

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Zavedení e-shopu jako prostředek rozvoje malého  
podniku**

**Bc. Michaela Vojtová**

© 2023 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Vojtová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zavedení e-shopu jako prostředek rozvoje malého podniku**

Název anglicky

**Integration of an e-commerce platform as a tool for the growth of a small business**

---

## Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti, která se zaměří především na technické řešení projektu, tržní i finanční analýzu a zhodnocení ekonomické efektivity zavedení e-shopu v malém podniku.

## Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů subjektů veřejného a soukromého sektoru, právních norem, finančních výkazů.

Komparace a analýza teoretických a reálných přístupů a dat, popř. použití vyšších statistických analýz/metod, finanční analýzy, návrhy rozpočtů a tržní analýzy.

Rozhovory s odborníky z oboru.

Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na reálné ukázce/příkladu.

Časový harmonogram práce:

Přehled řešené problematiky: VI.- VIII. 2022

Cíl práce a metodika: do X. 2022

Informace o podniku a základní rozbor dat: do XII. 2022

Analýzy dat a základní výsledky: II. 2023

Závěrečné hodnocení a návrhy: III. 2023

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

podnik, finanční plán, analýza, studie proveditelnosti, e-shop

---

## Doporučené zdroje informací

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SUCHÁNEK, P. *E-commerce : elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 6. 2022

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Zavedení e-shopu jako prostředek rozvoje malého podniku" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ke) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

datum odevzdání

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkovala paní doktorce Zdeňce Gebeltové za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování mé diplomové práce poskytla.

# Zavedení e-shopu jako prostředek rozvoje malého podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti pro založení zavedení e-shopu v malém rodinném podniku. V teoretické části je vymezen proces zpracování podnikatelského plánu a popisu strategických a ekonomických analýz, na jejichž základě bude ve vlastní části práce k vyhodnocení podnikatelský záměr a zpracován vlastní podnikatelský plán. V rámci vlastní části diplomové práce budou využity PEST analýza, Porterův model 5 sil a SWOT matice. Z provedené Porterovy analýzy vyplývá, že za nejvýznamnější sílu lze považovat vyjednávací sílu dodavatelů, stávající konkurence a také velmi silnou pozici odběratelů. Stěžejní částí je sestavení finančního plánu, jež umožní posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Provedenými výpočty bylo zjištěno, že počáteční výdaje investora, které činí 386 400 Kč, se při realistické variantě vrátí již v prvním roce od zahájení podnikatelského plánu.

**Klíčová slova:** Podnik, finanční plán, analýza, studie proveditelnosti, e-shop

# **Integration of an e-commerce platform as a tool for the growth of a small business**

## **Abstract**

The thesis deals with the feasibility study for the establishment of an e-shop in a small family business. The theoretical part defines the process of elaboration of the business plan and description of strategic and economic analyses, on the basis of which the business plan will be evaluated in the actual part of the thesis and the business plan will be elaborated. Within the actual part of the thesis, PEST analysis, Porter's 5 forces model and SWOT matrix will be used. From the Porter analysis carried out, the bargaining power of suppliers, existing competition and also very strong position of customers can be considered as the most significant force. The core part is the elaboration of a financial plan, which will make it possible to assess the feasibility and viability of the business plan. The calculations carried out revealed that the initial expenses of the investor, which amount to CZK 386,400, will return in the first year from the start of the business plan in a realistic scenario.

**Keywords:** Business, financial plan, analysis, feasibility study, e-shop

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
2.3 Výpočty a použité vzorce:.....	12
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Základní pojmy .....	14
3.1.1 Podnikání .....	14
3.1.2 Podnikatel .....	14
3.1.3 Podnik.....	14
3.1.4 Malé a střední podnikání .....	15
3.1.5 Rodinný podnik .....	15
3.2 Projektové řízení .....	16
3.2.1 Projekt.....	16
3.2.2 Fáze projektu .....	17
3.3 Podnikatelský plán .....	18
3.4 Studie proveditelnosti .....	19
3.4.1 Uživatelé studie proveditelnosti .....	20
3.4.2 Obsah studie proveditelnosti.....	20
3.5 Elektronické obchodování .....	35
3.5.1 E-shop.....	36
3.5.2 Založení e-shopu.....	37
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>39</b>
4.1 Představení společnosti .....	39
4.1.1 Historie .....	39
4.1.2 Obchodní činnost.....	39
4.1.3 Lidské zdroje .....	40
4.2 Studie proveditelnosti podnikatelského záměru .....	40
4.2.1 Stručný popis podstaty projektu .....	40
4.2.2 Harmonogram projektu.....	40
4.3 Analýza trhu a poptávky .....	41
4.3.1 Porterův model pěti sil.....	41
4.3.2 PEST analýza.....	46
4.3.3 Marketingová strategie .....	52
4.4 Finanční plán.....	55
4.4.1 Zakladatelský rozpočet .....	56



4.4.2	Mzdy .....	57
4.4.3	Plánování výnosů a nákladů .....	57
4.4.4	Výkaz zisku a ztát .....	62
4.4.5	Plán peněžních toků (cash flow) .....	64
4.4.6	SWOT matice .....	67
<b>5.</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>73</b>
7.1	Bibliografie .....	73
7.2	Internetové zdroje .....	76
7.3	Seznam obrázků .....	78
7.4	Seznam tabulek .....	78
7.5	Seznam grafů .....	78
7.6	Seznam použitých zkratek .....	79
<b>8.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>80</b>

## 1. Úvod

Pro každý úspěšný podnik platí pravidlo trvale se přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí. Jedním z takových faktorů, jež má vliv na fungování podniku jsou technické a technologické změny. S rychlým příchodem nových technologií vzrostla také oblíbenost internetových obchodů. Svědčí tomu fakt, že nadpoloviční procento obyvatel České republiky pravidelně nakupuje prostřednictvím e-shopů. Cílové skupiny nejsou limitovány konkrétním místem a časem nákupu. Zákazníci tak ušetří mnoho času v porovnání s tím, že mohou o produktech získat větší množství informací a nakupování je pro ně snadnější. Z pohledu podniku e-commerce přináší možnost oslovit zákazníky v globálním měřítku. Také náklady na zahájení provozu jsou o mnoho nižší než u kamenného podniku. Z tohoto pohledu je elektronický obchod považován za konkurenční výhodu a zajímavou obchodní příležitost. Přesto, že elektronické obchodování přináší mnoho výhod, pro některé úzce specializované podniky může být velkou nevýhodou absence fyzického kontaktu se zákazníky. Jsou to přeci jen emoce, jež dokáží zákazníka nejlépe přesvědčit k nákupu.

Řada podniků se proto založení internetového obchodu dlouhou dobu vyhýbala, nicméně s příchodem pandemie Covid-19 v roce 2020, pro ně bylo nezbytné tento krok podstoupit a udržet si tak své místo na trhu. Právě toto hledisko dalo prostor pro vznik myšlenky „založit si vlastní internetový obchod“, jednomu malému rodinnému podniku, a současně také prostor pro přenesení této myšlenky do praxe, a to v podobě zpracování studie proveditelnosti založení e-shopu formou této diplomové práce.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti, která se zaměří na realizovatelnost a životaschopnost podnikatelského záměru zavedení e-shopu v malém podniku, který obchoduje s vínem.

Hlavní cíl bude naplněn pomocí níže uvedených dílčích cílů:

- a) Provést analýzu PEST, Porterův model pěti sil a marketingovou analýzu
- b) Vypracovat finanční plán ve třech variantách – sestavit rozvahu, výkazy Zisku a ztrát a Cash flow
- c) Zhodnotit výsledky jednotlivých analýz

Sestavený podnikatelský plán má vedení podniku pomoci zhodnotit, zda a za jakých podmínek je podnikatelský záměr proveditelný, či nikoliv a jaké je jeho životaschopnost.

### **2.2 Metodika**

K sestavení podnikatelského plánu na založení e-shopu pro vinotéku TO-víno s.r.o. bude postupováno prostřednictvím naplnění dílčích cílů. Nejprve bude stručně představena společnost, její historie, obchodní činnost a lidské zdroje. Následuje vysvětlení podstaty projektu a jeho harmonogram. Dále je provedena analýza trhu a poptávky, jež obsahuje související analýzy, jimiž jsou Porterův model pěti sil, PEST analýza a marketingový mix. Data pro vypracování části Porterova modelu pěti sil o konkurenci byla získána převážně z internetových stránek konkurence.

Posledním krokem je zpracování finančního plánu a analýz. Specifikovány jsou náklady na projekt, příjmy a výdaje projektu, vypočítána rentabilita vlastního kapitálu a bod zvratu a vytvořen přehled cash flow v průběhu životnosti projektu. Jsou zde vypracovány finanční výkazy, jimiž jsou výkaz zisku a ztrát a cash flow, a to v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Závěrem bude zhodnocena analytická část práce a na základě shrnutí budou vymezena doporučení pro projekt. U pesimistického scénáře je plánovaný prodej snížen o 50 % oproti realistickému. U optimistického naopak o 50 % zvýšen.

V závěru je sestavena SWOT analýza, pro definování vnitřních silných a slabých stránek podniku, ale také pro přehled o vnějších příležitostech a hrozbách, které mají vliv na fungování celé společnosti. V poslední části práce je shrnuta Porterova analýza a vyhodnocení finanční plánu a ověření životaschopnosti projektu.

## 2.3 Výpočty a použité vzorce:

### 1. Výpočet měsíční mzdy [12]:

Základní mzda + příplatky, prémie, odměny, osobní ohodnocení, náhrady mzdy = Hrubá mzda

Hrubá mzda – zdravotní pojištění (4,5 %) – sociální pojištění (6,5 %) – záloha na daň z příjmů ze závislé činnosti = Čistá mzda

Čistá mzda – ostatní srážky (spoření, výživné, ...) + náhrady mzdy za nemoc = Částka k výplatě

Sazby sociálního pojištění zaměstnance je 6,5 %, zaměstnavatele 24,8 %, celkem 31,3 % z hrubé mzdy. Pojištění se odvádí měsíčně. Zaměstnavatel je povinen odvádět za zaměstnance zdravotní pojištění. Sazby zdravotního pojištění zaměstnavatele je 9 %, zaměstnanec hradí 4,5 %, celkem 13,5 % z hrubé mzdy.

### 2. Zrychlené odepisování vzorec [40]:

V prvním roce: pořizovací cena / koeficient v prvním roce

Pro následující roky:  $(2 \times \text{zůstatková cena}) / (\text{koeficient} - \text{rok odepisování})$

### 3. Přímá metoda k sestavení cash flow vzorec [27]:

PS (počáteční stav) peněz + příjmy – výdaje = KS (konečný stav) peněz

#### **4. Daň ze zisku vzorec [40]:**

Základ daně = výnosy – náklady + nedaňové náklady

Kladný základ daně = zisk

Záporný základ daně = ztráta  
Daň = základ dane \* sazba daně (od vypočtené daně je možné odečíst slevy na dani, případně zaplacené zálohy na daň)

Povinností účetní jednotky je odvést daň v souladu s ustanovením zákona o daních z příjmu do státního rozpočtu. Daňová povinnost je zjištěna ze základu daně ve výši sazby stanovené zákonem o daních z příjmů pro sledované účetní období. Sazba daně pro právnické osoby je 19 %.

#### **5. Bod zvratu zisku vzorec [12]:**

Fixní náklady celkem ÷ (prodejní cena za 1 kus – variabilní náklady na 1 ks)

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Základní pojmy

#### 3.1.1 Podnikání

Podnikání dle D. Martinovičové (2014, s. 28) spočívá v samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin v měnícím se globálním prostředí. [22]

*Podnikání je v § 420 odst. 1 nového Občanského zákoníku definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele. [47]*

#### 3.1.2 Podnikatel

Podnikatelem rozumíme osobu, která vykonává aktivity s podstupením rizika rozšíření, či ztráty vlastního kapitálu. Za tyto aktivity přebírá patřičnou odpovědnost. Cílem podnikatele je prostřednictvím investování vlastních prostředků, času a jména dosáhnout finanční satisfakce. Schopen dosáhnout těchto cílů je zejména díky pohotovosti a schopnosti rozpoznat příležitosti. [43x]

*Podnikatelem je podle § 420 nového Občanského zákoníku fyzická nebo právnická osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. [47]*

#### 3.1.3 Podnik

Pojem podnik může být nejobecněji interpretován jako jednotka ekonomicky a právně samostatná, jejíž existence je založena za účelem podnikání, přičemž samostatností ekonomickou je rozuměn projev svobody podnikání související s odpovědností vlastníků za

výsledky podnikání a samostatností právní poté možnost podniku vstupovat s jinými subjekty na trhu do vztahů a uzavírat s nimi smlouvy z nichž podniku vznikají práva a povinnosti. [35]

*Dle § 502 nového Občanského zákoníku je obchodní závod (dále jen "závod", dříve podnik) organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.* [47]

### **3.1.4 Malé a střední podnikání**

Významnou součástí každé ekonomiky tvoří sektor malého a středního podnikání. Podniky lze dělit dle různých kritérií, kdy mezi rozhodující patří počet zaměstnanců, roční obrát, roční bilanční suma a nezávislost. Dle doporučení Komise Evropské unie rozlišujeme tři kategorie v rámci malého a středního podnikání. [23] Mikropodnikem je označován podnik o počtu zaměstnanců do 10 s aktivy do 2 milionů korun. Malý podnik od 10 do 49 zaměstnanců s aktivy do 10 milionů EUR. Střední podnik s počtem zaměstnanců od 50 do 249 a aktivy do 50 milionů EUR.

Spolu se základní ekonomickou funkcí tento sektor zabezpečuje také roli politickou. Malé a střední podniky jsou označovány za významného zaměstnavatele a tvoří faktor sociální stability. [44]

### **3.1.5 Rodinný podnik**

Rodinné podnikání je pojmem, který není nikterak ukotven v české legislativě. V odborné literatuře, lze nalézt několik definic. Obecně lze rodinný podnik chápat jako podnik, který je v rukou skupiny lidí, jež jsou ve vzájemném příbuzenském vztahu. [16]

Koráb definuje rodinný podnik na základě několika kritérií, kterými jsou procenta podniku, které rodina vlastní, počet generací, které už byly a jsou v podniku zainteresovány, počet členů rodiny, kteří pracují v podniku, míra strategického vlivu rodiny na podnik a úmysl rodiny předat podnik další generaci. [16]

Mezi silné stránky rodinných podniků patří především vzájemná shoda mezi jednotlivci. Rodinní příslušníci mívají velmi často stejné zájmy, a tak i pohled na věc v oblasti podnikání. S tím souvisí jejich angažovanost, která je další velkou výhodou. Po rodinné podniky je typické, že je jejich vize společná a dlouhodobá. Tento dlouhodobý záměr podniku snižuje možná rizika a umožňuje pružněji reagovat na nepříznivé situace, jež mohou nastat.

Charakteristickým rysem rodinného podniku je schopnost rychle se rozhodovat. Ta přináší podnikům velkou výhodu především proto, že mezi účastníky jsou předem definovány. Především z toho hlediska, že si podniky zakládají na rodinných tradicích a zvyklostech, aby mohly být v očích zákazníků podniky s dobrým jménem, je kvalita výrobků neustále sledována. [16]

Důležité je neopomenout také stinné stránky rodinného podnikání, věnovat jim dostatečnou pozornost a pokusit se jim vyvarovat. Mezi nejčastější negativa patří např. rivalita mezi sourozenci, vysoký potenciál pro konflikt, nedostatečná komunikace, nebo nepřiměřeně silné vazby s rodinnou vedoucí k tendenci přistupovat k rizikům konvenčně. [25]

## 3.2 Projektové řízení

Projektové řízení je pojem, se kterým se společnost setkává ve stále větší míře. Mnohdy je chápáno pouze jako činnost související s konkrétními projekty, avšak ve skutečnosti se jedná o metodiku komplexní, dle které se mimo samotných projektů řídí celkové procesy a činnosti v podniku. [41]

Jako řízení projektů, nebo též projektové řízení lze označit časově vymezený a ucelený soubor činností, jež vede k prosazování zásadních změn. Projektové řízení obsahuje řadu aktivit od plánování, až po činnosti koordinační a kontrolní, a to včetně operativních úkonů v souvislosti s řešením problémů a změn. [41]

Doležal (2012) uvádí, že: *„Projektové řízení je nutno chápat jako řadu propojených procesů, kdy proces je formulován jako posloupnost akcí zaměřených na vytvoření výsledků“* [4]

### 3.2.1 Projekt

V minulosti bylo slovo projekt chápáno jako zpracování komplexního záměru počínaje návrhem, přes plán, až do finální grafické podoby. Tato forma projektu sloužila pro zhodnocení proveditelnosti daného návrhu a jeho následnou realizaci. Projekt však není pouze výsledkem projektové dokumentace. Lze hovořit o řízení rozsáhlých operací, a tak je v současnosti projekt chápán jako tvůrčí proces. [24].

Vacar definuje projekt jako: *„Sérii na sebe navazujících činností, které jsou prováděny s cílem dosažení určitého výsledku, v předem definovaném čase a určitým způsobem.“* [18].



Každý projekt je v něčem jedinečný, dočasný a neopakovatelný a různorodý. Setkat se tak můžeme jak s projektem poměrně malým např. v podobě změny v organizaci podniku, tak i s takovým, jehož cílem je výstavba sítě provozoven. [24]

### **3.2.2 Fáze projektu**

Jak již bylo zmíněno, každý projekt má svůj začátek a konec. Tuto logickou posloupnost označujeme životním cyklem projektu, který je tvořen třemi fázemi, jimiž jsou fáze předinvestiční, investiční a fáze provozu a vyhodnocení. [24]

#### ***Předinvestiční fáze***

Výstupem této fáze je samotné investiční rozhodnutí, a proto by ji měla být věnována vysoká míra pozornosti. V předinvestiční fázi dochází ke sběru marketingových, technologických, ekonomických a finančních oblastí prostřednictvím analýz předcházejících projektu. [7]

V této fázi je úkolem top managementu stanovit cíle projektu a zvolit vhodné strategie k jejich naplnění. Jedná se o fázi finančně nákladnější, avšak správným vložením počátečních prostředků může podnik dospět ke správným rozhodnutím, a tím předejít případným újmám plynoucím z volby nevhodného projektu. Tuto fázi lze tedy považovat za nejdůležitější krok celého projektu. [24]

V předinvestiční fázi je zpravidla prováděna Studie podnikatelských příležitostí (Opportunity Study), jež si klade za cíl posoudit a vyhodnotit příležitosti ze získaných informací o okolních faktorech působících na podnik a jejich vliv na možnou úspěšnost projektů plynoucích z těchto příležitostí. Tato studie předchází nejdůležitější studii předinvestiční fáze, kterou je Studie proveditelnosti (Feasibility Study). [5]

#### ***Investiční fáze***

Druhou, zpravidla nákladnější fází životního cyklu projektu je fáze investiční. Tato fáze je započata investiční výstavbou a ukončena samotným předáním dokončeného projektu do zkušebního a následně trvalého provozu. [46] Investiční fáze je nejvíce prahou fází projektu a zároveň také nejnákladnější fází. Je tedy třeba předpokládat výrazné převýšení výdajů nad příjmy. [24]

Obvykle se dělí na etapu projekční a realizační, přičemž po dobu projekční etapy je možné provádět revizi projektu, a to včetně jeho pozastavení. [7]

### ***Provozní fáze***

V této fázi je započat zkušební provoz a s ním související postupné zdokonalování vybudovaného projektu a jeho náležitá údržba. [7] Dochází k porovnávání plánovaných výsledků s dosaženými a k analýze případných odchylek. Zaznamenaná data mají značný význam pro budoucí potřeby podniku. [24] Od těchto odchylek se odvíjí zhodnocení strategie, z níž projekt vycházel a s ní související míra náročnosti korekce těchto sledovaných problémů. [5]

### ***Fáze ukončení a likvidace projektu***

Nelze opomenout ani závěrečnou fázi životnosti projektu, která je označována jako fáze ukončení a likvidace projektu. V rámci této fáze dochází k zastavení výroby a veškerá činnost spojená s investicí je ukončena. Dochází k demontáži zařízení a likvidovaný majetek je prodán, stejně tak jako nadbytečné množství zásob. Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace investice je poté označován jako likvidační hodnota projektu. [3]

## **3.3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán dokládá reálnost kteréhokoliv podnikatelského záměru, ať už se jedná o podnik nově vznikající, rozšíření podniku stávajícího, nebo pouze o určitý projekt. Proto je sestavení podnikatelského plánu nezbytným krokem před samotnou realizací podnikatelského záměru.

Prostřednictvím podnikatelského plánu ověřujeme reálnost a životaschopnosti záměru. Převedení nápadu do písemné podoby v mnoha oblastech napomáhá zformulovat kroky potřebné k uskutečnění podnikatelského nápadu, jako např. jaké bude třeba množství chybějících finančních prostředků k realizaci záměru, kde a jakým způsobem získat cizí zdroje, jakou formou bude podnik informovat zaměstnance a obchodní partnery, volba strategie analýzy konkurenceschopnosti apod. [32]

Sám podnikatel si tak při sestavení plánu vizualizuje, na jakých trzích chce figurovat, jak osloví potenciální zákazníky, jakou činnost bude muset vynaložit, a tím postupně dospěje k odpovědím na základní otázky: Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jakým způsobem toho chce dosáhnout? [8]

Podnikatelský plán usnadňuje oslovit investory, které je třeba přesvědčit a zaujmout, že by do naší firmy měli vložit kapitál, a proto je vhodné mít vlastní záměr převedený do kvalitní, a přehledné formy. [15]

Orlík [32] definuje podnikatelský plán jako: „*Písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

Při sestavování podnikatelského plánu by podnikatelé měli plně vnímat realitu svých záměrů a neměli by se pouštět do takových podnikatelských záměrů, které jsou zjevně nerealizovatelné, byť by se jednalo pouze o jedno z hledisek, kterými jsou hledisko ekonomické, technologické, nebo legislativně-právní. [9]

Pro zjištění reálnosti podnikatelského záměru je prováděna takzvaná Studie proveditelnosti, které je věnována následující kapitola.

### **3.4 Studie proveditelnosti**

Dokument, který popisuje, zhodnocuje a posuzuje realizovatelnost daného podnikatelského záměru se nazývá studie proveditelnosti (Feasibility Study). Někdy je též uváděn název technickoekonomická studie. Účelem studie je zkompletovat veškeré podstatné podklady nutné pro investiční rozhodnutí a na základě těchto podkladů zhodnotit veškerá hlediska a alternativy, která jsou pro realizaci záměru nezbytná. Dokument vzniká v přípravné předinvestiční fázi projektu. [46]

Studie je využívána ve sféře soukromé i v sektoru veřejném. Popisuje jednotlivé cíle projektu a jeho klíčové charakteristiky. Součástí studie je stanovení harmonogramu realizace projektu. Dále je také stanoven harmonogram realizace, předběžná kalkulace a rozpočet a je vyhodnocena ekonomická efektivnost prostřednictvím ukazatelů ekonomické efektivnosti. [46] Detailním rozpracováním technických, manažerských, finančních, ekonomických a jiných zásadních požadavků na projekt by mělo vést k získání takového množství podstatných informací, jež podnikatele utvrdí v rozhodnutí o realizaci tohoto záměru, nebo v opačném případě o jeho úplném zamítnutí. [8]

### **3.4.1 Uživatelé studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti není pouze materiálem vedoucím k rozhodnutí o realizaci podnikatelského záměru. Zároveň je využívána jako podklad pro potenciálního věřitele při jeho rozhodování o vložení prostředků do projektu a jako základní prostředek projektového managementu v investiční či provozní fázi životního cyklu projektu. [7]

Uživatele studie proveditelnosti lze rozdělit do dvou skupin. První významnou skupinou jsou investoři a banky, obchodní partneři, zákazníci a dodavatelé, tedy uživatelé z okolí vnějšího prostředí podniku.

Zejména pro investory je podstatné vědomí toho, že jimi vložená částka do projektu bude mít patričnou návratnost. Podniky se často nachází v situaci, kdy nemají dostatek vlastních prostředků na realizaci podnikatelských plánů. V takovém případě přichází v úvahu externí financování podniku prostřednictvím externích subjektů. Zejména pro banky je klíčový potenciál projektu a s ním související solventnost a bonita klienta. V obou případech je vyžadována kvalitně zpracovaná studie proveditelnosti, jakožto podklad pro rozhodování externích uživatelů. [15] Druhou skupinou jsou majitelé a manažeři. Majitelé mají svůj zájem na tom, aby jejich společnost prosperovala a ubírala se správným směrem. Je pro ně důležité mít přehled a kontrolu nad návratností investic do podnikání, k čemuž jim slouží precizní finanční plán. Hlavními uživateli studie proveditelnosti jsou zmiňovaní manažeři. Ostatně jsou to právě oni, kteří se často podílí na samotném vypracování tohoto dokumentu, který je pro ně hlavním nástrojem pro plánování všech procesů souvisejících s podnikatelským záměrem. [4]

### **3.4.2 Obsah studie proveditelnosti**

Základní členění studie proveditelnosti není nikterak přesně specifikováno, přesto se v nejrůznějších publikacích její obsah zásadně neliší. Struktura obsahu se odvíjí od typu a náročnosti projektu. Důležité je, aby jednotlivé body studie odpovídali charakteristikám záměru, neodchylovaly se od reality a vedly k jejímu cíli, tedy posouzení realizovatelnosti záměru. [46]

#### **Stručný popis podstaty projektu a jeho etap**

Jako první krok je podstatné převést záměr projektu z myšlenky do realizovatelné podoby, tedy vymezit hlavní smysl projektu, způsob, jakým bude projekt řešen a cíl, kterého chce inovací dosáhnout. [8]

Uvádí se zde na co je projekt zaměřen, zda se jedná o kompletně nový produkt, či službu, nebo o rozšíření stávajících aktivit vedoucích k rozvoji podniku, či jeho určité organizační části. Popis podstaty projektu odpovídá např. na otázky týkající se velikosti projektu a na další typické aspekty projektu. Obsahem této části je souhrnný popis podstatných charakteristik podnikatelského projektu. Specifikován je název. [24]

Je zde vymezena charakteristika jednotlivých etap projektu a stanoven harmonogram, v němž jsou definovány jednotlivé fáze projektu. Všichni účastníci podílející se na projektovém řízení musí jasně pochopit sdělení podstaty projektu a jeho přínosy. [46]

### **Analýza trhu, poptávky, marketingová strategie a marketingový mix**

Tato kapitola studie proveditelnosti obsahuje popis marketingových aspektů projektu. Řeší se zde zejména kdo je cílovým zákazníkem a jakou jeho potřebu by měl projekt uspokojovat, jaká je míra poptávky, jež lze očekávat a jaké jsou známy alternativy pro uspokojení potřeb potenciálního spotřebitele. [46]

Prvním krokem vedoucím k zodpovězení na výše uvedené otázky je provedení analýzy trhu a prostředí, které na podnik působí a které jej ovlivňuje. Analyzovány a zhodnoceny jsou všechny odhady týkající se satisfakce konečných uživatelů. Důležitým krokem je také srovnání konkurenceschopnosti. Výsledkem analýzy je mimo jiné stanovení cílového trhu a cílové skupiny.

### **Marketingový výzkum**

*„Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.“ (7)*

Obecně je poptávka definována jako závislost mezi množstvím zboží a služeb, které jsou kupující ochotni koupit, a cenou, kterou jsou ochotni za ně zaplatit, a to v určitý čas na určitém místě. Prostřednictvím marketingového výzkumu je snazší určit, v jakém časovém horizontu a v jakém množství bude o výsledný produkt projektu zájem, tedy míru poptávky.[11] Na základě analýzy je poté možno zvolit takovou kombinaci marketingových nástrojů (produkt, distribuce, cena a komunikace), jež bude v souladu s potřebami a přáními potenciálních zákazníků. [34]

## ***Analýza prostředí***

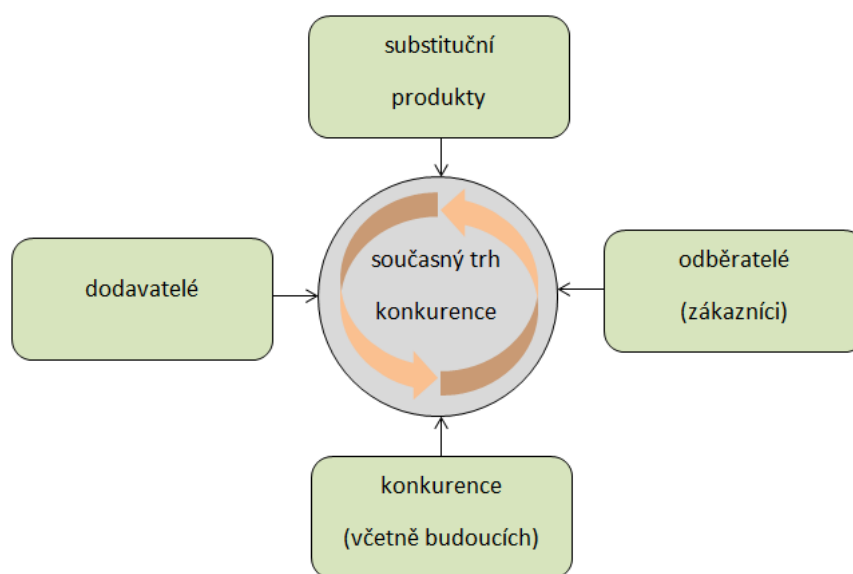
Součástí studie proveditelnosti je zanalyzování situace týkající se vnitřního a vnějšího prostředí. V praktické části práce je využito teoretických poznatků z následujících nástrojů analýzy:

### ***a) Porterův model konkurenčních sil***

Je nejvyžívanějším modelem pro analýzu konkurenčního prostředí podniku, tedy prostředí vnějšího. Model má za cíl identifikovat a zřetelně pochopit síly, jejichž působení na podnik má největší vlivy na budoucí vývoj podniku. Podnik s těmito silami může snadněji pracovat a pro svůj prospěch měnit jejich působení. [28]

Dle této teorie je úroveň konkurence v odvětví závislá na pěti základních konkurenčních silách, které v závislosti na odvětví působí různými směry.

*Obrázek 1: Schéma Porterova model pěti konkurenčních sil*



*Zdroj: Michael Porter, 2012*

Ty Porter identifikoval následovně:

### ***Síla kupujících***

Odběratelé mohou disponovat velkou vyjednávací silou v podobě tlaku na ceny a kvalitu. Pokud bude brán v úvahu velmi malý počet zákazníků, nastane situace, kdy mohou prakticky sami určovat jak cenu, tak kvalitu produktu či služby. Poměrně obdobná situace

nastává v případě, kdy existuje velmi malý počet odběratelů, který je schopen koupit většinu výstupů. Také v momentě, kdy se odběratelé ocitnou v ekonomicky nepříznivé situaci a zvýšení cen by je přimělo k odchodu, mohou sami velmi snadno vyvíjet nátlak na cenu. [11]

#### *Síla dodavatelů:*

Každý podnik ke svému fungování potřebuje energie, technologie, suroviny, nebo například externí kvalifikované pracovníky, či vypracované marketingové expertízy. Ty jsou podnikům poskytovány prostřednictvím dodavatelů. Silní dodavatelé mohou prostřednictvím zvyšování cen vstupů, nebo snižováním jejich kvality snižovat zisky svých odběratelů. [11]

Velká vyjednávací síla dodavatelů tak vzniká v takové situaci, kdy jsou dodavatelé pro podnik natolik významní a současně podnik nemá možnost žádné alternativy. V takovém případě dodavatelé usilují o zvýšení cen. [28]

#### *Riziko vstupu konkurence do odvětví:*

Mnohdy, především ve vysoce ziskových odvětvích se podniky setkávají s tím, že do odvětví vstoupí nová konkurence. Nová konkurence může přijít jako stávající podnik z jiného odvětví nebo jako zcela nový podnik. Existují však bariéry vstupu do odvětví, jimiž mohou být například dodavatelské sítě, regulace vlády, loajalita zákazníků, know-how, kapitálová náročnost, k již zavedeným značkám, vysoké vstupní náklady, nebo regulace vlády. Čím nižší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší je riziko hrozby vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. [21]

#### *Riziko stávajících konkurentů:*

Obecně mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí dochází k rivalitě. Konkurenční síly mezi sebou soutěží o lepší pozici na trhu. Nejsilnější z konkurentů je ten, který do své konkurenční strategie vkládá největší úsilí do snahy o získání nejlepší pozice na trhu, do nástrojů, které k tomuto cíli využívají a do své konkurenční strategie. Podniky ve svých konkurenčních strategiích používají tahy útočné, které jim zabezpečují lepší pozici na trhu a tahy obranné, díky kterým mohou bezpečně udržovat stávající pozici. [28]

Sedláčková uvádí jako obvyklé faktory, které ovlivňují rivalitu mezi konkurenty v odvětví počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míru růstu trhu, vysoké fixní náklady,

diferenciaci produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. [28]

*Hrozba substitutů:*

Substituty jsou označovány ty statky, u kterých je pro spotřebitele snadné zaměnit spotřebu jednoho spotřebou druhého. Pro spotřebitele je velmi snadné zaměřit svou pozornost k tomu substitutu, který je svou cenou zajímavější. V konkurenčním prostředí existuje několik faktorů, ze kterých vyplývá síla konkurence. Substituty dávají spotřebitelům možnost porovnávat cenu a kvalitu produktů. Jejich existence vyvolává nátlak na podniky, které v důsledku toho musí usilovat o přesvědčení zákazníků o výhodnosti jejich produktů. [21]

Ceny substitutů konkurence limitují podniky ve stanovení takové ceny, jež by byla pro zákazníky natolik zajímavá, aby je přesvědčila k přechodu k substitutům vlastním. Pokud by nastala situace, kdy se zákazník rozhoduje o přechodu k jinému substitutu, je pro něj rozhodující, jaké dodatečné náklady bude muset vynaložit. Obvykle se mezi tyto náklady řadí náklady na rozšíření produktu, náklady na školení, technická pomoc atd. Tyto náklady na změnu patří mezi další parametr určující velikost hrozby substitutů. [28]

### ***b) PEST analýza***

PEST analýza patří mezi analýzy vnějšího prostředí. Analyzuje politické, sociokulturní, ekonomické a technologické vlivy makrookolí podniku, které mají vliv na celé odvětví a podnik je jen zřídka může svým konáním ovlivnit. [28]

Analyzují se data, která byla v minulosti významná pro vývoj vnějšího prostředí a vyhodnocuje se, jaká je jejich důležitost v důsledku změn za určitý časový horizont. [11] Analýza má za cíl shromažďovat trendy a statická data, která jsou pro daný projekt v daný moment důležité, identifikovat jejich vývoj v budoucnosti, identifikovat příležitosti a hrozby pro podnik a využít je pro sestavení scénářů možného vývoje okolí podniku. (22)

### **Mezi čtyři hlavní oblasti patří:**

*Politické prostředí*

Faktory v politickém prostředí mají na činnost podniku zásadní dopad. Zpravidla definují pravidla pro tuto činnost. Jedná se zejména o typ a stabilitu vlády, trendy regulace a deregulace ekonomiky, úroveň byrokracie a korupce, možné změny v politickém prostředí.

Míra změn je závislá na odvětví, v němž se podnik nachází a je potřeba tyto změny včas rozpoznat a odhadnout jejich možný dopad na podnik. [6]



### *Sociokulturní prostředí*

Toto prostředí je tvořeno počtem obyvatel, hustotou, zaměstnaností a také geografickým rozložením. Odráží se zde také vliv životního prostředí, životní styl obyvatel, náboženství, vzdělání obyvatel. Podniku poskytuje velký prostor pro získání zákazníků, odlišení se od konkurence a tím dosáhnou růstu. [11]

### *Ekonomické vlivy*

Ekonomické prostředí ovlivňuje schopnost podniku dosahovat přiměřeného zisku. Jedná se o faktor, který vyplývá z ekonomické situace země, ve které podnik vykonává svou podnikatelskou činnost. Mezi makroekonomické vlivy ovlivňující podnik patří především míra ekonomického růstu, nezaměstnanost, míra inflace, úroková míra, kurz měny a daňová politika. (22)

### *Technologické vlivy*

Pokud chce být podnikatel skutečně úspěšný, neměl by opomenout analýzu technologického prostředí, které je považováno za velmi důležité. Jeho působení se buď přímo projevuje vlivem na produkt a jeho inovace, nebo poté působením na výrobu. [20]

Každý podnik by měl mít zájem na tom, mít o nejmodernější technologie a technické vybavení, díky kterým může snadno dosahovat vyšších zisků a nižších nákladů. V opačném případě může nedbalost na kvalitu technologie podnik velmi poškodit. [28]

### **c) SWOT analýza**

Velmi známá analýza, jež kombinuje poznatky získané z analýz vnějšího prostředí, s poznatky z vnitřního prostředí podniku, prostřednictvím kterých může podnik identifikovat vazby mezi těmito aspekty a vhodně jim přizpůsobit svou strategii. [28]

Pro správné pochopení je vhodné vysvětlit význam jednotlivých písmen, která obsahuje název této analýzy. S – strenghts – silné stránky, W – Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, T – Threats – hrozby. Při této analýze se podnik zabývá svými silnými a slabými stránkami a příležitostmi s hrozbami působícími z vnějšího okolí podniku. Jejich vazby a vlivy následně vyhodnocuje a může tak porovnat konání firmy s konkurencí a najít prostor pro zlepšení. [2]

Na počátku probíhá strategický audit, který má za cíl shromáždit data. Ta se následně zpracují pomocí SWOT analýzy. Silné stránky ukazují přednosti, které mohou pomoci podniku být lepší než jeho konkurence. Jsou součástí podmínek vně organizace. Slabé stránky ukazují slabiny organizace. Vedou k nižší výkonnosti podniku, což může mít za následek

ohrozit dosažení některých jeho cílů. Příležitosti jsou potencionální podmínky pocházející z vnějšího prostředí a pro podnik jsou kladné. Hrozby vyobrazují negativní vlivy, které mohou v budoucnu na podnik působit. [32]

Při zpracování SWOT je potřeba dodržet následující zásady [13]:

- Zaměření na podstatná fakta,
- objektivnost,
- významnost – zpracování SWOT analýzy odpovídá účelu, pro který měla být zpracována,
- vyhodnocení a přidělení váhy síle jednotlivých působících faktorů.

### ***Marketingová strategie a marketingový mix***

Marketingová strategie je součástí marketingového plánu. Úkolem marketingového manažera je znázornit marketingovou strategii, tedy vymezit marketingové cíle s ohledem na tržní segmenty trhu a jejich potřeby. Respektovat musí také misi a vizi podniku. Podnik by se měl zaměřit především na ty segmenty, v nichž může potenciálně získat nejlepší umístění oproti své konkurenci a dle toho svou strategii vypracovat. Cílem marketingové strategie je prosadit své nabízené produkty a služby na cílovém trhu a zajistit, aby v podvědomí zákazníků na tomto cílovém trhu zůstal produkt uchován. [18]

Marketingová strategie je pro každý podnik specifická a její sestavení a realizace je jedním z nejvíce složitých kroků v celém procesu marketingu. Každá strategie je individuální, jelikož jsou podniky vystavovány ošidným hrozbám a naskytují se jim jiné příležitosti. Z toho důvodu by měla být marketingová strategie postavena především na silných stránkách podniku a nejlépe využívat dané příležitosti. [1]

Jakubíková [11] definuje marketingový mix takto:

*„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílovému trhu.“*

Tyto marketingové nástroje spolu poté vytváří dílčí marketingové mixy. Nástroje marketingové mixu jsou spolu propojeny a je pouze na podniku, jakým způsobem je společně nakombinuje tak, aby vytvořil marketingový mix, který bude účinný. [11]

*Typická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi nástroji, tzv. 4P:*

**Produkt** (product) – produkt je jádrem marketingu, jež tvoří základ nabídky. Nejedná se pouze o samotný výrobek, či službu. To, co z produktu tvoří kvalitní produkt, který dokáže upoutat pozornost spotřebitelů je kombinace vlastností, jako je jeho balení, design, kvalita, užitek a také image samotného výrobce, záruka a poskytované doplňkové služby. [1]

**Cena** (price) – je to právě cena, která rozhoduje o existenci podniku na trhu, o tom, jak se na trhu udrží a jakým způsobem bude zajišťovat příjmy. Tento nástroj dále zahrnuje nejrůznější slevy, akce, náklady a také platební podmínky.

**Distribuce** (place) – Distribuce popisuje cesty, jakými se výsledný produkt dostane k zákazníkovi. Distribuční cesta zahrnuje způsob dopravy, dostupnost produktu, logistiku, prodejní kanály a zprostředkovatele a samotné prodejní místo, ať již v podobě kamenné prodejny, nebo např. e-shopu.

**Komunikace** (promotion) – Jinými slovy též propagace obsahuje všechny nástroje marketingu, prostřednictvím kterých se o produktu, či službě může zákazník na cílovém trhu dozvědět. Tyto nástroje tak slouží k zaujetí nebo informování zákazníka a budování image firmy. Jedná se o reklamu, PR, podporu prodeje či přímý prodej.

Během vypracování této kapitoly Feasibility Study je nezbytné popsat také náklady na jednotlivé marketingové aktivity a jejich očekávané výsledky. Další významnou informací, která by na tomto místě neměla být opomenuta je využití outsourcingu služeb souvisejících marketingovými aktivitami. Jinak řečeno, jaké činnosti bude zajišťovat personál realizátora projektu a které budou naopak pořizovány od jiných externích subjektů. Podrobnosti této části studie proveditelnosti jsou individuální podle zaměření konkrétního projektu. Marketingová strategie a mix musí být zpracovány tak, aby bylo možné jednoznačně určit náklady a marketingových aktivit a zanést je do finančního plánu.

## **Management projektu a řízení lidských zdrojů**

Další kapitola studie proveditelnosti se věnuje samotnému managementu projektu. Zahrnuje celý proces plánování, organizování, řízení, až po následnou kontrolu všech procesů lidských zdrojů a organizačních jednotek.

*Dle Siebera [46] je typické zabývat se především těmito otázkami:*

- 1) Bude oddělen vlastník a provozovatel investičního projektu?
- 2) Existují jiní významní účastníci projektu?
- 3) Které profese a v jakém počtu projekt ve svých jednotlivých fázích vyžaduje?

- 4) Jaká z činností bude řešena outsourcingem a které činnosti bude zajišťovat vlastní zaměstnanci?
- 5) Jaká vzniknou pracovní místa a jaké jsou jejich parametry (mzda, pracovní podmínky, benefity, povinnosti, odbornost)?
- 6) Které činnosti budou zajišťovány stávajícími zaměstnanci a které novými?
- 7) Jaké problémy vyplývající z legislativního rámce personální práce lze očekávat?

Pro každý projekt je potřeba jiný počet pracovníků, a proto je potřeba vycházet z organizační struktury tvořené pro konkrétní investici. Cílem tohoto kroku studie proveditelnosti je vytvořit výstupní podklad pro finální finanční kalkulaci nákladů na jednotlivé procesy a nákladů personálních.

### **Technické a technologické aspekty**

Aby mohla být studie proveditelnosti kompletní, je třeba při jejím vypracování neopomenout základní technické a technologické aspekty. Tyto technologie, respektive výdaje na technologie, či techniku mají zásadní vliv na investiční a provozní finanční toky projektu.

V rámci této kapitoly je nezbytné vymezit, jaká bude pro projekt použita technologie a jaké má daná technologie provozní výhody a nevýhody. Dále by tato část měla poskytnout popis výrobního a logistického procesu z technologického a technického hlediska. Projektový manažeři by měli být schopni identifikovat možná rizika plynoucí z technologických aspektů. Z hlediska investičního je potřeba stanovit, jaký investiční majetek bude nutný v jednotlivých fázích projektu, jaké množství materiálových a energetických toků bude využito. Pro úplnost je vhodné predikovat výši investičních nákladů, životnost pořizovaných investic a v jaké fázi bude z technického hlediska nutná reinvestice.

### **Zajištění investičního kapitálu a zdroje financování**

Financování investičního projektu je zásadním hlediskem. Aby bylo možné zhodnotit investice, provést ekonomické analýzy a sestavit finanční plán, je nutné mít znalost o veškerých vstupech ovlivňujících výši investice v budoucnosti. Dále je nutno predikovat výši investičních a provozních nákladů, a to pro všechny fáze projektu tak, aby nebyl ohrožen plynulý chod projektu a aby byla zajištěna ekonomická stabilita. [8]

Investiční majetek je majetkem dlouhodobým. Podniku slouží po dobu obvykle delší než jeden rok a tvoří majetkovou podstatu podniku. Dlouhodobý majetek se dělí na nehmotný, hmotný a finanční. [44]

V této fázi dochází k přepracování získaných informací z předešlých kapitol do podoby finančního plánu. Úkolem je přesně vymezit strukturu investičního majetku a provést kalkulaci veškerého materiálu a zboží, výše zásob, logistických, dodavatelských a odběratelských služeb nutných pro realizaci projektu. [46]

V rámci kapitoly by měly být zpracovány následující informace týkající se následujících otázek [46]: Co je obsahem seznamu nutných investic? V jaké fázi životního cyklu projektu bude pořízován investiční majetek? Jakým způsobem bude majetek pořízován? Jaké druhy zásob a v jaké množství budou po dobu realizace projektu skladovány? Jak bude probíhat oběh zásob a jakým způsobem se bude udržovat jejich výše? Komu a jakým způsobem budou služby či produkty dodávány? Jaká bude výše pohledávek a závazků?

### **Zdroje financování**

Fotr definuje financování podnikových investic jako: „činnost *zabývající se získáváním finančních zdrojů (kapitálu a peněz) pro založení, chod a rozvoj podniku, a to v potřebném objemu, čase a struktuře, při optimálních nákladech na jejich obstarání a s definovanou cenou a za jejich používání (cena kapitálu, WACC).*“ [7]

### **Interní financování**

Interní zdroje financování vznikají vlastní tvorbou podniku. Mezi rozhodující zdroje interního financování patří odpisy. Odpisy vyjadřují peněžní podobu opotřebování majetku v průběhu daného období. Zároveň jsou však odpisy interním finančním zdrojem podniku, jelikož jsou účtovány do nákladů a ovlivňují tak výsledek hospodaření, základ daně a daňovou povinnost podniku, ale nejsou spojeny s úbytkem peněz. K peněžnímu výdaji dochází jednorázově až v okamžiku pořízení nového dlouhodobého majetku, do té doby mohou být tyto prostředky použity na jiné účely. Kromě toho jsou odpisy součástí kalkulované ceny realizované produkce, takže jsou součástí příjmů podniku v podobě tržeb. Součástí vlastního kapitálu v podnikové bilanci je také nerozdělený zisk. Ten vzniká ze zisku po zdanění, jež nebyl využit k vyplacení podílu na zisku, jako příděl do rezervního fondu, úhradě ztráty z minulých let, nebo k výplatě dividend. [1] Posledním interním zdrojem financování jsou rezervní fondy. Ty dle předchozí právní úpravy obchodních společností a družstev byly pro

kapitálové společnosti povinně zřizovanými fondy. Od roku 2014 je nově zakládané kapitálové společnosti zřizovat nemusí. [37]

### ***Externí financování***

Externí zdroje jsou všechny ostatní zdroje získané mimo podnik, které si společnost není schopna zajistit svojí vlastní aktivitou. Pokud chce podnik tyto zdroje získat, musí k tomu využít vnějšího prostředí. Ve většině případů se jedná o vypůjčený kapitál, se kterým se pojí náklad ve formě úroků či jiných poplatků. [10]

Externí financování podniku je podmíněno existencí finančního trhu a jeho jednotlivých segmentů. Způsoby externího financování, díky kterým může podnik získat externí finanční prostředky, jsou různé typy půjček a úvěrů, vklady vlastníků, emitované akcie a dluhopisy, dlouhodobé, faktoring a forfaiting, leasing a dotace. [37] Je nutné myslet na to, že se jedná o rizikovější, protože se jejich získáváním podnik zadlužuje a je tak narušena jeho finanční stabilita. [36]

Samostatnou formou financování je financování projektové. Prostředky jsou získávány od investorů, kteří je vkládají přímo do konkrétního projektu. Takovéto prostředky podnik získává emisí cenných papírů, tzv. obligací s cílem získat finanční zdroj od věřitelů. Investorovi vzniká nárok na úrok, který je mu vyplacen v předem určených termínech. Výhodou je, že podnik získá zdroje na financování investičního projektu, aniž by věřiteli vznikalo právo na podílení se o rozhodování v podniku. [8]

Hlavními externími zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, dále všechny druhy úvěrů, půjček, obligací a leasingů. Lze zmínit i možnost finanční podpory ze strany státu. [36]

Další formou financování projektu může být tzv. rizikový kapitál. Investor investuje rovnou do základního kapitálu podniků, čímž v tomto podniku získá dlouhodobý podíl. Tím je zajištěno zhodnocení této investice. V závěru dojde k odprodeji podílu, a tím k realizaci zisku. [8]

## **Finanční plán a analýzy**

Po získání dat ze všech předchozích provedených kapitol je možné přistoupit k poslednímu kroku, a tím je finanční plán. Finanční plán rozdělujeme do třech kroků. Prvním z nich je kalkulace nákladů na samotný produkt, či službu a z toho plynoucích tržeb. Ze získaných dat je následně provedena analýza bodu zvratu zisku. Jako poslední se vytváří finanční výhled, z něhož jsou vypočteny hodnotící ukazatele projektu. [8]

Finanční plán má pro studii proveditelnosti významnou úlohu. Na základě této kapitoly je rozhodováno o to, zda dojde k realizaci projektu, či nikoliv. Výsledky vedou k rozhodnutí o tom, do čeho bude podnik ve finále investovat a jaké množství prostředků bude na realizaci projektu potřeba. [7]

### ***Kalkulace nákladů***

Úkolem kalkulace nákladů je vypočtení vlastních nákladů kalkulační jednotky, nejčastěji produktu, nebo služby. Podle doby sestavení a v závislosti na časovém horizontu může být provedena kalkulace předběžná, nebo výsledná. Pro možnost provedení kalkulace nákladů je nutné umět náklady rozlišit. Dle výkonů se náklady dělí na přímé a nepřímé, také označované jako režijní. [36] Dále se náklady dělí dle objemu produkce na fixní a variabilní. [8]

Přímé náklady jsou takové náklady, které lze přímo přiřadit ke konkrétnímu produktu, či službě. Přímé náklady mohou přímo souviset s materiálem na výrobu produktu. Tyto náklady jsou označovány jako materiálové. Na výrobě produktu, či poskytnutí služby se přímo podílí pracovní síla, která je za svou práci ohodnocena. Náklady spojené s platy se nazývají přímé mzdové náklady. Platy pracovníků, kteří se výroby účastní nepřímo jsou nazývány jako nepřímé mzdové náklady. Náklady spojené s energií spotřebovanou na výrobu produktu se označují jako ostatní přímé náklady. [26]

Nepřímé náklady jsou takové, které nelze přímo přiřadit ke kalkulační jednotce. Jsou to společné náklady, které mají souvislost s činností podniku jako celku. Patří mezi ně např. odpisy strojů, pronájem výrobní haly, náklady na informační systém a výpočetní techniku, mzdy. [19]

Pro fixní náklady jsou v krátkodobém horizontu neměnné v závislosti na změnu úrovně produkce. Mezi fixní náklady patří např. odpisy budov, výrobních zařízení, mzdy pracovníků, nájemné, náklady na vzdělávání pracovníků. Charakteristické pro fixní náklady je, že vznikají, i když nedochází k výrobě. [36]

Pro variabilní náklady je typické, že se mění se změnou objemu výrob. Mohou jimi být například náklady na přímé mzdy, materiálové náklady, distribuci související s produktem atd. Pokud se náklady vyvíjí stejnoměrně s objemem výroby, jedná se o náklady proporcionální. [10]

Vyvíjí-li se rychleji než objem výroby, jde o nadproporcionální (náklady. Je-li vývoj nákladů pomalejší než objem výroby, jde o podproporcionální náklady. [19] Jsou-li nám známy náklady dle dělení výše, můžeme použít všeobecný kalkulační vzorec pro výpočet nákladů na jednotku výrobku nebo služby. [36]

### ***Analýza bodu zvratu zisku***

Fotr označuje bod zvratu zisku jako „, takovou *hodnotu rizikového faktoru, při níž podnik dosahuje nulového zisku.*“ [7]

Nejčastěji je bod zvratu spojován s objemem produkce. V této části studie proveditelnosti je cílem analýzy nalézt takový objem produkce, při kterém bude podnik vykazovat nulové zisky. [46]

Výše bodu zvratu zisku svým způsobem ukazuje odolnost projektu vůči různým rizikovým faktorům. Příkladem může být, že čím je bod zvratu vyšší, tím je odolnost podniku vůči poklesu poptávky i produkce nižší, jelikož se stává rychleji ztrátovým. [8]

Pro výpočet bodu zvratu zisku je potřeba rozdělit náklady na přímé a nepřímé nebo na variabilní a fixní. Tuto analýzu lze považovat za vhodný nástroj pro plánování a kontrolu zisku. [8]

### **Finanční plán**

Nyní je možné data získaná z předchozích částí převést do podoby číselné a zhodnotit tak projekt z hlediska ekonomického. Finanční plán obsahuje plán nákladů, výnosů, cashflow, výkazu zisku a ztrát a rozvahy. [10] Dalším důležitý krokem při sestavování finančního plánu v rámci studie proveditelnosti je též vymezení plánovaných období. [46]

#### ***a) Plán nákladů a výnosů***

Každý podnikatelský subjekt tvoří hospodářský výsledek. Tento výsledek vyjadřuje snahu podniku během jednoho roku. Hospodářský výsledek představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. [36]



*„Výnosy představují souhrn peněžních prostředků, které podnik získal ze všech svých činností za určité období. Náklady jsou peněžní hodnota, kterou podnik vynaložil za účelem na dosažení výnosů bez ohledu na to, zda byly skutečně uhrazeny“.* [14]

Z výstupů získaných vytvořením kalkulace jsou získány vstupy v podobě jednotlivých druhů nákladových položek, jejichž znalost je nezbytná pro plánování nákladů a výnosů pro všechny fáze projektu. Tyto vstupy je potřeba shrnout dle jednotlivých plánovacích období do výkazu zisků a ztrát a stanovit hospodářský výsledek konkrétního projektu. [46]

### ***b) Plánované stavy majetku a zdrojů krytí***

Plánuje-li podnik bilanci projektu, nesmí opomenout odhad výše a struktury majetku, který do projektu vloží a jež je využívám v jednotlivých fázích projektu. K tomuto majetku se pojí s ním související pasiva, jejichž výši a strukturu je též nezbytné odhadnout. [46]

Účetní výkaz, který podniku podává informace o stavu majetku a zdrojích jeho financování nazýváme rozvaha. Z rozvahy lze získat skutečný obraz o majetkové situaci podniku, a dozvědět se o druhu majetku, který podnik vlastní, o jeho hodnotě či opotřebením. Dále o zdrojích financování majetku, jež se dělí na vlastní a cizí, dle toho odkud jsou získávány a o finanční situaci podniku, která ukazuje, jakého zisku podnik dosáhl. [27]

Aktiva jsou prostředky podniku, které podnik nabyt minulými aktivitami a od kterých se očekává, že v budoucnosti přinesou ekonomický užitek. Jejich uspořádání v rozvaze vychází z jejich stupně přeměnitelnosti v peníze. [27]

*Rozeznávají se tři základní skupiny aktiv (36+8):*

Dlouhodobá (fixní) aktiva – ta aktiva, která se opotřebovávají, jejichž použitelnost je delší, než 1 rok a po celou dobu používání se jejich forma nemění, jako např. budovy, automobily, software, hardware, licence, ochranné známky atd.,

Krátkodobá (oběžná) aktiva – ta aktiva, jež se spotřebovávají a s jejichž spotřebou majetek zaniká a zůstávají v podniku kratší dobu, nežli jeden rok jako např. peněžní prostředky, pohledávky či zásoby,

Ostatní aktiva.

### *c) Plán průběhu cash flow*

Cash Flow, neboli hotovostní tok, je výkaz, který podává informace o příjmech a výdajích podniku za určité časové období. Finanční vyjádření zobrazuje pohyb peněžních prostředků dle skutečnosti. [36]

Tento výkaz poskytuje reálné informace o tom, v jaké finanční situaci se podnik nachází a můžeme ho tak lépe hodnotit. Cash Flow lze sestavit přímým způsobem pomocí sledovaných příjmů a výdajů podniku za dané období, nebo nepřímým způsobem tak, že jsou k čistému zisku připočteny náklady a odečteny výnosy, které nejsou peněžními příjmy a výdaji, nebo odečteny výdaje, či připočteny příjmy.[14]

Transformace vychází ze skutečnosti, že každý náklad nemusí být současně i úbytkem peněz, tedy výdajem, každý výdaj nemusí být současně i nákladem, každý výnos nemusí být současně i přírůstkem peněz, tedy příjmem a každý příjem nemusí být současně i výnosem.[14]

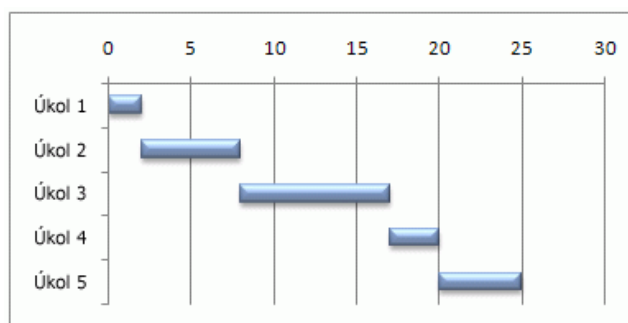
### **Harmonogram projektu**

Ještě před samotným závěrem studie proveditelnosti je zpracování časového harmonogramu jednotlivých činností pro každou fázi projektu. Z harmonogramu by měl být zřejmý počátek a konec jednotlivých činností a jejich vzájemná provázanost. [46]

Sestavení harmonogramu zabezpečuje, že na sebe jednotlivé fáze projektu a činnosti s nimi související navazují bez zbytečných prodlev. Zároveň slouží jako kontrolní prostředek. [5] Harmonogram je vhodné kromě písemné podoby přepracovat též do podoby grafické, která umožňuje přehlednou orientaci. [46]

Pro grafickou názornost se využívá Ganttův diagram, ve kterém lze snadno monitorovat časový plán vůči realitě. Prvním krokem při sestavení plánu je definovat činnosti související s realizací plánu, a to včetně jejich podmínek, omezení a doby trvání. Následně lze na základě těchto dat sestavit Ganttův diagram. [5]

Obrázek 2: Prezentace dat v Ganttově diagramu v aplikaci Excel



Zdroj: Microsoft Corporation [online]

### Závěr studie proveditelnosti

Finálním krokem každé studie proveditelnosti je posoudit projekt ze všech možných hledisek a aspektů, které jej ovlivňují a vyjádřit se k tomu, zda je projekt možné realizovat či nikoliv a jaká bude finanční rentabilita projektu. Ke shrnutí těchto hledisek slouží souhrnný a detailní závěr studie proveditelnosti. V této části není nutné shrnout veškeré předchozí kroky. Důležité je jednotlivé výsledky kapitol ohodnotit a zdůraznit nejzásadnějších strategické faktory, které mají na projekt vliv. V závěru studie musí být jasně vyjádřeno, zda je projekt možné realizovat, či bude jeho realizace zamítnuta a toto rozhodnutí odůvodnit. Existuje-li více variant zpracování projektu, je nutné zpracovat závěr pro každou tuto variantu a podtrhnout proč je která varianta vhodná. [46]

### 3.5 Elektronické obchodování

Elektronické obchodování je součástí elektronického podnikání.

*„E-commerce znamená prodej nebo nákup zboží či služeb ať již mezi podniky, domácnostmi, vládami a jinými veřejnými nebo soukromými subjekty, který je realizovaný pomocí počítačových sítí. Zboží a služby mohou být objednány přes tyto sítě, avšak platba a dodání zboží či služeb může být provedeno online či offline“* [35]

Při této formě obchodu probíhají alespoň určité fáze komunikace mezi subjekty, které mezi sebou obchodují prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Subjekty tak mohou prostřednictvím těchto technologií navazovat obchodní kontakty, nabízet své zboží a služby, provádět objednávky a platby a poskytovat si mezi sebou informace týkající se obchodu. [35]

Dělení e-commerce do čtyř hlavních oblastí [44]:

**B2B** (Business to Business) – označuje obchodní vztahy mezi společnostmi bez přímého vlivu na koncového spotřebitele.

**B2C** (Business to Customer) – označuje obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými spotřebiteli.

**C2B** (Customer to Business) – vyjadřuje obchodní vztah, jehož iniciátorem je koncový spotřebitel, který aktivně oslovuje firmy s konkrétní představou o zboží a jeho ceně a vybízí podniky k podání nabídky.

**C2C** (Customer to Customer) – označuje obchodní vztah mezi dvěma spotřebiteli, zpravidla prostřednictvím třetí strany

Základem e-commerce jsou internetové obchody, prostřednictvím nichž je možné nakupovat a prodávat na internetu.

### 3.5.1 E-shop

E-shop neboli elektronický obchod, je webová aplikace, jež se používá ke zprostředkování a k realizaci obchodní činnosti s využitím elektronických nástrojů. V užším pojetí se jedná pouze o elektronické nástroje pro podporu a realizaci obchodních vztahů. Mezi tyto nástroje spadá tvorba poptávky, marketing, reklama, prodej, platby a poskytování dalších služeb zákazníkům. V širším pojetí se jedná o elektronický nástroj, který kromě výše zmíněných činností zahrnuje také činnosti podnikatele jako je samotná výroba, vývoj, výzkum, zásobování materiálem a díly, logistiku, administrativu, účetnictví, finanční služby atd. [30]

Suchánek [35] uvádí jako výhody internetového obchodu pro stranu prodávajícího to, že internetové obchody nejsou omezeny prostorem ani časem, náklady spojené s provozem jsou nižší, než v případě kamenné prodejny a existuje možnost informovat zákazníky o různých akcích či slevách. Hlavní nevýhodou je konkurence na internetu, jelikož v dnešní době narůstá velký počet internetových obchodů a chybějící fyzická interakce se zákazníky. [45]

### 3.5.2 Založení e-shopu

#### *Doména*

Doménou se rozumí adresa, na které je e-shop k nalezení. Výběr domény by neměl být podceňován, protože se jedná o výchozí název, pod kterým lze e-shop vyhledat na internetu. Při výběru domény je fantazie téměř neomezená, pokud si stejný název nezvolil jiný uživatel. Vhodně zvolená doména by měla být krátká a jednoduchá pro zapamatování, výstižná, srozumitelná a nenáročná na psaní a výslovnost. Vhodné je zvolit název domény dle názvu firmy, nebo alespoň podobné oboru podnikání. Po zvolení domény následuje volba domény třetího řádu neboli koncovku. Národní koncovkou České republiky je cz. Doménu je následně třeba ověřit, registrovat a umístit ji v internetovém prostředí. Takové prostředí je nazýváno webhostingem. Webhosting poskytuje určitou kapacitu, jež je vhodné zvolit v takovém měřítku, aby následně nebylo nutné ji rozšiřovat. Registrace domény a webhostingu je zpoplatněnou službou. [29]

#### *Realizace technického řešení*

Existuje několik způsobů, jak e-shop vytvořit. Volba vhodného způsobu se odvíjí od požadovaných a očekávaných funkcí internetového obchodu, druhu zboží, jehož prodejem se bude podnik zabývat a velikostí finančních zdrojů. Možným technickým řešením je open source e-shop, pronájem, nebo realizace na zakázku. [29]

#### **1. Open source e-shop**

V případě open-source řešení je si může volně vytvořit vlastní e-shop prakticky každý, kdo má alespoň základy počítačové gramotnosti. Na internetu jsou dostupné platformy, na kterých si uživatel od tvůrců stáhne zdrojové kódy stránek, které následně prostřednictvím pluginů konfiguruje a rozšiřuje dle svých představ a požadavků. Open-source řešení je nízkonákladovou variantou a nespornou výhodou je rychlé uvedení e-shopu do provozu. Nejpoužívanější platformy patří WordPress. [48]

#### **2. Pronájem**

Jedná se o komerční řešení, často označované jako e-commerce. Zákazník může skrze platformu vytvořit e-shop přímo na daných webových stránkách, za pronájem ve zpravidla měsíčních splátkách. E-shop je možné uvést do téměř okamžitě, bez nutných instalací. Zákazník má k dispozici technickou a zákaznickou podporu. Naopak na výběr má velmi omezené množství šablon a e-shopy jsou tak často vzhledově velmi podobné.

### **3. Realizace na zakázku**

V případě, kdy si klient zakládá na unikátnosti, přesně zadaných funkcích, profesionálním přístupem dodavatele, a především odlišení se od konkurence, existuje varianta řešení e-shopu na míru. Obvykle klient předá týmu vývojářů detailní popis funkcí a vzhledu budoucího e-shopu. Na základě podkladů dodavatel vytvoří plán na zhotovení e-shopu a předloží klientovi výslednou kalkulaci za komplexní zhotovení. V tomto případě je ovšem pořizovací cena mnohonásobně vyšší než v případech předchozích.

## **4. Vlastní práce**

V analytické části bude na projektový záměr aplikován metodologický aparát, který stanovila část teoretická.

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost TO – Víno s.r.o. je rodinný podnik čítající několik poboček vinoték v České republice, jejímž jednatelem je Tomáš Balvirčák. Sídlem podnikání je Nová Ves 32, Chrastava 463 31. Provozovatelem vinotéky je fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, které jí po ohlášení a splnění požadovaných podmínek udělil příslušný živnostenský úřad v podobě živnostenského listu. Předmětem podnikání je dle výpisu z živnostenského rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Oborem činnosti je velkoobchod a maloobchod.

#### **4.1.1 Historie**

Počátky společnosti sahají do roku 2008. V tomto roce se nynější jednatel společnosti rozhodl začít podnikat v oblasti vín, jakožto fyzická osoba. Charakteristickou činností bylo zprostředkování obchodu mezi dodavateli vín a maloobchodními společnostmi na severu České republiky. S postupem času, kdy přibývalo zákazníků a ubývalo vlastního času k realizaci obchodu došlo k rozhodnutí, založit si vlastní maloobchodní jednotku. Samotná společnost s ručením omezeným byla založena roku 2010, kdy byla otevřena její první pobočka, a to ve Cvikově. Postupem času došlo k rozšíření společnosti o další dvě menší pobočky ve městech Jablonec nad Nisou a Mladá Boleslav. S rostoucím zájmem se pobočky rozšířily i do obchodního řetězce Kaufland, ve městě Jičín.

#### **4.1.2 Obchodní činnost**

Podnik ve svých provozovnách nabízí prodej stáčených vín, nejedná se o vína vlastní výroby, ale vína od dodavatelů z vinařství. Vinotéka slouží též jako prostor k posezení a degustaci nabízených vín. Vinotéka svým zákazníkům nabízí široký sortiment zahraničních vín z Rakouska, Slovenska, Německa, Maďarska, Itálie, Španělska a Argentiny od velkoobchodní společnosti ROYAL WINE s.r.o.

Současně se podnik stále zabývá také velkoobchodní činností. Zboží je dodáváno odběratelům, kteří jej nakupují za účelem dalšího prodeje. Těmito odběrateli jsou maloobchody, jež se, jak již bylo zmíněno, stali zákazníky v samotných počátcích společnosti.

Vzhledem k narůstajícímu zájmu o nabízené produkty spojenou s narůstající potřebou stabilizace podniku a optimalizace procesů společnost uvažovala o možnostech svého rozšíření a stabilizace. Tyto úvahy následně přerostly v podnikatelský záměr zavedení e-shopu, jež je předmětem této diplomové práce.

### **4.1.3 Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou v každém podniku považovány za jeden z nejcennějších zdrojů. Společnost TO – Víno s.r.o. zaměstnává 5 zaměstnanců na prodejnách, jednu účetní, jednoho skladníka a jednoho řidiče.

## **4.2 Studie proveditelnosti podnikatelského záměru**

Hlavním účelem studie proveditelnosti je zhodnotit projekt jako celek, specifikovat jeho záměr, porovnat současný stav se stavem budoucím, prokazatelně vyobrazit nejvhodnější variantu, správnost časových a finančních odhadů, přednést možná rizika a způsoby jejich zmírnění a zhodnotit realizovatelnost projektu.

### **4.2.1 Stručný popis podstaty projektu**

Studie proveditelnosti se zabývá zavedením e-shopu v malém rodinném podniku. Konkrétně vybudování e-shopu vidí společnost jako podnikatelskou příležitost, jelikož prostřednictvím e-shopu bude schopna zvýšit dostupnost nabízených produktů po celém Libereckém kraji, a hlavně a poskytnout tak možnost nákupu i těm zákazníkům, kteří nemají možnost dojíždět do velkých měst. Firma také od projektu očekává snížení administrativní zátěže.

### **4.2.2 Harmonogram projektu**

Zahájení projektu a jeho realizace je plánována na první polovinu roku 2022. Cílem je projekt dokončit ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022. Nejprve bude nutné zajistit dodavatele, pro řešení e-shopu na míru. Vývoj e-shopu bude probíhat do července roku 2022. Následně dojde k rozšíření skladovacích prostor a k jejich vybavení. Během rekonstrukce prostor bude



probíhat výběrové řízení na pozici obchodního zástupce. Zhotovení obou kroků je plánováno dokončit do září roku 2022. Před spuštěním e-shopu dojde k zahájení marketingové kampaně. Od dodavatelů je třeba nakoupit potřebné zásoby pro zahájení činnosti. Třetím krokem bude průběžné seznamování s trhem a zjišťování konkrétních přání a požadavků zákazníků. Je též počítáno s úpravou nabídky zboží. Poslední fází je vyvinout patřičnou snahu k udržení prosperujícího podniku prostřednictvím realizovaného projektu.

### **4.3 Analýza trhu a poptávky**

Následující kapitola se zabývá analýzou trhu a poptávky. Bude provedena komplexní analýza trhu prostřednictvím relevantních dílčích analýz. Nejprve bude použit Porterův model pěti sil, který popisuje odběratele, dodavatele, stávající a potenciální konkurenty a substituty, jakožto skupiny, jejichž vliv na projekt je největší. Následně bude detailně provedena PEST analýza, z níž budou vyvozeny závěry a doporučení pro daný projekt. Z dat vyvozených z Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy bude čerpáno při podrobném vyhotovení SWOT analýzy, kdy bude proved rozbor možných příležitostí a hrozeb pro projekt, stejně tak jako jeho silných a slabých stránek. Po provedení analýz budou navrženy strategie pro konání projektu. Jako poslední bude sestaven marketingový mix.

#### **4.3.1 Porterův model pěti sil**

V této části práce bude využito Porterova modelu pěti sil, které mohou svým působením ovlivňovat fungování projektu. Po vyhodnocení míry působení jednotlivých sil budou v závěru této části shrnuta doporučení o postojích k těmto silám a o možnostech jejich využití pro prosperitu projektu.

#### **Současná konkurence na trhu**

Konkurence v oblasti prodeje vína ve městě Liberec je poměrně značná. Ve městě Liberec se nachází přibližně 20 vinoték, přičemž 5 z nich provozuje elektronický obchod. V následující kapitole diplomové práce bude podrobněji rozebrána konkurence vinotéky TO-Víno s.r.o. v Liberci, podnikající v odvětví prodeje vína prostřednictvím elektronického obchodu.

a) *DECANTÉ WINES s.r.o.*

*Obr. 3 Logo firmy DECANTÉ WINES s.r.o.*



*Zdroj: [58]*

V nabídce na e-shopu je možné vybrat vína dodávaná ze 17 zemí světa. Sortiment formy je opravdu široký. Druhově se jedná o vína bílá v počtu okolo 700 ks, červená v počtu okolo 300 ks, růžová, oranžová, naturální, ale i BIO a nealkoholická. Zajímavá je zejména nabídka vín v 3, 5 a 20 litrových bag in boxech, které mají být hlavním produktem, jež se bude prodávat na e-shopu zkoumaného subjektu. Cenové rozpětí lahvových vín se pohybuje od 100 Kč po 2000 Kč za lahev. Nejdražší 20 litrový bag in box lze koupit za cenu 1600 Kč a nejlevnější, tedy 3 litrový, okolo 300 Kč. [58]

Firma garantuje doručení prostřednictvím Messengeru po celé České republice, a to do 48 hodin od nákupu. Cena za dopravné při nákupu do 2999 Kč činí 150 Kč. Při nákupu nad 3000 Kč je poté zdarma. V rámci dopravy po Liberci je při objednání garantováno doručení do druhého dne a cena za dopravu začíná na 100 Kč. Nevylučuje se ani možnost vyzvednutí zboží přímo na prodejně v Liberci. Platbu za zboží je možné provést kartou on-line i na pobočce, bankovním převodem, nebo hotově při osobním odběru. [58]

b) *Zrlevino.cz*

*Obr. 4 Logo e-shopu Zrlevino.cz*



*Zdroj: [59]*

V elektronickém obchodě je možné zakoupit především Česká vína, a to od 12 vinařů. Zahraniční vína v nabídce mají své zastoupení od dvou Rakouských vinařů a jednoho Italského. Vína jsou nabízena pouze lahvová, nikoliv v bag in boxech, Nejlevnější lahvové víno je možné koupit za 180 Kč a nejdražší za 2700 Kč. [59]

Doručení je možné taktéž prostřednictvím Messengeru po celé České republice, a to do 48 hodin od nákupu. Do 11:00 je doručení možné následující pracovní den. Cena za dopravné při nákupu do 1500 Kč činí 180 Kč. Při nákupu nad 1500 Kč je poté zdarma. V rámci dopravy po Liberci je při doručení realizováno po obdržení a cena za dopravu činí 59 Kč. Zboží je možno vyzvednout též osobně po telefonické domluvě v Liberci na adrese Mrštíkova 399/2a. Platbu za zboží je možné provést kartou on-line i na pobočce, bankovním převodem, nebo na dobírku. Platba hotově při osobním odběru není možná. [59]

c) *VÍNO HRUŠKA s.r.o.*

*Obr. 5 Logo firmy VÍNO HRUŠKA s.r.o.*



*Zdroj [60]*

Produkty společnosti jsou k dostání nejen v Blatničce, ale také ve 28 vlastních prodejnách a vinotékách po celé České a Slovenské republice a na e-shopu. VÍNO HRUŠKA s.r.o. nabízí 14 kolekcí vlastních vín, zahraniční odrůdy z 12 zemí světa, vína ve 3 litrových bag in boxech a jako doplňkový prodej poté dárkové sady a delikatesy. Nejlevnější lahvové víno lze pořídit od 290 Kč, nejdražší poté za 1400 Kč. Cena bag in boxů začíná na 389 Kč a končí na 689 Kč.

Doručení je možné prostřednictvím Messengeru po celé České a Slovenské republice. Cena za dopravné při nákupu do 2999 Kč činí od 150 do 500 Kč. Při nákupu nad 3000 Kč je dopravné zdarma. Dále je možné si zásilku vyzvednout přímo na libovolné z poboček. Platbu za zboží je možné provést kartou či hotově při převzetí i na pobočce. [60]

d) *ANNOVINO VINAŘSTVÍ LEDNICE s.r.o.*

*Obr. 6 Logo firmy ANNOVINO VINAŘSTVÍ LEDNICE s.r.o.*



*Zdroj: [61]*

Vína je možné zakoupit buďto v kamenných prodejnách, které se nacházejí na čtyřech místech v republice, přičemž jedna z nich je přímo v Liberci, druhá v nedalekém Jablonci nad Nisou, třetí v Mladé Boleslavy a čtvrtá ve Valticích, nebo prostřednictvím e-shopu. V nabídce je 9 vlastních řad lahvových vín bílých, červených a růžových, a také vína v 5 litrových bag in boxech. Nejlevnější lahvové víno je možné zakoupit za 89 Kč, nejdražší se poté pohybuje okolo 700 Kč. [61]

Doručení je možné přes Zásilkovnu, a to na výdejní místo v České a Slovenské republice, za poplatek od 79 Kč do 129 Kč, nebo na adresu v České a Slovenské republice a Polsku, za tentýž poplatek. Dále je doprava realizována společností Toptrans za poplatek od 179 Kč do 549 Kč. Poplatky se odvíjí od hmotnosti zásilky. Osobní odběr je umožněn na všech čtyřech pobočkách. Platba je možná na dobírku, za poplatek 50 Kč, online přes platební bránu, nebo v hotovosti a kartou při osobním vyzvednutí na provozovně. Garance expedice je od obdržení platby do dvou dnů. [61]

e) *DŮM VÍNA Na Šaldáku*

*Obr. 7 Logo firmy DŮM VÍNA Na Šaldáku)*

*DŮM VÍNA Na Šaldáku*

*Zdroj: [62]*

Na e-shopu je možnost zakoupit bílá, růžová, červená a šumivá vína od českých vinařů. V nabídce jsou v lahvích, nebo 3 a 5 litrových bag in boxech. Šířka sortimentu není příliš rozsáhlá oproti předcházejícím konkurentům. Ceny lahvových vín se pohybují od 129 Kč do 499 Kč. Vína v bag in boxech lze zakoupit v cenách od 289 Kč do 439 Kč. [62]

Zboží je možné vyzvednout osobně na pobočce v Liberci, nebo si jej nechat doručit Českou poštou na poštu za 199 Kč, či na adresu za 299 Kč. Dále doručuje kurýrní služba Messenger za poplatek 199 Kč. Platbu je možné provést hotově, nebo kartou na pobočce, online kartou, anebo bankovním převodem. [62]

### **Síla dodavatelů**

Podnik odebírá přibližně 90 % svých produktů od velkoobchodního dodavatele ROYAL WINE s.r.o., jež se stal výhradním dodavatelem sudového vína v roce 2015. Přesto, že je spolupráce dlouhodobá a cenová politika je pro vinotéku doposud velmi výhodná, je fakt, že je podnik prakticky závislý pouze na jednom dodavateli velmi znepokojující. Výhodu v tomto dodavatelsko-odběratelském vztahu je, že prodejce může libovolně kalkulovat s cenami doporučenými dodavatelem, dále ochota, rychlost dodávek a šíře a kvalita nabízených produktů.

Na trhu existuje poměrně mnoho vinařství, která by byla schopna nabídkou při nejmenším stávající kvalitu odebíraných produktů, přesto by ukončení spolupráce s ROYAL WINE s.r.o. mohlo dostat podnik do nepříjemné situace. Tito dodavatelé z většiny nejsou schopni akceptovat výsledné určení ceny prodejcem a v takovou chvíli by bylo poměrně obtížné najít dodavatele, který bude schopen poskytnout stejně kvalitní zboží, při stejných cenách, jaké jsou při současně sjednaných podmínkách. Lahvová vína společnost odebírá od vinařství, jimiž jsou Vinařství Štěpánek s.r.o., Vinařství Mutěnice s.r.o., Vinařství Pfeiffer s. r. o., Moravčikova vína s.r.o., ANNOVINO VINAŘSTVÍ LEDNICE s.r.o.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Současné skupiny zákazníků vinotéky tvoří jednotlivci a maloobchodní odběratelé. Jelikož na trhu existuje široká konkurence, jejíž zájmem jsou právě tito zákazníci, je pro firmu nezbytné uspokojit současné zákazníky dle jejich požadavků a přání kvalitnějšími a dostupnějšími produkty, než mohou získat od konkurenčních podniků. Je důležité vycházet zákazníkům vstříc, snažit se je udržet, pečovat o dobré vztahy a snažit se oslovovat nové potenciální zákazníky. Vlivem konkurence mají zákazníci velmi silnou vyjednávací pozici.

### **Hrozba substitučních produktů**

Za substituty jsou považovány takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Spotřebitel může reagovat na změny cen substitutů, tedy pokud se zvýší cena jednoho statku, dojde ke zvýšení poptávky po statku druhém. Nalézt substitut k vínu je poměrně obtížné. Přestože existuje několik alternativ v oblasti alkoholických nápojů, nedají se považovat za přímý substitut.

Eminentním potenciálním substitutem k vínu je, zejména v České republice, pivo. Český statistický úřad udává za rok 2021 spotřebu piva na osobu okolo 135 litrů. Oproti tomu u vína se jedná o 21 litrů na osobu.

Dalším možným substitutem jsou lihoviny. Spotřeba lihovin byla v roce 2021 přibližně 7 litrů na osobu. Přispívá tomu fakt, že se lihoviny nacházejí v podstatně vyšší cenové kategorii než víno, či pivo.

### **Riziko vstupu nových konkurentů**

Pro vstup na trh v oblasti vinařství je zapotřebí poměrně vysoký kapitál. Ačkoliv by se mohlo jevit, že při budování e-shopu tomu tak není, i zde je zapotřebí mít zajištěny prostory ke skladování, skladovací technologii, personál, dodavatele atd.

Další vstupní bariérou je v této oblasti legislativa. Nové podniky se musí řídit zákony, které budou podrobněji rozebrány v PEST analýze.

Jelikož je na trhu poměrně vysoká existující konkurence, je další bariérou vstupu na tento trh získání nových zákazníků. Potenciální konkurenti nemají oproti stávajícím podnikům na trhu know-how, museli by dle potřeb zákazníků zvolit vhodnou cenou strategii a poskytovat adekvátní kvalitu.

### **4.3.2 PEST analýza**

V této části bude využita PEST analýza. PEST analýza je analýza vnějšího prostředí podniku. Popisuje čtyři základní faktory, politické, ekonomické, sociální a technologické které působí na podnik z vnější. Tyto faktory budou popsány a po jejich vyhodnocení budou vyvozeny závěry, jež mohou mít významné působení na projekt.

## **Politicko-legislativní okolí podniku**

Politickou situaci v České republice v současnosti ovlivňuje válečný konflikt vyvolaná na Ukrajině. Kvůli této nepříznivé situaci je ovlivněn trh světový, což má přímý dopad politickou situaci v České republice. Vlivem války došlo například ke zvýšení cen energií a pohonných hmot, na což musí vládní činitelé patřičně reagovat. Válka je též příčinou narušení mnoha dodavatelských řetězců, což může mít spolu se zdražením pohonných hmot dopad na dodávky vína a prodlužující se dodací lhůty. [50]

Politické okolí má také vliv na naše podnikání, a to i přesto, že mu mnoha podnikateli není věnována dostatečná pozornost. Politické jevy jsou poměrně stabilní, pokud se ekonomice dané země daří. V opačném případě, tedy v krizi, se politická situace významně vyostřuje. Aktuálním politickým tématem je také stále rostoucí státní dluh, který má za následek růst daní.

Internetový prodej, jakožto probíhající obchodní styk mezi prodejcem a zákazníkem, za účelem prodeje, nebo koupě, podléhá přísným legislativním opatřením. Dle zákona je povinností na internetovém obchodě uvádět obchodní podmínky platné dle aktuální legislativy. K nezbytným informačním náležitostem e-shopu patří též reklamační řád a také samotná informační povinnost podnikatele. Podmínky týkající se internetového prodeje upravuje Nový občanský zákoník. Mezi nejzásadnější z podmínek patří např. uzavření smlouvy již v okamžiku odeslání objednávky, jasně specifikovaná lhůta pro vrácení zboží v délce 14 dnů, lhůta pro vrácení peněz zákazníkovi v délce 14 dnů, je stanoveno, že zboží nesmí být ve 14denní lhůtě vráceno, jakkoliv poškozené a obchodník již nemůže od zákazníka požadovat, aby zboží vrátil v původním obalu. [47]

Dalším zákonem pro internetové podnikání je Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., z nějž je třeba zdůraznit zejména: informace o vlastnostech prodáváných výrobků nebo charakteru poskytovaných služeb, pravidla označování výrobků, informace o ceně, informace o reklamaci a informace o mimosoudním řešení spotřebitelských sporů. [51]

V neposlední řadě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR), jež zahrnuje zejména: evidenci osobních údajů zákazníků a jaké údaje je možné evidovat, zabezpečení a správa osobních údajů zákazníků v rámci informačního systému e-shopu včetně informací o platebních kartách, cookies, zasílání obchodních sdělení a obecně řešení marketingových kampaní a doba uložení dat o zákazníkovi po skončení nákupu. [52]

Nejdůležitějším zákonem týkající se vinoték je zákon č. 321/2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství, konkrétně pak jeho nejnovější novela z roku 2017. Zákon ukládá provozovatelům vinoték povinnost oznamovat údaje o sudových vínech, vést evidenční knihu příjmů těchto vín a uvádět pochopitelné a přístupné údaje o těchto vínech konečným uživatelům. Každá pet lahev musí být označena etiketou, jež musí obsahovat název vína, původ, množství alkoholu, šarži, objem, cenu, datum a místo plnění. [63]

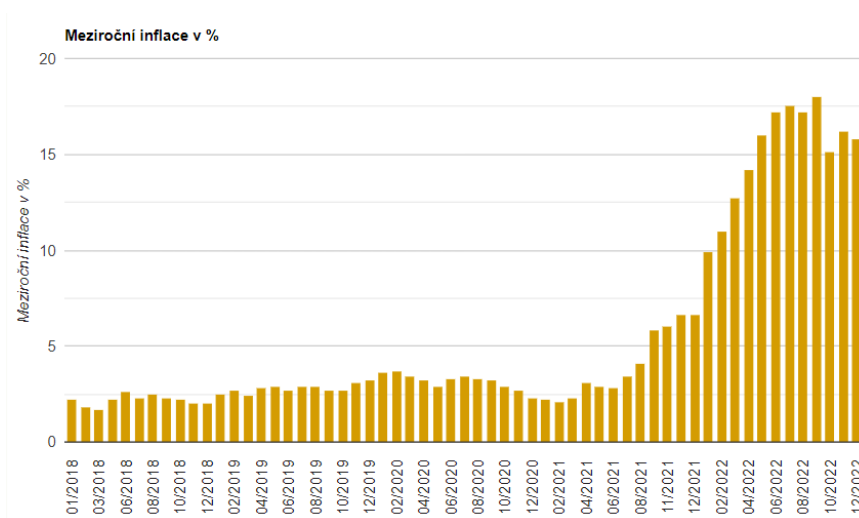
## Ekonomické okolí podniku

### *Inflace*

Prvním důležitým faktorem ovlivňujícím podnikání je míra inflace. Mírou inflace se rozumí nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice, za určité časové období. Tuto změnu udává míra inflace, jež se vypočítává jako poměr vybraného cenového indexu na začátku a na konci období.

Inflace v České republice v prosinci roku 2022 meziměsíčně stagnovala a meziročně zpomalila růst na 15,8 %. Průměrná míra inflace za rok 2022 činila 15,1 %. Vlivem inflace došlo k růstu spotřebitelských cen. Meziměsíční růst cen v oddíle alkoholické nápoje byl ovlivněn vyššími cenami vína o 8,5 %. Výrazný růst cen byl zaznamenán též u elektřiny, kdy oproti prosinci vzrostla o 139,8 %. Ceny tepla a teplé vody byly vyšší o 23,5 %, stočného o 30,3 %, vodného o 16,3 %, zemního plynu o 2,2 % a nájemného o 1,1 %.

*Graf č. 1: Inflace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR*



Zdroj: ČSÚ [online]

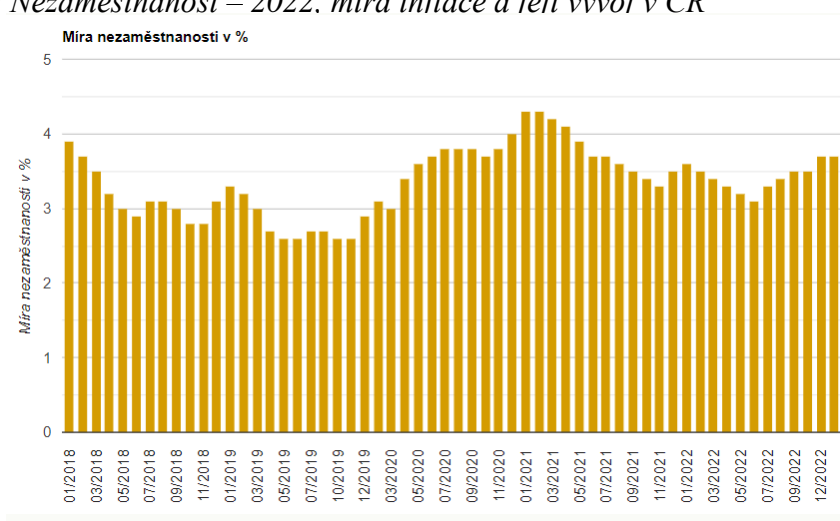


## Nezaměstnanost

Míra podílu nezaměstnanosti v prosinci roku 2022 oproti prosinci roku 2021 vzrostla z 3,5 % na 3,7 %. Vzhledem k současné ekonomické situaci je zaměstnanci na zaměstnavatele vytvářen tlak na navýšení mezd.

Podniky se však nachází v situaci, kdy musí čelit zvýšeným nákladům na energie, provoz, pohonné hmoty a je pro ně tedy obtížné zaměstnancům vyhovět. A ne každá firma si takový krok může dovolit. Tato skutečnost se může projevit na zvýšené míře nezaměstnanosti a vysoká nezaměstnanost může také vést k tomu, že budou lidé služeb vinotéky využívat méně. Tento faktor je také zásadní zejména pro možnost stanovení cen daných produktů a služeb.

Graf č. 2: Nezaměstnanost – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR

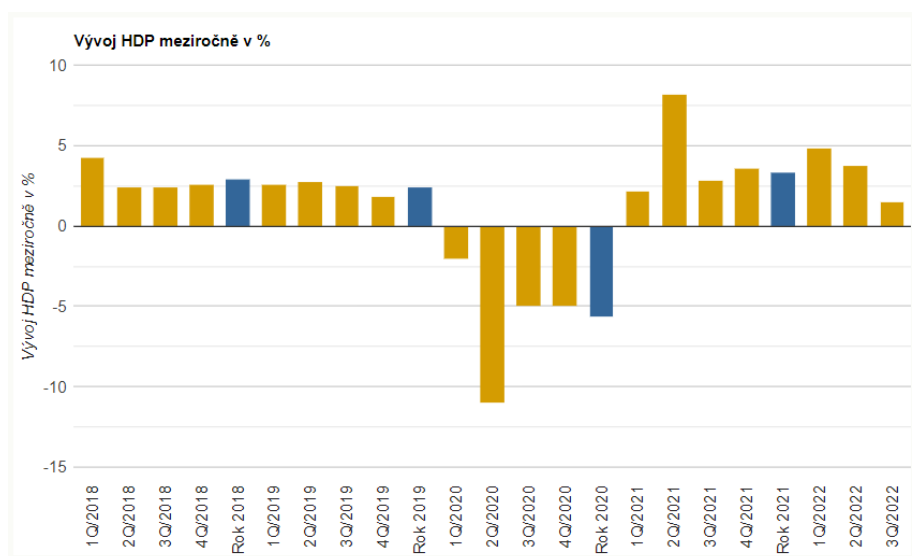


Zdroj: ČSÚ [online]

## Hrubý domácí produkt

HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. V makroekonomii je tento ukazatel používán pro určování výkonnosti ekonomiky státu, obvykle za jeden rok. Tendence křivky HDP je v posledních letech rostoucí. Meziročně HDP vzrostl o 1,7 %.

Graf č. 3: HDP – 2022, Hrubý domácí produkt, vývoj v ČR



Zdroj: ČSÚ [online]

### Úroková míra

Z hlediska ekonomického se úrokové sazby dělí na nominální a reálné. Nominální úrokové sazby jsou sazby uváděné ve smlouvách o úvěrech u sazebních bank nebo v reklamách na spoření či půjčky. Reálné úrokové sazby získáme tak, že od nominální úrokové sazby odečteme míru inflace. Když jsou nominální úrokové sazby nízké a inflace vyšší, mohou být reálné úrokové sazby záporné. To znamená, že hodnota peněz díky úročení roste, ale neroste tak rychle, aby tento růst byl roven tempu, jakým peníze ztrácejí hodnotu kvůli inflaci. Nárůst měnověpolitických úrokových sazeb se rychleji promítal ve zvýšení sazby z nových korunových úvěrů podnikům. Ta od června 2021 do září 2022 vzrostla zhruba o 7 p. b. na 8,4 %. [57]

### Sociální okolí podniku

#### Počet obyvatel

V České republice se počet obyvatel pohybuje okolo 10,5 milionu a hustota zalidnění je 136 obyvatel / km<sup>2</sup>. Průměrný věk obyvatel v Libereckém kraji je 42,7 let. V Libereckém kraji je počet obyvatel 437 570 a přímo v Liberci se jedná o 103 000. [53]

V souvislosti s počtem obyvatel je vhodné zmínit mobilitu starších obyvatel, jichž je v Libereckém kraji přibližně 90 000 a jejichž schopnost a ochota dojíždět do kamenných prodejen klesá. Vzhledem k rostoucímu trendu využívání mobilních dat a internetu obecně, a to i u starší populace by v případě e-shopu tento fakt mohl být vnímán jako pozitivum. [54]

### ***Průměrná mzda***

Dalším zásadním faktorem je průměrná mzda v kraji. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ve firmách Libereckého kraje koncem roku 2022 činila 36 724 Kč. To je v porovnání s rokem předchozím o 2 145 Kč více. Ve skutečnosti však vlivem nárůstu spotřebitelských cen v České republice došlo k poklesu o 9,7 %. [55]

### ***Přístup na internet a rostoucí trend internetových nákupů***

Vzhledem k tomu, že je plánovaný projekt zaměřen výhradně na prodej na internetu, je důležité také sledovat počet uživatelů vlastních zařízení pro možnost realizace nákupu. Dle statistik má přístup na internet 85 % obyvatel České republiky, přičemž počítač, nebo tablet vlastní přibližně 81 %. Z uvedeného plyne, že 4 % obyvatel využívají internet prostřednictvím mobilního telefonu. Oproti roku 2010 došlo k navýšení o 52 %.

Nakupování přes internet zaznamenalo v posledních dvou letech rostoucí trend. Vliv na nárůst uživatelů, jež online nákupů využívají lze připsat zejména pandemii koronaviru, která způsobila komplikace v podobě uzavření mnoha kamenných prodejen. V období od roku 2020 do roku 2022 vzrostlo nakupování přes internet z 39 % na 54 %. V roce 2022 dle statistik přes internet nakupovalo 61 % osob, přičemž nejčastější věkovou kategorií byly osoby ve věku 25-34 let. Potraviny, nápoje, krmivo v roce 2022 nakoupilo prostřednictvím internetových obchodů 15 % obyvatel ve věku nad 16 let. [56]

### **Technologické okolí podniku**

Technologické a technické trendy zaznamenávají v roce 2022 velký nárůst. Obecně musí podniky reagovat na téměř nezastavitelný globální trend digitalizace dokumentů a přizpůsobovat mu své fungování. Z pozice provozovatele e-shopu je nutné sledovat měnící se trendy a vyvinou snahu o zdokonalování poskytovaných služeb. Vzhledem k růstu zájmu o nákupy prostřednictvím internetu mnoho konkurentů využívá možnosti naprogramování aplikací, jež jsou velkým lákadlem pro zákazníky z hlediska jejich pohodlnějšího nakupování. Také v oblasti platebních metod došlo ke zvýšenému využívání placení prostřednictvím dvou největších služeb pro placení na internetu Apple Pay a Google Pay. Neméně důležitým aspektem je také rychlost doručení objednávek, přičemž mnoho osob nakupujících skrze internet má v dnešní době zvýšené požadavky na co nejrychlejší možné doručení své objednávky.

### 4.3.3 Marketingová strategie

V rámci marketingové strategie byla provedena analýza jednotlivých složek marketingového mixu, který se skládá ze čtyř marketingových nástrojů, tzv. 4P (z anglického Produkt, Price, Place, Promotion)

#### **Produkt**

Produktem se rozumí výrobky či služby nabízené konečným spotřebitelům pro uspokojení jejich potřeb. Výsledný produkt je poté tvořen samotným jádrem a dále také kvalitou, designem, obalem, značkou, zárukou, či dodatečnými službami. Tyto faktory rozhodují o míře uspokojení z pohledu konečného spotřebitele. Mezi hlavní produkty vinotéky TO-víno s.r.o. patří sudová a lahvová vína. Sudová vína je možné zakoupit stáčená do plastových lahví, nebo je konzumovat přímo na prodejnách. Lahvová vína jsou k zakoupení v kamenných prodejnách, v nichž jsou umístěna na regálech.

#### *Nabídka lahvových vín:*

- Vinařství PFEFFER
- Vinařství MORAVČÍK
- Vinařství LEDNICE ANNOVINO
- Vinařství ŠTĚPÁNEK
- Vinařství MITOMA VRBICE

Vybraná lahvová vína jsou označena logem společnosti umístěným na etiketě, nebo uzávěru lahve. K lahvovým vínům je též možné zakoupit obal v podobě papírové krabičky, která je též označena logem. Vhodným prvkem k zařazení na etikety, či do balení k nákupu by byly vizitky obsahující URL adresu odkazující na e-shop vinotéky. Nespornou výhodou je též vysoká kvalita nabízených produktů.

#### **Cena**

Podnik svůj záměr staví na prodeji kvalitních výrobků za přijatelnou cenu. Avšak chceli se podnik vyvarovat situaci, kdy bude na zákazníky působit lacině, nemůže mít ceny nastaveny příliš nízko. Nastavit optimální hranici mezi požadovaným ziskem a ochotou zákazníku za produkt zaplatit, je pro budoucí fungování podniku klíčové.

*Stanovení ceny:*

- a) Nákladově orientovaná cena – Jedná se o cenu stanovenou na základě nákladů. Výsledná cena vychází z kalkulačního vzorce. Je provedena kalkulací celkových nákladů, k nimž je přičtena požadovaná marže ve výši 30 %. Tento způsob stanovení ceny pokryje náklady, jež představují limitní hranici, pod kterou podnik v dlouhodobém horizontu nemůže jít.
- b) Konkurenčně orientovaná cena – podnik stanovuje ceny výrobku nižší, nebo vyšší než konkurence. Nejprve je zjištěn průměr cen konkurence, následuje vyhodnocení předností a nedostatků vlastního produktu, a nakonec je stanovena cena. Výhodou této metody je, že konkurenční ceny bývají snadno zjištělné a vychází z hodnoty vnímané zákazníky, kteří zpravidla porovnávají nabídky různých podniků.
- V rámci analýzy konkurence byla provedena též analýza cen konkurence vedoucí ke zjištění cen přímé konkurence u hlavního nabízeného sortimentu prostřednictvím e-shopu včetně dopravy a dodatečných služeb.

Prodejní ceny produktů jsou stanoveny na základě nákladů a zároveň dle cen konkurentů. Prodejní ceny konkurentů byly zjištěny v analýze konkurence.

## **Distribuce**

Třetí složkou marketingového mixu je distribuce. Vhodná distribuční strategie je klíčová pro úspěch podniku. Cílem vinotéky je zvolit takové distribuční cesty, které umožní rychlé, efektivní a bezpečné doručení zboží zákazníkům. Cílem společnosti je expedovat zásilku nejpozději do 24 hodin od obdržení objednávky skrze e-shop.

### *Přepravní společnosti a výdejní místa:*

- a) Zásilkovna - Zásilkovna.cz je česká přepravní společnost, poskytující komplexní logistické služby pro internetové obchody. Všechny kamenné prodejny společnosti TO-víno s.r.o. jsou zároveň výdejním místem Zásilkovny. Z důvodů nabytých zkušeností a možnosti reálného posouzení poskytovaných služeb byla distribuce prostřednictvím Zásilkovny jednou z hlavních zvolených možností. Výhodou Zásilkovny je velké množství výdejních míst po skoro celé České republice. Cena za standardní doručení zásilky do 5 kg se pohybuje okolo 89 Kč. U zásilky do 10 kg je cena za přepravu 109 Kč a nadlimitní zásilky lze odeslat za 260 Kč. Mezi další výhodu patří téměř 100% garance doručení podané zásilky do druhého dne. Zásilky jsou zadávány do registrovaného zákaznického účtu, který je propojen s e-shopem.

Následně jsou opatřeny přepravním štítkem. Zároveň Zásilkovna umožňuje odeslanou zásilku sledovat a díky tomu odesílateli příjemce získávají přehled o stavu zásilky. O doručení je rovněž zákazník informován SMS a e-mailem.

- b) PPL (Professional Parcel Logistic) s.r.o. – PPL patří mezi nejvýznamnější přepravce zásilek na českém trhu se specializací na balíkovou přepravu nejen po České republice, ale i do celé Evropy. V rámci spolupráce je třeba uzavřít zasilatelskou smlouvu. Zásilky jsou zadávány do interního systému. Ceny za odeslání zásilky se pohybují u 2 kg zásilek okolo 159 Kč, 5 kg 187 Kč, 10 kg 234 Kč, 20 kg 292 Kč a do 31,5 kg 385 Kč. Nadměrnější zásilky do 50 kg poté od 500 do 750 Kč. PPL rovněž poskytuje možnost sledování zásilky prostřednictvím sledovacího čísla a o doručení je příjemce informován prostřednictvím SMS, e-mailu, či telefonicky.
- c) Vyzvednutí na provozovně – pro zákazníky bude též možné vyzvednutí zboží na provozovně, ovšem pouze na konkrétní prodejně v Jablonci nad Nisou, kde se zároveň nachází sklad společnosti a doskladnění prodejny tak bude nejrychlejší.

## **Propagace**

Součástí propagace je mix marketingových a prodejních nástrojů, které slouží k propagaci produktu. Řadí se mezi ně různé formy reklamy, PR, přímý prodej, prodej prostřednictvím e-shopu, nebo komunikace se stávajícími zákazníky. Před spuštěním e-shopu je klíčové sestavit komunikační mix, jehož cílem je zajistit návštěvnost e-shopu, dostat jej do povědomí co nejvíce zákazníků a budovat tak obchodní značku.

### ***Komunikační mix společnosti:***

#### *Reklama*

- a) SEO (Search Engine Optimization) - optimalizace pro vyhledávače zahrnují metody, jejichž cílem je zajistit, aby se určená URL zobrazovala na předních místech vyhledávačů. Principem je zjistit všechna hledaná klíčová slova a fráze, jež jsou relevantní pro společnost a která budou vyhledána cílovými skupinami. Tato slova budou pokrývat všechny vstupní stránky. Vstupní stránky musí obsahovat atraktivní a smysluplný titulek, popisek a obsah. Je též vhodné mít webové stránky prolinkované, a to včetně zpětných odkazů.
- b) Social Media neboli sociální sítě, jsou v dnešní době jedním z nejvíce využívaných marketingových nástrojů. Poskytují velký dosah prostřednictvím placených reklam.

Konkrétně na Instagramu lze se zákazník sdílet aktuální informace v podobě fotografií, příspěvků, různé ankety, vést komunikaci, informovat o slevách a nabídce produktů.

- c) SERP (Search engine results page) neboli vyhledávače námi nabízených produktů. Principem je přidání internetových stránek daného e-shopu na prohlížeče Seznam.cz a Google.com, čímž dojde ke zkrácení doby, během které e-shop vyhledají roboti. Součástí SERP je též registrace na srovnávacích zboží Heureka a Zboží.cz.
- d) PPC (Pay Per Click) neboli platba za kliknutí zákazníka na naši reklamu, je jedním z dalších a nejrychlejších způsobů, jakým získat pozornost zákazníků a přimět je navštívit webovou stránku. Konkrétně lze využívat reklamy Google Ads, nebo Sklik od Seznam.cz.

#### *Podpora prodeje*

Jako formu podpory prodeje směrem ke spotřebiteli lze aplikovat různé typy slev, dárkových balení, akcí, ochutnávek, nebo vystaveného zboží. Konkrétně na e-shopu bude využito akce 1+1 k prvnímu nákupu. Směrem k maloobchodním prodejcům poté společná propagace, cenové dohody v podobě slev z původních ceníkových cen, ochutnávky zdarma. Na úvodní stránce e-shopu bude zobrazen výčet nejoblíbenějších produktů.

#### *Přímý marketing*

Přímým marketingem v rámci e-shopu bude využito e-mailingu, konkrétně adresných nabídkových e-mailů zákazníkům, jež se skrze e-shop registrují a odsouhlasí zaslání obchodních sdělení. Informování budou o plánovaných akcích, novinkách, pomocí kterých lze s poměrně nízkou časovou náročností přesvědčit příjemce ke koupi služby nebo produktu.

#### *Osobní prodej*

Osobní prodej bude realizován prostřednictvím obchodního zástupce, jehož úkolem je identifikovat a oslovovat nové potenciální zákazníky z maloobchodní oblasti. Obchodní zástupce potenciální zákazníky oslovuje s ochutnávkami vín, jež prezentuje přímo na místech určených tímto potenciálním zákazníkem. Cílem je získat nové zákazníky a vybudovat dlouhodobé hodnotné vztahy.

## **4.4 Finanční plán**

Finanční plán na realizaci e-shopu obsáhne tři varianty – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Ve všech třech variantách bude disponováno se stejným základním kapitálem. Sestaven bude výkaz zisku a ztráty pro první tři roky provozu a výkaz cash flow. Provedena je též kalkulace fixních nákladů. Variabilní nezbytné pro provoz vinotéky jsou v každé

variantě odvozeny od očekávané výše tržeb. Výsledný zisk v každé variantě je potom zhodnocen pomocí ekonomického ukazatele rentability vlastního kapitálu. Na závěr je vypočten ukazatel bodu zvratu, který udává, při jakém objemu realizovaných nákupů se vinotéka dostává ze ztráty do zisku.

#### 4.4.1 Zakladatelský rozpočet

Z počátku bude nutno zadat tvorbu e-shopu dodavateli. Majitel podniku se rozhodl pro tvorbu internetového obchodu na zakázku. Dále je třeba nakoupit zboží a spolu s tím upravit kapacity skladovacích prostor a pořídit obalový materiál. Nelze opomenout též náklady na marketing v podobě 850 ks vizitek. V projektu je uvažován nový zaměstnanec. Jedná se o obchodního zástupce, jehož náplní práce bude oslovování nových zákazníků, budování sítě klientů, péče o stávající zákazníky, kalkulace cen a cenotvorba, průzkum trhu a konkurence marketing a propagace nabízených produktů. S novou pracovní pozicí souvisí pořízení automobilu, mobilního telefonu a notebooku. Celková potřebná částka na zrealizování podnikatelského plánu je 386 400 Kč. Zdrojem krytí pro aktiva bude investice zakladatele.

*Tabulka 1: Zakladatelský rozpočet*

<b>Zakladatelský rozpočet</b>	
Úprava skladovacích prostor	50 000 Kč
Pořízení automobilu	70 000 Kč
Marketing	1 500 Kč
Mobilní telefon	3 000 Kč
Notebook	5 500 Kč
Nákup obalového materiálu	26 400 Kč
Nákup zboží	150 000 Kč
Tvorba e-shopu	80 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>386 400 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování (dle příloh č. 1,2,3,4,5 a 6)*



#### 4.4.2 Mzdy

Vinotéka bude mít centrální sklad v Jablonci nad Nisou, kde se nachází i jedna z provozoven. Na této provozovně je zaměstnaná jedna prodavačka, jež bude mít na starosti přípravu a odesílání zásilek realizovaných prostřednictvím e-shopu. Dále je v tabulce uvedena mzda obchodního zástupce. V prvních třech letech není uvažováno meziroční navýšení mezd. Údaje o výši měsíčních mezd byly poskytnuty jednatelem společnosti.

Tabulka 2: Přehled měsíčních mzdových nákladů

<i>Složky mzdy</i>	<i>Prodavačka</i>	<i>Obchodní zástupce</i>
Hrubá mzda	30 000 Kč	40 000 Kč
Daň před slevami	4 500 Kč	6 000 Kč
Sleva na poplatníka	2 570 Kč	2 570 Kč
Výsledná daň	1 930 Kč	3 430 Kč
SP + ZP zaměstnavatel	10 140 Kč	13 520 Kč
SP + ZP zaměstnanec	3 300 Kč	4 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (výpočet dle vzorce č.1 v metodice)

#### 4.4.3 Plánování výnosů a nákladů

##### *Realistická varianta*

Tabulka 3: Přehled plánovaných tržeb realistická varianta

<i>Tržby</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Počet nákupů/den	30	30	30
Počet nákupů/rok	10 560	10 560	10 560
Průměrná hodnota jednoho nákupu	270 Kč	270 Kč	270 Kč
Počet pracovních dní/rok	352	352	352
Tržby za prodané zboží	<b>2 851 200 Kč</b>	<b>2 851 200 Kč</b>	<b>2 851 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dle poskytnutých údajů o dosavadní návštěvnosti a odbytu, byl proveden odhad denních tržeb a průměrné hodnoty jednoho nákupu. V realistické variantě počítáno s denními tržbami ve výši 8 100 Kč. Průměrná hodnota jednoho nákupu činí 270 Kč a odhadovaný počet nákupů za den je stanoven na 30. Provoz e-shopu je plánován dle otevírací doby kamenných

prodejen. Počítá se tedy s 352 dny v roce, a to se zohledněním státních svátků. Odhadovaná roční tržba tedy činí 2 851 200 Kč.

Tabulka č.4 obsahuje náklady pro rok 2023. Co se týká fixních nákladů, jejich výše činí v prvním roce 218 507 Kč. Dále je třeba uvažovat položku odpisů pro první rok. Ta činí 14 000 Kč za rok 2023. Celková výše všech nákladů poté za rok 2023 čítá 1 783 387 Kč.

*Tabulka 4: Přehled počátečních nákladů realistická varianta*

<b>Náklady</b>	
Hosting a administrace	37 607 Kč
Nájemné	84 000 Kč
Voda	3 600 Kč
Komunální služby	3 000 Kč
Telekomunikační služby	8 400 Kč
Daňové poradenství a účetní evidence	60 000 Kč
Elektřina	14 400 Kč
Pojistné	4 500 Kč
Odpisy	14 000 Kč
Internet	3 000 Kč
Zásobovací náklady	600 000 Kč
Mzdy	550 080 Kč
Obalový materiál	316 800 Kč
Náklady na dopravu	84 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 783 387 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování (všechny náklady byly doloženy fakturami od investora)*

### **Optimistická varianta**

*Tabulka 5: Přehled plánovaných tržeb optimistická varianta*

<b>Tržby</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Počet nákupů/den	45	45	45
Počet nákupů/rok	15 840	15 840	15 840
Průměrná hodnota jednoho nákupu	270 Kč	270 Kč	270 Kč
Počet pracovních dní/rok	352	352	352
Tržby za prodané zboží	<b>4 276 800 Kč</b>	<b>4 276 800 Kč</b>	<b>4 276 800 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle poskytnutých údajů o dosavadní návštěvnosti a odbytu, byl proveden odhad denních tržeb a průměrné hodnoty jednoho nákupu. V optimistické variantě počítáno s denními tržbami ve výši 12 150 Kč. Průměrná hodnota jednoho nákupu činí 270 Kč a odhadovaný počet nákupů za den je stanoven na 45. Provoz e-shopu je plánován dle otevírací doby kamenných prodejen. Počítá se tedy s 352 dny v roce, a to se zohledněním státních svátků. Odhadovaná roční tržba tedy činí 4 276 800 Kč.

Tabulka č. 6 obsahuje náklady pro rok 2023. Co se týká fixních nákladů, jejich výše činí v prvním roce 218 507 Kč. Dále je třeba uvažovat položku odpisů pro první rok. Ta činí 14 000 Kč za rok 2023. Celková výše všech nákladů poté za rok 2023 čítá 2 283 787 Kč.

*Tabulka 6: Přehled počátečních nákladů optimistická varianta*

<b>Náklady</b>	
Hosting a administrace	37 607 Kč
Nájemné	84 000 Kč
Voda	3 600 Kč
Komunální služby	3 000 Kč
Telekomunikační služby	8 400 Kč
Daňové poradenství a účetní evidence	60 000 Kč
Elektřina	14 400 Kč
Pojistné	4 500 Kč
Odpisy	14 000 Kč
Internet	3 000 Kč
Zásobovací náklady	900 000 Kč
Mzdy	550 080 Kč
Obalový materiál	475 200 Kč
Náklady na dopravu	126 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 283 787 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování (všechny náklady byly doloženy fakturami od investora)*

### ***Pesimistická varianta***

*Tabulka 7: Přehled plánovaných tržeb pesimistická varianta*

<b><i>Tržby</i></b>	<b><i>2023</i></b>	<b><i>2024</i></b>	<b><i>2025</i></b>
Počet nákupů/den	15	15	15
Počet nákupů/rok	5 280	5 280	5 280
Průměrná hodnota jednoho nákupu	270 Kč	270 Kč	270 Kč
Počet pracovních dní/rok	352	352	352
Tržby za prodané zboží	<b><i>1 425 600 Kč</i></b>	<b><i>1 425 600 Kč</i></b>	<b><i>1 425 600 Kč</i></b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle poskytnutých údajů o dosavadní návštěvnosti a odbytu, byl proveden odhad denních tržeb a průměrné hodnoty jednoho nákupu. V pesimistické variantě počítáno s denními tržbami ve výši 4 050 Kč. Průměrná hodnota jednoho nákupu činí 270 Kč a odhadovaný počet nákupů za den je stanoven na 15. Provoz e-shopu je plánován dle otevírací doby kamenných prodejen. Počítá se tedy s 352 dny v roce, a to se zohledněním státních svátků. Odhadovaná roční tržba tedy činí 1 425 600 Kč.

Tabulka č.8 obsahuje náklady pro rok 2023. Co se týká fixních nákladů, jejich výše činí v prvním roce 180 900 Kč. Dále je třeba uvažovat položku odpisů pro první rok. Ta činí 14 000 Kč za rok 2023. Celková výše všech nákladů poté za rok 2023 čítá 1 282 987 Kč.

*Tabulka 8: Přehled počátečních nákladů pesimistická varianta*

<b>Náklady</b>	
Hosting a administrace	37 607 Kč
Nájemné	84 000 Kč
Voda	3 600 Kč
Komunální služby	3 000 Kč
Telekomunikační služby	8 400 Kč
Daňové poradenství a účetní evidence	60 000 Kč
Elektřina	14 400 Kč
Pojistné	4 500 Kč
Odpisy	14 000 Kč
Internet	3 000 Kč
Zásobovací náklady	300 000 Kč
Mzdy	550 080 Kč
Obalový materiál	158 400 Kč
Náklady na dopravu	42 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 282 987 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování (všechny náklady byly doloženy fakturami od investora)*

#### 4.4.4 Výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje tržby z prodaného zboží a náklady spojené s pořízením zboží. Aby nedošlo ke zkreslení výkazu, jsou hodnoty v něm uvedené očištěny o daň z přidané hodnoty. Fixní náklady jsou tvořeny náklady na hosting a administraci e-shopu, nájemným, energiemi a službami, pojistným. Dále náklady osobní, tedy úhrnné mzdové náklady, zvýšené o další náklady, které za zaměstnance hradí zaměstnavatel, tj. povinné pojištění: část nákladů na sociální pojištění a část nákladů na všeobecné zdravotní pojištění. Tyto položky nejsou závislé na rozdílech v tržbách. Ve výkazu jsou následně fixní náklady sjednoceny do výkonové spotřeby. Rozdílem mezi obchodní marží a výkonovou spotřebou je získána přidaná hodnota, od které se pro výpočet základu daně a zdravotního a sociálního pojištění odečítají odpisy jako daňově uznatelný náklad. Tímto výpočtem získáme výsledek hospodaření před zdaněním, ze kterého plyne povinnost uhradit daň z příjmů ve výši 19 %.

V realistické variantě vinotéka prostřednictvím e-shopu prvním roce dosáhne zisku 581 825 Kč. Odpisy dlouhodobého hmotného majetku jsou zrychlené, proto se každý rok jejich výše mění. V následujících dvou letech je generovaný zisk téměř o 200 000 Kč vyšší.

V optimistické variantě vinotéka prostřednictvím e-shopu prvním roce dosáhne zisku 1 331 237 Kč. V následujících dvou letech je generovaný zisk téměř o 250 000 Kč vyšší.

V pesimistické variantě vinotéka prostřednictvím e-shopu prvním roce vykazuje ztrátu ve výši 167 587 Kč. Ve druhém roce poté zisk ve výši 81 893 Kč a v roce třetím 86 429 Kč.

Tabulka 9: Výkaz zisků a ztrát

<i>1 rok činnosti</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>	<i>Pesimistická</i>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 851 200 Kč	4 276 800 Kč	1 425 600 Kč
Výkonová spotřeba	1 219 307 Kč	1 719 707 Kč	718 907 Kč
Osobní náklady	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Odpisy nehmotného a investičního majetku	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč
Přidaná hodnota	1 631 893 Kč	2 557 093 Kč	706 693 Kč
Finanční zdroje pro zahájení projektu	316 400 Kč	316 400 Kč	316 400 Kč
Provozní hospodářský výsledek	718 303 Kč	1 643 503 Kč	- 206 897 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	136 478 Kč	312 266 Kč	- 39 310 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>581 825 Kč</b>	<b>1 331 237 Kč</b>	<b>- 167 587 Kč</b>
<i>2 rok činnosti</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>	<i>Pesimistická</i>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 851 200 Kč	4 276 800 Kč	1 425 600 Kč
Výkonová spotřeba	1 219 307 Kč	1 719 707 Kč	718 907 Kč
Osobní náklady	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Odpisy nehmotného a investičního majetku	22 400 Kč	22 400 Kč	22 400 Kč
Přidaná hodnota	1 631 893 Kč	2 557 093 Kč	706 693 Kč
Provozní hospodářský výsledek	1 026 303 Kč	1 951 503 Kč	101 103 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	194 998 Kč	370 786 Kč	19 210 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>831 305 Kč</b>	<b>1 580 717 Kč</b>	<b>81 893 Kč</b>
<i>3 rok činnosti</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>	<i>Pesimistická</i>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2 851 200 Kč	4 276 800 Kč	1 425 600 Kč
Výkonová spotřeba	1 219 307 Kč	1 719 707 Kč	718 907 Kč
Osobní náklady	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Odpisy nehmotného a investičního majetku	16 800 Kč	16 800 Kč	16 800 Kč
Přidaná hodnota	1 631 893 Kč	2 557 093 Kč	706 693 Kč
Provozní hospodářský výsledek	1 031 903 Kč	1 957 103 Kč	106 703 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	196 062 Kč	371 850 Kč	20 274 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>835 841 Kč</b>	<b>1 585 253 Kč</b>	<b>86 429 Kč</b>

\*Náklady odpovídají výdajům, jelikož neobsahují odpisy

Zdroj: vlastní zpracování (Zrychlené odpisy dle vzorce 2)

#### 4.4.5 Plán peněžních toků (cash flow)

##### *Realistická varianta*

V tabulce 10 je uveden odhadovaný tok peněžních prostředků, sestavený přímou metodou pro roky 2023, 2024 a 2025. Cash flow ve všech letech dosahuje kladných hodnot, což je žádoucí jev. Podnik nebude v platební neschopnosti a bude tak schopen včasné hradit veškeré své závazky

*Tabulka 10: Výkaz cash flow realistická varianta*

<i>Výkaz CF realistická varianta</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Příjmy	2 851 200 Kč	2 851 200 Kč	2 851 200 Kč
Finanční zdroje pro zahájení projektu	316 400 Kč	- Kč	- Kč
Provozní náklady	1 135 307 Kč	1 135 307 Kč	1 135 307 Kč
Náklady na zaměstnance	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Náklady na autodopravu	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Daň z příjmu právnických osob	- Kč	136 478 Kč	194 889 Kč
Náklady celkem	2 118 897 Kč	1 938 975 Kč	1 997 386 Kč
Hotovostní tok	732 303 Kč	912 225 Kč	853 814 Kč
Kumulovaný CF	732 303 Kč	1 644 528 Kč	2 498 342 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování (Daň z příjmu dle vzorce 3, CF přímou metodou dle vzorce 4)*

##### *Bod zvratu*

Roční předpokládaný prodej skrze e-shop je 10 560 nákupů. Průměrná cena jednoho nákupu je 270 Kč, fixní náklady jsou 1 550 880 Kč, variabilní náklady na 1 nákup činí 22 Kč.

Bod zvratu po dosazení do vzorce [3]:

$$BZ = 1550880 / (270 - 22) = 6254 \text{ ks}$$

Vypočtený bod zvratu udává, že prodej přes internetový obchod je ztrátový až do objemu realizovaných nákupů 6 254 ks za rok.



### **Optimistická varianta**

V tabulce 11 je uveden odhadovaný tok peněžních prostředků, sestavený přímou metodou pro roky 2023, 2024 a 2025. Cash flow ve všech letech dosahuje kladných hodnot, což je žádoucí jev. Podnik stejně jako v případě varianty optimistické nebude v platební neschopnosti a bude tak schopen včasné hradit veškeré své závazky.

*Tabulka 11: Výkaz cash flow optimistická varianta*

<b>Výkaz CF optimistická varianta</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Příjmy	4 276 800 Kč	4 276 800 Kč	4 276 800 Kč
Finanční zdroje pro zahájení projektu	316 400 Kč	- Kč	- Kč
Provozní náklady	1 593 737 Kč	1 593 737 Kč	1 593 737 Kč
Náklady na zaměstnance	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Náklady na autodopravu	126 000 Kč	126 000 Kč	126 000 Kč
Daň z příjmu právnických osob	- Kč	370 786 Kč	371 850 Kč
Náklady celkem	2 619 327 Kč	2 673 713 Kč	2 674 777 Kč
Hotovostní tok	1 657 473 Kč	1 603 087 Kč	1 602 023 Kč
Kumulovaný CF	1 657 473 Kč	3 260 560 Kč	4 862 583 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování (Daň z příjmu dle vzorce 3, CF přímou metodou dle vzorce 4)*

### **Bod zvratu**

Roční předpokládaný prodej skrze e-shop je 15 840 nákupů. Průměrná cena jednoho nákupu je 270 Kč, fixní náklady jsou 2 051 280 Kč, variabilní náklady na 1 nákup činí 49 Kč.

Bod zvratu po dosazení do vzorce [3]:

$$BZ = 2\,051\,280 / (270 - 49) = 9\,282 \text{ ks}$$

Vypočtený bod zvratu udává, že prodej přes internetový obchod je ztrátový až do objemu realizovaných nákupů 9 282 ks za rok.

### ***Pesimistická varianta***

V tabulce 12 je uveden odhadovaný tok peněžních prostředků, sestavený přímou metodou pro roky 2023, 2024 a 2025. Cash flow v prvním roce dosahuje záporných hodnot, což je nežádoucí jev. Podnik na rozdíl od optimistické a realistické varianty bude mít problémy se včasným hrazením svých závazků.

*Tabulka 12: Výkaz cash flow pesimistická varianta*

<b><i>Výkaz CF pesimistická varianta</i></b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Příjmy	1 425 600 Kč	1 425 600 Kč	1 425 600 Kč
Finanční zdroje pro zahájení projektu	316 400 Kč	- Kč	- Kč
Provozní náklady	676 907 Kč	676 907 Kč	676 907 Kč
Náklady na zaměstnance	583 190 Kč	583 190 Kč	583 190 Kč
Náklady na autodopravu	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
Daň z příjmu právnických osob	- Kč	39 300 Kč	20 274 Kč
Náklady celkem	1 618 497 Kč	1 302 097 Kč	1 322 371 Kč
Hotovostní tok	- 192 897 Kč	123 503 Kč	103 229 Kč
Kumulovaný CF	- 192 897 Kč	- 69 394 Kč	33 835 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování (Daň z příjmu dle vzorce 3, CF přímou metodou dle vzorce 4)*

### ***Bod zvratu***

Roční předpokládaný prodej skrze e-shop je 5 280 nákupů. Průměrná cena jednoho nákupu je 270 Kč, fixní náklady jsou 1 050 480 Kč, variabilní náklady na 1 nákup činí 34 Kč.

Bod zvratu po dosazení do vzorce [3],

$$BZ = 1050480 / (270 - 34) = 4451 \text{ ks}$$

Vypočtený bod zvratu udává, že prodej přes internetový obchod je ztrátový až do objemu realizovaných nákupů 4 451 ks za rok.

#### **4.4.6 SWOT matice**

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku jsou vypracovány pomocí SWOT analýzy, ze které je zřejmé jaké silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti mají na vinotéku největší dopad a mají nejzásadnější význam.

##### **Silné stránky**

###### ***Nabídka stáčených vín***

Jednou ze silných stránek podniku je nabídka stáčených vín. Stáčená vína patří mezi hlavní produkt nabízený vinotékou. Podnikatelským záměrem je právě prodej těchto stáčených vín prostřednictvím e-shopu, což je oproti konkurentům, z nichž se většina specializuje na prodej vín lahvových, jedna z možných výhod (str. 52).

###### ***Kvalita produktů nízké ceny oproti konkurenci***

Vinotéka odebírá široký sortiment zahraničních vín od spolehlivého dodavatele. Poměr ceny a kvality směrem od dodavatele umožňuje nastavení nízkých cen oproti konkurenci. Tato stránka věci je další silnou stránkou podniku (str. 42,43,44,45).

###### ***Vlastní rozvoz vín***

Vinotéka je zároveň distributorem stáčených vín. Vína distribuuje několika maloobchodům v severních Čechách. Distribuce je uskutečňována prostřednictvím vlastního zásobování, které probíhá jednou za týden na základě objednávek zasílaných odběrateli. Rozvoz zajišťuje samotný majitel vinotéky. Díky tomu může na týdenní bázi osobně komunikovat s důležitými zákazníky a udržovat tak dobré vztahy (str.55).

###### ***Dobré vztahy se zákazníky***

Cílem podniku je udržovat vztahy jak se zákazníky, kteří nakupují osobně na prodejnách, tak i těmi, kteří odebírají produkty do obchodů vlastních. Kvalitní vztahy se zákazníky jsou pro podnik velmi důležité. Zlepšování a udržování kvalitních vztahů je zajišťováno díky ochotě a vstřícnosti majitele a za pomoci příjemného, komunikativního a kvalitního personálu. (str.45)

## **Slabé stránky**

### ***Absence internetového obchodu***

Neexistence internetového obchodu má za následek ztrátu vyššího potenciálního výdělku a také ochuzuje vinotéku o možné zákazníky, pro něž je z důvodu vzdálenosti značně komplikované produkty osobně zakoupit (str.53)

### ***Nízký přesah do jiných krajů***

Vinotéka disponuje prodejními místy zejména na severu Čech, především v Libereckém kraji. Jedna z prodejen je také umístěna v Královéhradeckém kraji a v kraji Středočeském. V roce 2020 došlo k expanzi do hlavního města Praha, avšak vlivem pandemie covidu a jejich dopadů na podnikání, byl provoz kamenné prodejny po dvou letech ukončen. Do ostatních krajů se zatím nepodařilo působnost rozšířit (str.54).

### ***Neaktuálnost webových stránek***

Ačkoliv společnost disponuje webovými stránkami jejich obsah je ke dnešnímu dni velmi neaktuální. Web neobsahuje aktuální nabídku vín, ceníky, nabízené služby, nové provozovny a jejich otevírací doby. Důvodem je, že podnik nemá určenou odpovědnou osobu za správu stránek (str.53).

### ***Nízká propagace***

Vinotéka k propagaci využívá pouze omezené množství prostředků. Mezi nástroje propagace v současnosti patří venkovní reklama v podobě poutačů umístěných na dopravních komunikacích v blízkosti provozoven a polepů na výlohách. Dalším propagačním nástrojem jsou letáky a vizitky. K on-line propagaci podnik využívá sociální síť Facebook, jejíž trend je v posledních letech spíše klesající (str.53).

### ***Nedostatek personálu***

Za předpokladu realizace podnikového plánu bude pro podnik nezbytné rozšířit kapacitu personálu. Již v současnosti je velkým problémem zastupitelnost asistentů prodeje v době jejich dovolených, či nepřítomnosti z důvodu nemoci. V takových případech společnost využívá brigádníků, u kterých hrozí riziko nedostatečné spolehlivosti. Jak již bylo zmíněno, podnik nemá osobu odpovědnou za webové stránky, správu sociálních sítí a celkovou komunikaci se zákazníky v internetovém prostředí (str.45).

### ***Nízké povědomí o značce***

Přesto, že je společnost na trhu již 15 let, není značka nedokázala se se svou značkou dostat do podvědomí zdaleka tolika zákazníků, jako je tomu u některých konkurentů. Hlavním důvodem je neefektivní propagace. (str.54).

## **Příležitosti**

### ***Zavedení e-shopu***

Příležitostí vedoucí k rozšíření podniku by mohla být existující konexe se společností zabývající se digitálním marketingem a vývojem webů, díky které by mohl být snadněji zaveden vlastní e-shop sloužící k prodeji vín, což by umožnilo dostupnost sortimentu většímu okruhu stávajících i potenciálních zákazníků.

### ***Kooperace s restauracemi***

Další z příležitostí se týká nabídky možné spolupráce s restauracemi. Firma je schopna dodávat své produkty do restaurací, čímž si opět rozšiřuje okruh potenciálních zákazníků, buduje nové dodavatelsko-odběratelské vztahy a umocňuje si dobré jméno podniku.

## **Hrozby**

### ***Konkurence***

V rámci Libereckého kraje, v němž vinotéka TO-víno s.r.o. zejména působí, se nachází velké množství větší, či menší konkurence. Je nutné, aby podnik neustále pracoval na zlepšování kvality nabízených služeb a zboží oproti konkurenci, dbal na kvalitu vztahů se zákazníky a na tvorbu potenciálních zákaznických vztahů (str. 42,43,44,45).

### ***Zavedení spotřební daně na tiché víno***

Velkou hrozbou pro vinotéku je riziko zavedení spotřební daně na tichá vína. Potenciál výnosu do státního rozpočtu by se poté tabulkově pohyboval okolo o pěti miliard korun v případě nastavení sazby stejné jako v případě šumivých vín, což by představovalo 23,4 korun na litr vína, a okolo dvou miliard v případě nastavení sazby snížené (str.47).

### ***Nárůst fixních nákladů***

Za další hrozbu lze považovat zvyšování fixních nákladů, a to zejména vlivem rostoucích cen pronájmů a energií, kvůli válečnému konfliktu na Ukrajině. Spolu s tím souvisí i požadavky na navyšování mezd, kterým by vinotéka z důvodu nízké kapacity zaměstnanců, byla pravděpodobně nucena vyhovět (str.48).

## 5. Výsledky a diskuse

Na základě Porterovy analýzy byla vyhodnocena vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, míra potenciálního rizika vstupu nové konkurence do odvětví, stávající konkurence a hrozba substitutů. Hrozba vstupu konkurentů do odvětví je spíše na nízké úrovni. Výhodou pro Vinotéku TO-Víno s.r.o. budou právě loajální zákazníci, prostory pro skladování, které vlastní, díky již existujícím pobočkám, a know-how. Vyjednávací sílu konkurence lze vyhodnotit jako za vysokou. Konkurenčních firem v této oblasti existuje celá řada. Sortiment konkurence je rozsáhlý, dobré jméno některých konkrétních společností hraje velkou roli v zákaznických preferencích. Konkurenti jsou většinou srovnatelní, co se týče kvality i cen. Vinotéka TO-Víno s.r.o. by měla usilovat o posílení své pozice na trhu, a to především diferenciací nabízených produktů, lepší propagací k vyzdvihnutí svých výhod a celkovým zlepšením image firmy. Jelikož společnost odebírá přibližně 90 % zboží pouze od jednoho dodavatele, je vyjednávací síla dodavatelů klasifikována jako velmi vysoká a společnost by se měla nadále snažit budovat a udržovat dobré vztahy se současnými dodavateli. Z hlediska substitutů lze konstatovat, že víno je specifickým nápojem, jež je obtížné zcela nahradit, a proto zmiňované substituty nelze považovat za významné. Hrozba substitutů je tedy pro podnik nízká.

Za nejvýznamnější síly lze z výsledků Porterovy analýzy považovat hlavně vyjednávací sílu dodavatelů, stávající konkurence a velmi silnou pozici mají vlivem existující konkurence také odběratelé. Síla potenciálních konkurentů není tak významná, jelikož existují různé bariéry pro vstup na trh. Obdobně substituty nepředstavují významnou míru ohrožení, kvůli jejich téměř neexistující přímé substituci.

Finanční plán byl vypracován ve třech variantách – realistické, pesimistické a optimistické. Realistická varianta je vypočtena z předpokládané výše uvedeného odbytu zboží a vynaložených nákladů na zboží. Pesimistická varianta vychází z realistické, kde se předpokládá se sníženým odbytem, tedy i se sníženými náklady o 50 %. V optimistické variantě je počítáno s nárůstem odbytu zboží a nákladů o 50 % oproti variantě realistické.

V realistické variantě byl projekt již v prvním roce provozování ziskový. Elektronický obchod by byl schopen generovat dostatečné zisky, které by zajistily provozuschopnost podniku. Při pohledu na cash flow v realistické variantě je zřejmé, že podnik by byl finančně zdravý, prosperující, schopen včas dostát svých závazků, případně rozšířit své fungování.

Dle výsledků pesimistické varianty je zřejmé, že by realizace projektu nebyla pro podnik vhodná. V prvním roce by byla společnost značně ztrátová. Z výkazu cash flow pro pesimistickou variantu je zřejmé, že by společnost nebyla finančně zdravá a prosperující. V prvním roce by firma hospodařila se zápornými finančními prostředky. V takovém případě by se společnosti nedoporučovalo tento projekt realizovat.

Optimistická varianta je v porovnání s pesimistickou výrazně perspektivnější. Po třech letech od realizování projektu by společnost generovala zisk ve výši 1 258 253 Kč. Z Cash flow optimistické varianty vyplývá, že by e-shop generoval dostatečný zisk již v prvním roce svého fungování a v průběhu následujících let by se konečný stav peněžních prostředků zvyšoval.

Předpoklad, že tržby za první rok přesáhnou výši 2 800 000 Kč, lze považovat za reálný i dosažitelný. Projekt je vyhodnocen jako realizovatelný a životaschopný v realistické i optimistické variantě.

## 6. Závěr

Diplomová práce se zabývá sestavení podnikatelského plánu na zavedení e-shopu v malém rodinném podniku, jako prostředek pro rozvoj podnikání. Primárním cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský záměr na zavedení internetového obchodu, který bude ihned realizovatelný.

Finanční plán byl sestaven ve třech variantách. Realistické, optimistické a pesimistické. Počáteční výdeje na zahájení projektu byly vyčísleny na 386 400 Kč a uhrazeny budou z vlastních zdrojů majitele podniku. Z reálných přehledů o návštěvnosti a odbytu na doposud otevřené provozovně byl pro realistickou variantu proveden odhadovaný počet denní nákupů na 30 a průměrná cena jednoho nákupu na 270 Kč. Pesimistická varianta vycházela z realistické, kde se předpokládá se sníženým odbytem, tedy i se sníženými náklady o 50 %. V optimistické variantě je počítáno s nárůstem odbytu zboží a nákladů o 50 % oproti variantě realistické.

Při provedených výpočtech v této diplomové práci bylo zjištěno, že v případě optimistické varianty by podnik prostřednictvím e-shopu dosáhl výsledku hospodaření 1 331 237 Kč. I v případě realistické varianty by se počáteční výdaje vrátily již během prvního roku provozu.

Pesimistická varianta odrážela možné riziko neúspěchu projektu v podobě ztráty 167 587 Kč v prvním roce. V případě této varianty nelze realizaci podnikatelského plánu doporučit. Peněžní toky jsou podle finančního plánu vinotěky záporné pouze v případě pesimistické varianty. Dle sestaveného finančního plánu v těchto dvou variantách lze podnikatelský plán považovat za smysluplný.

Dle všech výše uvedených poznatků je v souladu s cíli této diplomové práce doporučeno podnikatelský plán vinotěky zrealizovat.

Téma práce autorku obohatilo v rámci získání cenných dat a informací, z hlediska aplikace do budoucnosti vinotěky a zlepšení celkového chodu podniku, jelikož v podnik sama pracuje a jejím cílem je, aby mohla aplikovat své poznatky do zlepšení tohoto podniku.



## 7. Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Bibliografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.
- [4] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [9] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- [10] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- [12] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [15] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [16] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [17] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [18] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1545-7.
- [19] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [20] LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 978-80-89710-07-2.
- [21] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.
- [22] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [23] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [24] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- [25] PETLINA, Anastasia, KORÁB, Vojtěch. *Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. Trendy ekonomiky a managementu*. 2015. ISSN 1802–8527.

- [26] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [27] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-5534-2.
- [28] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [29] SEDLÁK, M., P. MIKULÁŠKOVÁ. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3727-7.
- [30] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [31] SMEJKAL, Vladimír. *Internet a šššš*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0058-1.
- [32] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [33] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-.
- [34] STEHLÍK, E. a kolektiv: *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0587-8.
- [35] SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN isbn978-80-86929-84-2.
- [36] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.
- [37] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [38] ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.
- [39] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

[40] VALOUCH, Petr, 2009 Účetní a daňové odpisy 2009. 4. vyd. Praha: GRADA. 136 s. ISBN 978-80-247-2825-4

[41] VANÍČKOVÁ, Radka a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN: 978-80-7512-622-1 (pdf).

[42] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

[43] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

[44] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

## 7.2 Internetové zdroje

[44] MANAGEMENTMANIA.COM LLC 2016, [online]. [cit.15.05.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-commerce>

[45] PETR TYL, J.: E-commerce [online]. May 2017, [cit. 28.03.2018]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/e-commerce/>

[46] SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004 [cit. 29.04.2016]. Dostupné z: <https://www.dotaceu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>

[47] Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, 2012 [online], [cit. 06.01.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

[48] Shoptet s.r.o. 2019, [online]. Praha 6: [cit.15.01.2019]. Dostupné z: <https://www.mujsprvnieshop.cz/jake-zvolit-eshopove-reseni/>

[49] ALTAXO SE, 2019 [online].[cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/e-shop/jak-zalozitinternetovy-obchod-srovnani-jednotlivych-moznosti>

- [50] ČSÚ 2021, [cit.30.11.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2021>
- [51] Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele [cit. 06.01.2023]. Dostupné z: [634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/634/1992/Sb.Zakon_o_ochrane_spotrebitele)
- [52] Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679, 2016 [cit. 04.05.2016]. Dostupné z: [32016R0679 \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/32016R0679)
- [53] ČSÚ 2022, [cit. 06.01.2023]. Dostupné z: [Obyvatelstvo | ČSÚ \(czso.cz\)](https://www.czso.cz/Obyvatelstvo|CSU)
- [54] ČSÚ 2021, [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
- [55] ČSÚ 2021, [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: [Mzdy, náklady práce - Kraj | ČSÚ v Liberci \(czso.cz\)](https://www.czso.cz/Mzdy_naklady_prace_-_Kraj|CSU_v_Liberci)
- [56] ČSÚ 2022, [cit. 22.11.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologie-v-domacnostech-a-mezi-osobami-2022>
- [57] ČNB 2022, [cit. 4.11.2022]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-menove-politice/boxy-a-clanky/Dopady-narustu-urokovych-sazeb-na-hospodareni-domacnosti-a-podniku/>
- [58] Decanté [online]. [cit. 25.03.2023] Dostupné z: <https://www.decante.cz/>
- [59] ZraléVino.cz [online]. [cit. 25.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zralevino.cz/>
- [60] Vinařství VÍNO HRUŠKA, [online]. [cit. 25.03.2023] Dostupné z: <https://www.vinohruska.cz/>
- [61] ANNOVINO LEDNICE s.r.o. 2023 [online]. [cit. 25.03.2023]. Dostupné z:

<https://annovino.cz/>

[62] Dům vína na Šaldáku Liberec [online]. [cit. 25.03.2023], Dostupné z:

<https://www.dumvinanasaldaku.cz/>

[63] 321/2004 Sb. Zákon o vinohradnictví a vinařství 321/2004 Sb. [cit. 25.03.2023].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-321>

### **7.3 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Schéma Porterova model pěti konkurenčních sil

Obrázek 2: Příklad Ganttova diagramu

### **7.4 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Zakladatelský rozpočet

Tabulka 2: Přehled měsíčních mzdových nákladů

Tabulka 3: Přehled plánovaných tržeb realistická varianta

Tabulka 4: Přehled počátečních nákladů realistická varianta

Tabulka 5: Přehled plánovaných tržeb optimistická varianta

Tabulka 6: Přehled počátečních nákladů optimistická varianta

Tabulka 7: Přehled plánovaných tržeb pesimistická varianta

Tabulka 8: Přehled počátečních nákladů pesimistická varianta

Tabulka 9: Výkaz zisků a ztrát

Tabulka 10: Výkaz cash flow realistická varianta

Tabulka 11: Výkaz cash flow optimistická varianta

Tabulka 12: Výkaz cash flow pesimistická varianta

### **7.5 Seznam grafů**

Graf č. 1: Inlace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR

Graf č. 2: Nezaměstnanost – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR

Graf č. 3: HDP – 2022, Hrubý domácí produkt, vývoj v ČR

## 7.6 Seznam použitých zkratk

C – investovaný kapitál

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EUR – Euro

EVA – ekonomická přidaná hodnota

MSP – Malé a střední podniky

NOPAT – provozní zisk po zdanění

NPV – Net present value

p. b. – procentní bod

PEST – Political, Economical, Social a Technological

ROE – Return on Equity

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

WACC – průměrné náklady na kapitál

4P – Product, price, place, promotio

## 8. Přílohy

Příloha číslo 1: Kalkulace k počáteční investici (automobil)

YAUTO.CZ

YAUTO.cz / Škoda / Fabia / Škoda Fabia 1.6TDI, ČR kombi nafta

### Škoda Fabia 1.6TDi, ČR kombi nafta

kombi nafta



Škoda Fabia Osobní auta kombi nafta do 80 000 Kč  
2012 od 55 kW

#### Základní informace

Značka a model	Škoda Fabia
Provedení	1.6TDi, ČR
Karoserie	kombi
Barva	bilá
Cena	<b>70 000 Kč</b>

#### Motor

Palivo	nafta
Objem motoru	1 598 ccm
Výkon motoru	55 kW
Tachometr	235 443 km
Převodovka	manuální

#### Další informace

Datum přidání	dnes
Rok výroby	2012
STK do	31. července 2024
Počet míst	5
Počet dveří	5

Cena platí při financování s vybranými partnery. Cena při platbě v hotovosti 70000 Kč. . Splátky bez navýšení



Velká galerie

Poslat mailem

Sdílet

#### Kontaktovat prodejce

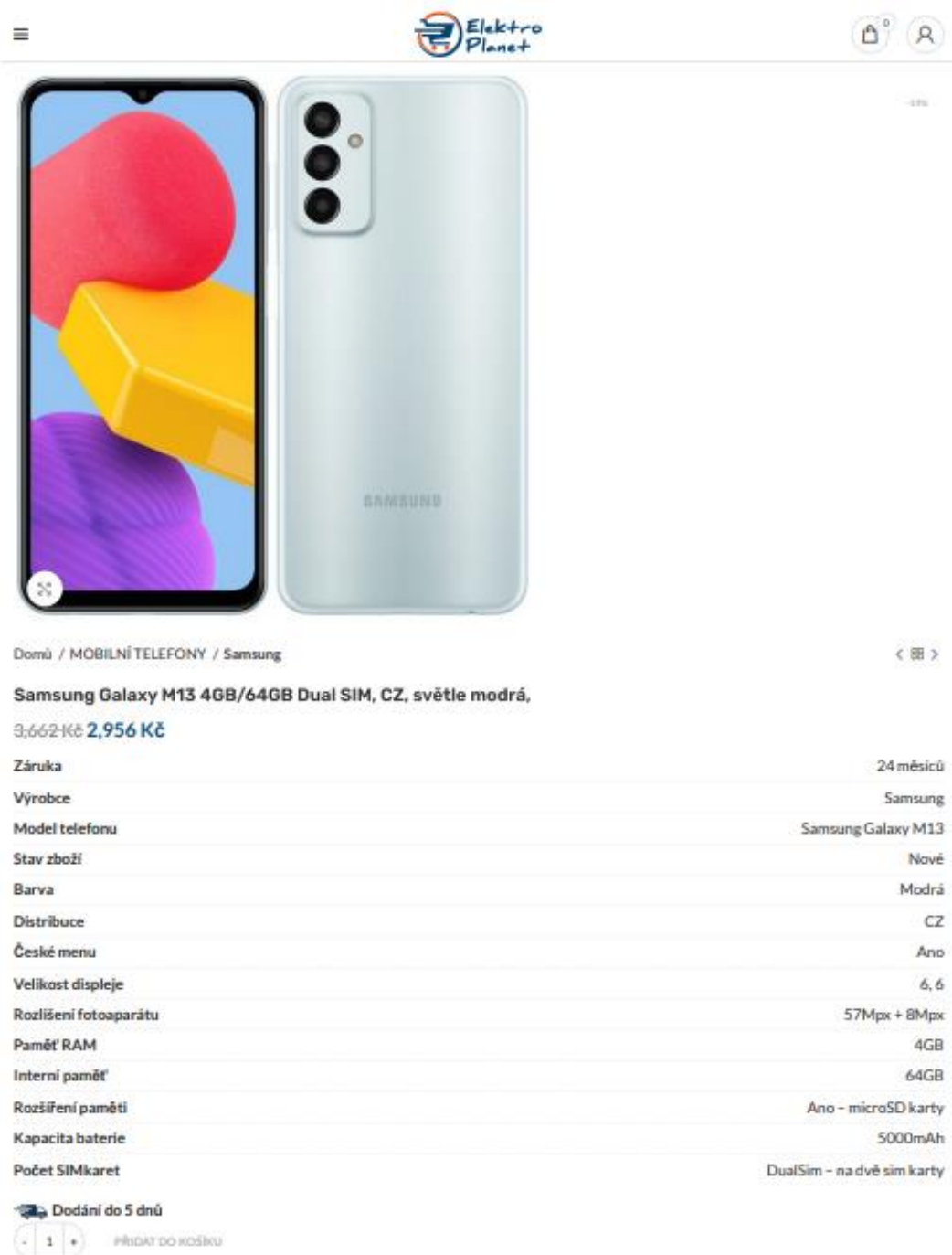
Váše jméno Email Telefon

Text zprávy

Zdroj: YAUTO.cz




## Příloha číslo 2: Kalkulace k počáteční investici (mobilní telefon)





Domů / MOBILNÍ TELEFONY / Samsung

**Samsung Galaxy M13 4GB/64GB Dual SIM, CZ, světle modrá,**  
3,662 Kč **2,956 Kč**

Záruka	24 měsíců
Výrobce	Samsung
Model telefonu	Samsung Galaxy M13
Stav zboží	Nové
Barva	Modrá
Distribuce	CZ
České menu	Ano
Velikost displeje	6,6
Rozlišení fotoaparátu	57Mpx + 8Mpx
Paměť RAM	4GB
Interní paměť	64GB
Rozšíření paměti	Ano - microSD karty
Kapacita baterie	5000mAh
Počet SIMkaret	DualSim - na dvě sim karty

 Dodání do 5 dnů

 1  [PŘIDAT DO KOŠÍČKU](#)

Zdroj: *elektroplanet.eu, s.r.o.*

### Příloha číslo 3: Cenová nabídka na rekonstrukci skladových prostor

> [Notebooky a IT Technika](#) > [Notebooky a PC](#) > [Notebooky](#) > **Notebook Asus A410 + Microsoft 365 pro jednotlivce (A410MA-EK368WS) modrý**

Kód: ASUA410MAEK368WS  
ID: 1636191

## Notebook Asus A410 + Microsoft 365 pro jednotlivce (A410MA-EK368WS) modrý

☆☆☆☆ [Bez hodnocení](#)

MAXI VÝPRODEJ



**4 990 Kč** [Na splátky](#)

**IHNEDE K ODESLÁNÍ** > můžete mít již 27.03. **RYCHLART** do 30 minut [až v 91 prodejnách](#)


[Vložit do košíku](#) [Rezervovat v prodejně](#)

[Přidat do porovnání](#) [Poslat odkaz](#)



Zdroj: HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.

Příloha číslo 4: Cenová nabídka na rekonstrukci skladových prostor

		<b>CENOVÁ NABÍDKA</b>		<b>NAB2022145</b>																																				
<b>TOMVES s.r.o.</b> Nová Ves 173 46331 Nová Ves Česká republika IČO: 14088169 DIČ: CZ14088169 Plátce DPH			Nabídka pro:  <b>TO – Víno s.r.o</b> Nová Ves 32 463 31 Nová Ves Česká republika IČO: 01615785 DIČ: CZ01615785																																					
Datum vystavení		13.5.2022																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Popis položky</th> <th style="text-align: center;">Množství</th> <th style="text-align: center;">MJ</th> <th style="text-align: center;">Cena za MJ</th> <th style="text-align: center;">Celkem bez DPH</th> <th style="text-align: center;">DPH</th> <th style="text-align: center;">Celkem s DPH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stavební práce související s rekonstrukcí</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">ks</td> <td style="text-align: right;">17 000,00</td> <td style="text-align: right;">17 000,00</td> <td style="text-align: center;">21%</td> <td style="text-align: right;">20 570,00</td> </tr> <tr> <td>Provedení rozvodů a elektroinstalac</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">ks</td> <td style="text-align: right;">8 000,00</td> <td style="text-align: right;">8 000,00</td> <td style="text-align: center;">21%</td> <td style="text-align: right;">9 680,00</td> </tr> <tr> <td>Material</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">ks</td> <td style="text-align: right;">25 000,00</td> <td style="text-align: right;">25 000,00</td> <td style="text-align: center;">21%</td> <td style="text-align: right;">30 250,00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">Celkem:</td> <td style="text-align: right;">50 000,00</td> <td style="text-align: center;">21%</td> <td style="text-align: right;">60 500,00</td> </tr> </tbody> </table>						Popis položky	Množství	MJ	Cena za MJ	Celkem bez DPH	DPH	Celkem s DPH	Stavební práce související s rekonstrukcí	1	ks	17 000,00	17 000,00	21%	20 570,00	Provedení rozvodů a elektroinstalac	1	ks	8 000,00	8 000,00	21%	9 680,00	Material	1	ks	25 000,00	25 000,00	21%	30 250,00	Celkem:				50 000,00	21%	60 500,00
Popis položky	Množství	MJ	Cena za MJ	Celkem bez DPH	DPH	Celkem s DPH																																		
Stavební práce související s rekonstrukcí	1	ks	17 000,00	17 000,00	21%	20 570,00																																		
Provedení rozvodů a elektroinstalac	1	ks	8 000,00	8 000,00	21%	9 680,00																																		
Material	1	ks	25 000,00	25 000,00	21%	30 250,00																																		
Celkem:				50 000,00	21%	60 500,00																																		
Vyhotožil:		Převzal:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Celková částka bez DPH:</td> <td style="text-align: right;">50 000,00 Kč</td> </tr> <tr> <td>DPH:</td> <td style="text-align: right;">10 500,00 Kč</td> </tr> <tr> <td>Celková částka s DPH:</td> <td style="text-align: right;">60 500,00 Kč</td> </tr> </table>		Celková částka bez DPH:	50 000,00 Kč	DPH:	10 500,00 Kč	Celková částka s DPH:	60 500,00 Kč																													
Celková částka bez DPH:	50 000,00 Kč																																							
DPH:	10 500,00 Kč																																							
Celková částka s DPH:	60 500,00 Kč																																							
				K úhradě:  <div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">60 500,00 Kč</div> šedesát tisíc pět set korun																																				

Zdroj: interní materiál autora

Příloha číslo 5: Cenová nabídka na realizaci e-shopu

Pavel Hašek		NABÍDKA Č. 002283							
Dodavatel: <b>Pavel Hašek</b> Dolní Novosedly 397 01, Písek e-mail: IČO: 14218038 DIČ:				Odběratel: IČO: 01615785 DIČ: <b>TO-vino s.r.o.</b> Nová Ves 32 463 31 Nová Ves					
Nabídka č.:		002283							
Datum vystavení:		04.01.2023							
Označení položky	Množství	J.cena	Sleva	Cena	%DPH	DPH	Kč Celkem		
doprovodný text									
<b>Konzultace - zdarma</b>	1 ks	0	0 %	0.00	0%	0	0.00		
<b>Vypracování návrhů (UI/UX)</b>	1 ks	25000	0 %	25000.00	0%	0	25000.00		
<b>Kódování a programování</b>	1 ks	55000	0 %	55000.00	0%	0	55000.00		
<b>Správa webu + hosting/měsíc</b>	1 ks	37607	0 %	37607.00	0%	0	37607.00		
Součet položek				117607.00		0.00	117607.00		
Zaokrouhlení							0.00		
<b>CELKEM K ÚHRADĚ KČ</b>							<b>117607.00</b>		
Vystavil:									
Převzal:				Razítko:					

Zdroj: interní materiál autora

Příloha číslo 6: Koncový ceník – vizitky

# KONCOVÝ CENÍK

platný od 1. 11. 2022 do 31. 12. 2022

TOP **U:izitky**.cz

TISK VIZITEK	náklad 100 ks		náklad 200 ks		náklad 250 ks		náklad 500 ks	
	100ks – 400ks	4,10 Kč	200ks – 600ks	2,45 Kč	250ks – 750ks	2,25 Kč	500ks – 3000ks	1,75 Kč
	500ks – 1000ks	3,80 Kč	800ks – 1400ks	2,25 Kč	1000ks – 2000ks	2,00 Kč	3500ks – 5500ks	1,60 Kč
	1100ks – 1700ks	3,50 Kč	1600ks – 2400ks	1,95 Kč	2250ks – 4000ks	1,80 Kč	6000ks a více	individuální
	nad 1700ks	individuální	2600ks – 3400ks	1,85 Kč	4250ks – 5000ks	1,70 Kč	<b>náklad 1000 ks</b>	
<b>V TĚTO CENĚ ZAHNUTO:</b> + LAMINACE MAT NEBO LESK + 400g KŘÍDA + OBOUSTRANNÝ TISK CMYK/CMYK  Počet vizitek lze sčítat i pro různé vzhledy. Platí vždy 1 jehna = minimálně 120ks. Tedy např. 8 osob po 100ks = cena za 800ks.		<b>V TĚTO CENĚ ZAHNUTO:</b> + LAMINACE MAT NEBO LESK + 400g KŘÍDA + OBOUSTRANNÝ TISK CMYK/CMYK  Počet vizitek lze sčítat i pro různé vzhledy. Platí vždy 1 jehna = minimálně 200ks. Tedy např. 4 osoby po 200ks = cena za 800ks.		<b>V TĚTO CENĚ ZAHNUTO:</b> + LAMINACE MAT NEBO LESK + 400g KŘÍDA + OBOUSTRANNÝ TISK CMYK/CMYK  Počet vizitek lze sčítat i pro různé vzhledy. Platí vždy 1 jehna = minimálně 250ks. Tedy např. 4 osoby po 250ks = cena za 1000ks.		<b>V TĚTO CENĚ ZAHNUTO:</b> + LAMINACE MAT NEBO LESK + 400g KŘÍDA + OBOUSTRANNÝ TISK CMYK/CMYK  Počet vizitek lze sčítat i pro různé vzhledy. Viz informace u menších nákladů.		
		nad 3400ks		nad 5250ks		1000ks – 5000ks		1,25 Kč
		individuální		individuální		6000ks – 9000ks		1,15 Kč
						10000 a více		individuální

Všechny ceny jsou uvedeny v Kč a NEOBSAHUJÍ DPH. Pro všechny ceny platí nastavení OBOUSTRANNÝ pinobarevný offsetový tisk CMYK/CMYK a maximální formát 90x60mm. Materiál 400g křída mat. V ceně i oboustranná laminace MAT nebo LESK (dle výběru - liší se pouze termíny viz web). Po dohodě je možné zhotovit i laminaci MAT 1/0 (pouze na jednu stranu). Vizitky zcela bez laminace NENABÍZÍME. Agentury mají z těchto cen odečtenou svou příslušnou agenturní provizi.

DOPĹNKOVÉ VOLBY	příplatek PARCIÁLNÍ UV LAK		příplatek KULATÉ ROHY		příplatek DĚROVÁNÍ/BIG		příplatek VÝSEK	
	100ks – 200ks	2,85 Kč	100ks – 1900ks	0,30 Kč	100ks – 900ks	0,50 Kč	100ks – 400ks	3,60 Kč
	250ks – 500ks <sup>1)</sup>	1,2,20 Kč	2000ks – 4900ks	0,25 Kč	1000ks – 1900ks	0,40 Kč	500ks – 1150ks	2,85 Kč
	600ks – 900ks	1,95 Kč	5000ks a více	individuální	nad 2000ks	individuální	nad 1150ks	individuální
	1000ks – 1900ks	1,85 Kč	POLOHĚ ZAKLADNÍ 4mm. Lze objednat libovolný počet zakusových vzh. - 1, 2, 3 nebo všechny 4 vzh.;	DĚROVÁNÍ (VTRUŠNÉ) TISKOVINA jde pak snáze přinout. DĚROVÁNÍ musí být ve vzdálenosti min. 5mm od hrany tiskoviny. Neboe bžže.	VÝSEK do plochy vizitky (tiskoviny) nebo úplně tvaru vizitky (tiskoviny). CENA NEZAHNULÉ PŘÍPRAVY NOVÉ PLOŠKY TK.			
víc jak 2000ks	individuální	Dopřikové volby (mimo kulaté rohy) doporučujeme pro jistotu <b>vždy konzultovat dopředu</b> . Zejména pokud se jedná o parciální UV lak na malé a tenké objekty nebo složitější výsek či děrování blízko u kraje. Rádi vám poradíme jak připravit data co nejlépe, tak aby výsledný efekt byl co nejvyšší.						

DORUČOVÁNÍ	PPL classic		PPL ParcelSHOP		EMS České Pošty		Osobní odběr Třebíč	
	1 balík	135 Kč	1 balík	100 Kč	1 balík	220 Kč	ZDARMA	
	Pokud je cena zboží nad 1500 Kč bez DPH je doručení ZDARMA. Platí pro balíky do váhy 10 kg max.		Slovním vyjádřením máte najednou na stránkách PPL.		Cena platí pro standardní balík a obsah do 20000 Kč váhou, větší množství kalkulujeme pak dle ceníku ČP podle váhy a počtu balíků.		Odběr je dle dohody na adrese Hrobovická 178A, 671 21 Třebíč.	
U služby PPL a EMS lze využít doručení formou DROPSHIPPING = na balíku pro klienta je jako odesílatel uveden přímo objednavatel. <b>Balík pak neobsahuje žádné naše reklamní materiály.</b> Vhodné pro agentury, které zasílají přímo na své klienty.								

**OSTATNÍ**  
 Všechny ceny jsou uvedeny v Kč a NEOBSAHUJÍ DPH (21%). Agenturám následně odečteme příslušnou agenturní provizi. Změna cen vyhrazena. Aktuální ceník vždy na [www.topvizitky.cz/cenik](http://www.topvizitky.cz/cenik)  
 Více informací na tel. +420 777 846 900 e-mailem [info@vizitky.cz](mailto:info@vizitky.cz) nebo webu [www.topvizitky.cz](http://www.topvizitky.cz)  
 Ceník platí od 01. 11. 2022 do 31. 12. 2022.

Zdroj: Studio KKB, s.r.o.