



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK A ROZVOJ VYBRANÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN CONCEPT FOR A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Elbl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Marek Elbl
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout podnikatelský plán pro vznik a následný rozvoj podniku.

Základní literární prameny:

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-2-7-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského plánu pro nově vzniklý podnik. Vybraným podnikem je v tomto případě společnost, která se zabývá tzv. servisem pro lékárny. Teoretická část se zabývá podrobným vysvětlením, co je důležité pro sestavení podnikatelského plánu a co má obsahovat. Analytická část využívá různých způsobů analýzy jak vnějšího, tak vnitřního okolí podniku. K těmto účelům jsou využity např. analýza PEST či Porterova analýza. V návrhové části přichází na řadu samotná tvorba podnikatelského plánu pro společnost ILIPHARM s.r.o.

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on business plan of a freshly established company. The company's core business is pharmacy service. Theory part describes important features to create business plan. Analytics part uses various analysis methods of external and internal environment. For this purposes, PEST and Porter's analysis have been used. Purpose part brings exact solutions for creating a business plan for ILIPHARM, s.r.o. company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, podnikatel, podnikatelský plán, remodeling

KEYWORDS

Business, businessman, business plan, remodeling

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ELBL, M. *Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 128 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za její vstřícnost při vypracovávání této diplomové práce a také za její věcné a odborné rady, které mi velmi pomohly. Dále bych rád poděkoval celé své rodině, která mě po celou dobu mého studijního života naplno podporovala. Děkuji jim z celého svého srdce.

OBSAH

ÚVOD	13
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
2.1 Podnikání, podnik, podnikatel	15
2.2 Podnikání	15
2.2.1 Důvody pro rozjezd podnikání	16
2.2.2 Výběr právní formy podnikání	18
2.2.3 Podnikání fyzických osob.....	18
2.2.4 Podnikání právnických osob.....	19
2.2.5 Společnost s ručením omezeným.....	19
2.3 Podnik	20
2.3.1 Členění podniků podle velikosti	21
2.3.2 Význam malých a středních podniků.....	22
2.3.3 Okolí podniku	23
2.3.4 Životní cyklus podniku.....	24
2.3.5 Zdroje financování podniku.....	25
2.3.6 Vnitřní zdroje financování.....	26
2.3.7 Vnější zdroje financování.....	27
2.4 Podnikatel	28
2.4.1 Potřebné rysy podnikatele	30
2.5 Podnikatelský plán.....	32
2.5.1 Struktura podnikatelského plánu.....	34
2.5.2 Titulní strana	34
2.5.3 Obsah.....	35
2.5.4 Exekutivní souhrn	35
2.5.5 Produkt/služba	35

2.5.6	Analýza trhu.....	36
2.5.7	Analýza zákazníků	37
2.5.8	Popis podnikatelského záměru.....	37
2.5.9	Popis podniku	38
2.5.10	Personální zdroje.....	39
2.5.11	Marketingový plán	40
2.5.12	Finanční plán	41
2.5.13	Analýza rizik.....	42
2.5.14	Přílohy	43
2.6	Marketing.....	43
2.7	Marketingový plán.....	45
2.7.1	Marketingový mix.....	45
2.7.2	Produkt (Product) / Služba	47
2.7.3	Cena.....	49
2.7.4	Distribuce.....	49
2.7.5	Propagace.....	50
2.8	Strategická analýza.....	52
2.8.1	PEST analýza.....	53
2.8.2	McKinsey 7S	53
2.8.3	SWOT analýza.....	55
2.9	Finanční rozpočet.....	56
2.9.1	Rozvaha	57
2.9.2	Výkaz zisku a ztrát	57
2.9.3	Výkaz cash flow.....	57
2.10	Shrnutí teoretické části.....	58
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	61
3.1	PEST analýza.....	61
3.1.1	Politické faktory a legislativní faktory	61

3.1.1	Ekonomické faktory	64
3.1.2	Sociální faktory	66
3.1.3	Technické a technologické faktory	66
3.1.4	Shrnutí PEST analýzy	67
3.2	Porterův model pěti sil.....	67
3.2.1	Stávající konkurence	68
3.2.2	Potencionální konkurence	70
3.2.3	Zákazníci	71
3.2.4	Dodavatelé	73
3.2.5	Substituty	74
3.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti sil	74
3.3	McKinsey 7S.....	75
3.3.1	Spolupracovníci	75
3.3.2	Strategie.....	75
3.3.3	Schopnosti	75
3.3.4	Sdílené hodnoty	76
3.3.5	Styl	76
3.3.6	Struktura	76
3.3.7	Systemy	77
3.4	SWOT analýza	77
3.4.1	Silné stránky	78
3.4.2	Slabé stránky.....	78
3.4.3	Příležitosti.....	79
3.4.4	Hrozby.....	80
3.4.5	Shrnutí SWOT analýzy	81
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
4.1	Popis podniku.....	83
4.1.1	Popis podnikání.....	84

4.1.2	Nabízené služby	85
4.1.3	Poslání společnosti	85
4.1.4	Cíle společnosti	85
4.2	Marketingový plán.....	86
4.2.1	Logo a název společnosti.....	86
4.2.2	Segmentace zákazníků	87
4.3	Nabízené služby.....	88
4.3.1	Konzultační poradenství.....	89
4.3.2	Návrhy dispozičního řešení a nového designu	89
4.3.3	Remodeling lékáren	91
4.3.4	Přestavba interiéru.....	92
4.3.5	Tvorba návrhu Category Managementu.....	92
4.3.6	Návrhy externího a interního obrendování.....	92
4.3.7	Školící akademie ILIPHARM	92
4.4	Propagace.....	93
4.4.1	Webové stránky	93
4.4.2	Účast na odborných konferencích.....	94
4.4.3	Články v lékařských časopisech.....	95
4.4.4	Facebook.....	95
4.4.5	Letáky	96
4.4.6	Katalogy	96
4.4.7	Portály firmy.cz a firmy.sk	97
4.5	Místo podnikání	98
4.6	Organizační plán.....	98
4.6.1	Mzdová politika	99
4.7	Finanční plán	100
4.7.1	Plánované příjmy	100
4.7.2	Náklady na založení společnosti.....	102

4.7.3	Počáteční náklady na vybavení společnosti.....	103
4.7.4	Náklady na reklamu	104
4.7.5	Náklady na mzdy	105
4.7.6	Optimistická varianta	106
4.7.7	Pesimistická varianta.....	108
4.7.8	Provozní náklady.....	109
4.8	Risk management.....	113
4.8.1	Identifikace rizik	113
4.8.2	Ohodnocení rizika	113
4.8.3	Mapa rizik.....	115
4.8.4	Opatření ke snížení rizik.....	115
ZÁVĚR		118
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		120
SEZNAM TABULEK		125
SEZNAM OBRÁZKŮ		126
SEZNAM GRAFŮ		127
SEZNAM PŘÍLOH		128

ÚVOD

Založení vlastního podnikání je pro někoho celoživotním snem a náplní. Existují totiž lidé, kteří se narodí s podnikatelským duchem. Na druhou stranu jsou však lidé, kteří se podnikání velmi obávají. Obě tyto skupiny mají své PROČ, pro které do podnikání vstupují nebo ho naopak odmítají. Ti lidé, kteří si na své podnikatelské proč dokáží kladně odpovědět pak musí mít jasně stanovený cíl se kterým do podnikání přicházejí. Začínající podnikatel by si měl nejprve vše promyslet a následně důkladně naplánovat, než vstoupí do velkého světa businessu. Úspěšnému podnikateli jsou velmi často přiřazovány vlastnosti jako podnikavý, zarputilý, trpělivý, odvážný atd. K tomu všemu by však měl mít svou vnitřní motivaci, která je u každého člověka jiná, ale dokáže neuvěřitelné věci.

Tato diplomová práce se zabývá společností, která své proč vybuchovala na s cílem pomoci soukromým lékárnám, zachovat jejich konkurenceschopnost vůči stále sílícímu tlaku ze strany řetězcových lékáren. Společnost poskytuje své služby jak v Česku, tak na Slovensku. V obou zemích se již tento model osvědčil a je o něj velký zájem. Tato nově vzniklá společnost staví své know-how na zkušenostech svých zakladatelů, kteří mají s tímto oborem dlouholeté zkušenosti. Toto podnikání jako každé jiné má však svá rizika, která se bude snažit tato společnost eliminovat. K tomu by jí měla pomoci i tato diplomová práce, která se zaměřila na vytvoření jejího podnikatelského plánu. Tento plán byl zpracován za účelem identifikace jednotlivých faktorů, které tuto společnost ovlivňují.

Nejdříve jsou nastíněna všechna teoretická východiska, která jsou potřebná pro pochopení celého průběhu tvorby podnikatelského plánu. Teoretická část se však neopírá pouze o podnikatelský plán, ale jsou zde popsány také formy podnikání, důvody pro začátek podnikání, osobnostní rysy podnikatele nebo způsoby finančního zajištění podniku.

V analytické části, která se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního okolí zvoleného podniku byly využity analytické metody: PEST analýza, Porterův model pěti sil a McKinsey 7S. Po analýze trhu následuje SWOT analýza, ve které jsou uvedeny a vyhodnoceny všechny silné a slabé stránky společnosti společně s jejími příležitostmi a hrozbami. V samotné návrhové části jsou uvedeny základní informace o nově založené společnosti a dále je zde představen podnikatelský plán.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro nově založenou společnost ILIPHARM. s.r.o. Tento podnikatelský plán se zabývá reálným podnikem, který se zaměřuje na modernizaci lékáren a školení personálu zde pracujícího.

Pro tuto práci jsem si stanovil tyto dílčí cíle:

- provést literární rešerši,
- důkladně analyzovat vnější i vnitřní okolí podniku,
- naplánovat marketingovou a finanční strategii,
- analyzovat a ohodnotit možná rizika pro tento podnik,
- zhodnotit realizovatelnost tohoto podnikatelského záměru.

Teoretická část této diplomové práce je věnována literární rešerši, která je důležitá pro získání potřebných teoretických poznatků k vypracování podnikatelského plánu.

Druhou částí této diplomové práce je analýza vnější i vnitřního prostředí podniku, kterou jsem zpracoval pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinsey 7S. Výsledky těchto analýz jsem následně využil pro zpracování SWOT analýzy. Potřebná data pro zpracování analytické části jsem získal jak ze statistických údajů, tak z nestrukturovaných rozhovorů přímo se spoluzakladatelkou analyzované společnosti.

Návrhová část vychází z provedených analýz, ale také z vlastních zkušeností spoluzakladatelky společnosti a využívá zdrojů uvedených v teoretické části. V návrhové části jsem zpracoval všechny analyzované oblasti a navrhl zde podnikatelský plán, který odpovídá zaměření společnosti a poukazuje i na možná rizika tohoto typu podnikání.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Podnikání, podnik, podnikatel

Následující část je věnována vymezení základních pojmů, které blíže souvisí se samotným podnikatelským plánem. Jsou zde uvedeny charakteristiky podnikání, podniku a samotného podnikatele.

2.2 Podnikání

Podnikání ve 21. století již není pouze o vytváření zisku. Podnikání se čím dál tím více stává tzv. řešitelem problémů v našem okolí a také zdrojem užitečných inovací. Mnozí podnikatelé zakládají firmy s velkými ambicemi a věří, že změní svět. Často se setkáváme s těmi, kteří se snaží řešit společenské problémy – v takovém případě mluvíme o **společensky prospěšném podnikání**¹.

Na samotný pojem podnikání můžeme pohlížet pomocí 3 různých přístupů:

1. **ekonomický přístup** – tento přístup definuje podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Tento dynamický proces nazýváme tvorbou přidané hodnoty,
2. **psychologický přístup** – podnikání je tímto přístupem definováno jako prostředek pro seberealizaci, potřeba něčeho dosáhnout nebo se od něčeho odpoutat a postavit se na vlastní nohy,
3. **sociologický přístup** – v tomto přístupu je podnikání chápáno jako vytváření přidané hodnoty pro všechny zainteresované. Převážně se jedná o co nejdokonalejší využití všech dostupných zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí,
4. **právní přístup** – zde se jedná o definici podnikání, kterou nalezneme např. v obchodním zákoníku. „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“^{2,3}

¹ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 11

² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2.

³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 14

Pokud budeme na podnikání pohlížet jako na činnost nebo určitý proces, potom je jeho smyslem vytvoření přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Samotné podnikání je dále podmíněno podnikavým přístupem, který s sebou nese následující znaky:

- snaha o vytvoření přidané hodnoty,
- neustálé hledání příležitostí pro realizaci tohoto cíle,
- efektivní využívání vlastních zdrojů, svého času a jména,
- dobrovolné podstoupení rizika a určité míry odpovědnosti,
- příjem pozitivních i negativních důsledků vlastního podnikání⁴.

2.2.1 Důvody pro rozjezd podnikání

Začít s podnikáním je jedním z největších životních rozhodnutí a před tímto rozhodnutím bychom si měli dobře rozmyslet, co od tohoto kroku očekáváme a zda jsme na něj připraveni. Toto rozhodnutí požaduje odhodlání a také jasnou vizi a plán. Ve většině případů je na začátku úspěšného podnikání jedinečná myšlenka nebo nápad a odvážná osobnost nebo tým, který se pustí do její realizace⁵.

Nejčastější důvody pro začátek podnikání:

- nespokojenost v zaměstnaneckém poměru,
- chceme být pány svého času,
- možnost vyššího výdělku,
- touha po svobodě a volném čase,
- víra ve svůj vlastní nápad a jeho budoucího komerčního úspěchu⁶.

Samotné rozhodnutí, zda zahájit podnikání, tedy stát se podnikatelem, by mělo předcházet seriózní zamyšlení. Podnikání totiž s sebou přináší řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky si musí každý zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a vyhodnotit. Na jedné straně může dojít ke ztrátě nemalých finančních nákladů nebo také

⁴ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 20

⁵ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 12

⁶ Tamtéž, s. 12

k psychické újmě v případě neúspěchu. Na druhou stranu by byla škoda nevyužít dobrý podnikatelský nápad⁷.

V případě výběru mezi **podnikáním a zaměstnaneckým poměrem** je důležité si uvědomit rozdíly mezi těmito dvěma formami výdělků⁸.

Faktor	Podnikání	Zaměstnanecký poměr
Začátek	Začínáme rozhodnutím o podnikání a získáním oprávnění k podnikatelské činnosti	Hledání zaměstnání, výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy
Vyřizování na úřadech	Živnostenský úřad, Finanční úřad, Zdravotní pojišťovna, Česká správa sociálního zabezpečení, Městský soud a další	Většinou žádné
Ručení	Celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu podle právní formy podnikání	Žádné
Odpovědnost	Ručíme za výsledky firmy, za dodržování smluv, právních norem a také za zaměstnance	Pouze za výsledky své práce
Možnost růstu	Je zde možnost rychlého růstu	Delší doba dle kariérního postupu
Náplň práce	Veškerá práce, kterou podnik potřebuje	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena, opět je tato hodnota závislá na požadavcích daného podniku	Stanovena zaměstnavatelem
Plat	Závislý na výsledcích podnikání	Pravidelný příjem

Tabulka č.1: Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem⁹

Motivaci pro začátek podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin

⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 46

⁸ Tamtéž, s. 46

⁹ Tamtéž, s. 46

- **podnikání z nutnosti** – v tomto případě máme pocit, že nemáme jinou možnost pro zajištění ekonomické soběstačnosti, přestože jsme o podnikání nikdy neuvažovali. Dá se říci, že jsme k podnikání jistým způsobem dotlačeni různými okolnostmi, mezi které může patřit třeba dlouhodobá nezaměstnanost,
- **podnikání na základě příležitosti** – nic nás do podnikání netlačí, naopak se sami do podnikání pouštíme, jelikož máme nápad, který může být podnikatelskou příležitostí, nebo víme o mezeře na trhu, kterou chceme vyplnit a tím pádem i uspět¹⁰.

2.2.2 Výběr právní formy podnikání

Před samotným zahájením podnikatelské činnosti je nutné, abychom správně zvolili vhodný typ právní formy. Zvolený typ se dá v průběhu času přeměnit na jiný, ale přináší to komplikace a další náklady. Proto je při výchozích úvahách o právní formě podnikání nutné zvážit následující skutečnosti:

- důležitou roli hraje **minimální velikost základního kapitálu**,
- dále je to **počet osob potřebných k založení společnosti**,
- **obtížnost založení** – potřebné formální náležitosti,
- **míra právní regulace činnosti** – např. jak často se musí scházet valná hromada či jiné orgány společnosti,
- **ručení podnikatele** za závazky vzniklé podnikatelskou činností¹¹.

2.2.3 Podnikání fyzických osob

S touto formou podnikání se často využívá pojem „**osoba samostatně výdělečně činná neboli OSVČ**“. Touto osobou je např. živnostník, soudní znalec, samostatně výdělečný umělec či zemědělec. Tato osoba si nejprve musí zjistit, do které skupiny živností patří činnost, kterou chce vykonávat. Následně si zažádá o **živnostenské nebo jiné oprávnění**. Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

- **Ohlašovací živnost**

¹⁰ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 13

¹¹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 70

- řemeslné živnosti
- vázané živnosti
- volná živnost
- **Koncesované živnosti**

Mezi **všeobecné podmínky** pro získání živnostenského oprávnění patří minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. **Zvláštní podmínky** jsou definovány odbornou a jinou způsobilostí, vyžaduje-li to zákon¹².

2.2.4 Podnikání právnických osob

V případě, že se rozhodneme podnikat jako právnická osoba, musíme počítat s náročnějším procesem založení takové společnosti. Mezi tyto náročnosti řadíme zejména administrativní požadavky a také požadavky na minimální základní kapitál firmy. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v **obchodním rejstříku**. Obchodní rejstřík definuje následující právnické osoby:

- **Osobní společnosti**
 - veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
 - komanditní společnost (k. s.),
- **Kapitálové společnosti**
 - společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
 - akciová společnost (a.s.)¹³.

Pro jednotlivé právní formy platí odlišné legislativní nároky, se kterými by se měl daný podnikatel ještě před začátkem podnikání podrobně seznámit¹⁴.

2.2.5 Společnost s ručením omezeným

Společníky mohou být jak fyzické osoby, tak osoby právnické. Tento typ společnosti lze založit pouze jedinou osobou, pokud tedy splňuje podmínky pro vydání živnostenského

¹² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 66

¹³ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 78

¹⁴ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 68

oprávnění. Základní kapitál se v průběhu let měnil. V této chvíli stačí pro založení s.r.o. **kapitál ve výši 1 Kč**. Do roku 2014 platilo, že základní kapitál musel být nejméně 200tis Kč a minimální vklad společníka byl 20tis Kč. Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. Statutárním orgánem, kterému náleží obchodní vedení, jsou **jednatelé** jmenovaní valnou hromadou¹⁵.

Výhody:

- omezené ručení společníků,
- pro jednatele platí zákaz konkurence a společenskou smlouvou ho lze rozšířit na společníky,
- pro většinu rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- možnost vložení i nepeněžitěho vkladu,
- možnost ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu,
- vyplacené podíly fyzickým osobám jsou zdaněny pouze srážkovou daní¹⁶.

Nevýhody:

- administrativní náročnost při zakládání společnosti,
- méně důvěryhodná v očích obchodních partnerů zejména s ohledem na ručení,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní¹⁷.

2.3 Podnik

„Podnikem se rozumí veškeré subjekty vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jejich právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“¹⁸.

¹⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů, s. 75

¹⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy, s. 74

¹⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy, s. 74

¹⁸ Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1.

Podle způsobu interpretace existuje několik výkladů, kterým pojem podnik můžeme definovat:

- **obecně** – tímto způsobem můžeme podnik interpretovat jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy,
- **podrobněji** – jedná se o právně samostatnou jednotku, která vznikla za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost odkazuje na svobodné podnikání a souvisí také s odpovědností vlastníků za konkrétní výsledky podnikání¹⁹.
- **právně** – je podnik klasifikován jako souhrn hmotných, tak i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit²⁰.

2.3.1 Členění podniků podle velikosti

Členění podniků podle velikosti ve většině přístupů přináší tři stupně velikosti – velké, střední a malé. Nejčastěji se můžeme setkat se statistickým pojetím, s členěním podle nařízení komise EU nebo podle zákona o podpoře malého a středního podnikání²¹.

- **Statistické pojetí** – je rozdělení podniků podle statistického úřadu EU, který dělí podniky do tří skupin podle množství zaměstnanců:
 - malé – do 20 zaměstnanců,
 - střední – do 100 zaměstnanců,
 - velké – 100 a více zaměstnanců,
- **Podle nařízení komise EU** – komise EU využívá ke klasifikaci malých a středních podniků rozdílná kvantitativní kritéria a její rozdělení je následující:

¹⁹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 35

²⁰ ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. o obchodu, podnikání a obchodním právu. In: Obchodní zákoník České republiky [online]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/> obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2.

²¹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 21

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
mikro	<10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €
malý	<50	≤10 milionů €	≤ 10 milionů €
střední	<250	≤50 milionů €	≤ 43 milionů €
velký	>251	> 50 milionů €	> 43 milionů €

Tabulka č.2: Rozdělení podniků podle nařízení komise EU²²

2.3.2 Význam malých a středních podniků

V české republice představují malé a střední podniky silnou základnu a představují 99,8 % všech podniků. V rámci Evropské unie je u nás největší počet drobných podnikatelských subjektů na počet obyvatel. Na každých 1000 obyvatel připadá 86 malých či středních podniků. Tento sektor tak zabezpečuje z 60 % celkovou zaměstnanost, dále se podílí na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a také se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37 %.

V celé Evropské unii tomu není jinak. Operuje zde přes 19 milionů malých a středních podniků, což představuje 99,7 % všech podniků, které zaměstnávají okolo 80 milionu lidí. Tyto podniky poté vytvářejí zhruba 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie²³.

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- **flexibilita** – neboli schopnost se rychle přizpůsobit požadavkům trhu a okolí firmy,

²² Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1.

²³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 38

- **jednoduchá organizační struktura** – ta napomáhá k lepším vztahům na pracovišti a jasnému vymezení pravomocí a odpovědnosti,
- **pracovní příležitosti** – generování pracovních příležitostí při nízkých kapitálových nákladech,
- **blízky vztah k zákazníkovi,**
- **méně rozsáhlá administrativa**²⁴.

Omezení malých a středních podniků:

- **kapitál** – přístup ke kapitálu bývá složitější,
- **citlivost na změny** – malé a střední podniky jsou velmi náchylné a každá změna v ekonomice je může silně zasáhnout,
- **omezený přístup k veřejným zakázkám** – menší podniky díky jejich omezeným zdrojům nedosahují na zakázky, kde je potřeba velkých investic,
- **hrozba v podobě velkých podniků** – ty mohou například pomocí dumpingových cen malé a střední podniky dotlačit k zániku,
- **administrativní a právní požadavky** – jejich množství se každoročně zvyšuje a negativně působí proti malým a středním podnikům²⁵.

2.3.3 Okolí podniku

Okolí podniku a jeho vývoj silně působí na celý podnik. Ve svém okolí může podnik najít jak omezující bariéry, tak i příležitosti pro další rozvoj. Jejich včasné využití znamená konkurenční výhodu. Na druhé straně i podnik ovlivňuje svojí činností své okolí.

Toto okolí můžeme rozdělit na několik samostatných skupin, avšak tyto skupiny nikdy nepůsobí izolovaně. Mezi nejdůležitější skupiny okolí podniku patří:

- geografické okolí – umístění podniku a vliv globalizace,
- technologické okolí – technický pokrok v podniku a jeho účinky,
- politické a právní okolí – stabilita vlády a právní normy určující podmínky podnikání,

²⁴SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 38-39

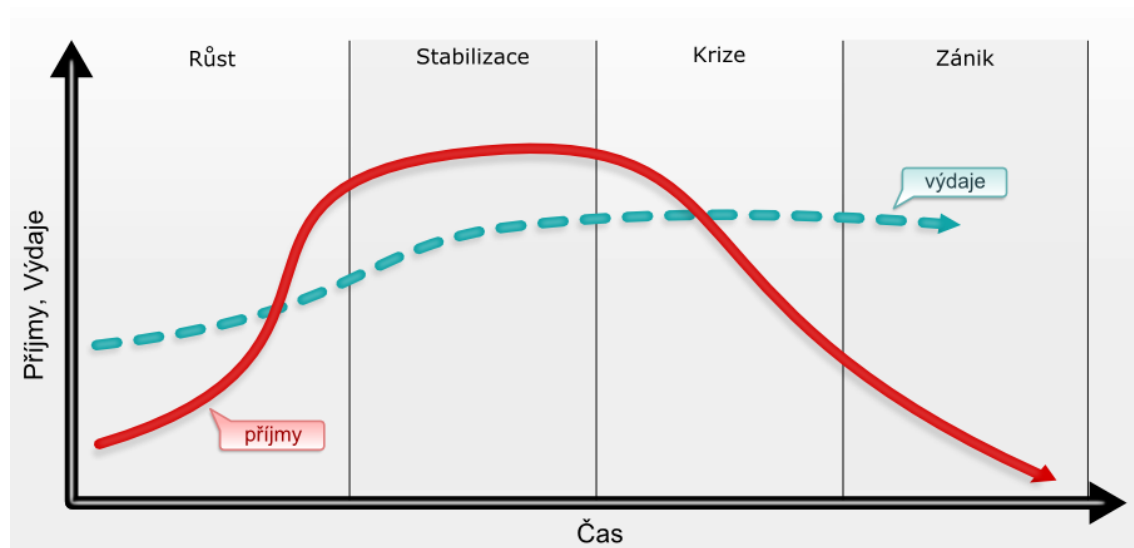
²⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 38-39

- ekonomické okolí – konkurence, dodavatelé, finanční ústavy,
- ekologické okolí – ekologická omezení vyplývající pro daný podnik,
- etické okolí²⁶.

Jestliže nechce být podnik při svém ekonomickém rozhodování zaskočen, a naopak ho chce využít ve svůj prospěch, potom se musí o změny svého okolí aktivně zajímat. Jedině tak se může „vézt na vrcholu vlny a neutopit se“²⁷.

2.3.4 Životní cyklus podniku

Každá jednotlivá firma, ať je větší či menší, prochází za dobu svého fungování určitými stádii vývoje. V tomto případě mluvíme o tzv. životním cyklu podniku²⁸.



Obrázek č.1: Životní cyklus podniku²⁹

²⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 15

²⁷ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 16

²⁸ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 41-42

²⁹ HÁLEK, V. Řízení majetku a kapitálu v podniku. In: Slideshare [online]. Jan 18, 2017 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <<https://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4.php?l=03&projection&p=23>>

V průběhu fungování společnost prochází různými fázemi, které vyžadují různé přístupy k řízení podniku: založení podniku, růst podniku, stabilizace podniku, krize podniku a zrušení či zánik podniku:

založení podniku – jedná se o vědomý proces podnikatele, při kterém dochází k naplňování předpokladů pro plnění funkcí podniku. Tato fáze je úzce spojena s vytvořením podnikatelského záměru, zpracováním zakladatelského projektu se zakladatelským rozpočtem, získáním kapitálu a samotné zahájení podnikatelské činnosti,

růst podniku – tato část je velmi důležitá zejména pro začínající podnikatele a je důležité, aby se již během této fáze nedostávali do krizových situací. Podnik nejčastěji rozšiřuje objem prodeje, s tím rostou také tržby a rozšiřuje se činnost podniku. Podnik se jednoduše snaží o trvale udržitelný růst například neustálými inovacemi či efektivnější péčí o své zákazníky,

stabilizace podniku – se vyznačuje především tím, že podnik dosáhl optimální velikost vzhledem na příležitosti, které se mu na trhu nabízely. Podnik se v této fázi snaží o co nejdlejší dosahování kvalitních výsledků. Jak ve fázi růstu, tak i ve fázi stabilizace musí podnik myslet na své finanční zdraví. Nejdůležitější podmínkou finančního zdraví je perspektiva dlouhodobé likvidity. Důležitým ukazatelem je v tomto případě zejména poměr dluhů podniku k trvale vloženému vlastnímu kapitálu,

krize podniku – tato fáze je spojena s nepříznivým vývojem výkonnosti podniku, jeho tržní hodnoty, likvidity nebo čistého obchodního jmění apod. V případě, že se tento vývoj nepodaří zastavit, je další existence podniku silně ohrožena. Úlohou nejvyššího vedení daného podniku je, co nejrychleji učinit zásadní rozhodnutí, jak bude nastalé krizi čelit,

zánik podniku – je spojován se zrušením a následným vymazáním podniku z veřejného rejstříku³⁰.

2.3.5 Zdroje financování podniku

„Finanční struktura podniku se vyjadřuje jako podíl jednotlivých finančních zdrojů (vlastního kapitálu, cizích zdrojů) na celkové velikosti podnikových finančních zdrojů.

³⁰ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 18

Částí finanční struktury podniku je tzv. kapitálová struktura podniku, která zachycuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován jeho dlouhodobý majetek a trvalá část oběžného majetku. Jedná se tedy o strukturu dlouhodobých finančních zdrojů podniku³¹.“

K financování podniku lze využít **dva typy peněžních prostředků**. Mezi tyto dva typy patří:

- **vnitřní (interní) zdroje financování** – do této skupiny patří například zisk podniku po odvodech, či výplatě podílů společníkům. Dále sem patří odpisy, nebo prostředky získané prodejem nevyužitých aktiv,
- **vnější (externí) zdroj financování** – tyto zdroje podnik získal mimo jeho vnitřní činnost. Do podniku se tyto zdroje dostávají zvenčí. Patří sem především vklady vlastníků, emise obligací, dlouhodobé a střednědobé úvěry, dotace, zvláštní formy financování nebo rizikový kapitál³².

2.3.6 Vnitřní zdroje financování

Ze zisku po zdanění a úhradě dividend – Zisk podniku, který nebyl využit na výplatu podílů na zisku, či na tvorbu fondů ze zisku, zůstává v podniku a je možno ho využít na financování potřeb podniku. **Odpisy** – Tato část interních zdrojů nepředstavuje pro podnik nově vytvořené „peníze“, ale jsou vyjádřením opotřebování dlouhodobého majetku v průběhu příslušného období, za které se zúčtovávají do nákladů, jež jsou plně daňově uznatelné. Odpisy tedy snižují zisk před zdaněním, což znamená snížení odváděné daně, a to představuje snížení výdajů³³.

³¹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 36

³² KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 195

³³ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 195

2.3.7 Vnější zdroje financování

Bankovní úvěry

Bankovní úvěry jsou poskytovány na základě žádosti o úvěr. Součástí této žádosti je podnikatelský záměr, informace o dosavadních výsledcích podniku ve formě účetních výkazů a finanční plán na dobu poskytnutí úvěru. Nákladem úvěru je úrok, dále poplatky za vedení účtu, za poskytnutou záruku apod. Úrok je vyjádřen úrokovou sazbou, která může být stanovena jako **pevná** (fixing rate), či **pohyblivá** (floating rate). Výše úrokové sazby závisí na ceně, za kterou banka získává zdroje (vklady), dále na poptávce po úvěrech a riziku spojené s daným úvěrem³⁴.

Základní dělení úvěrů:

- **krátkodobé bankovní úvěry** – se splatností do jednoho roku, poskytnuté na financování oběžného majetku a běžné provozní činnosti,
- **dlouhodobé bankovní úvěry** – poskytovány za účelem pořízení dlouhodobého majetku³⁵.

Leasing

Je zvláštní formou externího financování. Finanční leasing se uzavírá smlouvou o pronájmu na určitou dobu, u movitých věcí se ve většině případů jedná o dobu 3-5 let. Během této doby zaplatí nájemce nájemným, pořizovací a jiné náklady spojené s pronajímaným předmětem, úrok z vloženého kapitálu, prémii za riziko související s celou operací a ziskovou přírůžku. Existují 3 druhy finančního leasingu:

- **přímý leasing** – vystupují zde dva účastníci operace, a to výrobce předmětu leasingu, který je současně leasingovou společností a na straně druhé je nájemce tohoto předmětu,
- **nepřímý leasing** – liší se od přímého leasingu tím, že do procesu vstupuje třetí subjekt, a to leasingová společnost, která přijímá roli financujícího a zároveň majitele předmětu,

³⁴ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 331

³⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 331

- **dohoda o prodeji a zpětném pronájmu** – princip této dohody je dán tím, že majitel příslušného předmětu ho prodá leasingové společnosti, ale přitom s ní uzavře smlouvu o pronájmu tohoto předmětu³⁶.

Dotace

Jsou dalším specifickým zdrojem financování podniku. Jedná se o finanční nástroj, jehož prostřednictvím může stát nebo jiný územní celek podporovat prosazování svých záměrů. Rozčlenit dotace lze dle jejich formy. Dotace se dělí na:

- **přímé dotace** – zaměřené na zvyšování příjmů podniku, patří sem například cenové příplatky, portní prémie či investiční dotace,
- **nepřímé dotace** – ty jsou zaměřeny především na snížení výdajů podniku a patří sem daňové úlevy, bezúročné půjčky a půjčky se sníženou úrokovou sazbou, dále také různé typy státních zakázek³⁷.

Rezervy

Rezervy svou podstatou nejsou cizím zdrojem kapitálu, ale mají charakter „*vlastního pojištění*“ proti nenadálým výkyvům v hospodaření. Podnik tvoří rezervy v případě, kdy očekává (ale nedokáže přesně určit velikost a moment vydání) výdaje, které mohou ovlivnit jeho výsledek hospodaření v jednom období, i když jejich vznik je podmíněn dlouhodobější aktivitou. Všechny rezervy jsou vytvářeny na vrub nákladů a jejich cílem je snižování hospodářského výsledku v několik obdobích a nezatěžování výsledku hospodaření pouze v jednom období, kdy k dané aktivitě dojde³⁸.

2.4 Podnikatel

Pokud se podíváme do historie přesněji do 90. let minulého století, tak v té době u nás podnikatelé neměli zrovna dobrou pověst. Blýskavá saka, drahé automobily a pocit, že jim patří svět. Samozřejmě, že takoví nebyli všichni, ale byl to obraz daného období. Tomuto období se říkávalo „*podnikatelské baroko*“.

³⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 155

³⁷ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 209

³⁸ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 131

Naopak v této době se podnikatelé stávají jakýmsi předlohami úspěšného života. Každý den se dočítáme o úspěšných podnikatelích z různých médií, která se zaměřují na podnikatelský život. Snad nejznámější příběhy jsou o zakladatelích Applu či Facebooku. Dalo by se říci, že jsou to **novodobé pohádky** o tom, jak zakladatelé těchto firem změnili svět, a ještě na tom zbohatli³⁹.

Velmi zajímavě, ale přitom trefně definoval podnikatele v roce 1940 W. Churchill: „*Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru*“⁴⁰.

Dle **obchodního zákoníku** je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu⁴¹.

*„Podnikatelé odhalují nenaplněné potřeby a mění věci, které lidi štvou, na podnikatelské příležitosti. Úspěšní podnikatelé o svých plánech jenom nemluví, ale realizují je“*⁴².

³⁹ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 11

⁴⁰ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 30

⁴¹ ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. o obchodu, podnikání a obchodním právu. In: Obchodní zákoník České republiky [online]. Dostupné z: <<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>> obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2.>

⁴² SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 12

2.4.1 Potřebné rysy podnikatele

1. Podnikavost

Tato vlastnost vyjadřuje předpoklady člověka k podnikání. Jestliže daný člověk v sobě tuto vlastnost má, poté o něm říkáme, že je podnikavý. Tato vlastnost bývá ve většině případů člověku dána od narození, avšak někteří lidé si tuto vlastnost dokáží osvojit během svého života. Její rozdělení je následující:

- **Dispozice** – tímto pojmem nazýváme výkonový potenciál daného člověka neboli jeho znalosti, dovednosti, kompetence nebo také know-how. Člení se na:
 - schopnosti – převážně vrozené a dlouho trvající, např. rozumová inteligence,
 - vědomosti – sem patří získané odborné znalosti z oblastí jakými jsou např. podnikatelská a komunikační oblast,
 - dovednosti – jsou to určité vzorce chování, které člověk získává tréninkem.
- **Osobní vlastnosti** – charakterizují osobnost podnikatele. Typické jsou dva druhy osobních vlastností:
 - nespecifické – např. bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, důslednost, zdvořilost,
 - specifické – cílevědomost, zodpovědnost, svědomitost, rozhodnost, vytrvalost⁴³.

2. Charisma

V případě podnikatele je důležité, aby byl vůdcem a **charisma neboli kouzlo osobnosti** mu může pomoci se vůdcem stát. Charisma je totiž jakýsi soubor osobních vlastností, který napomáhá tomu, že okolí mnohem lépe přijímá myšlenky, nápady, či stanoviska dané osoby. Charismatický člověk má mnohem větší šanci ovlivnit výkon druhých osob, daří se mu přesvědčit své společníky a získat si okolí na svou vlastní stranu⁴⁴.

⁴³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 54

⁴⁴ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 55

3. Motivace

Samotná motivace je velmi důležitým prvkem při rozhodování, zda začít podnikat. Základem podnikatelského úspěchu je v první řadě motivace neboli vnitřní vůle dosáhnout předem stanovených cílů. Jestliže se v člověku neukrývá **vůle být úspěšný**, potom mu k dosažení podnikatelských cílů nepomohou sebevětší znalosti či zdroje podnikání. Lidé jsou ve většině případů motivováni k úspěchu v podnikání pomocí různých důvodů, všeobecně se tyto důvody dělí do dvou skupin:

- **tlak (push) důvody** – tyto důvody bývají ve většině případů velmi silné, ale velmi brzy vyhasínají,
- **tah (pull) důvody** – naopak tyto důvody jsou trvalejšího rázu a málokdy u člověka vyhasnou. Převážná většina úspěšných podnikatelů stavějí své úspěchy právě na těchto důvodech⁴⁵.

4. Aktivita

Podnikatel, chce-li vybudovat úspěšný podnik, nesmí být pasivní. Naopak, pro úspěšné podnikatele je charakteristické, že jejich osobnost je dynamická, optimistická, kreativní, iniciativní apod. Pokud bereme v úvahu současné velmi rychle se rozvíjející podnikatelské prostředí, potom nemůžeme spoléhat na klasickou podobu produktu nebo služby. Spíše se musíme zaměřit na novinky a inovace, které vznikají s neuvěřitelnou rychlostí⁴⁶.

5. Podstupování rizika

Samotné podnikání je od pradávna spojováno s rizikem. Nejspíš neexistuje podnikání, kde by podnikatel nepodstupoval sebemenší riziko. Riziko je každodenní součástí života podnikatele, který se musí naučit rizika řídit a umět zvolit správné rozhodnutí. V poslední době se velmi rozšířil pojem Risk management, který by měl každý podnikatel znát a osvojit si jeho postupy⁴⁷.

⁴⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 30

⁴⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 56

⁴⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 56

6. Zdravotní stav

Možná nejdůležitější vlastností jakéhokoliv podnikatele je jeho dobrý fyzický, ale i psychický stav. Podnikání může být spojeno s vyčerpávající prací nebo také psychickou náročností. Proto je zdraví pro podnikatele velmi důležitým, snad nejdůležitějším aspektem⁴⁸.

2.5 Podnikatelský plán

Tento základní dokument napomáhá podnikatelům definovat cíle podnikatelské činnosti a cesty k jejich dosažení. Podnikatelský plán je dokumentem, ve kterém jsou definovány a shromážděny veškeré informace popisující podstatné vnější i vnitřní faktory, které přímo souvisejí se založením a následným růstem daného podniku. Mezi jeho další funkce řadíme možnost využití jako podklad při žádosti o získání zdrojů pro financování podniku nebo také vhodný nástroj pro řízení podniku ve fázi růstu⁴⁹.

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností“⁵⁰.

Avšak podnikatelský plán nesmí být pro podnikatele jen „kusem papíru“, který se založí do složky. Slouží především k uspořádání a představení podnikové koncepce. Dále nutí zakladatele firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Písemná forma je proto přesnějším a závažnějším způsobem, nežli jen tyto cíle a strategie všemožně vyhlašovat a snít o budoucím úspěchu⁵¹.

Proč sestavit podnikatelský plán:

- podnikatelé díky němu zjistí, jak velkou sumu finančních prostředků budou potřebovat pro zahájení a rozvoj jejich podnikání,

⁴⁸ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 56

⁴⁹ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 23

⁵⁰ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 69

⁵¹ WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 13

- dále je zde snaha odhadnout velikost možných příjmů z podnikání a jejich porovnání s očekávanými výdaji,
- snaha zjistit, jaké jsou kapacitní možnosti podniku, tedy zda bude potřebovat větší investice, než v současné době jeho majitelé zamýšlí,
- zjištění, zda bude výhodnější podnikat sám na sebe nebo bude lepší rozjet podnikání v týmu
- mít představu o tom, co všechno je potřeba zajistit před zahájením podnikání a co na podnikatele čeká po začátku,
- je vhodný na ověření, zda je daný nápad na trhu žádaný,
- v neposlední řadě, jak výnosný tento nápad může být⁵².

Kdy se sestavuje podnikatelský plán:

- při zahájení podnikání,
- při růstu podniku,
- při změně strategie,
- při vstupu dalšího vlastníka⁵³.

Dá se říci, že podnikatelský plán by se měl neustále aktualizovat tak, aby v něm byly vždy aktuální informace o dění v podniku⁵⁴.

Pro koho se sestavuje podnikatelský plán:

- pro sebe
- pro investora,
- pro banku,
- pro poskytovatele dotací⁵⁵.

Podnikatelský plán je tedy dokument, který může mít mnoho uživatelů. Tím nejdůležitější uživatelem by měl být majitel podniku, který si tímto plánem získá náhled na svůj byznys

⁵² SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 69

⁵³ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 70

⁵⁴ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 24

⁵⁵ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 70

z různých aspektů a také si ujasní posloupnost nezbytných kroků, které je potřeba zvládnout při cestě za stanovenými cíli⁵⁶.

Jádrem podnikatelského plánu jsou tři otázky, na které by měl přinést odpovědi:

1. **Kde se nyní nacházíme?**
2. **Kam chceme jít?**
3. **Jak se tam chceme dostat⁵⁷?**

2.5.1 Struktura podnikatelského plánu

Pro strukturu podnikatelského plánu neexistuje žádná závazná struktura. Nicméně, obecně se dá říci, že struktura a obsah podnikatelského plánu se řídí tím, jaké informace potřebují poskytovatelé kapitálu. Nejčastěji požadují údaje týkající se historie firmy, podnikatelských cílů, právních vztahů, managementu apod.⁵⁸.

Díky velkému množství podniků, různých velikostí a různých oborů, není možné doporučit, či dokonce nařídit, pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem. Nicméně, bez ohledu na odlišné podniky, by měl každý podnikatelský plán obsahovat některé části. Proto bude následovat obvyklá struktura a členění podnikatelského plánu⁵⁹.

2.5.2 Titulní strana

Na titulní straně by měl být stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, nejčastěji jsou zde uvedeny skutečnosti, jako:

- název a sídlo společnosti,
- logo,
- jména podnikatelů a kontakt (telefon, e-mail),
- popis společnosti a povaha podnikání,

⁵⁶ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 13

⁵⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 7

⁵⁸ WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 16

⁵⁹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 98

- způsob financování a jeho struktura⁶⁰.

2.5.3 Obsah

Obecným úkolem obsahu v každém dokumentu je ulehčit uživateli vyhledávání. V tomto případě není nutný velký rozsah obsahu. Ve většině případů se bude jednat o obsah, který je omezen na první tři úrovně nadpisů⁶¹.

2.5.4 Exekutivní souhrn

Tato část plánu se sestavuje, až po sestavení celého podnikatelského plánu. V této části jsou uvedeny hlavní body daného podnikatelského záměru. Je především využívána k prvotnímu obeznámení se s nápadem. Obsahově by se mělo tento exekutivní souhrn vejít na dvě až tři stránky A4, které by měly být zejména přehledné a dobře strukturované. Cílem exekutivního souhrnu je především vzbudit ve čtenáři zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu⁶².

2.5.5 Produkt/služba

Zde je důležité **představit a podrobněji popsat** produkty nebo služby, které bude náš podnik nabízet a které plánujeme zařadit do svého portfolia. Pokud bychom tuto část vynechali, nemohli bychom následně uvažovat o budoucí situaci na trhu nebo obratu podniku. Tento popis se orientuje především na produkt nebo službu, která podniku přináší největší část obratu. Následně zmiňujeme i o dalších produktech našeho programu⁶³.

„Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval, a dokonce za ně zaplatil i vyšší cenu“⁶⁴.

⁶⁰ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 28

⁶¹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 98

⁶² SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 74

⁶³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 100

⁶⁴ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 115

Při vytváření podnikatelského plánu již musíme mít poměrně **jasnou představu** o našem produktu či službě a tuto představu mít, pokud možno, v písemné podobě. Je možné, že se v dalších krocích plánování nebo realizace podnikatelského záměru bude produkt muset upravit dle požadavků trhu či jeho zákazníků.

S ohledem na nabízený produkt je proto dobré si odpovědět na často zmiňované, ale důležité otázky typu:

- **Proč si zákazníci nakupují náš produkt?**
- **Proč by si měl zákazník zakoupit právě u nás, a ne u naší konkurence⁶⁵?**

Doporučená struktura:

- **Popis produktu** – čtenář podnikatelského plánu musí po přečtení této části pochopit, o jaký produkt či službu se přesně jedná,
- **Konkurenční výhoda** – je typickou odpovědí na otázku, proč by si měl zákazník koupit právě náš produkt. Mezi nejčastější konkurenční výhody patří cena, kvalita, značka, servis apod.,
- **Legislativní požadavky** – sem patří zejména legislativní bariéry při vstupu produktu na trh⁶⁶.

2.5.6 Analýza trhu

Tuto část charakterizuje velké množství různých faktorů. **Analýza trhu** totiž představuje jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Do této analýzy jsou zahrnuti **všichni konkurenti**, včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku.

Nedílnou součástí musejí být také přírodní faktory, politická situace, legislativní podmínky aj., které v menší či větší míře mohou ovlivnit výsledky podnikání⁶⁷.

⁶⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 52

⁶⁶ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 74

⁶⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 36-37

Součástí charakteristiky trhu je **popis jeho vlastností**, které jsou typické pro daný obor, například to může být vysoký počet velkých řetězců, franšíz nebo také přítomnost velkého hráče či rychlý růst technologií.

Mezi specifika jednotlivých trhů můžeme zařadit také **poptávkové podmínky**. Ve skutečnosti existují dva typy poptávkových podmínek. První varianta nastává, pokud si zákazník může kupovat stále stejný produkt, například jídlo či taxi. Tím pádem se k nám může zákazník opakovaně vracet. Ve druhé variantě si ten stejný zákazník koupí určitý produkt pouze jednou či dvakrát. Proto je u této varianty péče o zákazníka méně významná a každý podnikatel se snaží zapůsobit na nové zákazníky. Příkladem může být svatební agentura⁶⁸.

2.5.7 Analýza zákazníků

V této části je velmi důležité si uvědomit rozdíly v typu zákazníků a odlišit cílový trh od toho celkového. **Celkový trh** je takový, který představuje maximální možné množství všech potenciálních zákazníků bez ohledu na to, zda na ně může podnikatel úspěšně zacílit. **Cílový trh** je takový, který je tvořen jen těmi zákazníky, které může podnik reálně zasáhnout a nabídnout jim svůj produkt.

Podle analýzy zákazníků je poté podnik schopen **odpovědět si na**:

- jednoznačnou definici zákazníka nebo kvalitativní charakteristiku zákazníka,
- kvantitativní charakteristiku cílové skupiny,
- tempo vývoje cílové skupiny⁶⁹.

2.5.8 Popis podnikatelského záměru

Podnikatelskou příležitostí rozumíme například nalezení mezery na trhu či objevení nějakého nového technického principu aj. Je tedy potřeba čtenáře přesvědčit o tom, že náš výrobek či služba je lepší než ten konkurenční a dále, že je ideální okamžik pro jeho realizaci. Dobré je, aby se čtenář dozvěděl, jaké jsou aktuální možnosti zákazníka

⁶⁸ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 82

⁶⁹ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*, s. 82

vzhledem k vyřešení určitého problému a jaké nové možnosti a varianty bude mít tento zákazník s naším produktem či službou. Proto se v této části zaměřujeme zejména na:

- stručný popis produktu (výrobku nebo služby) – čtenář by měl ihned vědět o jaký produkt či službu se jedná,
- konkurenční výhody – odpovídá na otázku „*proč by si zákazník měl koupit náš produkt?*“,
- užitek pro zákazníka – řešení určitého problému pro zákazníka⁷⁰.

Doporučená struktura:

- původ podnikatelského záměru,
- popis výrobku/služby,
- užitek pro zákazníka a konkurenční výhody,
- podnikatelský model,
- stupeň vývoje daného záměru⁷¹.

2.5.9 Popis podniku

Zde jsou uvedeny základní informace o podniku. **Základní informace** jsou datum založení, sídlo firmy, majitelé, krátká historie, představení hlavní myšlenky a také motivace k založení podnikání. Investor se v této části musí dozvědět o velikosti podniku a jeho záběru. V této části je velmi důležité se zaměřit pouze na doložitelná fakta ohledně založení či různých úspěchů.

Do této části podnikatelského plánu neodmyslitelně patří část, ve které budou definovány hlavní cíle, vize a strategie podniku. **Mise** neboli poslání firmy je určena širokému okolí podniku. **Vize** podniku dává informaci o tom, čím chce podnik být a o jakou budoucí pozici usiluje. Jednotlivé cíle by měly splňovat vlastnosti SMART, tedy měli by být zejména specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované. **Strategie** poté říká, jak bude dosaženo dlouhodobých cílů⁷².

⁷⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 99

⁷¹ WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 22

⁷² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 99

Doporučená struktura:

- stručná historie,
- obecné informace o podniku,
- hlavní mise, vize a strategie,
- popis okolí podniku⁷³.

2.5.10 Personální zdroje

Personální plánování v první řadě identifikuje a předpokládá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby. Úkolem personálního plánování je nalezení ideální rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj.

Jelikož je samotné plánování nejdůležitějším nástrojem řízení jakéhokoliv podniku, a protože člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování, je personální plánování těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. Zde následující otázky, na které musí personální plánování umět odpovědět:

- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakých množstvích?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Jak se změní organizační struktura s příchodem nových zaměstnanců?
- Jak správně nastavit práva, povinnosti a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců?
- Stanovení očekávané produktivity práce = přidané hodnoty na pracovníka⁷⁴?

U podniku, který je na **začátku svého podnikatelského života** není tato část příliš rozebírána. Ve většině případů stačí, když autor zmíní personální obsazení pro jednotlivé útvary či úkoly daného podniku.

Naopak **u velkých podniků** je dobré se této otázce věnovat hlouběji a předložit čtenáři jasný návrh v oblasti pracovních sil. Tento návrh bude jakýsi přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy (počet a kvalifikační struktura pracovníků, zavedený systém udržování a zvyšování kvalifikace) a jaké nároky na personál budou vyžadovat podnikatelské záměry.

⁷³ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 36

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 94-95

Na konci této části by se měla objevit zmínka o situaci na trhu v daném regionu nebo doplňková tabulka, ve které bude uvedeno, kolik osob bude na konci roku v podniku zaměstnáno a jakou mají kvalifikaci či hrubou mzdu⁷⁵.

2.5.11 Marketingový plán

Jedná se o **strategický plán podniku**, který udává směr, kterým se podnik chystá prosadit na trhu proti konkurenci. Tento plán může zohledňovat různé způsoby marketingu při vstupu podniku na trh nebo poté při úspěšném fungování podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. Často využívanou metodou je aplikace tzv. **marketingového mixu 4P**, který v sobě ukrývá odlišné marketingové nástroje.

„Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí“⁷⁶.

Kvalitní marketingový plán:

- je snadno pochopitelný,
- je přesný a detailní,
- je přizpůsobitelný změnám,
- je realistický,
- jasně identifikuje úkoly⁷⁷.

Obecně je dobře zpracovaný podnikatelský plán pro podnik přínosný především tím, že umožňuje zlepšovat efektivitu jednotlivých marketingových nástrojů. Marketingový plán v této době funguje také jako nástroj *internal marketingu* (vnitřní, interní marketing) – je tedy i pomocníkem pro nové zaměstnance, kteří se z něj dozvědí, o co podnik usiluje, kam se chce dostat a co se od nich očekává⁷⁸.

⁷⁵ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 103

⁷⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 69

⁷⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*, s. 86

⁷⁸ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 31

2.5.12 Finanční plán

Finanční plán nám napomáhá k přeměně podnikatelského nápadu do číselné podoby. Ukazuje tedy reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Mezi výstupy finančního plánu lze zařadit zahajovací rozvahu, tedy plán majetku a zdrojů. Dalšími výstupy jsou plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, cash-flow, výpočet bodu zvratu či plán financování⁷⁹.

Finanční plánování je již konkrétní rozhodování o:

- vývoji majetku firmy a způsobu jeho financování,
- výši a druhu kapitálu potřebného pro zahájení, udržení a rozvoj podnikání,
- zajištění solventnosti podniku, tj. schopnosti podniku splácet včas své závazky⁸⁰.

Finanční analýza je hlavním nástrojem pro sestavení dostatečně kvalitního finančního plánu a také pro určení finančních cílů firmy. Finanční plánování musí splňovat především svůj hlavní úkol, kterým je zobrazení, jak se jednotlivé procesy v podniku promítají do finančních výsledků. Je také nástrojem pro zajištění finanční rovnováhy⁸¹.

Nemá-li finanční plán postrádat účelnost, musí splňovat minimálně následující **požadavky**:

- **úplnost** – musí obsahovat všechny příjmy a výdaje,
- **systematičnost** – musí být aktualizován ve stanoveném časovém období,
- **přehlednost** – musí být dobře strukturovaný a systematický,
- **elastičnost** – musí se do něj zanášet veškeré změny a aktualizace⁸².

Cílem finančního plánu je sestavení:

- plánu rozvahy,
- plánu zisku a ztrát,
- plánu cash flow.

⁷⁹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 65

⁸⁰ WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 108

⁸¹ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*, s. 270

⁸² FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*, s. 25

Tyto plánované výkazy je dobré doplnit stručným komentářem. Absolutní ukazatele musejí mít reálné podklady, tzn., musejí být zpracovány na základě dílčích plánů např. prodejů, které musejí být vzájemně propojené⁸³.

Nejdůležitějším úkolem finančního plánu, je přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu o finanční výhodnosti navrhované podnikatelské příležitosti. Proto se finanční plán zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi, jimiž jsou:

- předpoklad budoucích příjmů a výdajů s předpokladem alespoň na 3 roky.
- vývoj ukazatele cash-flow neboli hotovostních toků, v příštích 3 letech,
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu⁸⁴.

2.5.13 Analýza rizik

Tato analýza je prvním krokem, který musí podnikatel udělat, pokud chce snížit rizika, která jeho podnikání ohrožují. Nejprve se definují hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Po analýze rizik následuje jejich řízení⁸⁵.

Proces analýzy rizik se zpravidla skládá z těchto kroků:

- **Identifikace aktiv** – určení sledovaného subjektu a popis jeho aktiv
- **Stanovení hodnoty aktiv** – stanovení hodnoty aktiv a jejich významu pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty či poškození
- **Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnosti)** - zobrazení nebezpečných druhů událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiva nebo určení slabých míst daného aktiva
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – výpočet pravděpodobnosti dopadu a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě⁸⁶.

⁸³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 65

⁸⁴ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 30

⁸⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 95

⁸⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 95

Výsledky analýzy rizik pomohou podniku určit **potřebné kroky** vedení podniku i priority pro zvládnání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Tento proces hodnocení rizik a stanovení opatření je nutné opakovat, jelikož se může jednat o různé oblasti podniku či jednotlivé činnosti. Zde jsou uvedena **možná řešení** vyplývající z analýzy rizik:

- aplikace předem stanovených opatření pro snížení rizika,
- vědomé akceptování rizik – pouze v případech, kdy není ohrožena samotná existence podniku,
- vyhnoutí se riziku,
- transfer rizika⁸⁷.

2.5.14 Přílohy

Do této části jsou zahrnuty informace či podpůrné dokumenty, které lépe dokreslují uváděné skutečnosti. Lze zde uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, výkresy produktů, výsledky různých průzkumů, organizační strukturu, důležité smlouvy či získané certifikáty⁸⁸.

2.6 Marketing

Jedním z nejjasnějších způsobů, jak vyjádřit podstatu marketingu, je konstatování, že marketing slouží ke zjišťování a hodnotnému uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. K tomuto účelu využívá mnoho marketingových nástrojů, mezi které spadá např. analýza trhu, segmentace trhu, marketingový mix, marketingový plán a další⁸⁹.

⁸⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 96

⁸⁸ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 66

⁸⁹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 12



Obrázek č.2: Klíčové marketingové koncepce⁹⁰

Pro lepší pochopení definice marketingu je třeba si vysvětlit klíčové marketingové koncepce, které jsou vyobrazeny na předchozím obrázku. Patří sem:

- **Potřeby, přání a poptávka**
 - vše začíná u **lidské potřeby**, tedy stavu pocíťovaného nedostatku,
 - další fází je **lidské přání**, které představují individuální lidské potřeby utvářené vnějším prostředím a osobností jedince,
 - pokud jsou lidská přání podložena kupní silou, tak se přání změní v **poptávku** po produktu či službě,
- **Tržní nabídka – produkty, služby a prožitky**
 - jedná se o určitou kombinaci produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí k uspokojení potřeb nebo přání,
- **Hodnota, uspokojení a kvalita**
 - hodnota pro zákazníka znamená především schopnost daného produktu uspokojit jeho potřeby,
 - k uspokojení u zákazníka dochází v případě, že dochází ke splnění jeho požadavků ve vztahu k očekávaným charakteristikám produktu a poskytovaným hodnotám,
 - kvalitu produktu zákazník vnímá především pomocí jeho spolehlivosti,

⁹⁰ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 44

- **Směna, transakce a vztahy**

- směnou rozumíme získání vytouženého produktu za nabízenou protihodnotu,
- transakce je obchodní vztah mezi dvěma subjekty, které směňují alespoň dva produkty za dohodnutých podmínek,
- vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky je součástí tzv. vztahového marketingu,

- **Trh**

- Trh je místem, kde dochází shromáždění všech skutečných a potencionálních kupujících a prodávajících určitého výrobku nebo služby⁹¹.

Petr Drucker kdysi poznamenal, že „*cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným*“ a touto větou měl na mysli, že hlavním úkolem marketingu je najít neuspokojené potřeby a následně vytvářet uspokojivá řešení⁹².

2.7 Marketingový plán

Marketingový plán patří k základním nástrojům, který se využívá k řízení a koordinování zejména marketingových aktivit podniku. Tento plán se všeobecně využívá k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází. Můžeme tedy říci, že marketingový plán je taková mapa dalšího podnikání, na které je vidět, kde se podnik nachází a kam se chce posunout. Marketingový plán následně stanovuje kroky a postupy, jak těchto cílů dosáhnout⁹³.

2.7.1 Marketingový mix

Marketingový mix se využívá k dosažení marketingových cílů a společnosti si jej sestavují podle jejich možností. Je v něm zahrnuto vše podstatné, s čím se společnost obrací na trh, na zákazníky a také o tom, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Jeho klasickou podobu tvoří tzv. 4P:

⁹¹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 44

⁹² KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 159

⁹³ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 35

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion)⁹⁴.

Tento model jako první navrhl počátkem 60. let profesor Jerome McCarthy. Každé jednotlivé P je bráno jako řada různých činností. V pozdějších letech byl tento model přetvářen a velmi často je doplněn o další dvě P, kterými jsou:

- politika (politics)
- veřejné mínění (public opinion)⁹⁵.

Dalo by se říci, že složení marketingového mixu je nutné přizpůsobit konkrétním podmínkám, a tak zabezpečit splnění potřeb organizace, spotřebitelů a samotného trhu. Proto se u různých oborů můžeme setkat s více možnostmi sestavení marketingového mixu společnosti⁹⁶.

Pro **oblast služeb** se k základní podobě marketingového mixu přidávají ještě další dvě oblasti, a to:

- lidský faktor (people)
- použité technologie (proces).

Tato změna souvisí především se specifickým charakterem nehmotného produktu. Společnost, která nabízí služby, se neobejde bez pracovníků, kteří aktivně ovlivňují kvalitu a hodnotu služeb. Následně nové technologie stále více působí na kvalitu nabízených služeb⁹⁷.

⁹⁴ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 97

⁹⁵ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 114

⁹⁶ HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 15

⁹⁷ HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 16

2.7.2 Produkt (Product) / Služba

Samotný pojem produkt vyvolává v běžném hovoru především představu něčeho hmotného, co vyšlo určitým výrobním procesem. Nicméně marketing chápe produkt jako objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv, co lze prodat a koupit. Produktem tedy mohou být jak hmotné statky (telefon, pečivo, lednice atd.) tak i nehmotné statky (služby, licence, práce atd.). V neposlední řadě sem patří ještě nominální statky (peníze, cenné papíry, telefonní karty apod.)⁹⁸.

„Produktem můžeme chápat cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu a přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“⁹⁹.

Dále se marketing zabývá komplexním chápáním produktu, kdy vychází z předpokladu, že si daný produkt zákazník nekupuje jen pro jeho základní funkci (lampa svítí, myčka myje) ale i pro další řadu vlastností (značka, obal, vzhled apod.). Úkolem marketingu je tedy poznat veškeré vlastnosti, které motivují zákazníky k nákupu. Poté vzniká tzv. totální výrobek, který je typickým pro Kotlerův přístup a je znázorněn na následujícím obrázku¹⁰⁰.

⁹⁸ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*, s. 137

⁹⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 70

¹⁰⁰ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*, s. 137-138



Obrázek č.3: Totální výrobek¹⁰¹

V marketingu se tedy rozlišují tři základní úrovně produktu:

- **Jádro produktu** – představuje hlavní hodnotu, pro kterou si ho zákazník kupuje k uspokojení svých potřeb,
- **Reálný produkt**
 - kvalita produktu – životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost apod.,
 - varianty provedení – vyšší úroveň provedení, dodatečné a nadstandardní vybavení,
 - styl – přilákání pozornosti, zlepšení výkonnosti produktu, dosažení konkurenční výhody,
 - obal – etikety, informace o produktu, jména a adresa výrobce apod.,
 - značka – nástroj pro identifikaci určitého produktu a jeho odlišení,
- **Rozšířený produkt** – v dnešním silně konkurenčním prostředí hraje tato oblast významnou roli při rozhodování zákazníka, který očekává určité výhody spojené se zakoupením výrobku. Mezi tyto výhody se řadí poradenství, instalace, pozáruční servis, opravy, údržba apod.¹⁰².

¹⁰¹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 102-103

¹⁰² FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 102-103

2.7.3 Cena

Cena je jediným představitelem z marketingového mixu, který jako jediný představuje pro firmu zdroj příjmů. Proto je stanovení ceny jedním z nejdůležitějších rozhodnutí a v mnoha firmách se mu nedostává dostatečné pozornosti. Cenu je nutno také posuzovat v rámci celkové marketingové strategie¹⁰³.

„Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“¹⁰⁴.

Mezi základní způsoby stanovení cen patří:

- **nákladově orientovaná cena** – nejjednodušší a nejvíce využívaná metoda stanovení ceny,
- **poptávkově orientovaná cena** – dochází k odhadu objemu prodeje podle různé výše ceny a následné změny poptávky,
- **konkurenčně orientovaná cena** – tato metoda se využívá v případě srovnatelných produktů, kdy společnost může uvažovat také o srovnatelných cenách,
- **cena podle marketingových cílů** – různé stanovení ceny podle individuálních strategií,
- **cena podle vnímané hodnoty zákazníka** – využívá se především marketingový výzkum, který stanoví, jakou hodnotu má pro zákazníka daný produkt¹⁰⁵.

2.7.4 Distribuce

Prostřednictvím distribučních cest se zajišťuje přesun produktů k zákazníkům. Tyto cesty se neustále vyvíjejí a je zapotřebí je neustále budovat a řídit. Jsou spojovacím prvkem mezi výrobcí, dodavateli, distributory a zákazníky¹⁰⁶.

Mezi úrovně distribučních cest patří:

¹⁰³ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 111

¹⁰⁴ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 748

¹⁰⁵ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 112

¹⁰⁶ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*, s. 243

- **přímá distribuční cesta** – v případě takové cesty dostává nakupující výrobek nebo službu přímo od výrobce. Výhoda spočívá v přímém kontaktu mezi výrobcem a zákazníkem,
- **nepřímá distribuční cesta** – je označováno takové spojení mezi výrobcem a zákazníkem, kdy se využívá služeb distribučních mezičlánku (velkoobchod, maloobchod, nezávislý prodejní agent a další¹⁰⁷).



Obrázek č.4: Distribuční cesty¹⁰⁸

Mezi základní distribuční mezičlánky patří:

- **obchodní prostředníci** – obchodují na vlastní účet, kdy od výrobců nakupují velké množství zboží a vytvářejí z něj velký obchodní sortiment. Zákazník si poté může zakoupit různé druhy produktů u jednoho obchodníka,
- **obchodní zprostředkovatelé** – neobchodují na vlastní účet, jsou pouze zástupci výrobců. Tito zprostředkovatelé pouze vybírají konkrétní partnery pro svého obchodního zákazníka a náleží jim za to smluvená provize,
- **Podpůrné distribuční mezičlánky** – jedná se o firmy a instituce, které napomáhají u obchodních aktivit. Patří sem banky, pojišťovny, přepravci apod.¹⁰⁹.

2.7.5 Propagace

Propagace neboli také marketingová komunikace je jednou z nejviditelnějších částí marketingového mixu. Pomocí vhodných komunikačních nástrojů mohou společnosti velmi rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, což napomáhá k dosažení jejich stanovených cílů¹¹⁰.

¹⁰⁷ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, s. 230

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

¹⁰⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, s. 231-232

¹¹⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 126

„Stejně jako ostatní části marketingového mixu musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie podniku¹¹¹.“

Marketingový komunikační mix je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, přímého marketingu a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů¹¹².



Obrázek č.5: Komunikační mix¹¹³

Reklama – jedná se o placenou formu neosobní prezentace. Tato forma komunikace dokáže efektivně zvyšovat povědomí o značce. Její další výhodou je také její schopnost zasáhnout široký okruh veřejnosti. Díky její neosobnosti, však bývá méně přesvědčivá. Nejčastěji se jedná o televizní reklamu, rozhlasovou reklamu, tiskovou reklamu, reklamu v kinech, product placement a online reklamu¹¹⁴.

Podpora prodeje – jedná se o marketingové aktivity, které mají podpořit vhodné nákupní chování zákazníka a současně zvýšit efektivnost obchodních mezičlánků. Jedná se tedy o vzbuzení pozornosti a zájmu pomocí různých vzorků, kuponů, dárků, ochutnávek, slev a věrnostních programů¹¹⁵.

¹¹¹ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, s. 193

¹¹² KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*, s. 630

¹¹³ Vlastní zpracování

¹¹⁴ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, s. 197

¹¹⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, s. 271

Osobní prodej – jde o přímý kontakt a přímou komunikaci se zákazníky. Účelem je prezentovat produkt, zodpovídat otázky a popřípadě ihned přijmout objednávku. Velkou výhodou je možnost přizpůsobení nabídky konkrétnímu zákazníkovi. Tato forma prodeje je velmi silně závislá na schopnostech a osobnosti prodejce¹¹⁶.

Public relations – základním úkolem PR je vybudování důvěryhodnosti dané společnosti. Dále má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti, které vyvolají pozornost a zájem ze strany zákazníků. PR by se však nemělo zaměřovat pouze na venkovní okolí společnosti, ale mělo by pozitivně působit i na její vnitřní okolí, které tvoří samotní zaměstnanci¹¹⁷.

Přímý marketing – tento způsob je využíván při adresné komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Prodej se v tomto případě podporuje řadou nástrojů, mezi které patří pošta, telefon, teleshopping a telemarketing. Od zákazníka je potom vyžadována odezva či vyvolání dialogu¹¹⁸.

Události a zážitky – tento typ marketingu je založen na organizování různých kulturních, společenských či sportovních akcí. Jejich silnou stránkou je, že dokáží spotřebitele zaujmout, jelikož se těchto akcí aktivně účastní¹¹⁹.

Digital – neboli internetová komunikace je nejmladším a nejostřeji sledovaným médiem této doby. Patří sem zejména webová prezentace společnosti nebo produktu. V současné době existuje velké množství webových portálů, přes které může docházet ke kontaktu mezi zákazníkem a prodejcem. K těm nejmodernějším patří např. Facebook, Youtube, Instagram a další.¹²⁰

2.8 Strategická analýza

Do strategické analýzy jsou zařazeny analýzy, které jsou zaměřené na makrookolí a mikrookolí podniku. Analyzovat však pouze tyto dvě oblasti by bylo dosti rizikové. Proto se velmi často provádí i analýza interního prostředí dané firmy. Analýzou makrookolí se zabývá např. PEST analýza a mikrookolím se zabývá např. McKinsey 7S model. SWOT analýza je univerzální analýzou, která je zaměřená na zhodnocení vnitřních i vnějších

¹¹⁶ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, s. 197

¹¹⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 137

¹¹⁸ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*, s. 205

¹¹⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 143-144

¹²⁰ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, s. 206

faktorů, které ovlivňují úspěšnost dané společnosti. Je to jedna z nejčastěji používaných analýz v rámci strategického řízení¹²¹.

2.8.1 PEST analýza

Tato analýza je zaměřená na hlavní oblasti makrookolí, mezi které řadí oblast politickou, legislativní, sociální, kulturní a technologickou. Tyto oblasti rozděluje do základních 4 skupin a každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu činitelů, které různým rozsahem ovlivňují chod firmy:



Tabulka 3: Faktory PEST analýzy¹²²

2.8.2 McKinsey 7S

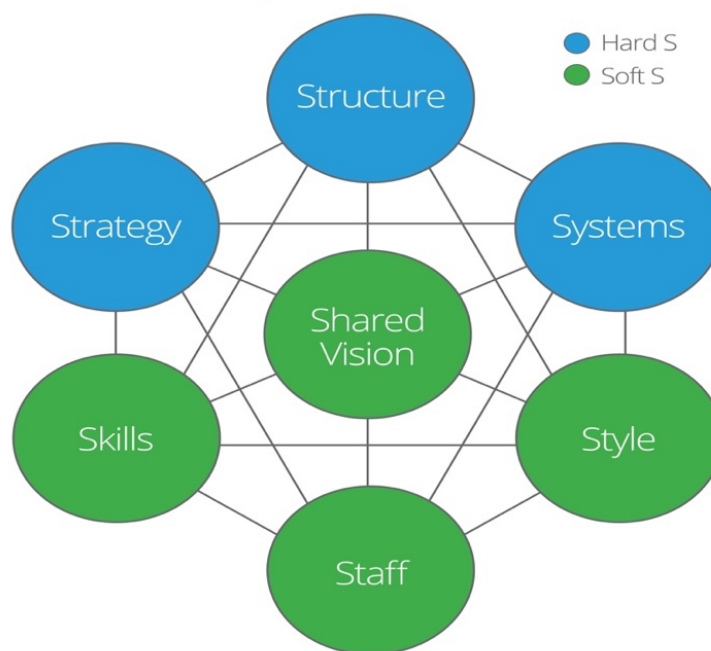
Tento model vnitřního prostředí organizace vznikl v sedmdesátých letech v konzultační firmě McKinsey. Tato firma vytvořila „model 7S“, aby pomohla manažerům při náročných organizačních změnách. Tento model stanovuje sedm faktorů, které musí společnost brát v úvahu, pokud chce, aby implementovaná strategie byla úspěšná. Zároveň jsou tyto faktory blízce propojeny a podcenění jednoho z nich může způsobit nefunkčnost ostatních faktorů. Důležitost a význam každého z nich může být s časem odlišná a není ani možné říci, jak se změní¹²³.

¹²¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 131

¹²² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 131

¹²³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73

McKinsey's 7S Framework



Obrázek č.6: McKinsey's 7S Framework¹²⁴

Z obrázku č.7 je zřejmé, že první tři horní faktory modelu – strategie, struktura a systému – jsou označovány za „**Tvrdá(hard) 3S**“.

strategie (strategy) – jakým způsobem společnost plní své vize a jak reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru,

struktura (structure) – jedná se přímo o organizační uspořádání dané společnosti ve vztahu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. V určitých situacích dochází ke změně procesů a stylů vedení ve společnosti a ta musí být připravena i na změnu své struktury,

systémy (systems) – jedná se formální a neformální procesy, které ve společnosti probíhají a napomáhají k řízení každodenních aktivit. Do těchto systémů se řadí například komunikační systémy, kontrolní a inovační systémy.

¹²⁴STRATEGIC IMPLEMENTATION. Strategy [online]. 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/strategic-implementation>

Zbytek faktorů z modelu McKinsey 7S se označují jako „**Měkká (soft) 4S**“, jelikož jsou zejména méně hmatatelné a mají spíše kulturní povahu,

spolupracovníci (staff) – lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj jako školení, vztahy na pracovišti, motivace, loajálnost apod. Velmi důležitou součástí je také rozlišování mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (např. morální postoj a loajalita),

schopnosti (skills) – kompetence a znalosti dané společnosti, tedy to, co společnost dělá nejlépe. Pokud však potřebné schopnosti a zkušenosti společnosti chybějí, musí být doplněny zvenčí,

sdílené hodnoty (shared values) – sdílené hodnoty společnosti velmi blízce souvisí s vizí organizace, která následně tvoří všechny ostatní aspekty. Takže hlavním úkolem vize společnosti je, aby všichni věděli, čeho chce společnost dosáhnout a zejména proč toho chce dosáhnout,

styl (Style) – v tomto případě se jedná o vyjádření určitého způsobu jednání managementu a jeho vztahu k řízení a k řešení vyskytujících se problémů¹²⁵.

2.8.3 SWOT analýza

Tato analýza slouží jako jednoduchý nástroj pro stanovení strategicky významných faktorů ovlivňujících postavení společnosti na trhu. K tomu využívá porovnání vnitřních zdrojů a schopností společnosti se změnami v jejím okolí¹²⁶.

Faktory ovlivňující strategické postavení rozdělujeme do 4 skupin:

- **Silné stránky (Strengths)** – do této skupiny patří odpovědi na otázky typu:
 - má společnost určitou konkurenční výhodu, například design?
 - vlastní společnost určitou nenapodobitelnou technologii?
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – skupina faktorů, která je pro většinu společností náročná na analýzu. Zde je několik otázek, jejichž zodpovězením by společnost mohla nalézt své slabé stránky:

¹²⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74

¹²⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 132

- je si společnost vědoma některé konkurenční nevýhody? Například nekvalifikovaní obchodníci?
- chybí společnosti klíčové znalosti a kompetence?
- **Příležitosti (Opportunities)** – pro každou společnost na trhu existuje určité množství příležitostí a je pouze na ní, jestli je dokáže identifikovat a následně využít. Vedení společnost by měla najít odpovědi na následující otázky:
 - má společnost vstoupit do nových trhů nebo segmentů?
 - má společnost zvýšit nabízený sortiment výrobků, aby tím uspokojila širší skupinu zákazníků?
- **Hrozby (Threats)** – pro společnost, která chce dosáhnout úspěchu je klíčové, aby rozpoznala budoucí nebo i aktuální hrozby a měla by na ně být připravená reagovat. Pokud to jde, tak i změnit jejich působení ve svůj vlastní prospěch. Opět existuje velké množství otázek, které si společnost musí sama zodpovědět:
 - jak reálná/nereálná je možnost příchodu nové konkurence?
 - roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů¹²⁷?

Tyto výběry by měly vycházet z analýz dané společnosti a dobrou strategií by měla společnost stavět především na zdrojích síly a využívat příležitosti. Proto je zcela zřejmé, že každá společnost bude čelit rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb a každá bude využívat různé zdroje síly. Strategie tedy budou u každé společnosti specifické¹²⁸.

2.9 Finanční rozpočet

Finanční „zdraví“ společnosti je důležitým ukazatelem nejen pro její majitele, ale pro další zainteresované skupiny, kterými jsou například poskytovatelé kapitálu. Dále dobrá finanční situace podniku přináší jistotu pro její zaměstnance a na zákazníky má tento vývoj také pozitivní vliv. Finanční rozpočet je při začátku podnikání klíčovým nástrojem, který stanoví obnos finančních prostředků, které bude podnikatel do začátku podnikání potřebovat. Jde o peněžní prostředky na nákup potřebných zařízení, nutné zásoby nebo

¹²⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85

¹²⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 84-85

pronájem provozních prostor či budov. Do finančního rozpočtu patří sestavení rozvahy, výkazu příjmů a výdajů a výsledovka¹²⁹.

2.9.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který informuje o stavu společnosti, resp. stavu jeho majetku (aktivech) a zdrojů k jeho krytí (pasivech) k určitému datu. Jde o tzv. okamžikové, stavové ukazatele. K rozvaze se váže velmi důležité pravidlo, které říká, že žádná společnost nemůže mít více majetku, než má zdrojů, a opačně, tj. platí princip bilanční rovnosti¹³⁰.

2.9.2 Výkaz zisku a ztrát

Jedná se ukazatel, který podává informaci o tom, jak společnost fungovala a jaké měla výsledky za minulé období. Avšak může se vytvářet i na základě odhadovaného průběhu podnikání. Jsou v něm zachyceny obchodní aktivity a vyčísleny tržby a náklady nutné k jejich dosažení a z toho vyplývající zisk nebo ztráta. Výkaz zisku a ztrát se vypracovává nejčastěji za jeden rok, ale může se jednat i o kratší interval pro potřeby investorů. Pro začátek podnikání se může vypracovat i na delší časové období.

Základními položkami jsou **výnosy a náklady** a rozdíl mezi nimi tvoří **hospodářský výsledek**¹³¹.

Pojmem výnosy se označují peněžní částky, které společnost získala z veškerých jejích činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik musel v účetním období vynaložit na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít¹³².

2.9.3 Výkaz cash flow

Pokud bychom měli srovnat rozvahu a výkaz zisku a ztrát s výkazem cash flow, tak první dva zmiňované výkazy se zakládají na aktuálním principu, tj. zakládají se na vztahu

¹²⁹ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 110

¹³⁰ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 52

¹³¹ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, s. 111

¹³² KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 66

výnosů a nákladů k určitému časovému okamžiku. Zobrazují tedy informace o finanční situaci a ziskovosti dané společnosti. V praxi se však setkáváme s případy, kdy společnost může být zisková, ale může být současně i platebně neschopná.

Výkaz cash flow společnosti přináší informace o příjmech a výdajích, které v minulém období tato společnost uskutečňovala. Zobrazuje tedy reálný pohyb peněžních prostředků a je tedy doplňkem k výše uvedeným výkazům¹³³.

Ve spojitosti s výrazem Cash flow se velmi často setkáváme s označením peněžní tok nebo hotovostní tok. Nicméně toto označení není úplně přesné, jelikož cash zde neodkazuje pouze na peníze, ale i na jiná aktiva s vysokou likviditou tzv. peněžní ekvivalenty, které lze snadno a pohotově směnit za peníze¹³⁴.

Výkaz cash flow se sestavuje pomocí metody přímé (odečtením příjmů a výdajů) nebo pomocí metody nepřímé, kdy je čistý zisk za období upravován o nesoulady mezi „účetními položkami“ (výnosy a náklady) a skutečnými penězi¹³⁵.

2.10 Shrnutí teoretické části

Podnikání ve 21. století by se dalo přirovnat k rychle jedoucímu vlaku, který nikde nezastavuje a každý se mu musí přizpůsobit, jinak zde pro něj není místo. Současná situace je charakteristická velkým množstvím konkurence a rychle se vyvíjejícím trhem. Pro začínajícího podnikatele je důležité, aby měl silný důvod proč začít podnikat, tedy aby měl své vlastní PROČ. Od něj se totiž bude odvíjet následný vývoj celého jeho podnikání. Důležité jsou také osobnostní rysy podnikatele, který musí mít určité vlastnosti, které jsou potřebné pro úspěšné podnikání. Patří sem např. cílevědomost, zodpovědnost, vytrvalost a další. Před samotným začátkem podnikání musí přijít na řadu analýza podnikatelské příležitosti a oblasti, ve které se chce podnikatel orientovat. S tím úzce souvisí vytvoření podnikatelského plánu, který v sobě zahrnuje všechny potřebné informace a analýzy. Podnikatelský plán má obecně známou strukturu, která se však může měnit podle požadavků jiných subjektů. Mezi základní oblasti podnikatelského plánu

¹³³ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 73

¹³⁴ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*, s. 47

¹³⁵ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 39

patří analýzy trhu, analýza zákazníků, popis podniku, organizační struktura, marketingový plán, finanční plán a také analýza rizik. Sestavení podnikatelského plánu je základním krokem nejen při začátku podnikání.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této diplomové práce je rozdělena na analytickou a návrhovou část. Nejprve se v analytické části zabývám analýzou okolí podniku pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy. Následuje SWOT analýza, která je zaměřena na silné a slabé stránky společnosti a s nimi související příležitosti a hrozby. V návrhové části jsem vypracoval podnikatelský plán pro nově založenou společnost ILIPHARM s.r.o.

Pro zajištění veškerých potřebných informací, které se týkají jak vnitřního, tak vnějšího okolí této společnosti jsem využil metody nestrukturovaných rozhovorů se spoluzakladatelkou této společnosti, která má v tomto oboru dlouholeté zkušenosti.

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tento návrh podnikatelského plánu je navržen pro společnost ILIPHARM s.r.o., která se zabývá remodelingem¹³⁶ officín lékáren na české a slovenském trhu. Dále tato společnost nabízí další odborné služby majitelům lékáren, kteří se snaží uspět v silném konkurenčním boji s velkými lékárenskými řetězci.

3.1 PEST analýza

V této části budou uvedeny tzv. faktory vnějšího prostředí, které jsou součástí PEST analýzy a které podnik nemůže ovlivnit, ale musí se těmito faktory řídit.

3.1.1 Politické faktory a legislativní faktory

Společnost ILIPHARM s.r.o. působí na českém a slovenském lékárenském trhu. Česká i Slovenská republika jsou součástí EU. Mají mnoho společného. Ale také mnoho odlišného. Rozdíly mezi oběma zeměmi jsou v politické i legislativní oblasti. Musíme se tedy nejdříve podívat na politické a zejména legislativní faktory týkající se EU.

Působení na území EU zajišťuje společnosti ILIPHARM s.r.o. relativně stabilní fungování a jistou předvídatelnost dalšího vývoje. Vzhledem k možnostem volného obchodu na území EU má tato společnost možnost rozšířit své působení, poměrně jednoduše, na území dalších států EU.

Vzhledem k citlivosti obchodování firmy na vztah eura a české koruny, mohou fungování firmy ovlivnit různé politické události, které mají vliv na obě tyto měny. Toto je situace, na kterou musí být firma připravená a pojistit se proti výrazným změnám kurzu měn ve svých cenících, ve všech smlouvách uzavíraných s dodavateli a odběrateli, v jednání s bankami a všech dalších oblastech.

Nejbližší legislativní změna, která bude mít vliv na firmu ILIPHARM s.r.o., je nové evropské nařízení o ochraně osobních údajů, GDPR, které začne platit 25. května 2018. Toto nařízení zpřísňuje významně nakládání s osobními údaji zaměstnanců i klientů firem. Stanovuje také vysoké pokuty za jejich nedodržení. Týká se tedy činnosti všech firem na trhu. Je nutné vypracovat pokyny pro práci s osobními údaji v rámci společnosti a zavést potřebná opatření. Co se týká zákazníků firmy, může tato situace snížit přechodně

¹³⁶ Remodeling – modernizace lékárny

množství zakázek firmy ILIPHARM s.r.o. Vzhledem k tomu, že klienti (lékárny), budou mít výdaje se zaváděním tohoto nařízení a odloží tedy jiné investice.

Důležitým evropským opatřením, které vstoupí v platnost v brzké době, jsou nařízení týkající se prevence průniku falzifikátů léčiv na evropský trh. Tato nařízení budou znamenat pro lékárny opět vysoké výdaje, které jim patrně nebudou nijak kompenzovány. Jde tedy o obdobnou situaci. Na jedné straně vysoké náklady lékáren spojené s tímto opatřením mohou znamenat snížené investice do jiných oblastí, a tedy méně zakázek pro společnost.

Na druhé straně je zde ve hře opačná možnost, tedy zvýšený zájem o služby dodávané firmou ILIPHARM s.r.o. Lékařny, jak soukromé, tak státní (nemocniční) budou nuceny novým opatřením přizpůsobit své vybavení, SW, HW, ale i speciální lékárenský nábytek a další vybavení. Budou v některých případech potřebovat zcela změnit dispozice a vybavení místností pro příjem léčiv. Nová legislativa s sebou také nese nutnost odborného školení personálu lékáren, což je jedna ze služeb, které firma ILIPHARM s.r.o. lékárníkům nabízí.

Dále si rozdělíme politické a legislativní faktory na území Slovenské republiky a na území České republiky.

EU má v mnoha oblastech společnou legislativu a všechny členské státy mají více, méně podobné standarty. V některých oborech jednotlivé členské země kladou důraz na autonomii, vlastní legislativu a pravidla. Toto se týká oblasti zdravotnictví. Jde o téma, na které jsou občané hodně citliví, do zdravotnictví proudí značné prostředky z veřejných rozpočtů. Tedy se vlády jednotlivých členských zemí snaží si udržet vysokou kontrolu nad trhem v oblasti zdravotnictví. Tuto oblast svazuje množství nařízení a regulací. Nedá se zde mluvit o neregulovaném trhu.

Podnikat v oblasti zdravotnictví se může jevit jako výhodné. Vlastní zdraví je pro každého velmi cenné a může se tedy zdát, že trh zde bude existovat za všech okolností. Oblast zdravotnictví je ale jedna z těch, které jsou nejvíce citlivé na politické změny a zároveň nejvíce regulované. Podnikat ve zdravotnictví znamená mít na jedné straně regulované zisky, na druhé straně náklady zcela odpovídající tržnímu prostředí.

Společnost ILIPHARM s.r.o. sice není typickým podnikatelem ve zdravotnictví, jejími klienty nejsou nemocní lidé. Klienty společnosti jsou právě podnikatelé ve zdravotnictví, převážně majitelé soukromých lékáren. Tedy jakékoliv změny v tomto segmentu se společnosti dotýkají a musí se s nimi počítat.

Horšící se ekonomická situace soukromých a masivní nástup velkých lékárenských řetězců na trh lékáren může být pro společnost ILIPHARM s.r.o. jak negativní, tak i pozitivní.

Na jednu stranu znamená menší kupní sílu jejich zákazníků, tedy úbytek zakázek. Firma v tomto ohledu musí dbát také na předcházení riziku hotových, ale nezaplacených zakázek. Tedy předcházet vzniku nedobytných pohledávek. A to dobře uzavřenými smlouvami, důsledným vyžadováním všech formálních náležitostí před uzavřením zakázky, prověřováním finanční situace klientů a v případě potřeby realizováním zakázek pouze na základě zaplacené zálohové faktury.

Na druhou stranu může být tlak na efektivitu podnikání soukromých lékáren pro společnost ILIPHARM s.r.o. příležitostí. Majitelé lékáren hledají cesty, jak udržet své podnikání ziskové, jak přilákat nové klienty do svých lékáren, jak držet krok s novými trendy a konkurovat lékárenským řetězcům. V tom všem jim společnost ILIPHARM s.r.o. může pomoci.

Dalším faktorem je, že soukromé lékárnky se z důvodu potřeby konkurence silným řetězcům, sdružují do virtuálních řetězců, podobných nákupním sdružením v jiných oborech. Pokud se společnosti podaří uzavřít dohody o spolupráci s těmito sdruženími, znamená to pro ni menší zátěž jednání s jednotlivými malými klienty, velkou šanci získat klienty z řad tohoto sdružení i větší finanční jistotu. Takové sdružení v některých případech přebírá část finančních závazků za své členy.

Na druhou stranu, pokud by se spolupráce se sdruženími z nějakého důvodu nerealizovala, může to pro firmu znamenat velkou změnu v jejím fungování. Podle mého názoru je pro firmu dobré mít jednoho silného zákazníka, ale je potřeba jej vyvážit i dalšími menšími zakázkami, aby výpadek spolupráce se silným partnerem společnost nezlikvidoval.

Na území Slovenské republiky je v současné době bouřlivá politická situace a dochází k velkým změnám ve vládě. Což má na podnikatele ve zdravotnictví negativní dopad, nemohou si být jisti, jakým směrem se bude vývoj ubírat. Mohou očekávat od nové vlády vznik nových zákonů a legislativních opatření, která jim zisky spíše snižují.

Od ledna 2017 je na Slovensku zaveden institut elektronického receptu. Ten není zatím povinný, jako v ČR, ale vývoj k tomu velmi rychle spěje. Vůbec elektronizace slovenského zdravotnictví probíhá nyní velmi překotně a je možné, že nakonec předběhne ČR.

3.1.1 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů bych zařadil zejména daň z přidané hodnoty, jelikož tato daň v nejvyšší míře ovlivňuje ekonomické výsledky a také ceny nabízených služeb této společnosti. Dále nesmíme zapomenout na daň z příjmů právnických osob, kterou společnost odvádí z vytvořeného zisku.

Do ekonomických faktorů bych dále zařadil vývoj nezaměstnanosti a vývoj kurzu EUR/CZK. Kurz bude důležitý z toho hlediska, že naše společnost nabízí své služby také na Slovensku.

Daň z přidané hodnoty

Silným tématem pro firmu ILIPHARM s.r.o. jsou zákony o DPH a jejich rozdílnost na území ČR a SR. Firma má dodavatele i odběratele na území obou států. Podniká jak v dodávkách zboží, tak ve službách, kde platí pro DPH rozdílné režimy. Tím vzniká velké množství možných kombinací a celou problematiku je nutné řešit s právníky a daňovými poradci, kteří ovládají jak českou, tak slovenskou a evropskou legislativu. Nyní firma pracuje na registraci jako plátce DPH, neusazený, na území Slovenské republiky.

Celá problematika plátcovství DPH mezi oběma státy je pro firmu stěžejní a její nezvládnutí může ohrozit existenci firmy, neboť sankce za chybně odvedené DPH mohou být značné.

V České republice se tato daň řídí podle zákona č. 235/2004 Sb. Společnost v současné době operuje se základní sazbou 21 %, která se používá u většiny zboží a

služeb. Mezi další sazby daně patří snížené sazby 10 % a 15 %, které se uplatňují u položek uvedených v příloze 3 a 3a zákona o DPH.

Daň z příjmu právnických osob

Daň z příjmu právnických osob určuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších zákonů. Od roku 2006 se postupně daň z příjmu právnických osob snižovala z 24 % na dnešních 19 %. K dnešnímu dni činí daň z příjmu právnických osob 19 % a tato hodnota se od roku 2010 nezměnila, což je pro podnikatele přívětivé. Tato daň dopadá na veškeré podnikatele a jimi vytvořené příjmy z veškerých činností v podniku.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti je v České republice v dlouhodobém hledisku na nízké úrovni. V únoru 2018 byla nezaměstnanost na úrovni 3,7 %. Ve 4. čtvrtletí 2017 se průměrná mzda v národním hospodářství zvýšila o 2 337 Kč (8,0%) na celkových 31 646 Kč. Tento nárůst je však potřebné porovnat s nárůstem spotřebitelských cen v uvedeném období o 2,6 %, takže reálné navýšení mezd se rovná 5,3 %. Medián mezd činil 27 320 Kč¹³⁷.

Vývoj kurzu EUR

Důležitým faktorem, který ovlivňuje hospodaření společnosti, je evropská měna euro. Slovenská republika používá na svém území euro jako vlastní měnu, stejně jako řada dalších evropských zemí, potencionálních dodavatelů a odběratelů.

Kurz, za který se obchoduje česká koruna oproti euru je, dá se říci, zásadním faktorem ovlivňujícím hospodaření společnosti ILIPHARM s.r.o. Proto musí společnost brát při veškerých svých rozhodnutích ohled na možnost výrazné změny tohoto kurzu, což může nastat zcela nečekaně.

Například za poslední rok posílila česká koruna vůči euru o více než dvě koruny na 1 euro. Tato změna zdražuje služby poskytované na území Slovenské republiky. Společnost ILIPHARM s.r.o. může tuto problematiku řešit různými způsoby. Může

¹³⁷ Český statistický úřad [online].[cit. 2018-04-14] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

veškeré své ceny a obchody realizovat pouze v jedné z těchto měn. Takové rozhodnutí by mělo mnoho výhod, ale i mnoho navazujících problémů.

3.1.2 Sociální faktory

Každou jednotlivou lékárnou ovlivňuje, a to velmi úzce, počet obyvatel bydlících v okolí lékárny. Dle historických pramenů, každá lékárna pro svůj správný chod potřebovala spádovost minimálně 4.000 obyvatel. Tento požadavek, je však již dávno porušen obrovským nárůstem počtu lékáren, kdy v současné době je spočítáno, že průměrné množství obyvatel na jednu lékárnou činí maximálně 2.500 obyvatel. To zásadním způsobem ovlivňuje životaschopnost každé jedné lékárny. Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje fungování lékárny, je také věková skladba obyvatelstva, kterou lékárníci musí sledovat a k tomu přizpůsobovat skladbu sortimentu volně prodejného i vázaného na recept.

3.1.3 Technické a technologické faktory

Současný svět je dobře charakterizován velmi rychle se vyvíjejícími technologiemi a každá společnost by měla být velmi pružná v integraci nových technologií.

Naše společnost si je těchto technických prvků vědoma a snaží se navázat spolupráci s výrobcí LED panelů pro obchodní použití. Množství LED panelů v prodejnách se každoročně zvyšuje a lékárny nechtějí být v tomto trendu pozadu. Proto nyní můžeme vidět velký příliv těchto panelů právě do lékáren. Jako jeden z prvních je začal využívat řetězec Dr. Max. Na trhu je již velké množství druhů těchto panelů, které se dají použít jak v interiéru, tak v exteriéru. Obsah na těchto panelech si může lékárna upravovat sama prostřednictvím vzdáleného přístupu. Naše společnost by se tedy ráda do této koncepce zapojila a plánuje navázat spolupráci s nejmenovaným dodavatelem.

Dalším trendem jsou tzv. samoobslužné kiosky, které většina z nás může znát například z McDonaldu, který je v posledním roce začal velmi rád používat na svých prodejnách. Tyto kiosky už však míří i do lékáren, kde by mohli urychlit především prodej volně prodejných léků. Zákazník si jednoduše vybere lék, který potřebuje a zaplatí ho přímo přes kiosk. Tyto kiosky však nenahradí práci lékárníků, kteří ve většině případů radí pacientům, jaký lék právě potřebují.

Novinkou, která by mohla oživit interiér lékáren, jsou také digitální panely nahrazující fyzicky vystavené zboží. Tyto panely se již vyrábějí a například v Německu

jejich popularita vstoupá. Hlavním důvodem je to, že v našem případě lékárna by nemusela držet tak velké množství vystavených léků a samotné vystavení by se dalo velmi rychle upravovat.

Dále by také ráda zařadila do svého portfolia automatické sklady na léky, které jsou již zaváděny například v Německu. Tento sklad velmi ulehčuje práci lékárníkům, kterým podle čárového kódu připraví přesný počet krabiček nebo i nabalí přesný počet tabletek pro konkrétního zákazníka. S touto technologií by společnost přišla jako vůbec první na československém trhu.

3.1.4 Shrnutí PEST analýzy

Působností na dvou trzích najednou se dostáváme do situace, kdy je pro nás velmi důležité sledovat politický vývoj obou zemí a také chování Evropské unie, do které obě země spadají. V obou zemích je vývoj politické situace poněkud nejasný a pro podnikatele není tento vývoj úplně komfortní. Mezi legislativní změny, které mohou naši společnost vážně ovlivnit je nové evropské nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR, které začne platit v květnu tohoto roku a naše společnost bude muset zavést potřebná opatření. Do ekonomické oblasti byla zařazena především problematika plátcovství DPH v České republice a na Slovensku. Dále daň z příjmu právnických osob, která se však od roku 2010 nemění, což je pro podnikatele přívětivé. A v neposlední řadě také vývoj kurzu eura. Tento vývoj je pro naši společnost klíčový, jelikož velké množství zakázek pochází právě ze Slovenska a naše společnost musí být schopná na vývoj kurzu reagovat tak, aby nedocházelo ke kurzovým ztrátám. Technologická oblast se zaměřuje především na probíhající implementaci LED panelů přímo do lékárenského prostředí. Tyto panely se začínají čím dál více využívat ve všech provozovnách a lékárny nejsou výjimkou. Proto naše společnost plánuje tyto panely zavést do vlastních způsobů realizace a také do grafických návrhů.

3.2 Porterův model pěti sil

Tento model slouží k analýze konkurenčního okolí firmy a jejího strategického řízení. Popisuje tedy vnější podmínky na trhu. Jde tak o zamyšlení nad oblastmi, které mohou ovlivnit naše podnikání.

3.2.1 Stávající konkurence

Při analýze konkurence jsem se zaměřil na společnosti, které se také věnují remodelingu lékáren. Jelikož se jedná o velmi specifickou službu, tak těchto konkurenčních podniků není mnoho. Konkurenční podniky níže uvedené jsou na československém trhu stálicemi a mají dlouholeté zkušenosti. Proto bude pro naši společnost důležité získat konkurenční výhodu nebo způsob odlišení se a tímto způsobem si získat své místo na trhu.

ČEMUS – CZ, spol. s.r.o.

Prvním konkurentem je společnost Čemus spol. s.r.o., která byla založena v roce 1990 za účelem výroby nábytku pro lékárny a zdravotnická zařízení. V současné době tato společnost vlastní výrobní halu, kde vyrábí lékárenský nábytek na míru. Také založení vlastní stavební firmy dává této společnosti možnost, aby nabízela realizaci lékáren „na klíč“.

Tato společnost do svého portfolia služeb zařadila také „revitalizaci lékáren“, ve které lékárnám nabízí širokou škálu služeb zahrnující změnu dispozice, projekt, přestavbu či realizaci merchandesingu¹³⁸.

Silné stránky konkurence:

- vlastní výroba nábytku,
- vlastní stavební firma,
- vlastní technologie,
- servis,
- komplexní služby,
- reference,
- na trhu od roku 1990,
- webová prezentace.

¹³⁸ ČEMUS. O nás. [online]. ©1995-2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <<https://www.cemus.cz/kdojsme>>

Helago-CZ, s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 1992 za účelem zastoupení japonského výrobce vážící a zdravotnické techniky firmy A&D. V dalším roce postavila vlastní výrobní halu, kde začala vyrábět první nábytek pro lékárny. Její rozvoj jí zajistil, že se nyní zaměřuje nejen na lékárny, ale také na vybavení laboratoří, specializovaných učeben, vědeckých institucí, zdravotnických zařízení atd.

Společnost Helago s.r.o. je od roku 2004 držitelem certifikátu Systému managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001¹³⁹.

Silné stránky konkurence:

- vlastní výroba nábytku,
- silný japonský partner,
- zastoupení japonské techniky,
- na trhu od roku 1992,
- silné zázemí,
- reference,
- webová prezentace,
- ISO 9001:200,
- vlastní e-shop,
- YouTube kanál.

INDICO, spol. s r.o.

Na trhu tato společnost působí od roku 1992, kdy se jí podařilo spojit zdravotnický a stavební management. Od jejího založení nabízí komplexní realizace a rekonstrukce ordinací i laboratoří. Tato společnost nabízí dodávku celé stavby, interiéru, nábytku a zdravotnické techniky. Takže se opět jedná o lékárnu „na klíč“. Je také držitelem certifikátu systému managementu kvality ISO 9001:2009¹⁴⁰.

Silné stránky konkurence:

- působí na trhu od roku 1992,

¹³⁹ HELAGO. O nás. [online]. ©2016 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <<https://www.helago-cz.cz/o-nas.html>>

¹⁴⁰ INDICO. O nás. [online]. ©2015 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z <<https://www.indico.cz/o-nas/>>

- silný tým,
- komplexní nabídka služeb,
- velké množství realizací,
- reference,
- dodávky technologií.

Medipharm služby s.r.o.

Společnost založena v roce 2003 na Slovensku. Hlavním předmětem podnikání jsou přestavby lékáren a nyní také prodej lékárenského vybavení. Tato společnost navíc navázala partnerství s německou značkou Shoptec, která vyrábí jedny z nejkvalitnějších úložných a regálových systémů. V současné době se tato společnost zaměřuje na realitní služby spojené s prodejem lékáren¹⁴¹.

Silné stránky konkurence:

- silná pozice na slovenském trhu,
- reference,
- e-shop,
- spolupráce s výrobci,
- přes 500 realizací.

3.2.2 Potencionální konkurence

Příchod nových společností do oboru se nedá nikdy vyloučit. Proto i naše společnost počítá s možným nárůstem konkurence, zejména v době, kdy bude po revitalizaci lékáren velká poptávka. S rostoucí poptávkou samozřejmě může dojít ke zvýšení počtu podnikatelských subjektů. Připravit se na tuto situaci může naše společnost pouze poctivou prací a velkým množstvím spokojených zákazníků.

Za potencionální konkurenci můžeme považovat také výrobce nábytku, a to jak na českém, tak i na slovenském trhu. Pokud se lékárna rozhodne pro vlastní řešení přestavby, tak se právě tito výrobci nabízejí jako jedna z levnějších variant. Bohužel v praxi to poté

¹⁴¹ MEDIPHARM SLUŽBY S.R.O. O nás. [online]. ©2009 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <<http://www.medipharm-sluzby.sk/sk/o-nas/profil-spolocnosti/>>

často dopadá tak, že většina takto neodborně zrekonstruovaných lékáren bývá pro lékárníky i pro samotné zákazníky nepřitažlivá a špatně využitelná. Bohužel pro majitele lékárny to často znamená, že do několika let musí lékárna projít odborným remodelingem a tak se význam neodborných přestaveb vytrácí.

Avšak konkurence může přijít i ze zahraničí, kde působí několik firem působících v tomto odvětví. Tuto konkurenci by měla naše společnost monitorovat třeba návštěvou celosvětových farmaceutických výstav, kde své služby prezentují společnosti z celého světa. Každoročně se takový veletrh koná v Německu. Tento rok se bude tento veletrh konat v Mnichově a zástupci společnosti ILIPHARM s.r.o. by tam neměli chybět.

3.2.3 Zákazníci

Počet lékáren v České republice

Mezi hlavní zákazníky společnosti ILIPHARM s.r.o. patří lékárny, kterých bylo v roce 2016 evidováno na 2 559 a 245 odloučených oddělení výdeje léčiv a zdravotnických prostředků (dále jen „OOVL“). V tom samém roce můžeme vidět, že pokračovala stagnace celkového počtu lékáren, oproti roku 2015 se celkový počet lékáren snížil o 3 subjekty, počet OOVL zůstal stejný.

Z informací, které poskytl Státní ústav pro kontrolu léčiv, je zřejmé, že velké řetězce typu Dr. Max a Benu vlastní až 20 % lékáren v České republice.

V České republice nicméně neustále roste počet řetězcových lékáren, ať již nových či převzatých. Tento trend bychom měli považovat za velký problém, jelikož to může trh s léky zcela zdeformovat. V přepočtu na jednu lékárnu připadá 3 715 obyvatelů¹⁴².

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lékárny	2374	2346	2370	2406	2448	2513	2568	2601	2562	2559
OOVL	244	243	253	250	243	241	248	253	245	245
Celkem	2618	2589	2623	2656	2691	2754	2816	2854	2807	2804

Tabulka č.4: Počet lékáren v České republice¹⁴³

¹⁴² STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. Databáze lékáren [online]. ©2010 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <<http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>>

¹⁴³ STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. Databáze lékáren [online]. ©2010 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <<http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>>

Počet lékáren na Slovensku

Aktuální počet lékáren na Slovensku je 1931. Avšak podle vyjádření slovenské lékárenské komory je až 50 % lékáren ztrátových. Důvodem této situace je především zaseknutí lékárníků v dobách minulých, kdy regulace zaručovala vzdálenost mezi lékárnami a také počet obyvatelů ve spádové oblasti. Tím nevznikal tlak na snižování marží a cen jako dnes. Na Slovensku došlo za posledních 10 let ke zdvojnásobení počtu lékáren. V současné chvíli připadá na jednu lékárnou 2 805 obyvatelů¹⁴⁴.

Lékárny na Slovensku můžeme rozdělit do tří kategorií:

- samostatné lékárníky,
- samostatné lékárníky sdružené do virtuálních řetězců, aliancí nebo družstev,
- lékárníky sdružené pod jediného vlastníka (každá lékárnou je samostatnou s.r.o.).

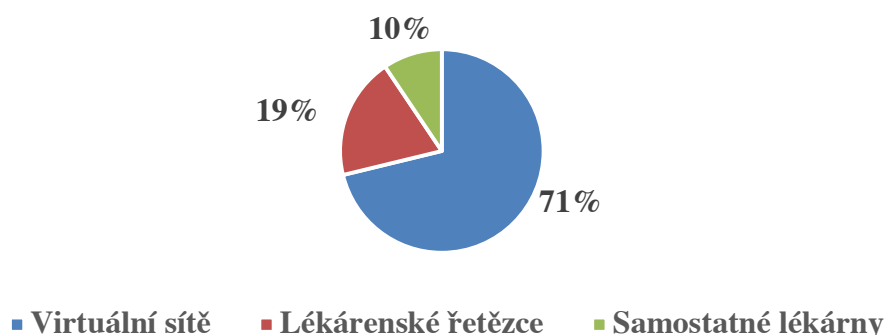
Největším trendem mezi slovenskými lékárnami je jejich spojování do virtuálních řetězců, aliancí či družstev. Tyto spojení lékárnám přinášejí zejména úspory z rozsahu. Dále tyto virtuální sítě lékárnám nabízejí marketingovou podporu, školení a zejména zvýšení cenové konkurenceschopnosti díky centralizovaným nákupům. Tuto variantu dnes využívá okolo 70 % slovenských lékáren.

Roste však také počet řetězcových lékáren, které jsou sdružené pod jediným vlastníkem. Tím největším řetězcem je Dr. Max, který vlastní přes 200 lékáren na celém Slovensku a přes 500 lékáren v České republice¹⁴⁵.

¹⁴⁴ HEALTH POLICY INSTITUTE. Analýza lékárenského trhu na Slovensku a v České republice [online]. ©2009–2018 [cit. 2018-03-05]

¹⁴⁵ HEALTH POLICY INSTITUTE. Analýza lékárenského trhu na Slovensku a v České republice [online]. ©2009–2018 [cit. 2018-03-05]

Počet lékáren na Slovensku podle typu



Graf č.1: Počet lékáren na Slovensku podle typu¹⁴⁶

3.2.4 Dodavatelé

U dodavatelů nábytku je vyjednávací síla poměrně velká. Tato síla se v případě menších zakázek zvyšuje. Proto zde naše společnost ve většině případů nemá zrovna velký prostor pro manipulaci s cenou. Zde se naši společnosti nabízí několik variant, jak tuto situaci řešit.

První variantou by byla vlastní výroba nábytku. Tuto variantu však zatím neplánujeme, jelikož je finančně velmi náročná. Především se jedná o pronájem prostor, vybavení dílny a personální zajištění.

Druhou variantou je možnost smluvního nasmlouvání určitého počtu lékáren a následná hromadná objednávka. Při této objednávce už by se síly vyrovnávaly a naše vyjednávací síla by se zlepšila. Takovou formu objednávky by naši společnost zajistila smlouva s virtuálním řetězcem, který má pod sebou velké množství lékáren.

V oblasti dodavatelů je také velmi dobré zmínit komunikační a vyjednávací schopnosti managementu společnosti. Naše společnost již několik dodavatelů nábytku kontaktovala a snaží se s nimi vyjednat výhodné podmínky. Jde zejména o to, že se budeme snažit navázat dlouhodobou spolupráci s několika málo dodavateli, kteří budou zejména kvalitní, ale i cenově přijatelní.

¹⁴⁶ Vlastní zpracování

3.2.5 Substituty

Mezi substituty řadíme produkty nebo služby, které jsou velmi podobné těm našim a dokáží tedy zákazníka uspokojit podobným způsobem. Substituty pro naši společnost tvoří obecně výrobci jakéhokoliv nábytku na míru. Tím pádem se nabízí velké množství substitutů. Nicméně požadavky na funkčnost, design a další vlastnosti lékárenského nábytku se každoročně zvyšují, a ne všichni výrobci dokáží toto tempo akceptovat. Navíc naše společnost se nezabývá pouze prodejem nábytku do lékáren, ale nabízí kompletní zajištění remodelingu a dalších služeb s tím spojených. Naše práce začíná vizualizací nové officíny, samotnou realizací a pokračuje dalšími aktivitami, které již obyčejný výrobce nábytku nenabízí. Do této přidané hodnoty řadíme především merchandising a category management, croselling a Up-selling, ekonomické řízení lékárny a cenotvorba. Toto je výčet těch nejzásadnějších faktorů, kterými se naše společnost bude snažit odlišit se od svých substitutů.

3.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

V první části tohoto modelu jsem se zaměřil na stávající konkurenci naší společnosti. Společně se spoluzakladatelkou jsme vytvořili seznam našich největších konkurentů. S jejich prací se naše spoluzakladatelka již několikrát setkala. Některé představitele dokonce zná osobně. Dalo by se tedy říci, že ví, kdo proti naší společnosti stojí a jak budou muset vypadat kvalita našich služeb, abychom v tomto konkurenčním prostředí dokázali uspět.

Dalším bodem zájmu v této analýze byla potencionální konkurence, kde jsem zmínil především to, že pokud se trh v oblasti revitalizace lékáren bude dobře vyvíjet, budeme muset počítat s příchodem nové konkurence. Další potencionální konkurencí jsou všeobecně výrobci nábytku na míru, kteří nám mohou vzít část zakázek. No a připravit se musí naše společnost také na možnou konkurenci ze zahraničí. Tuto konkurenci jsme analyzovali na lékárenském veletrhu v Düsseldorfu.

Zákazníci naší společnosti, to bylo další odvětví této analýzy. Zde byly uvedeny především počty lékáren v Česku, ale i na Slovensku. Důležitost této analýzy spatřuji především v zjištění, kolik lékáren vlastní velké řetězce typu Dr. Max, Benu a další.

Analyzována byla také vyjednávací síla dodavatelů, která je poměrně silná. Byly zde však uvedeny způsoby, jakými by měla společnost tuto sílu eliminovat. U vyjednávání s dodavateli je důležitá také vyjednávací schopnost managementu.

Poslední část byla věnována substitutům, tedy produktům/službám, které splňují podobné požadavky zákazníků jako ty naše. Zde byli uvedeni především výrobci nábytku, kteří v určitém rozsahu dokáží splnit požadavky lékárníků. Na druhou stranu jsou zde uvedeny hlavní rozdíly ve způsobu práce naší společnosti.

3.3 McKinsey 7S

Tato část diplomové práce je věnována analytické technice tzv. McKinsey 7S, která hodnotí kritické faktory společnosti.

3.3.1 Spolupracovníci

Společnost ILIPHARM s.r.o. je tvořena malým kolektivem úzce spolupracujících profesí. Hlavní pozici tvoří lékárník s technickými dovednostmi, který na základě svých zkušeností formuluje veškeré návrhy pro jednotlivé zakázky. Ty následně bude zpracovávat do grafické podoby externě najatý grafik. Další osoba zpracovává cenový návrh a provádí komunikaci s lékárnou. Většina ze zaměstnanců společnosti začínala svou kariéru právě v lékárně, a proto tento obor velmi dobře znají a vědí co je potřeba změnit či vylepšit. Jedná se o malý kolektiv lidí, kteří se velmi dobře znají a jejich společnou motivací je vybudovat úspěšný podnik.

3.3.2 Strategie

Hlavním cílem ILIPHARM s.r.o. je pomoc neřetězcovým lékárnám, udržet si svoji nezastupitelnou pozici v těžce konkurenčním prostředí řetězcových lékáren. Dalším velkým cílem společnosti je rozšíření pojmu Lékárenská péče 4.0, která klade důraz na vzdělání a odbornost lékárníka, aby si pacienti i běžní klienti lékáren uvědomili, že lékárník je především zdravotník, který jim odborně poradí. Snahou je zabezpečit těmto lékárnám takový marketing, který je minimálně srovnatelný s konkurencí.

3.3.3 Schopnosti

Společnost ILIPHARM s.r.o., který bude svou velikostí sice mikro-podnikem, avšak staví své hlavní know-how na zkušenostech svých zakladatelů. Ti mají v převážné

většinou vysokoškolské vzdělání v oboru farmacie, praktické zkušenosti a teoretické znalosti z oboru farmacie. Nejen na těchto zkušenostech je postaven celý koncept společnosti, ale největším pojítkem je láska k profesi lékárníka, která je spojuje, a proto jdou za společným cílem a plní své úkoly s obrovským nasazením.

3.3.4 Sdílené hodnoty

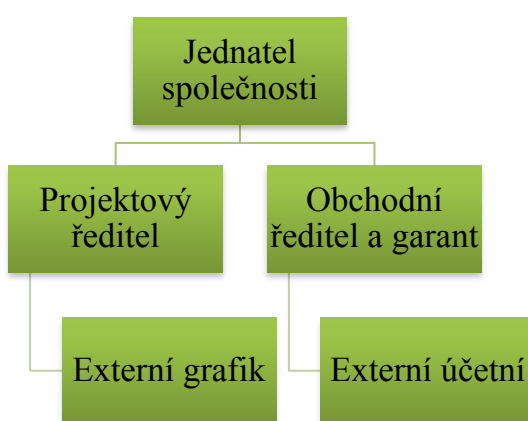
Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, všichni zaměstnanci společnosti budou mít stejný cíl, na kterém budou dohromady pracovat. Díky malému kolektivu bude potřeba, aby se spolupracovníci se mezi sebou podporovali a udržovali pevné vztahy. Všichni se velmi dobře znají již několik let, a proto je nic nepřekvapí, což je důležité pro soudržnost celého podniku.

3.3.5 Styl

Společnost ILIPHARM s.r.o. je formálně založena pouze jedním jednatelem, ale o vedení společnosti se bude starat převážně spoluzakladatelka, která tento koncept vymyslela. Můžeme tedy říci, že společnost bude řízena demokraticky. Většina rozhodnutí bude schvalována po předchozí domluvě majitele a spoluzakladatelky.

3.3.6 Struktura

Organizační struktura společnosti je poměrně jednoduchá a plochá, což je zapříčiněno nízkým počtem zaměstnanců. Je zde jednatel společnosti a další spolupracovníci.



Obrázek č.7: Organizační struktura¹⁴⁷

¹⁴⁷ Vlastní zpracování

3.3.7 Systémy

Zaměstnanci společnosti budou nejčastěji využívat pro své návrhy program Google Sketch Up. Dále využívají zejména kancelářské programy MS Office. Pro komunikaci se svými zákazníky jsou využívány především komunikační kanály typu VPN, e-mail či mobilní síť. Dále bude společnost využívat softwarový nástroj CRM, který je zaměřený na řízení vztahů se zákazníky. V tomto systému budou shromážděny veškeré informace o zákaznících, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby.

3.4 SWOT analýza

Tato analýza se zabývá silnými a slabými stránkami společnosti. Pro společnost je nezbytné, aby byla obeznána jak se silnými, tak slabými stránkami, a uměla s nimi pracovat. Dále se tato analýza zaměřuje na nové příležitosti, ale také možné hrozby, které by pro fungování společnosti mohli být zajímavé nebo likvidační.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita nabízených služeb	Závislost na výrobcích nábytku a řemeslnících
Zaměření na detaily	Možnost krádeže originality
Know-how společnosti prověřené praxí	Slabý marketing společnosti
Individualizace nabídky	Nezastupitelnost personálu
Dlouhodobá zkušenost v oboru farmacie	Stanovování cen
Vysoká profesionalita všech zaměstnanců	
Zkušenost s vedením lékáren	
Pozitivní reference	
Silné jméno	
Jasně definovaný cíl	

Tabulka č.5: Silné a slabé stránky společnosti¹⁴⁸

¹⁴⁸ Vlastní zpracování

3.4.1 Silné stránky

Silné stránky této společnosti začínají na kvalitě nabízených služeb. Tato vlastnost je podložena několika povedenými realizacemi, za kterými si společnost stojí. Společnost si nastavila úroveň kvality nabízených služeb velmi vysoko a hodlá se jí držet. Kvalita služeb se promítne zejména do spokojenosti zákazníků, ale také do spokojenosti zaměstnanců společnosti, kteří vědí, že odvedli dobrou práci.

Další silnou stránkou společnosti je zaměření na detaily. Tato stránka společnosti vychází především ze spoluzakladatelky tohoto projektu, která nedá dopustit ani na ty nejmenší detaily. K tomu jí dopomáhá především dlouhodobá zkušenost v oboru vedení lékáren, ale nejen to. Sama moc dobře zná práci v lékárně, a proto si dala za cíl vytvářet příjemnější prostředí jak pro pracovníky lékáren, tak i pro jejich zákazníky.

Mezi nejdůležitější silnou stránku této společnosti bych zařadil dlouholetou zkušenost v oboru farmacie, kterou vlastní většina zaměstnanců. Tyto zkušenosti se pak mohou promítnout do nabízených služeb což je nejvzácnější know-how této společnosti. Mnoho informací a postupů, které bude společnost využívat, je totiž možné dosáhnout pouze dlouhodobou praxí v tomto specifickém oboru. Udržení kolektivu bude v rámci fungování společnosti taky velmi důležité.

Za zmínku stojí také reference, které obdržela spoluzakladatelka tohoto projektu po svých předchozích realizacích, kdy tuto činnost vykonávala jako vedlejší ke svému zaměstnaneckému poměru. Tyto reference napomohou společnosti především v jejím začátku, kdy může přijít ze strany zákazníka k počáteční nedůvěře. S těmito referencemi úzce souvisí také název společnosti, který v sobě nese jméno zakladatelky, která je na území české a slovenské republiky známou osobností.

3.4.2 Slabé stránky

Mezi zásadní slabou stránku této společnosti řadím především naši závislost na výrobcích nábytku, která může být velmi omezující a v některých případech i velmi riziková. Především se jedná o kvalitu stolařské práce, kterou naše společnost od těchto výrobců požaduje. Společnost si nemůže dovolit dodávat nekvalitní nábytek, jelikož by následná nespokojenost více zákazníků mohla vést k ohrožení celé společnosti. Určitým řešením této slabé stránky je založení vlastní firmy na výrobu nábytku, která však obnáší

velké finanční zatížení nebo navázání spolupráce se 2–3 výrobci, kteří by se smluvně zavázali vyrábět pro naši společnost lékárenský nábytek.

Další slabou stránkou naší společnosti je fakt, že zde neexistuje možnost, jak by si své návrhy remodelingů ochránila před konkurencí. Tato situace je velmi nevýhodná, avšak najít na ni řešení je velmi složité.

Nezastupitelnost personálu je nejspíše tou nejslabší stránkou společnosti. Jedná se především o schopnosti spoluzakladatelky, která celý projekt vymyslela a teď se ho snaží vést kupředu. Zde však nastává problém s delegováním práce, která nebude úplně jednoduchá. Řešení se může nacházet v sepsání vnitřních směrnic, detailních popisů pracovních náplní, pracovních postupů a zásad a nastavení pravidel zastupitelnost.

Poslední ze zmiňovaných slabých stránek podniku je způsob stanovování cen nabízené služby. Tato oblast je celkově docela náročná na přípravu a požaduje především zkušenosti managementu, tak aby projekt nebyl ztrátový.

Příležitosti	Hrozby
Rozšíření působnosti o slovenský trh	Snižující se počet soukromých lékáren
Spolupráce s virtuálními řetězci	Vysoké sankce v případě nedodržení termínů
Rozšíření nabídky služeb	Nová konkurence
Vybudování vlastní stolařské firmy	Nárůst legislativních požadavků
Vlastní e-shop s vybavením pro lékárny	Kurzy měn
	Rozpad EU

Tabulka č.6: Příležitosti a hrozby společnosti¹⁴⁹

3.4.3 Příležitosti

Za největší příležitost pro naši společnost považuji zejména rozšíření působnosti o slovenský trh, který je pro naši oblast zájmu velmi atraktivní hned z několika pohledů. Především je to stav slovenských lékáren, který je v porovnání s českými lékárnami velmi špatný. Proto je zde velký potenciál pro rozvoj našeho druhu podnikání. Druhým zásadním důvodem pro toto rozhodnutí je velmi dobrá znalost tohoto prostředí, kterou má spoluzakladatelka naší společnosti. A v neposlední řadě je výhodou také místo, kde má

¹⁴⁹ Vlastní zpracování

naše společnost své sídlo. Tím místem je město Hodonín, které se nachází v Jihomoravském kraji a je umístěno přímo na hranici se Slovenskem. Tato poloha tedy umožňuje velmi rychlé spojení se slovenským trhem.

Navázání spolupráce s jedním nebo více virtuálními řetězci, především na Slovensku by bylo pro náš podnik více než příznivé. V takovém případě by bylo zaručeno určité množství zakázek a společnost by se tím stabilizovala.

Rozšířením nabídky služeb by pro společnost mohlo znamenat zlepšení finančních výsledků. Mezi další služby, které by společnost mohla nabízet, spadají např. školení zaměstnanců lékáren, vlastní e-shop s vybavením lékáren a další.

Mezi neodmyslitelné příležitosti řadím také založení vlastní stolařské dílny, která by vyřešila problém s dodavateli nábytku. Tato vlastní dílna by pro společnost znamenala především lepší kontrolu kvality nábytku a další možnosti při individualizaci nabídek. Dalo by se říci, že by tím naše společnost vlastnila celý výrobní proces, což by mohlo vést i k lepším výsledkům celé společnosti.

Poslední uvedenou příležitostí je spuštění vlastního e-shopu, který by byl propojen s webovými stránkami společnosti. Tento e-shop by byl zaměřen především na technické vybavení lékáren a jejich laboratoří. Tím by se opět rozšířilo portfolio nabízených služeb společnosti.

3.4.4 Hrozby

Mezi zásadní hrozby patří snižující se počet soukromých lékáren. Jak již bylo zmíněno, tak v České republice i na Slovensku vlastní řetězce okolo 20 % všech lékáren. Toto číslo se může zdát poměrně nízké, ale trend je takový, že každoročně se toto číslo zvýší až o několik procent. Proto je tato hrozba velmi reálná a pro společnost zásadní. Řešením této hrozby může být navázání spolupráce s virtuálními sítěmi lékáren, kde se shromažďují samostatné lékárnky, které se tímto krokem snaží bránit té nejsilnější konkurenci v podobě celé řady řetězců.

Velkou hrozbou pro naši společnost budou velmi krátké termíny na provedení celkového nebo i částečného remodelingu lékáren. Po zkušenostech s několika přestavbami si je management naší společnosti vědomí, že správné nastavení těchto termínů bude velmi důležité. Bohužel jsou zde i legislativní náležitosti, které například na Slovensku nedovolují lékárnám zavřít na delší dobu než 48 h a většina lékáren zde má

otevřeno i v sobotu. V takových situacích bude na společnost vyvíjen obrovský tlak, který může vést k chybám, které mohou znamenat vysoké finanční penále či pokuty.

Také ve vysoké potencionální platební neschopnosti našich klientů. Někteří jsou ve skryté platební neschopnosti, která se zatím maskována a řešena dlouho splatností, kterou jim poskytují dodavatelé léčiv. V Raynetu je u každého klienta výpis z databáze Cribis, která z veřejně dostupných zdrojů shromažďuje a vyhodnocuje informace o finanční situaci jednotlivých klientů.

Hrozbě v podobě nové konkurence se nejspíše nelze vyhnout, nicméně se můžeme na tuto hrozbu kvalitně připravit. Zejména kvalitní příprava pak dokáže utlumit příchod silného konkurenta.

Nárůst legislativních požadavků, které mohou být zaměřeny na podnikatelské subjekty, řadím také do hrozeb pro společnost. Už nyní musí společnost dodržovat velké množství předpisů a požadavků. Navýšením této náročnosti by mohlo dojít k výraznějším finančním nákladům.

V případě, kdy bude společnost operovat i na slovenském trhu, zde vzniká riziko v podobě vývoje měnových kurzů. Především se tedy bude jednat o kurz EUR/CZK. S výkyvy tohoto kurzu musí společnost při cenové nabídce počítat a stanovit si pevný kurz, se kterým se bude během doby zakázky počítat.

Poslední uvedenou hrozbou je rozpad Evropské unie a vznik samostatných států. Realnost této hrozby si nedovoluji hodnotit, ale v případě její naplnění by naše společnost měla horší pozici při získávání zakázek na Slovensku. Samotná forma podnikání zde, by se nejspíš změnila, a proto si tento scénář raději nepřipouštíme.

3.4.5 Shrnutí SWOT analýzy

Ve SWOT analýze jsem se zabýval silnými a slabými stránkami naší společnosti a následně také jejími příležitostmi a hrozbami. Za nejvýznamnější silnou stránku považuji know-how společnosti podloženou dlouholetou praxí. Jak již bylo zmíněno, tak spoluzakladatelka této společnosti má s remodelingem lékáren zkušenosti od roku 2008 a za tu dobu dokázala pomoci velkému množství lékáren převážně soukromého typu.

Další silnou oblastí naší společnosti je zaměření na detaily. Myslím si, že právě touto vlastností se může naše společnost odlišit od své konkurence. Je zapotřebí také

dodržovat vysoký standard služeb a k nim nabízet i něco navíc. Toto zaměření také patří k poslání naší společnosti.

Důraz bych v oblasti silných stránek kladl také na silné jméno a pozitivní reference z předchozích realizací, která sice nebyli pod záštitou společnosti ILIPHARM s.r.o., ale i tak je můžeme použít např. na webových stránkách, které se právě připravují. Protože reference jsou nejspíše stále velmi silným argumentem, který dokáže v očích potencionálních zákazníků vytvořit důvěryhodnost našich služeb.

Ze slabých stránek bych vypíchl zejména naši přímou závislost na výrobcích nábytku a s tím související i naše malá vyjednávací síla. Proto pro nás bude velmi důležité si zajistit dva až tři výrobce, kteří se smluvně zaváží pro nás vyrábět lékárenský nábytek na míru našim zákazníkům.

Další slabou stránkou, kterou bych chtěl v tomto souhrnu zmínit je nezastupitelnost personálu. Pro naši společnost bude opravdu stěžejní udržet si stávající kolektiv lidí, kteří jsou v převážné většině odborníky v tomto oboru, a jejich nahrazení by bylo velmi složité.

Nyní přecházím na příležitosti, které se nám nabízejí. Za tu největší považuji rozšíření naší působnosti o slovenský trh, který slibuje opravdu zajímavé příležitosti. Rádi bychom zde navázali spolupráci s nejmenovanou virtuální sítí lékáren, která by nám zajistila dostatek zakázek.

Pokud se zaměřím na blízkou budoucnost tak bychom rádi spustili vlastní e-shop s lékárenským příslušenstvím. Jednalo by se především o technické vybavení laboratoří, ale i další lékárenské potřeby.

S příležitostmi přicházejí také hrozby. Tu nejzásadnější vidíme zejména ve snižujícím se počtu soukromých lékáren, a naopak růst počtu lékáren spadajících pod určitý řetězec. Tyto čísla nehovoří v prospěch naší společnosti, ale věřím, že je dokážeme změnit.

Hrozbou, se kterou se budeme setkávat již od začátku našeho podnikání, představují vysoké sankce a pokuty v případě nedodržení termínů přestavby. Je to hrozba, kterou musíme mít stále na paměti a myslet na ni především při nastavování smluvních podmínek.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části této diplomové práce bude představen podnikatelský plán pro společnost ILIPHARM s.r.o., která se zabývá širokou škálou služeb zaměřených na pomoc lékárnám.

4.1 Popis podniku

Obchodní firma:	ILIPHARM s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Slavíkova 2519/5, 695 01 Hodonín
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
Webové stránky:	http://www.ilipharm.com
Email:	info@ilipharm.com
Základní kapitál:	200 000 Kč
Společníci:	Jednatel Bc. Marek Elbl , nar. 4.12.1993 Slavíkova 2519/5, 695 01 Marek.elbl@ilipharm.cz

Společnost **ILIPHARM s.r.o.** vznikla za účelem poskytování širokého portfolia služeb pro malé a středně velké lékárny, které potřebují pomoci v boji proti svým velkým konkurentům v podobě lékárenských řetězců. Z výpisu živnostenských oprávnění můžeme vidět mnoho služeb zaměřených právě na lékárny.

Lékárnám tato společnost poskytuje především tyto služby:

příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti a školení zaměstnanců.

4.1.1 Popis podnikání

Firma ILIPHARM s.r.o. byla založena s cílem poskytování komplexních služeb v oblasti image a marketingu firem, se zaměřením na specifickou skupinu zákazníků, majitele a vedoucí lékáren.

Pracovníci této společnosti musejí mít zkušenosti a znalosti z více různých oborů, jako je marketing, navrhování interiérů, stavebnictví, výroba nábytku i ekonomie, a zároveň musí být odborníky v oblasti farmacie a lékárenství.

Společnost díky tomu bude schopna poskytovat veškeré služby právě pro tento specifický trh, pro zákazníky podnikající ve zdravotnictví.

Podnikatelé v této oblasti jsou často špičkovými odborníky ve svém oboru, ale nevnímají tolik provázanost ekonomie a marketingu, nemají zkušenosti s reklamou, s budováním své značky a trpí částečně „*provozní slepotou*“. Nevidí svůj podnik očima svých klientů.

Naši pracovníci se podívají na provozovnu klienta očima jejích zákazníků a pacientů. Zhotoví fotodokumentaci a s majitelem proberou, jaké řeší problémy, co by potřeboval změnit a jak tuto změnu vnímá. Také vyplní s majitelem dotazník a vyzptají se na některé konkrétní ukazatele.

Poté navrhujeme změny, které by podle našich zkušeností mohl klient udělat, aby lépe využil svůj ekonomický potenciál. Tyto návrhy obsahují vnější vzhled a označení lékárny, označení a reklama v okolí, vnitřní obrendování, návrh úprav interiéru, opravu stávajícího nebo výrobu nového lékárenského nábytku, vystavení volně prodejného sortimentu a zavedení Category managementu.

Tyto návrhy probereme s majitelem a vybereme společně pro něj nejlepší variantu. Poté provedeme cenovou nabídku a po jejím odsouhlasení klientem, realizujeme zakázku. Většina klientů má také zájem abychom, po zavedení Category managementu, proškolili personál. Pro některé majitele lékáren realizujeme jen školení personálu v obchodních dovednostech a ekonomii.

Velká část našich zákazníků je ze Slovenska, kde je lékárenský trh v jiném stádiu než v Česku. Stále je tam většina nezávislých lékáren, které se chtějí naučit konkurovat řetězcům.

Naše firma přináší na poměrně konzervativní trh podnikání ve zdravotnictví nové trendy, nové technologie a jiný pohled na zaběhlé stereotypy. Tím dokážeme pro majitele

lékárny či jiného zdravotnického zařízení docílit významného zvýšení obratu i zisku a zároveň snížení nákladů.

Všechna řešení navrhujeme tak, aby byly hlavně výhodné pro klienta. Tedy nezavádíme zbytečně nové technologie, či nové vybavení tam, kde to není potřeba, nebo kde by náklady neodpovídaly ekonomickému efektu. Tento náš přístup klienti oceňují a v současné době objednávky přesahují naše současné kapacity.

4.1.2 Nabízené služby

Naše společnost se zabývá širokou škálou služeb, které nabízí především soukromým lékárnám v boji proti lékárenským řetězcům. Mezi základní skupiny služeb řadíme:

- konzultační poradenství,
- návrhy dispozičního řešení prodejního prostoru (oficíny),
- zajištění výroby a dodání stolařských výrobků a práce,
- vytvoření Category Managementu,
- tvorba návrhů externího i interního obrendování¹⁵⁰ lékáren,
- školení,
- přednášková činnost.

4.1.3 Poslání společnosti

Být pro (české a slovenské) majitele a vedoucí lékáren hlavním partnerem pro plánování a realizaci image a obchodní a marketingové strategie jejich firmy. Stát se hlavním poradcem v oblasti vnější prezentace, ekonomického plánování a školení zaměstnanců, za současné vysoké odborné úrovně farmaceutické péče.

Pomoci tak nezávislým lékárnám a menším řetězcům udržet si v těžké konkurenci stále svoji významnou pozici a ekonomickou soběstačnost.

4.1.4 Cíle společnosti

- být první volbou pro majitele veřejných lékáren,
- být první volbou při vyhledávání odborníka v oboru farmacie a řízení lékáren,
- pomáhat lékárnám zajišťovat stále kvalitní a profesionální péči pro své pacienty,
- být první volbou při rozhodnutí lékárníka zmodernizovat svou lékárnu.

¹⁵⁰ Obrendování – označení lékárny společným logem

4.2 Marketingový plán

V této části je popsán marketingový plán, který je jedním ze základních nástrojů pro dosahování stanovených cílů společnosti.

4.2.1 Logo a název společnosti



Obrázek č.8: Logo společnosti ILIPHARM s.r.o.¹⁵¹

Logo společnosti ILIPHARM je tvořeno lékárenským křížem, který je zbarven do pěti barev a dále samotným názvem společnosti. Význam lékárenského kříže je odkazem na poslání této společnosti, tedy zejména nabídka služeb lékárnám. Barevné provedení bylo zvoleno s odkazem na pět základních předpokladů pro úspěšné fungování lékáren. Proto je kříž tvořen pěti barvami, které odkazují na:

- odbornost,
- zdravotní službu,
- ekonomiku,
- marketing,
- prodejní dovednosti.

Název společnosti je zvolen záměrně. Jak již bylo zmíněno v předchozí části této diplomové práce, tak tato společnost vznikla jako reakce na stále se zvyšující se počet zakázek spoluzakladatelky. Pro zákazníky tedy bude jednodušší si tuto společnost s touto osobou velmi rychle spojit. V logu je ještě tento název podpořen sloganem „*servis pro*

¹⁵¹ Zpracováno externím grafikem

lékárny“, který odkazuje na široké portfolio služeb, které tato společnost lékárnám a lékárníkům nabízí.

Barevné provedení loga, kde převažuje zelená barva má přímou spojitost s lékárenským prostředím moderní doby. Většina lékárníků totiž ve své lékárně požaduje kombinaci zelené a bílé barvy. I pro zákazníka je tato kombinace takovým častým spojením s lékárnou.

4.2.2 Segmentace zákazníků

Zákazníky naší společnosti jsou a budou především soukromé lékárny, které jsou donuceny velmi rychle zareagovat na rychle se zvyšující se počet řetězcových lékáren. Pro naši společnost je to výhodná pozice, kterou můžeme využít. Zaměření se pouze na čistě soukromé lékárny by však bylo velkou chybou. Důvod je ten, že se v současné době mnoho lékáren sjednocuje do tzv. virtuálních řetězců za účelem posílení svých vlastních pozic. Proto jsou tyto virtuální řetězce pro naši společnost také důležitým segmentem, na který se zaměřujeme. Posledním segmentem jsou státem vlastněné zařízení (nemocniční lékárny, polikliniky), které by naše společnost také ráda oslovila.



Obrázek č.9: Segmentace zákazníků

4.2.2.1 Segment 1 – soukromé lékárny

Jedná se o lékárny, které jsou vlastněné fyzickou osobou – podnikatelem. U těchto lékáren je důležité, že nejsou v žádném sdružení lékáren a jsou tedy na všechno sami. Nejvíce tyto společnosti trápí zejména odliv zákazníků, kteří se naučili chodit do řetězcových lékáren, a to zejména kvůli lepším cenám, na které se soukromá lékárna nemůže nikdy dostat. I další nástroje, jakým je třeba marketing bývá u soukromých

lékáren velmi slabý a nedostatečný v porovnání s konkurencí. A výčet slabých stránek tím bohužel nekončí. Proto se naše společnost zaměřuje na pomoc těmto soukromým lékárnám ve všech důležitých oblastech, které jsou pro úspěch lékárny zásadní.

4.2.2.2 Segment 2 – Lékárny ve virtuálních sdruženích

Tyto sdružení v posledních letech nabírají na významu a není tedy překvapením, že vstoupá i množství lékáren, které do těchto sdružení vstupují. Ty nabízejí lékárnám taková „ochranná křídla“ například společným designem lékáren, výhodnějšími cenami při nákupu zboží, silnější vyjednávací silou, množstvím partnerských značek a v neposlední řadě kvalitní propagací. Tyto výhody jsou tím nejsilnějším důvodem, proč se mnoho nezávislých lékáren do těchto sítí zapojují, jelikož jim to pomáhá zmírnit tlak, který na ně působí ze strany řetězcových lékáren typu Dr. Max a Benu. Naše společnost navázala spolupráci se slovenskou sítí Plus Lekáreň, která seskupuje více jak 500 nezávislých lékáren po celém Slovensku.

4.2.2.3 Segment 3 - Státní zdravotnická zařízení

Dalším aspektem fungování firmy ILIPHARM s.r.o. je oblast státních zakázek. Mezi zákazníky firmy se stále více objevují státní zdravotnická zařízení, nemocniční lékárny. Vzhledem k napnutým rozpočtům ve zdravotnictví hledají nemocnice nové zdroje zisku. Jedním z těchto zdrojů se jeví nemocniční lékárna, která již není jen jedním z oddělení nemocnice zásobující pacienty na lůžcích, ale stává se samostatnou ekonomickou jednotkou. Snaží se svým fungováním a tvorbou zisku přiblížit soukromým subjektům. Toto vytváří mezi státními nemocnicemi poptávku po službách firmy. Do hry zde vstupují zákony a státních zakázkách.

4.3 Nabízené služby

Naše služby jsou individuální, kompletní a profesionální. Přinášíme lékárnám velmi rychlý efekt v podobě zviditelnění lékárny a navýšení obratu. Všechny naše služby, které majitelům lékáren poskytujeme, sledují jeden cíl – spokojeného klienta. Máme na mysli v první řadě klienta dané lékárny. Protože klient lékárny je ten, který jí umožňuje přežít a prosperovat.

A tím získáváme také my spokojeného klienta – majitele lékárny. Ať si lékárna vybere nový design, remodeling či školení pro zaměstnance, vždy se naše služby projeví

navýšením obratu lékárny. Hlavně jde o obrat volně prodejných přípravků. To je oblast, kterou dovede majitel lékárny nejlépe ovlivnit.

4.3.1 Konzultační poradenství

Každou lékárnu, která nás osloví, nejdříve osobně navštívíme. Návrh změny designu lze samozřejmě navrhnout i podle fotografií. Dáváme přednost osobnímu kontaktu s majitelem lékárny a prohlídce celé lékárny a jejího okolí. Na první návštěvě hodnotíme celkovou situaci. A to bez ohledu na to, o jaké zadání se jedná. Projdeme si okolí lékárny, konkurenci, nakoupíme v lékárně i u její konkurence. Projdeme si celou lékárnu včetně zázemí. Uděláme fotodokumentaci a probereme s majitelem alespoň hrubá čísla.

Teprve poté můžeme klientovi navrhnout služby, které podle našich zkušeností mají pro něj smysl, tedy mu přinesou největší ekonomický efekt.

Podle individuálního přání klienta uděláme na základě znalostí lékárenských softwarů detailní rozbor ekonomické situace lékárny a navrhujeme opatření, která je potřeba udělat. Tato navržená opatření jsme schopni podle požadavku majitele lékárny také realizovat.

Další typ konzultací, které klientům nabízíme, je zhodnocení personální situace a mzdových výdajů a cenotvorba. Dále změna designu výdejny a celkového dispozičního řešení tak, aby se personál mohl co nejefektivněji věnovat svým zákazníkům a ti měli zároveň možnost si pohodlně vybírat volně prodejné přípravky.

Primárně se zaměřujeme na poradenství, jakými cestami zvýšit prodej volně prodejných přípravků a celkovou marži lékárny. To vše doprovázené lékárenskou odborností.

4.3.2 Návrhy dispozičního řešení a nového designu

Naše společnost nabízí grafické návrhy nového dispozičního řešení prodejního prostoru lékárny. Přitom se může jednat o návrh zcela nového vzhledu officíny, nebo tzv. „*facelift*“, který je sice založený na stávajícím vybavení, ale klade se zde důraz na implementaci nových obchodní trendů a také na finanční možnosti jednotlivých lékáren. Důležitým prvkem při plánování a samotné realizaci je to, že se na prostor lékárny musíme dívat jak očima pacienta, tak i očima lékárníků. Potřeby obou těchto skupin se snažíme spojit v jeden celek. Naše společnost nabízí jak nový vzhled interiéru, tak i

exteriéru lékáren. Cílem těchto návrhů je především vytvořit vysoce ziskovou, esteticky působící lékárnou, která poskytne svým klientům komfort, na který jsou již všude jinde zvyklí¹⁵².

Každé lékárně naše společnost navrhuje individuální vzhled, který od začátku do konce konzultujeme s klientem – majitelem lékárnou. Pohled majitele lékárníka obohatíme o pohled obyčejného klienta lékárnou.

Námi navržená officína se řídí hlavně pohledem klientů lékárnou a jejich představ o profesionální lékárenské službě.

Obléci svoji officínu do nového moderního kabátu může jakýkoliv typ lékárnou. Respektujeme rozdíly mezi lékárnou nemocniční či poliklinickou, tedy tzv. receptovou a lékárnou v obchodním centru nebo na malé vesnici. Moderní svěží vzhled sluší každé z nich. Dokážeme přinést pacientům těchto lékáren vítanou změnu jak v moderní městské lékárně, tak v klasickém historickém interiéru. Klient lékárnou se bude v nových officínách cítit příjemně a pohodlně, bude rád nakupovat a zároveň bude vnímat, že je ve zdravotnickém zařízení.

Postup při návrhu nové podoby lékárnou:

- nejdříve kontakt ze strany zákazníka,
- následuje návštěva lékárnou,
- naši zaměstnanci s majitelem proberou jeho představy a požadavky,
- také si promluví s personálem lékárnou,
- následně analyzujeme lékárnou z pohledu zákazníka,
- podíváme se také na konkurenci v okolí,
- dále celou situaci vyhodnotíme a zasíláme soubor návrhů pro zlepšení s cenovou nabídkou,
- následuje odsouhlasení ze strany majitele,
- samotná realizace jednotlivých služeb (remodeling, školení, Category Management, přestavba officíny).
- po realizaci jsme se zákazníkem dále v kontaktu.

¹⁵² SERVIS PRO LÉKÁRNKY. Co nabízím [online]. 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z <http://www.servisprolekarny.cz/co-nabizim/>

4.3.3 Remodeling lékáren

Remodeling lékárny znamená ponechání původního nábytku a vybavení lékárny a provedení pouze přeskládání (vystavení) volně prodejného sortimentu dle kategorií – indikačních skupin.

Postup remodelingu je následovný: den před samotnou realizací přijdou do lékárny plastové bedny s označením nových kategorií (bolest, imunita). Následně zaměstnankyně lékárny naskládají všechny volně prodejný sortiment v oficíně do připravených beden podle jednotlivých kategorií. Léčiva na předpis se umísťují zvlášť. Po této přípravné části dochází na řadu samotný remodeling.

Ten většinou začíná v ranních hodinách a je potřebné, aby majitelé lékáren vždy s předstihem informovali naši společnost o počtu zaměstnankyň, které budou při remodelingu k dispozici. Tato informace je důležitá k naplánování časové náročnosti celé akce. Na začátku celého remodelingu probíhá školení personálu lékárny, které trvá 1 – 1,5 hodiny. Následuje praktická ukázka rozmístění jednotlivých kategorií a poté již samotný remodeling. V tuto chvíli bych rád upozornil na to, že cílem remodelingu není pouze přeskládání sortimentu lékárny. Naše společnost dbá na to, aby se samotný personál veškeré náležitosti během tohoto remodelingu sám naučil a uměl ho v dalších letech používat. Proto se samotné vystavení provádí dohromady s personálem, který si veškeré potřebné úkony sám vyzkouší.

Pro klienty a majitele lékárny je velmi důležité, aby byl sortiment uspořádaný přehledně a pochopitelně pro pacienta. Jen tak bude pacient odcházet spokojený se servisem a majitel bude radostně sledovat rostoucí obrat. Přeskládání a vystavení volně prodejného sortimentu probíhá:

- podle indikačních skupin,
- podle preferencí a smluv s výrobcí,
- esteticky a lákavě pro zákazníky lékárny,
- s personálem lékárny,
- rychle, efektivně a za dobrou cenu,
- najdeme dostatek prostoru pro uložení velkého množství a druhů léků na předpis,
- využíváme moderní lékárenské systémy,
- máme vlastní nápady a inovace.

Takový remodeling trvá v průměru 1-2 dny, vše se odvíjí od velikosti skladu a obratu lékárny.

4.3.4 Přestavba interiéru

Jedná se o výrobu nového nábytku do oficín lékárny (prodejní místnost) nebo o rozsáhlejší úpravu stávajícího nábytku. V některých případech se taková přestavba vnitřního prostředí lékárny neobejde bez dalších důležitých činností (výměna podlahy a stropů, výměna vstupních dveří, změna osvětlení, vymalování, elektro práce apod.). Tyto práce většinou provádějí subdodavatelé naší společnosti, ale někdy si je zákazník zajišťuje sám a naše společnost potom může působit jako dozor.

4.3.5 Tvorba návrhu Category Managementu

Tato služba naší společnosti představuje návrh nejen správného rozmístění kategorií produktů tzv. Category Management v celém obchodním prostoru lékárny, ale také samotný remodeling neboli vystavení jednotlivých produktů, dle doporučených praktik merchandisingu. Při tomto vystavení se dbá především na to, aby se produkty vystavili dle nejlepší prodejnosti na trhu a samozřejmě vždy v souladu s obchodní politikou samotné lékárny. Cílem je nejen efektivita a přehlednost vitrín, ale především maximalizace finančního zhodnocení každého viditelného prodejního místa v oficíně lékárny.

4.3.6 Návrhy externího a interního obrendování

Lékárně naše společnost navrhne profesionální obrendování exteriéru i interiéru lékárny. Úkolem našeho personálu je, aby byla lékárna pro klienta viditelná již z velké vzdálenosti.

4.3.7 Školící akademie ILIPHARM

Jde o nově připravovaný produkt, který bude komplexně zastřešovat vzdělávání lékárníků ve všech oblastech, které potřebují pro efektivní ekonomické fungování. Jednáme s farmaceutickou fakultou v Bratislavě a s odborníky z lékařské fakulty v Bratislavě o jejich spolupráci a odborné garanci celé akademie. V oblasti komunikačních dovedností a psychologie máme navázanou spolupráci s odbornou garantkou – psychologičkou. Zažádali jsme také slovenskou lékárnickou komoru o

přidělení bodů odborného vzdělávání účastníkům kurzů. Tato akademie bude probíhat offline i online formou.

4.4 Propagace

Pro naši společnost jsem navrhl několik propagačních kanálů, které by měly pomoci k tomu, aby se velmi rychle dostala do podvědomí zákazníků a tím se i aktivně snažila dostat na přední příčky v tomto odvětví. Tento úkol není vůbec jednoduchý, jelikož stálá konkurence je na trhu dlouhou dobu a jejich pozice jsou velmi silné. Také finanční stránka je nedílnou součástí při návrhu propagačních kanálů, a především u takto malé společnosti, která si nemůže dovolit hned ze začátku vkládat velké částky do jakéhokoliv typu propagace. Proto zde budou navrženy finančně méně náročné formy, které však při správném využití dokáží zasáhnout velké množství zákazníků.

4.4.1 Webové stránky

První formou propagace jsem zvolil webové stránky jako jeden z nejčastěji využívaných forem prezentace. V této době, kdy je většina lidí připojena na internet je to dle mého názoru neopominutelná součást marketingu každé společnosti. Zde si dovoluji poznámku, že v této oblasti je stále velký rozdíl mezi Českem a Slovenskem. Na Slovensku, zvláště v menších obcích a ve východní části země není komunikace online stále ještě běžnou. Proto volíme dvě jazykové varianty webu, které se navzájem liší obsahem i typem prezentace. Rádi bychom naučili slovenské lékárníky s těmito moderními komunikačními kanály více pracovat a lépe je využívat.

Pro naši společnost je důležité, aby tyto stránky v první fázi představovaly především prezentaci námi nabízených služeb a v také prezentaci již realizovaných zakázek. Tato první fáze je důležitá ihned po začátku podnikání, tak aby se zákazníci mohli o naší společnosti dozvědět a udělat si o ní vlastní obrázek.

Design a funkčnost

Na designu a důležitých funkcích jsme se velmi rychle dohodli. Náš web musí být především jednoduchý na ovládání, kde v horní části bude zobrazeno logo a ihned pod ním bude jediný navigační panel s několika hlavními oblastmi. Celá webová stránka bude zbarvena do zeleno-bílé kombinace, která je typickou pro lékárenské prostředí a měla by tak dobře působit na naše zákazníky. Obsahově se zatím naše společnost nebude pouštět

do něčeho náročného. Do začátku chceme především vkládat zhotovené realizace, a také získávat od každého zákazníka reference, které budou následně dostupné na těchto stránkách. Reference jsou v této oblasti velmi důležité a naše společnost by měla mít místo, kde tyto reference uvidí i další potencionální zákazníci. Tímto místem by podle nás měly být právě nové webové stránky.

V další fázi tvorby našich webových stránek zamýšlíme spuštění klientské části, ve které by naši klienti měli přístup např. ke školicím materiálům a videím, ve kterých by se jim vždy prezentovaly určité oblasti jako např. personalistika, cenotvorba a další. V návaznosti na tuto členskou sekci budeme využívat propagace formou e-mailingu na naše registrované zákazníky, kterým budeme nabízet naše další služby a udržovat s nimi stále kontakt. Část materiálů v členské sekci bude zpoplatněna. Tím se naše služby stanou pro vzdálenější zákazníky dostupnější, a nám vznikne další, nezanedbatelný, zdroj příjmů, bez nutnosti cestování za zákazníkem.

Zvolili jsme pro začátek platformu Mioweb, což je šablona, se kterou dokáže pracovat a stránky si tak vytvořit, téměř každý. Tento způsob je tedy rychlý a flexibilní. Také cenově dostupný. Hlavní výhodou vidím v tom, že jakoukoliv změnu lze na webu provést okamžitě, bez nutnosti zaměstnávat samostatného IT pracovníka¹⁵³. Pokud by se společnost výrazně rozrostla, stálo by za úvahu, vytvoření již vlastních webových stránek na míru. Tato varianta je dražší, cenově náročnější a vyžaduje speciální pracovníky. Na druhou stranu oproti webové prezentaci na šabloně působí mnohem profesionálněji a originálněji.

4.4.2 Účast na odborných konferencích

Další formou propagace je aktivní účast na odborných konferencích a přednáškách. Tento způsob jsem zvolil po velmi dobrých zkušenostech, které s těmito konferencemi máme, kdy na několika z nich každoročně prezentujeme určité téma. Naše společnost by měla této možnosti plně využít a snažit se na takových akcích zviditelnit. K tomu budeme využívat vlastní stánek, který na tyto konference umístíme a také v naší prezentaci bude část věnovaná právě naší společnosti ILIPHARM s.r.o. a námi nabízených služeb. Od těchto konferencí očekáváme především to, že se na těchto odborných akcích je vždy velká účast lékárníků, a hlavně majitelů lékáren. Očekávají zde nové aktuální informace

¹⁵³MIOWEB. Úvod. [online]. ©2016 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz>

i inspiraci. Naše společnost vždy přijde s prezentací nových trendů, a proto si myslím, že jsou tyto události velmi dobrou příležitostí k navázání kontaktu se zákazníky.

Jelikož je naše spoluzakladatelka velmi často čestným hostem, tak se finanční náročnost těchto konferencí nijak nepromítne do nákladů společnosti.

4.4.3 Články v lékařských časopisech

V tomto případě se bude jednat zejména o odborné články s odkazem na naši společnost v časopise, který je určen pro lékárníky. Tyto časopisy odebírá velké množství lékáren, a proto je zde velká možnost, že se jejich prostřednictvím mohou o naši společnosti dozvědět.

Naše společnost od této možnosti očekává zejména to, aby se lékárníci, kteří pro určité důvody nenavštěvují odborné konference a nejsou tak dobře informováni, dozvěděli o možnostech, které jim naše společnost nabízí. Existuje velké množství majitelů lékáren, kteří si nevědí rady, jak dál nebo jak znovu nakopnout své podnikání a několik takových lékáren skončí, nebo je za velmi výhodných podmínek převezme jeden z řetězců. První články jsme vydali ve slovenském časopise s názvem Slovenský lekárnik. Výhodou této spolupráce je nulová cenová náročnost a široký dopad tohoto reklamního kanálu.

4.4.4 Facebook

Poměrně jednoduchou, ale v této době velmi důležitou formou prezentace je aktivní účet na Facebooku. Tento fenomén je v dnešní době velmi populárním místem s neotřesitelnou pozicí mezi jeho uživateli. Proto bude také Facebook jedno z prvních míst, kde se naše společnost bude snažit navázat kontakt s potenciálními zákazníky.

Největší výhody vidím ve finanční nenáročnosti Facebooku, kde za založení vlastní stránky společnosti nic neplatíme, ale máme možnost oslovit neuvěřitelnou masu jeho uživatelů. Právě velké množství uživatelů dělá z Facebooku tak výjimečný nástroj.

Založení vlastní stránky trvá jen několik minut a následně již můžete využívat jeho funkce. Princip úspěchu na tomto portálu tkví v aktivitě. Je zapotřebí, aby se tomuto portálu někdo denně věnoval a přidával na náš účet příspěvky (články, videa, návody), které pokud budou pro lidi zajímavé, tak si je mezi sebou budou přeposílat a my tím zvýšíme jejich dosah. Další možností je vyhlašování soutěží, které patří mezi TOP 10 marketingových nástrojů na Facebooku. Mezi zajímavé funkce patří především

statistiky, které nás informují o návštěvnosti našeho profilu a třeba i věkovém průměru návštěvníků.

Zejména se na tomto portále budeme snažit být aktivní a naslouchat různým druhům lidí, mezi kterými by mohl být i náš zákazník. Naším cílem je vytváření zajímavého obsahu, který se samozřejmě bude ve většině případů bude zabývat lékárenskou tematikou. Tento obsah následně sdílet a sledovat reakci lidí a následně se aktivně zapojovat do diskuze. Dále bychom zde rádi sdíleli fotografie a videozáznamy z našich zakázek, které by měli podobu před a po realizaci. Tento efekt velmi dobře zvýrazňuje důvody, proč by měl majitel lékárny něco změnit. Významně totiž působí, pokud člověk na vlastní oči vidí změnu, která mu může zachránit jeho vysněnou lékárnu. V neposlední řadě bude na titulní straně naší stránky logo společnosti a kontakt. Co se týče finanční náročnosti, tak Facebook pro společnost nepředstavuje finanční zatížení. V tomto případě se bude jednat spíše o náročnost časovou, kdy se této aktivitě bude muset někdo věnovat.

4.4.5 Letáky

Jsou pro naši firmu spíše doplňkovým propagačním materiálem. Letáky formátu A4 a A5 využíváme hlavně k přiřkládání k prezentacím pro jednotlivé účastníky konferencí nebo jiných odborných akcí. Hlavní součástí letáku je pěkná fotografie interiéru lékárny, stručný popis poskytovaných služeb, kontakty, a hlavně odkaz na webové stránky, kde se zájemci dozvědí další podrobnosti. Účelem těchto letáčků je připomenutí účastníkům konference naší firmu, po jejich návratu domů.

Nyní plánujeme vytisknout prvních 5 000 ks letáků, které budou rozeslány do lékáren po Slovenské republice a dále nám budou sloužit na našich stáncích na odborných přednáškách. Rozpočet na letáky byl stanoven na 10 000,- Kč/rok.

4.4.6 Katalogy

Pro prezentaci naší společnosti používáme dva typy katalogů.

Katalogy prezentující naši firmu – jde o jednoduchý stručný katalog A4, určený našim obchodním partnerům a pro prezentaci firmy při významných návštěvách a schůzkách. V tomto katalogu stručně popisujeme historii a poslání firmy, ukazujeme naše nejlepší práce. Dále jsou zde kontakty na jednotlivé pracovníky a na naše webové stránky.

Katalog interiérů lékáren a použitých materiálů – tento katalog je určen hlavně našim zákazníkům, se kterými již domlouváme konkrétní podobu interiéru lékárny. V katalogu předvádíme čtyři základní typy vybavení výdejen lékárny. Natur, Klasik, Profi a Future. Zákazník si tak lépe představí, jaké má možnosti a může si vybrat z nabízených materiálů pro výrobu nábytku.

4.4.7 Portály firmy.cz a firmy.sk

Tyto portály fungují již dlouhou dobu a registrace je bezplatná. To jsou hlavní důvody, proč jsme se rozhodli na tyto portály umístit profil naší společnosti společně s odkazem na naše oficiální stránky. Mezi základní a nejvíce využívané služby těchto portálů patří navigační mapa, která zákazníkovi zobrazí polohu dané firmy. Dále se zde dočte základní informace o firmě a její otevírací době či nabízených službách. Firmu zde člověk najde pomocí názvu, ale i oboru působení. Registrace na tyto portály je zdarma.

Typ propagace	Rozpočet v Kč/rok
Webové stránky	8 900 Kč
Odborné konference	zdarma
Články v odborných časopisech	zdarma
Facebook	4 000 Kč
Letáky	10 000 Kč
Katalogy	31 400 Kč
Firemní portály	zdarma
Celkem	54 300 Kč

Tabulka č.7: Náklady na propagaci¹⁵⁴

Celkové náklady na oblast marketingu jsou 54 300,- Kč bez DPH pro první rok podnikání. Do dalších let počítáme s podobnými výdaji, kdy plánujeme webové stránky rozšířit zejména o členskou sekci, na podobné úpravy plánujeme každoročně 15 000Kč. Počet účastí na odborných přednáškách bude každý rok stejná. Pro Facebook je stanoven roční limit 5 000Kč. Množství letáků, které budeme ročně rozesílat se může změnit. Nicméně rozpočet pro ně se bude pohybovat okolo 10 000Kč/rok. Katalog si společnost nechala vytvořit ihned na začátku a do dalších let se může jednat pouze o jeho možné úpravy.

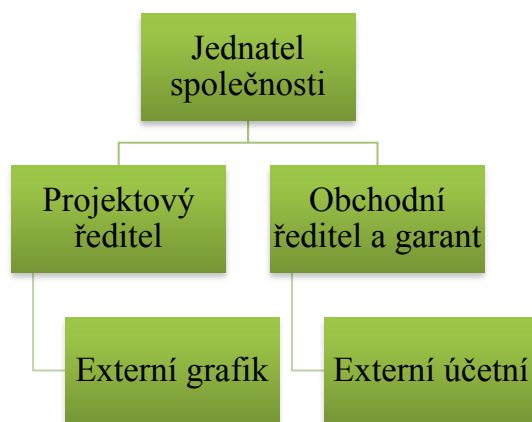
¹⁵⁴ Vlastní zpracování

4.5 Místo podnikání

Místem, kde budeme naše služby nabízet, bude jak území České republiky, tak i území Slovenské republiky. Jak již bylo zmíněno, tak volba Slovenské republiky vychází především z dobré dostupnosti a také z tržního potenciálu. Již při propagaci naší společnosti se budeme snažit o to, aby zákazníci věděli, že naše společnost dokáže pokrýt poptávku i ve vzdálenějších místech od našeho sídla.

S obsluhou obou trhů souvisí kvalitní logistika, kterou si bude muset společnost dobře nastavit. Především se jedná o převoz nového nábytku a příslušenství. Dále je třeba důkladně plánovat návštěvy potencionálních klientů, neboť někteří jsou od sídla firmy vzdáleni i den cesty. Náklady na takovou cestu jsou značné. Řešením je plánování návštěv klientů a potencionálních zákazníků efektivně podle regionů a přenesení části komunikace na Skype a do online roviny.

4.6 Organizační plán



Obrázek č.10: Organizační struktura společnosti¹⁵⁵

V současné době, tedy několik měsíců od založení firmy, firma zaměstnává jednatele, který je zároveň technickým pracovníkem, odborníkem přes IT.

¹⁵⁵ Vlastní zpracování

Dalším pracovníkem společnosti je projektová a kreativní ředitelka, která má na starost jednotlivé zakázky, první kontakt se zákazníky, prezentaci firmy navenek, a hlavně tvůrčí část projektu, tedy tvorbu jednotlivých návrhů, koordinaci práce externích grafiků a subdodavatelů – stolařských, stavebních a elektro firem.

Dále je ve společnosti provozní a ekonomická ředitelka v jedné osobě. Její náplní práce je nastavení základních procesů ve firmě, uzavření smluv s klíčovými zákazníky a dodavateli, sepsání směrnic a pokynů. Komunikace jak se zákazníky, tak s dodavateli a externími spolupracovníky – tedy účetní, daňovým poradcem, právníky a tvůrci webu. Nastavení CRM systému tak, aby firma měla detailní přehled o všech svých klientech a zakázkách a byla schopna přijímat další spolupracovníky, ať již na plný úvazek, nebo pouze brigádníky. Tvorbu cenových návrhů k jednotlivým zakázkám, fakturaci. Zároveň je odborníkem na farmacii a odborné části přednášek a ekonomii lékáren. Má na starosti také PR firmy, psaní článků na web, pro odborné časopisy.

Pro činnost firmy by bylo výhodné zaměstnat do budoucna vlastního grafika (poohlížíme se po absolventech). Vzhledem k časovému vytížení a většině pracovního času současných pracovníků, stráveného na služebních cestách se jako nutnost jeví, co nejdříve přijmout asistentku pro administraci firemních dokumentů a účetních podkladů, která by zároveň byla stále přítomná v sídle firmy, vyřizovala telefony a emaily.

4.6.1 Mzdová politika

Základem mzdové politiky je vytvořit ohodnocení zaměstnanců tak, aby byli dostatečně motivováni a cítili propojení se svým zaměstnavatelem. Tedy každý pracovník má stanovenou ve smlouvě základní pevnou mzdu, která odpovídá jeho vzdělání, zkušenostem a odpovědnosti. Ta tvoří 80 % mzdy. 20 % tvoří pohyblivá složka. Ta závisí jednak na celkové kvalitě práce zaměstnance, odráží výkon celé firmy a je také tvořena podíly na jednotlivých úspěšně dokončených zakázkách.

Mzdové náklady jsou největším nákladem firmy. Je potřeba je neustále sledovat. Nárůst mezd by měl být přímo úměrný nárůstu zisku firmy. Nelze navyšovat mzdy bez navýšení zisku celé společnosti.

4.7 Finanční plán

Finanční plán je tvořen plánovanými příjmy, výdaji a cash flow. Výdaje jsou roztrženy na náklady jednorázové neboli náklady spojené se založením společnosti, kauce, vybavení kanceláře, hardwaru atd. Následují náklady pravidelné neboli opakující se měsíčně např. náklady mzdové, provozní, nájemní, telekomunikační poplatky. Dalšími náklady jsou marketingové náklady. Provozní a mzdové náklady budou v tomto finančním plánu zpracovány ve třech provedeních reálná, pesimistická a optimistická. Podobným způsobem budou zpracovány i příjmy společnosti. Na závěr finančního plánu bude vypracován plán cash flow.

4.7.1 Plánované příjmy

Hlavní příjmy společnosti jsou získávány za provedení remodelingu ordinace, ať už provedenou pouze revitalizací s využitím stávajícího vybavení lékárny nebo vybavením kompletně novým nábytkem. Tuto činnost však lze provádět pouze o víkendech. Proto je společnost ILIPHARM s.r.o. limitována počtem víkendů v roce. Těch je 53 a ne každý se dá využít na remodeling, vzhledem k různým křesťanským a jiným svátkům. Minimálně v prvním roce fungování, kdy nástup fungování společnosti byl spojen s prvotními návštěvami lékáren po celé republice Slovensko, a musí společnost ILIPHARM s.r.o. odečíst první tři měsíce roku, ve kterých cestovala na nabírání zakázek a vycházet pouze z možnosti, využít maximálně polovinu víkendů v měsíc, uvažujeme tedy maximum možných remodelingů pro první rok fungování společnosti na 20 remodelingů. Přednášek plánuje společnost podniknout během roku maximálně deset a proškolení v průměru jedno školení v týdnu.

PŘÍJMY – BUDGET – REAL			
POPIS	1. rok real	2. rok real	3. rok real
Plán remodelingu lékáren počet/měsíc	23	28	27
HZ z remodelingu lékáren průměr_50.000,- Kč / 1remodeling	1 150 000 Kč	1 400 000 Kč	1 350 000 Kč
Cestovné účtované k remodelingu_ průměr_5.000,- Kč / 1cesta	115 000 Kč	140 000 Kč	135 000 Kč
Plán konzultací a přednášek počet / měsíc	36	34	34
HZ z konzultační, školící a přednáškové činnosti_10.000,- Kč/1 školení	360 000 Kč	340 000 Kč	340 000 Kč

Cestovné účtované ke konzultacím průměr_5.000,- Kč / 1 cesta	180 000 Kč	170 000 Kč	170 000 Kč
Příjem ze sponzoringu k remodelingu lékárny průměr_5000,- Kč / 1 akce	100 000 Kč	120 000 Kč	115 000 Kč
Příjem ze sponzoringu ke každému školení lékárny / průměr 5000,- Kč/lakce	180 000 Kč	170 000 Kč	170 000 Kč
CELKEM příjmy	2 085 000 Kč	2 340 000 Kč	2 462 500 Kč
Zisk/Ztráta	-42 840 Kč	334 500 Kč	365 000 Kč

Tabulka č.8: Příjmy – reálná varianta¹⁵⁶

4.7.1.1 Optimistická varianta

V optimistické variantě můžeme vidět nárůst v počtu remodelingů oproti reálné variantě. V prvním roce vzrostl počet remodelingů z 23 na 27. Navýšení probíhá také v počtu konzultací, které se zvýšily z 36 na 38 konzultací. V dalších letech dochází k podobnému nárůstu.

PŘÍJMY – BUDGET – OPTIM			
POPIS	1. rok optim	2. rok optim	3. rok optim
Plán remodelingu lékáren počet/měsíc	27	31	35
HZ z remodelingu lékáren průměr_50.000,- Kč / 1remodeling	1 350 000 Kč	1 450 000 Kč	1 750 000 Kč
Cestovné účtované k remodelingu průměr_5.000,- Kč / 1cesta	135 000 Kč	155 000 Kč	175 000 Kč
Plán konzultací a přednášek počet / měsíc	38	38	36
HZ z konzultační, školící a přednáškové činnosti_10.000,- Kč/1 školení	380 000 Kč	380 000 Kč	360 000 Kč
Cestovné účtované ke konzultacím průměr_5.000,- Kč / 1 cesta	190 000 Kč	190 000 Kč	180 000 Kč
Příjem ze sponzoringu k remodelingu lékárny průměr_5000,- Kč / 1 akce	120 000 Kč	135 000 Kč	145 000 Kč
Příjem ze sponzoringu ke každému školení lékárny / průměr 5000,- Kč/lakce	190 000 Kč	190 000 Kč	180 000 Kč
CELKEM příjmy	2 365 000 Kč	2 500 000 Kč	2 790 000 Kč
Zisk/Ztráta	156 760 Kč	365 860 Kč	306 580 Kč

Tabulka č.9: Příjmy – optimistická varianta¹⁵⁷

¹⁵⁶ Vlastní zpracování

¹⁵⁷ Vlastní zpracování

4.7.1.2 Pesimistická varianta

V pesimistické variantě naopak dochází ke snížení počtu remodelingů oproti reálné variantě. Toto snížení představují v prvním roce „pouze“ 20 remodelingů a 28 konzultací. Z předchozích zkušeností jsou tato čísla opravdu spíše pesimistickou variantou pro naši společnost.

PŘÍJMY – BUDGET – PESIM			
POPIS	1. rok pesim	2. rok pesim	3. rok pesim
Plán remodelingu lékáren počet/měsíc	20	24	24
HZ z remodelingu lékáren průměr_50.000,- Kč / 1remodeling	1 000 000 Kč	1 200 000 Kč	1 200 000 Kč
Cestovné účtované k remodelingu průměr_5.000,- Kč / 1cesta	100 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Plán konzultací a přednášek počet / měsíc	28	27	32
HZ z konzultační, školící a přednáškové činnosti_10.000,- Kč/1 školení	280 000 Kč	270 000 Kč	320 000 Kč
Cestovné účtované ke konzultacím průměr_5.000,- Kč / 1 cesta	140 000 Kč	135 000 Kč	160 000 Kč
Příjem ze sponzoringu k remodelingu lékární průměr_5000,- Kč / 1 akce	95 000 Kč	105 000 Kč	105 000 Kč
Příjem ze sponzoringu ke každému školení lékární / průměr 5000,- Kč/1akce	140 000 Kč	135 000 Kč	160 000 Kč
CELKEM příjmy	1 755 000 Kč	1 965 000 Kč	2 065 000 Kč
Zisk/Ztráta	-143 776 Kč	183 420 Kč	15 740 Kč

Tabulka č.10: Příjmy – pesimistická varianta¹⁵⁸

4.7.2 Náklady na založení společnosti

Tato kapitola se zabývá souborem nákladů, které jsou nezbytné pro založení společnosti s ručením omezeným před jejím samotným vznikem.

POPIS	Výdaj v Kč
Sepsání Společenské smlouvy, Notářský zápis	5 500 Kč
Poplatky za ověření listin a podpisu	300 Kč
Výpis z Katastrálního úřadu k povolení pro umístění sídla společnosti	100 Kč
Zápis do živnostenského rejstříku, Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Poplatek za zápis společnosti do Obchodního rejstříku	6 000 Kč
CELKEM	12 900 Kč

Tabulka č.11: Náklady na založení společnosti¹⁵⁹

¹⁵⁸ Vlastní zpracování

¹⁵⁹ Vlastní zpracování

První krok, který je nutný udělat pro založení společnosti s ručením omezeným připadá na sepsání a podpis společenské smlouvy formou notářského zápisu. Tento úkon vyjde společnost na 5 500,- Kč. Ověření veškerých listin a podpisů je zpoplatněno částkou 300,- Kč.

K ověření listin je nutné získat a doložit výpis z Katastrálního úřadu k povolení pro umístění sídla společnosti. Tento výpis stojí 100,- Kč.

Pro složení základní kapitálu společnosti byl zvolen podnikatelský účet u Fio banky a.s. Tato banka nabízí založení, vedení i zrušení podnikatelského účtu zdarma.

Nezbytným krokem pro zápis společnosti do obchodního rejstříku je také získání živnostenského oprávnění. Je nutný správní poplatek ve výši 1000,- Kč. Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být podepsán jednatelem společnosti a jeho podpis musí být úředně ověřen. Poplatek za tento úkon je stanoven na 6000,- Kč. Dohromady nám tedy náklady na založení společnosti vycházejí na 12 900,- Kč.

4.7.3 Počáteční náklady na vybavení společnosti

Náklady na vybavení jsou tvořeny zejména kancelářským nábytkem, který bylo nutno nakoupit do kanceláře, která se nachází v sídle společnosti. Tato kancelář se nachází v přízemí rodinného a vybavení odpovídá personálnímu složení společnosti. V další části tabulky jsou uvedeny náklady na pořízení vybavení hardware a software.

POPIS: Vybavení kanceláře	počet	cena za j.	výdaje v Kč
Kauce – vratná (ve výši 2x nájemného)	2	9 000 Kč	18 000 Kč
Pracovní stůl	3	3 500 Kč	10 500 Kč
Kancelářská židle	3	2 500 Kč	7 500 Kč
Lampa	3	1 200 Kč	3 600 Kč
Křeslo	2	1 800 Kč	3 600 Kč
Stolek konferenční	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Regál na šanony	3	2 500 Kč	7 500 Kč
Uzamykatelná skříň	1	2 500 Kč	2 500 Kč
Šatní skříň	3	3 500 Kč	10 500 Kč
Dekorace	1	1 300 Kč	1 300 Kč
CELKEM: Vybavení kanceláře			67 000 Kč
POPIS: Vybavení Hardware, Software	počet	cena za j.	výdaje v Kč
Notebook	3	20000	60 000 Kč
PC stanice kancelář	1	12000	12 000 Kč

LED display na stěnu – k projekcím	1	15000	15 000 Kč
Projektor	1	4000	4 000 Kč
Tiskárna multifunkční	1	10000	10 000 Kč
Mobilní telefon	3	9000	27 000 Kč
CELKEM: Hardware, Software			128 000 Kč

Tabulka č.12: Náklady na vybavení kanceláře¹⁶⁰

Veškeré částky vycházejí z reálných cen, které již společnost na nákup tohoto vybavení použila.

4.7.4 Náklady na reklamu

Náklady na reklamu společnosti byli počítány s vyššími částkami v prvním roce, kdy dochází zejména k tvorbě webových stránek nebo katalogů. Tyto druhy reklamy představují v prvním roce nejvyšší nákladnost pro společnost. V dalších letech se již počítá pouze s jejich operativní úpravou podle daných podmínek.

Typ propagace	1. rok	2. rok	3. rok
Webové stránky	8 900 Kč	4 900 Kč	4 900 Kč
Facebook	4 000 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč
Propagační letáky	10 000 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Katalogy	31 400 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč
Celkem	54 300 Kč	13 000 Kč	13 000 Kč

Tabulka č.13: Náklady na reklamu¹⁶¹

Webové stránky jsou klíčovým marketingovým nástrojem naší společnosti. Na těchto webových stránkách prezentujeme naši práci a zákazníci se zde dozví veškeré informace o naší společnosti. Částka na webové stránky se skládá z poplatku za webhosting a registraci domény. Dále se do této částky zahrnuje poplatek za využívání webových šablon od poskytovatele Mioweb.

Náklady na Facebook jsou stanoveny ročním rozpočtem, který je stanoven podle originálního ceníku tohoto webového portálu. Platí se zde zejména za zvýšení dosahu našeho sdělení.

¹⁶⁰ Vlastní zpracování

¹⁶¹ Vlastní zpracování

Propagační letáky budeme potřebovat zejména v prvním roce fungování, kdy je hodláme využívat zejména při odborných konferencích. Letáky budou v barevném provedení a v prvním roce plánujeme vytisknout 5000 ks.

Další výraznou položkou jsou prezentační katalogy, které si již společnost nechala zpracovat. Cena těchto katalogů je 31 400,- Kč a zahrnuje grafický návrh společně s tiskem a vazbou¹⁶².

V následujících letech bude na marketingové nástroje vynaložena částka 13 000,- Kč. Tato částka se však může měnit v souladu s vývojem společnosti a jeho okolí.

4.7.5 Náklady na mzdy

Tato kapitola, která je zaměřena na mzdy je rozdělena na reálnou, optimistickou a pesimistickou variantu u každého zaměstnance.

4.7.5.1 Reálná varianta

Pro všechny varianty vycházíme z předpokladu, že ve společnosti ILIPHARM s.r.o. bude majitel společnosti zároveň zaměstnancem na hlavní pracovní poměr. Dále zde budou pracovat provozní a projektová ředitelka.

Majitel – HPP – reálná varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	18 000 Kč	20 000 Kč	28 000 Kč
Superhrubá mzda	24 120 Kč	26 800 Kč	37 520 Kč
Čistá mzda – měsíční	14 460 Kč	15 850 Kč	21 350 Kč
Čistá mzda – roční	173 520 Kč	190 200 Kč	256 200 Kč
Základ daně	24 120 Kč	26 800 Kč	37 520 Kč
Daň celkem / měsíc	-3 630 Kč	-4 020 Kč	-5 640 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-1 560 Kč	-1 950 Kč	-3 570 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-1 980 Kč	-2 220 Kč	-3 080 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-6 120 Kč	-6 800 Kč	-9 520 Kč
CELKEM – Majitel – mzdové náklady na rok	289 440 Kč	321 600 Kč	450 240 Kč

Tabulka č.14: Majitel HPP – reálná varianta¹⁶³

¹⁶² KAŠTANOVA. Centrum bydlení a designu [online]. © 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.kastanova.cz/o-centru>

¹⁶³ Vlastní zpracování

U majitele společnosti se v reálné variantě počítá v prvním roce s hrubou mzdou 18 000,- Kč. Tato reálná varianta vychází z předpokladů nárůstu počtu realizovaných zakázek v dalších letech fungování. Celkové roční mzdy za první rok podnikání potom představují částku 289 440,- Kč.

Provozní ředitel + projektový ředitel – HPP – reálná varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	25 000 Kč	27 500 Kč	30 000 Kč
Superhrubá mzda	33 500 Kč	36 850 Kč	40 200 Kč
Čistá mzda – měsíční	19 295 Kč	21 010 Kč	22 740 Kč
Čistá mzda – roční	231 540 Kč	252 120 Kč	272 880 Kč
Základ daně	33 500 Kč	36 900 Kč	40 200 Kč
Daň celkem / měsíc	-5 025 Kč	-5 535 Kč	-6 030 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-2 955 Kč	-3 465 Kč	-3 960 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-2 750 Kč	-3 025 Kč	-3 300 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-8 500 Kč	-9 350 Kč	-10 200 Kč
CEKEM – Provozní ředitel + projektový ředitel – mzdové náklady na rok/osoba	402 000 Kč	442 200 Kč	482 400 Kč

Tabulka č.15: Provozní + projektový ředitel HPP – realistická varianta¹⁶⁴

U dalších dvou zaměstnankyň společnosti, tedy provozní a projektové ředitelky se vychází ze stejných hrubých mezd, které jsou však vyšší než u majitele společnosti. Je to dáno zejména vyšší odborností a dlouholetou zkušeností v oboru. Pro první rok představují celkové roční mzdové náklady na tuto pozici 402 000,- Kč.

4.7.6 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá opět se třemi hlavními pracovními poměry na plný úvazek. U této varianty se obecně počítá v prvním roce provozu s 27 remodelingy a 38 konzultacemi a přednáškami. Je to optimistická varianta což znamená, že množství remodelingů a konzultací je plánováno s nárůstem oproti reálné variantě o 17 %.

¹⁶⁴ Vlastní zpracování

Majitel – HPP – optimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	20 000 Kč	25 000 Kč	35 000 Kč
Superhrubá mzda	26 800 Kč	33 500 Kč	46 900 Kč
Čistá mzda – měsíční	15 850 Kč	19 295 Kč	26 185 Kč
Čistá mzda – roční	190 200 Kč	231 540 Kč	314 220 Kč
Základ daně	26 800 Kč	33 500 Kč	46 900 Kč
Daň celkem / měsíc	-4 020 Kč	-5 025 Kč	-7 035 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-1 950 Kč	-2 955 Kč	-4 965 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-2 220 Kč	-2 750 Kč	-3 850 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-6 800 Kč	-8 500 Kč	-11 900 Kč
CEKEM – Majitel – mzdové náklady na rok	321 600 Kč	402 000 Kč	562 800 Kč

Tabulka č.16: Majitel HPP – optimistická varianta¹⁶⁵

Z uvedené tabulky vidíme, že se v optimistické variantě v prvním roce zvýšila hrubá mzda majitele společnosti z 18 tis. na 20 tis. Kč. Toto zvýšení pokračuje i v dalších letech. Tato varianta růstu mezd počítá s adekvátním vývojem celého podnikatelského procesu. U provozní a projektové ředitelky došlo také k navýšení hrubých mezd u této optimistické varianty oproti variantě reálné.

Provozní ředitel + projektový ředitel – HPP – optimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	26 500 Kč	29 000 Kč	32 000 Kč
Superhrubá mzda	35 510 Kč	38 860 Kč	42 880 Kč
Čistá mzda – měsíční	20 315 Kč	22 045 Kč	24 115 Kč
Čistá mzda – roční	243 780 Kč	264 540 Kč	289 380 Kč
Základ daně	35 510 Kč	38 860 Kč	42 880 Kč
Daň celkem / měsíc	-5 340 Kč	-5 835 Kč	-6 435 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-3 270 Kč	-3 765 Kč	-4 365 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-2 915 Kč	-3 190 Kč	-3 520 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-9 010 Kč	-9 860 Kč	-10 880 Kč
CEKEM – Provozní ředitel + projektový ředitel – mzdové náklady na rok/osoba	426 120 Kč	466 320 Kč	514 560 Kč

Tabulka č.17: Provozní + projektový ředitel HPP – optimistická varianta¹⁶⁶

¹⁶⁵ Vlastní zpracování

¹⁶⁶ Vlastní zpracování

4.7.7 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta stále počítá se třemi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Nicméně se v této variantě počítá se snížením počtu remodelingů a školení. V prvním roce je to například snížení počtu remodelingů z 23 v reálné variantě na 20 remodelingů v pesimistické variantě. Tomuto snížení také odpovídá snížený výkon celé společnosti a tím i nižší hrubé mzdy.

Majitel – HPP – pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	12 200 Kč	16 000 Kč	22 000 Kč
Superhrubá mzda	16 348 Kč	21 440 Kč	29 480 Kč
Čistá mzda – měsíční	10 468 Kč	13 085 Kč	17 225 Kč
Čistá mzda – roční	125 616 Kč	157 020 Kč	206 700 Kč
Základ daně	16 348 Kč	21 440 Kč	29 480 Kč
Daň celkem / měsíc	-2 460 Kč	-3 225 Kč	-4 225 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-390 Kč	-1 155 Kč	-2 355 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-1 342 Kč	-1 760 Kč	-2 420 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-4 148 Kč	-5 440 Kč	-7 480 Kč
CEKEM – Majitel – mzdové náklady na rok	196 176 Kč	257 280 Kč	353 760 Kč

Tabulka č.18: Majitel HPP – pesimistická varianta¹⁶⁷

Snížení počet zakázek společnosti se projevuje i u hrubých mezd provozní a projektové ředitelky. V porovnání s reálnou variantou jejich hrubé mzdy v prvním roce klesly z 25 tis. Kč na 20 tis. Kč. Toto snížení je pochopitelné a zaměstnanci společnosti s těmito variantami počítají.

Provozní ředitel + projektový ředitel – HPP – pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda – měsíční	20 000 Kč	22 500 Kč	25 000 Kč
Superhrubá mzda	26 800 Kč	30 200 Kč	33 500 Kč
Čistá mzda – měsíční	15 850 Kč	17 565 Kč	19 295 Kč
Čistá mzda – roční	190 200 Kč	210 780 Kč	231 540 Kč
Základ daně	26 800 Kč	30 200 Kč	33 500 Kč
Daň celkem / měsíc	-4 020 Kč	-4 530 Kč	-5 025 Kč
Daňová sleva na poplatníka / měsíc	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč

¹⁶⁷ Vlastní zpracování

Záloha na daň po zvýhodnění a slevách /měsíc	-1 950 Kč	-2 460 Kč	-2 955 Kč
Daňové zvýhodnění na děti / měsíc	0 Kč	0 Kč	0 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) / měsíc	-2 220 Kč	-2 475 Kč	-2 750 Kč
SZ a ZP (zaměstnavatel) / měsíc	-6 800 Kč	-7 650 Kč	-8 500 Kč
CEKEM – Provozní ředitel + projektový ředitel – mzdové náklady na rok/osoba	321 600 Kč	362 400 Kč	402 000 Kč

Tabulka č.19: Provozní + projektový ředitel HPP – pesimistická varianta¹⁶⁸

4.7.8 Provozní náklady

Do provozních nákladů jsou zahrnuty veškeré náklady, které souvisí s fungováním společnosti ILIPHARM s.r.o. Tyto náklady jsou opět rozděleny do tří skupin reálná, optimistická a pesimistická.

4.7.8.1 Reálná varianta

Pronájem kanceláře společně s kaucí je u jednotlivých skupin stejná. Důvod je ten, že nájemné si stanovujeme sami, jelikož se tato kancelář nachází v rodinném domě, který naše rodina vlastní a žije v něm. Proto nepočítáme s jeho změnami. Náklady na pohonné hmoty a na cestovné hromadnou dopravou se meziročně zvyšují. Toto navýšení je způsobeno očekáváním přírůstku množství zakázek.

PROVOZNÍ NÁKLADY – BUDGET – REAL			
POPIS	1. rok real	2. rok real	3. rok real
Pronájem kanceláře + kauce	-108 000 Kč	-108 000 Kč	-120 000 Kč
Vybavení kanceláře, kancelářské potřeby, Cartridge...	-36 000 Kč	-36 000 Kč	-36 000 Kč
HW,SW,MT_nákup	-18 000 Kč	-18 000 Kč	-68 000 Kč
Software_služby_pravidelné(Pohoda, Raynet, MioWeb)	-60 000 Kč	-78 000 Kč	-84 000 Kč
Telekomunikační poplatky-pravidelné	-43 200 Kč	-43 200 Kč	-43 200 Kč
Reklama, prezentace	-54 300 Kč	-54 300 Kč	-54 300 Kč
Pronájem automobilu	-192 000 Kč	-192 000 Kč	-192 000 Kč
PHM	-120 000 Kč	-180 000 Kč	-204 000 Kč
Cestovné hromadnou dopravou	-60 000 Kč	-90 000 Kč	-90 000 Kč
Mzdové náklady vč. Odvodů	-1 093 440 Kč	-1 206 000 Kč	-1 206 000 Kč
CELKEM za rok	-1 784 940 Kč	-2 005 500 Kč	-2 097 500 Kč

Tabulka č.20: Provozní náklady – reálná varianta¹⁶⁹

¹⁶⁸ Vlastní zpracování

¹⁶⁹ Vlastní zpracování

4.7.8.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá se zvýšením mezd u všech zaměstnanců společnosti. Toto navýšení se poté projevuje v celkových ročních nákladech, které se oproti reálné variantě zvýšily. V prvním roce je tato změna rovna 423 300,- Kč.

PROVOZNÍ NÁKLADY – BUDGET – OPTIM			
POPIS	1. rok optim	2. rok optim	3. rok optim
Pronájem kanceláře + kauce	-108 000 Kč	-108 000 Kč	-120 000 Kč
Vybavení kanceláře, kancelářské potřeby, Cartridge...	-36 000 Kč	-36 000 Kč	-36 000 Kč
HW,SW,MT_nákup	-18 000 Kč	-18 000 Kč	-68 000 Kč
Software_služby-pravidelné (Pohoda, Raynet, MioWeb)	-60 000 Kč	-78 000 Kč	-84 000 Kč
Telekomunikační poplatky-pravidelné	-43 200 Kč	-43 200 Kč	-43 200 Kč
Reklama, prezentace	-54 300 Kč	-54 300 Kč	-54 300 Kč
Pronájem automobilu	-192 000 Kč	-192 000 Kč	-192 000 Kč
PHM	-120 000 Kč	-180 000 Kč	-204 000 Kč
Cestovné hromadnou dopravou	-60 000 Kč	-90 000 Kč	-90 000 Kč
Mzdové náklady vč. Odvodů	-1 173 840 Kč	-1 334 640 Kč	-1 591 920 Kč
CELKEM za rok	-2 208 240 Kč	-2 134 140 Kč	-2 483 420 Kč

Tabulka č.21: Provozní náklady – optimistická varianta¹⁷⁰

4.7.8.3 Pesimistická varianta

V této variantě je počítáno zejména s vyššími náklady na pohonné hmoty. Naopak se nám v této variantě snižují mzdové náklady, které jsou počítány z nižších hrubých mezd. Rozdíl mezi pesimistickou a reálnou variantou v prvním roce podnikání je tedy roven částce 113 836,- Kč.

PROVOZNÍ NÁKLADY – BUDGET – PESIM			
POPIS	1. rok pesim	2. rok pesim	3. rok pesim
Pronájem kanceláře + kauce	-108 000 Kč	-108 000 Kč	-120 000 Kč
Vybavení kanceláře, kancelářské potřeby, Cartridge...	-36 000 Kč	-36 000 Kč	-36 000 Kč
HW,SW,MT_nákup	-18 000 Kč	-18 000 Kč	-68 000 Kč

¹⁷⁰ Vlastní zpracování

Software_služby-pravidelné (Pohoda, Raynet, MioWeb)	-60 000 Kč	-78 000 Kč	-84 000 Kč
Telekomunikační poplatky-pravidelné	-43 200 Kč	-43 200 Kč	-43 200 Kč
Reklama, prezentace	-54 300 Kč	-54 300 Kč	-54 300 Kč
Pronájem automobilu	-192 000 Kč	-192 000 Kč	-192 000 Kč
PHM	-135 000 Kč	-180 000 Kč	-204 000 Kč
Cestovné hromadnou dopravou	-70 000 Kč	-90 000 Kč	-90 000 Kč
Mzdové náklady vč. Odvodů	-839 376 Kč	-982 080 Kč	-1 157 760 Kč
CELKEM za rok	-1 898 776 Kč	-1 781 580 Kč	-2 049 260 Kč

Tabulka č.22: Provozní náklady – pesimistická varianta¹⁷¹

4.7.8.4 Plán cash flow

Plán cash flow, neboli plán peněžních toků pro společnost ILIPHARM s.r.o. obsahuje roční příjmy v prvních třech letech podnikání. V každé z variant se do prvního roku započítává vklad majitele v hodnotě 200 000,- Kč.

4.7.8.5 Reálná varianta

Jak můžeme vidět na následující tabulce, tak společnost ILIPHARM s.r.o. se v reálné variantě pohybuje ve všech třech letech v kladných číslech. V prvním roce je toho však docíleno počátečním vkladem majitele. V průměru tato společnost v těchto třech letech operuje s částkou 424 410,- Kč, kterou může společnost využít různými způsoby. Nejlepší variantu v takovém případě spatřuji v rozšíření společnosti.

Cash flow – Reálná varianta			
POPIS	1. rok real	2. rok real	3. rok real
Počáteční stav	200 000 Kč	157 160 Kč	491 660 Kč
Příjmy	2 085 000 Kč	2 340 000 Kč	2 462 500 Kč
Výdaje	2 127 840 Kč	2 005 500 Kč	2 097 500 Kč
Konečný stav	157 160 Kč	491 660 Kč	856 660 Kč

Tabulka č.23: Cash flow – reálná varianta¹⁷²

¹⁷¹ Vlastní zpracování

¹⁷² Vlastní zpracování

4.7.8.6 Optimistická varianta

V optimistické variantě, která však není pro společnost nereálnou, jelikož se zde počítá s nárůstem počtu remodelingů a přednášek, který by společnost pokryla se stejným počtem pracovníků. Průměrná částka se kterou společnost může v této variantě pracovat se rovná 639 690,- Kč. To činí nárůst oproti reálné variantě o 215 280,- Kč. Opět zde musíme brát v potaz prvotní vklad majitele do společnosti, který tvořil 200 000,- Kč.

Cash flow – Optimistická varianta			
POPIS	1. rok real	2. rok real	3. rok real
Počáteční stav	200 000 Kč	356 760 Kč	722 620 Kč
Příjmy	2 365 000 Kč	2 500 000 Kč	2 790 000 Kč
Výdaje	2 208 240 Kč	2 134 140 Kč	2 483 420 Kč
Konečný stav	356 760 Kč	722 620 Kč	1 029 200 Kč

Tabulka č.24: Cash flow – optimistická varianta¹⁷³

4.7.8.7 Pesimistická varianta

Z pesimistického vývoje peněžních toků je zřejmé, že zejména v prvním roce podnikání si musí majitel společnosti pohlídat veškeré příjmy a výdaje, které souvisejí s jeho společností. Nebýt totiž jeho vkladu v prvním roce podnikání, tak by v této variantě vyšla ztráta ve výši 143 776,- Kč.

Cash flow – Pesimistická varianta			
POPIS	1. rok real	2. rok real	3. rok real
Počáteční stav	200 000 Kč	56 224 Kč	239 644 Kč
Příjmy	1 755 000 Kč	1 965 000 Kč	2 065 000 Kč
Výdaje	1 898 776 Kč	1 781 580 Kč	2 049 260 Kč
Konečný stav	56 224 Kč	239 644 Kč	255 384 Kč

Tabulka č.25: Cash flow – pesimistická varianta¹⁷⁴

¹⁷³ Vlastní zpracování

¹⁷⁴ Vlastní zpracování

4.8 Risk management

S novým návrhem přichází také možná rizika, které s sebou nese založení společnosti ILIPHARM s.r.o. V této části diplomové práce budou proto tyto rizika podrobně analyzována.

4.8.1 Identifikace rizik

První úlohou při řízení rizik je jejich identifikace. Proto jsem v této části stanovil možné hrozby a jejich scénář. Mezi tyto hrozby patří:

- Vynaložení finančních prostředků bez získání kontraktů
- Nepřijetí nabízených služeb
- Vznik nesouladu uvnitř společnosti
- Nedostatek referencí
- Krádež know-how

	Hrozba	Scénář
R1	Vynaložení finančních prostředků bez získání kontraktů	Nedostatek financí na další fungování
R2	Nepřijetí nabízených služeb	Nesplnění požadavků slovenských zákazníků
R3	Vznik nesouladu uvnitř společnosti	Může následovat bojkot
R4	Nedostatek referencí	Zákazníci budou preferovat slovenské firmy s historií
R5	Krádež know-how	Vznik konkurenčních podniků

Tabulka č.26: Identifikace rizik¹⁷⁵

4.8.2 Ohodnocení rizika

Hodnocením jednotlivých rizik se zabývá tato část diplomové práce. Nejprve byla vytvořena tabulka, ve které jsou ke každému riziku přiděleny určité váhy, podle pravděpodobnosti, s jakou toto riziko může nastat a jaký dopad to bude mít na zvolenou společnost. Jako hodnotící parametr byla použita klasifikační stupnice s hodnotami od 1

¹⁷⁵ Vlastní zpracování

do 5, kdy číslo 1 znamená nejmenší pravděpodobnost a číslo 5 znamená nejvyšší možnou pravděpodobnost se kterou může riziko nastat.

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na společnost
1	Naprosto nepravděpodobné	Bezvýznamný
2	Nepravděpodobné	Málo významný
3	Možné	Významný
4	Pravděpodobné	Velmi významný
5	Téměř jisté	Kritický

Tabulka č.27: Váhy rizik¹⁷⁶

Pro stanovení závažnosti rizik navrhovaného projektu byly stanoveny tři kategorie, kdy hodnota RPN je v rozmezích:

- **Běžné riziko** (1-4) – společnost o těchto rizicích ví a monitoruje jejich situaci
- **Závažné riziko** (5-9) – tyto rizika již potřebují vyšší pozornost, je třeba přijmout protiopatření
- **Kritické riziko** (10–12) – přímo ohrožují životnost společnosti, je potřeba přijít s okamžitým řešením

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Vynaložení finančních prostředků bez získání kontraktů	2	3	6
R2	Nepřijetí nabízených služeb	3	4	12
R3	Vznik nesouladu uvnitř společnosti	1	3	3
R4	Nedostatek referencí	4	2	8
R5	Krádež know-how	3	4	12

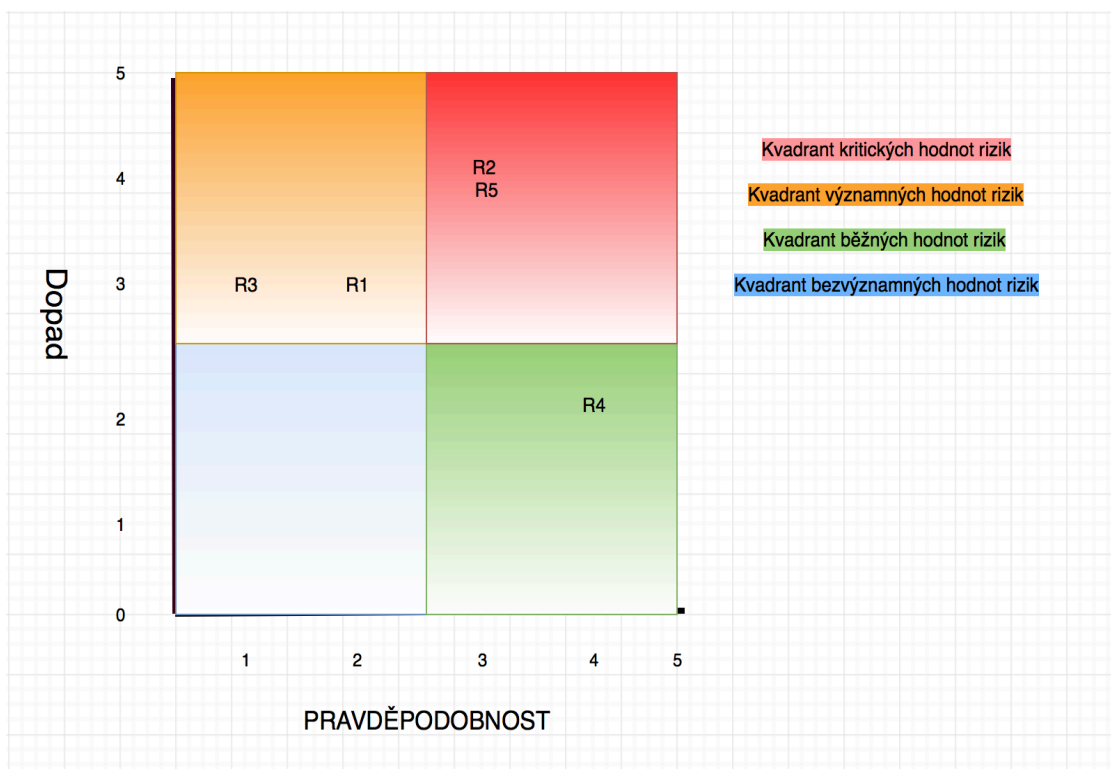
Tabulka č.28: Ohodnocení rizik¹⁷⁷

¹⁷⁶ Vlastní zpracování

¹⁷⁷ Vlastní zpracování

4.8.3 Mapa rizik

Pro lepší pochopení významnosti jednotlivých rizik jsem vytvořil mapu rizik, která zobrazuje kvadranty podle významnosti rizika. Do těchto kvadrantů byly následně rizika rozdělena.



Obrázek č.11: Mapa rizik¹⁷⁸

4.8.4 Opatření ke snížení rizik

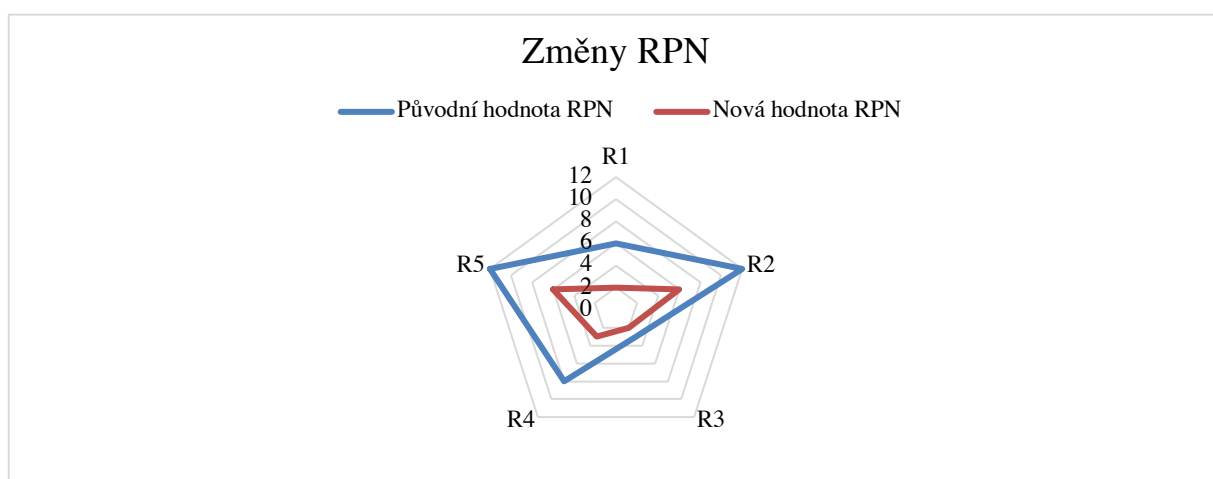
Ke každému riziku bylo stanoveno opatření, kterým by se dalo zabránit nebo alespoň snížit pravděpodobnost se kterou dané riziko nastane. V tabulce níže bylo přepracováno ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik. Následně se vypočítala nová hodnota RPN.

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Nová hodnota RPN
R1	Vynaložení finančních prostředků	Před vstupem na slovenský trh již mít minimálně 2-5 uzavřených kontraktů	1	2	2

¹⁷⁸ Vlastní zpracování

	bez získání kontraktů				
R2	Nepřijetí nabízených služeb	Zohlednit odlišnosti slovenského trhu a zpracovat i požadavky slovenských lékárníků	2	3	6
R3	Vznik nesouladu uvnitř společnosti	Správné nastavení rozhodovacích práv	1	2	2
R4	Nedostatek referencí	Použít reference a obrazové dokumentace z České republiky	3	1	3
R5	Krádež know-how	Kvalitní zabezpečení vnitropodnikových informací	2	3	6

Obrázek č.12: Opatření proti rizikům¹⁷⁹



Obrázek č.13: Pavučinový graf¹⁸⁰

Společnost ILIPHARM s.r.o. se podle zobrazených rizik musí nejprve snažit, uzavřít určitý počet zakázek, který jí zaručí finanční toky do začátku podnikání. Tímto procesem si také zjistí požadavky českých slovenských lékáren a může včas přizpůsobit svoje nabízené služby tak, aby vyhověla jejich přáním a aby se, díky spokojenosti, zvyšoval počet dalších spokojených zákazníků.

¹⁷⁹ Vlastní zpracování

¹⁸⁰ Vlastní zpracování

Dále může nastat situace, kdy začnou být lidé ve společnosti nejednotní a taková situace vyžaduje, aby byly jasně nastavená rozhodovací práva. Je potřeba vytvořit jasnou organizační strukturu společnosti a v náplních práce a popisech jednotlivých funkcí jasně vymezit pravomoci a odpovědnost, ale také vzájemnou zastupitelnost.

Nedůvěru zákazníků vůči nabízeným službám by společnost ILIPHARM s.r.o. měla snižovat pomocí referencí, které získala v České republice, díky již realizovaným projektům a měla by tyto reference mít umístěné na svých webových stránkách společně s fotodokumentací a kontakty.

V případě rizika, které se týká případné krádeže know-how je možných řešení opravdu minimálně. Společnost si své know-how nemůže nijak pojistit např. registrací ochranné známky produktu, která při tomto typu služeb není dostatečně účinná.

Doporučuji, aby si společnost ILIPHARM s.r.o., pečlivě hlídala své vnitropodnikové informace, webové stránky měla zabezpečeny proti kopírování a dokončené projekty označovala svojí ochranou značkou. Komplex těchto opatření by měl, alespoň částečně odradit konkurenci v kopírování, aby si odcizenou reklamou nezničila vlastní jméno.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zaměřil na vypracování podnikatelského plánu pro efektivní rozvoj nově založené společnosti ILIPHARM s.r.o. Tato společnost, která vznikla současně s touto diplomovou prací, se zabývá modernizací lékáren a školením odborného farmaceutického personálu. Cílem tohoto podnikatelského plánu bylo vymezit veškeré oblasti, které mohou společnost jak pozitivně, tak i negativně ovlivnit. Proto jsem nejdříve zpracoval analýzu vnitřního a vnějšího okolí této společnosti pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinsey 7S modelu. Tyto analýzy mi poskytly podklad pro vypracování SWOT analýzy, ve které se zobrazily silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby. Mezi nejsilnější stránku této společnosti řadím její velmi silné know-how v tomto velmi specifickém oboru. Naopak mezi nejvíce probíranou slabou stránku řadím nezastupitelnost personálu této společnosti. Pro analyzovanou společnost ILIPHARM s.r.o. představuje spolupráce s virtuálním řetězcem lékáren jednu z nejdůležitějších příležitostí, která se jí může naskytnout. Naopak snižující se počet lékáren neřetězcového typu je pro podnik velmi výraznou hrozbou. Tyto analýzy jsem následně využil při sestavování samotného podnikatelského plánu.

V návrhové části této diplomové práce jsem popsal fungování společnosti ILIPHARM s.r.o. Především se jednalo o její výčet nabízených služeb, které tvoří zejména remodeling a modernizace lékárny, ale také školicí a konzultační poradenství. Posláním společnosti je stát se hlavním partnerem pro české a slovenské soukromé lékárny při jejich plánování a realizaci nového vzhledu a fungování.

Následuje marketingový plán společnosti. Tento plán je tvořen logem společnosti, které odkazuje na specifické předpoklady pro úspěšné fungování lékáren. Dále jsou v něm popsány segmenty zákazníků, nabízené služby, propagace, místo podnikání a organizační plán.

Finanční plán společnosti je vypracován ve třech variantách: reálné, optimistické a pesimistické. Nejdříve bylo nutné analyzovat ekonomický vývoj z pohledu příjmů společnosti, a to ve všech variantách vývoje pro první tři roky podnikání. Při výpočtech příjmů se vycházelo z možného počtu remodelingů a školení. Tyto počty byly stanoveny

podle předchozích zkušeností spoluzakladatelky. Další část finančního plánu tvoří náklady na založení společnosti a vybavení společnosti. Nejrozsáhlejší část finančního plánu následně patří mzdovým nákladům a provozním nákladům. Závěrečná část finančního plánu je věnována výkazům cash flow pro jednotlivé varianty vývoje.

V úplném závěru této diplomové práce jsem se zaměřil na možná rizika, která by mohla ohrozit fungování naší společnosti. Pro jednotlivá rizika jsem stanovil jejich pravděpodobnosti a zejména sílu jejich možného dopadu na společnost. Následně jsem pro tyto rizika stanovil možná opatření, kterými by se mohla naše společnost těmto rizikům efektivně bránit.

Samotnou realizovatelnost tohoto podnikatelského plánu se již snažíme s naší společností naplňovat. Tento plán měl naší společnosti přinést zejména jasnou strukturu jednotlivých činností a také jasný přehled o možných úskalích, které musíme při našem podnikatelském záměru vyhodnocovat. Samotná úspěšnost tohoto podnikatelského plánu bude záviset především na poctivé práci všech zaměstnanců společnosti a uspokojováním potřeb našich zákazníků. Společnosti ILIPHARM s.r.o. se během dokončování této diplomové práce podařilo navázat velmi důležité obchodní partnerství, kterého si velmi váží a které může mít pro vývoj této společnosti zásadní vliv.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
2. ČEMUS. O nás. [online]. ©1995-2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.cemus.cz/kdojsme>
3. Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-04-14] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
4. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
5. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.
6. FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-859-4303-4.
7. HÁLEK, V. Řízení majetku a kapitálu v podniku. In: Slideshare [online]. Jan 18, 2017 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4.php?l=03&projection&p=23>
8. HEALTH POLICY INSTITUTE. Analýza lékárenského trhu na Slovensku a v Českej republike [online]. ©2009–2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: http://www.hpi.sk/cdata/Publications/hpi_analyza_lekarenskeho_trhu.pdf
9. HELAGO. O nás. [online]. ©2016 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.helago-cz.cz/o-nas.html>

10. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
11. INDICO. O nás. [online]. ©2015 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z <https://www.indico.cz/o-nas/>
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
14. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
15. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
16. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
17. 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.
18. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
19. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.

20. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
21. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
24. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
25. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
26. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
27. MEDIPHARM SLUŽBY S.R.O. O nás. [online]. ©2009 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.medipharm-sluzby.sk/sk/o-nas/profil-spolocnosti/>
28. MIOWEB. Úvod. [online]. ©2016 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz>
29. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1.
30. PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

31. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
32. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.
33. SERVIS PRO LÉKÁRNY. Co nabízím [online]. 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z <http://www.servisprolekarny.cz/co-nabizim/>
34. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
35. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
36. STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. Databáze lékáren [online]. ©2010 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>
37. STRATEGIC IMPLEMENTATION. Strategy [online]. 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/strategic-implementation>
38. 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.
39. SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

40. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
41. 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.
42. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.
43. ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. o obchodu, podnikání a obchodním právu. In: Obchodní zákoník České republiky [online]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/> obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2.
44. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
45. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem	17
Tabulka č.2: Rozdělení podniků podle nařízení komise EU	22
Tabulka 3: Faktory PEST analýzy	53
Tabulka č.4: Počet lékáren v České republice	71
Tabulka č.5: Silné a slabé stránky společnosti	77
Tabulka č.6: Příležitosti a hrozby společnosti	79
Tabulka č.7: Náklady na propagaci	97
Tabulka č.8: Příjmy – reálná varianta	101
Tabulka č.9: Příjmy – optimistická varianta	101
Tabulka č.10: Příjmy – pesimistická varianta	102
Tabulka č.11: Náklady na založení společnosti	102
Tabulka č.12: Náklady na vybavení kanceláře	104
Tabulka č.13: Náklady na reklamu	104
Tabulka č.14: Majitel HPP – reálná varianta	105
Tabulka č.15: Provozní + projektový ředitel HPP – realistická varianta	106
Tabulka č.16: Majitel HPP – optimistická varianta	107
Tabulka č.17: Provozní + projektový ředitel HPP – optimistická varianta	107
Tabulka č.18: Majitel HPP – pesimistická varianta	108
Tabulka č.19: Provozní + projektový ředitel HPP – pesimistická varianta	109
Tabulka č.20: Provozní náklady – reálná varianta	109
Tabulka č.21: Provozní náklady – optimistická varianta	110
Tabulka č.22: Provozní náklady – pesimistická varianta	111
Tabulka č.23: Cash flow – reálná varianta	111
Tabulka č.24: Cash flow – optimistická varianta	112
Tabulka č.25: Cash flow – pesimistická varianta	112
Tabulka č.26: Identifikace rizik	113
Tabulka č.27: Váhy rizik	114
Tabulka č.28: Ohodnocení rizik	114

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Životní cyklus podniku	24
Obrázek č.2: Klíčové marketingové koncepce	44
Obrázek č.3: Totální výrobek	48
Obrázek č.4: Distribuční cesty	50
Obrázek č.5: Komunikační mix	51
Obrázek č.6: McKinsey's 7S Framework	54
Obrázek č.7: Organizační struktura	76
Obrázek č.8: Logo společnosti ILIPHARM s.r.o.	86
Obrázek č.9: Segmentace zákazníků	87
Obrázek č.10: Organizační struktura společnosti.....	98
Obrázek č.11: Mapa rizik	115
Obrázek č.12: Opatření proti rizikům.....	116
Obrázek č.13: Pavučinový graf.....	116

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Počet lékáren na Slovensku podle typu.....	73
---	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Realizace lékárny v Malackách

Příloha č.2: Reference

Příloha č.3: Podoba webových stránek

Příloha č.1: Realizace lékárny v Malackách

Před realizací



Po realizácii



Před realizací



Po realizaci



Příloha č.2: Reference



Komplexná rekonštrukcia lekárne trvala rekordný čas, len 6 dní a uskutočnila sa posledný augustový týždeň. Nešlo len o nový náter, menilo sa všetko od podlahy, nábytku, až po strop a svietidlá. Celá lekáreň je ladená v duchu firemných farieb, modrej a červenej. Pribudlo nádherné nové presklenie, automatické dreve a dizajn zmenila aj ofícina. Lekáreň je teraz opticky väčšia, sprehľadnilo sa usporiadanie sortimentu a je efektne nasvietená. Bol zavedený aj category management usporiadania voľno-predajných liekov a OTC sortimentu.

Celá rekonštrukcia sa uskutočnila pod záštitou Mgr. Ilony Elblovej, ktorá v rámci úpravy lekární spolupracuje aj s projektom PLUS LEKÁREŇ.

PharmDr. Žák k tomu uviedol: „Chcem sa veľmi pekne poďakovať vedeniu našej spoločnosti za dôveru, Mgr. Ilonke Elblovej a jej tímu za návrh, nesmiemu kreativitu a realizáciu rekonštrukcie. Spoločnosti Unipharma a. s. za podporu, pomoc a inšpiráciu na vykonanie potrebných zmien, ktoré nám i pacientom určite spríjemnia čas strávený za tárou...“



pred a po rekonštrukcii...



Příloha č.2: Podoba webových stránek

