



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU S PNEUMATIKAMI

CREATION OF E-BUSINESS WITH TYRES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Richtr

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Richtr Roman, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Založení elektrického obchodu s pneumatikami

v anglickém jazyce:

Creation of E-business with Tyres

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

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

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

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

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro vytvoření elektronického obchodu s pneumatikami. Součástí návrhu podnikatelského plánu jsou obchodní, marketingový, organizační a finanční plán a riziková politika. Podkladem pro návrh samotný jsou zpracované analýzy vnitřního a vnějšího okolí zakládaného podniku v analytické části práce.

Klíčová slova

Pneumatiky, internetový obchod, podnikatelský plán, společnost, e-shop.

Abstract

This thesis deals with proposal of business plan for making an electronic shop with tyres. Parts of the business plan are business, marketing, organizational and financial plans and politics of risks. Source materials for the business plan are processed analyses of internal and external environment of the company in analytical part of the thesis.

Key words

Tyres, E-business, Business plan, Company, E-shop.

Bibliografická citace

RICHTER, R. *Založení elektronického obchodu s pneumatikami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 97 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

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 10. května 2016

.....
podpis studenta

Poděkování

Za odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi velice pomohly při zpracování této diplomové práce, bych tímto rád poděkoval svému vedoucímu práce váženému panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA.

Obsah

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	13
2.2 ZALOŽENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	16
2.3 MODEL ELEKTRONICKÉHO OBCHODU.....	19
2.4 SLEPT ANALÝZA.....	24
2.5 PORTEROVA ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	25
2.6 ANALÝZA VNITŘNÍCH FAKTORŮ 7S.....	26
2.7 SWOT ANALÝZA	29
2.8 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1 SLEPT ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ	38
3.1.1 Sociální faktory.....	38
3.1.2 Legislativní faktory	39
3.1.3 Ekonomické faktory.....	40
3.1.4 Politické faktory.....	43
3.1.5 Technologické faktory.....	44
3.2 PORTEROVA ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	45
3.2.1 Konkurenční rivalita	45
3.2.2 Dodavatelé.....	47
3.2.3 Odběratelé	48
3.2.4 Substituty.....	48
3.3 ANALÝZA „7S“	48
3.4 SWOT ANALÝZA	51
4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	52
4.1 EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....	52
4.2 POPIS PODNIKU	54
4.3 OBCHODNÍ PLÁN	55

4.3.1	<i>Výběr vhodné strategie</i>	55
4.3.2	<i>Podnikatelský model</i>	57
4.3.3	<i>Výstavba e-shopu</i>	60
4.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	63
4.4.1	<i>Product – Produkt</i>	63
4.4.2	<i>Price – Cena</i>	64
4.4.3	<i>Place – distribuce</i>	65
4.4.4	<i>Promotion – Propagace</i>	65
4.5	ORGANIZAČNÍ PLÁN	69
4.6	FINANČNÍ PLÁN	72
4.6.1	<i>Výkaz zisků a ztrát</i>	72
4.6.2	<i>Rozvaha</i>	74
4.6.3	<i>Výkaz toku hotovosti (Cashflow)</i>	74
4.6.4	<i>Finanční ukazatele</i>	75
4.7	RIZIKOVÁ POLITIKA	76
4.7.1	<i>Analýza rizik</i>	76
4.7.1.1	Identifikace aktiv	76
4.7.1.2	Identifikace hrozeb	78
4.7.1.3	Ohodnocení významnosti rizik	82
4.7.2	<i>Návrhy opatření pro eliminaci rizik</i>	84
	ZÁVĚR	88
	POUŽITÉ ZDROJE	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	94
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Pro začínající podnikatelské subjekty je velmi obtížné se v dnešní době, kdy je na trzích obrovská konkurence, prosadit a zejména poté dlouhodobě udržet. Před započatím podnikání, které stojí podnikatele kromě finančních prostředků obvykle také velké množství času, je výhodné, vstup na trh do konkrétního odvětví dobře promyslet a zanalyzovat. K těmto účelům je velmi výhodné sestavit podnikatelský plán a dát mu písemnou formu. Dobře strukturovaný podnikatelský plán je nástrojem jak pro podnikatelský subjekt z hlediska plánování, vyhodnocování a kontroly, tak slouží také jako podklad pro potenciální investory při rozhodování o umístění investice a pro finanční instituce při žádostech o úvěry a jiné formy financování podniku. Další možné využití podnikatelského plánu je například u jednání s budoucími dodavateli a zákazníky. Navzdory výhodám, které tento nástroj poskytuje, jej spousta nově vznikajících podnikatelských subjektů nevyužívá a podnikatelský plán v písemné formě nesestavuje.

V současné turbulentní a dynamické době je pro podniky důležitá také schopnost změny. Sledování trendů na trhu a vyhodnocování chování zákazníka je nutnou podmínkou pro dlouhodobou prosperitu podniků. Do schopnosti změn spadají rovněž inovace, které jsou též nutností a nabízí možnost získání konkurenční výhody. Inovační cykly se s růstem náročnosti zákazníků zkracují a je nutné, jako podnikatelský subjekt, na tento trend reagovat. Kdo včas nezareaguje, může ohrozit svou konkurenceschopnost proti jiným subjektům na trhu.

Vzhledem k nejistotě panující na dnešních trzích (například krize v Rusku, způsobená poklesem ceny ropy) je důležitým nástrojem dlouhodobé prosperity a přežití podnikatelských subjektů také vhodná diverzifikace. Vhodné je využít diverzifikace jak produktové tak také tržní. U nově vznikajících podniků většinou není možné provádět diverzifikaci v globálním měřítku, nicméně je vhodné možnosti diverzifikace zkoumat a do budoucna plánovat a poté realizovat.

V dnešní ekonomice probíhá velmi rychlý technologický vývoj a na stále větší hodnotě nabývají informace a znalosti. Množství informací se neustále zvyšuje a zpřístupňuje se stále větším okruhům uživatelů a přenos informací se neustále zrychluje. Trendem současnosti je globalizace trhu. Díky tomuto vývoji si konkurují podniky na

druhé straně Země a tím pádem může být i značná konkurenční výhoda či nevýhoda spjata s politikou a legislativou daného státu. Dalším aspektem dnešní doby, který neustále nabývá na významu je společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility). Od podnikatelského subjektu se očekává, že ponese určitou odpovědnost za ekonomické, sociální a životní prostředí na území, v němž působí.

1 VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Vzhledem k dlouhodobému trendu rostoucího počtu motorových vozidel a zároveň rostoucímu počtu ročního nájezdu kilometrů motorovými vozidly existuje předpoklad, že je možné se prosadit a vybudovat prosperující společnost na trhu s pneumatikami. Pro obchodníka s pneumatikami, pokud chce obsáhnout celý trh České republiky a případně trhy zahraniční, je v dnešní globální době nutností provoz internetového obchodu. Pro založení a provoz internetového obchodu s pneumatikami je zapotřebí celá řada úkonů, které budou v této práci blíže rozpracovány. Důležitým aspektem bude také nalezení či navržení určité konkurenční výhody, která by pravděpodobnost prosadit se na trhu zvýšila.

Cílem této diplomové práce je navržení realizovatelného podnikatelského plánu pro založení nového podniku, konkrétně internetového obchodu a velkoobchodu s pneumatikami pro motorová vozidla.

Práce se v první části, teoretické části, zabývá vymezením základních pojmů, popisem postupu pro založení podniku, charakteristikou modelu elektronického obchodu, vymezením jednotlivých druhů analýz, které budou použity v druhé, analytické části práce a strukturou a obsahem podnikatelského plánu. Samotnému návrhu podnikatelského plánu budou ve druhé části práce, předcházet analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Vzhledem k tomu, že se podnik bude teprve zakládat, budou stěžejní a více rozpracovány analýzy prostředí vnějšího. Ve třetí, navrhované části práce, bude navržen konkrétní, realizovatelný, podnikatelský plán, který bude obsahovat výběr vhodné strategie, sestavení podnikatelského modelu, marketingový, finanční a organizační plán a rizikovou politiku navrhovaného podniku.

Navržený podnikatelský plán bude sloužit pro založení reálného podniku. Zároveň bude sloužit jako strategický dokument pro řízení společnosti a také jako kontrolní nástroj. Další potenciální možností pro jeho budoucí využití je získání investic či bankovního úvěru do společnosti. Podnikatelský plán lze též využít pro jednání s budoucími dodavateli (například při vyjednávání o cenách) či zákazníky.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou definovány základní pojmy, které se s podnikatelským plánem pojí a teoreticky vymezeny aspekty podnikatelského plánu.

2.1 Vymezení základních pojmů

Podnikatel

Z hlediska právního vymezení je pojem podnikatel definován ve třech paragrafech Občanského zákoníku¹:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“

„Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“

Z hlediska teoretického existuje definic pojmu podnikatel celá řada. Podnikatele je možno definovat jako²:

- Osobu realizující podnikatelské aktivity a přijímající riziko rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využít zdroje a prostředky k dosažení určených cílů a ochotná přijmout k tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přijímá riziko, přebírá odpovědnost s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Definicí, podle které bude v této práci podnikatel chápán, je definice R. Hisriche z roku 1985:

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., část první, hlava II, Díl5, §420 - 422

² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 15

„Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání času a úsilí, přebírání finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“³

Podnikání, živnost

V živnostenském zákoně⁴ je živnost definována jako:

„Soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Důležité je také vysvětlení dílčích pojmů definice⁵:

- **soustavnost** – činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, nikoli příležitostně;
- **samostatnost** – fyzická osoba jedná osobně, právnická prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- **vlastní jméno** – právní úkony činí podnikající fyzická osoba svým jménem, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou);
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel nese veškeré riziko za výsledky své činnosti;
- **dosažení zisku** – úmyslem vykonávání činnosti musí být dosažení zisku, dosažen však být nemusí.

Takto je tedy živnost vymezena v právním pojetí. Pojem podnikání lze interpretovat na základě různých pojetí (přístupů). Většina autorů uvádí přístupy ekonomické, psychologické a Sociologické.

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit takovým způsobem, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický

³ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, s. 7

⁴ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, část první, hlava I, §2

⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 20

proces vytváření přidané hodnoty.⁶

- Psychologické – hledání typických vlastností podnikatele, motivace, seberealizace, uspokojení psychologických potřeb.
- Sociologické – podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání způsobů pro dokonalejší využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.⁷

Podnik, korporace

Z hlediska právního byl podnik do konce roku 2013 definován v Obchodním zákoníku⁸ jako: „*soubor hmotných, jakož i 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 sloužit.*“

Od 1. 1. 2014 byl Obchodní zákoník nahrazen částečně Novým občanským zákoníkem, ve kterém je obecně vymezena obchodní korporace⁹:

- „*Korporaci vytváří jako právnickou osobu společenství osob.*
- *Na právnickou osobu tvořenou jediným členem se hledí jako na korporaci.*“

a Zákonem o obchodních korporacích¹⁰, ve kterém je korporace popsána následovně:

- (1) „*Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen "společnost") a družstva.*
- (2) *Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen "osobní společnost"), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen "kapitálová společnost") a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.*
- (3) *Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.*“

⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14

⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14

⁸ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁹ Zákon 89/2012 Sb., §210

¹⁰ Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Z hlediska teoretického je podnik vymezen např. jako spojení lidí a majetku za účelem tvorby nových hodnot, dále jako spojení výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu), nejobecněji jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy¹¹. Obsáhleji lze podnik vymežit jako: „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které souží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*“¹²

Poslední z teoretických definic je pro chápání podniku v této práci nejvýstižnější.

2.2 Založení obchodní společnosti

Zakládání obchodních společností se v ČR řídí zejména zákonem 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodními korporacemi podle tohoto zákona jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- družstvo.

Pro druh podnikání navrhovaného podnikatelského plánu je z hlediska ručení majitelů, minimální výše základního kapitálu a velikosti společnosti nejvhodnější společnost s ručením omezeným. Z tohoto důvodu bude nyní popsán způsob založení společnosti s ručením omezeným.

Založení společnosti s ručením omezeným

Je nutné rozlišovat pojmy „založení obchodní společnosti“ a „vznik obchodní společnosti“. Obchodní společnost je založena sepsáním společenské smlouvy. Obchodní společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Založení a vznik společnosti s ručením omezeným se skládá ze čtyř hlavních postupných kroků.

¹¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 35

¹² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 15

Krok 1 – sepsání společenské smlouvy

Společnost s ručením omezeným je založena sepsáním společenské smlouvy případně zakladatelské listiny, pokud má společnost pouze jediného zakladatele. Společenská smlouva respektive zakladatelská listina musí podle § 146 zákona o obchodních korporacích obsahovat alespoň:

- a) firmu společnosti,*
- b) předmět podnikání nebo činnosti společnosti,*
- c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,*
- d) určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,*
- e) výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,*
- f) výši základního kapitálu a*
- g) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.*

Společenská smlouva při založení společnosti obsahuje také:

- a) vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,*
- b) údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,*
- c) určení správce vkladů a*
- d) u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.*

Údaje podle odstavce 2 lze po vzniku společnosti a po splnění vkladové povinnosti ze společenské smlouvy vypustit.

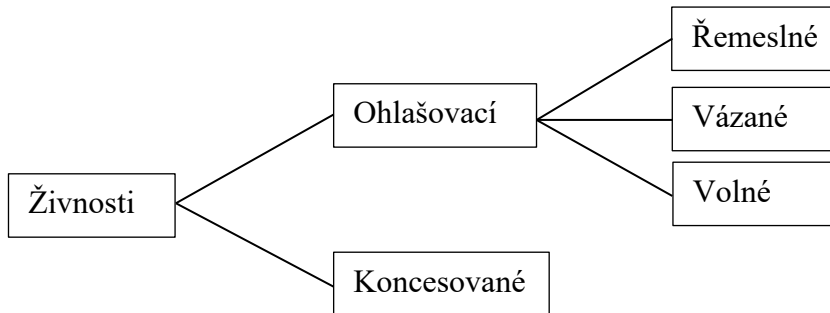
Krok 2 – Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu

Způsob, jakým bude vklad základního kapitálu proveden, stanoví společenská smlouva. Nejčastěji je k tomuto účelu zřízen nový bankovní účet a na základě složení základního kapitálu a doložení společenské smlouvy či zakladatelské listiny vydá na vyžádání banka potvrzení o složení vkladů včetně jejich výše. Toto potvrzení slouží

jako jeden ze zakladatelských dokumentů a je nutné jej doložit soudu pro provedení zápisu společnosti do obchodního rejstříku.

Krok 3 - Získání živnostenských oprávnění

Problematiku živnostenských oprávnění a jejich získávání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Zařazení jednotlivých druhů živností podle zákona o živnostenském podnikání je znázorněno na obrázku 1.



Obr. 1: Zařazení živností podle živnostenského zákona

- **Řemeslné živnosti** jsou činnosti jedné určité profese vyžadující odbornou způsobilost vyučením v oboru.
- **Vázané živnosti** jsou činnosti vyžadující zvláštní odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů.
- **Volné živnosti** jsou činnosti, pro jejichž vykonávání dostačuje splnění všeobecných podmínek a není potřeba prokazovat vzdělání či odbornou způsobilost.
- **Koncesované živnosti** jsou takové činnosti, pro jejichž vykonávání je nutné získání státního souhlasu podle zvláštního předpisu.

Krok 4 – Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku

„V souladu s § 18 a násl. zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a § 17 nařízení vlády č. 351/2013 Sb., musí být návrhy na zápis, změnu nebo výmaz zápisu ve veřejném rejstříku, které provádí soud, podány

vylučně prostřednictvím elektronicky vyplněného formuláře zde na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti¹³.“

V tomto elektronickém formuláři je nutné vyplnit:

- adresu rejstříkového soudu,
- údaje o navrhovateli/ích,
- údaje o zapisovaném subjektu,
- návrh na zápis (firma, adresa sídla, předmět/y podnikání, údaje o jednateři/ích, způsob jednání za společnost, údaje o společnících, atd.)
- přílohy (společenská smlouva, podpisový vzor, výpis z rejstříku trestů, apod.),
- datum provedení zápisu,
- závěrečná část (zda podává návrh navrhovatel či zástupce, místo a datum vyplnění formuláře).

Další možností, kterou je vhodné zvážit před započítím podnikání, je koupě již existující obchodní společnosti. Lze koupit společnost založenou na míru nebo tzv. „ready made“ společnost od společností, které se specializují na poskytování těchto služeb (např. www.pomocvpodnikani.cz) nebo lze odkoupit společnost od současného vlastníka, který má zájem společnost prodat. Vše záleží na nabídce a poptávce, koupě společnosti od specializované firmy je zpravidla dražší (cena cca 20 000 Kč), ale časově mnohem méně náročné než zakládání společnosti.

2.3 Model elektronického obchodu

Struktura elektronického obchodu a podnikání je následující¹⁴:

- **Elektronické podnikání – Electronic Business (E-Business)** v současné době zahrnuje obrovské množství produktů, služeb a aplikací, které využívají elektronických komunikačních kanálů (zejména internetu) pro realizaci jejich

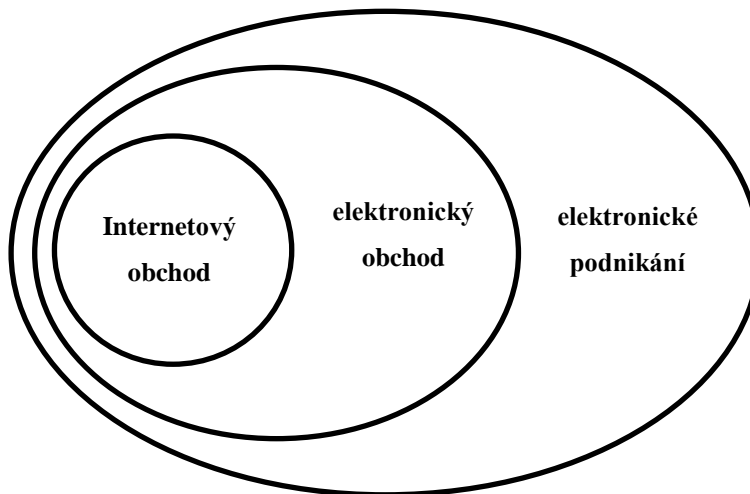
¹³ Ministerstvo spravedlnosti: [online]. [cit. 2016-02-05]. *Podání do veřejného rejstříku*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/podani>

¹⁴ DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. *Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004, s. 20

obchodních činností. Jedná se tedy o přenos informací a komunikaci v rámci podnikových procesů prostřednictvím elektronických prostředků.

- **Elektronický obchod – Electronic Commerce (E-Commerce)** je součástí širší oblasti elektronického podnikání. Jedná se využití elektronických komunikačních prostředků ve všech hlediskách podnikatelské aktivity, tzn. také ve vztazích ke státní správě (Business to Administration – B2A) a k zaměstnancům (Business to Employee – B2E).
- **E-obchod – Business to Consumer (B2C)** - jedná se o obchodní vztahy mezi podnikem a konečným spotřebitelem, které jsou uskutečňovány webovými aplikacemi, virtuálními obchody na Internetu apod. Jde tedy o on-line obchodování na Internetu tzn. prodej a zboží a služeb koncovým zákazníkům prostřednictvím služby World Wide Web (www). Oblasti B2C je možné dále rozdělit na čtyři oblasti:
 - **prodej informací** – jedná se o tzv. „bit business“, u tohoto druhu lze produkt distribuovat kompletně elektronickou cestou;
 - **prodej a pronájem** – například publikování informací (elektronické knihy, hudba, apod.);
 - **prodej zboží** – výběr, objednávka, případně platba probíhá elektronicky, distribuce zboží fyzicky.
 - **poskytování reklamního prostoru** – je zapotřebí dostatečně navštěvovaný server.

Dále jsou také samozřejmě možné kombinace uvedených oblastí. Grafické znázornění struktury elektronického obchodu je na obrázku 2.



Obr. 2: Elektronické podnikání, elektronický obchod, internetový obchod¹⁵

Mezi další druhy spadající do elektronického podnikání patří:

- elektronická tržiště (e-Marketplace) - B2B (Business to Business), jedná se o propojení obchodních partnerů, vyhledávání nových obchodních partnerů, apod.;
- elektronické zásobování (e-procurement);
- B2E (Business to Employee) – výměna informací mezi podnikem a zaměstnanci (např. e-learning, apod.);
- B2G, B2A (Business to Government, Business to Administration) – komunikace mezi podnikem a státní správou;
- C2B, C2C (Consumer to Business, Consumer to Consumer) – méně časté, ale vhodné např. pro zpětnou vazbu či marketingové výzkumy.

Architektura internetového obchodu

- Internetový obchod je aplikace provozovaná na straně serveru, ke které se uživatel (zákazník) připojuje prostřednictvím www prohlížeče.
- Z pohledu kupujícího je internetový obchod sledem www stránek, kterými prochází stejným způsobem jako na běžném neobchodním webovém serveru.
- Zákazník vkládá vybrané zboží do virtuálního nákupního košíku. Kupující může přidávat a odebírat zboží, měnit jeho strukturu, dělat kontrolní součty apod.

¹⁵ DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. *Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004, s. 20

- V momentě, kdy je proces výběru zboží kupujícího zcela ukončen, zákazník má tedy vybráno veškeré zboží, které hodlá nakoupit, přede k tzv. pokladně, kde si zvolí způsob platby a doručení zboží.
- Dále je zákazníkovi předložen účet včetně DPH, poštovného, nákladů na dopravu, atd.
- V případě, že zákazník s účtem souhlasí, je buď přímo vyzván k úhradě, nebo je mu oznámen předpokládaný termín expedice či doručení zboží (např. na dobírku).
- Na straně serveru poté následuje další zpracování a administrace.

Hlavní funkce internetového obchodu

Hlavní funkce **pro provozovatele** e-shopu jsou:

- snadné vkládání a editace produktů včetně jejich zařazení;
- možnost upozornění na slevy a nové produkty;
- seznam registrovaných uživatelů, seznam objednávek;
- reporting a statistiky;
- možnost importu zboží z externího programu;
- čitelné a dobře zapamatovatelné URL adresy pro zboží a výrobky;
- další volitelné funkce jako například diskusní fóra, ankety, newslettery, apod.
- další funkce.

Hlavní funkce **pro zákazníky**:

- nakupování v internetovém obchodě;
- prohlížení a výběr zboží, porovnávání, bližší informace o produktu;
- registrace a přihlášení zákazníka, možnost nastavení různé fakturační a dodací adresy;
- objednávka, výběr způsobu dodání;
- informace o dostupnosti zboží a o stavu objednávky;

- u registrovaných uživatelů možnost zobrazení historie objednávek a úpravy osobních údajů;
- zaslání zapomenutého hesla na email, případně přihlášení po odpovědi na důvěrnou otázku, kterou zákazník zodpověděl při registraci (např. oblíbený film, apod.)
- další.

Pořízení internetového obchodu

Pro pořízení internetového obchodu je nutné se rozhodnout mezi třemi variantami:

1. Vlastní **výstavba** nebo zakázka.
2. Obchod **v krabici** – výhodami jsou nižší pořizovací cena, hromadný import zboží, zobrazení cen pro plátce i neplátce DPH, definice vlastních typů dopravy a platby zboží, volba řazení kategorií, jednotně definované parametry zboží, atd.
3. **Pronájem aplikace – ASP** (Application Service Providing) – jedná se o outsourcing informačních technologií, kdy více uživatelů využívá na dálku aplikaci provozovanou Application Service providerem na jeho serveru, za což mu platí obvykle v pravidelných intervalech. Správu, údržbu a provoz aplikace zajišťuje provider.

Pro provoz internetového obchodu je nutné registrovat si doménu (www.nazevdomeny.cz) a pronajmout webhostingový prostor¹⁶. Webhosting je pronájem prostoru pro webové stránky na cizím serveru. Při výběru je potřeba zvážit parametry webhostingu jako jsou velikost prostoru, emailová služba, zákaznická podpora, administrativní rozhraní pro správu webhostingu, rychlost serveru, dostupnost webhostingu a další.

Při rozhodnutí realizace e-shopu externím partnerem je nutné nejprve specifikovat a vyhodnotit požadavky na e-shop. Tyto požadavky musí být podrobně specifikovány. Mezi základní faktory patří cena řešení, provozní náklady, možnosti inovace a rozšíření systému, kompatibilita se současným informačním systémem podniku, technická podpora poskytovatele služby.

¹⁶ Doménu a webhosting je možné pořídit např. na stránkách <https://www.czechia.com/>

2.4 SLEPT analýza

Pro analytickou část práce bude při zkoumání vnějších faktorů působících na podnik jednou z použitých analýz SLEPT analýza. Cílem SLEPT analýzy je tedy identifikace a zkoumání vnějších faktorů obecného, které ovlivňují, či mohou ovlivnit chod podniku.

Analýzou se zkoumají faktory:

- **S** – sociální (social);
- **L** – legislativní (legal);
- **E** – ekonomické (economic);
- **P** - politické (Political);
- **T** – technologické (Technological).

Sociální faktory

Jedná se o demografické faktory (počet obyvatel, věková struktura, geografické, etnické rozložení populace, atd.), sociálně-kulturní faktory (např.: populační politika, životní úroveň), dostupnost pracovních sil – s požadovanou kvalifikací a množstvím, dostupnost vzdělávacích zařízení.

Legislativní faktory

Do legislativních faktorů spadá zejména zkoumání existence a funkčnosti legislativních norem a zákonů (Daňové zákony, zákony týkající se podnikání, úpravy pracovněprávních vztahů, legislativní omezení, atd.). Důležitou součástí je zkoumání připravovaných změn či novel v legislativě. V neposlední řadě se zkoumá také vymahatelnost práva.

Ekonomické faktory

Zde jsou zkoumány makroekonomické ukazatele (HDP, míra inflace, nezaměstnanost, úroková míra, atd.) a jejich vývoj. Dále také přístup k finančním zdrojům (úvěry, investoři, atd.) a daně (vývoj, výše, druhy).

Politické faktory

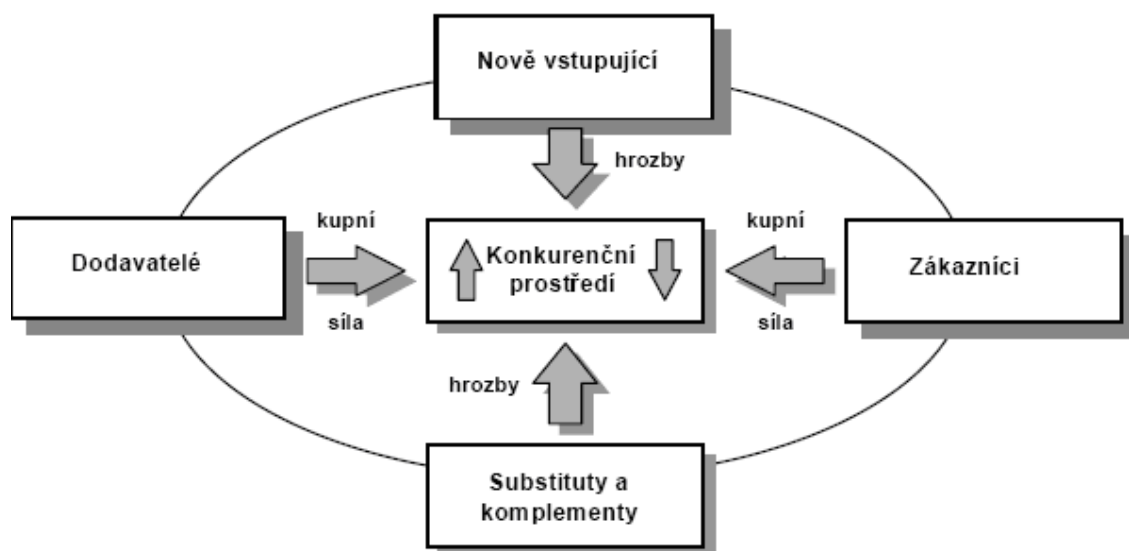
Hodnotí se politická stabilita, politicko-ekonomické faktory (např.: státní podpora podnikání, podpora zahraničních investic, apod.), externí vztahy (zahraniční či regionální), politické vlivy různých zájmových skupin.

Technologické faktory

Sleduje se technologický rozvoj a jeho predikce, technologická úroveň ve zkoumaném státě i v zahraničí, zájem a podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje, objevy a vynálezy.

2.5 Porterova analýza oborového okolí

Analýzu oborového okolí firmy je možné provést Porterovým modelem základních pěti sil, které ovlivňují možnosti podniků být rentabilní v daném oboru. Porterův model je znázorněn na obrázku 3.



Obr. 3: Porterův model konkurenčních sil¹⁷

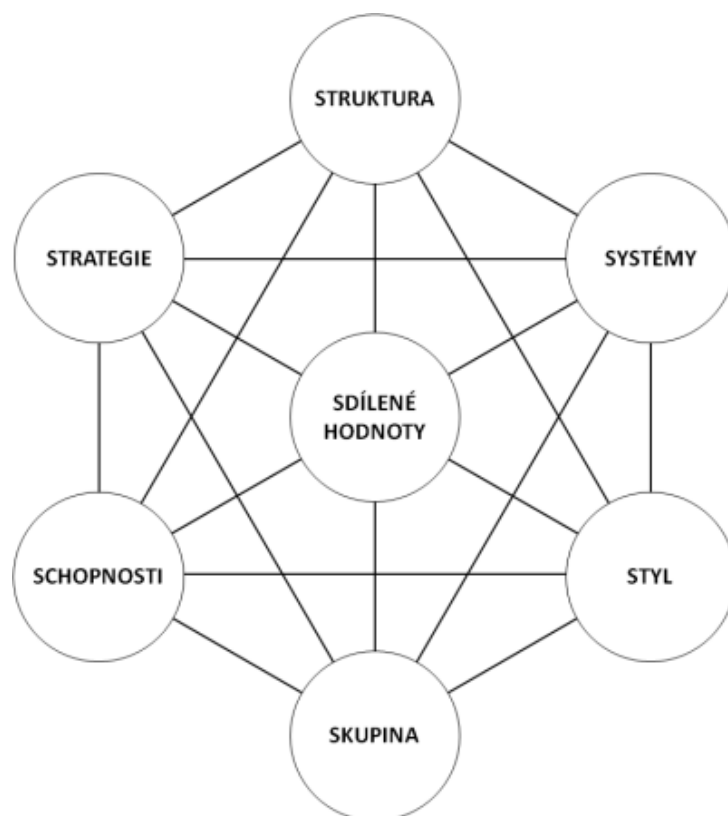
V závislosti na oboru podnikání se mění jednotlivé konkurenční síly, to znamená, že jednotlivé obory podnikání se liší z hlediska dosahované rentability či zisků. Rentabilita jednotlivých oborů se mění v závislosti na čase. Stupeň relativního vlivu podniku

¹⁷ Strateg.cz. *Strategická situační analýza* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

v oboru je dán strukturálními výhodami například relativní velikostí prodejce a kupujícího (větší kupující je schopen získat výhody na úkor prodávajícího). Jedná se o soutěživý anglosaský přístup, který se liší od japonského přístupu, kdy je upřednostňována těsná spolupráce a spolu podnikání dodavatelů a odběratelů.

2.6 Analýza vnitřních faktorů 7S

Přístup „7S“ slouží jako nástroj k analýze kritických faktorů úspěchu podniku. Tento nástroj vznikl na základě výzkumu autorů T.J. Peterse a R.H. Watermana, kteří tímto výzkumem zjistili, že úspěšná firma je ovlivňována právě těmito sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které by měl podnik neustále a rovnoměrně rozvíjet. Kritické faktory podle konzultační firmy Mc Kinsey jsou znázorněny na obrázku 4.



Obr. 4: „7 S faktorů“ firmy Mc Kinsey¹⁸

¹⁸ Managementmania. *McKinsey 7S* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Strategie firmy

Strategie firmy by měla být vystavěna na vizi a konkrétním poslání společnosti. Měla by být dlouhodobě orientována k určenému a realizovatelnému cíli.

Základními typy strategií jsou podle Porterova přístupu, podle kterého je konkurenční výhoda základem každé strategie a firma by si měla vybrat typ konkurenční výhody, o které bude realizací strategie usilovat, jsou:

- **Strategie vůdce v nízkých nákladech;**
- **strategie diferenciacce** (odlišnost poskytovaného produktu);
- **focus strategie** (cílená diferenciacce – zaměření pozornosti buď na náklady nebo na diferenciaci).

Organizační struktura firmy

Mezi základní druhy organizačních struktur patří¹⁹:

- **Liniová struktura** – jeden útvar nadřazen ostatním, přímá nadřízenost a podřízenost.
- **Funkcionální struktura** – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími.
- **Liniově štábní struktura** – spojuje přednosti dvou předcházejících tým, že respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura).
- **Divizionální struktura** – je tvořena relativně samostatnými divizemi, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka.
- **Maticové struktury** – uplatňují se zejména ve výrobní oblasti či při řízení projektů. Je charakterizována dvojí podřízeností. Je nutné stanovit přednost, aby nedocházelo ke křížení pravomocí.

¹⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, s. 37

- **Hybridní struktury** – ve skutečnosti dochází k různým modifikacím předešlých organizačních struktur, poté se často hovoří o tzv. hybridních organizačních strukturách.
- **Moderní typy organizačních struktur** – mezi moderní organizační struktury patří: procesní struktury, síťové organizace, podnikatelské jednotky uvnitř firmy, améby, fraktalizace, virtuální organizace.²⁰

Informační systémy

Rozumí se veškeré informační procedury (formální i neformální), které probíhají v organizaci. Struktura problémů, komunikační kanály, zásobování, řízení výroby, apod.

Styl řízení

Za klasické členění stylů řízení lze považovat rozdělení na autoritativní styl (vedoucí rozhoduje sám), demokratický styl (participace podřízených na rozhodování) a styl Laissez – faire (nechat být – značná volnost pro pracovníky).

Skupina (spolupracovníci)

Spolupracovníci jsou základem fungování organizace a zároveň jsou pro ni obrovským rizikem. Proto je nutné věnovat pozornost spokojenosti, motivaci, sounáležitosti s podnikovými cíli pracovníků, jejich vnímání firemní kultury, apod.

Sdílené hodnoty (kultura) firmy

„Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“²¹

Schopnosti

Důraz na kvalifikaci pracovníků při přijetí a kontinuální zvyšování kvalifikace pracovníků, neustálé učení se v oblastech jak technických, výrobních tak i v oblastech ekonomických, právních a gramotnosti napříč celou firmou.

²⁰ Blíže viz: BUCHTA, Miroslav. *Organizace provozu podniku: distanční opora na CD*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, s. 30

²¹ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 23

2.7 SWOT analýza

Jedná se o metodu identifikace klíčových faktorů zkoumané společnosti ve čtyřech oblastech²²:

- **Silné stránky firmy (Strengths)** – za silné stránky firmy se považují ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je využít i jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky firmy (Weakness)** – opak stránek silných. Společnost je v něčem slabá, úroveň určitých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, která brání efektivnímu fungování společnosti.
- **Příležitosti pro firmu (Opportunity)** – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Až po jejich využití s nimi může podnik počítat.
- **Hrozby pro firmu (Threats)** – nepříznivá situace či změna podnikovém okolí mohou znamenat překážky pro činnost, které mohou vyústit až k úpadku podniku. Proto musí podnik rychle a odpovídajícím způsobem reagovat, aby je tak odstranil či eliminoval.

Pro sestavení kvalitní analýzy SWOT je vhodné použít výsledky předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy (SLEPT, Porterova analýza konkurenčních sil, 7S). Syntéza těchto výsledků pomůže zpracovat SWOT analýzu. Pro přehlednost je možné využít zpracování do SWOT matice.

Je nutné posuzovat jednotlivé faktory v souvislostech a také rozlišovat faktory z hlediska důležitosti a závažnosti pro firmu.

V tabulce 1 je znázorněno posouzení silných a slabých stránek v souvislosti s příležitostmi a hrozbami.

²² BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 156

Tabulka 1: Posouzení S a W v souvislosti s O a T

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

Pramen: Viz²³

Postup při SWOT analýze by měl být následující²⁴:

- 1) vytipování kritických faktorů, které představují silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro zkoumanou společnost;
- 2) záznam k příslušným skupinám např. do příslušných polí SWOT matice;
- 3) posouzení jednotlivých faktorů z hlediska významnosti pro firmu;
- 4) návrh příslušných strategických opatření.

2.8 Struktura podnikatelského plánu

Než bude nastíněna struktura podnikatelského plánu, je nezbytné znát účel podnikatelského plánu. Podstatných důvodů pro tvorbu podnikatelského plánu existuje hned několik²⁵:

- prakticky všichni externí uživatelé (příznivci i oponenti) očekávají či přímo vyžadují existenci podnikatelského plánu;
- plán je indikací serióznosti podnikatelského záměru;
- plán zjednodušuje a usnadňuje jakoukoliv komunikaci týkající se přípravy a realizace jím zachyceného podnikatelského záměru;
- plán slouží jako nezbytná dokumentace pro investory a pro jejich externí hodnocení podnikatelského záměru a je tedy nutnou podmínkou pro získání finančních prostředků;
- plán je potřebnou dokumentací pro jakékoliv efektivní konzultace;

²³ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158

²⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158

²⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, s. 72

- plán pomáhá „přilákat“ a získat správné lidi (např. klíčové zaměstnance) a institucionální podpory;
- plánování je aktivním učícím se prostředkem.

Ačkoliv mnoho podniků je zakládáno a „rozjžděno“ bez předem sestaveného a sepsaného podnikatelského plánu, z výše zmíněných důvodů představuje sepsaný podnikatelský plán nespornou výhodu ve všech stěžejních funkcích managementu, čímž se z kvalitně zpracovaného podnikatelského plánu stává i výhoda konkurenční.

Podnikatelský plán by podle prof. Fotra²⁶ měl obsahovat následující základní části:

- realizační resumé;
- charakteristiku společnosti a jejich cílů;
- organizaci řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- shrnutí a závěry;
- přílohy.

Obvyklá struktura a členění podnikatelského plánu by měla vypadat následovně²⁷:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza odvětví
4. Popis podniku
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Finanční plán

²⁶ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 204

²⁷ Koráb Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii. Praxe podnikatele. s. 28

9. Hodnocení rizik

10. Přílohy

Při hlubším porovnání obou možných struktur podnikatelského plánu je možné dojít k závěru, že obsahují téměř tytéž data, ale jiným způsobem strukturovaná. Nyní budou jednotlivé výše uvedené části podnikatelského plánu blíže charakterizovány.

Titulní strana

Titulní strana by měla identifikovat dokument, měla by tedy obsahovat název dokumentu, místo a datum vzniku dokumentu, označení autora/autorů, případně logo podniku. Následovat by měl obsah dokumentu, případně úvod či účel plánu, seznam použitých zkratk a symbolů.

Exekutivní souhrn

Jedná se de facto o shrnutí celého podnikatelského plánu do velmi stručné a hutné formy (maximálně dvě stránky). Měl by obsahovat veškeré důležité informace o podnikatelském záměru, charakteru podnikání, cílech, základních myšlenkách, jak bude cíle dosaženo a kým, kolik to bude stát, co přinese majiteli, investorovi. Tento stručný souhrn musí tedy obsahovat výstižný, stručný popis:

- zakladatele / manažera (či manažerský tým);
- produkty a služby;
- trh (identifikace atraktivní tržní příležitosti);
- silné stránky;
- strategii;
- klíčová finanční data;
- potřebné finanční zdroje (plus plán a způsob jejich spotřeby).

Popis podniku

Popis podniku by měl obsahovat uvedení zákonné formy podniku, klíčové živnosti, vizi, definici dlouhodobého strategického cíle, prezentaci produktů a služeb (plus jak budou produkty dále rozvíjeny), jakým způsobem (kdo) bude zajišťovat vedení

účetnictví, zda bude subjekt plátce či neplátce DPH, jaká pojištění plánuje podnik využít, organizaci podnikání (manažerský tým, organizační struktura), objasnění zaměstnanecké politiky a podnikové infrastruktury, kontaktní údaje.

Analýza odvětví

Jedná se o průzkum a analýzu vnějších příležitostí a hrozeb pro podnik a na základě toho definici potenciálního a dostupného trhu. Je žádoucí identifikace použitých zdrojů informací (jak pro vlastní potřebu, tak pro potřeby investorů, konzultantů, čili pro externí užití, kde je potom vhodné zvážit, které zdroje uvádět přímo do analýz a které až na konec plánu do sumarizace zdrojů), dále je dobré nastínit, které zdroje budou využívány pro tržní analýzy v budoucnu – signalizuje to profesionalitu.

Výrobní plán

Výrobní plán by měl obsahovat popis celého procesu vlastní výroby, pokud je výroba jednou z hlavních činností podniku. Uvedení informací o nákladech, popis strojů a zařízení, používané materiály a jejich dodavatelé. Pokud jde o podnik obchodní, bude se tato kapitola nazývat „obchodní plán“ a měla by obsahovat informace o nákupu zboží, potřebné vybavení a skladovací prostory, informace o subdodavatelích.

Marketingový plán

Jedná se de facto o strategický plán, který ukazuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu. Pro formulaci strategie lze využít nástroj marketingového mixu (4P), který se skládá z následujících částí:

- **Produkt (Product)** – charakteristika produktů a produktových řad.
- **Cena (Price)** – stanovení cenové politiky.
- **Propagace (Promotion)** – způsoby a metody upozornění na produkt a oslovení potenciálních zákazníků na trhu.
- **Distribuce (Place)** – způsoby a metody, jak dostat produkt k zákazníkovi s ohledem na čas, kvalitu a náklady.

Organizační plán

V této části podnikatelského plánu by měla být uvedena plánovaná organizační struktura společnosti, forma vlastnictví, detailně rozvedeny informace o managementu společnosti, uvedeny obchodní podíly a dále shrnuta organizace činností uvnitř podniku.

Finanční plán

Smyslem finančního plánu je promítnutí podnikatelského záměru do peněžních toků, je tedy prostředkem k ověření reálnosti podnikatelského plánu, další účel může být přesvědčení potenciálního investora a výhodnosti zamýšlené investice. Doporučený obsah finančního plánu je:

- soupisy finančních potřeb společnosti;
- účetní výkazy pro různá období:
 - výkaz rozvahy;
 - výkaz zisků a ztrát;
 - výkaz cash-flow (případně také rozpočty, kalkulace);
 - analýza bodu zvratu.
- soupisy a aplikace vlastních zdrojů (úvěrů, dotací, ...).

Dále je vhodné jako součást finančního plánu vypracovat základní finanční analýzu. Propočíst a zhodnotit ukazatele rentability a zadluženosti, případně likvidity a aktivity.

Vybrané ukazatele finanční analýzy

K výpočtům jednotlivých ukazatelů finanční analýzy je nutné nejdříve vyjasnit základní zkratky.

- EAT (*Earnings After Taxes*) – čistý zisk po zdanění.
- EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) – zisk před nákladovými úroky a zdaněním.
- EBT (*Earnings Before Taxes*) – výsledek hospodaření před zdaněním.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Ukazatel je vyjádřen v procentech, čím je jeho hodnota nižší, tím je společnost považována za důvěryhodnější (méně rizikovou).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva} \quad (1)$$

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

„Ukazatel rentability celkových aktiv je všeobecně považován za klíčový ukazatel úspěšnosti podnikatelské činnosti firem a je tudíž pro investory (resp. finanční analytiku) nejsledovanějším ukazatelem rentability²⁸“

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva} \quad (2)$$

případně:

$$\text{ROA} = \text{EAT} / \text{Celková aktiva} \quad (3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává, kolik peněžních jednotek vlastního kapitálu podnik potřebuje k vytvoření jedné peněžní jednotky čistého zisku.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{Vlastní kapitál} \quad (4)$$

Hodnocení rizik

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. Pojem riziko je vykládán například jako²⁹:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru;
- odchýlení skutečných výsledků od očekávaných;
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;

²⁸ REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011. Ekonomie (Key Publishing). s. 254

²⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 78

- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko);
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko);
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko);
- a další.

Riziko bude v této práci chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty či jako velikost pravděpodobnosti nežádoucí odchylky od požadovaného (předpokládaného) stavu násobená velikostí dopadu.

Každý podnik je vystavován různým druhům rizik, proto by měla být riziková politika součástí každého podnikatelského plánu. Spousta podniků v ČR rizikovou politiku stále podceňuje a nevěnuje jí dostatečnou pozornost.

Mezi základní **druhy rizik** lze řadit rizika:

- ekonomická (makroekonomická, mikroekonomická, např.: inflační, tržní, obchodní, apod.);
- politická a teritoriální;
- právní;
- bezpečnostní;
- specifická rizika jako například pojišťovací, odbytová, inovační, apod.;
- předvídatelná a nepředvídatelná;
- technická;
- technologická.

Pro správné hodnocení rizik musí být nejprve provedena analýza rizik a následně navržena ke každému riziku či skupině rizik příslušná opatření na eliminaci daného rizika (skupiny rizik).

Základní pojmy pro analýzu rizik jsou³⁰:

- **Aktivum** – je vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být negativně ovlivněna působením hrozby.
- **Hrozba** – je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.
- **Zranitelnost** – je slabina, nedostatek nebo stav daného aktiva. Vyjadřuje citlivost aktiva na hrozbu.
- **Protiopatření** – je postup, proces, technický prostředek či cokoliv, co bylo navrženo na eliminaci působení hrozby na dané aktivum.

Obecný postup analýzy rizik je následující³¹:

1. Stanovení hranice analýzy rizik – pomyslná čára, která odděluje aktiva, která budou do analýzy zahrnuta od aktiv, která do analýzy zahrnutá nebudou.
2. Identifikace aktiv.
3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv – hodnota podle velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva.
4. Identifikace hrozeb.
5. Analýza hrozeb a zranitelností.
6. Určení pravděpodobnosti jevu.
7. Měření rizika – (určení významnosti jednotlivých rizik).

Metody analýz rizik mohou být kvalitativní (rizika většinou vyjádřena v určitém rozsahu například stupnice od 1 do 10 nebo slovně, apod.) nebo kvantitativní (založené na matematickém výpočtu rizika). U kvantitativních analýz se pro vyjádření významnosti rizika nejčastěji užívá roční předpokládaná ztráta (Annualized Loss Expectancy – ALE), která je vyjádřena peněžní částkou.

³⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 82

³¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 86

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro analýzu současného stavu je nutné vyhodnotit faktory, které mohou mít vliv na zahájení podnikání a provozování podniku a to jak vnější faktory, tak vnitřní faktory. Pro tyto analýzy budou použity metody SLEPT, Porterova analýza oborového okolí, 7S analýza, SWOT analýza.

3.1 SLEPT analýza vnějšího okolí

V rámci SLEPT analýzy vnějšího okolí firmy budou analyzovány faktory makroprostředí, které zkoumaná společnost nemůže vlastní vůlí ovlivnit.

3.1.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY

K 30. září roku 2015 měla ČR 10 546 120 obyvatel. Složení obyvatelstva je pro zkoumanou společnost důležité vzhledem k věkové struktuře zákazníků. Zákazníky jsou lidé ve věkovém rozmezí 15 – 64 let (mimo toto rozpětí se jedná o promile z celkového počtu zákazníků), nejpočetnější skupinou zákazníků jsou muži a ženy ve věku 18 – 40 let. V Tabulce 2 je zobrazen vývoj věkového složení obyvatelstva ČR v rozmezí let 2011- 2014.

Tabulka 2: Vývoj věkového složení obyvatelstva ČR (2011 – 2014)³²

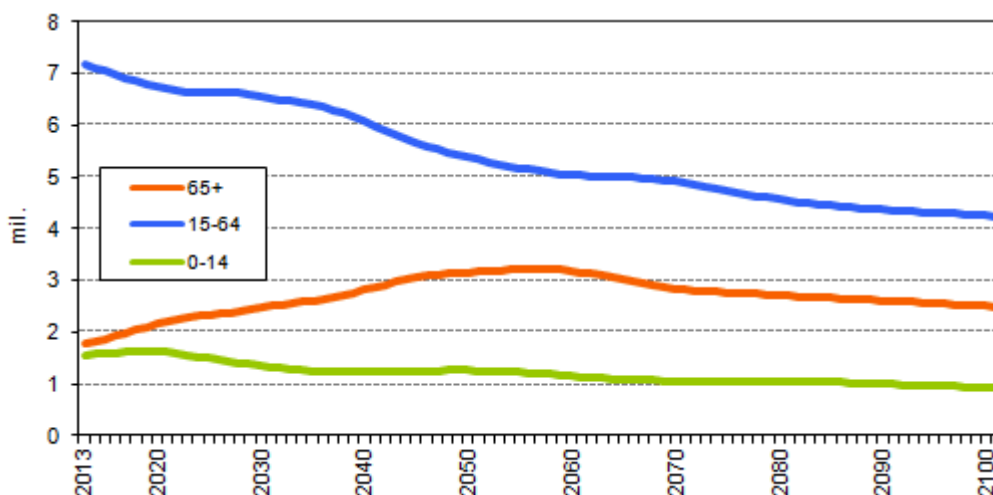
Rok	2011	2012	2013	2014
Složení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. (tis. osob)				
Celkem	10 505	10 516	10 512	10 538
do 14 let	1 541	1 560	1 577	1 601
15–64 let	7 263	7 188	7 109	7 057
65 a více let	1 701	1 768	1 826	1 880
Muži	5 158	5 164	5 162	5 177
do 14 let	791	801	809	821
15–64 let	3 676	3 640	3 601	3 577
65 a více let	691	724	752	778
Ženy	5 347	5 352	5 350	5 361

³² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatelstva 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2014>

do 14 let	750	760	768	780
15–64 let	3 587	3 548	3 508	3 479
65 a více let	1 010	1 044	1 074	1 102

Z tabulky je patrné, že dochází ke stárnutí populace. V hlavní skupině potenciálních zákazníků 15 – 64 let došlo během sledovaného období k poklesu populace o 206 tisíc. Podíl mužů a žen na této hodnotě není významně rozdílný. Pro zkoumanou společnost je tedy tento trend negativní.

Na obrázku 5 je graficky znázorněn očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkové struktury do roku 2101 podle ČSÚ. Jak je z obrázku patrné, pokud nedojte k nějaké zásadní změně, bude i nadále docházet k výraznému stárnutí populace ČR, což není dobré pro zkoumanou společnost (ani pro většinu ostatních společností) jak z hlediska zákaznického, tak personálního.



Obr. 5: Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkové struktury do roku 2101³³

3.1.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Pro zkoumanou společnost jsou důležité úpravy legislativy zejména Nový občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákoník práce, Zákon o ochraně spotřebitele a další. Z jednotlivých oblastí pak zejména úpravy živností a podnikání, daní (zde hrozí riziko zejména možného zvýšení základní sazby DPH, která je v současnosti 21 %), dopravy (např. úpravy přestávek a dob jízdy profesionálním řidičům), zákoníku práce

³³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkové struktury do roku 2101* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2101

(společnost musí v propočtech nákladů zohlednit zvýšení minimální mzdy na 9900 Kč, ke kterému dojde od 1.1.2016³⁴). Dále je v současné době nabízena finanční podpora státu pro zvýšení zaměstnanosti v různých formách (příspěvky zaměstnavateli, který zaměstná mladého absolventa či zdravotně postiženého, atd.), tyto je třeba, pokud je to možné, využít. Dalším důležitým a rizikovým faktorem je určitě vymahatelnost práva, které bývá často např. u nesplacených pohledávek velmi zásadní a nefunkční vymahatelnost práva může mít pro společnost fatální důsledky.

3.1.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

V tabulce 3 je znázorněn vývoj **inflace** za posledních 10 let. Průměrná roční inflace za toto období je 2,3 %. Tento růst inflace je třeba zohlednit při frekvenci přeceňování zboží. V zásadě platí, že je vhodnější přeceňovat zboží častěji o menší částky než méně často o větší částku, která je zákazníkem vnímána více negativně. Nejhorší variantou je přeceňování opomínat, to může mít za konečný následek nemalé finanční problémy pro podnik.

Tabulka 3: Vývoj inflace ČR za období 2005 – 2014

5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Průměr
1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	2,3

*Pramen*³⁵

Růst **hrubého domácího produktu** (HDP) dokazuje růst ekonomiky ČR, od roku 2010 se pohybuje v kladných číslech průměru kolem 2 % ročně, v roce 2015 za první tři čtvrtletí dosahuje meziročního růstu 4,5 %. Růst je tažen domácí i zahraniční poptávkou a stojí za ním většina odvětví³⁶. To je pro zkoumanou společnost, stejně jako pro drtivou většinu ostatních společností pozitivní.

Celorepubliková **míra nezaměstnanosti** od roku 2009 kolísá okolo 7 %, v roce 2014 klesla na 6,1 %. Na regionální úrovni kraje Pardubického, kde bude mít společnost sídlo, jsou hodnoty podobné, kromě roku 2013, kdy došlo ke zvýšení na 8,3 %, v roce

³⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Minimální mzda* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

³⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

³⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informace o vývoji HDP v 1. čtvrtletí 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informace-o-vyvoji-hdp-v-1-ctvrtleti-2015>

2014 však opět nezaměstnanost poklesla na 6,3 %³⁷, což je poměrně nízká nezaměstnanost a značí, že nebude pro společnost jednoduché sehnat či si udržet schopné kvalifikované zaměstnance. Jelikož se ale jedná o pozice zejména skladníků, není vysoká kvalifikace vyžadována. Vysoká kvalifikace bude potřebná pouze u odborných a vedoucích pracovníků.

Pro zkoumání množství potenciálních zákazníků a jejich přírůstku či úbytku jsou nezbytná data o **vývoji počtu registrovaných silničních vozidel na území ČR**, tyto jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Přehled vývoje počtu registrovaných silničních vozidel v ČR

	2005	2010	2011	2012 ¹⁾	2013	2014
Motocykly	794 000	924 291	944 171	976 911	977 197	998 816
Osobní automobily	3 958 708	4 496 232	4 581 642	4 706 325	4 729 185	4 833 386
Mikrobusy a autobusy	20 134	19 653	19 674	19 882	19 619	19 808
Nákladní vozidla	415 101	584 921	585 729	595 438	593 439	608 711
Silniční tahače	24 060	13 045	11 503	8 717	7 626	6 621
Návěsy	29 087	53 637	56 184	50 129	49 752	52 183
Přívěsy	170 111	278 137	299 546	336 914	345 742	374 050
Speciální automobily	54 620	36 660	34 797	33 641	32 447	32 034

Pramen: Ministerstvo dopravy³⁸

- 1) Údaje k 1.7.2013 – z důvodu přechodu na nový systém evidence vozidel v Centrálním registru vozidel v souladu s legislativou EU nejsou údaje k 31.12.2012 k dispozici.

Z tabulky je zřejmý růst pro zkoumanou společnost stěžejního segmentu osobních automobilů (růst za zkoumané období o více než 22 %), dalším pro zkoumaný podnik důležitým segmentem je segment automobilů nákladních, který za zkoumané období výrazně vzrostl (o více než 46 %). To pro společnost znamená velmi pozitivní trend vývoje, z důvodu komplementárního produktu.

Další pozitivní trend má vývoj ceny ropy a z něho odvislý vývoj cen pohonných hmot pro motorová vozidla. Na obrázku 6 je graficky znázorněn vývoj ceny ropy (2013 – 2016), kdy došlo k poklesu z téměř 120 USD za barel na 34,49 USD za barel, což je velmi drastický pokles, který způsobuje nemalé problémy i národním ekonomikám (Rusko).

³⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>

³⁸ Ministerstvo dopravy ČR. *Ročenka dopravy 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07].. Dostupný z: http://www.mdcr.cz/cs/Statistika_dopravy/



Obr. 6: Vývoj ceny ropy na burze (2013 – 2016)³⁹

Počet uživatelů internetu

Podle tiskové zprávy⁴⁰ ČSÚ o počtu uživatelů internetu, (viz příloha 1) je počítačem a připojením k internetu vybaveno 3,1 mil. domácností v ČR. Procentuálně se jedná o nadprůměrný počet uživatelů internetu ve srovnání s EU. K překročení průměru došlo v roce 2014. Porovnávána byla populace ve věku 16 – 74 let, v ČR je v této skupině 79,7 % uživatelů internetu, kdežto průměr v EU je 78,0 %. Uživatelé internetu v ČR podle zprávy ČSÚ nejčastěji využívají internet ke komunikaci (email, telefonování, chat, apod.). Důležitou informací pro zkoumaný podnik je, že největší část uživatelů využívá internet pro dlouhodobé vyhledávání informací o zboží a službách. Dalším hlavním cílem je čtení zpravodajských serverů.

Obrat e-commerce

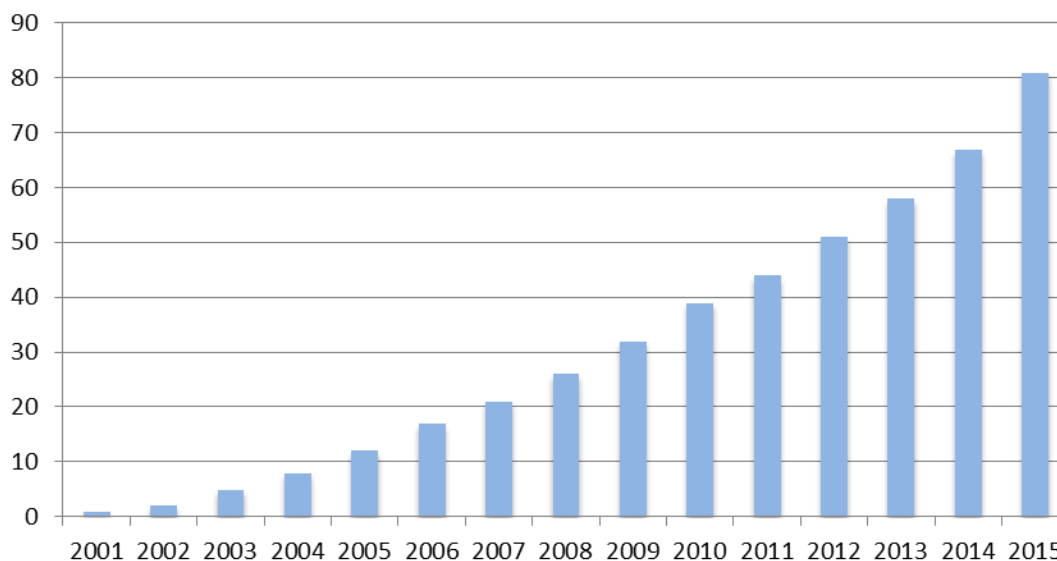
Podle Asociace pro elektronickou komerci⁴¹ a serveru Heureka⁴² obrat internetových obchodů v roce 2015 překročil 83 mld. Kč a v roce 2016 bude atakovat hranici 100 mld. Kč. Vývoj celkového obratu internetových obchodů od roku 2001 do roku 2015 je graficky znázorněn na obrázku 7.

³⁹ KURZYCZ. *Ropa Brent - aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent - od 7.2.2013 - měna USD* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/

⁴⁰ Český statistický úřad. *Početem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

⁴¹ Asociace pro elektronickou komerci [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.apek.cz

⁴² Heureka [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.heureka.cz



Obr. 7: Vývoj celkového obrátu internetových obchodů v ČR, 2001 – 2015 (v mld. Kč)⁴³

Jak je z obrázku jasně zřejmé, trendem jsou každoročně rostoucí tržby, tento trend se nezměnil dokonce ani v období finanční krize v letech 2008 a 2009. Pro zkoumanou společnost je tento trend velmi pozitivní.

3.1.4 POLITICKÉ FAKTORY

Politickým problémem, který má na podnikatelské prostředí v České republice zásadní vliv, je četnost a častost změn a novel v zákonech a předpisech dotýkajících se podnikání, ať už se jedná o neustálé změny v daňových sazbách, změny odvodů za zaměstnance či další změny. Tato nestabilita stojí společnosti nemalé náklady a je potřeba s nimi počítat a zohledňovat je do nákladových kalkulací a výpočtů.

Zákon 361/2000 o provozu na pozemních komunikacích uvádí v § 40a Provoz vozidel v zimním období:

„V období od 1. listopadu do 31. března, pokud

- a) se na pozemní komunikaci nachází souvislá vrstva sněhu, led nebo námraza, nebo*
- b) lze vzhledem k povětrnostním podmínkám předpokládat, že se na pozemní komunikaci během jízdy může vyskytovat souvislá vrstva sněhu, led nebo námraza,*

⁴³ Asociace pro elektronickou komerci. *Pro novináře* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/pro-novinare>

lze užit motorové vozidlo kategorie M nebo N k jízdě v provozu na pozemních komunikacích pouze za podmínky použití zimních pneumatik, a to u motorových vozidel s maximální přípustnou hmotností nepřevyšující 3 500 kg na všech kolech a u motorových vozidel s maximální přípustnou hmotností převyšující 3 500 kg na všech kolech hnacích náprav s trvalým přenosem hnací síly. Zimní pneumatiky podle věty první musí mít hloubku dezénu hlavních dezénových drážek nebo zářezů nejméně 4 mm a u motorových vozidel o maximální přípustné hmotnosti převyšující 3 500 kg nejméně 6 mm.

(2) Ustanovení odstavce 1 se nepoužije pro náhradní pneumatiku použitou v případě nouzového dojetí.“

Toto nařízení je pro provoz internetového obchodu s pneumatikami velmi pozitivní. Důvodem je, že řidiči (případně majitelé vozidel), pokud hodlají plnit toto zákonné nařízení, potřebují na většině případů na období od 1. listopadu do 31. března pneumatiky homologované pro zimní provoz s minimálně 4 mm vzorku (limit u letní pneumatiky je 1,6 mm). Tyto skutečnosti reálně znamenají rapidní zvýšení poptávky po pneumatikách v období od září do prosince. Příležitost je, být na tuto poptávku řádně připraven. Nezřídka dochází k případům, že poptávka po určitých druzích pneumatik je natolik vysoká, že některé e-shopy zboží vyprodají a čekáním na nové zboží ztrácejí zákazníky a samozřejmě také tržby.

3.1.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Technologické faktory v oblasti automobilového průmyslu jsou zejména vývoj automobilů, kde se v současné době klade velký důraz na hospodárnost, což má vliv i na vývoj pneumatik. Cílem je snižovat valivý odpor pneumatik při zachování (či zlepšení) dostatečné adheze. Čili zde je vytvářen zákaznický segment, ve kterém se nachází zákazníci – majitelé ekologicky zaměřených vozů, to znamená zaměřených zejména na minimalizaci spotřeby paliva a vypouštění škodlivých výfukových plynů do ovzduší. Tito zákazníci poptávají právě ekologické pneumatiky se sníženým valivým odporem.

Dalším trendem, který je v současnosti na vzestupu, jsou celoročně použitelné pneumatiky, tzn. pneumatiky schválené a homologované pro jízdu v zimním období, tam, kde je vyhláškou stanoveno použití zimní výbavy, případně při vzniku souvislé vrstvy sněhu či ledu na pozemní komunikaci ve vyhláškou stanoveném zimním období

pro použití zimní výbavy. Zájemci o tento typ pneumatik lze identifikovat jako další zákaznický segment, pro který je potřeba vytvořit vhodnou nabídku sortimentu. Jednat se bude zejména o obyvatele velkých měst, také záleží na geografické poloze, kde jsou zimní podmínky mírnější a plnohodnotné zimní pneumatiky nejsou dostatečně využity. Pneumatika pro celoroční užití je kompromisem, tedy nedosahuje technických vlastností zimní pneumatiky při jízdě v zimních podmínkách a ani nedosahuje parametrů letní pneumatiky při jízdě v letních podmínkách.

3.2 Porterova analýza oborového okolí

Nyní bude provedena analýza jednotlivých faktorů oborového okolí zkoumané společnosti.

3.2.1 KONKURENČNÍ RIVALITA

Na trhu s pneumatikami je konkurence velká, existuje zde mnoho podnikatelských subjektů (počínaje malými živnostníky s obratem v řádek stovek tisíc a konče velkými společnostmi s obraty řádek stovek milionů Kč) zabývajícími se prodejem pneumatik.

Ačkoli se jedná o trh monopolistické konkurence, nacházejí se na něm znaky dokonalé konkurence, je zde volný vstup nových firem do odvětví, téměř homogenní produkt, cenu sice mohou prodávající stanovit rozličnou, je zde ale jen úzký interval v řádech procent, jakmile je cena vyšší, než jsou hranice tohoto intervalu, je uskutečnění prodeje zboží velmi nepravděpodobné. Podstatnou konkurenční výhodou může být tedy zejména minimalizace nákladů.

Pokud bude brána v potaz konkurence internetových obchodů, tak podle nejpoužívanějších českých serverů, určených pro vyhledávání a cenové porovnávání zboží z internetových obchodů (www.heureka.cz; www.zbozi.cz), nabízí tento typ zboží (vyhledáváno podle nejprodávanějších pneumatik) kolem 130ti internetových obchodů.

Významní konkurenti

Mezi významné konkurenty na trhu internetových obchodů s pneumatikami patří:

- www.pneumatiky.cz, www.e-pneumatiky.cz - provoz těchto internetových obchodů zajišťuje společnost ONIO, s.r.o. se sídlem v Ostopovicích.

- www.nejlevnejsipneu.cz – provozuje společnost TOMKET, s.r.o.
- www.rajpneu.cz – provozuje společnost K + K pneu, s.r.o.

Základní údaje pro porovnání a představu, jaké jsou na tomto trhu obchodní marže a ziskovost jsou zobrazeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Základní údaje o konkurenčních společnostech

Doména	www.pneumatiky.cz www.e-pneumatiky.cz	www.nejlevnejsipneu.cz	www.rajpneu.cz
Společnost	ONIO, s.r.o.	TOMKET, s.r.o.	K + K pneu, s.r.o.
Datum vzniku	20.12.2006	24.4.1997	2.1.2001
Aktiva	46857	291077	257204
Tržby (tis. Kč)	270598	702453	722299
Náklady na prodaní zboží	246967	631131	662167
Obchodní marže	8,73%	10,15%	8,33%
EAT (tis. Kč)	3609	10624	320
ROS (%)	1,33%	1,51%	0,04%

Pramen: Autor podle⁴⁴

- www.ipneu.cz – provozuje společnost ContiTrade Services s.r.o., pro porovnání s předchozími konkurenty v tabulce není vhodný, jelikož se společnost nezabývá pouze internetovým obchodováním, ale vlastní síť servisních center a poskytuje další služby jako autoservisy, pneuservis, apod. Data z účetní závěrky by tedy neměli vypovídající hodnotu.

Z tabulky je zřejmé, že na trhu jsou velmi nízké obchodní a ziskové marže, což je zapříčiněno vysokou konkurencí a téměř homogenním produktem. Prostor pro konkurenční výhodu je tedy zejména v následujících oblastech:

- minimalizace nákladů,
- spokojenost zákazníků, která je zapříčiněna zejména cenou, kvalitními službami a produkty, rychlostí dodání, komunikací.
- velkou roli při výběru z internetových obchodů hraje pro zákazníka hodnocení e-shopu na srovnávacích a recenze. Je tedy nutné v tomto ohledu komunikovat se zákazníky a motivovat je pro psaní kladných recenzí, naopak nedávat důvod

⁴⁴ Ministerstvo spravedlnosti, *Justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: www.justice.cz

zákazníkům psát recenze záporné, které výrazným způsobem zhoršují konkurenční postavení e-shopu.

Potenciální noví konkurenti

Jak již bylo nastíněno, vstup do odvětví je volný, tudíž je nutné počítat s novými konkurenty. Od vstupu nové konkurenty odrazuje zejména velký počet firem v odvětví a nízké obchodní a ziskové marže. Konkurenční výhodu proti nově vstupujícím firmám do odvětví mají společnosti v odvětví již působící zejména v hodnocení a počtech recenzí a samozřejmě počtu věrných zákazníků.

3.2.2 DODAVATELÉ

Vzhledem k velikosti podniku je potřeba počítat s velkou vyjednávací silou dodavatelů, nicméně je v i jejich zájmu, aby se obchodnímu partnerovi dařilo a měl velké prodeje a jelikož jsou intervaly pro stanovení konkurenceschopné ceny velmi úzkého rozpětí, nemohou dodavatelé vyjednávat o velkých rozdílech v ceně pro malé odběratele oproti větším (výjimku samozřejmě tvoří giganty jako automobilový průmysl, zde je naopak velká vyjednávací síla odběratelů, kteří nakupují přímo od výrobce za ceny podstatně nižší).

Pro zajištění provozu podniku a redukci rizika z neočekávaných událostí na straně dodavatele je vhodné mít dodavatelů stejných produktů několik. Jedna možnost je mít dodavatele primárního a dodavatele záložního, druhou možností je odebírat od dvou či více dodavatelů jednoho produktu současně v určitém poměru a při výpadku jednoho z nich pokrýt požadované množství zboží dodavatelem druhým. Tato varianta bude volena v případě zkoumané společnosti, protože, jak již bylo nastíněno, není velká závislost výše ceny na velikosti odběru.

Celkový počet dodavatelů pneumatik a disků bude 2 – 5. Jedná se o velkoobchody s pneumatikami, některé se specializují na pneumatiky pro osobní vozy, některé na pneumatiky pro nákladní vozy, jiné nabízejí obojí. Další dodavatelé budou dodávat režijní materiál, hygienické prostředky, apod. Ti jsou však pro analýzu nepodstatní, ačkoliv i zde je, v souvislosti s nutností minimalizace nákladů, nutná promyšlená volba na základě výběru mezi více nabídkami potenciálních dodavatelů.

3.2.3 ODBĚRATELÉ

Odběrateli budou zejména koneční spotřebitelé, tedy fyzické nebo právnické osoby, které provozují motorové vozidlo nebo vozidla za účelem osobního či obchodního využití. Dalšími odběrateli jsou drobní prodejci pneumatik, zejména potom provozovatelé menších pneuservisů či autoservisů, kteří pneumatiky prodávají konečným spotřebitelům. Vyjednávací síla odběratelů roste s odebraným množstvím zboží, v tomto případě se jedná hlavně o pneuservisy a například dopravní či jiné společnosti s poměrně velkým autoparkem (jejich zájem je nalezení jednoho dodavatele pneumatik, se kterým vyjednají nejnižší cenu, nicméně významnou roli hraje také kvalita služeb a v neposlední řadě také lokalita vzhledem k výši nákladů na transport, které často převyšují samotnou marži). V každém případě není vyjednávací rozpětí ceny velké, ale tím spíše je potřeba dobře uvážit a vypočítat, za jakou cenu je podnik schopen dané zboží nabídnout, aby ještě realizoval zisk.

3.2.4 SUBSTITUTY

Pro pneumatiky by se substitut hledal asi velice obtížně, nicméně je nezbytné brát v potaz jako substitut veškeré druhy, typy a značky pneumatik, které zkoumaná společnost nenabízí. Hlavním substitutem z takto definovaných jsou pneumatiky čínských výrobců, které sice zatím nejsou kvalitativně zdaleka na úrovni velkých producentů jako Continental, Barum, Pirelli, apod., ale jsou schopni konkurovat velice nízkou cenou. Pro zákazníky, kteří dávají přednost ceně před kvalitou, mohou být pneumatiky čínských výrobců velmi zajímavé. Proto bude vhodné do sortimentu zakládané společnosti zařadit také pneumatiky čínských výrobců, pro uspokojení těchto zákazníků.

Substitutem nikoliv pro pneumatiky samotné, ale pro automobilovou dopravu jako takovou jsou jiné druhy dopravy (letecká, železniční, atd.). Je proto nutné sledovat vývoj jak dopravy silniční, tak ostatních doprav včetně cen a nabídek pro zákazníky.

3.3 Analýza „7S“

Vzhledem k tomu, že podnik bude teprve zakládán a určité aspekty této analýzy vnitřních faktorů podniku jsou realizovatelné pouze na již založený podnik, není možné

tyto aspekty analyzovat, budou tedy zkoumány pouze ty aspekty, které jsou relevantní před založením podniku.

Strategie

Strategie společnosti bude navržena až v další kapitole, není tedy možné ji zatím analyzovat, nicméně je možné na základě předchozích analýz určit, jakým způsobem by měla zhruba vypadat.

Strategie by měla být postavena na potřebě a přání zákazníka. Pro uplatnění strategie diferenciací na trhu s pneumatikami velký prostor není, pro strategii cenového vůdce také ne, protože marže jsou tak nízké, že i když podnik nastaví cenu na minimum, je velmi pravděpodobné, že stejný produkt bude za pro zákazníka de facto totožnou cenu (rozdíl v řádek desítek korun) nabízet i několik konkurentů. Je tedy nutné se kromě ceny soustředit i na další, pro zákazníka důležité faktory, kterými jsou:

- doprovodné služby – nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu ve formě doprovodných služeb, například smluvními pneuservisy, kde bude mít e-shop vyjednané množstevní slevy na přezouvání pneumatik, dárek k zásilce, apod.
- spolehlivost a kvalita – pro zákazníka je velmi důležitá spolehlivost internetového obchodu, musí dostat to, co si objednal v čase, který mu byl sdělen a v požadované kvalitě.
- rychlost dodání – další způsob, kterým je možné konkurovat na trhu, je rychlost dodání. Pro početnou skupinu zákazníků velmi důležitý faktor, mnohdy více nežli cena – zejména pro případy, kdy náhle na podzim napadne sníh a zákazník potřebuje urychleně přezout na zimní pneumatiky.
- Reklama – reklama je v tomto odvětví velmi důležitá a podnik se bez ní neobejde, proto by měla být zohledněna při tvorbě strategie společnosti.

Těmto faktorům by měl být návrh strategie podniku přizpůsoben.

Struktura

Organizační struktura podniku bude navržena v další kapitole, jelikož se bude ze začátku jednat o malý podnik pouze s několika zaměstnanci, bude organizační struktura

jednoduchá liniová, nicméně do budoucnosti, při růstu podniku bude vhodné uvažovat o struktuře maticové.

Informační systémy

Informační systém bude pro navrhovanou společnost stěžejní. Jedná se o internetový obchod, čili bude nutné zvolit vhodnou platformu a poskytovatele pro bezproblémový chod a správu informačního systému. Důležité bude správně nadefinovat požadované funkce a také provázanost s dodavateli, odběrateli a skladovým hospodářstvím.

Styl vedení

V takto malé začínající společnosti bude předpoklad, že bude zpočátku vládnout spíše přátelská atmosféra, volba stylu vedení bude záležet na schopnostech zaměstnanců. V případě schopných a iniciativních zaměstnanců bude preferován demokratický styl vedení, v opačném případě autokratický styl vedení. Vhodné bude určitě vytvořit pracovní návodky, směrnice a postupy, které budou pro pracovníky závazné, ať již bude využito kteréhokoliv stylu vedení.

Spolupracovníci, sdílené hodnoty

Je nutné vytvořit vhodné podmínky pro spolupracovníky, ať již mzdové, odpovídající benefity, možnost kariérního růstu a dobré pracovní klima, které je pro mnoho pracovníků důležitější z hlediska pracovní spokojenosti než mzdové ohodnocení. Je důležité, aby měli zaměstnanci velkou motivaci a sdíleli hodnoty podniku, to znamená, aby si byli vědomi toho, že pokud budou pracovat dobře, svědomitě a odpovědně a budou přicházet s novými nápady, budou z toho mít také prospěch do budoucna.

Schopnosti

Mezi zatím známé personální obsazení firmy bude patřit zakladatel (jednatel) společnosti.

Zakladatel je muž ve věku 29 let, který působil zatím ve dvou malých společnostech jako jednatel a v současnosti pracuje jako zaměstnanec v automobilovém průmyslu. Má tedy zkušenosti a kontakty z oboru.

Další personál pro podnik bude vybrán na základě výběrového řízení, při rozběhu podniku.

3.4 SWOT analýza

V tabulce 6 jsou znázorněny jednotlivé skupiny SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik).

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Cenová politika	Malá kapitálová síla
Doplňkové služby	Neznámost firmy
Komunikace se zákazníky	Nový podnik
Spolehlivost	Malý podnik
Stabilita	
Rychlost dodání	
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s pneuservisy	Konkurenční boj
Dopravci (jako zákazníci)	Chyby dopravců
Zahraniční trhy	Nízké marže
Franchising	Vymahatelnost pohledávek
Růst počtu motorových vozidel	Stárnutí populace
Pokles ceny ropy	Negativní recenze ve srovnávacích

Pramen: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik zcela nový, který bude teprve založen, jsou uvedené silné stránky zatím pouze cílem, nikoli stavem. Uvedené slabé stránky jsou ale jisté. Příležitosti a hrozby vycházejí zejména z vnějšího okolí podniku, k jejich identifikaci bylo vycházeno mimo jiné z výsledků předešlých analýz.

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce bude na základě předchozích analýz podnikatelského prostředí navržen samotný podnikatelský plán pro založení internetového obchodu a velkoobchodu s pneumatikami pro motorová vozidla.

4.1 Exekutivní souhrn

V exekutivním souhrnu bude stručně shrnuta podstata a hlavní body tohoto podnikatelského plánu.

Podnik

Jedná se o zcela novou společnost s ručením omezeným, jejímž hlavním oborem činnosti bude provoz internetového obchodu s pneumatikami a příslušenstvím a velkoobchod s pneumatikami. Firma společnosti je Pseudiskont, s.r.o., internetová doména www.pseudiskont.cz.

Vize a cíle

Vize podniku: „Společnost Pseudiskont, s.r.o. se chce během několika let řadit mezi největší internetové obchody s pneumatikami na českém trhu, být spolehlivým a stabilním partnerem svých maloobchodních a velkoobchodních odběratelů a žádaným zaměstnavatelem.“

Cíle podniku: Cílem společnosti je do konce roku 2016 dosáhnout roční obrát 12 mil. Kč. Do roku 2020 dosáhnout roční obrát 100 mil. Kč.

Strategie

Strategie podniku je zaměřena na nejnižší ceny, tak aby se nabízené zboží (které lze vzhledem k nabídkám konkurenčních společností považovat za homogenní) od zkoumané společnosti dostalo na přední pozice internetových vyhledávačů a srovnávačů cen. Další částí strategie jsou doprovodné služby (např. smluvní pneuservisy), propracovaná reklama, důraz na spolehlivost, stabilitu a rychlost dodání zboží zákazníkovi.

Produkt

Nabízeným produktem budou pneumatiky pro osobní a nákladní automobily a pro motocykly. Jednat se bude v první řadě o v ČR nejpoužívanější pneumatiky a nejoblíbenější značky – zejména Barum a Matador, dalšími obchodovanými značkami budou například Continental, Firestone, Goodyear, Michelin, Pirelli, Bridgestone, Dunlop, a další. Vzhledem k propojenosti nabídky s nabídkou dodavatele pneumatik bude sortiment obsahovat širokou škálu značek a výrobců, jakožto i rozměrových specifikací pneumatik. Dále potom doplňkový sortiment jako jsou plechové disky a disky z lehkých slitin, duše, ventilký apod. Cílem je sortiment postupně rozšiřovat. Dalším produktem by měla v budoucnu být služba ve formě sítě franchisingových pneuservisů (časový horizont: zhruba po třech letech podnikání by se měli začít uzavírat první franchisingové smlouvy).

Zákazníci

Společnost se hodlá zaměřit na několik zákaznických segmentů:

- Masový trh zákazníků,
- pneuservisy, internetové obchody, maloobchody,
- přímý prodej dopravním společnostem.

Marketing

Cílem je rychlý průnik na trh, bude zvolena penetrační cena. Společnost chce udržovat štíhlou „lean“ strukturu a soustředit se pouze na hlavní procesy. Podpůrné procesy budou outsourcovány. Z propagace se společnost hodlá zaměřit na reklamu, podporu prodeje a přímý prodej.

Pokud by se jednalo pouze o podnikatelský plán, následovala by kapitola „Analýza odvětví“. Vzhledem ke skutečnosti, že je tento podnikatelský plán zpracován v rámci diplomové práce, je analýza odvětví provedena v analytické části práce tedy v kapitole 3. Následující část tedy bude podle struktury podnikatelského plánu uvedené v kapitole 2.8 a to „Popis podniku“.

4.2 Popis podniku

V této podkapitole bude uveden stručný popis zakládaného podniku.

Základní popis obchodní společnosti podle struktury obchodního rejstříku je následující:

Obchodní firma:	Pneudiskont, s.r.o.
Základní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	300 000 Kč
Sídlo:	Praha 10
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Společníci:	Roman Richtr (obchodní podíl 100 %)
Jednatel:	Roman Richtr

Vize a cíle společnosti

Vize podniku je:

„Společnost Pneudiskont, s.r.o. se chce během několika let řadit mezi největší internetové obchody s pneumatikami na českém trhu, být spolehlivým a stabilním partnerem svých maloobchodních a velkoobchodních odběratelů a žadáným zaměstnavatelem.“

Cíle podniku:

Cílem společnosti je do konce roku 2016 dosáhnout roční obrát 12 mil. Kč. Do roku 2020 roční obrát 100 mil. Kč.

Výrobky a služby

Jedná se o obchodní podnik, který bude svým zákazníkům nabízet pneumatiky pro motorová vozidla, blíže budou nabízené produkty popsány v kapitole 4.4 Marketingový plán.

Dále je plánováno neustálé rozšiřování sortimentu nabízeného zboží o nové druhy pneumatik, ale také o nové druhy doplňkového zboží, jako jsou disky, šrouby, ventilk, spreje na kola, apod. Do budoucna v rámci produktového vývoje podniku bude na základě analýz a výzkumu trhu uvedeno na trh jiné produktové portfolio, související s potřebami zákazníků, kteří mají potřebu pneumatik, zřejmě tedy produkty související s motorovými vozidly (např. oleje, autodíly, apod.).

Další údaje o podniku

Účetnictví podniku bude outsourcováno, zajištěno tedy bude externí účetní firmou.

Zkoumaná společnost je a bude vzhledem k plánovaným obrátům a rovněž vzhledem k segmentu zákazníků podnikatelů, kteří jsou plátcí DPH, také plátce DPH.

4.3 Obchodní plán

V této podkapitole bude stanovena strategie podniku, vystavěn podnikatelský model a provedena výstavba modelu e-shopu.

4.3.1 VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE

Na trhu je spousta internetových obchodů s pneumatikami (v řádech stovek internetových obchodů), konkurence je tedy velká. Na druhou stranu objemy obchodů s pneumatikami prostřednictvím e-shopů se pohybují v řádech miliard Kč ročně. Trh je to tedy obrovský. Otázkou je, jak je možné se na tomto trhu prosadit a čím konkurovat již zavedeným internetovým obchodům. Zboží se dá považovat za homogenní, těžko bude někdo nabízet lepší pneumatiku než jiní prodejci. Zde je prostor pouze při výhradním dovozu nějaké, pro český trh nové, značky pneumatik ze zahraničí.

Konkurovat je tedy možné jinými faktory ovlivňujícími zákazníka, než je zboží samotné. Strategie bude postavena na:

- 1) Cenové konkurenci** – pro zákazníka jedním z nejdůležitějších kritérií při nákupu pneumatik prostřednictvím internetového obchodu. Zákazník, pro kterého není cena klíčovým kritériem, si raději nakoupí pneumatiky například v pneuservis, přímo při přezouvání automobilu. Dalším zákaznickým segmentem, který nevyužívá internetových obchodů pro nákup pneumatik, jsou například lidé bez přístupu na internet (například někteří důchodci)

apod., kteří ale tvoří pouze velmi malý podíl potenciálních zákazníků. Cenová konkurence bude zásadní pro splnění jednoho z dílčích cílů podniku, dostat se do první dvacítky internetových obchodů v internetových vyhledávačích (při vyhledávání konkrétního zboží podle ceny). Internetové vyhledávače jako například www.Heureka.cz, www.Zbozi.cz.

- 2) **Doprovodných službách** – samozřejmostí jsou služby jako vrácení zboží do 14 dnů bez udání důvodu, které vyplývají ze zákona. Cílem bude ale být pro zákazníka zajímavější než konkurence a tudíž je nutné ho zaujmout nějakou přidanou hodnotou. Tímto by mohla být síť spolupracujících pneuservisů, kde by si zákazníci mohli nechat přezout pneumatiky za zvýhodněnou cenu. Časem by připadal v úvahu také projekt franchisingových pneuservisů s jednotným vzhledem, službami a servisem, kde by se obouvali pouze pneumatiky dodávané zkoumanou společností. Další službou, která přidává hodnotu pro zákazníka, bude dárek ke každé objednávce (například leštící sprej na pneumatiky, ozdobné čepičky ventilků, voňavý stromeček do automobilu, apod.), je nutno brát ale v potaz, že vzhledem k nízké marži mohou být dárkové předměty pouze nízké finanční hodnoty.
- 3) **Reklamě** – reklama bude realizována prostřednictvím PPC reklamních banerů na vybraných internetových stránkách (zejména na vyhledávacích serverech a serverech porovnávajících zboží) a na sociálních sítích. Dále bude využito reklamních spotů v rádiu (pouze v sezóně) a v inzertních novinách. Blíže bude reklama rozebrána v marketingovém plánu.
- 4) **Spolehlivosti a stabilitě** – velký důraz bude kladen na spolehlivost, pokud si zákazník objedná zboží, musí ho vždy bezpodmínečně dostat ve stanovené lhůtě a kvalitě. Stabilitou je myšleno, že stálý zákazník dostane vždy stejný servis, vždy stejným způsobem, který očekává a na který je zvyklý.
- 5) **Rychlosti dodání** – jelikož spousta zákazníků nechává objednávku nových pneumatik na poslední chvíli, je pro mnohé důležitým kritériem rychlost dodání. Proto je rychlost dodání jedním z bodů strategie, cílem je objednávky dodat do druhého až třetího dne od objednání zboží zákazníkem.

4.3.2 *PODNIKATELSKÝ MODEL*

V této kapitole bude vystavěn podnikatelský model.

Zákaznické segmenty

Firma se zaměří na tři segmenty zákazníků:

- a) **Masový trh zákazníků** - zákazníky internetového obchodu budou majitelé a provozovatelé osobních a nákladních automobilů a motocyklů. Z počátku podnikání bude společnost působit pouze na trhu ČR. Po vybudování stabilní pozice na českém trhu počítá společnost s expanzí na trhy zahraniční (nejdříve Slovensko, Polsko, atd.).
- b) **Pneuservisy, internetové obchody, maloobchody** – další činností, kterou bude společnost provozovat je velkoobchod.
- c) **Přímý prodej dopravním společností** – prodej dopravním společností, které mají velké vozové parky, za smluvní ceny bude dalším zákaznickým segmentem.

Hodnotové nabídky

Hodnotou pro zákazníky bude především nízká cena a doprovodné služby. Pro zákazníky soukromého sektoru to znamená uspoření peněz, pro zákazníky z řad pneuservisů a maloobchodů zvýšení marže a pro dopravce úsporu nákladů.

Kanály

Firma bude využívat jak vlastních kanálů (e-shop), tak partnerských kanálů (pneuservisy, apod.)

Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky segmentu masového trhu, využívajících internetového obchodu budou tvořeny automatizovanou službou, kde si zákazník bude moct vytvořit profil, podle kterého s ním bude komunikováno a nabízeno mu konkrétní jím žádané zboží. Dále zde bude možná spolupráce – hodnocení a recenze konkrétních produktů zákazníky na stránkách e-shopu. Dále budou zákazníkům zasílány akce a konkrétní

nabídky produktů, podle profilu jeho objednávek prostřednictvím emailu (kde si zákazník může zaslání emailů libovolně nastavit či zrušit).

U zákaznického segmentu „Pneuservisy, internetové obchody, maloobchody“ bude volena osobní asistence. Tuto službu bude zajišťovat obchodní zástupce, který bude zároveň vyhledávat nové zákazníky.

U zákaznického segmentu „Dopravní společnosti“ bude volena individualizovaná osobní asistence, kterou bude opět provádět obchodní zástupce a u klíčových zákazníků a velkých zakázek i majitel společnosti.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů budou pocházet z jednorázových plateb zákazníků u internetového obchodu formou dobírky, u ostatních zákazníků formou úhrady v hotovosti nebo po ověření spolehlivosti zákazníka na fakturu, kdy bude preferována co nejkratší doba splatnosti.

Klíčové zdroje

Navrhovaný podnik vyžaduje klíčové následující zdroje:

- Hmotné – nezbytnost skladovacích prostor pro pneumatiky, nejprve pronájem skladovacích prostor, časem možno prostory koupit či postavit. Prostory by měli být nejlépe s kanceláří. Dále pak vybavení kanceláře – PC, tiskárna, režijní materiál, atd. Časem služební automobil pro obchodního zástupce.
- Nehmotné – nezbytným zdrojem je software pro internetový obchod a skladové hospodářství. Vytvoření databáze zákazníků, klíčové partnerství s dodavateli a odběrateli.
- Finanční – financován bude podnik zpočátku pouze z vlastních zdrojů (základní kapitál 300 tis. Kč). V případě potřeby bude uvažováno o navýšení základního kapitálu, úvěru či poskytnutí podílu případnému investorovi.
- Lidské – jedním z klíčových zdrojů budou schopnosti zaměstnanců, zejména potom majitele společnosti a obchodního zástupce.

Klíčové činnosti

Klíčovou činností společnosti bude obchod s důrazem na nízkou cenu, vysokou přidanou hodnotu ve formě doprovodných služeb pro zákazníka, spolehlivost a stabilitu obchodních procesů a rychlost dodání objednaného zboží. Další klíčové činnosti jsou nákup a marketing – stěžejní bude reklama.

Klíčová partnerství

Klíčovými partnery zkoumané společnosti budou zejména dodavatelé a klíčový zákazníci.

Dodavatelé

Zatím se jedná o dvě společnosti (jedna hlavní dodavatel, druhá záložní), obě se sídlem v Polsku provozující velkoobchod s pneumatikami a disky kol. Nabídka těchto společností obsahuje tisíce položek zboží. Důležitá je dostupnost a rychlost dodání – oba dodavatelé jsou schopni vzhledem k umístění skladu zkoumané společnosti v lokalitě Ostravy či poblíž Ostravy (sklad hlavního dodavatele je u polských Katowic), zboží dodat do druhého dne od objednání, čili většina dodávek bude probíhat formou podobné formě JIT dodávek. Znamená to, při objednávce zboží konečným zákazníkem v e-shopu zkoumané společnosti, bude objednávka ve většině případů⁴⁵ odeslána ještě ten den polskému dodavateli, který už s ní může pracovat. Je nutná systémová provázanost informačního systému zkoumané společnosti s B2B portálem dodavatele z důvodu cenové a skladové provázanosti. Tato provázanost znamená, že konečný zákazník vidí dostupnost zboží na skladě u subdodavatele a dále se mu zobrazuje cena, která je složena z aktuální ceny subdodavatele plus marže zkoumané společnosti, kterou lze nastavit v informačním systému. Cílem tohoto konceptu dodávek je minimalizace skladových zásob a tím samozřejmě i skladovacích nákladů (pronájem plochy, obalový materiál, obsluha, hodnota finančních prostředků váznoucí v zásobách, atd.).

Cílem bude s rostoucí pozicí zkoumané společnosti na trhu vyjednávat lepší podmínky u dodavatelů, zejména cenové, ale také například splatnost apod.

⁴⁵ Počítá se s předsezónním naplněním skladu neprodávanějšími pneumatikami – v případě, že jsou pneumatiky skladem, se objednávky subdodavateli budou odesílat v závislosti na dostupnosti zboží a operativním řízením skladových zásob.

Pneuservisy, dopravní společnosti

Mezi klíčové partnery společnosti budou patřit také klíčoví zákazníci a to zejména pneuservisy a sítě pneuservisů a také dopravní společnosti. Pro udržování vztahu s klíčovými zákazníky jsou plánovány zejména osobní konzultace, cenové, dodací a další výhody.

Struktura nákladů

Jedná se o model motivovaný náklady, čili důraz bude kladen na minimalizaci nákladů a štíhlou strukturu společnosti.

4.3.3 VÝSTAVBA E-SHOPU

Pro provoz e-shopu je nutné nejprve provést registraci domény a nakoupit webhosting. Pro tyto služby lze využít různé poskytovatele. V tomto případě bude využito služeb poskytovatele Czechia⁴⁶. Tato společnost je dlouholetým poskytovatelem webhostingových služeb a registrací domén na českém trhu a nabízí technickou podporu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Pro registraci domény je nutné nejprve vybrat název a ten poté na stránkách společnosti Czechia v záložce „registrace domén“ ověřit, zda je volná či již registrována jiným subjektem. Ceny za registraci jsou účtovány ročně a pohybují se v závislosti na příponě aktuálně od 99 Kč (.eu) až po 699 Kč (.cloud). Pro zkoumanou společnost bude vhodné a žádané vybrat doménu s příponou .cz, jejíž cena je v současnosti 149 Kč za rok.

Zaregistrována bude pro zkoumanou společnost doména www.pneudiskont.cz.

Pro technické vystavění webu s internetovým obchodem lze využít buď online platform jako je prestashop.com, apod. nebo se obrátit na specializované společnosti, které tvoří webové stránky a internetové obchody. Pro vytvoření internetového obchodu pro zkoumanou společnost bude využito specializované společnosti. Důvodem je poměrně složitý sortiment zboží (v řádech tisíců položek) a plánovaný velký objem denních obchodů, proto je nutné, aby e-shop byl stabilní a bezporuchový a schopen tuto zátěž zvládnout. Nicméně pro účely podnikatelského plánu bude vymodelován e-shop na platformě prestashop, který bude sloužit jako předloha pro realizaci e-shopu externí

⁴⁶ Czechia [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czechia.com/>

společností, čili hlavně pro usnadnění porozumění požadavkům na funkce e-shopu při zadávání zakázky externí společnosti.

Nyní budou nadefinovány požadavky na funkce internetového obchodu, podle těchto zadaných kritérií budou poté webové stránky obchodu vytvořeny.

Hlavní strana

Nejdůležitějším atributem na hlavní straně jsou volby kategorie. Na hlavní straně je požadavek na záložky: Domů, Kontakty, O společnosti, FAQ. Dále je požadována možnost pro přihlášení či registraci zákazníka, další atribut, který musí být na hlavní stránce, jsou logo společnosti, vyhledávací řádek a stručné kontaktní údaje společnosti.

Registrace uživatelů

Uživatel – zákazník musí mít možnost se zaregistrovat. Registrace musí obsahovat možnost zadání odlišné fakturační a doručovací adresy. Registrovaný zákazník musí mít možnost sledovat svoje předchozí nákupy a dále je požadováno, aby měl při registraci možnost rozhodnout se, zda chce dostávat emailem upozornění na slevy a akce (toto volitelné políčko musí být předem zaškrtnuto jako souhlas se zasíláním, až když si to zákazník nepřeje, může políčko odznačit).

Výběr zboží

Výběr zboží musí být prováděn na základě následujících kategorií a podkategorií:

- produkt (pneumatiky, hliníková kola, plechová kola, doplňky),
- typ vozidla (osobní, nákladní, offroad, dodávky, motocykly),
- sezóna (letní, zimní, jiné),
- šířka (v milimetrech, rozsortováno po 5 mm v rozpětí od 2 do 650 mm, podle typu vozidla),
- profil (od 30 do 100 %),
- průměr ráfku (v palcích od 12 do 25),
- značka výrobce (podle aktuálně nabízeného sortimentu).

U jednotlivých parametrů musí existovat samozřejmě možnost jednotlivé měnit v uživatelské administraci e-shopu.

Způsoby dopravy

Zákazník musí mít možnost volby mezi následujícími způsoby dopravy:

- osobní převzetí,
- Česká pošta – balík do ruky,
- Česká pošta – balík na poštu,
- jiný dopravce (zde bude zvolena jedna nebo více ze spedičních společností⁴⁷).

Dalším rozšířením by mohlo být odeslání zboží do spolupracujícího pneuservisu.

Způsoby platby

- hotově při osobním převzetí,
- na dobírku,
- kartou – tuto možnost ponechat zatím vypnutou z důvodu poplatků za transakci, které jsou vzhledem k nízkým maržím příliš vysoké,
- převodem na účet.

Po výběru zboží a jeho vložení do košíku musí mít zákazník možnost určit množství u každého z produktů. Dále musí mít kdykoliv během nákupu možnost kliknout na tlačítko „přejít k pokladně“. Zde bude celková sumarizace zboží v košíku včetně výpočtu celkové částky, dále volba způsobu dopravy a platby. Po kliknutí zákazníka na tlačítko dokončení objednávky je nutné, aby se zákazníkovi zobrazila informace, že jeho objednávka byla v pořádku odeslána. Do emailu, uvedeného zákazníkem musí být automaticky odeslána sumarizovaná objednávka.

Podle tohoto zadání byl na platformě Prestashop vytvořen modelový internetový obchod (je zde zaneseno pouze cca 10 položek zboží a není veřejně přístupný), jehož úvodní webová stránka je zobrazena na obrázku 8. Další printscreeny částí stránek modelového e-shopu včetně stránek administrace jsou v přílohách.

⁴⁷ Např.: DHL, PPL, IN Time spedice, a další.



Obr. 8: Úvodní webová stránka modelového internetového obchodu⁴⁸

Primárním účelem vytvořeného modelového e-shopu je funkce předlohy při přípravě a realizaci zakázky na výstavbu webových stránek internetového obchodu specializovanou společností.

4.4 Marketingový plán

Marketingový cíl je shodný s celopodnikovým cílem a to dosáhnout do konce roku 2015 obratu 12 mil. Kč a do roku 2020 potom 100 mil. Kč obratu.

Těchto cílů se bude společnost snažit dosáhnout pomocí marketingové strategie, sestavené pomocí marketingového mixu „4P“.

4.4.1 *PRODUCT – PRODUKT*

Hlavní sortiment zboží

Nabízeným zbožím jsou pneumatiky na osobní a nákladní automobily a motocykly. Jednat se bude o v ČR nejpoužívanější pneumatiky a nejoblíbenější značky – zejména Barum a Matador, dalšími obchodovanými značkami budou Continental, Firestone,

⁴⁸ Pramen: Vlastní zpracování: Pneu diskont. Homepage [online]. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://presta.std.fbm.vutbr.cz/~xpricht07/index.php>

Sava, Uniroyall rallye, Goodyear, Kleber, Michelin, Pirelli, Bridgestone, Dayton, Dunlop, Debica, BFG, Fulda a další.

Doplňkový sortiment zboží

Mezi doplňkovým sortimentem budou zejména plechové disky a disky z lehkých slitin hliníku. Dále tak duše, ozdobné ventilký, opravárenské sady, apod.

Služby

Hlavní poskytovanou službou je prodej pneumatik. Doplnkovými službami jsou přezutí pneumatik v některém ze sítě partnerských pneuservisů (v budoucnu také franchisingové pneuservisy), možnost sjednání pojištění pneumatik⁴⁹, možnost sjednání úvěru na pořízení pneumatik (poskytovatelem bude nezávislá úvěrová společnost), dárek ke každé objednávce, poskytování aktuálních informací z oblasti testů a recenzí pneumatik zákazníkům.

4.4.2 PRICE – CENA

Cena bude volena penetrační – cílem je rychlý průnik na trh, zároveň ale bude kalkulována nákladovou metodou s přírůžkou 7 - 12 % u internetového obchodu a 3 – 4 % u velkoobchodu. Pokud se jedná o náklady na dopravu, některé internetové obchody cenu za dopravu uvádí zvlášť a je zákazníkovi připočtena k ceně zboží, některé obchody naopak mají dopravu od určité částky zdarma, což se samozřejmě musí promítnout vyšší cenou zboží. Někteří zákazníci se dívají pouze na cenu pneumatik a nesledují cenu za dopravu, toho využívají některé obchody tak, že nadsadí cenu za dopravu a cenu za pneumatiky stanoví nízko, tím se dostanou na přední pozice ve vyhledávačích. Cílem bude vytvoření takové nabídky, která bude obsahovat cenu bez dopravy (důležité pro internetové vyhledávače). **Cenové slevy**

Pro motivaci k nákupu budou zákazníkům poskytovány cenové slevy. Pro zákazníky internetového obchodu bude poskytována sleva dlouhodobým registrovaným zákazníkům, dále také množstevní slevy, například pokud zákazník objedná čtyři pneumatiky, bude cena nižší než pokud by objednal pouze dvě či jednu pneumatiku, atd. Pro zákazníky z řad pneuservisů, maloobchodů a internetových obchodů bude

⁴⁹ Pojištění pneumatik proti poškození způsobené defektem nabízí například společnost AXA (<https://www.axa.cz/>)

poskytována sleva hotovostní (sleva bude odvozena od úrokové sazby), sleva množstevní a sleva sezónní.

4.4.3 PLACE – DISTRIBUCE

Fyzická část (logistika)

Skladování zboží bude realizováno v pronajatém zastřešeném skladu. Příjem a expedice zboží bude prováděna skladníkem podle objednávek v systému, respektive podle vytištěných faktur či dodacích listů. Dopravu k zákazníkovi bude zajišťovat externí dopravní společnost (v případě objednávek z blízkého okolí je možné dopravit zboží vlastním či půjčeným automobilem – dle nákladové a časové výhodnosti) např.: PPL, DHL, In-time spedice, apod. Stěžejními kritérii výběru dopravce budou cena, spolehlivost a dodací lhůty. Balení bude realizováno pomocí režijního materiálu, jako jsou plastové pásy (kterými se objednané pneumatiky spojí k sobě), fólie (kterou se jedna pneumatika z objednávky omotá a pod ní zasune faktura, popř. dárek).

Akviziční část

Jako distribuční články budou kromě samotného vlastního internetového obchodu fungovat také prostředníci (pneuservisy, maloobchody, jiné internetové obchody). V budoucnu vznikne franchisingový plán sítě pneuservisů s jednotným vzhledem, službami a důrazem na vysokou kvalitu služeb zákazníkům, který by se měl stát významným článkem distribučního řetězce.

4.4.4 PROMOTION – PROPAGACE

Reklama

Pro prosazení se na trhu bude reklama nezbytnou složkou. Reklamu na zboží samotné uskutečňují výrobci jednotlivých značek, reklama se tedy bude týkat pouze firmy Pseudiskont jako takové a to zejména internetového obchodu www.pseudiskont.cz. Zásadní složka reklamy bude reklama v internetových vyhledávacích a srovnávacích cen, dále se bude jednat o individuální podnikovou reklamu, jejímž cílem bude zvyšovat známost podniku a budovat jeho image. Využita bude jak reklama nepřímá (rádio, internetová reklama, tištěná média), tak reklama přímá (zasílání adresných emailů, dopisů, katalogů).

Pro zakládanou společnost bude stěžejní reklama na serverech, které jsou určeny k vyhledávání a porovnávání zboží a internetových obchodů. Jedná se zejména o servery Heureka.cz a Zbozi.cz. Zde je nutné zaregistrovat internetový obchod do katalogu, aby se při vyhledávání produktu kupujícím zobrazil na seznamu internetových obchodů nabízející tento produkt. Využít lze reklamu PPC⁵⁰, která je velmi účinným nástrojem.

Google

z nabízených služeb společnosti Google bude využito **registrace do katalogu firem** (při vyhledávání firem či produktů podle klíčových slov ve vyhledávači www.Google.com) a služba online reklamního programu **AdWords**. Google AdWords je nástrojem, který na základě klíčových slov (které je nutno stanovit s ohledem na maximální konkretizaci a přesnou specifikaci, aby byl podnik či produkt co nejlépe identifikovatelný a dohledatelný) umožňuje oslovit potenciální zákazníky na webu www.google.com a na partnerských webech (hlavním, pro zkoumaný podnik relevantním webem je www.youtube.com). Zobrazování reklam lze upřesnit i na konkrétní lokality – možnost využití cílené reklamy v okolí skladu zkoumané společnosti (možnost argumentovat úsporou finančních prostředků za dopravu). Výhodou je možnost sledování a vyhodnocování účinnosti reklam (počty nových zákazníků, odkud zákazníci na web přišli, apod.). U PCC reklamy, která bude základní a z počátku jediná využívaná na Google AdWords, jsou pro co nejlepší umístění na webové stránce dva faktory. Prvním základním faktorem je maximální nabízená cena za „proklik“ a druhým je kvalita reklamy (tzv. skóre kvality), která je dána relevancí reklamy, klíčových slov a vstupní stránky pro kupujícího/uživatele. Vyšší skóre kvality vede obvykle k lepšímu umístění reklamy či nižší ceně⁵¹.

⁵⁰ PPC (Pay Per Click) – platí se určitá částka v Kč za každé kliknutí zákazníkem na reklamu, která ho přesměruje na stránky zkoumaného internetového obchodu. Pořadí v seznamu reklam je většinou určeno výší částky, kterou je společnost ochotna za reklamu u konkrétních produktů zaplatit.

⁵¹ Jako příklad uvádí společnost Google: „Řekněme, že maximální CPC nastavíte na hodnotu 40 Kč. Váš konkurent mezitím nastaví maximální CPC na hodnotu 60 Kč, kvalita jeho reklam je však podprůměrná. Díky vyššímu skóre kvality vašich reklam se pak vaše reklama zobrazí na lepším místě na stránce, a to i přesto, že jste nastavili nižší nabídku.“ (Pramen: Google. *Nápověda AdWords* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: https://support.google.com/adwords/answer/1704424?hl=cs&ref_topic=3121763) CPC (Cost per Click) znamená cenu za proklik.

Seznam

Na webových stránkách www.seznam.cz bude společnost zapsána do registru firem, dále bude využito nabízené PPC reklamy Sklik, která funguje na stejném principu jako PPC od společnosti Google. Dalším webem, který spadá do portfolia Seznam je web www.Zbozi.cz, na kterém je také plánována registrace zkoumané společnosti.

Heureka

Velmi populárním webem pro vyhledávání a porovnávání produktů je v ČR www.heureka.cz. Plánovaná registrace zkoumaného internetového obchodu zde je stěžejní. Plánovanou nutností je využití PPC reklamy i zde, právě na reklamu na tomto webu je z důvodu jeho popularity plánován největší podíl financí určených pro reklamu a propagaci.

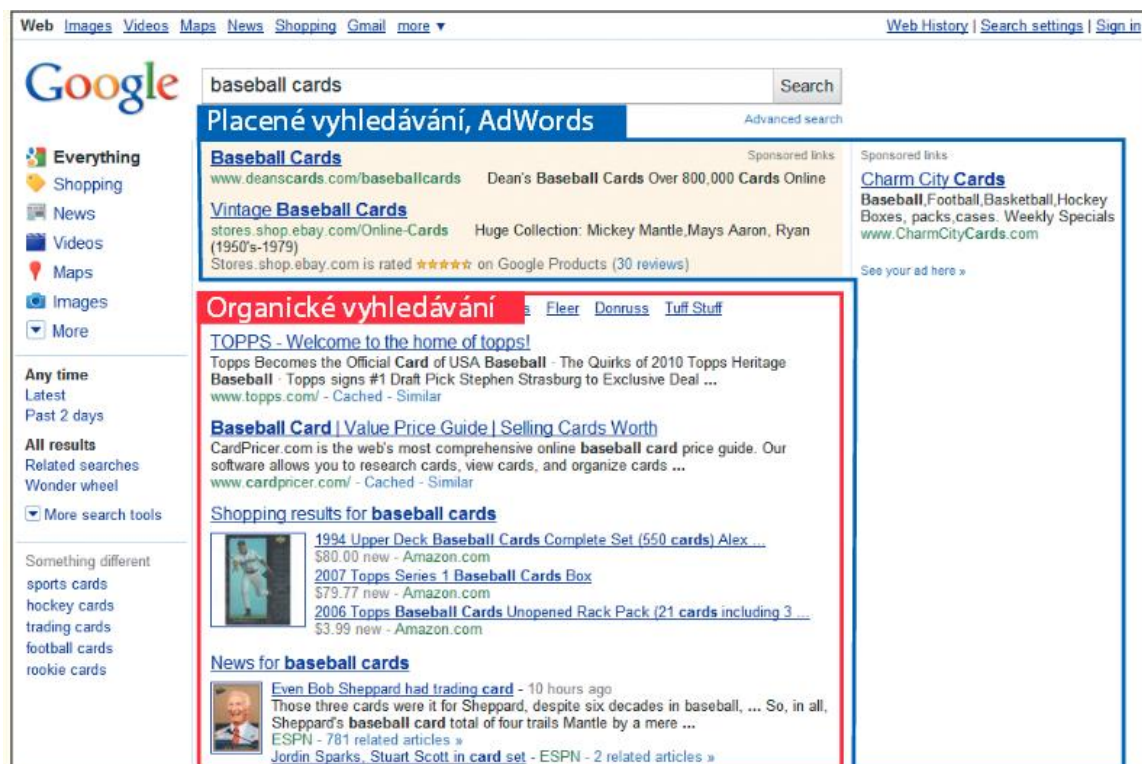
Facebook

Na webu www.facebook.com bude vytvořena firemní stránka s informacemi o společnosti a produktech. Pro tyto stránky bude cílem získat co nejvíce „sledujících“ uživatelů. Tohoto cíle se bude společnost snažit dosáhnout pravidelnými příspěvky souvisejícími s činností podniku (testy pneumatik, videa z automobilového prostředí, upozornění na blížící se dobu „zimního období“ pro použití zimních pneumatik, zveřejňování novel zákonů týkajících se použití pneumatik a dopravy, apod.).

SEO⁵²

Optimalizaci pro vyhledávače je nutné kvalitně zpracovat. Toto zpracování spočívá v úpravách webových stránek. Jedná se i o drobné úpravy, jejichž cílem je, aby se webové stránky zkoumaného internetového obchodu umístily na co možná nejlepší pozici při vyhledávání produktu či obchodu potenciálním zákazníkem. SEO ovlivňuje pozici pouze v tzv. organickém (automatické a bezplatné) vyhledávání, čili se netýká placených PPC reklam, rozdíl ilustruje obrázek 9.

⁵² SEO (Search Engine Optimization) – optimalizace pro vyhledávání v internetových vyhledávačích.



Obr. 9: Rozdíl mezi placeným a organickým vyhledáváním Google⁵³

Důležitými atributy při SEO optimalizaci jsou jedinečné a výstižné názvy stránek, popis obsahu stránek. Každá ze stránek by měla mít jedinečnou značku, dále je možné vytvořit pro každou stránku shrnutí jejího obsahu. Dále je možné vylepšit strukturu URL stránek a to zejména u podkategorií (nepoužívat kódy a čísla, ale např. název kategorie, apod.). Dalšími nástroji jsou například vytvoření mapy webu, vyhnutí se komentářovému spamu, atd.⁵⁴

Tyto nástroje jsou však již pro pokročilejší uživatele a webmastery, proto bude SEO optimalizace z větší části přenesena na firmu realizující zakázku na tvorbu webových stránek e-shopu.

Podpora prodeje

Při řízení podpory prodeje bude využita strategie tahu i tlaku. Jedním z možných nástrojů budou soutěže pro zákazníky například o projížďku sportovním vozem, dále

⁵³ Google. *Začínáme s optimalizací pro vyhledávače* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.cz/cs/cz/intl/cs/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-cs.pdf>

⁵⁴ Google. *Začínáme s optimalizací pro vyhledávače* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.cz/cs/cz/intl/cs/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-cs.pdf>

soutěže na různých veřejných například motoristických akcích – sponzoring motoristických akcích vysílaných v televizi jsou účinným nástrojem, jak si udělat levně reklamu v televizi (například reklama na kšiltovkách pro finalisty apod.). Dalším využitým nástrojem pro podporu prodeje bude poskytování pneumatik pro testy například do televizních pořadů, magazínů či internetových automobilových serverů. Strategie tlaku bude používána zejména u významných zákazníků, kterým se bude obchodní zástupce věnovat osobně.

Osobní prodej

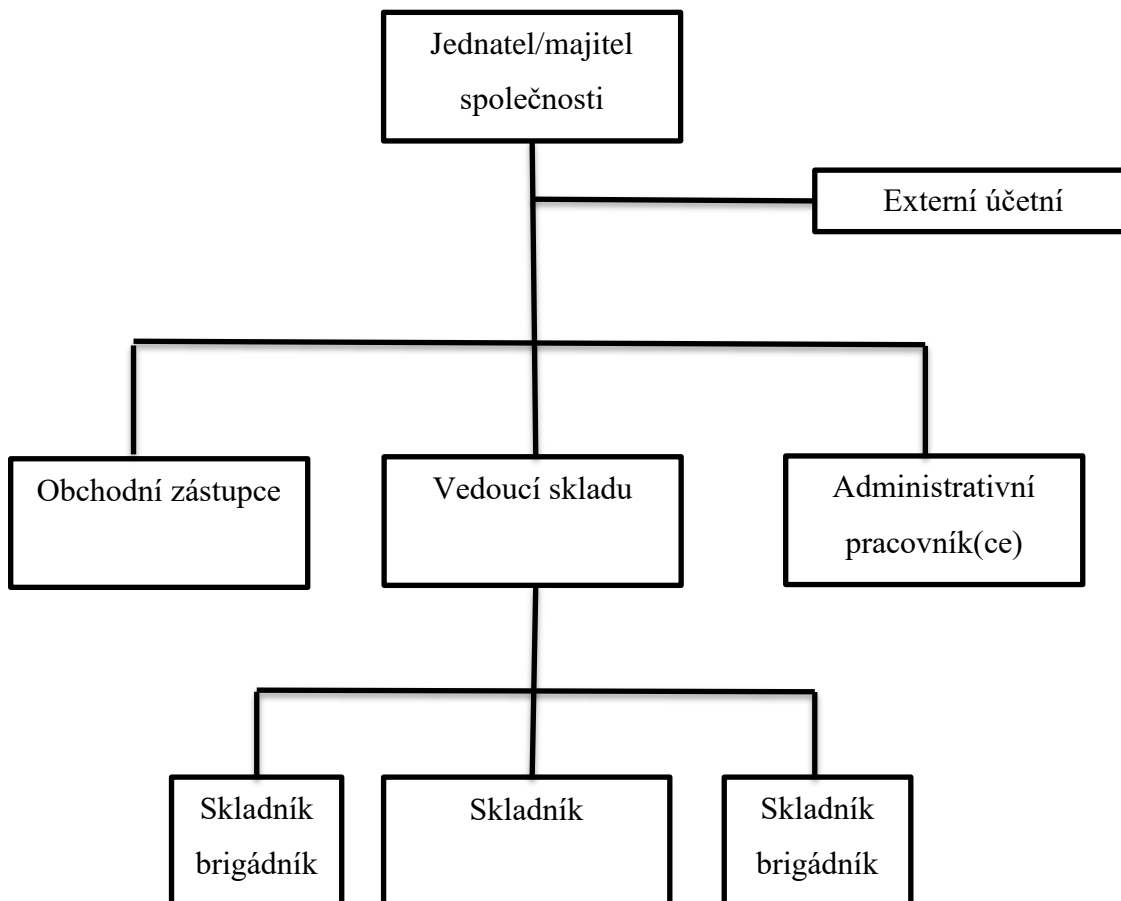
Jedním z nejefektivnějších nástrojů propagace je osobní prodej, proto bude využit pro získávání a udržení významných zákazníků z řad pneuservisů, maloobchodů, internetových obchodů a dopravních společností.

4.5 Organizační plán

Společnost Pseudiskont s.r.o. se, jak již z práce vyplývá, soustředí na štihlou produkci, což se projeví i v organizační struktuře společnosti. To znamená, že podpůrné firemní procesy budou outsourcovány jiným společnostem. Mezi tyto podpůrné činnosti patří účetnictví, správa IT systému, uklízení služby a doprava. Společnost se tedy chce zaměřit na hlavní procesy, kterými jsou provoz internetového obchodu a provoz velkoobchodu.

Organizační struktura společnosti bude sestavena pro uvažovaný stav v roce 2017. Předpokládaný počet zaměstnanců společnosti v roce 2017 včetně majitele společnosti je pět a dva brigádníci. Pro každou pozici bude stručně popsána náplň práce, kterou by měl dotyčný pracovník vykonávat. Při sestavování organizační struktury a popisů jednotlivých funkčních míst je kladen důraz na rychlou nahraditelnost jednotlivých zaměstnanců na nižších úrovních.

Na obrázku 10 je zobrazena předpokládaná organizační struktura společnosti Pseudiskont, s.r.o. v roce 2017.



Obr. 10: Organizační schéma společnosti Pseudiskont, s.r.o. v roce 2017

Popis funkčních míst

Jednatel/majitel/ředitel společnosti

Jelikož se jedná o malou společnost, majitel je zároveň jednatelem a zároveň výkonným ředitelem podniku. Zaměstnanec na této pozici zcela určitě nebude snadno nahraditelným, což ale ani není žádoucí. Tuto pozici bude vykonávat autor tohoto podnikatelského plánu Bc. Roman Richtr, který vystudoval bakalářské studium na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a v současnosti studuje Fakultu podnikatelskou Vysokého učení technického v Brně. Zkušenosti s podnikáním má zejména z minulých tří let, kdy vlastnil a řídil společnost poskytující telekomunikační služby. V současné době pracuje jako zaměstnanec v automobilovém průmyslu.

Obchodní zástupce

Obchodní zástupce je odpovědný za vyhledávání a získávání nových zákazníků zejména pro velkoobchodní prodej. Dále je odpovědný za obhospodařování současných

klíčových zákazníků. Mzda obchodního zástupce bude složena ze dvou částí – fixní a variabilní, která bude závislá na obratu u zákazníků, které získá a které bude obhospodařovat. Pokud by byla tato strategie úspěšná, nic nebrání přijmout další obchodní zástupce. Zaměstnanec na této pozici není úplně snadno nahraditelný, jelikož má vybudované vztahy a kontakty se zákazníky a při jeho propuštění by se mohl snažit zákazníky ovlivnit k přejití ke konkurenci.

Vedoucí skladu

Vedoucí skladu bude odpovědný za procesy skladového hospodářství – příjem zboží, expedice, naskladnění, vyskladnění. Bude nést odpovědnost za pracovní výkony svých podřízených, kterými budou jeden skladník a v sezóně dva brigádníci. Vedle vedení a kontroly podřízených se bude sám podílet svou prací na procesech skladového hospodářství (není prací vedoucího natolik vytížen, aby nedělal nic jiného, čili zbytek jeho pracovní doby bude pracovat jako skladník). Zaměstnanec na této pozici už je relativně snadno nahraditelný.

Skladník

Skladníková náplň práce bude příjem zboží, naskladnění, vyskladnění podle objednávek, balení a značení zboží a expedice. Zaměstnanec na této pozici musí být snadno nahraditelný.

Skladník – brigádník

Náplň práce shodná se skladníkem. Brigádníci budou najímáni podle odbytu, zejména pak říjen a listopad, kdy je předpokládán odbyt nejvyšší.

Administrativní pracovník/pracovnice

Náplní práce administrativního pracovníka bude zejména vyřizování objednávek a reklamací, vystavování faktur a dodacích listů, komunikace se zákazníky, poskytování informací, zasílání emailů, aktualizace e-shopu apod. Na tuto pozici nebude úplně snadná nahraditelnost, je zde třeba počítat s několikátýdenním zaškolením nového zaměstnance.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je sestaven na předpokladu plnění stanovených cílů zkoumané společnosti. Sestaveny budou výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výkaz cashflow a bude proveden výpočet základních ukazatelů rentability a zadluženosti. Počítáno je s datem zahájení podnikání 1.1.2016 (lze samozřejmě posunout, ale posunout poté také konec účetního období o shodnou dobu).

4.6.1 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

Odhadované účetní výkazy budou sestaveny na období následujících třech let, vždy ke konci kalendářního roku, což bude bráno jako konec účetního období společnosti.

V tabulce 6 je znázorněn odhadovaný výkaz zisků a ztrát na následující tříleté období v celých tisících Kč.

Tabulka 6: Výkaz zisků a ztrát na následující tři roky (v tisících Kč)

	Účetní období (stav k:)		
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Tržby za prodej zboží	12 000	25 000	45 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 920	22 750	40 950
Obchodní marže	1 080	2 250	4 050
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	936	1 950	3 510
Spotřeba materiálu a energie	43	128	155
Náklady na služby	974	1 758	3 063
Přidaná hodnota	999	2 314	4 342
Osobní náklady	540	1 150	1 500
Odpisy	30	30	30
VH z provozní činnosti	429	1 134	2 812
VH z finanční činnosti	0	0	0
VH z běžné činnosti	429	1 134	2 812
VH z mimořádné činnosti	0	0	0
VH běžného období	429	1 134	2 812
VH běžného období po zdanění	347	919	2 278

Pramen: Vlastní zpracování

Za rok 2016 jsou předpokládány tržby 12 mil. Kč, podle cílů podniku. Předpokládány náklady jsou ovlivněny prvotními jednorázovými náklady na založení společnosti a vybavení kanceláře. Počet zaměstnanců pro první rok se předpokládá dva (majitel, jednatel a ředitel společnosti v jedné osobě a skladník), předpokládá se najmutí

brigádníka při sezóně (jaro a zejména říjen a listopad). Struktura osobních nákladů je tedy následující:

- Majitel: 250 tis. Kč
- Skladník: 250 tis. Kč
- Brigádník: 40 tis. Kč

Za rok 2017 je předpokládán více než 100% nárůst tržeb oproti předcházejícímu období. Přijetí obchodního zástupce, administrativní pracovnice a dalšího skladníka, pořízení notebooku mobilního telefonu a služebního automobilu na leasing pro obchodního zástupce. Nárůst tržeb za rok 2018 je plánován o 80 % proti roku předcházejícímu.

Pro lepší rozlišení a oddělení tržeb z prodaného zboží a tržeb za dopravu jsou tržby za dopravu ve VZZ zaznamenány v řádku „Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb“. Tyto tržby, jelikož jsou ve výši zhruba dvojnásobku výše nákladů na dopravu tvoří podstatnou část příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.

Složení jednotlivých nákladových položek VZZ je blíže specifikováno v tabulce 7.

Tabulka 7: Složení nákladových položek VZZ

Materiál a energie:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
<i>nákup notebooku, tiskárny, scanner</i>	25	10	0
<i>kancelářské potřeby</i>	8	18	35
<i>režijní materiál</i>	10	20	40
<i>palivo</i>		80	80
Celkem	43	128	155
Služby:			
<i>založení společnosti</i>	13	0	0
<i>správa software</i>	20	20	20
<i>reklama</i>	80	160	400
<i>pronájem prostor</i>	240	240	300
<i>internet a telefon</i>	6	8	8
<i>služby (dopravci)</i>	600	1 250	2 250
<i>účetní služby</i>	15	20	25
<i>leasing</i>	0	60	60
Celkem	974	1 758	3 063

Pramen: Vlastní zpracování

4.6.2 ROZVAHA

V tabulce 8 je znázorněna plánovaná rozvaha, která zachycuje stav na konci následujících tří účetních období.

Tabulka 8: Rozvaha na následující tři účetní období (v tisících Kč)

	Účetní období (stav k:)		
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Aktiva	797	1 916	4 364
Dlouhodobý majetek	150	150	150
Oprávky k dlouhodobému majetku	-30	-60	-90
Oběžná aktiva	677	1 826	4 304
krátkodobý finanční majetek	427	1 276	3 504
zásoby	200	450	600
pohledávky z obchodních vztahů	50	100	200
Pasiva	797	1 916	4 364
Vlastní kapitál	647	1 566	3 844
Základní kapitál	300	300	300
VH minulých let	0	347	1 266
VH běžného období	347	919	2 278
Cizí zdroje	150	350	520
Závazky vůči dodavatelům	150	350	520

Pramen: Vlastní zpracování

Jak je z plánované rozvahy zřejmé, podnik chce docílit štíhlých („lean“) procesů, tudíž se snaží neinvestovat do dlouhodobých aktiv a udržovat co nejnižší zásoby. Dlouhodobým majetkem je software v pořizovací hodnotě 150 tis. Kč. Největší složku aktiv tvoří ve všech třech účetních obdobích krátkodobý finanční majetek. V plánovaných výkazech není výsledek hospodaření rozdělován mezi vlastníky z důvodu cíle nejprve finanční stabilizace společnosti a také pro možnou potřebu finančních prostředků pro budoucí investice například do vlastních nemovitostí, diverzifikace podnikání (nové produkty, akvizice, atd.), finanční polštář při nečekaných událostech, např. realizaci některého z rizik, apod.

4.6.3 VÝKAZ TOKU HOTOVOSTI (CASHFLOW)

V tabulce 9 je sestaven výkaz toku hotovosti pro následující tři účetní období.

Tabulka 9: Výkaz toku hotovosti na následující tři účetní období (v tis. Kč)

	Účetní období (stav k:)		
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Počáteční stav peněžních prostředků	300	427	1 276
zisk po zdanění	347	919	2 278
odpisy	30	30	30
zvýšení zásob	-200	-250	-150
zvýšení pohledávek	-50	-50	-100
zvýšení závazků	150	200	170
CF z provozní činnosti	277	849	2 228
CF z finanční činnosti	0	0	0
pořízení dlouhodobého majetku	-150	0	0
CF z investiční činnosti	-150	0	0
CF celkem	127	849	2 228
Konečný stav peněžních prostředků	427	1 276	3 504

Pramen: Vlastní zpracování

Z výkazu toku hotovosti vyplývá, že v prvním účetním období dojde zřejmě k poklesu hotovosti, což je zapříčiněno zejména počátečními náklady na pořízení zásob a dlouhodobého majetku společnosti. Pokud by došlo k většímu snížení peněžních prostředků během účetního období, je možné situaci vyřešit navýšením vlastního kapitálu, prodloužením odkladu plateb či půjčkou (nejspíš od soukromého subjektu).

4.6.4 FINANČNÍ UKAZATELE

Výpočet základních finančních ukazatelů zadluženosti a rentability je zobrazen v tabulce 10.

Tabulka 10: Finanční ukazatele rentability a zadluženosti

Ukazatel	Rok		
	2016	2017	2018
ROA	43,57%	47,94%	52,20%
ROE	53,67%	58,65%	59,26%
ROS	2,90%	3,67%	5,06%
Celková zadluženost	18,81%	18,27%	11,92%

Pramen: Vlastní zpracování

Hodnoty rentability aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE) mají pozitivní rostoucí trend. Rentabilita tržeb (ROS) dosahuje nízkých procentuálních hodnot z důvodu nízkých marží, což je v tomto odvětví normální. Nicméně i zde je rostoucí kladný trend. Celková zadluženost naopak s každým následujícím obdobím klesá, což je pozitivní. V případě nové investice do podniku by bylo ve vztahu

k rentabilitě vlastního kapitálu vhodné využít i cizích zdrojů financování (např. úvěr, apod.).

4.7 Riziková politika

S podnikáním souvisí celá řada rizik. Nyní budou identifikovány a hodnoceny rizika týkající se zkoumané zakládané společnosti, zároveň budou navržena preventivní opatření k eliminaci či vyhnutí se těmto rizikům či jejich případným dopadům⁵⁵.

Riziko bude v této práci chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty či jako velikost pravděpodobnosti nežádoucí odchylky od požadovaného (předpokládaného) stavu násobená velikostí dopadu.

4.7.1 ANALÝZA RIZIK

Nyní bude provedena analýza rizik, která obsahuje identifikaci aktiv, stanovení hodnot aktiv, identifikaci hrozeb a slabin a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

4.7.1.1 Identifikace aktiv

Nyní budou identifikována hmotná a nehmotná aktiva, kterými zkoumaná společnost disponuje, respektive bude po založení disponovat a které se nacházejí uvnitř hranice analýzy rizik, tzn. ta rizika, která mají vztah k cílům managementu vzhledem k procesu snižování rizik.

Hmotná aktiva

Hmotná aktiva pro analýzu rizik budou zkoumána podle odhadovaného vývoje zakládané společnosti ke konci prvního sledovaného účetního období s přihlédnutím k možným pořízením dalšího hmotného majetku, jako například osobní automobil pro obchodního zástupce. V tabulce 11 jsou uvedena jednotlivá hmotná aktiva, jejich popis a hodnota vyjádřená v Kč.

⁵⁵ Hlavním pramenem pro zpracování rizikové politiky v této práci je literatura: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

Tabulka 11: Hmotná aktiva

Aktivum	Popis	Hodnota (Kč)
Počítač	Pro správu eshopu, skladů, atd.	15 000
Nábytek	Stoly, židle, vybavení kanceláře	20 000
Zařízení	Tiskárna, čtečka čárových kódů, apod.	10 000
Peníze	Hotovost, na účtu	427 000
Zásoby	Zboží na skladě	200 000
Automobil	Po rozjezdu společnosti, pro obchodního zástupce.	200 000
Celkem		872 000

Pramen: Vlastní zpracování

Nehmotná aktiva

Největším nehmotným aktivem pro zkoumanou společnost budou její **odběratelé**. Jejich hodnota je dána hodnotou obratu společnosti, tedy 12 mil. Kč první rok, 25 mil. Kč druhý rok a 45 mil. Kč třetí rok plus hodnotou možných obrátů v dalších letech (nutno zohlednit možnou ztrátu stálých zákazníků při hodnocení významnosti rizika). Pro analýzu bude brána v potaz hodnota za první rok, pro další období bude vhodné rizikovou analýzu zaktualizovat podle dosavadního vývoje s přihlédnutím k dalším faktorům, které se nepředpokládaly nebo změnily během uplynulé doby. Pro ohodnocení rizik bude nutné ještě rozlišit vlivy jednotlivých hrozeb, konkrétně zda bude mít hrozba potenciální vliv pouze na tržby, tedy ohroženo bude ohroženo první rok 12 mil., či bude mít vliv na ztrátu stálého zákazníka jako takového, kdy bude přičteno 10,8 mil. Kč jako hodnota budoucích obrátů plynoucích ze stálých zákazníků⁵⁶.

Dalším nehmotným aktivem společnosti jsou její **zaměstnanci**, zejména potom jednatelé. U obchodního zástupce lze jeho hodnotu stanovit i finančně například podle

⁵⁶ Vzhledem k velké konkurenci v odvětví a malé četnosti nákupů (z pohledu jednotlivých zákazníků – koupě pneumatik v průměru jedenkrát za dva roky) je předpokládán podíl stálých zákazníků na obratu 30 %, tedy 3,6 mil. Kč první rok, hodnota stálých zákazníků získaných v prvním roce bude vypočtena jako součet obrátů z těchto zákazníků plynoucích za první tři roky, celkem tedy bude hodnota stálých zákazníků pro výpočet významnosti rizika 10,8 mil. Kč.

hodnoty vyjádřené výpočtem obratu či zisku z nově získaných zákazníků. U ostatních zaměstnanců by bylo finanční vyjádření jejich hodnoty objektivně velmi obtížné. Dalším nehmotným aktivem společnosti je **software**, který je pro společnost stěženi, jeho hodnota ve zkoumaném období je 150 tis. Kč. V neposlední řadě jsou nehmotným aktivem podniku také **informace**, kterými společnost disponuje, jedná se o marketingové informace, informace o dodavatelích, dále také vlastní know how.

4.7.1.2 Identifikace hrozeb

Hrozba ztráty základního kapitálu

Toto riziko podstupuje jak zkoumaná společnost, tak hlavně její majitel. Pokud se společnost dostane do finančních problémů, nebude schopna dostát svým závazkům, může se dostat až do insolvenčního řízení. Nejhorším předpokládaným důsledkem pro majitele podniku je ztráta zaměstnání a vložených finančních prostředků do základního jmění podniku. S tímto rizikem musí být a také je majitel podniku smířen a počítat s ním.

Dodavatelé

Ve vztahu s dodavateli existuje několik hrozeb.

- a) **U dodavatele softwaru** existuje hrozba, že nebude schopen dodat tento software v požadovaný čas, případně v požadované kvalitě, další hrozbou je, že nebude schopen e-shop včas nastavit a seřadit tak, aby spolehlivě fungoval. Je také možné, že narazí na nečekanou překážku, která prodlouží čas pro realizaci e-shopu. Další hrozbou je porucha (ztráta či omezení funkcí) informačního systému. Příčinami mohou být například chyba dodavatele či virus, hackerství, apod.
- b) **U dodavatele zboží** existuje hrozba nedodání zboží. To znamená, že dodavatelé nebudou schopni vyrobit, respektive dodat potřebné množství požadované zákazníkem nebo zde bude hrozba nedostatečné kvality při navýšení vyráběného množství. Další hrozbou je nedodání surovin od některého z dodavatelů vůbec z důvodu krachu či ekonomických problémů dodavatele. V dodavatelsko-odběratelském vztahu existuje také hrozba korupce, která by měla být ošetřena. Dalšími hrozbami jsou zvýšení cen

dodavatelem, zvýhodnění konkurenčního odběratele, nekvalita zboží, dodání jiného druhu či typu zboží (záměny), nedodržení termínů, apod.

Technologie

Vzhledem k tomu, že společnost se vzhledem ke své činnosti neobejde bez počítače a přístupu k internetu je nutné se věnovat pozornost i hrozbám, které ohrožují jak hardware (počítač, router, elektroinstalace, atd.) tak software. Je nutné proto zmapovat možné hrozby fyzické, které by mohli ohrozit hardware, tak hrozby, které by mohli ohrozit funkčnost software a přijmou řádná opatření k eliminaci či vyhnutí se těmto hrozbám.

Mezi hrozby s možným dopadem na hardware patří přírodní hrozby, mechanické opotřebení, zneužití, nedbalost či nepozornost zaměstnanců, neopatrné zacházení, úmyslné poškození, odcizení, porucha, dokonce i poškození zvířetem (např. myš překouše kabel od routeru, ačkoliv se to jeví jako maličkost, může to mít za následek nemalou ztrátu či minimálně časové zpoždění – pokud nebude v záloze náhradní kabel, sehnání nového může zabrat několik hodin, což už znamená problémy pro včasné dodávky zákazníkům).

U softwaru existují hrozby nespolehlivé funkce, vysoké poruchovosti, další hrozbou může být i nedostatečná rychlost odezvy e-shopu a to jak pro nakupujícího, tak při administraci e-shopu – je proto nezbytné definovat toto ve smlouvě s dodavatelem software. Dalšími hrozbami jsou viry, hackeři, chyby v systému.

Zaměstnanci

Hrozbami u zaměstnanců jsou únik informací, nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatek personálu, odlákání klíčových pracovníků konkurenční (či jinou) společností, nedostatek motivace, špatné úmysly (krádeže, zpronevěra, apod.). Další hrozbou je také osobní život pracovníků, který může mít za následek špatné pracovní výkony, nedisciplinovanost, atd.

Odběratelé

Největší hrozbou u zákazníků je jejich ztráta, ať už z důvodu přejítí ke konkurenci nebo z jiného důvodu. Dalšími hrozbami jsou nerentabilita zákazníka, neplacení faktur, vrácení zboží (*„Byla-li smlouva uzavřena při použití prostředků komunikace na dálku,*

má spotřebitel právo od smlouvy odstoupit bez uvedení důvodu a bez jakékoliv sankce do 14 dnů od převzetí plnění. V případě, že dodavatel nepředal spotřebiteli informace, které je povinen předat písemně nebo jiným obdobným způsobem podle ustanovení odstavců 4 a 6, činí tato lhůta pro odstoupení 3 měsíce od převzetí plnění. Jestliže však jsou informace řádně předány v jejím průběhu, dochází k ukončení tříměsíční lhůty a počíná od té doby běžet lhůta čtrnáctidenní.“⁵⁷.

Velkou hrozbou pro společnost ze strany odběratelů, pro kterou je nutno dbát zvýšené opatrnosti a pokusit se maximálně eliminovat riziko s ní spojené, jsou záporné recenze zákazníků na srovnávacích serverech. E-shop, který má hodně záporných recenzí je prakticky neschopný konkurence. Důvodem je velký počet firem v odvětví. Zákazník, který vyhledává zboží a narazí na obchod se špatnými recenzemi, raději zvolí jiného prodejce, protože rozdíly v cenách jsou velmi malé a ani případná nižší cena není pro zákazníka motivací nakupovat od špatně hodnoceného eshopu. Naopak je nutné nějakým způsobem motivovat zákazníky (například slevou na další nákup, možné je i finančními prostředky) pro udělování kladných recenzí. Další hrozbou ze strany odběratelů je neplacení či pozdní placení faktur a vymahatelnost pohledávek.

Banky, investoři

Zde jsou hrozby týkající se financování podniku. Ze strany banky hrozí neposkytnutí úvěru, zvýšení úrokové sazby, různé pokuty za dřívější či pozdní platby atd. Ze strany případného investora existuje hrozba neposkytnutí investice, nebo neposkytnutí finančních prostředků v požadovaný čas.

Zákony, právo

Z právní strany jsou hrozby zejména změn zákonů a předpisů, které mají dopad na tento obor podnikání či podnikání jako takového. Mezi změny, které mají vliv na podnikání obecně, patří změny daňových sazeb, zákonů o obchodních korporacích, občanského zákoníku, zákoníku práce, atd. Mezi změny, které mohou mít dopad přímo na daný obor zkoumané společnosti, patří úpravy vyhlášky a zákonů o provozu vozidel na pozemních komunikacích (například změny doby pro povinné použití zimní výbavy, změny minimální hloubky dezénu pneumatik, maximální doby použitelnosti pneumatik, apod.). Hrozbou málo pravděpodobnou, ale zřejmě s velkým dopadem pro podnik je

⁵⁷ Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, §53, odstavec 7.

zrušení povinného používání zimních pneumatik či snížení minimální hloubky dezénu pneumatik apod. Mnohem více pravděpodobné jsou změny spíše zpřísňující používání zimních pneumatik (např. stanovení povinného přezutí na zimní pneumatiky v určeném časovém intervalu bez ohledu na sněhovou pokrývku či námrazu, apod.) Z daňových zákonů je třeba sledovat zejména změny v zákonech, výši a způsob výpočtu DPH, daní z příjmu (právnických i fyzických osob), spotřební daně apod. Případná změna některé z daňových sazeb či změna způsobu výpočtu je pro podnik hrozbou a je proto nutné stanovit příslušná opatření k eliminaci rizika z této hrozby plynoucího.

Ekonomické okolnosti

Možnost ekonomické krize na světové, EU či státní úrovni, špatné hospodaření státu, vliv celkové ekonomiky na spotřebu konečných zákazníků, HDP, inflace, průměrná mzda, nezaměstnanost, atd. V současné době je hrozbou ekonomicko-politickou také migrační krize, která s sebou nese zvýšené výdaje pro státní rozpočet ČR (následkem může být zvyšování daní apod.).

Z hlediska trhu jsou hrozbou pro zkoumanou společnost zejména velmi nízké marže. Je proto nutností provádět kalkulace a přeceňování zboží ve velmi časté periodicitě. Další hrozbou je stárnutí populace – tato uskutečnění této hrozby je velmi pravděpodobné, nicméně významnější dopad bude mít až v dlouhém období.

Manažerské aktivity

Pochybení manažera (jednatele) při zakládání či řízení společnosti, nedostatečná příprava, nesprávný odhad doby trvání rozjezdu společnosti, ztráta motivace, apod.

Konkurence

Hrozba změny strategie konkurence, ať již v souvislosti se strategií společnosti zkoumané či nikoliv. Konkurenční inovace, nekalé konkurenční praktiky, možnost vyšších investic konkurence do marketingu, „přetažení“ pracovníků konkurencí – získání informací o zkoumané společnosti konkurencí. „Přetažení“ klíčových či stálých zákazníků konkurencí. Pomluvy, poškozování dobrého jména společnosti konkurencí, apod.

Přírodní živly

Je třeba zohlednit působení přírodních živlů při výběru nemovitosti pro provozování skladu, případné hrozby ošetřit vhodnými opatřeními.

Informační

Tato hrozba zahrnuje ztrátu, odcizení, zneužití, či narušení informací, ať už se jedná o informace fyzicky zaznamenané (šanonny, ...) nebo informace virtuální (v informačním systému, know how, apod.).

4.7.1.3 Ohodnocení významnosti rizik

V tabulce 12 jsou vypočteny významnosti jednotlivých rizik⁵⁸ (ALE – Annualized Loss Expectancy) na základě vztahu k jednotlivým aktivům (skupinám aktiv) a jejich hodnotám (AV – Asset Value), zranitelnosti aktiva (skupin aktiv) vůči dané hrozbě (EF – Exposure Factor) a pravděpodobnosti výskytu dané hrozby (ARO – Annualized Rate of Occurrence)⁵⁹.

Tabulka 12: Výpočet významnosti rizik

Hrozba		Vztah k aktivu (skupině aktiv)	Hodnota vztahovaných aktiv AV (v tis. Kč)	Vztah k aktivu (zranitelnost) EF	Pravděpodobnost výskytu ARO	Významnost rizika ALE (v tis. Kč)
Dodavatelé	Nedodání/nezprovoznění IS včas	Tržby	12 000	0,1	0,1	120
	Nedostatečná kvalita/omezené funkce/porucha IS	Tržby, zákazníci	22 800	1	0,03	684
	Kapacitní omezení dodavatelů	Tržby	12000	0,5	0,01	60
	Nedostatečná kvalita	Tržby, zákazníci	22800	1	0,01	228
	Nedodání zboží dodavatelem/nedodržení termínů	Tržby, zákazníci	22800	0,2	0,04	182,4
	Zvýšení cen dodavatelem	Tržby	12000	0,07	0,3	252
	korupce	Tržby (zisk)	12000	0,1	0,1	120
Technologie	Nekvalita (poruchovost, chybovost...)	Tržby, zákazníci	22800	0,5	0,01	114

⁵⁸ Významnost rizika je vyjádřena formou roční předpokládané ztráty (ALE – Annualized Loss Expectancy)

⁵⁹ Zranitelnosti jednotlivých aktiv (EF) a pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb (ARO) jsou stanoveny odborným odhadem nebo statistickým pozorováním.

	Mechanické poškození	Tržby, zákazníci	22800	0,05	0,1	114
		Zařízení, počítač	25	1	0,1	2,5
Software	Virus, hackerství	Tržby, zákazníci	22800	0,05	0,08	91,2
Zaměstnanci	Únik informací	Tržby, zákazníci	22800	0,2	0,05	228
	Nedostatek personálu	Tržby, zákazníci	22800	0,5	0,01	114
	Nedostatečná kvalifikace	Tržby, zákazníci	22800	0,5	0,01	114
	Odlákání klíčových pracovníků konkurenční firmou	Tržby, zákazníci	22800	0,5	0,03	342
	Nedostatek motivace	Tržby, zákazníci	22800	0,1	0,09	205,2
Zákazníci	Ztráta zákazníka	Tržby, zákazníci	22800	1	0,05	1140
	Nerentabilita zákazníka	Tržby, zákazníci	22800	1	0,02	456
	Neplacení faktur	Tržby	12000	1	0,01	120
	Negativní recenze ve srovnávacích	Tržby, zákazníci	22800	1	0,1	2280
Banky, investoři	Neposkytnutí úvěru	Tržby, zákazníci	22800	0,2	0,05	228
	Zvýšení úrokové sazby	Tržby	12000	0,01	0,5	60
Zákony, právo	Změna s malým negativním dopadem	Tržby, zákazníci	22800	0,01	0,5	114
	Změna s velkým negativním dopadem	Tržby, zákazníci	22800	1	0,01	228
Ekonomické okolnosti	Negativní vývoj ukazatelů (HDP, inflace,..)	Tržby, zákazníci	22800	0,7	0,02	319,2
	Ekonomická krize	Tržby, zákazníci	22800	0,9	0,02	410,4
	Nedostatečné marže	Tržby, zákazníci	22800	0,07	0,3	478,8
Manažerské aktivity	Pochybení při řízení projektu	Tržby, zákazníci	22800	0,1	0,06	136,8
Konkurence	Změna strategie	Tržby, zákazníci	22800	0,2	0,05	228
	Inovace	Tržby, zákazníci	22800	0,05	0,1	114
	Nekalé praktiky	Tržby, zákazníci, automobily	23000	0,2	0,03	138
	Vysoké investice do marketingu	Tržby, zákazníci	22800	0,2	0,1	456
Přírodní živly	Ohrožení hmotných aktiv	Hmotná aktiva	455	1	0,1	45,5
		Tržby, zákazníci	22800	0,05	0,1	114

Finanční síla	nedostatečné cashflow	Tržby, zákazníci	22800	0,5	0,05	570
Informační systém	ztráta, zkreslení dat	Tržby, zákazníci	22800	0,3	0,05	342
Trestné činy	Krádež, zpronevěra, vandalismus	Hmotná aktiva	872	1	0,1	87,2
		Tržby, zákazníci	22800	0,1	0,1	228

Pramen: Vlastní zpracování

4.7.2 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ELIMINACI RIZIK

V tabulce 13 jsou k jednotlivým rizikům navržena příslušná opatření k jejich eliminaci. Opatření jsou navrhována s ohledem na zjištěné významnosti jednotlivých rizik.

Tabulka 13: Návrhy opatření k eliminaci rizik

Hrozba		Významnost rizika ALE (v tis. Kč)	Navrhované opatření ke snížení rizika
Dodavatelé	Nedodání/nezprovoznění IS včas	120	SLA, stanovení kritérií výběru dodavatele, vysoké sankce pro dodavatele, důkladné naplánování projektu, stanovení odpovědností.
	Nedostatečná kvalita/omezené funkce/porucha IS	684	
	Kapacitní omezení dodavatelů	60	
	Nedostatečná kvalita	228	Příprava kvalitativní doložky ke smlouvě s dodavatelem, jasné stanovení úrovně a znaků požadované kvality.
	Nedodání zboží dodavatelem/nedodržení termínů	182,4	Sestavení kritérií pro výběr dodavatelů, ověření splnění požadavků auditem produkce dodavatelů. Výběr rezervních (nouzových) dodavatelů.
	Zvýšení cen dodavatelem	252	Smlouvy o cenách s dodavatelem. Dále je nutné nastavit vysokou frekvenci přeceňování zboží (minimálně 1 x měsíčně) z důvodu nízkých marží.
	korupce	120	Jasně definování antikorupční politiky společnosti, průkazné školení pracovníků. Periodická + namátková kontrola kritických procesů. Status ombudsmana pro boj s korupcí pro ředitele společnosti, možnost anonymních udání.
Technologie	Nekvalita (poruchovost, chybovost...)	114	Shodné opatření jako u nedostatečné kvality u dodavatelů (viz výše). Zajištění záložních technologií (počítač, router, atd.) pro případ poruchy či poškození.
	Mechanické poškození	114	
		2,5	

Software	Virus, hackerství	91,2	Nákup kvalitního antivirového programu a zabezpečovacího systému. Pravidelné změny přístupových hesel s danou specifikací. Využití plovoucích kódů či PKI karet pro přístup do systému. Pravidelné aktualizace antivirového programu i zabezpečovacího systému.
Zaměstnanci	Únik informací	228	Písemný závazek mlčenlivosti pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci by měli vědět pouze to, co přímo potřebují vědět vzhledem k popisu jejich pracovní činnosti, ostatní důvěrná data společnosti vést utajeně.
	Nedostatek personálu	114	Zohlednění rizika při provádění personalistiky (včasné hledání nových pracovníků, metody nábory, apod.).
	Nedostatečná kvalifikace	114	Důraz na prověření kvalifikace před uzavřením pracovní smlouvy.
	Odlákání klíčových pracovníků konkurenční firmou	342	Důraz na vytvoření firemní kultury - příjemného prostředí pro pracovníky, fyzického i sociálního. Vytvoření motivačních programů rozvoje, vzdělávání a umožnění a podpora zvyšování kvalifikace. Konkurenční doložka u klíčových pracovníků.
	Nedostatek motivace	205,2	Personální politika (motivační faktory - benefity, shoda s cíli podniku, profesní růst). Mzdová politika - provize obratu pro obchodní zástupce, týmové prémie, atd.
Zákazníci	Ztráta zákazníka	1140	Zkoumání spokojenosti zákazníků v jednotlivých oblastech (dotazníky). Osobní komunikace vedení s významnými zákazníky. Zkoumání jednotlivých možných důvodů ztráty zákazníka a nastavení příslušných opatření k zabránění ztráty zákazníků. Pozornosti pro klíčové zákazníky (např. dárek k nákupu, apod.)
	Nerentabilita zákazníka	456	Systémové sledování rentability zákazníků v IS, vytvoření postupu a možných řešení (zrušení slev, zvýšení ceny, stanovení minimálního odběru, atd.) při zjištění nerentabilního zákazníka.
	Neplacení faktur	120	Pro nesplacení faktur včas - factoring (stanovení kritérií pro hodnocení platební morálky zákazníků a na jejich základě rozhodnout o využití factoringu). Pro neplacení faktur vůbec - zavedení procesu otipování platební schopnosti zákazníků (první tři dodávky platba v hotově, další možná na fakturu).

	Negativní recenze ve srovnávacích	2280	Zajištění uspokojení zákazníka ve všech aspektech. Zboží musí dostat v požadovaný čas v požadované kvalitě a za smlouvenou cenu. Pro splnění těchto požadavků je třeba učinit celou řadu opatření, které jsou popsány v ostatních bodech. Pro vyvarování se chyb je potřeba zejména systémové nastavení procesů a tím eliminace možné chyby způsobené lidským faktorem - provedení procesní FMEA před zahájením provozu, nastavení patřičných Poka-yoke systémů (např.: načítání čárových kódů) a dalších systémů kvality. Při vzniku neshody je nutné analyzovat příčiny a nastavit příslušná opatření pro zabránění opakování neshody a zároveň odškodnit zákazníka - důležitá je včasná a vstřícná komunikace se zákazníkem.
Banky, investoři	Neposkytnutí úvěru	228	Nasmlouvání úvěru před startem projektu. Nebankovní půjčka. Zvážení nabídky podílu na společnosti externímu investorovi.
	Zvýšení úrokové sazby	60	Prodloužení doby splatnosti - snížení výše splátky, propočet výhodnosti nabídky podílu na společnosti externímu investorovi.
Zákony, právo	Změna s malým negativním dopadem	114	Sledování aktuálního projednávání a návrhů změn v zákonech, včasná reakce.
	Změna s velkým negativním dopadem	228	Diverzifikace oblastí podnikání (doprava, rozšíření sortimentu, rozšíření do zahraničí, založení jiných elektronických obchodů, ...).
Ekonomické okolnosti	Negativní vývoj ukazatelů (HDP, inflace, ...)	319,2	Sledování a vyhodnocování vývoje ekonomiky a ukazatelů Top managementem společnosti, přijímání příslušných opatření (přeceňování produktů, změny portfolia produktů, diverzifikace).
	Ekonomická krize	410,4	
	Nedostatečné marže	478,8	Neustálé sledování výše marží, rentability zákazníka a provádění přeceňování zboží ve vysoké frekvenci (minimálně jedenkrát za měsíc).
Manažerské aktivity	Pochybení při řízení projektu	136,8	Přímá účast a odpovědnost managementu společnosti.
Konkurence	Změna strategie	228	Neustálé sledování konkurence, kontinuální provádění a vyhodnocování benchmarkingu, přijímání příslušných opatření.
	Inovace	114	Zavedení systému neustálého zlepšování. Získávání informací od zákazníků, pracovníků konkurenčních firem.

	Nekalé praktiky	138	Nákup zabezpečovacího systému pro areál společnosti (pokud zde již nebude instalován). Nákup služeb bezpečnostní agentury. Pojištění majetku a vozidel proti vandalismu, odcizení.
	Vysoké investice do marketingu	456	Časté vyhodnocování a zohlednění marketingových strategií konkurence při tvorbě vlastní - využití slabých stránek konkurenční strategie. Pravidelný benchmarking.
Přírodní živly	Ohrožení hmotných aktiv	45,5	Zohlednit rizika při výběru nemovitosti (oblast s nižším stupněm povodňové aktivity, apod.).
		114	Pojištění majetku proti přírodním živlům.
Finanční síla	nedostatečné cashflow	570	Provést finanční analýzu. Propočít ukazatelů aktivity a potřeby cashflow. Zajištění tohoto cashflow pomocí dostupných nástrojů (faktoring, úvěr, kontokorentní úvěr, prodloužení doby splatnosti závazků, zkrácení doby splatnosti pohledávek, atd.)
Informační systém	ztráta, zkreslení dat	342	Důraz na přesnou specifikaci požadovaných funkcí při objednávce IS. Každou funkci důkladně otestovat ještě před spuštěním informačního systému. Odpovědnosti dodavatele viz výše.
Trestné činy	Krádež, zpronevěra, vandalismus	87,2	Důraz na zabezpečení – zabezpečovací systém, kamery, služby ochrany majetku. Omezení přístupových práv k bankovnímu účtu pouze na ředitele. Zamezení styku s hotovostí řadovým pracovníkům. Důkladné inventury – odpovědnost pracovníků za zboží.
		228	

Pramen: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navržení realizovatelného podnikatelského plánu pro založení nového podniku, konkrétně internetového obchodu a velkoobchodu s pneumatikami pro motorová vozidla. Práce se dělí na tři hlavní části.

V první, teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy zkoumané problematiky, popsány kroky vedoucí k založení obchodní společnosti, vysvětlen model elektronického obchodu, vysvětleny jednotlivé druhy analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku (SLEPT, SWOT, Porterova analýza, analýza 7S) a dále objasněny důvody pro tvorbu podnikatelského plánu a struktura podnikatelského plánu.

Ve druhé, analytické části práce byly provedeny analýzy jednotlivých faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit zakládanou společnost. Výsledky analýz ukázaly jak negativní, tak pozitivní faktory a skutečnosti, které mohou mít vliv na vznik a chod zakládané společnosti. Mezi negativní faktory vnějšího prostředí patří zejména stárnutí populace ČR, zvýšení minimální mzdy, velká konkurenční rivalita v odvětví, nízké marže v odvětví a velká vyjednávací síla dodavatelů. Mezi hlavní pozitivní faktory vnějšího prostředí patří různé formy podpory státu pro zvýšení zaměstnanosti (například příspěvky zaměstnavateli, apod.), celkově vývoj makroekonomických ukazatelů ČR, každoroční růst počtu registrovaných motorových vozidel na území ČR, vývoj ceny ropy na světovém trhu, vysoký a stále rostoucí počet uživatelů internetu, neustálý růst obrátu internetových obchodů v řádech miliard Kč ročně, z legislativních faktorů potom úprava Zákona o provozu na pozemních komunikacích vymežující používání zimních pneumatik v zimním období a minimální hloubku dezénu. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí, která je vzhledem k tomu, že se jedná o teprve zakládaný podnik, v omezeném rozsahu. Na základě výsledků předchozích analýz je poté sestavena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zkoumané společnosti.

V poslední, praktické části práce je navržen samotný podnikatelský plán. Nejprve byl vystavěn obchodní plán, kde byla navržena strategie společnosti založená na cenové konkurenceschopnosti, doprovodných službách, cílené reklamě, spolehlivosti a stabilitě podniku a rychlosti dodávek. Dále byl navržen konkrétní podnikatelský model na základě zákaznické segmentace, hodnotové nabídky, kanálů, vztahů se

zákazníky, zdrojů příjmů, klíčových zdrojů, činností a partnerství a struktury nákladů. Následuje specifikace konkrétních požadavků na výstavbu e-shopu a tvorba modelu internetového obchodu na platformě Prestashop. V další subkapitole byl navržen marketingový plán metodou „čtyř P“ s důrazem na propagaci, která je pro potenciální úspěch společnosti stěžejní, zejména potom internetová reklama. V organizačním plánu byla navržena organizační struktura společnosti a popsány jednotlivá funkční místa. V následující subkapitole byl navržen finanční plán, který obsahuje předpokládané stavy rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu toku hotovosti a výpočty základních ukazatelů rentability a zadluženosti ke konci následujících tří účetních období. V poslední části podnikatelského plánu byla provedena analýza rizik kvantitativní metodou a navrženy opatření pro eliminaci těchto rizik v závislosti na jejich významnosti.

Tímto byl tedy sestaven realizovatelný podnikatelský plán a dosaženo tak cíle této diplomové práce. Sestavený podnikatelský plán obsahuje veškerou hlavní problematiku vztahující se k zakládanému podniku, nicméně pro fungování zkoumaného podniku bude nezbytné vyřešit spoustu dalších záležitostí a problémů v tomto podnikatelském plánu neobsažených. To ale k podnikání patří a je nutné s tím počítat. Jedním z dalších návrhů pro rozvoj podniku a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu je založení několika dalších internetových obchodů, které budou mít jiný název, jiný vzhled stránek, ale budou systémově propojené s „mateřským“ internetovým obchodem, čímž by bylo možné eliminovat například ztrátu potenciálních zákazníků vlivem například záporných recenzí a podobně.

Mým doporučením pro potenciální začínající podnikatele je sestavovat podnikatelský plán před zahájením podnikání a jeho aktualizace v průběhu podnikání. Rozsah a hloubku podnikatelského plánu a jeho jednotlivých částí volit v závislosti buďto na výši vkladu do podnikání, jehož ztrátu subjekt riskuje nebo na očekávaných výnosech či zisku z podnikání. Samozřejmě ve smyslu, čím větší částka finančních prostředků je „ve hře“, tím by měl být podnikatelský plán propracovanější.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] Asociace pro elektronickou komerci [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.appek.cz
- [2] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993, 7, 134 s. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 3. (přepřac. a dopl.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-726-1.
- [5] BUCHTA, Miroslav. *Organizace provozu podniku: distanční opora na CD*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7395-557-1.
- [6] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informace o vývoji HDP v 1. čtvrtletí 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informace-o-vyvoji-hdp-v-1-ctvrtleti-2015>
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle věkové struktury do roku 2101* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnic_h_vekovych_skupin_do_roku_2101
- [9] Český statistický úřad. *Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>

- [11] DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. *Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004, 78 s. ISBN 80-214-2600-4.
- [12] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, 214 s. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.
- [13] Google. *Nápověda AdWords* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: https://support.google.com/adwords/answer/1704424?hl=cs&ref_topic=3121763
- [14] Google. *Začínáme s optimalizací pro vyhledávače* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.cz/cs/cz/intl/cs/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-cs.pdf>
- [15] Heureka [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.heureka.cz
- [16] HORTON, John. *PrestaShop: vytváříme a provozujeme vlastní e-shop*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 296 s. : il. ISBN 978-80-251-3441-2.
- [17] IVANA KRAFTOVÁ, Renáta Myšková. *Základy účetnictví: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., (upr. a přeprac.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-807-3950-521.
- [18] JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.
- [19] KAPLAN, Jerry. *Startup: a silicon valley adventure*. New York: Penguin Books, c1996, 322 s. A Penguin book. ISBN 978-0-14-025731-1.
- [20] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- [21] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

- [22] KORÁB, Vojtěch. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-5039-4.
- [23] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-807-3951-597.
- [24] KUBĚNKA, Michal. *Financování podniku: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 90 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-807-3954-819.
- [25] Managementmania. [online]. 2014 [cit. 2014-12-30]. *Rizika*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- [26] Managementmania. *McKinsey 7S* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [27] MICHAEL E. GERBER. *The E-myth revisited why most small businesses don't work and what to do about it*. Pymble, NSW: HarperCollins e-books, 2007. ISBN 9780061446788.
- [28] Ministerstvo dopravy ČR. *Ročenka dopravy 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07].. Dostupný z: http://www.mdcr.cz/cs/Statistika_dopravy/
- [29] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Minimální mzda* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>
- [30] Ministerstvo spravedlnosti. [online], 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: www.justice.cz
- [31] Ministerstvo spravedlnosti: [online]. [cit. 2016-02-05]. *Podání do veřejného rejstříku*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/podani>
- [32] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [33] Pneu diskont. *Homepage* [online]. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://presta.std.fbm.vutbr.cz/~xpricht07/index.php>

- [34] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [35] REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, 689 s. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-128-3.
- [36] SLYWOTZKY, Adrian J. *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998, 342 s. ISBN 0-471-98391-8.
- [37] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. *Expert* (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [38] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [39] Strateg.cz. *Strategická situační analýza* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [40] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [41] Zákon 89/2012 Sb., §210
- [42] Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- [43] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, část první, hlava I, §2
- [44] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- [45] Zákon č. 89/2012 Sb., část první, hlava II, Díl5, §420 – 422
- [46] Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, §53, odstavec 7.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ALE	(<i>Annualized Loss Expectancy</i>) – roční předpokládaná ztráta
ARO	(<i>Annualized Rate of Occurence</i>) – pravděpodobnost výskytu za rok
ASP	(<i>Application Service Providing</i>) – pronájem aplikace
AV	(<i>Assed Value</i>) – hodnota aktiva
B2A	(<i>Business to Administration</i>) – podnik k úřadům
B2B	(<i>Business to Business</i>) – podnik k podniku
B2C	(<i>Business to Costumer</i>) – podnik k zákazníkovi
B2E	(<i>Business to Employee</i>) – podnik k zaměstnanci
B2G	(<i>Business to Government</i>) – podnik ke státu
C2B	(<i>Customer to Business</i>) – zákazník k podniku
C2C	(<i>Customer to Costumer</i>) – zákazník k zákazníkovi
CPC	(<i>Cost Per Click</i>) – cena/náklady za kliknutí
CSR	(<i>Corporate Social Responsibility</i>) – Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	(<i>Earnings After Taxes</i>) – čistý zisk po zdanění
EBIT	(<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>) – zisk před (nákladovými) úroky a zdaněním
EBT	(<i>Earnings Before Taxes</i>) – zisk před zdaněním
EF	(<i>Exposure Factor</i>) – zranitelnost
EU	Evropská unie
FAQ	(<i>Frequently Asked Questions</i>) – často kladené otázky

FMEA	<i>(Failure Mode and Effects Analysis)</i> – analýza možného výskytu a vlivu vad
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
JIT	<i>(Just In Time)</i> – způsob řízení zásob „právě v čas“
mm	Milimetr (měrná jednotka)
PC	<i>(Personal Computer)</i> – osobní počítač
PKI	<i>(Public Key Infrastructure)</i> – certifikační infrastruktury veřejných klíčů
PPC	<i>(Pay Per Click)</i> – Platba za kliknutí
ROA	<i>(Return On Assets)</i> – rentabilita aktiv
ROE	<i>(Return On Equity)</i> – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	<i>(Return On Sales)</i> – rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	<i>(Search Engine Optimization)</i> – optimalizace pro vyhledávání
SLA	<i>(Service Level Agreement)</i> – dohoda o úrovni poskytovaných služeb
SW	Software
URL	<i>(Uniform Resource Locator)</i> – jednotná adresa zdroje
USD	Americký dolar (měna)
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
WWW	<i>(World Wide Web)</i> – celosvětová síť

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

TABULKA 1: POSOUZENÍ S A W V SOUVISLOSTI S O A T	30
TABULKA 2: VÝVOJ VĚKOVÉHO SLOŽENÍ OBYVATELSTVA ČR (2011 – 2014)	38
TABULKA 3: VÝVOJ INFLACE ČR ZA OBDOBÍ 2005 – 2014	40
TABULKA 4: PŘEHLED VÝVOJE POČTU REGISTROVANÝCH SILNIČNÍCH VOZIDEL V ČR.....	41
TABULKA 5: ZÁKLADNÍ ÚDAJE O KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTECH.....	46
TABULKA 6: SWOT ANALÝZA.....	51
TABULKA 7: SLOŽENÍ NÁKLADOVÝCH POLOŽEK VZZ	73
TABULKA 8: ROZVAHA NA NÁSLEDUJÍCÍ TŘI ÚČETNÍ OBDOBÍ (V TISÍCÍCH KČ).....	74
TABULKA 9: VÝKAZ TOKU HOTOVOSTI NA NÁSLEDUJÍCÍ TŘI ÚČETNÍ OBDOBÍ (V TIS. KČ)	74
TABULKA 10: FINANČNÍ UKAZATELE RENTABILITY A ZADLUŽENOSTI	75
TABULKA 11: HMOTNÁ AKTIVA.....	77
TABULKA 12: VÝPOČET VÝZNAMNOSTI RIZIK.....	82
TABULKA 13: NÁVRHY OPATŘENÍ K ELIMINACI RIZIK.....	84

Seznam obrázků

OBR. 1: ZAŘAZENÍ ŽIVNOSTÍ PODLE ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA.....	18
OBR. 2: ELEKTRONICKÉ PODNIKÁNÍ, ELEKTRONICKÝ OBCHOD, INTERNETOVÝ OBCHOD ..	21
OBR. 3: PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	25
OBR. 4: „7 S FAKTORŮ“ FIRMY MC KINSEY	26
OBR. 5: OČEKÁVANÝ VÝVOJ POČTU OBYVATEL PODLE VĚKOVÉ STRUKTURY DO ROKU 2101	39
OBR. 6: VÝVOJ CENY ROPY NA BURZE (2013 – 2016)	42
OBR. 7: VÝVOJ CELKOVÉHO OBRATU INTERNETOVÝCH OBCHODŮ V ČR, 2001 – 2015 (V MLD. KČ).....	43
OBR. 8: ÚVODNÍ WEBOVÁ STRÁNKA MODELOVÉHO INTERNETOVÉHO OBCHODU	63
OBR. 9: ROZDÍL MEZI PLACENÝM A ORGANICKÝM VYHLEDÁVÁNÍM GOOGLE.....	68
OBR. 10: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI PNEUDISKONT, S.R.O. V ROCE 2017	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Tisková zpráva ČSÚ „Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu“

Příloha B: Kategorie na úvodní stránce modelového e-shopu

Příloha C: Zápatí úvodní stránky

Příloha D: Přihlašování a registrace kupujících

Příloha E: Administrace modelového e-shopu – Nástěnka

Příloha F: Administrace modelového e-shopu – Katalog/produkty

Příloha G: Administrace modelového e-shopu – Katalog/atributy produktů

Příloha H: Administrace modelového e-shopu – Doručení/dopravci

26. listopadu 2015

Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu

Česko loni historicky poprvé překonalo počtem uživatelů internetu průměr Evropské unie. Internet a počítač jsou přitom běžnou součástí bezmála tří čtvrtin českých domácností. Čím dál oblíbenější jsou přenosné počítače. 37 % osob také uvedlo, že se k síti připojuje přes mobilní telefon. Na internetu obvykle vyhledáváme informace nebo čteme zpravodajství.

V roce 2015 bylo počítačem a internetem vybaveno více než 3,1 miliónu českých domácností (73 %). Internet v roce 2015 poprvé používalo více jednotlivců než počítač. „Z hlediska podílu uživatelů internetu v dospělé populaci Česko v roce 2014 dokonce přesáhlo průměr EU28. Internet totiž v české populaci ve věku 16 až 74 let užívalo 79,7 % osob, zatímco průměr unijních zemí činil 78,0 %,“ vysvětluje předsedkyně ČSÚ Iva Ritschelová. Za posledních pět let došlo také ke změně vybavenosti domácností moderními technologiemi. Stolní počítač byl nahrazen přenosným, který v roce 2015 používala již více než polovina domácností. Dvojnásobně stoupl i počet domácností se dvěma a více počítači. Mobilní telefon v roce 2015 nepoužívala jen 3 % osob starších 16 let. 37 % jednotlivců se prostřednictvím svých mobilních telefonů připojovalo k internetu.

Více než tři čtvrtiny uživatelů internetu je na síti denně nebo skoro denně. Jde-li o čas strávený on-line, 28 % osob ve věku 16 let a více vypovědělo, že ve 2. čtvrtletí 2015 strávilo na internetu za soukromým účelem 1 až 5 hodin týdně. Další pětina přiznává, že se na internetu pohybuje 5 až 10 hodin týdně. „27 % Čechů na internetu prosurfuje deset a více hodin týdně. Týká se to hlavně mladých ve věku 16 až 24 let,“ říká Romana Malečková z ČSÚ. Češi se obvykle připojují z domova, odkud internet v roce 2015 využívaly téměř tři čtvrtiny české populace, resp. 97,2 % uživatelů internetu.

K čemu nám internet nejčastěji slouží? V rámci soukromé činnosti zejména ke komunikaci. Sedm z deseti Čechů (více než 93 % uživatelů internetu) používá e-mailovou korespondenci. Polovina internetových uživatelů v roce 2015 využívala sociální sítě, čtyři z deseti přes internet telefonovali. Největší část uživatelů na internetu dlouhodobě vyhledává informace o zboží a službách, ale jak doplňuje Iva Ritschelová, doménou je čtení zpravodajských serverů: „Dá se říct, že Česko je jednou z velmocí ve čtení on-line zpráv, internetových novin a časopisů. Podíl Čechů, kteří čtou zprávy na internetu, patřil v roce 2014 k nejvyšším v rámci EU. Mezi 28 členskými státy jsme se umístili na pátém místě.“ V roce 2015 se čtení on-line zpráv věnovaly takřka dvě třetiny obyvatel, tj. 86 % uživatelů internetu.

Každým rokem také roste počet lidí, kteří využívají internet k nakupování. Ve 2. čtvrtletí roku 2015 uvedlo téměř 3,7 miliónu obyvatel, že v uplynulých 12 měsících uskutečnili nákup přes internet. „Pro internetové obchody jsou dlouhodobě nejlukrativnější skupinou ženy na rodičovské dovolené. Přes internet jich nakupuje zhruba 65 %. Pouze necelých 14 % z nich uvedlo, že přes internet nikdy nenakoupilo,“ konstatuje Romana Malečková. Mezi nejčastěji uváděné kategorie zboží nakupované prostřednictvím internetu patří oblečení, obuv a módní doplňky, vstupenky na sportovní a kulturní akce, kosmetika, elektronika či letenky.

Kontakt:

Romana Malečková
oddělení statistiky výzkumu, vývoje a
informační společnosti ČSÚ
Tel.: 274 054 243
E-mail: romana.maleckova@czso.cz

Petra Báčová
tisková mluvčí ČSÚ
GSM: 778 727 232
E-mail: petra.bacova@czso.cz

Příloha B: Kategorie na úvodní stránce modelového e-shopu

The screenshot displays the homepage of an e-commerce store named "PNEU DISKONT". The header features the store's logo, a search bar with the text "Vyhledávání", and a shopping cart icon labeled "Košík (prázdný)". The main navigation menu includes "HOME", "LETNÍ PNEUMATIKY" (highlighted), "ZIMNÍ PNEUMATIKY", "MOTOCYKLY", and "NÁKLADNÍ VOZY". Below this, there are sub-navigation options for "ALU KOLA, PLECHOVÉ DISKY" and "PŘÍSLUŠENSTVÍ".

A breadcrumb trail shows the current location: "Letní pneumatiky". The main content area is titled "LETNÍ PNEUMATIKY" and indicates "Počet produktů: 2". Under the heading "Podkategorie", two subcategories are shown: "Barum" and "Matador", each with a corresponding logo image.

Příloha C: Zápatí úvodní stránky

seznam prani porovnaní seznam prani porovnaní

Zobrazeno 1 – 2 z 2 položek

Porovnat (0) >

Kategorie

Letní pneumatiky

Zimní pneumatiky


Nákladní vozy

Motocykly


Alu kola, plechové
disky


Příslušenství

Kontakt

 Pneu diskont CZ, s.r.o., Na Výsluní 666

Praha 10

 Zavolejte nám: 775123456

 E-mail: pneu@diskont.cz

Můj účet

Moje objednávky

Moje dobropisy

Moje adresy


Osobní údaje

Odběr novinek

Zadejte e-mail



Příloha D: Přihlašování a registrace kupujících

 **Ověření**

OVĚŘENÍ

REGISTROVAT

Zadejte svou e-mailovou adresu pro vytvoření nového účtu.

E-mailová adresa

UŽ JSTE ZAREGISTROVÁNÍ?

E-mailová adresa

Heslo

[Zapomněli jste své heslo?](#)

Příloha E: Administrace modelového e-shopu - Nástěnka

Pneu diskont
Připojit se k účtu obchodu PrestaShop
Můj obchod
Roman Richtr

NÁSTĚNKA
Nápověda

- NÁSTĚNKA
- KATALOG
- OBJEDNÁVKY
- ZÁKAZNÍCI
- PRÁVIDLA CEN
- MODULY
- DORUČENÍ
- LOKALIZACE
- KONFIGURACE
- NÁSTROJE
- ADMINISTRACE
- STATISTIKY

Den Měsíc Rok Den-1 Měsíc-1 Rok-1
Od 2015-02-08 Do 2015-03-08

☉ PŘEHLED ČINNOSTÍ

Návštěvník online 0
v posledních 30 minutách

Aktivní nákupní košíky 0
v posledních 30 minutách

○ Čeká na vyřízení

- Objednávky 0
- Vrácení / výměna 0
- Opuštěné košíky 0
- Vyprodané produkty 0

📊 NÁSTĚNKA

Prodeje	Objednávky	Hodnota košíku
0 Kč	0	0 Kč
	Návštěvy	Úspěšnost prodeje
	10	0%

Čistý zisk

0 Kč







1 Kč

● Prodeje

Příloha F: Administrace modelového e-shopu – Katalog/produkty

Pneu diskont
Rychlý přístup
Připojit se k účtu obchodu PrestaShop
Můj obchod
Roman Richt

KATALOG / PRODUKTY
Produkty
Přidat nové zboží
Nápověda

Číslo [ID]	Obrázek	Název	Kód	Kategorie	Základní cena	Koncová cena	Počet	Stav	
<input type="checkbox"/> 9		Barum Brillantis 2 195/65 R15 91T		Barum	825,00 Kč	998,25 Kč	147	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>
<input type="checkbox"/> 10		Barum Polaris 3 195/65 R15 91T		Barum	918,00 Kč	1 110,78 Kč	146	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>
<input type="checkbox"/> 11		Matador MP92 Sibir 195/60 R15 88T		Matador	930,00 Kč	1 125,30 Kč	196	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>
<input type="checkbox"/> 12		Matador MP44 Elite 3 195/65 R15 91T		Home	823,00 Kč	995,83 Kč	196	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>
<input type="checkbox"/> 13		Michelin PILOT POWER 2CT 190/50 R17 73W		Home	2 600,00 Kč	3 146,00 Kč	334	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>
<input type="checkbox"/> 14		Matador TH 1 385/65 R22,5 160K		Home	7 400,00 Kč	8 954,00 Kč	62	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="button" value="Editovat"/>

Příloha G: Administrace modelového e-shopu – Katalog/atributy produktů

The screenshot displays the PrestaShop administration interface for managing product attributes. The top navigation bar includes a search bar, user profile (Roman Richt), and quick access options. The left sidebar contains a navigation menu with items like 'NÁSTĚNKA', 'KATALOG', 'OBJEDNÁVKY', 'ZÁKAZNÍCI', 'PRAVIDLA CEN', 'MODULY', 'DORUČENÍ', 'LOKALIZACE', 'KONFIGURACE', 'NÁSTROJE', 'ADMINISTRACE', and 'STATISTIKY'. The main content area is titled 'ATRIBUTY PRODUKTŮ' and shows a table of attributes with columns for ID, Name, Number of values, and Position. A search bar is located at the top right of the table area.

Číslo [ID]	Název	Počet hodnot	Pozice	
--	<input type="text"/>	--	<input type="text"/>	<input type="text" value="Vyhledávání"/>
<input type="checkbox"/>	1 Šířka	4	+ 0	<input type="text" value="Zobrazit"/> ▼
<input type="checkbox"/>	2 Profil	6	+ 1	<input type="text" value="Zobrazit"/> ▼
<input type="checkbox"/>	3 Ráfek	8	+ 2	<input type="text" value="Zobrazit"/> ▼

Hromadné akce ▲

Příloha H: Administrace modelového e-shopu – Doručení/dopravci

The screenshot displays the PrestaShop administration interface for managing carriers. The top navigation bar includes the store name 'Pneu diskont', a search bar, and user information 'Roman Richtr'. The main content area is titled 'Dopravci' and shows a table of carriers. The table has columns for 'Číslo [ID]', 'Název', 'Logo', 'Zpoždění', 'Stav', 'Doručení zdarma', and 'Pozice'. Two carriers are listed: 'Pneu diskont' (ID 1) and 'Just in time' (ID 3). The 'Pneu diskont' carrier has a 'Pick up in-store' delay, a status of 'checked', and free delivery. The 'Just in time' carrier has a '1 den' delay, a status of 'checked', and a charge of 1 unit. The interface also includes a search bar, a 'Hromadné akce' button, and a sidebar with various administrative options.

Číslo [ID]	Název	Logo	Zpoždění	Stav	Doručení zdarma	Pozice
1	Pneu diskont		Pick up in-store	✓	✓	0
3	Just in time		1 den	✓	✗	1