produktov. Profil zakladateľa športovej predajne je podľa nášho názoru veľmi špecifický. Človek s aktívnym športovým zameraním, takmer s chorobnou vášňou pre obuv a športovú výbavu s na jednotlivca pomerne vysokým voľným kapitálom. Predpokladáme, že na základe spomenutých dôvodov sa konkurencia v tomto odvetví výrazne nezvyšuje a jednotlivé obchody majú pomerne široké teritórium o ktoré sa nemusia výrazne deliť.

Zákazníci tohto podniku sú predovšetkým koneční spotrebitelia, ktorí si prídu nakúpiť do kamenného obchodu, v ktorom sú ceny vopred stanovené. Nepredpokladám, že by zákazníci vyvíjali tlak na zníženie ceny alebo vyjednávali o lepších podmienkach nákupu. Z tohto pohľadu je vyjednávací sila zákazníkov nízka. Tá sa však zvyšuje v prípade, že je zákazníkom napríklad športový klub, ktorý by potreboval uspokojiť väčšiu objednávku. Vo všeobecnosti vieme konštatovať, že vyjednávací sila zákazníka sa mierne zvyšuje s nárastom objemu kupovaného tovaru. Napriek malej vyjednávacej sile zákazníkov je dôležité mať na pamäti, že zákazník musí byť s vykonaným nákupom spokojný, nakoľko sa hneď stáva potencionálnym zákazníkom do budúcnosti a vernosť zákazníkov je dôležitým faktorom pre ziskovosť firmy. Z tohto dôvodu je potrebné ponúkať zákazníkovi kvalitné produkty a služby za primerané cenové ohodnotenie.

Hrozba narastajúcej vyjednávacej sily dodávateľov je momentálne na Českom trhu pomerne vysoká. Dodávatelia sú väčšinou firmy, ktorým sa podarilo získať zmluvu o dodávaní tovaru priamo s výrobnou firmou (značkou) a sú jediným dovozcom a dodávateľom produktov značky pre daný región. Túto vyjednávaciu silu si môžeme priamo demonštrovať na príklade dodávateľa produktov Craft a INOV8 do Českej a Slovenskej republiky VAVRYS CZ. Táto firma je jediným a výhradným distribútorom spomínaných značiek, okrem toho vlastní predajňu v ktorej tieto produkty predáva, resp. predáva prostredníctvom e-shopu. Nevýhodou tejto firmy je, že nedokáže pokryť sama celé územie regiónu a predáva produkty ďalším podnikom. V ČR je približne 30 a v SR približne 10 predajní, ktoré predávajú produkty zakúpené u VAVRYS CZ. Tento stav znamená, že majú dostatočný počet odberateľov na to aby si mohli dovoliť ignorovať

požiadavky niektorých odberateľov. Odberatelia nemajú možnosť prejsť k inému dodávateľovi, jedinou možnosťou by bolo stať sa priamo odberateľom výrobcu.

2.4. Vlastný prieskum trhu

Hlavným cieľom tohto marketingového prieskumu bolo vymedziť segment zákazníkov, zistiť preferencie a požiadavky zákazníkov v oblasti poskytovaných služieb v rámci predajne. Analýza dotazníkového výskumu bude jedným z hlavných podkladov pre zostavenie marketingového plánu.

2.4.1. Spôsob výskumu

Ako hlavnú metódu marketingového prieskumu trhu som zvolil dotazníkový výskum, ktorý prebiehal od 25.2.2019 do 14.4.2019 formou emailov na adresy z databáze, v ktorej majitelia mailových adries mali byť väčšinou z Juhomoravského kraja. Samotný email obsahoval oznámenie o účeloch dotazníku a odkaz na elektronickú verziu samotného dotazníku. Dotazník sa zameriaval na účelovo vybranú vzorku ľudí, ktorý sa aspoň čiastočne venujú športu. Toto základné členenie prebehlo hneď pri prvej otázke elektronicky šíreného dotazníka. Na dotazník odpovedalo celkovo 2183 respondentov, pričom pre výskum zaujímavou vzorkou bolo 1230

Druhou metódou prieskumu bolo počítanie jednotlivých zákazníkov, ktorý vykonali nákup v predajniach, ktoré považujeme za najväčšiu konkurenciu nášmu novovznikajúcemu podniku. V priemere predajňu Sanasport navštívilo počas 2 hodinového sledovaného obdobia 10 ľudí, pričom približne 60% vykonalo nákup. Predajňa TRIEXPERT bola v porovnaní s predajňou Sanasport výrazne lepšie, keď počas tých istých období dosahovala priemernú návštevnosť 18 ľudí, pričom podiel nakupujúcich bol rovnaký. Na základe týchto údajov odhadujeme priemernú mesačnú návštevnosť v počiatočných obdobiach M&M RUN na 500 ľudí.

2.4.2. Výsledky dotazníka

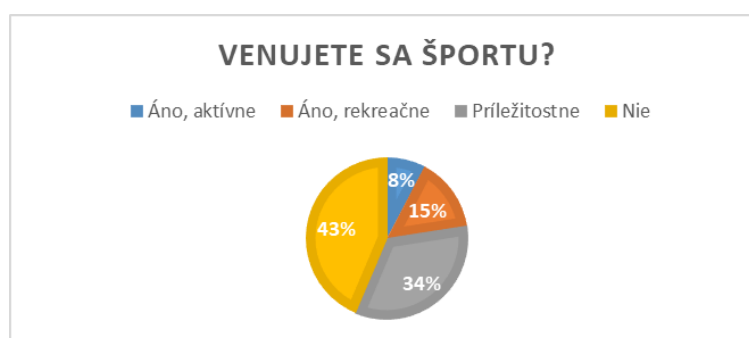
Táto časť sa zameriava na analýzu a komentár k jednotlivým otázkam dotazníkového šetrenia, ktoré je jedným z hlavných zdrojov informácií pre zostavenie podnikateľského plánu.

1. Venujete sa športu?

Tabuľka č. 4: Zloženie odpovedí na otázku 1

Áno, aktívne	168	8%
Áno, rekreačne	324	15%
Príležitostne	738	34%
Nie	953	44%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 6: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

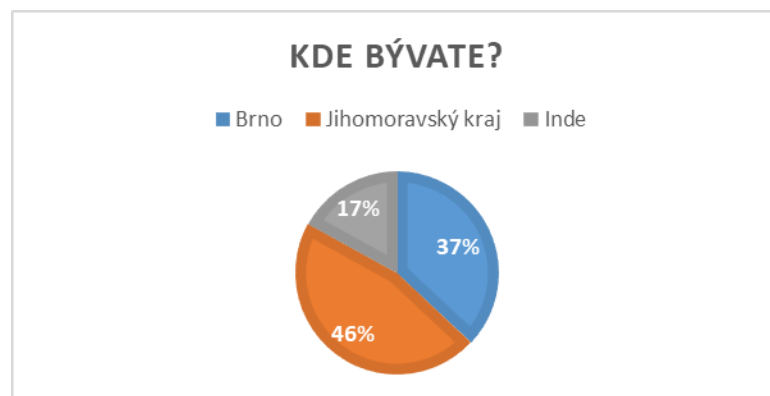
Touto otázkou som respondentov rozdelil do troch skupín. Na základe tejto odpovede som mohol vyradiť skupinu ľudí z dotazníkového výskumu, nakoľko nie je pre výskum relevantná. Respondentovi, ktorý odpovedal na otázku NIE sa neotvorili ďalšie otázky a bolo mu poďakované za spoluprácu. Pozitívnym zistením bolo že až 56% opýtaných sa venuje nejakej športovej činnosti a spadá tým pádom do kategórie našich zákazníkov.

2. Kde bývate väčšinu roku?

Tabuľka č. 5: Zloženie odpovedí na otázku 2

Brno	455	37%
Jihomoravský kraj	566	46%
Inde	209	17%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 7: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

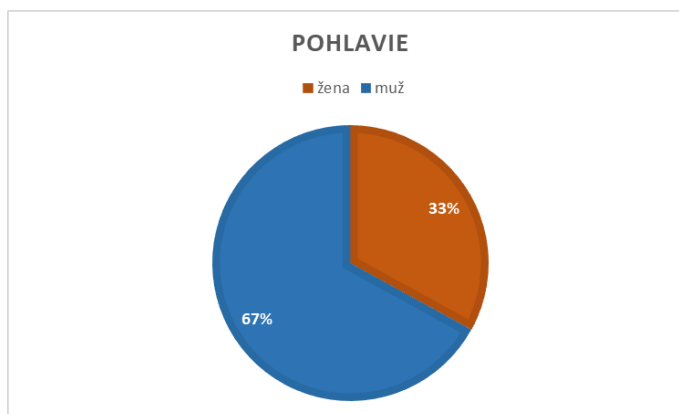
Otázkou číslo 2 som zistil správnosť použitej vzorky ľudí z pohľadu potencionálnych zákazníkov kamennej predajne. Iba 17% opýtaných sa vyskytuje mimo záberu potencionálnych zákazníkov.

3. Aké je Vaše pohlavie?

Tabuľka č. 6: Zloženie odpovedí na otázku 3

žena	406	33%
muž	824	67%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 8: Grafické vyjadrenie odpovedí

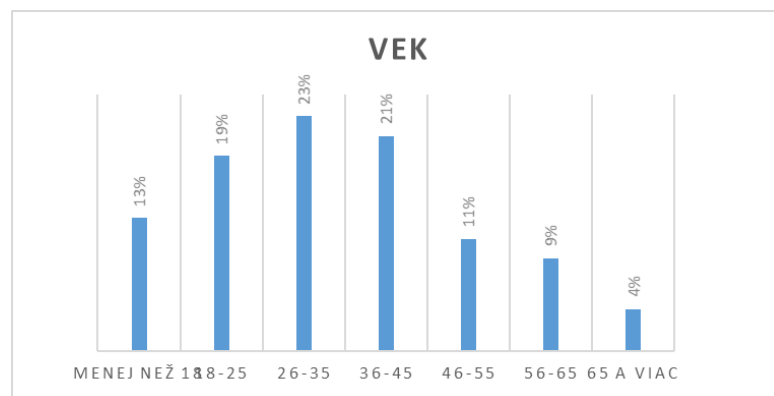
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4. Koľko máte rokov?

Tabuľka č. 7: Zloženie odpovedí na otázku 4

Menej než 18	160	13%
18-25	234	19%
26-35	282	23%
36-45	258	21%
46-55	135	11%
56-65	111	9%
65 a viac	50	4%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 9: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

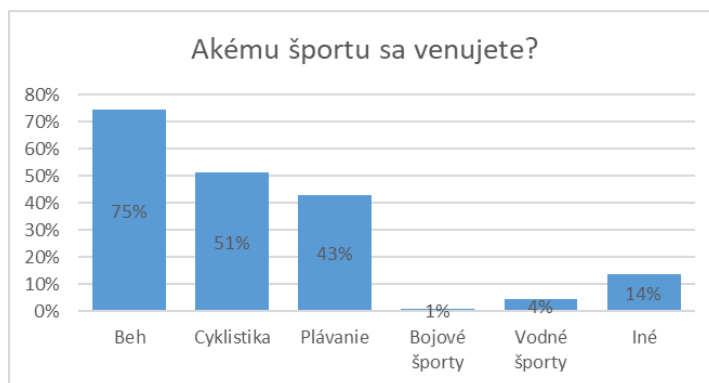
V predchádzajúcich dvoch otázkach sme si vymedzili hlavnú kategóriu zákazníkov na ktorých budeme cieľiť. Typickým predstaviteľom našich potencionálnych zákazníkov je muž v produktívnom veku, predovšetkým medzi osemnástym a štyridsiatym piatym rokom života.

5. Akému športu sa venujete?

Tabuľka č. 8: Zloženie odpovedí na otázku 5

Beh	917	75%
Cyklistika	631	51%
Plávanie	529	43%
Bojové športy	12	1%
Vodné športy	54	4%
Iné	167	14%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 10: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

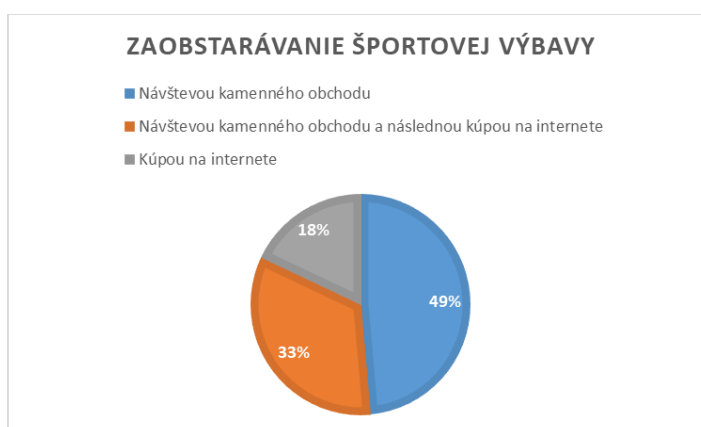
Otázka číslo 5 nám poskytuje informácie o aký doplnkový sortiment by sme mohli rozšíriť predávaný tovar. Z výskumu je jasné, že sa väčšina opýtaných venuje hneď niekoľkým športom a najčastejšie sú to okrem behu cyklistika a plávanie. Na základe tohto zistenia odporúčam rozšíriť bežecký sortiment napríklad o cyklistické tretry, plavecké okuliare a čiapky, ktoré by mohli rozšíriť nákupný košík zákazníka.

6. Ako zaobstarávate svoju športovú výbavu?

Tabuľka č. 9: Zloženie odpovedí na otázku 6

Návštevou kamenného obchodu	598	49%
Návštevou kamenného obchodu a následnou kúpou na internete	411	33%
Kúpou na internete	221	18%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 11: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Touto otázkou sme si potvrdili predpoklad, že väčšina ľudí (82%) si chce svoje nové športové vybavenie pred kúpou vyskúšať a „ohmatať“. Nastáva tu však problém so

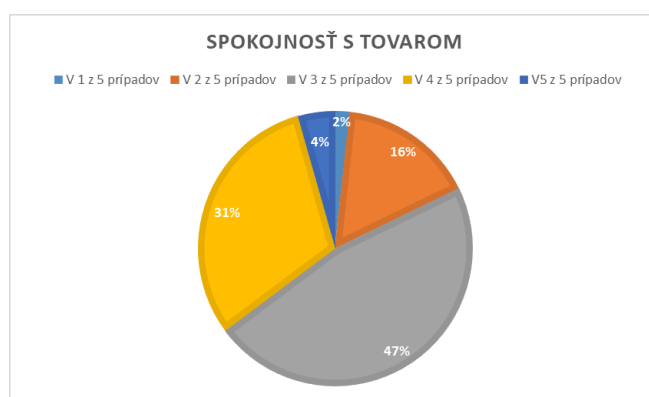
skupinou ľudí, ktorý si prídu vyskúšať tovar do kamennej predajne, ale následne si zakúpia tovar cez internet. Pre tento prípad treba počítať s vytvorením e-shopu, ktorý by uspokojil aj tento typ zákazníkov.

7. So zakúpeným športovým tovarom som spokojný

Tabuľka č. 10: Zloženie odpovedí na otázku 7

V 1 z 5 prípadov	21	2%
V 2 z 5 prípadov	198	16%
V 3 z 5 prípadov	578	47%
V 4 z 5 prípadov	379	31%
V5 z 5 prípadov	54	4%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 12: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

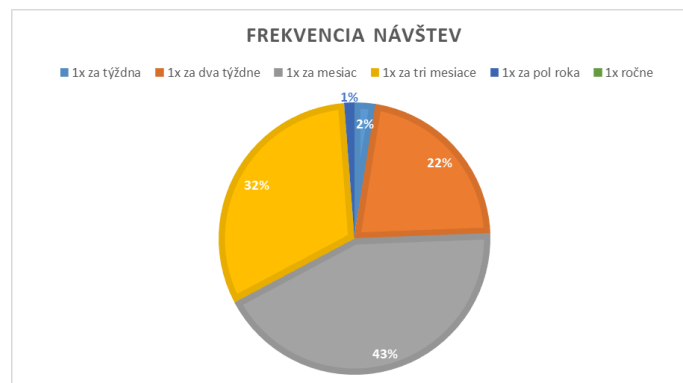
Otázka zisťuje mieru uplatnenia a dôležitosti odbornej pomoci pri výbere správneho športového vybavenia. Pri výskume sa ukázalo, že až 65% opýtaných je vo väčšine prípadov je aspoň čiastočne nespokojných so svojím nákupom. Toto zistenie nás utvrdzuje v potrebe kvalitného zákazníckeho servisu priamo na predajni. V prípade, že sa bude našim predajcom dariť eliminovať nevhodné nákupy zákazníkov, by sa mala vytvárať z minulých zákazníkov skupina ľudí šíriacich dobré recenzie a odporúčania pre náš obchod. Čo by malo priniesť do budúcnosti ďalších potenciálnych zákazníkov.

8. Ako často navštevujete obchody so športovým vybavením?

Tabuľka č. 11: Zloženie odpovedí na otázku 8

1x za týždňa	31	3%
1x za dva týždne	269	22%
1x za mesiac	527	43%
1x za tri mesiace	388	32%
1x za pol roka	15	1%
1x ročne	0	0%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 13: Grafické vyjadrenie odpovedí

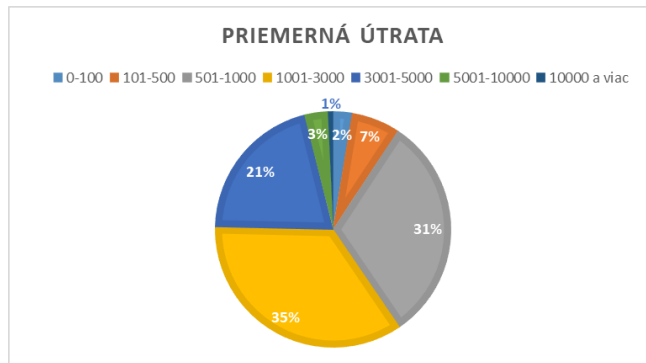
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

9. Koľko Kč utratíte priemerne pri návšteve športového obchodu?

Tabuľka č. 12: Zloženie odpovedí na otázku 9

0-100	32	3%
101-500	82	7%
501-1000	384	31%
1001-3000	429	35%
3001-5000	255	21%
5001-10000	40	3%
10000 a viac	8	1%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



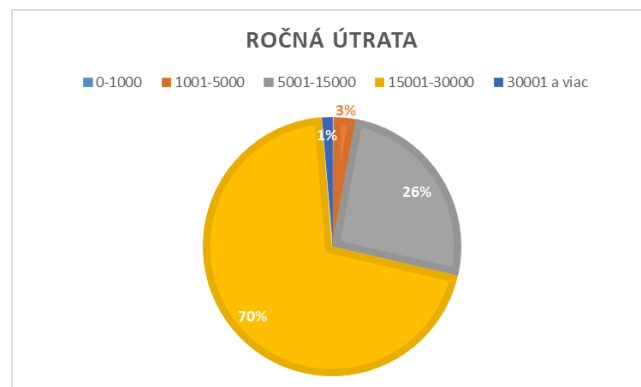
Graf č. 14: Grafické vyjadrenie odpovedí
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

10. Na športovú výbavu utratím ročne

Tabuľka č. 13: Zloženie odpovedí na otázku 10

0-1000	2	0%
1001-5000	34	3%
5001-15000	316	26%
15001-30000	862	70%
30001 a viac	16	1%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 15: Grafické vyjadrenie odpovedí
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

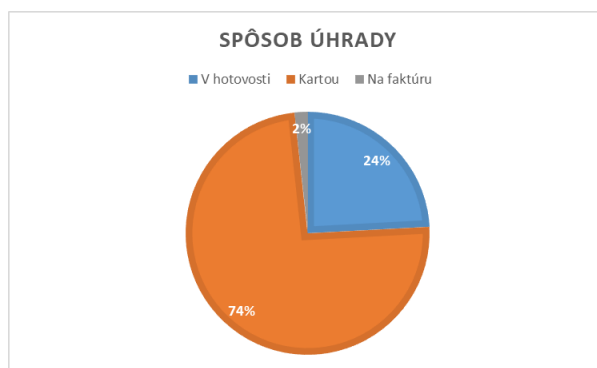
Predchádzajúce tri otázky sú kľúčové pre potreby odhadu priemernej výšky útraty na jednu návštevu obchodu. Túto informáciu využijem v ďalšej časti práce pre výpočet bodu zvratu.

11. Nákup športovej výbavy hradím

Tabuľka č. 14: Zloženie odpovedí na otázku 11

V hotovosti	297	24%
Kartou	912	74%
Na faktúru	21	2%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 16: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

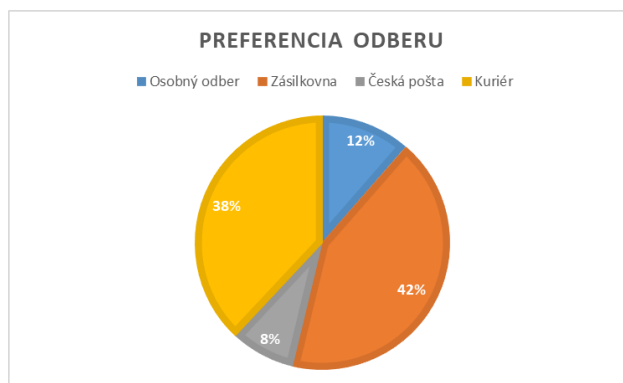
Otázka zameraná predovšetkým na zistenie aké možnosti platby ponúkne zákazníkovi

12. V prípade nákupu cez internet preferujete dopravu

Tabuľka č. 15: Zloženie odpovedí na otázku 12

Osobný odber	140	11%
Zásilkovna	521	42%
Česká pošta	101	8%
Kuriér	468	38%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 17: Grafické vyjadrenie odpovedí

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

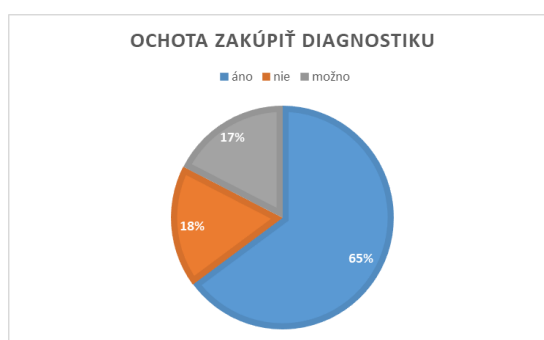
Prieskum potrebný pre budúce obdobie v prípade potreby založenia e-shopu. Na základe tejto otázky vieme, že v prípade založenia e-shopu bude nutné dohodnúť spoluprácu s niektorou z kuriérskych spoločností a so službou Zásilkovna. Naopak je jasné, že dodanie prostredníctvom Českej pošty nebudeme ani ponúkať.

13. Ste ochotní zakúpiť diagnostiku ktorá uľahčí správny výber obuvi za 250kč?

Tabuľka č. 16: Zloženie odpovedí na otázku 13

áno	798	65%
nie	217	18%
možno	215	17%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 18: Grafické vyjadrenie odpovedí

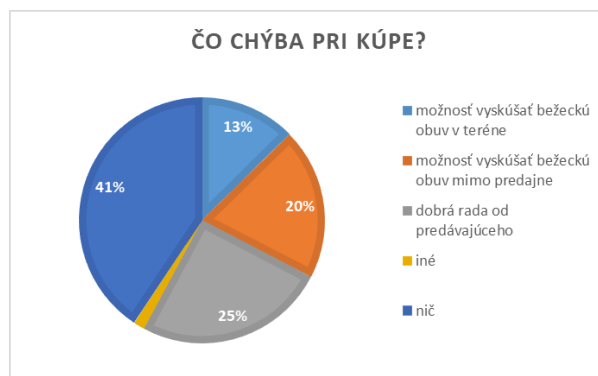
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

14. Čo Vám chýba v športových predajniach? (otvorená otázka)

Tabuľka č. 17: Zloženie odpovedí na otázku 14

možnosť vyskúšať bežeckú obuv v teréne	155	13%
možnosť vyskúšať bežeckú obuv mimo predajne	246	20%
dobrá rada od predávajúceho	311	25%
iné	18	1%
nič	500	41%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 19: Grafické vyjadrenie odpovedí
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

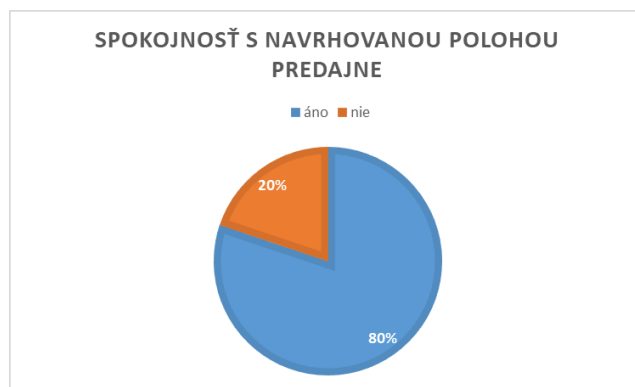
V tejto otázke mohli respondenti odpovedať vlastnými slovami čokoľvek, čo ich napadlo. Vďaka tejto otázke sme identifikovali jednu z našich výhod, ktorou je poloha predajne a blízkosť rôznych povrchov pre testovanie obuvi.

15. Vyhovovala by Vám poloha športovej predajne na ulici Marie Steyskalové 2?
(<https://sk.mapy.cz/s/3qSpM>)

Tabuľka č. 18: Zloženie odpovedí na otázku 15

áno	986	80%
nie	244	20%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf č. 20: Grafické vyjadrenie odpovedí
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Uistenie sa o vhodnosti výberu polohy predajne.

2.4.3. Hlavné zistenia z výskumu

- Charakteristickým reprezentantom zákazníka je Muž vo veku od 18 do 45 rokov
- Väčšina športovcov sa venuje predovšetkým behu, cyklistike a plávaniu. Je potrebné zvážiť rozšírenie sortimentu o doplnkový tovar z oblasti cyklistiky a plávania.
- Potvrdilo sa očakávanie autora s častým výberom nevhodných produktov
- 65% zákazníkov je ochotných zakúpiť si diagnostiku.
- Zákazníci očakávajú od predajcu radu pri výbere športovej výbavy
- Zákazníci prejavili záujem o precíznejšie vyskúšanie produktov.
- Veľmi pozitívny ohlas na plánovanú polohu predajne
- 51% nakupuje cez internet.

2.5. SWOT analýza

Tabuľka č. 19: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<p>Dobrá dopravná dostupnosť</p> <p>Parkovacie miesta</p> <p>Blízkosť rôznych povrchov na testovanie</p> <p>Skúsenosti s predávaným tovarom</p> <p>Známosť cieľovej skupiny</p> <p>Školenia zamestnancov priamo od výrobcov</p>	<p>Málo skúseností s podnikaním</p> <p>Neznáme meno firmy</p> <p>Neexistujúci e-shop</p>
Príležitosti (O)	Hrozby (T)
<p>Sponzoring športovej hviezdy</p> <p>Predaj priamo na športových podujatiach</p> <p>Založenie e-shopu</p> <p>Trend aktívneho životného štýlu</p> <p>Značky ktoré nepredáva nikto iný v strednej Európe</p>	<p>Ekonomická kríza</p> <p>Príchod nových konkurentov</p> <p>Tlak zo strany konkurencie na znižovanie cien</p>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3. Vlastný návrh podnikateľského zámeru

V nasledujúcej kapitole bude zostavený reálny podnikateľský zámer, postavený na základe predchádzajúcej analytickej časti.

3.1. Realizačné zhrnutie

M&M RUN, je novovznikajúca spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá sa zameriava na predaj a poradenstvo v oblasti športovej, predovšetkým bežeckej výbavy. Spoločnosť sa zameriava na predaj širokého spektra bežeckého vybavenia konečným zákazníkom, prostredníctvom kamennej predajne na ulici Marie Steyskalové. Táto poloha zabezpečuje konkurenčnú výhodu v podobe excelentnej dopravnej dostupnosti a širokému spektru terénov na testovanie bežeckej obuvi.

Cieľom spoločnosti je vybudovať silné povedomie o značke M&M RUN a presadiť sa na trhu so športovým vybavením a to predovšetkým prostredníctvom vybudovania skupiny verných zákazníkov. V prípade dosiahnutia očakávanej ziskovosti bude spoločnosť rozšírená o ďalšie predajne vo väčších mestách v Českej republike a na Slovensku.

Zakladateľmi spoločnosti sú Matej Hraboš a Martin, ktorí sa dlhodobo venujú športu na vysokej úrovni a aktívne sa zaoberajú s problematikou športových materiálov a produktov. Rozhodnutie založiť špecializovanú bežeckú predajňu padlo na základe vášne pre športové vybavenie, predovšetkým obuv a získania voľného kapitálu na investovanie.

Na trhu so športovým vybavením určeným predovšetkým pre beh je pomerne malá, aj napriek značnému nárastu aktívnych športovcov Beh je v poslednom období veľmi populárny, čoho dôkazom sú rastúce členské základne športových zväzov. Preto nemáme obavy či sa uchytíme na trhu. Cieľom je ponúkať kvalitnú diagnostiku zákazníkom a špičkové poradenstvo pri výbere vybavenia, tak aby sme znížili náklady zákazníkov na nevhodné vybavenie a poskytnúť im produkty presne podľa ich predstáv. Našou strategickou výhodou je znalosť jednotlivých produktov a možnosť predaja značky, ktorú momentálne nepredáva nikto iný v rámci strednej Európy.

Odhadované počiatkové náklady predstavujú sumu 4 170 000 Kč. Na ich financovanie bude použitý základný kapitál, ktorý predstavuje vklad majiteľov firmy. Počas prvého roku predajne je očakávaná návštevnosť 500 ľudí za mesiac a na základe výskumu

odhadujeme, že nákup vykoná približne 60% návštevníkov, čo predstavuje 300 zrealizovaných predajov v priebehu mesiaca. Podnik začína byť ziskový na základe výpočtu bodu zvratu pri 211 predajoch vykonaných za mesiac. Očakávaný **ročný zisk v prvom roku je 410 976 Kč** a v prípade predpokladaného objemu predaja výrazne rastie. Predpokladaný **návrat investície je odhadovaný po štyroch rokoch a štyroch mesiacoch** fungovania predajne.

Marketing predajne je zameraný predovšetkým na sociálne siete pomocou účtov na Facebooku a Instagrame. Tento reklamný priestor podporíme pomocou ambasádorov a ich propagáciou našej predajne na ich osobných kontaktoch na sociálnych sieťach.

3.2. Popis podnikateľskej príležitosti

Na trhu momentálne existuje pomerne malá skupina predajní, ktoré sú zamerané na predaj bežeckého vybavenia. Samozrejme vo väčšom meste, ako je Brno sa konkurencia koncentruje, ale aj napriek tomu sú v tomto meste na trhu len dvaja hráči. Výber predovšetkým krosovej bežeckej obuvi nie je dostatočný a služby spojené s predajom sú tiež minimálne. V našej novovznikajúcej predajni by sme sa chceli poučiť z chýb našich budúcich konkurentov a spustiť kamennú predajňu, v ktorej by bol zákazníkom poskytnutý kompletný servis.

Pod pojmom kompletný servis si predstavujeme pomoc od vyškoleného personálu s výberom vhodných a hlavne správnych produktov presne pre zákazníka. Pomocou školení naši predavači nadobudnú vedomosti a schopnosti napríklad pomocou biometrickej diagnostiky odporučiť zákazníkovi bežeckú obuv vhodnú vzhľadom na typ pohybu a proporcie chodidla zákazníka.

Na základe dotazníkového výskumu sme identifikovali nespokojnosť zákazníkov s nedostatočnou možnosťou vyskúšania si obuvi. V tomto prípade nám konkurenčnú výhodu prináša samotná poloha predajne v ktorej blízkosti sa nachádza široká škála povrchov vhodná na testovanie obuvi. Predajňa priamo susedí s lesoparkom, a niekoľko metrov od nej sa nachádza aj atletická dráha, dostupnosť asfaltového povrchu nie je ani nutné spomínať.

Zákazníkovi, ktorý by prejavil záujem o vyskúšanie niektorého z modelov bežeckej obuvi by bola táto obuv krátkodobou (napríklad 20 minút) zapožičaná proti zálohe. Vďaka tejto službe si môže zákazník vyskúšať produkt v podmienkach do ktorých je určený.

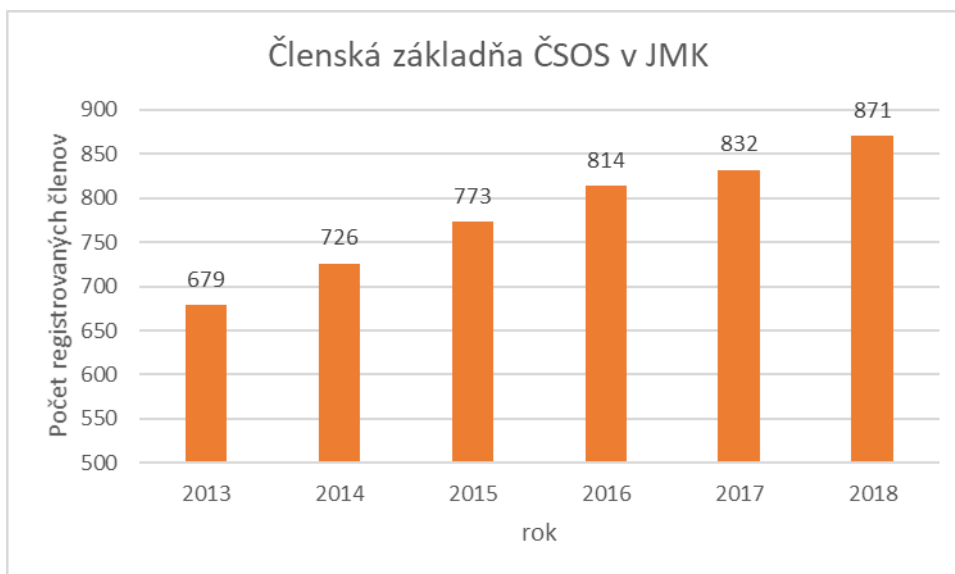
Ďalšou výhodou pre zákazníkov je možnosť nákupu škandinávskej obuvi značky NVii, ktorú doteraz v Českej republike nikto nedistribuuje. Táto značka je úplnou novinkou na poli prekážkových a terénnych behov, ktoré zažívajú za posledné obdobie boom, čoho je dôkazom veľké množstvo podujatí typu „SPARTAN race“. Veríme, že práve táto značka by mala byť tou najlepšou voľbou pre aktívnych účastníkov týchto behov, vďaka svojim špičkovým vlastnostiam.

3.3. Externé prostredie

Okolie , ktoré je očakávaným pôsobiskom podniku sa dá jednoducho vymedziť ako Juhomoravský kraj. Brno je prirodzeným centrom tohto územia a preto ho väčšina obyvateľov JMK navštívi niekoľkokrát do roka. Ďalším rozšírením prostredia sú samotné športové akcie na ktorých plánujeme pravidelne predávať prostredníctvom stánku.

Juhomoravský kraj je rozvíjajúcim sa regiónom ako z pohľadu počtu obyvateľov, tak aj z ekonomického pohľadu. Ekonomická úroveň, ktorá sa dá najjednoduchšie sledovať pomocou ukazovateľa HDP na obyvateľa dosahuje v posledných rokoch viac než 140% európskeho priemeru HDP na obyvateľa. Podľa dotazníka sme ako reprezentatívneho zákazníka identifikovali ako Muža vo veku 18 do 45 rokov, ktorý sa aktívne venuje športu. Táto informácia je príjemným zistením, nakoľko táto veková skupina je veľmi početná. Predovšetkým skupina vo veku 40 až 44 rokov.

Na základe počtu účastníkov a ich stáleho nárastu na jednotlivých podujatiach a počte podujatí ako takých predpokladáme, že je tento segment stále rastúci. Dobrým príkladom je neustály rast účastníkov Brnenského polmaratónu, ktorý v roku 2013 začínal s približne 700 účastníkmi a teraz je to udalosť ktorej sa zúčastňuje približne 2 tisíc športovcov, v rôznych kategóriách. Ďalším ukazovateľom je rast registrovaných členov v jednotlivých športových zväzov. Pre účely demonštrácie príklad počet registrovaných bežcov v JMK v Českom zväze orientačných športov (ČSOS).



Graf č. 21: vývoj členskej základne ČSOS v JMK
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: [26])

Medzi najvýznamnejšiu konkurenciu v oblasti predaja športového materiálu v Juhomoravskom kraji patria dve predajne. Neočakávame žiadne veľké reakcie z dôvodu nášho príchodu na trh, nakoľko je tento trh pomerne veľký a dokáže uživiť viacero špecializovaných predajní. Najväčšiu reakciu očakávame pri predaji priamo na športových podujatiach a to v podobné akciových znížení cien konkurencie. Avšak netreba zabudnúť na silné stránky konkurencie a na rozvoj našej predajne. Pre prehľadnejšie vyjadrenie uvádzam v nasledujúcej tabuľke silné a slabé stránky najsilnejších hráčov v oblasti predaja športovej výbavy v Juhomoravskom kraji.

Tabuľka č. 20: Silné a slabé stránky najväčšej konkurencie

Sanasport		TRIEXPERT	
Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá dopravná dostupnosť	Malá predajňa	Dobrá dopravná dostupnosť	Neprehľadná predajňa
Známe meno na trhu	Malý výber športového oblečenia	Diagnostika chodidla	Personál bez záujmu o zákazníka
Bežecké tréningy pre verejnosť	Fiktívne zľavy	Široký výber cestnej obuvi	Nedá sa prebehnúť v topánkach
Široký výber krosovej obuvi	Nedá sa prebehnúť v topánkach	Sortiment špeciálne pre ženy	Slabá reklama
Dobre zvolení Ambasadori	Dopravná dostupnosť autom	Veľké množstvo zákazníkov	Dopravná dostupnosť autom

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4. Marketingový plán

Naša firma sa bude zaoberať predajom športového vybavenia, predovšetkým bežeckých potrieb. Do tohto okruhu patrí veľké množstvo produktov, ktoré zákazníci potrebujú k svojmu športovému vyžitiu.

3.4.1. Produkt

Produktom sú v našom prípade dve samostatné kategórie. Prvou kategóriou je bežecká diagnostika zákazníka spojená s bezplatným poradenstvom. Druhou kategóriou je samotný športový tovar.

Na základe dotazníkového výskumu sme zistili, že 65% potencionálnych zákazníkov by si zakúpilo diagnostiku v hodnote 250 Kč, ktorá by im jednoznačne pomohla s výberom správnej obuvi. Táto diagnostika prebieha približne 10 minút pričom zákazník beží bosý na bežiacom páse a jeho pohyb je vyhodnocovaný veľkým množstvom senzorov diagnostického prístroja. Na základe týchto výsledkov vieme zákazníkovi odporučiť obuv ktorá mu bude vyhovovať. Predovšetkým sa jedná o faktory ako sklon podrážky (vonkajší vnútorný), ďalším dôležitým parametrom je takzvaný drop, ktorý vyjadruje sklon od päty ku špičke a v neposlednom rade šírka samotnej obuvi a správna veľkosť.

V druhej kategórii sa nachádza samotné športové vybavenie. Jedná sa predovšetkým o bežecké oblečenie a obuv. Bežecké oblečenie rozdelíme do troch kategórií podľa vrstiev, takzvaný raz dva tri systém. Oblečenie budeme predávať predovšetkým od niekoľkých značiek v priereze cenovými kategóriami, aby sme dokázali uspokojiť širšie spektrum zákazníkov. V najlacnejšej kategórii oblečenia je to predovšetkým značka LASTING. Následne v strednej a vysokej kategórii operujú značky ako Craft a INOV-8. Ten najexkluzívnejší tovar predstavuje oblečenie značiek Salomon a Odlo, ktoré budeme ponúkať taktiež na predajni, ale nebudeme ho nakupovať až v tak veľkých objemoch ako najviac predávané značky Craft a INOV-8.

Najvýznamnejším segmentom tovaru je pre bežeckú predajňu Obuv. Oblečenie je v podstate dlhodobá investícia, ktorá zákazníkovi vydrží bez problémov dva až desať rokov. Z pohľadu predaja sú preto najvýhodnejšie bežecké tenisky, ktoré sa radia takmer medzi vysokoobrátkový tovar. Priemerný bežec spotrebuje 6 až 10 párov topánok za rok. A preto predpokladáme, že obuv bude tvoriť až 80% tržieb z celkového predaja. Samotnej obuvi je široké spektrum a dala by sa rozdeliť do niekoľkých kategórií podľa povrchu na

ktoré je určená. V našej predajni sa budeme zameriavať predovšetkým na Cestnú a krosovú obuv. V nižších množstvách budeme udržiavať menej predávané produkty ako Atletické tretry a obuv pre 150 a viac kilometrové horské behy.

K ďalším nevyhnutným produktom môžeme priradiť bežecké doplnky, ako bežecké vesty, rukavice, ponožky, bežecké paličky, športová výživa a množstvo ďalších ktoré majú zabezpečiť vysokú spokojnosť zákazníkov s komplexným nákupom.

3.4.2. Miesto

M&M RUN je spoločnosť zameraná na predaj produktov konečnému spotrebiteľovi. Na tieto účely bude slúžiť maloobchodná predajňa zriadená v širšom centre Brna, na mieste s dobrou dopravnou dostupnosťou verejnou dopravou, ale aj automobilom, na ulici Marie Steyskalové. Novo zrekonštruovaná predajňa je zámerne vybraná z dôvodu dobrej lokality vzhľadom na testovanie bežeckej obuvi.

3.4.3. Cena

Pri stanovení predajnej ceny jednotlivých produktov budeme vychádzať z nákupnej ceny, ktorá sa zvýši o určité percento, pričom sa bude brať do úvahy aj cena produktu v konkurenčných obchodoch. Pre dobré fungovanie predajne je nevyhnuté stanoviť primerané ceny. Práve cena je parametrom na ktorý sú zákazníci najviac citlivý, pričom príliš nízka cena môže v zákazníkoch vyvolávať nedôveru v kvalitu produktu a príliš vysoká cena nabáda k nákupu tovaru u konkurencie. Nakupovanie veľkej časti produktov, bude prebiehať priamo od autorizovaného distribútora, ktorí majú väčšinou stanovené odporúčané maloobchodné ceny. V prípade nákupu priamo od výrobcov bude cena stanovená na základe požadovanej výnosnosti s prihliadnutím na ceny v konkurenčných obchodoch. Priemerná marža v maloobchodných predajniach tvorí 40% z nákupnej ceny, s touto hodnotou počítame aj v vo výpočtoch finančného plánu. Pre stimulovanie zákazníkov k väčším a pravidelnejším nákupom budeme ponúkať zvýhodnené ceny stálym zákazníkom a množstevné zľavy.

3.4.4. Propagácia

Všetky vyššie spomenuté zložky marketingového plánu sú nesmierne dôležité, od správneho umiestnenia predajne, cez cenovú politiku až po citlivo a vhodne zvolený sortiment. Bohužiaľ aj pri správne zvládnutých vymenovaných aktivitách nedosiahneme požadovaných výsledkov, pokiaľ sa nezameriame na propagáciu a to predovšetkým v prvých mesiacoch pôsobenia. Hlavným prostriedkom pre šírenie povedomia a o obchode budú sociálne siete.

3.4.4.a. Reklama

Najznámejším prostriedkom na informovanie zákazníkov je práve reklama. V prípade našej predajne by sa jednalo predovšetkým o platenú reklamu na webových stránkach, ktoré sú pravidelne navštevované potencionálnymi zákazníkmi zo športovej komunity. Predovšetkým sa jedná o stránky www.behej.com a www.rungo.idnes.cz kde sú zverejnené termíny jednotlivých podujatí. Ďalším umiestnením webovej reklamy je reklama na stránkach www.o-news.cz ktorá cieľi predovšetkým na orientačných bežcov a má vysokú návštevnosť práve z tejto komunity. Zaujímavým faktorom je, že tento spôsob reklamy je pomerne lacný a to v priemernej výške 1000 Kč za mesiac zverejnenia reklamy.

3.4.4.b. Sociálne siete

Z nášho pohľadu považujeme práve sociálne siete, za najsilnejší marketingový nástroj, nakoľko sa jedná o neplatenú a masívnu formu propagácie. V prípade vytvorenia skupiny na sociálnej sieti Facebook sa dá prostredníctvom pár zdieľaní dosiahnuť široký marketingový dosah meraný v stovkách používateľov. Druhým komunikačným kanálom bude profil na sieti Instagram. Naším cieľom bude príležitostne tvoriť zaujímavé a vtipné obrázky, ktoré budú smerovať používateľov k produktom, ktoré ponúkame.

3.4.4.c. Sponzoring

Tento spôsob marketingu je veľmi úzko spojený so sociálnymi sieťami. V prvých mesiacoch fungovania chceme vybrať jedného elitného bežca a jednu elitnú bežkyňu (Ambasádorov), ktorý by výmenou za materiálnu podporu spojili svoje meno s naším obchodom. Jednou z povinností takto vybraných reprezentantov bude práve propagácia

na vlastných sociálnych profiloch a umiestnenie loga M&M RUN na dresoch a voľnočasovom oblečení používanom počas športových podujatiach.

3.4.4.d. Podpora predaja

Podpora predaja bude prebiehať prostredníctvom sponzorovaných Ambasádorov, ktorý budú mať k dispozícii kupóny na zľavu v rôznych percentuálnych výškach, ktoré budú môcť poskytnúť svojmu širokému okoliu a tak výrazne rozšíriť povedomie o našej predajni.

Druhým spôsobom bude cestovanie na športové podujatia so stánkom a predaj priamo na „zhromaždisku“. V tieto dni ponúkne nižšie akciové ceny s cieľom zvýšiť objem predaja.

3.4.5. Mesačné náklady spojené s propagáciou

Propagácia v prípade M&M RUN bude predovšetkým fungovať predovšetkým cez bezplatné sociálne siete. Náklady spojené s reklamou na webových stránkach odhadujeme vo výške 3000Kč mesačne. Materiál pre Ambasádorov ponúkne v hodnote 3000Kč mesačne pre každého. S týmito nákladmi počítame už aj ako s fixnými nákladmi pri výpočte bodu zvratu.

3.5. Operačný plán

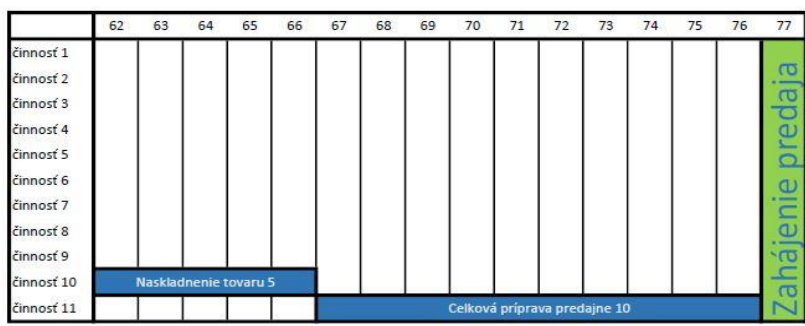
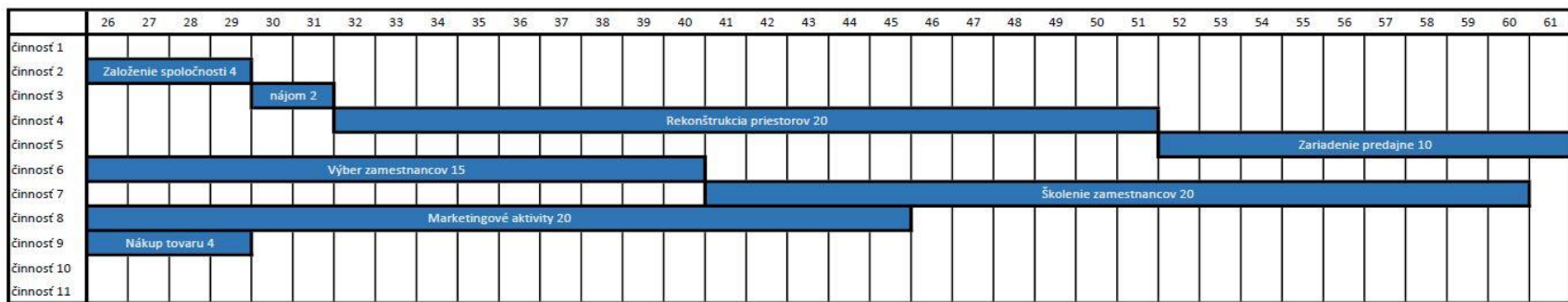
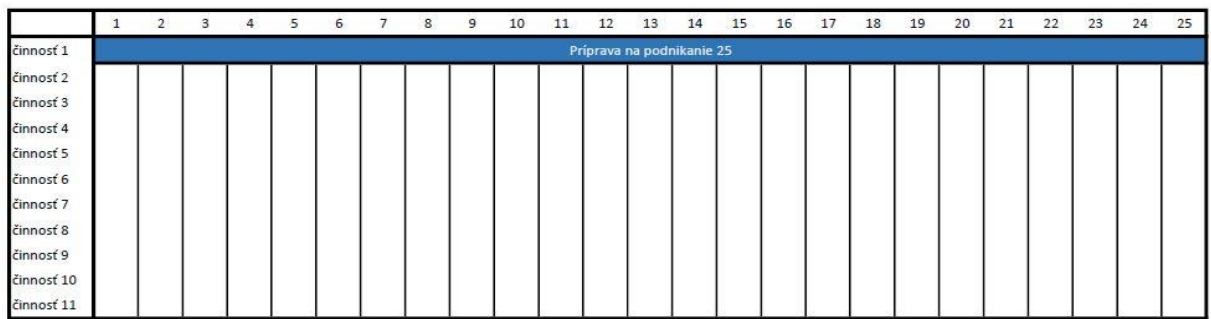
Operačný plán sa v našom prípade zaoberá obdobím od prípravy podniku po zahájenie predaja. Cieľom tohto plánu je znázorniť a identifikovať najdôležitejšie úkony vedúce k zahájeniu predaja v našom podniku. Pre väčšiu prehľadnosť sú tieto úkony uvedené v tabuľke spolu s odhadovanými časovými náročnosťami.

Tabuľka č. 21: Trvanie a nadväznosť činností

Činnosť	Popis činnosti	Predchádzajúca činnosť	Trvanie činnosti (dni)
1	Príprava na podnikanie		25
2	Založenie spoločnosti	1	4
3	Prenájom priestorov	2	2
4	Rekonštrukcia priestorov	3	20
5	Zariadenie predajne	4	10
6	Výber zamestnancov	1	15
7	Školenie zamestnancov	6	20
8	Marketingové aktivity	1	20
9	Nákup tovaru	1	4
10	Naskladnenie tovaru	5	5
11	Celková príprava predajne	5, 10	10
	Zahájenie predaja		

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre prehľadnejšie zobrazenie nadväznosti činností využijem Ganttov diagram, v ktorom sú graficky zobrazené činnosti vedúce k zahájeniu predaja podniku. V riadkoch sú uvedené činnosti a graficky znázornené ich dĺžky trvania, pričom stĺpce predstavujú jednotlivé pracovné dni.



Graf č. 22: Ganttov diagram
 (Zdroj: Vlastné spracovanie)

V prípade že začneme s prípravou na podnikanie v piatok 13. septembra 2019, bude možné zahájiť predaj na 77. pracovný deň, ktorý vychádza na 6. januára 2020.

3.6. Personálne zdroje

Založenie predajne M&M RUN je projekt dvoch bratrancov, ktorých najväčšou vášňou je šport a športová výbava – predovšetkým bežecká obuv. Martin je vyštudovaný matematický analytik, ktorý sa od detstva venoval orientačnému behu na vrcholovej úrovni. V priebehu svojej športovej kariéry mal možnosť spolupracovať s množstvom zaujímavých športových značiek, ktorého podporovali a zabezpečovali mu materiál potrebný pre vrcholový šport. Má skúsenosti s veľkým množstvom materiálov, ktoré má vyskúšané aj v najextrémnejších podmienkach a vie čo má očakávať od jednotlivých produktov, nakoľko má veľkú časť z nich otestovanú doslova na vlastnej koži.

Matej je aktuálne študentom Fakulty Podnikateľskej VUT v Brne, ktorý taktiež väčšinu života strávil ako reprezentant s bežeckými topánkami na nohách. Počas jeho športovej kariéry mal veľmi podobné zázemie ako Martin a mal príležitosť vyskúšať a používať viac športového vybavenia ako „bežný smrteľník“. Matej už niekoľko rokov pôsobí pre svoje okolie ako poradca pri výbere vybavenia potrebného pre šport. Vďaka tomu, že sa široké okolie má potrebu s ním radiť o vhodnosti produktov si uvedomil potenciál predajne, ktorá by poskytovala dobré rady a informácie každému zákazníkovi.

3.6.1. Personál predajne

Personál predajne budeme vyberať predovšetkým z prostredia aktívnych športovcov. Ponuku voľného pracovného miesta rozšírime prostredníctvom sociálnych sietí, predovšetkým Facebook do skupín v ktorých sa vyskytujú športovci. Plánom je zamestnať dvoch predavačov, ktorý sa budú starať čiastočne aj o chod predajne. Zamestnanci absolvujú ihneď po nastúpení odborné školenia v oblasti správneho a zdravého pohybu, zaobchádzania s diagnostickým prístrojom a základné školenie o produktoch. Neskôr v priebehu zamestnania predajcovia absolvujú ešte niekoľko výjazdových školení do tovární Salomon, Inov-8, Craft a NVii, kde získajú detailné informácie o produktoch. Ďalej sú pre plynulý chod predajne k dispozícii v plnom rozsahu aj majitelia firmy.

3.7. Finančný plán

Finančný plán je z mnohých pohľadov považovaný za najdôležitejšiu časť podnikateľského plánu. Obsahuje odhad vstupných nákladov, fixných nákladov, výpočet bodu zvratu, návratnosť investície a výpočet predpokladaného zisku v prvých piatich rokoch fungovania.

3.7.1. Plán nákladov

Vstupné náklady pre založenie predajne v oblasti športového vybavenia sú pomerne vysoké, z dôvodu veľkej počiatocnej investície predovšetkým do tovaru určeného k predaju a vybudovaniu príjemného zázemia, ktoré bude pre zákazníkov prirodzeným impulzom k nákupu. Jednotlivé vstupné náklady sú uvedené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka č. 22: Vstupné náklady

Vstupný náklad	Cena v Kč
Materiálne náklady	Cena v Kč
Právna pomoc pri založení firmy	15 000
Marža realitnej kancelárie	12 000
Rekonštrukcia priestoru	500 000
Návrh designu predajne + vybavenie	500 000
Skladovací úložný systém	50 000
Firemný automobil	789 000
Pokladnica (EET)	2 000
PC + Software	35 000
Tlačiareň	2 000
Diagnostický prístroj	108 000
Tovar	2 120 000
Náklady na personál	Cena v Kč
Školenie personálu (biomechanika pohybu)	12 000
Školenie personálu (zaobchádzanie s diagnostikou)	5 000
Školenie personálu (produkty)	20 000
Náklady celkom	4 170 000

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Uhradenie vyššie spomenutých nákladov by nemalo predstavovať problémy, nakoľko základný kapitál spoločnosti je vo výške 5 100 000 Kč.

Fixné náklady predstavujú zložku nákladov, ktoré musí podnik uhradiť každý mesiac, bez ohľadu na objem predaného tovaru. Medzi najvýznamnejšie položky patria jednoznačne výdavky spojené so mzdami zamestnancov a poplatok za prenájom priestorov. Fixné náklady vid'. Nasledujúca tabuľka

Tabuľka č. 23: Fixné náklady

Fixné náklady	Cena v Kč
Super hrubá mzda zamestnancov	76 000
Nájomné	12 000
Spotrebované energie	2 000
Internet	400
Marketingové náklady	10 000
Ostatné prevádzkové náklady	1 000
Celkom	101 400

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Variabilné náklady je pri širokospektrálnom tovare náročné vyjadriť v presných číslach. Pre potreby bakalárskej práce ich preto vyjadríme v percentách z predajnej ceny tovaru. Predajná cena tovaru = 100%

Tabuľka č. 24: Variabilné náklady

Variabilné náklady	% predajnej ceny
Nákupná cena tovaru	74
Náklady na sklad a dodanie tovaru	2
Odmena za predaný tovar pre predajcu	1
Celkom	77

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.7.2. Bod zvratu

Základom pre výpočet bodu zvratu je poznať cenu, predávaných produktov, variabilné a fixné náklady. Nakoľko náš podnik predáva široké spektrum tovaru, ktorého cena sa výrazne líši produkt od produktu zvolíme ako predstaviteľ'a ceny P výšku priemerného nákupu zisteného dotazníkovým šetrením, $P=2090\text{Kč}$. Variabilné a Fixné náklady odčítame z tabuliek vyššie a to: Variabilné náklady 77% a fixné náklady 101 400Kč. Predaj tovaru chceme realizovať s maržou 35% oproti nákupnej cene.

Vzorec bod zvratu: $T = N_V + N_F$

Pre naše potreby bude výhodnejšie počítať, koľko priemerných obchodov je potrebné zrealizovať za mesiac, aby sme dosiahli bodu zvratu

Vzorec pre potreby nášho výpočtu: $PQ = N_F + (0,77 \times P \times Q)$

Výsledok výpočtu bodu zvratu: $Q \cong 211$

Tento výsledok hovorí o nutnosti vykonať minimálne 211 priemerných obchodov aby bol podnik ziskový. Toto je však prijateľný stav, nakoľko v analytickej časti sme zistili predpokladanú návštevnosť predajne 500 ľudí za mesiac. V prípade dodržania úspešnosti predaja v rovnakej hladine 60% ako konkurenčné firmy by sme mali byť schopní zrealizovať 300 priemerných obchodov za mesiac a tým pádom byť ziskový.

3.7.3. Očakávaný ročný zisk

Pri očakávaných 300 priemerných nákupoch za mesiac, pričom cena jedného nákupu je 2090Kč a dani stanovenej na 20% môžeme očakávať ročný zisk vo výške 410 976 Kč. Avšak predpokladáme nárast objemu uskutočnených obchodov. Cieľom je každý rok v najbližších 5 rokoch zvýšiť objem predaja o 20%. V tom prípade by ročný zisk v jednotlivých rokoch vyzeral nasledovne (EAT za rok).

Tabuľka č. 25: Očakávaný ročný zisk v jednotlivých rokoch

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
Počet obchodov (mesiac)	300	360	432	518	622
Tržby (mesiac)	627 000	752 400	902 880	1 082 620	1 299 980
Náklady fixné (mesiac)	101 400	101 400	101 400	101 400	101 400
Náklady variabilné (mesiac)	482 790	579 348	695 218	833 617	1 000 985
Náklady celkom (mesiac)	584 190	680 748	796 617	935 017	1 102 385
EBT(mesiac)	42 810	71 652	106 262	147 603	197 595
Daň (mesiac)	8562	14 330	21 253	29 521	39 519
EAT (mesiac)	34 248	57 322	85 010	118 082	158 076
EAT (ročný) Kč	410 976	687 859	1 020 120	1 416 958	1 896 916

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.7.4. Predpokladaný návrat investície

Predpokladaný návrat investície určím na základe kumulovaného súčtu Cash Flow. V roku, v ktorom dosiahne kumulovaný súčet kladné hodnoty dochádza k navráteniu investovaných zdrojov a generovaniu zisku. K výpočtu použijeme tabuľku:

Tabuľka č. 26: Výpočet kumulovaného CF

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
CF	-3 759 024	687 859	1 020 120	1 416 958	1 896 916
Kumulovaný CF	-3 759 024	-3 071 165	-2 051 045	-634 087	1 262 829

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z predchádzajúcej tabuľky je viditeľné, že podnik generuje zisk na konci piateho roku života v očakávanej výške 1 262 829Kč. K návratu investovanej čiastky dochádza po štyroch rokoch a štyroch mesiacoch.

3.8. Hodnotenie rizika

S akýmkoľvek podnikaním je spojené riziko. Cieľom tejto kapitoly je identifikovať a ohodnotiť riziko jednotlivých faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú. Hlavnými dvomi kritériami pre hodnotenie rizika je pravdepodobnosť výskytu javu a veľkosť jeho dopadu. Tieto atribúty sú vymedzené v nasledujúcich tabuľkách.

Tabuľka č. 27: Rozdelenie pravdepodobnosti výskytu

Pravdepodobnosť výskytu	Hodnota %	Označenie
Malá	Do 33%	MP
Stredná	33% - 65%	SP
Vysoká	66% a viac	VP

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 28: Rozdelenie veľkosti dopadu

Veľkosť dopadu	Zníženie tržby v %	Označenie
Malý	Do 5%	MD
Stredný	Do 10%	SD
Vysoký	10% a viac	VD

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kombináciou predchádzajúcich tabuliek vytvoríme transformačnú maticu, v ktorej budú tri oblasti, ktoré reprezentujú jednotlivé hodnoty rizika (malá hodnota rizika, stredná hodnota rizika, veľká hodnota rizika).

Tabuľka č. 29: Transformačná matica

	MP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 30: Hodnotenie rizika

	Hrozba	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Scenár	Opatrenie
1	Reakcia konkurencie	MP	SD	MHR	Prechod zákazníkov ku konkurenciám	Kvalitný zákaznícky servis, podporovaný priaznivými cenami. Lepšia ponuka tovaru
2	Uplatnenie vyjednávacej sily dodávateľov	MP	SD	MHR	Vyššie nákupné ceny, strata dodávateľa	Nadviazanie spolupráce so širšou skupinou dodávateľov, správne nastavené zmluvné podmienky.
3	Nezáujem zákazníkov	MP	VD	SHR	Zákazníci nakupujú u konkurencie	Zvýšenie marketingových aktivít.
4	Výpoveď zamestnanca	SP	MD	MHR	Voľná pracovná pozícia	Zabezpečiť zamestnancom prostredie, v ktorom budú spokojný.
5	Sezónnosť predaja	VP	SD	VHR	Pokles tržieb v zimnom období	Vytvorenie ponuky pre zimné vyžitie, napríklad sortiment pre bežecké lyžovanie a plávanie.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Záver

Cieľom tejto práce bolo vypracovanie reálneho podnikateľského zámeru pre založenie špecializovanej bežeckej predajne s obuvou, oblečením a vybavením pre beh. Základom bolo štúdium literatúry a získavanie teoretických poznatkov v oblasti podnikania a predovšetkým zakladania nových firiem. Tieto poznatky boli následne využité pre analýzu aktuálneho stavu prostredia a zostavenie samotného podnikateľského zámeru firmy M&M RUN s.r.o.

Prvá časť práce sa zameriava na teoretické východiská nevyhnutne potrebné pre vypracovanie podnikateľského zámeru. V úvode definuje základné pojmy, neskôr definuje právne formy podnikania na území Českej republiky. V ďalších pasážach teoretickej časti sú predstavené jednotlivé typy analytických prostriedkov potrebných na prieskum vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku, ale aj samotný podnikateľský zámer, jeho obsah a forma.

Analytická časť skúma prostredie a konkurenciu pomocou známych analýz SLEPTE, SWOT a Porterovho modelu piatich síl. V analytickej časti sa tiež nachádza vlastný prieskum trhu vykonaný prostredníctvom dotazníkového výskumu a pozorovania konkurencie. Na základe dotazníkového prieskumu bola vytvorená segmentácia trhu a predstavený typ priemerného zákazníka. Tento dotazník potvrdil úvahy autora o nedostatočných službách priamo v bežeckých predajniach a priviedol k myšlienke umožniť zákazníkom precíznejšie odskúšanie bežeckej obuvi.

V úvodnej časti vlastného návrhu riešenia sa nachádza realizačné zhrnutie, ktoré je v skutočnosti hlavným výstupom celého podnikateľského plánu. V skrátenej verzii identifikuje podnikateľskú príležitosť, náklady a výnosy spojené s podnikaním, odhadovanú dobu návratnosti ako aj zhrnutie najvýznamnejších marketingových aktivít. V ďalších častiach sa nachádzajú detailnejšie rozpracované jednotlivé časti podnikateľského zámeru.

Odhadované počiatkové náklady predstavujú sumu 4 170 000 Kč. Počas prvého roku predajne je očakávaná návštevnosť 500 ľudí za mesiac a na základe výskumu odhadujeme, že nákup vykoná približne 60% návštevníkov, čo predstavuje 300 zrealizovaných predajov v priebehu mesiaca. Podnik začína byť ziskový na základe výpočtu bodu zvratu pri 211 predajoch vykonaných za mesiac. Očakávaný **ročný zisk**

v prvom roku je 410 976 Kč a v prípade dodržania predpokladaného objemu predaja zisk výrazne rastie. Predpokladaný **návrat investície je odhadovaný po štyroch rokoch a štyroch mesiacoch** fungovania predajne.

Po vypracovaní analýzy a zhodnotení rizík, silných stránok a predbežnému výpočtu zisku a nákladov spojených s touto investíciou prichádza autor k záveru, že je reálne podnik založiť a očakávať jeho fungovanie a generovanie zisku.

Zoznam použitých zdrojov

- [1] *Ústavní právo: (soubor zákonů)*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-690-3.
- [2] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [3] ŠTENGLOVÁ, Ivana, Jan DĚDIČ a Miloš TOMSA. *Základy obchodního práva: vysokoškolská učebnice*. Praha: Leges, 2014. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-052-9.
- [4] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [5] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.
- [6] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [7] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] PAWLICZEK, Adam, Lucja MATUSIKOVÁ a Karel STELMACH. *Zakládání podniku a investování: podnikatelský záměr : pro distanční formu studia*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-838-4.
- [9] HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

- [11] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.
- [12] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [13] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- [14] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- [15] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [17] MALLYA, Thaddeus. *Strategic management: text book for master's students*. Ed. 1st. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3236-5.
- [18] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [19] ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [20] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketingový mix*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. ISBN 80-704-2237-8.
- [21] Obyvatelstvo. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

- [22] Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. Brno, 2018 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje
- [23] Průměrná mzda dle pohlaví. *DATA.BRNO* [online]. Brno: Magistrát města Brna, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/prumerna-mzda-dle-pohlavi/>
- [24] HDP na obyvatele. *DATA.BRNO* [online]. Brno: Magistrát města Brna, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/hdp-na-obyvatele/>
- [25] Počet uchazečů na 1 VPM. *DATA.BRNO* [online]. Brno: Magistrát města Brna, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/pocet-uchazecu-na-1-vpm/>
- [26] Závodníci ČSOS. *Český svaz orientačních sportů* [online]. Praha: Český svaz orientačních sportů, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://apps.corpismaps.com/corpiis/for-demo-purposes-only-cz-svaz-orientacnich-sportu/4b9bcddfb8ec41431bc14d9f24eb8d8e/app/csos-zavodnici/>

Zoznam použitých skratiek a symbolov

4P	Názov metódy marketingového mixu
a.s.	Akciová spoločnosť
CF	Cash Flow
ČR	Česká republika
ČSOS	Český svaz orientačných športů
EAT	Zisk po zdanení
EBT	Zisk pred zdanením
EET	Elektronická evidencia tržieb
HDP	Hrubý domáci produkt
JMK	Juhomoravský kraj
k.s.	Komanditná spoločnosť
kom. Spol	Komanditná spoločnosť
MD	Malý dopad
MHR	Malá hodnota rizika
Mp	Malá pravdepodobnosť
Nf	Fixné náklady
Nv	Variabilné náklady
P	Cena
Q	Množstvo
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SD	Stredný dopad
SHR	Stredná hodnota rizika
SLEPT	Názov analýzy vonkajšieho prostredia

SP	Stredná pravdepodobnosť
spol. s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SR	Slovenská reúblíka
SWOT	Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození
T	Tržby
v.o.s.	Verejná obchodná spoločnosť
VD	Veľký dopad
ver. obch spol.	Verejná obchodná spoločnosť
VHR	Veľká hodnota rizíka
VP	Veľká pravdepodobnosť
VUT	Vysoké učení technické

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Právne formy podnikania	17
Obrázok č. 2: Schéma 5 konkurenčných síl.....	32

Zoznam grafov

Graf č. 1: Počet obyvateľov Juhomoravského kraja	37
Graf č. 2: Veková pyramída JMK.....	38
Graf č. 3: Priemerná mzda podľa pohlavia	39
Graf č. 4: HDP na obyvateľa Brna v porovnaní s EU 28.....	40
Graf č. 5: Počet uchádzačov na jedno voľné pracovné miesto	41
Graf č. 6: Grafické vyjadrenie odpovedí	44
Graf č. 7: Grafické vyjadrenie odpovedí	45
Graf č. 8: Grafické vyjadrenie odpovedí	45
Graf č. 9: Grafické vyjadrenie odpovedí	46
Graf č. 10: Grafické vyjadrenie odpovedí	47
Graf č. 11: Grafické vyjadrenie odpovedí	47
Graf č. 12: Grafické vyjadrenie odpovedí	48
Graf č. 13: Grafické vyjadrenie odpovedí	49
Graf č. 14: Grafické vyjadrenie odpovedí	50
Graf č. 15: Grafické vyjadrenie odpovedí	50
Graf č. 16: Grafické vyjadrenie odpovedí	51
Graf č. 17: Grafické vyjadrenie odpovedí	51
Graf č. 18: Grafické vyjadrenie odpovedí	52
Graf č. 19: Grafické vyjadrenie odpovedí	53
Graf č. 20: Grafické vyjadrenie odpovedí	53
Graf č. 21: vývoj členskej základne ČSOS v JMK.....	59
Graf č. 22: Ganttov diagram	66

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Vybrané kritéria právnej formy podnikania	18
Tabuľka č. 2: Príklad matice SWOT	33
Tabuľka č. 3: Vzťah medzi SW a OT	33
Tabuľka č. 4: Zloženie odpovedí na otázku 1	44
Tabuľka č. 5: Zloženie odpovedí na otázku 2	44
Tabuľka č. 6: Zloženie odpovedí na otázku 3	45
Tabuľka č. 7: Zloženie odpovedí na otázku 4	46
Tabuľka č. 8: Zloženie odpovedí na otázku 5	46
Tabuľka č. 9: Zloženie odpovedí na otázku 6	47
Tabuľka č. 10: Zloženie odpovedí na otázku 7	48
Tabuľka č. 11: Zloženie odpovedí na otázku 8	49
Tabuľka č. 12: Zloženie odpovedí na otázku 9	49
Tabuľka č. 13: Zloženie odpovedí na otázku 10	50
Tabuľka č. 14: Zloženie odpovedí na otázku 11	51
Tabuľka č. 15: Zloženie odpovedí na otázku 12	51
Tabuľka č. 16: Zloženie odpovedí na otázku 13	52
Tabuľka č. 17: Zloženie odpovedí na otázku 14	52
Tabuľka č. 18: Zloženie odpovedí na otázku 15	53
Tabuľka č. 19: SWOT analýza	55
Tabuľka č. 20: Silné a slabé stránky najväčšej konkurencie	60
Tabuľka č. 21: Trvanie a nadväznosť činností	65
Tabuľka č. 22: Vstupné náklady	69
Tabuľka č. 23: Fixné náklady	70
Tabuľka č. 24: Variabilné náklady	70
Tabuľka č. 25: Očakávaný ročný zisk v jednotlivých rokoch	72
Tabuľka č. 26: Výpočet kumulovaného CF	72
Tabuľka č. 27: Rozdelenie pravdepodobnosti výskytu	73

Tabuľka č. 28: Rozdelenie veľkosti dopadu	73
Tabuľka č. 29: Transformačná matica	73
Tabuľka č. 30: Hodnotenie rizika	74