

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Podnikatelský plán**

**Palosh Vira**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vira Palosh

Provoz a ekonomika

Název práce

**Podnikatelský plán**

Název anglicky

**Business plan**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vytvoření podnikatelského plánu.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

**Klíčová slova**

Podnikatelský plán, SWOT analýza, výstava, konkurence, finanční plán, PEST analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535

KOTLER, Ph., KELLER, L. K.: Marketing management. Přel. T. Juppa, M. Machek. 14 vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

SRPOVÁ, J., SVOBODA, I., SKOPAL, P. , ORLÍK, T.: Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

---

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. března 2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph. D. za cenné rady, připomínky a konzultace, které byly přínosem při zpracování bakalářské práce.

# Podnikatelský plán

---

## Business plan

### Souhrn

Bakalářská práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad pro realizaci rozšíření stávající nabídky služeb o nový koncept. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretický koncept podnikatelského plánu. Je zde popsáno, jakou strukturu by měl podnikatelský plán mít, a jaké jsou jeho nejdůležitější náležitosti.

Na základě získaných poznatku z teoretické části bude sestavená praktická část. V praktické části bude uvedena charakteristika podniku a popis jeho nabízených služeb, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingová strategie a finanční plán, který bude obsahovat rozpis předpokládaných tržeb a nákladů.

### Summary

The bachelor thesis deals with developing of the business plan that will serve as a basis for the implementation of the extension of the existing range of services for a new concept. It consists of two main parts. The first part contains a theoretical concept of the business plan. It describes what structure the plan should have and what are it's most important requisites.

Based on the findings of the theoretical part, the practical part will be constructed. The practical part will cover the characteristics of the enterprise and the description of the offered services, analysis of the external and internal environment, marketing strategy and financial plan, that includes estimated expenses and revenues

**Klíčová slova:** Podnikatelský plán, SWOT analýza, výstava, konkurence, finanční plán, PEST analýza.

**Keywords:** Business plan, SWOT analysis, exhibition, competition, financial plan, PEST analysis.

## Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2. CÍL A METODIKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 CÍL .....	11
2.2 METODIKA.....	11
<b>3. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
3. 1 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO CHARAKTERISTIKA .....	12
3.1.1 Účel podnikatelského plánu .....	13
3.1.2 Požadavky na podnikatelský plán .....	14
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	15
3.2.1 Titulní list.....	15
3.2.2 Obsah .....	15
3.2.3 Shrnutí.....	16
3.2.4 Všeobecný popis firmy a jejich cílů .....	16
3.2.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	17
3.2.6 Analýza okolí podniku .....	18
3.2.7. Marketingová strategie.....	27
3.2.8. Finanční plán .....	29
3.2.9 Analýza rizik .....	29
3.2.10 Přílohy .....	31
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
4.1 TITULNÍ LIST .....	32
4.2 OBSAH .....	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
4.3 SHRNUÍ .....	33
4.4 VŠEOBECNÝ POPIS FIRMY A JEJÍCH CÍLU .....	33
4.4.1 Hlavní činnost firmy.....	34
4.4.2 Cíle firmy .....	36
4.4.3 Management a zaměstnanci.....	36
4.5 POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI .....	36
4.6 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	37
4.6.1 Analýza makrookolí.....	37
4.6.2 Analýza mikrookolí .....	42
4.6.3 SWOT analýza .....	46
4.7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	47

4.7.1 Produkt.....	47
4.7.2 Cena .....	49
4.7.3 Distribuce .....	49
4.7.4 Propagace .....	50
4.7.5 Cílová skupina .....	51
4.8 FINANČNÍ PLÁN.....	52
4.8.1 Počáteční investice .....	52
4.8.2 Kalkulace výdajů.....	53
4.8.3 Kalkulace tržeb .....	57
4.8.4 Výkaz zisku a ztrát.....	58
4.8.5 Hodnocení ekonomické efektivnosti projektu .....	61
4.9 ANALÝZA RIZIK.....	63
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKU .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFU.....</b>	<b>67</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>68</b>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: SWOT matice .....</i>	26
<i>Tabulka 2: Vývoj inflace.....</i>	38
<i>Tabulka 3: Vývoj míry nezaměstnanosti.....</i>	39
<i>Tabulka 4: Vývoj HDP .....</i>	39
<i>Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda .....</i>	40
<i>Tabulka 6: SWOT analýza.....</i>	46
<i>Tabulka 7: Kalkulace zřizovacích výdajů .....</i>	53
<i>Tabulka 8: Provozní výdaje.....</i>	54
<i>Tabulka 9: Výdaje za nápoje .....</i>	55
<i>Tabulka 10: Mzdové výdaje.....</i>	55
<i>Tabulka 11: Výdaje za pokrmy .....</i>	56
<i>Tabulka 12: Celkové měsíční výdaje .....</i>	56



<i>Tabulka 13: Celkové výdaje pro 1. rok .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 14: Měsíční tržby .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 15: Tržby za 1. rok.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 17: Výkaz zisku a ztrát pro 2. a 3. rok.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 18: Cash-flow .....</i>	<i>60</i>

### **Seznam Obrázku**

<i>Obrázek 1: Podnikatelské okolí společnosti.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 3: Možná struktura „obvyklých“ rizik podniku .....</i>	<i>30</i>

### **Seznam grafu**

<i>Graf 1: Vývoj počtu obyvatel.....</i>	<i>41</i>
------------------------------------------	-----------

# 1. Úvod

Nevidomé osoby potkáváme denně na ulicích, ve veřejné dopravě, v obchodech nebo třeba v restauracích. Občas se jim pokoušíme pomoci, ale ve většině případu si hledíme svého, protože nevíme jak se k nim vlastně máme chovat. Člověk, který nemá žádnou zkušenost s nevidomým, se většinou nedokáže vcítit do jeho situace a málokdy je schopný si představit jaký to je se celý život nemoci spolehnout na zrak. Této příležitosti se chopila společnost INVEXHIB PRAGUE, která nabízí možnost nahlédnout do světa nevidomých, a tak zaplnila mezeru na trhu.

Společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o., jejímž projektem je Neviditelná výstava, je součástí Invisible Exhibition Franchise System. Táto výstava se snaží předvést svět nevidomých lidí a ukázat možnosti, jak jim pomoci a porozumět. Na této výstavě máte možnost zažít všechny situace a pocity, se kterými se nevidomý člověk musí každý den vypořádat.

Cílem bakalářské práce bude sestavit podnikatelský plán na rozšíření nabídky služeb společnosti INVEXHIB PRAGUE. Podnikatelskou příležitost vidí společnost v rozšíření nabídky služeb o Neviditelnou večeři. Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí.

V první části práce se budu zabývat teorií podnikatelského plánu. Definuji pojmy spojené s touto problematikou, vysvětlím účel podnikatelského plánu, charakterizuji podmínky, které by měly být dodrženy při jeho sestavování, a následně popíšu jeho celkovou strukturu.

Druhá část bakalářské práce bude obsahovat podnikatelský plán sestavený na základě získaných poznatků z první teoretické části. V úvodních kapitolách představím společnost a její nabídku služeb. Následně podám informace o podnikatelské příležitosti. Poté s pomocí analýzy okolí podniku určím pozici firmy na trhu a provedu analýzu konkurence. V posledních kapitolách podnikatelského plánu se budu zabývat sestavením marketingové strategie a finančním plánem projektu.

V závěru bakalářské práce se budu věnovat celkovému zhodnocení podnikatelského plánu.

## **2. Cíl a metodika**

### **2.1 Cíl**

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o., která chce rozšířit nabídku služeb o novou službu a to konkrétně o Neviditelnou večeři. Podnikatelský plán by měl poskytnout informace o realizovatelnosti projektu, o jeho finanční náročnosti, o odhadu úspěchu a s ním spojených rizik.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části bude využita metoda komparace a abstrakce informací z použitých odborných zdrojů k vymezení základních pojmů, tvorby podnikatelského záměru, popisu metod analýzy okolí podniku.

V praktické části provedu několik analýz, které mi pomůžou zmapovat vnější a vnitřní prostředí podniku, a tak vypracovat reálný podnikatelský plán. Pro rozbor vnějšího prostředí podniku použiju PEST analýzu. Pro rozbor vnitřního prostředí použiju Porterův model pěti sil a SWOT analýzu, ve kterých budou identifikované silné a slabé stránky podniku, jeho případné hrozby a příležitosti. Ve finančním plánu projektu využiju matematických metod pro výpočet odhadovaných tržeb a výnosu. Následně použiju metody hodnocení investičních projektů, které předpovídají ziskovost dané investice a dobu její návratnosti.

V závěru práce budou zhodnocené výstupy a uvedené přínosy v případě realizace podnikatelského plánu.

## 3. Teoretická část

### 3.1 Podnikatelský plán a jeho charakteristika

Podnikatelský plán je strukturovaný dokument, ve kterém na sebe logicky a věcně navazují všechny klíčové oblasti, které souvisí se záměrem – novým podnikáním nebo novým projektem.

*„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“<sup>1</sup>*

Při sestavování podnikatelského plánu je dobré si stanovit jasně vytyčené cíle a ujasnit si, jaké kroky v jednotlivých oblastech je potřeba splnit, abychom těchto cílů dosáhli. Při sestavování podnikatelského plánu můžeme odhalit některé slabiny, připravit se na budoucí hrozby nebo příležitosti.

*„Důvody, proč potřebujeme plán podnikání, mohou být následující:*

- *Sháníte finance z banky nebo od jiného věřitele.*
- *Obracíte se na investory.*
- *Rozjíždíte novou firmu.*
- *Expandujete se stávajícím podnikáním.*
- *Podáváte managementu zprávu o plánech oddělení či jiného resortu firmy.*
- *Stanovujete cíle, informujete a motivujete tým zaměstnanců nebo spolupracovníků.*
- *Chcete proniknout do podnikatelského plánu konkurence nebo tvoříte podnikatelský plán v rámci školního projektu.*
- *Plánujete strategii a směr firmy.*

*Efektivní plán podnikání šetří také čas a peníze tím, že zaostřuje váš pohled na podnikatelské aktivity.“<sup>2</sup>*

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy a účelu, pro který je určen. Rozdíly mezi rozsahem podnikatelského plánu tedy mohou záviset na tom, zda se nová firma bude zabývat poskytováním služeb či výrobou, nebo zda půjde o zboží osobní či průmyslové spotřeby. Komplexnost podnikatelského plánu může být rovněž ovlivněna velikostí trhu, konkurenční a růstovým potenciálem. Při zpracování přihlížíme k tomu, zda se podnikatelský plán sestavuje pro interní nebo externí účely.<sup>1</sup>

Prvním krokem přípravy podnikatelského plánu je sběr informací. Kvalita rozhodnutí závisí na kvalitě a množství získaných informací. Dalším z kroků je formální úprava podnikatelského plánu. Podnikatelský plán se sestavuje za různým účelem a tomu bude také odpovídat i jeho formální úprava. Existují i nějaká obecná pravidla, kterými se můžeme řídit a to např. vzhled první stránky, rozsah podnikatelského plánu atd.

„Dřív než začneme pracovat na sestavení podnikatelského plánu, měli bychom si položit dvě základní otázky<sup>1</sup>:

- „Co je skutečným cílem mého podnikání?“
- *Který moment mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?“*

### 3.1.1 Účel podnikatelského plánu

Rozeznáváme dva účely podnikatelského plánu:

**Interní účel** – podnikatelský plán zde slouží jako plánovací nástroj a sestavuje se zejména v případech, kdy podnikatel zakládá firmu, nebo když firma stojí před výraznými změnami jako například velká investice, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí atd.<sup>1</sup>

Přínosy tohoto podnikatelského plánu spočívají zejména v<sup>1</sup>:

- získání užitečných informací z analýz, které předcházejí přípravě podnikatelského plánu;
- přehledná ukázka záměrů ve vývoji firmy;
- odhad vývoje finančních toků, zajištění a jejich tvorba;
- včasné odhalení možných rizik;
- informovanost zaměstnanců o záměrech firmy.

**Externí účel** – tento podnikatelský plán se sestavuje v případě, že firma má v plánu realizovat náročnější investiční program a bude k tomu potřebovat cizí kapitál. V takových situacích je potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o kvalitě, výhodnosti a návratnosti celého projektu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného finančního kapitálu. <sup>1</sup>

### 3.1.2 Požadavky na podnikatelský plán

*„Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele plánu nějakým způsobem omezovat. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit.“ <sup>1</sup>*

Proto je vhodné, aby podnikatelský plán byl <sup>1</sup>:

- **Srozumitelný** – při sestavování plánu je vhodné formulovat věty jednoduše, vybírat opatrně přídavná jména, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek. Pro přehlednost je účelné sestavit tabulku.
- **Logický** – myšlenky musí na sebe navazovat a být podloženy fakty, tvrzení uvedené v plánu si nesmí odporovat. Podnikatelský plán můžeme doplnit harmonogramem, který bude znázorňovat časový průběh.
- **Stručný** – myšlenky nebo závěry obsažené v plánu je dobré uvádět stručně ale ne na úkor základních faktů.
- **Pravdivý a reálný** - pravdivost údajů a reálnost odhadu vývoje plánu
- **Respektování rizika** – predikování rizik a návrhy jejich korekčních opatření zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

## **3.2 Struktura podnikatelského plánu**

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven. Na trhu působí obrovské množství firem, které se od sebe liší z hlediska velikosti, odvětví, právní formy způsobu řízení apod. Proto není možné stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. I přes všechny tyto rozdíly existují některé části plánu, které by se v něm měly vyskytovat bez ohledu na to, o jakou firmu se jedná.

Podnikatelský plán může mít například tuto strukturu:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Shrnutí
4. Všeobecný popis firmy
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potencionální trhy
8. Analýza konkurence
9. Analýza okolí podniku
10. Marketingová strategie
11. Finanční plán
12. Analýza rizik
13. Přílohy

### **3.2.1 Titulní list**

Na titulní list patří obchodní název, logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autor, klíčivých osob, zakladatelů, datum založení.

### **3.2.2 Obsah**

Zařazení obsahu před rozsáhlý písemný dokument jako je podnikatelský plán umožňuje čtenářům rychlé vyhledávání konkrétních informací a snadnou orientaci v dokumentu. Obsah by měl být krátký a používáme zde nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Větší podrobnost obsahu není nutná.

### 3.2.3 Shrnutí

*„Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy, cestách k jejich dosažení, potřebné výši kapitálu a míře jeho zhodnocení.“<sup>1</sup>*

Při psaní shrnutí je dobré se soustředit na potenciálního čtenáře, zvýší to šanci na pozitivní přijetí plánu. Čtenář chce strávit čtením shrnutí jen pár minut, proto je potřeba ho nalákat na témata, která se ho nejvíc dotýkají, zamyslet se nad tím, o co se hypoteticky čtenář může zajímat a na čem chce participovat. Tato témata pak v úvodním shrnutí vysunout do popředí.<sup>1</sup>

Jako hrubá osnova shrnutí nám mohou sloužit následující body<sup>3</sup>:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- V čem tyto produkty vyniknou?
- Komentář k trhu a ke konkurenci.
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace

Shrnutí zpracováváme v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový tj. až na konci.

### 3.2.4 Všeobecný popis firmy a jejich cílů

V případě, že vytváříme podnikatelský plán pro firmu, která již vykazuje podnikatelské aktivity, měli bychom do podnikatelského plánu zahrnout i informace o dosavadní existenci firmy, popsat dosavadní vývoj a současnou situaci podniku. Popis firmy by měl obsahovat historii podniku a základní údaje o firmě.<sup>3</sup>

V historii podniku uvedeme, zda došlo k podstatným změnám po dobu existence, jako například výměna vedení, reorganizace skupin produktů, změna právní formy nebo vstup strategického investora. V této části by také neměli chybět historické finanční údaje – finanční či majetkové informace o podniku.



Do základních údajů zahrneme plné obchodní jméno a typ společnosti, údaj o velikosti kapitálu (základní jmění), identifikační čísla typu IČ a DIČ, registrovanou podnikatelskou adresu a případně i další adresy, popis organizace podniku a manažerského týmu.

V této části podnikatelského plánu musíme přesvědčit čtenáře, že právě naše firma a právě nyní je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. O úspěchu realizace podnikatelského plánu rozhoduje mnoho aspektů jako například produkty, technologie, trh ale nejvíce tento úspěch závisí především na podnikatelské a odborné schopnosti managementu.<sup>3</sup>

Musíme si stanovit vize a představy o tom, kam bude firma směřovat, kam se chce v určitém časovém úseku posunout. Na základě těchto vizi si odvodíme cíle firmy.

Stanovené cíle firmy by měly být SMART<sup>3</sup>:

- specific – specifické, přesně popsání;
- measurable-měřitelné;
- achievable- atraktivní;
- realistic – reálné;
- timed – termínované.

U klíčových osobnosti upřesníme pozici při založení podniku a uvedeme, zda se jejich pozice bude v průběhu fungování podniku měnit. Vhodné je popsat organizační strukturu firmy a uvést kolik zaměstnanců bude firma mít. Do podnikatelského plánu je doporučené zahrnout i informace o zapojení např. daňových a právních poradců či reklamních agentur.<sup>3</sup>

### **3.2.5 Popis podnikatelské příležitosti**

V této části se objasní, v čem spočívá naše podnikatelská příležitost. Musíme přesvědčit čtenáře, že právě my máme ty nejlepší předpoklady pro realizaci našeho nápadu a že právě nyní je nejvhodnější okamžik pro jeho uskutečnění. Čtenář se musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jako nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba.

V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na <sup>3</sup>:

- popis produktu
- konkurenční výhodu produktu
- užitek produktu pro zákazníka.

Pokud chceme nabízet službu, popíšeme její vlastnosti. V případě, že produktem je výrobek, popíšeme jeho fyzický vzhled, objasníme ho, vysvětlíme jeho vlastnosti a k čemu bude sloužit. Dobré je uvést, zda se jedná o zcela nový výrobek nebo o výrobek, který je již na trhu nabízený. Důležité je zmínit se o případných službách, které výrobek můžou doplňovat jako například instalace a montáž nebo opravářské a údržbářské práce. Do popisu je také potřeba doplnit zda tyto služby bude firma vykonávat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem. Nesmíme zapomínat, že čtenář podnikatelského plánu není často zběhlý v našem oboru. Proto se o technických parametrech jen lehce zmíníme, zdůrazníme podstatné rysy a pak se soustředíme na popis produktu z hlediska zákazníka. Podrobnější technické informace uvádíme v příloze. <sup>3</sup>

Nabízený výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu. Pokud chceme dosáhnout konkurenční výhody, musíme vymyslet něco jiného, než mají naši konkurenti, vytvořit něco, co naši zákazníci pocítí jako lepší než jiné alternativy. Musíme tedy zákazníkovi ukázat, že pro něj máme lepší a výhodnější nabídku, zajímavější koncepci, vysvětlit jaký užitek mu náš produkt přinese a přesvědčit ho aby nakupoval právě od nás. <sup>1</sup>

### **3.2.6 Analýza okolí podniku**

Analýza okolí podniku postupně zkoumá vnější prostředí a vnitřní prostředí podniku.

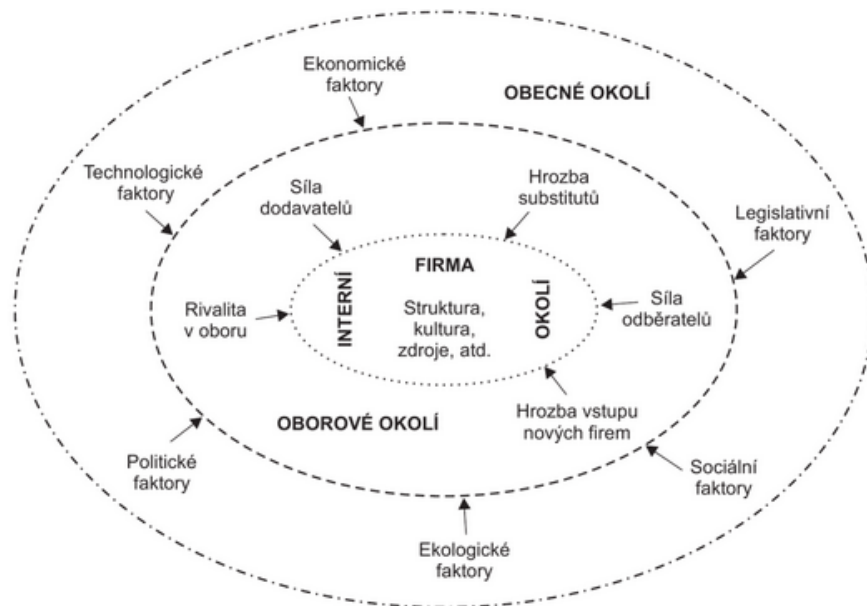
Proč firma musí analyzovat své okolí?

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Firma musí monitorovat své okolí, aby mohla odhalit případně příležitosti nebo hrozby, které můžou ovlivnit vývoj podniku. Analýza okolí umožňuje firmám odhalit, zda můžou i nadále pokračovat v současné strategii, tak aby dosáhli požadovaných výsledku, nebo jsou nuceny změnit strategii v závislosti na změně okolí. <sup>4</sup>

*„Vnější prostředí, v němž organizace působí, se mění rychleji, než předpokládají standardní manažerské postupy. Běžnou manažerskou strategií je adaptace organizace na očekávaný dlouhodobý vývoj prostředí, ale velká volatilita – například u cen komodit, jako je třeba ropa, anebo u směných kurzů – vyžaduje úplně nové přístupy. Je zapotřebí adaptovat způsob fungování firem na volatilitu prostředí. Obecně řečeno, pojem optimalizace ztrácí na významu, zatímco klíčovou se stává schopnosti rychlé reakce.“<sup>5</sup>*

*Obrázek 1: Podnikatelské okolí společnosti*



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007.

## **Analýza makrookolí**

Makrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit, proto úkolem analýzy makrookolí je odhadnout účinek změn faktorů makrookolí na naši firmu.

*„Při analýze vlivů makrookolí je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí, a vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.“<sup>5</sup>*

V rámci analýzy makrookolí se zaměřujeme na vlivy: sociální, technologické, ekonomické, politicko-právní a další vlivy, které vyplývají z různých aspektů světa obklopujícího podnik.

### **Sociální vlivy**

*„Mezi sledované oblasti, které mohou přinášet hrozby, ale i příležitosti, lze zařadit zejména změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování. Patří sem především změny v životním stylu, důraz na upevňování zdraví či požadavek na aktivní formy odpočinku. Dalším ovlivňujícím trendem je úsilí o zlepšování životního prostředí.“<sup>3</sup>*

### **Ekonomické vlivy**

*„K ekonomickým vlivům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj.“<sup>5</sup>*

### **Politicko-právní vlivy**

*„Mezi politické vlivy patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnosti zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politiko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, vizová politika aj.“<sup>5</sup>*

Legislativní vlivy určují zejména legislativní omezení a regulace ze strany státu, resp. EU v oblasti působení podniku.

### **Technologické vlivy**

Technologické vlivy představují trendy ve výzkumu a vývoji. Patří sem například rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie.

*„Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.“<sup>6</sup>*

### **Analýza mikrookolí**

Mikrookolí nebo také mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikrookolí lze zařadit: partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce a td.), zákazníky, konkurenci, veřejnost aj.

Cílem analýzy mikrookolí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

*„Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.“<sup>5</sup>*

### **Porterův model pěti sil**

Tento model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

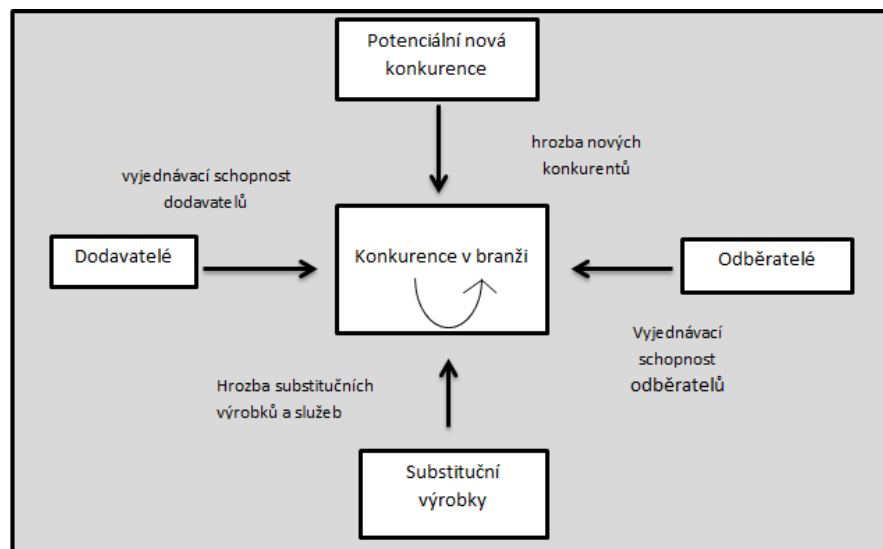
*„Michal Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují možné hrozby nebo příležitosti. Tyto síly mohou působit souběžně, může však působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti.“<sup>3</sup>*

„Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení.“<sup>7</sup>

Jedná se o následujících pět sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími firmami;
- smluvní síla kupujících;
- smluvní síla dodavatelů;
- hrozby substitučních produktů.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb. Každá firma má mnoho dodavatelů.

Vliv dodavatelů bude větší, pokud je nabídka ovládána jen několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává; pokud je produkt dodavatele důležitým pro vstup do odběratelova podnikání nebo pokud odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.

Stejně jako je nutné dobře poznat stávající a potenciální zákazníky, je třeba analyzovat i stávající a potenciální dodavatele.

## **Zákazníky**

*„Zákazníky mohou být jednotlivci i právnické osoby. Podle vztahu k firmě se rozlišují na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. Představiteli zákazníků jsou spotřebitele, výrobci, obchodníci, stát a zahraniční zákazníci. Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj.“<sup>5</sup>*

Každý zákazník má pro každou firmu jinou hodnotu. Zákazník mající největší hodnotu nemusí být vždy ten, jenž utratí nejvíce peněz. Hodnota zákazníka také může záviset i na tom kolik času strávíme uspokojením jeho přání, jakou marži nám přináší a zda nám přináší nějakou další výhodu.

## **Potenciální nová konkurence**

Potenciální konkurence představuje firmy, která zatím nepůsobí na trhu ale chtějí do něj vstoupit. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na překážkách, kterou firma musí překonat. Překonání těchto bariér zvyšuje náklady. Hlavní zdroje překážek jsou například: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost.

*„Riziko vstupu nových konkurentů na trh tedy znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit, tím k převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny.*

*Následujícími činnostmi se lze odlišit od případné konkurence či jí čelit<sup>8</sup>:*

- *sledováním a efektivním řízením nákladů výroby;*
- *zvýšením kvality výrobků a služeb, zavedením inovovaných výrobků, zvýšením přidané hodnoty našeho výrobku;*
- *zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů;*
- *detailní segmentací trhu a lepším porozuměním přáním a požadavkům zákazníků, pokrytím širokého spektra zákazníků.“*

### **Analýza stávající konkurence**

Aby mohla naše firma být na trhu úspěšná, musíme uspokojovat potřeby zákazníku lépe než naše konkurence, proto je při zpracování podnikatelského plánu potřeba vždy provést důkladnou analýzu konkurence. Pro firmu může být analýza konkurence důležitý zdroj pro inovace, vyplyne z ní konkurenční výhoda a odliší se od soupeřů na trhu.

*Analýza konkurentů slouží firmě<sup>8</sup>:*

- *k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;*
- *k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;*
- *k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;*
- *k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;*
- *k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;*
- *ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.*

### **Substituční výrobky**

Substituty jsou náhradní výrobky, které mohou plnit stejnou funkci, kterou plní i produkt daného odvětví.



*„Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu. Musíme opět počítat s cenovou válkou.“<sup>8</sup>*

## **SWOT analýza**

*„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“<sup>5</sup>*

SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledku externí a interní analýzy, identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým bude naše firma vystavena.

- **Silné stránky** –, za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.“<sup>8</sup>

Mezi silné stránky můžeme zařadit: silnou značku, vysokou produktivitu práce, dobré povědomí mezi zákazníky, znalost trhu a trendu, cenovou výhodu díky know-how, exkluzivní přístup k přírodním zdrojům, aktivní přístup k výzkumu a vývoji.

- **Slabé stránky**- jsou opačným stavem silných stránek. Je to moment, kdy je firma v něčem slabá. Slabé stránky jsou např.: nedostatek marketingových zkušeností, není znalost na trhu, špatné umístění firmy, špatná reputace mezi zákazníky, nedostatečný přístup k distribučním cestám, vysoké náklady.<sup>8</sup>

- **Příležitosti** – většinou přichází zvenčí jako například navázání kontaktu s novými investory. Obecně příležitosti přináší potencionální užitek pro firmu. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Příležitostmi můžou být nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér, dostatek volných zdrojů, rozvoj nových trhů, akvizice, joint ventures.<sup>8</sup>
- **Hrozby**- jsou opakem příležitosti a znamenají nějaké překážky pro činnost. Hrozbu pro naši firmu představují noví konkurenti, konkurenti s lepším výrobkem nebo nižšími náklady, změny v zákaznických preferencích nebo zavedení obchodních bariér, zanikající trh.<sup>8</sup>

*Tabulka 1: SWOT matice*

<b>Silné stránky</b> <b>(strengths)</b> zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> <b>(weaknesses)</b> zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> <b>(opportunities)</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> <b>(threats)</b> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trend*. 2013

*„Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýzy poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu*

mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje.“<sup>8</sup>

### 3.2.7. Marketingová strategie

Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo.

Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek.<sup>5</sup>

Marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů:

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

#### Výběr cílového trhu

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když budou existovat zákazníci, kteří jsou ochotní si náš produkt koupit. Proto je našim úkolem vytvořit jasný a detailní obraz našich zákazníků – kdo jsou, v jaké lokalitě se vyskytují, jakým způsobem přemýšlí, proč nakupují a co chtějí. Definice výrazného cílového trhu musí být založená na dobře popsatečných skutečnostech a podpořená věrohodnými daty a průzkumem.

*„Společnosti nejsou schopné navázat vztahy se všemi zákazníky na rozsáhlých a rozmanitých trzích. Mohou si však tyto trhy rozdělit na skupiny spotřebitelů neboli segmenty s odlišnými potřebami a přáními. K segmentaci spotřebních trhů využíváme dvě široké skupiny proměnných. Někteří výzkumníci se snaží definovat segmenty pomocí deskriptivních charakteristik: geografické, demografické a psychografie. Jiní výzkumníci se na druhou stranu snaží vymezit segmenty pomocí behaviorálních charakteristik, jakými jsou reakce spotřebitele na různé benefity, příležitosti používání výrobku nebo značky.“<sup>9</sup>*

## Určení tržní pozice produktu

*„Určení tržní pozice neboli Positioning je nástroj pro stanovení vnímání výrobku značky či podnikové identity v myslích cílových tržních segmentů. V podstatě jde o zapsání určitého výrobku v myslích veřejnosti ve vztahu k umístění konkurenčních výrobků“<sup>8</sup>*

## Rozhodnutí o marketingovém mixu

Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují. Nejznámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv.4P.

Tento klasický marketingový mix tvoří:

- Produkt (product) - je samostatným výrobkem, službou, či může označovat sortiment, kvalitu, design či obal, veškeré faktory, které vedou spotřebitele ke koupi, v souvislosti s tím, co od výrobku očekává. Základní problémy, které řešíme v podnikatelském plánu v oblasti produktové politiky, jsou například: jaké produktu budeme nabízet, jaké nové produkty uvedeme na trh, vlastnosti produktu neboli design, životní cyklus produktu.<sup>8</sup>
- Cena (price) – hodnota, za níž se produkt prodává včetně slev, akcí, náhrad, či možnosti koupení na úvěr. Stanovením ceny určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňujeme jejich nákupní rozhodování a zároveň určujeme také svoji konkurenční pozici.<sup>8</sup>
- Distribuce (place) - uvádí kde a jak je, nebo bude produkt prodáván včetně distribučních cest a dopravy. Musíme si ujasnit, zda budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity, zda bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům, jestli budeme využívat obchodní mezičlánky atd.<sup>3</sup>
- Propagace (promotion) - určuje jak se zákazník o produktu dozví – přímo, nebo přes PR, reklamu, či podporu prodeje. *„Pomocí zvolené komunikační politiky se snažíme plnit ekonomické cíle, tj. stimulovat poptávku k samotnému nákupu; informační cíle, tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití; emocionální cíle, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu.“<sup>3</sup>*

### 3.2.8. Finanční plán

Jednou z nejdůležitější části podnikatelského plánu je sestavení plánu financí, který určuje potřebu kapitálu a ekonomickou reálnost projektu.

*„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.“<sup>3</sup>*

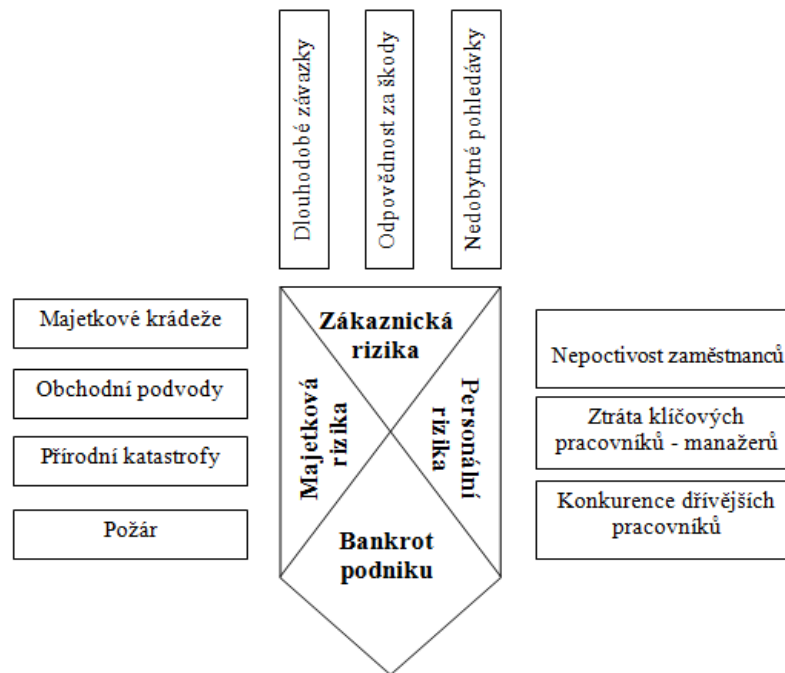
- Rozvaha – *„poskytuje statistický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva), tj. k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vzhledem k tomu, že žádná firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů, musí platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy firmy.“<sup>10</sup>*
- Výkaz zisku a ztrát – je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Výkaz zisku a ztrát se sestavuje pravidelně v ročních nebo i kratších intervalech a poskytuje nám informace k hodnocení firemní ziskovosti.<sup>11</sup>
- Peněžní tok (cash flow) - slouží projektu k hodnocení jeho ekonomické efektivnosti, tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života, tj. v průběhu výstavby, v období jeho provozu a při likvidaci, a to za předpokladu plného vlastního financování.<sup>12</sup>

### 3.2.9 Analýza rizik

Každý podnikatelský plán, byť podložený sebelepšími analýzami, v sobě nese určitou míru nejistoty tedy rizika. Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle. Proto by součástí každého podnikatelského plánu měla být analýza rizik. Analýza rizik nám umožňuje nastítnit možné rizikové situace našeho plánu, a zároveň přípravu opatření v případě, že tato riziková situace opravdu nastane. Existuje

několik variant strategií jak rizika „řídít“, tedy jak podnik by měl na vznik rizika reagovat a jak by ho měl úspěšně zvládnout.

*Obrázek 3: Možná struktura „obvyklých“ rizik podniku*



Zdroj: KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: 2007

Existují čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika <sup>10</sup> :

- Identifikace rizikových faktorů – identifikace určitých faktorů, kvůli kterým by se mohl náš projekt vydat jiným směrem, než bylo cílem.
- Kvantifikace rizik – odhad a kvantifikace pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledku.
- Plánování krizových scénářů – příprava strategií, plánu a postupu v případě vzniku rizika
- Monitoring a „řízení“ – průběžná kontrola a sledování očekávaných i neočekávaných faktorů, které vedou ke vzniku rizika

### **3.2.10 Přílohy**

Aby náš podnikatelský plán zůstal přehledný, všechny podpůrné informace a dokumentaci můžeme přiložit na závěr. V samotném textu pak uvedeme odkazy a poznámky, že tyto podklady jsou k dispozici v přílohách.

V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. Výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, referentce významných osobností aj.<sup>3</sup>

## 4. Praktická část

### 4.1 Titulní list

#### *Podnikatelský plán INVEXHIB PRAGUE s.r.o.*



Firma	INVEXHIB PRAGUE, s. r. o.
Sídlo	Novoměstská radnice 1/23, Praha 2
Jednatel	Rita Küü
Obor podnikání	výroba, obchod a služby; hostinská činnost
Web	<a href="http://www.neviditelna.cz">www.neviditelna.cz</a>
Datum založení	20. prosince 2010
Datum zahájení	1. dubna 2011
Forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Financování	Vlastní kapitál



## 4.2 Shrnutí

Podnikatelský plán je zpracován pro společnosti INVEXHIB PRAGUE, která chce rozšířit nabídku služeb o Neviditelnou večeři. Cílem služby je nabídnout návštěvníkům možnost si vyzkoušet povečeřet jako nevidomá osoba, vytvořit prostředí, ve kterém může zákazník získat jak jedinečný gastronomický zážitek, tak možnost se vcítit do osoby, která se nemůže spolehnout na zrak.

Neviditelná večeře se bude skládat z hodinové prohlídky ve tmě, kde si návštěvník nejdříve vyzkouší orientaci v různém prostředí a večeře, která se skládá z předkrmu, hlavního jídla a dezertu.

Hlavním faktorem, který by měl zajistit úspěch projektu, je jedinečnost nabízené služby. Jde o nový koncept gastronomického zážitku, který je u nás relativně neznámý. Dalším faktorem je kvalita služeb a produktu, která pro nás bude klíčová.

Vzhledem k rostoucí poptávce obyvatelstva po různých zážitkových a netradičních programech, situace na trhu v tomto oboru je velmi příznivá. Ziskovost projektu nám také potvrzuje následná finanční analýza projektu, kdy i v případě pesimistické varianty společnost bude generovat zisk.

## 4.3 Všeobecný popis firmy a jejích cílů

Společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o. zahájila svoji činnosti 1. dubna 2011. Tento podnik založili tři společníci Sándor Vörös s 57% obchodním podílem, Endre Steindl s 31% obchodním podílem a Zsolt Juász s 12% obchodním podílem. INVEXHIB PRAGUE, s. r. o. je součástí Invisible Exhibition Franchise System. Společnost byla založená s jednatelkou Michaelou Štibingerovou, ta ale společnost 5. dubna 2011 opustila. V současné době společnost zastupuje jednatelka společnosti Rita Küü.

Koncepcí Invisible Exhibition Franchise System je projekt „Neviditelná výstava“, která má za cíl ukázat vidomým lidem, jaký je každodenní život bez zraku, umožňuje přiblížit svět nevidomého člověka. První společnost vznikla v Maďarsku v roce 2007, poté zde v České republice a v prosinci roku 2011 v Polsku.

Do této chvíle výstavu již navštívilo přibližně 136 000 návštěvníků.

Neviditelná výstava umožňuje „nahlédnout“ lidem do světa nevidomých. Nabízí hodinovou prohlídku ve tmě za doprovodu nevidomého nebo slabozrakého průvodce, který po celou dobu je návštěvníkům k dispozici. Procházíte několik místností a každá místnost představuje běžný prostor, kde se člověk může během dne pohybovat. Místnosti jsou zajištěné tak, aby zde nepronikl ani sebemenší paprsek světla, a protože nic nevidíte musíte intenzivněji používat ostatní smysly jako sluch, hmat a čich. Jelikož výstava sídlí v Praze, která se řadí mezi dvacet nejnavštěvovanějších měst světa, podle průzkumu MasterCard, bylo potřeba zajistit i prohlídky v cizích jazycích. V nabídce je prohlídka v anglickém, německém, ruském, maďarském, francouzském a španělském jazyce.

### **4.3.1 Hlavní činnost firmy**

#### **Hodinová prohlídka ve tmě**

Hodinová prohlídka ve tmě je základní varianta, kde si návštěvník může vyzkoušet život nevidomého člověka. Postupem času ohlas návštěvníku byl tak velký, že se na výstavu vraceli se svými známými a blízkými, proto společnost zavedla další druh prohlídky tzv. prohlídka pro pokročilé. Osoby, které už jednou na výstavě byli, měli možnost si zkusit náročnější verzi prohlídek, základem kterých je nejen orientace v prostoru ale i činnost. Prakticky v každé místnosti návštěvníci mají připravené úkoly, které musí vykonat.

#### **Pohádková prohlídka**

Výstava je vhodná i pro rodiny s dětmi. Bohužel některé děti ve věku 5-8 let výstavu projít nezvládali, nebo pro ně v tomto věku nebyla zajímavá. Proto společnost rozšířila nabídku prohlídek o Pohádkové prohlídky pro rodiny s malými dětmi, aby výstava byla vhodná i pro tuto cílovou skupinu. Cílem této prohlídky je zaujmout děti hned na začátku, aby se nebáli a chtěli výstavu absolvovat. Po celou dobu pak průvodce má pro děti připravené úkoly s pohádkovým motivem.

### **Neviditelná ochutnávka**

Když člověk ztratí 80 % informací, které získává zrakem, ostatní smysly se velmi zbystří. Najednou jsou chutě výraznější, zvuky jsou hlasitější, hmatové vjemy jsou zcela jiné a zajímavější. Proto výstava rozšířila nabídku služeb o možnost zažít další zkušenost po tmě.

Neviditelná ochutnávka po tmě je hodinová degustace maďarských vín s výkladem, za doprovodu nevidomých průvodců. Degustace pět maďarských vín po tmě je jedinečným zážitkem, který si mají možnost návštěvníci vyzkoušet pouze na Neviditelné výstavě. Degustace probíhá v prostorech Neviditelné výstavy.

### **Masáže**

Další nabízenou akcí pro návštěvníky jsou Neviditelné masáže. Masáž je nejlepším krokem k relaxaci, který Vás zbaví všech dysbalancí a nahromaděného stresu. Díky nepřítomnosti zrakových vjemů zážitky z masáže zesílí – máte možnost soustředit se na doteky maséra a neruší Vás světlo ani vnější vlivy. Neviditelná masáž se odehrává v prostorech Neviditelné výstavy za doprovodu zrakově postiženého maséra. Prostory jsou speciálně zatemněné a jsou vybavené profesionálním maserským vybavením. Masáž je určena především pro sportovně založené osoby, pro osoby s konkrétní obtíží kosterní soustavy nebo pro každého, kdo se potřebuje po dlouhém dni v práci uvolnit a relaxovat.

### **Teambuilding**

Tentokrát nejde jen o výstavu, ale o skutečný trénink, zážitek a dobrodružství. Úkoly, při jejichž plnění asistují nevidomí nebo slabozrací průvodci, na účastníky čekají ve „viditelném“ i „neviditelném“ prostředí. Nutnost řešit věci tvořivě a hledat nové způsoby spolu s pobytem mimo pracovní prostředí výrazně přispějí k utužení vztahů v kolektivu.

Pokud někdo dočasně ztratí zrak, tvoří to mezi členy skupiny zcela nové situace, rozvoj vztahů se zrychlí a zintenzivní. Ve tmě se zlomí strach vystupovat před lidmi, účastníci jsou vůči sobě tolerantnější, mají větší trpělivost, což se pak může přenést i do pracovního prostředí. S postiženými lidmi se setkáváme denně, ale příležitost vžít se na pár chvil do jejich kůže nám může přinést zážitek na celý život.

### **4.3.2 Cíle firmy**

Cílem jednatelky společnosti je provozovat dobře fungující podnik s pevnou pozicí na trhu a spokojenou klientelou. Dílčími cíli jsou udržení stálých a získání nových zákazníků, udržení kvality poskytovaných služeb, postupné zvyšování tržeb a generování zisku.

### **4.3.3 Management a zaměstnanci**

Majitele společnosti jsou Sándor Vörös, Endre Steindl a Zsolt Juász. Majitele společnosti se na jejím řízení přímo nepodílí. Společnost zastupuje její jednatelka Rita Kúü, která jedná jménem společnosti samostatně. Jednatelka společnosti má na starosti řízení provozu výstavy, dodavatelsko - odběratelské vztahy, administrativu, personalistiku, finance, propagaci a mnoho dalších činností souvisejících s fungováním výstavy. Další osobou ve vedení je vedoucí výstavy Margita Uhlířová, která má především na starosti každodenní chod výstavy a personalistiku. Výstava dále zaměstnává 6 recepčních a 23 průvodců. Hlavní činností recepčních je administrativu, dohled nad provozem výstavy, vyřizování rezervací a komunikace s návštěvníky. Pracovní náplní průvodců je vést prohlídky nebo případně další program, který výstava nabízí. Dalšími zaměstnanci výstavy je účetní, která vede účetnictví společnosti a uklízečka, která má na starosti úklid prostor.

## **4.4 Popis podnikatelské příležitosti**

Neviditelná výstava umožňuje lidem se vcítit do situace nevidomého. Z nabídky služeb je možnost si vybrat orientaci v prostoru, degustaci vína, masáž od nevidomého maséra nebo prožití zážitku ve velké skupince v rámci teambuildingu. Jako nevidomá osoba si tedy máte možnost vyzkoušet několik simulací různých situací, ve kterých se člověk může ocitnout. Jelikož během těchto simulací přicházíte o zrak, ostatní smysly se stávají intenzivnějšími jako například chuť. Proto výstava chce nabídnout příležitost si vyzkoušet najíst bez zraku.

Podnikatelskou příležitostí bude Neviditelná večere. Popis této služby je uvedený v kapitole Produkt. Velkou výhodou Neviditelné večere bude její koncept, který na trhu zatím není moc rozšířený.

## **4.5 Analýza okolí podniku**

### **4.5.1 Analýza makrookolí**

#### **PEST analýza**

U PEST analýzy jsem se zaměřila na faktory, které mohou mít vliv na podnik a jeho podnikání.

#### **Politicko-právní vlivy**

Každá firma podnikající na území České republiky podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády, které pozitivně či negativně ovlivňuje její podnikání.

Jde například o:

- Zákon č. 90 /2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

## Ekonomické vlivy

Mezi nejdůležitější vlivy, které budu posuzovat, patří: **míra inflace, míra nezaměstnanosti, HDP a vývoj mezd.**

- **Míra inflace**

*Tabulka 2: Vývoj inflace*

Rok	%	Rok	%
<b>2000</b>	4	<b>2008</b>	3,6
<b>2001</b>	4,1	<b>2009</b>	1,0
<b>2002</b>	0,6	<b>2010</b>	1,5
<b>2003</b>	1,0	<b>2011</b>	2,4
<b>2004</b>	2,8	<b>2012</b>	2,4
<b>2005</b>	2,2	<b>2013</b>	1,4
<b>2006</b>	1,7	<b>2014</b>	0,1
<b>2007</b>	5,4	<b>2015</b>	0,1

Zdroj: Kurzy.cz

Inflace se snížila od roku 2013 na 0,1 %, tudíž není potřeba se obávat prudkého zvýšení cenové hladiny a tím zvýšení nákladu podniku. Pro podnikatele je to poměrně příznivý vývoj vzhledem k možnosti zvýšení úspor a možnosti investic. Míra inflace pro rok 2016 se odhaduje na 0,3 % .

- **Míra nezaměstnanosti**

*Tabulka 3: Vývoj míry nezaměstnanosti*

Rok	%	Rok	%
<b>2000</b>	8,8	<b>2008</b>	6,0
<b>2001</b>	8,9	<b>2009</b>	6,0
<b>2002</b>	9,8	<b>2010</b>	7,0
<b>2003</b>	10,3	<b>2011</b>	6,5
<b>2004</b>	9,5	<b>2012</b>	7,4
<b>2005</b>	8,9	<b>2013</b>	8,2
<b>2006</b>	7,7	<b>2014</b>	7,5
<b>2007</b>	6,0	<b>2015</b>	6,2

Zdroj: Kurzy.cz

Počet nezaměstnaných v lednu stoupl meziměsíčně o 14 285 na celkových 467 403 osob. Míra registrované nezaměstnanosti se v lednu zvýšila na 6,4% z prosincových 6,2% (7,7% v lednu 2015). Počet volných míst se zvýšil na celkových 107 779, což je nejvýše od roku 2008. Déle než rok je bez práce 40,1% nezaměstnaných. Na podporu v nezaměstnanosti dosáhlo 26,5% uchazečů.

- **Hrubí domácí produkt**

*Tabulka 4: Vývoj HDP*

Rok	%	Rok	%
2000	<b>3,6</b>	<b>2008</b>	<b>2,5</b>
2001	<b>2,5</b>	<b>2009</b>	<b>-4,1</b>
2002	<b>1,9</b>	<b>2010</b>	<b>2,2</b>
2003	<b>3,6</b>	<b>2011</b>	<b>1,7</b>
2004	<b>4,5</b>	<b>2012</b>	<b>-0,9</b>
2005	<b>6,3</b>	<b>2013</b>	<b>-0,5</b>
2006	<b>6,8</b>	<b>2014</b>	<b>2,0</b>
2007	<b>6,1</b>	<b>2015</b>	<b>4,3</b>

Zdroj: Kurzy.cz

S výjimkou let 2009,2012 a 2013 se vždy jednalo o meziroční nárůst. V roce 2009 byl rapidní pokles HDP České republiky způsoben globální hospodářskou krizí, která se podepsala na poklesu HDP v celé Evropské unii. V roce 2012 a 2013 byl také zaznamenán pokles ale ne tak velký jako v roce 2009. V loňském roce Hrubí domácí produkt se zvýšil na 4,3 %.

- **Vývoj mezd**

*Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda*

Rok	Kč	Rok	Kč
<b>2005</b>	18 344	<b>2010</b>	25 803
<b>2006</b>	19 546	<b>2011</b>	24 319
<b>2007</b>	20 957	<b>2012</b>	25 109
<b>2008</b>	22 691	<b>2013</b>	25 128
<b>2009</b>	23 488	<b>2014</b>	25 686

Zdroj: Kurzy.cz

Jedním z důležitých ekonomických ukazatelů, který ovlivňuje naše podnikání, je vývoj mezd. Vývoj mezd nám naznačuje finanční možnost obyvatel v České republice. Jak je vidět v tabulce průměrná hrubá měsíční mzda rok od roku roste .

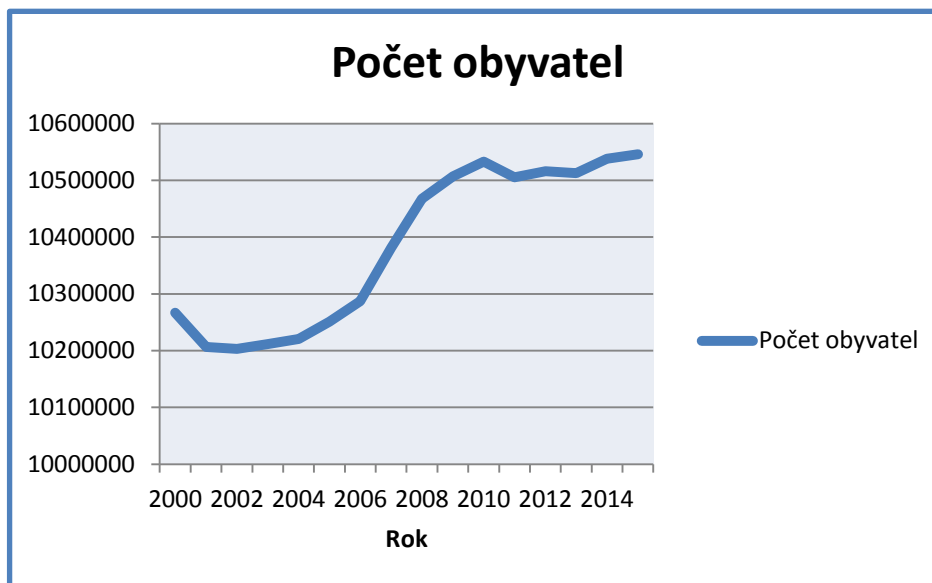
### **Sociální vlivy**

Další z vlivu, které budeme posuzovat v rámci analýzy makrookolí, jsou sociální vlivy.

Pro podnik je důležité sledovat demografický vývoj, vzhledem k akvizici potencionálních zákazníků. Přírůstek obyvatel pro firmu znamená přírůstek počtu potencionálních zákazníku. V následujícím grafu můžeme sledovat vývoj počtu obyvatel od roku 2 000.



*Graf 1: Vývoj počtu obyvatel*



Zdroj: Český statistický úřad

Jak můžeme vidět z grafu od roku 2002 počet obyvatel České republiky rok od roku stoupa a předpokládá se, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Co se týče dalších sociálních vlivů, které mohou ovlivňovat naše podnikání je věk obyvatelstva. Česká společnost stárne. Medián věku u nás v roce 2014 dosáhl 40,8 let. V roce 1995 to přitom bylo jen 36,2 roku. Vzhledem k tomu, že se výstava zaměří na cílovou skupinu ve věku od 15 let do 70 let, tento faktor by neměl negativně ovlivnit projekt podniku.

### **Technologické vlivy**

Společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o. patří mezi podniky poskytující služby, proto její činnost přímo nezávisí na pokroku v oblasti technologii. Jedná se o službu, která bude poskytována na jednom místě, ale doba konání se bude lišit. Důležitou roli pro fungování výstavy je tedy komunikace se zákazníky. Jedním z nástrojů, které nám usnadní komunikaci se zákazníkem, je internet. Pro podnikatele je internet velmi významným propagačním nástrojem a distribučním kanálem. V současné době připojení k internetu má v České republice téměř 93 % domácností. Připojení k internetu nám umožňuje spoustu dalších způsobů komunikace se zákazníky. Příkladem jsou rezervační systémy. V našem případě se jedná o systém OVEx Tickets. Na základě tohoto systému si zákazníci budou moci rezervovat místa nebo zakoupit vstupenky na určitý termín. Další možnosti jsou

různé aplikace pro správu elektronické pošty jako například Microsoft Outlook od společnosti Microsoft.

## **4.5.2 Analýza mikrookolí**

### **Vliv dodavatelů**

Abychom mohli zahájit službu Neviditelné večeře, je potřeba vybrat dodavatele, který by byl schopný a ochotný se podílet na tomto projektu. Dodavatel by měl na starost zajištění hotového jídla, jakož to i jeho přípravu a servírování. Další kritéria, podle kterých byl posuzován výběr dodavatelé, byly kvalita jídel, ceny a kontraktační podmínky, zkušenosti a blízkost k místu působení výstavy. Všechny tyto podmínky splňovala restaurace Příčný řez.

S restaurací Příčný řez výstava už několikrát spolupracovala, proto má již nějaké získané zkušenosti. Samotná restaurace se nachází v blízkosti výstavy, tudíž i toto kritérium je splněno. Restaurace je tedy schopná pro výstavu zajišťovat dodávky jídel v předem dohodnutém množství a termínu. Na základě této spolupráce jsou ochotní poskytnout i kuchaře, který bude mít na starosti přípravu jídel a jeho následné servírování v prostorech Neviditelné výstavy. Dále restaurace zajistí potřebné vybavení jako například nádobí pro servírování a zdarma zapůjčí elektrický ohřívač.

Úspěch naší služby tedy velice závisí na našem dodavateli. Spolehlivost dodavatelé bude ovlivňovat průběh poskytnuté služby a kvalita jídel může značně ovlivňovat zájem zákazníku.

### **Vliv odběratelů**

Cílovou skupinou zákazníku budou tvořit osoby od 15- 70 let, pohybující se ve středních až vyšších příjmových vrstvách, které se ve volném čase věnují kultuře a zážitkovým akcím. Velkou část nových zákazníku se budeme snažit získat různými nástroji propagace a především skrze staré zákazníky, jelikož velká část lidského chování je výsledkem působení ostatních lidí. Z tohoto důvodu je potřeba se především zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, abychom získali spokojenost zákazníka a jeho loajalitu.

## **Analýza stávající konkurence**

Společnost INVEXHIB PRAGUE nabízí nestandardní druh kulturního zážitku, díky kterému má velkou konkurenční výhodu. V České republice je jen málo společností nebo organizací, které by fungovali na stejné bázi ale i přesto výstava pečlivě sleduje konkurenční prostředí. Při analýze konkurence jsem se zaměřila na podniky, které nabízejí služby založené na konceptu tmy a podniky, které by mohli pro nás představovat konkurenci vzhledem k rozšíření nabídky služeb o Neviditelnou večeři.

Konkurenci pro společnosti představují:

- **(Ne)viditelná Olomouc** - Výstava Neviditelná Olomouc, začínající 1. srpna 2013, přibližuje návštěvníkům život nevidomých na vlastní kůži. Umožňuje zjistit, jak se žije nevidomým v hanácké metropoli. Dovoluje návštěvníkům si vyzkoušet v absolutní tmě, jaké to je pohybovat se po rušném městě bez zrakových vjemů. Součástí výstavy je také celá řada doprovodných akcí. Cílem dlouhodobé výstavy je jednak představit široké veřejnosti život nevidomých a jednak propagovat výrobky a služby sociální firmy Ergones a sociálních služeb pro nevidomé a slabozraké, které TyfloCentrum zajišťuje. Výstava je pořádána pod záštitou hejtmána Olomouckého kraje Ing. Jiřího Rozbořila, primátora města Olomouce doc. Mgr. Antonína Staňka, Ph.D. a arcibiskupa olomouckého Mons. Jana Graubnera. Organizátorem výstavy je TyfloCentrum Olomouc, o. p. s.
- **Kavárna Potmě** – tento projekt pořádá Světluška Nadační fond Českého rozhlasu. Jedná se o kavárnu, ve které obsluhují nevidomí kavárníci. Kavárna Potmě se nachází na Ovocném trhu v Praze a je otevřená každý rok v červnu. Návštěvníci si zde můžou dát dobrou kávu po tmě a těšit i na bohatý doprovodný program. Aby si kávu po tmě mohli vychutnat i lidé mimo Prahu mohou zavítat do mobilní kavárny Potmě. Mobilní kavárna Potmě se každý rok vydává na cestu Českou republikou a umožňuje ochutnat svět tmy na vlastní kůži. Každý, kdo netradiční kavárnu navštíví, přispěje Světlušce 140 Kč a jako vzpomínku na nevšední zážitek si odnese hrníček.

- **Léčba tmou** – tato společnost se zabývá léčením pobytem ve tmě. Pobyt ve tmě je velmi účinnou léčebnou metodou, které je praktikována několik tisíc let. Terapie tmou pomáhá rozvíjet spojení se svým vyšším já a k trvalému odstranění osobních problémů. Terapie tmou je prováděna ve svatyni (chatce), která je absolutně tmavá. K dispozici jsou čtyři chatky, ze kterých si můžete vybrat. Pobyt si musíte rezervovat dostatečně dopředu a je na Vás jak dlouho chcete ve tmě strávit. Cena za pobyt ve tmě se pohybuje od 500 Kč do 700 Kč za den. Terapie tmou je pro osoby, které se cítí neodpočatě a cítí vnitřní neklid. Místa, kde se dá absolvovat terapii tmou, jsou: Lomec u Kutné hory, Kolaje, Prostějov, Cheb, Hluboké dvory, Klatovy, Frýdek – Místek, Bílé Karpaty, Krumlov.

V případě rozšíření nabídky služeb o Neviditelnou večeři, konkurenci by pro naši společnost mohli představovat podniky, které nabízejí gurmánské zážitky.

Jsou to například:

- **Restaurace Oblaca** – nabízí prvotřídní večeři na netradičním místě, přímo v restauraci v Žižkovské televizní věži ve výšce 66 metrů nad zemí. Restaurace Oblaca představuje unikátní kombinaci moderní kuchyně s nádherným výhledem na metropoli. Její filozofií je použít ty nejlepší domácí produkty a nabídnout sezónní jídla, která uspokojí každého návštěvníka. V nabídce jsou mezinárodní pokrmy, ale také regionální kuchyně očištěná kreativním dotykem moderní doby. K čerstvým pokrmům patří neodmyslitelně výběr těch nejlepších vín a českého piva. Máte možnost si vychutnat výtečné pokrmy a poté i prohlídku observatoře, která se nachází v 93 metrech nad zemí.
- **Restaurace SaSaZu** – je alchymii chutí, barev, vášně a designu, které dohromady vytváří nezapomenutelný zážitek. Jde o jednu z nejlepších asijských restaurací v Česku. Její kvality potvrzuje i prestižní ocenění Bib Gourmand od Michelina známé jako "dobré jídlo za dobrou cenu", které SaSaZu od svého založení získává každým rokem. Suma sumárum, v SaSaZu vás dostane úchvatný moderní interiér a především i originální menu plné divokých chutí Asie, které hned tak někde neochutnáte. Menu doplňuje také největší saké nabídka v ČR a zajímavé asijské koktejly.

- **Středověká krčma u Krále Brabantského** - jedna z nejstarších hospod v Praze, opředená mnoha bájemi a legendami. Popíjeli zde rudolfínští alchymisté, kat Mydlář, Mozart i Jaroslav Hašek. Opíjeli se zde však i lumpové a podvodníci. Restaurace umožňuje zažít Středověk na vlastní kůži, vnořit se do světa středověké krčmy. Restaurace nabízí večeri all inclusive za doprovodu bohaté středověké show.

### **Potencionální nová konkurence**

Barriery pro vstup do odvětví stravování nejsou velké a vzhledem k tomu, že poptávka po stravování zůstává pravidelná, je hrozba vstupů nových konkurentů poměrně vysoká. Co se ale týče zážitkové gastronomie, u tohoto způsobu stravování návštěvník očekává nějakou formu prožitků. Bariérou pro vstup do tohoto odvětví tedy tvoří nápad, který by měl zákazníky zaujmout.

Hrozba vstupu nové konkurence by se dala ohodnotit středně vzhledem k rostoucímu zájmu veřejnosti o zážitkové akce. Neviditelná výstava je ale zatím jediná, která nabízí tento druh zážitků a i přes vstup nové konkurence pořád bude mít výhodu vzhledem k době působení na trhu, získáním zkušenosti a již vybudované základny zákazníků.

### **Substituční výrobky**

Substitutem pro společnost budou tvořit podniky, které nabízejí různé zážitkové akce, programy, pobyty atd. V poslední době se škála těchto nabídek velice rozšířila. Jsou to například masáže a wellness zážitky, zážitkové pobyty, adrenalinové zážitky nebo zážitky se zvířaty.

### 4.5.3 SWOT analýza

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vybudována základná zákazníkú</li><li>• Dobrá poloha</li><li>• Kapitálové zázemí</li><li>• Jedinečnost služeb v ČR</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nepřehledné webové stránky</li><li>• Velké vytížení pracovníku ve vedení</li><li>• Interní informační systém</li><li>• Malé prostory</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšíření klientely</li><li>• Rozšíření služeb</li><li>• Potencionální růst na trhu</li><li>• Strategická partnerství</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nová konkurence</li><li>• Ekonomická krize</li><li>• Nedostatečná poptávka</li><li>• Legislativní změny</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o. funguje již pět let. Za tuto dobu výstavu navštívilo 136 000 návštěvníku a někteří z nich i opakovaně. Většina zájemců nezůstává pouze u základní prohlídky, naopak po její absolvování mají zájem o další zkušenost na podobné bázi. Výstava si za pět let dokázala vybudovat poměrně dobrou základnu zákazníkú, a prostřednictvím těchto zákazníkú hodlá oslovit nové zákazníky. Silnou stránkou společnosti je její poloha. Výstava sídlí v Praze na Novoměstské radnici. Jedná se o největší nákupní, společenský a zábavní centrum města s dobrou dopravní dostupností. Obrovskou výhodou podniku je jeho nabídka služeb. V České republice je málo projektú, které jsou založené na stejné bázi. Táto silná stránka podniku představuje velkou konkurenční výhodu.

Největší slabou stránkou pro společnost jsou webové stránky. Jedním z důvodú proč se webové stránky stali slabou stránkou společnosti je jejich nepřehlednost. Množství informací, které bylo potřeba na stránku umístit, způsobili její přehlcení. Do budoucna by se měla společnost tuto slabou stránku více zaměřit, aby nedošlo ke zbytečným ztrátám potencionálních zákazníkú.

Ve vedení společnosti stojí pouze dvě osoby. Je to jednatelka společnosti a vedoucí výstavy. Vzhledem k zajištění množství pracovních povinností pro fungování výstavy a k zajištění každodenních činností jsou obě velmi vytížené. K zamyšlení by stalo zajistit další osobu do vedení, aby se činnosti a povinnosti více rozložili mezi vedení.

Příležitosti společnosti spočívají v potencionálním růstu na trhu, k možnosti rozšíření nabídky služeb, rozšíření klientely a k strategickým partnerstvím. Jelikož výstava zatím nabízí jen pár základních variant jak nahlédnout do světa nevidomých, velkou příležitost vidí v rozšíření této nabídky. S rozšířením nabídky služeb je spojena i nová klientela.

Největší hrozbou pro naši společnost představuje ekonomická krize. Během této krize lidé musí omezit své výdaje vůči některým ze svých potřeb. S největší pravděpodobností se bude jednat o aktivity, které vykonávají ve svém volném čase, a které se zaměřují na jejich osobní rozvoj. Jelikož předmětem podnikání naší společnosti je přesně tato služba, ekonomická krize pro náš podnik bude mít negativní vliv.

## **4.6 Marketingová strategie**

V dosavadním fungování se podnik zaměřoval na jedinečnost poskytovaných služeb, proto bych i v budoucí marketingové strategii formulovala její hlavní doménu jako využívání získaných zkušeností a soustředění se na ojedinělost nabízené služby. Touto strategií bych chtěla dosáhnout marketingových a finančních cílů podniku. Marketingovým cílem podniku je rozšířit povědomí o Neviditelné výstavě a získat nové zákazníky. Finančním cílem společnosti je zvýšit objem tržeb. Těchto cílů bych chtěla dosáhnout rozšířením nabídky služeb o Neviditelnou večeři s užitím nástrojů marketingového mixu. Marketingová strategie bude zaměřena na cílovou skupinu, která bude popsána v kapitole Cílová skupina.

### **4.6.1 Produkt**

Neviditelná výstava nabízí návštěvníkům možnost si vyzkoušet život nevidomého člověka. V rámci hodinové prohlídky ve tmě si vyzkoušíte orientace v různém prostředí, kde se během dne člověk může ocitnout. Z důvodu absence zraků jste odkázáni na ostatní smysly jako je sluch, hmat, čich a chuť. Během prohlídky máte možnost nejvíce využít právě sluch, hmat a čich, proto se výstava rozhodla nabídnout návštěvníkům příležitost si

vyzkoušet i další ze smyslu a to právě chuť. Podnikatelskou příležitostí je tedy rozšíření nabídky služeb o Neviditelnou večeři.

Neviditelná večeře bude probíhat v prostorech Neviditelné výstavy za doprovodu nevidomých průvodců. Tyto prostory budou speciálně zatemněné a vybavené potřebným zařízením a nábytkem. Večeře bude probíhat ve tmě za příjemného doprovodu hudby. Za jedním stolem bude moci sedět až osm osob. V místnosti, kde bude probíhat večeře, můžou být připraveny čtyři stoly, tudíž kapacita jednoho termínu Neviditelné večeře bude maximálně 32 osob. Jeden průvodce bude mít na starost vždy jeden stůl.

Neviditelná večeře bude probíhat ve večerních hodinách. Program bude začínat hodinovou prohlídkou ve tmě, na které návštěvníci budou mít možnost si zvyknout na tmu a budou moci se seznámit se zbytkem skupiny a se svým průvodcem, který je bude u stolu obsluhovat. Poté bude následovat večeře, která se skládá s tříchodového menu. Prvním chodem je „talíř plný překvapení“, kde budou připravené pochutiny, na kterých si návštěvníci vyzkouší, zda rozeznají co jí. Poté přijde hlavního chod, který bude zajišťovat restaurace Příčný řez. Menu a seznam alergenů jsou uvedena v příloze. Jako dezert bude mini Tiramisu. V ceně večeře bude jeden nápoj zdarma ale i po celou dobu večeře si návštěvníci budou moci objednat z nápojového lístku alkoholické či nealkoholické nápoje. Nápojový lístek je uvedený v příloze.

Termíny Neviditelných večeří se budou určovat tak, aby nezasahovali do běžného chodu výstavy. Termín začátku se bude vždy odvíjet od počtu přihlášených osob na daný termín, ale přibližný začátek bude vždy v 19:00. Rezervace bude vždy nutná a to prostřednictvím e-mailu nebo telefonátu.

Pro každého průvodce bude sestavený zasedací pořádek. Každý návštěvník obdrží číslo svého místa tak aby průvodce věděl kam si ho má u stolu posadit, a jaké hlavní jídlo má přinést. Hotová jídla, která bude zajišťovat restaurace Příčný řez, budou servírovaná v místnosti, která je určena pro stravování zaměstnanců výstavy, za světla. Servírování jídel bude mít na starost zaměstnanec výstavy za asistence kuchaře poskytnutého restaurací. Návštěvníci si vyberou hlavní chod již při rezervaci míst, abychom věděli kolik určitého jídla máme objednat.



## 4.6.2 Cena

Cena Neviditelné večeře bude stanovena na základě nákladově orientované tvorby cen. Tato metoda stanovení ceny vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu v našem případě na poskytnutí služby, k nimž se přičte zisková přírážka.

1. Přímý materiál:  $1\ 080+120+160+160 = 1\ 520$  Kč

2. Přímé mzdy:  $500+400+500 = 1\ 400$  Kč

Vlastní náklady výroby: 2 920 Kč

3. Správní režie: 0

Úplné vlastní náklady: 2 920 (365 Kč / osobu)

4. Zisk: 1 376 Kč (172 Kč / osobu)

Cena bez DPH: 537 Kč/osobu

5. DPH (21 %): 113 Kč

Prodejní cena: 650 Kč

Do přímého materiálu jsou započítané náklady na hlavní jídlo, nápoj zdarma, dezert a předkrm. Náklady na hlavní jídlo činí 1080Kč (135 Kč/hlavní jídlo). Nápoj zdarma 120 Kč (15 Kč/nápoj). Předkrm 160 Kč (20 Kč /osobu). Dezert 160 Kč (20 Kč/ osobu).

Pro přípravu večeře pro 8 osob budou potřeba 4 pracovníci. Odměna pro průvodce je 500 Kč, pro recepční 400 Kč, pro zaměstnance, který bude mít na starosti přípravu a servírování jídla 500 Kč. Kuchař bude poskytnut v rámci cateringových služeb zdarma.

Náklady na nájem a náklady na energii, vodu a plyn jsou podle dohody jednatelky společnosti a pronajimatelé hrazeny paušálně ve výši 101 650 Kč. Tyto náklady budou hrazeny z celkových tržeb společnosti.

Prodejní cena Neviditelné večeři tedy činí 650 Kč za osobu.

## 4.6.3 Distribuce

Distribuce se zaměřuje na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným doručím a umístěním na trhu.

Neviditelná večeře bude probíhat v prostorech výstavy, tudíž se jedná o přímou distribuční cestu, kdy výrobek nebo v našem případě služba, jde přímo ke spotřebiteli.

Prostory, ve kterých se Neviditelná večere může odehrávat, musí být speciálně upravené tak, aby zde byla naprostá tma. Tato úprava prostoru je finančně velice nákladná, proto Neviditelná večere může probíhat pouze v prostorech výstavy, které jsou již tomuto přizpůsobené.

#### **4.6.4 Propagace**

Cílem propagace bude zvýšit povědomí o rozšíření nabídky služeb. Tohoto cíle dosáhneme pomocí různých forem propagace.

Nejvíce se soustředíme na propagaci v prostorech výstavy. Prostřednictvím jiných služeb, které výstava nabízí, rozšíříme povědomí i o nové službě. Díky stávajícím zákazníkům máme možnost získat i nové zákazníky. V samotných prostorech výstavy budou pověšené plakáty, které budou Neviditelnou večeri propagovat. V Novoměstské radnici bude umístěn banner, s logem výstavy a s celkovou nabídkou služeb. Propagace také bude probíhat pomocí DL letáku, které budou umístěné na výstavě i v prostorech Novoměstské radnice.

Dalším krokem bude propagace na internetu. Největší propagace bude probíhat prostřednictvím webových stránek výstavy, kde jsou umístěné veškeré potřebné informace o výstavě a jejích nabízených službách. Dalšími nástroji propagace na internetu budou online reklamy a příspěvky na sociálních sítích jako například Facebook, kde se opakovaně budou dávat upoutávky.

Přímého marketingu také můžeme využít v rámci spolupráce se vstupenkovým portálem Ticket- Art. Na základě této spolupráce máme možnost umístit propagační materiály na její pobočky, v našem případě se bude jednat o DL letáky. Tato možnost propagace je velice přínosná vzhledem k tomu, že Ticket-Art má pobočky po celé České republice a dokonce i mimo ní.

Posledním nástrojem bude propagace v radiích prostřednictvím radiových spotů. Cílem je oslovit, co nejvíce našich potenciálních zákazníků, proto zvolíme radiové stanice Kiss 98, rádio Express a rádio Impuls. Na těchto radiových stanicích poběží náš spot pětkrát denně pět dnů v týdnu. Tato propagace je velice nákladná, proto jí využijeme pouze první dva měsíce, kdy spoty poběží pouze jeden týden.

## Kalkulace propagačních výdajů

Plakáty 15 ks	900 Kč
DL letáky 30 000 ks	9 800 Kč
Banner 2 ks	2 000 Kč
Online reklamy	30 000 Kč
Radiové spoty	38 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>80 700 Kč</b>

Celkové výdaje za propagaci budou činit 80 700 Kč za 1. rok.

### 4.6.5 Cílová skupina

S geografického hlediska našimi největšími potenciaálními zákazníky budou obyvatelé v regionu, kde se výstava nachází, a jejího okolí. Musíme brát v potaz i to, že Praha je považována za jedno z nejvýznamnějších evropských kulturních center a nabízí bohatý kulturní program, tudíž musím počítat s tím, že nějakou část potenciaálních zákazníků budou tvořit cizinci.

Z demografického hlediska pro nás nebude hrát žádnou roli pohlaví zákazníku, spíše bude významný její věk. Výstava není vhodná pro děti mladší 7 let a pro osoby s pohybovým omezením. Za předpokladu, že osoby mladší 15 let budou chodit na tento druh kulturních akcí pouze v doprovodu rodičů, naše cílová skupina bude ve věku od 15 – 70 let. Neviditelnou večeri zařadíme i mezi aktivity, které budeme nabízet v rámci Teambuildingového programu. Proto mezi naší cílovou skupinu začleníme i podniky.

Ze socio-ekonomického hlediska naši cílovou skupinou budou finančně zajištěné rodiny i jedinci ze středních a vyšších příjmových vrstev.

Z pohledu socio-psychologického hlediska velmi podstatný vliv pro nás budou mít zákazníci, které se ve svém volném čase věnují aktivitám, které jsou zaměřeny na svůj osobní rozvoj (sebevzdělávání, návštěvy divadelních představení, koncertů vážné hudby, výstav, muzeí).

## 4.7 Finanční plán

Společnost INVEXHIB PRAGUE má k dispozici dostatek finančního kapitálu, proto pro financování investice budou požitá její vlastní zdroje.

### 4.7.1 Počáteční investice

Do počátečních jednorázových investic bude především patřit vybavení potřebné pro vykonávání činnosti.

Neviditelná večeře bude probíhat v prostorech, které jsou již speciálně zatemněné, proto není potřeba jejich další úprava. Potřebné stoly a židle výstava zakoupila při zahájení své činnosti.

Nějakou část potřebného nádobí pro servírování večeře (talíře a příbory) spolu s elektrickým ohřívačem jídel, bude zajišťovat dodavatel, zbytek je potřeba koupit. Pro servírování předkrmu je potřeba zakoupit otočné talíře a misky. Dalším potřebným vybavením jsou spotřebiče. Na základě spolupráce se společností Coca-cola Česká republika, s. r. o. nám bude poskytnuta lednička pro skladování nápojů. Kávovar pro přípravu horkých nápojů nám poskytne společnost Coffeebreak s.r.o. Bude také potřeba zakoupit mikrovlnou troubu a myčku nádobí. Pro snadnější manipulaci s jídlem, bude potřeba zajistit pro nevidomé průvodce servírovací vozík.

Propagační výdaje pro zahájení služby činí 80 700 Kč. Výdaje na počáteční zásobu nápojů činí 5 760 Kč.

Abychom si vyzkoušeli, jak podnikatelský plán bude fungovat v praxi, uspořádáme zkušební Neviditelnou večeři. Celkové náklady na tuto večeři budou 5 626 Kč. Do těchto nákladů je zahrnuta mzda zaměstnanců, jídlo a nápoje pro 16 osob tzn. pro dva stoly.

Soupis veškerého potřebného vybavení a jeho pořizovací cena je uvedený v následující tabulce.

*Tabulka 7: Kalkulace zřizovacích výdajů*

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
<b>Nádobí</b>	5 890
<b>Servírovací vozík</b>	12 584
<b>Mikrovlnná trouba</b>	2 890
<b>Myčka nádobí</b>	6 290
<b>Otočné podnosy</b>	596
<b>Ostatní vybavení</b>	1 800
<b>Propagační výdaje</b>	80 700
<b>Zásoba nápojů</b>	5 760
<b>Zkušební večeře</b>	5 626
<b>Celkem</b>	<b>122 136</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zřizovací výdaje celkem činí 122 136 Kč

#### **4.7.2 Kalkulace výdajů**

Kalkulace výdajů bude zpracována v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Neviditelná večeře se bude konat čtyřikrát za měsíc. V případě pesimistické varianty odhadovaný počet zákazníku na jednu večeři je 6 osob, v případě realistické 8 osob a v případě optimistické varianty 16 osob.

#### **Předpokládané provozní výdaje**

Společnost musí každý měsíc hradit výdaje na nájem, energii, internetové připojení a telefonní služby. Tyto výdaje jsou hrazeny paušálně z celkových měsíčních tržeb výstavy získané ze všech poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je obtížné vyčíslit provozní výdaje vynaložené na poskytnutí konkrétní služby výstavy. Celkové průměrné měsíční tržby výstavy činí 400 000 Kč. Po zahájení Neviditelné večeře, měsíční odhadované tržby výstavy by se měli zvýšit v případě pesimistické varianty o 4%, v případě realistické varianty o 5 % a v případě optimistické varianty o 10 %. Za předpokladu, že tržby z Neviditelné večeře budou tvořit 4%, 5% nebo 10% z celkových tržeb výstavy, provozní výdaje by měli být hrazeny ve stejné procentuální výši.

*Tabulka 8: Provozní výdaje*

Výdaje v Kč				
Položka	100%	4%	5%	10%
Nájem	70 000	2 800	3 500	7 000
Energie	30 000	1 200	1 500	3 000
Ostatní	1 650	66	83	165
<b>Celkem</b>	<b>101 650</b>	<b>4 066</b>	<b>5 083</b>	<b>10 165</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Předpokládané výdaje za nápoje**

Výdaje na první zásobu nápojů činí 5 760 Kč. Jedná se jak o alkoholické tak o nealkoholické nápoje. Z této zásoby jsme schopni prodat celkem 512 nápojů. Za předpokladů, že si každá osoba dá vždy dva nápoje, v případě pesimistické varianty tato zásoba by měla vydržet přibližně na deset měsíců, v případě realistické varianty na osm měsíců a v případě optimistické na 4 měsíce.

Měsíční výdaje na nápoje by tedy činily:

- Pesimistická varianta: 576Kč.
- Realistická varianta: 720 Kč.
- Optimistická varianta: 1440 Kč.

Jelikož výdaje na první zásobu byly již započítané do počáteční investice, výdaje za první rok tedy budou činit:

- Pesimistická varianta: 1 152 Kč
- Realistická varianta: 2 880 Kč
- Optimistická varianta: 11 520 Kč

*Tabulka 9: Výdaje za nápoje*

Varianty	Výdaje v Kč		
	měsíc	1. rok	v dalších letech
<b>Pesimistická</b>	576	1 152	6 912
<b>Realistická</b>	720	2 880	8 640
<b>Optimistická</b>	1 440	11 520	17 280

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Předpokládané mzdové výdaje**

Pro zajištění večeře je potřeba vždy jednoho průvodce, který má na starosti jeden stůl, recepční, která má na starosti administrativu a zaměstnanec, která bude mít na starosti přípravu jídla a jeho servírování. Každá osoba je finančně ohodnocena: průvodce 500 Kč, recepční 400 Kč a zaměstnanec, který bude mít na starosti jídlo 500 Kč.

V případě pesimistické varianty budeme tedy potřebovat 3 pracovníky, v případě realistické 3 pracovníky a v případě optimistické varianty, kde jsou předpokládány 2 stoly, 4 pracovníky.

*Tabulka 10: Mzdové výdaje*

Varianty	Výdaje v Kč		
	večeře	měsíc	rok
<b>Pesimistická</b>	1 400	5 600	67 200
<b>Realistická</b>	1 400	5 600	67 200
<b>Optimistická</b>	1 900	7 600	91 200

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Předpokládané výdaje na pokrmy**

Jedná se o kalkulaci výdajů na hlavní jídlo, předkrm a dezert. V nabídce bude výběr z 5ti hlavních jídel. Průměrné výdaje za jedno jídlo bude 135 Kč. Výdaje za předkrm činí 20 Kč na osobu a za dezert také 20 Kč na osobu. Celkové výdaje pro zajištění pokrmu pro jednu osobu činí 175 Kč.

*Tabulka 11: Výdaje za pokrmy*

Varianty	Výdaje v Kč		
	večeře	měsíc	rok
<b>Pesimistická</b>	1 050	4 200	50 400
<b>Realistická</b>	1 400	5 600	67 200
<b>Optimistická</b>	2 800	11 200	134 400

Zdroje: Vlastní zpracování

### **Předpokládaná kalkulace výdajů celkem**

- Celkové výdaje za měsíc budou činit:

*Tabulka 12: Celkové měsíční výdaje*

Výdaje	Varianta		
	pesimistická	realistická	optimistická
<b>Provozní</b>	4 066	5 083	10 165
<b>Za nápoje</b>	576	720	1 440
<b>Mzdové</b>	5 600	5 600	7 600
<b>Za pokrmy</b>	4 200	5 600	11 200
<b>Celkem</b>	<b>14 442</b>	<b>17 003</b>	<b>30 405</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Do celkových měsíčních výdajů byly započítané i výdaje za nápoje. Tyto celkové měsíční výdaje budou tedy odpovídat měsícům, na které se už nebude vztahovat zásoba nápojů, která byla pořízená před zahájením.



- Celkové výdaje za 1. rok budou činit:

*Tabulka 13: Celkové výdaje pro 1. rok*

Výdaje	Varianta		
	pesimistická	realistická	optimistická
<b>Provozní</b>	48 792	60 996	121 980
<b>Za nápoje</b>	1 152	2 880	11 520
<b>Mzdové</b>	67 200	67 200	91 200
<b>Za pokrmy</b>	50 400	67 200	134 400
<b>Celkem</b>	<b>167 544</b>	<b>198 276</b>	<b>359 100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.7.3 Kalkulace tržeb

Předpokládané tržby jsou zpracované v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Tyto varianty se od sebe liší počtem odhadovaných návštěvníků na jeden termín večeře. Těchto termínů máme v plánu mít čtyři za měsíc. Celkové tržby se skládají z tržeb za vstupenku a z tržeb za nápoje. Průměrná cena za jeden nápoj činí 33 Kč. Budeme předpokládat, že každý návštěvník si dá dva nápoje, ze kterých bude pouze jeden placený.

**Pesimistická varianta** - tato varianta může nastat v případě nízké poptávky ze strany návštěvníků. Budeme předpokládat, že se zaplní pouze 6 míst za jednu večeři. Tržby tedy budou činit za vstupenky 3 900 Kč a za nápoje 198 Kč. Tržby za měsíc budou činit 16 392 Kč.

**Realistická varianta** – u této varianty budeme předpokládat, že se zaplní celý jeden stůl tzn. 8 míst. Tržby za vstupenky budou 5 200 Kč a za nápoje 264 Kč. Tržby za měsíc budou činit 21 856 Kč.

**Optimistická varianta** – odhad návštěvníků pro tuto variantu je stanoven na 16 osob tzn. obsazenost dvou stolu. Tato varianta je pro společnost nejziskovější. Tržby u této varianty budou 10 400 Kč za vstupenky a 528 Kč. Tržby za měsíc jsou 43 712 Kč.

- Celkový tržby za měsíc budou činit:

*Tabulka 14: Měsíční tržby*

Tržby	Varianta		
	pesimistická	realistická	optimistická
<b>Za vstupné</b>	15 600	20 800	41 600
<b>Za nápoje</b>	792	1 056	2 112
<b>Celkem</b>	<b>16 392</b>	<b>21 856</b>	<b>43 712</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

- Celkové tržby za rok budou činit:

*Tabulka 15: Tržby za 1. rok*

Tržby	Varianta		
	pesimistická	realistická	optimistická
<b>Za vstupné</b>	187 200	249 600	499 200
<b>Za nápoje</b>	9 504	12 672	25 344
<b>Celkem</b>	<b>196 704</b>	<b>262 272</b>	<b>524 544</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce třetí optimistická varianta je nejziskovější. Tržby z optimistické varianty jsou téměř třikrát vyšší než u pesimistické varianty. Roční tržby v případě realistické varianty činí 262 272 Kč.

#### 4.7.4 Výkaz zisku a ztrát

Následující tabulka zachycuje výkaz zisku a ztrát pro 1. rok činnosti ve třech variantách.

*Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok*

Položka	Varianta		
	pesimistická	realistická	optimistická
<b>Výdaje celkem</b>	167 544	198 276	359 100
<b>Provozní</b>	48 792	60 996	121 980
<b>Za nápoje</b>	1 152	2 880	11 520
<b>Mzdové</b>	67 200	67 200	91 200
<b>Za pokrmy</b>	50 400	67 200	134 400
<b>Tržby celkem</b>	196 704	262 272	524 544
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>29 160</b>	<b>63 996</b>	<b>165 444</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky, v případě všech třech variant, podnik vykazuje kladný výsledek hospodaření před zdaněním. Výsledek pesimistické varianty je však pro podnik spíše nedostačující, proto by se podnik měl zaměřit na získání více zákazníků a snažit se udržet na úrovni realistické varianty.

V dalších letech kalkulaci výkazu zisku a ztrát budeme počítat pouze pro realistickou variantu, jelikož tato varianta je nejpravděpodobnější. Výkaz zisku a ztrát bude sestaven pro následující dva roky. V druhém a třetím roce se počítá s nárůstem počtu zákazníků z důvodu rozšíření povědomí o nabízené službě. Odhadovaný počet zákazníků v druhém roce se zvýší o 50 %, tzn. že se ocitneme na úrovni optimistické varianty. V třetím roce odhadovaný počet zákazníků se zvýší o 8 osob, tzn. že jedna večere bude uspořádána pro 24 osoby.

*Tabulka 17: Výkaz zisku a ztrát pro 2. a 3. rok*

Položka	2. rok	3. rok
<b>Výdaje celkem</b>	377 560	424 828
<b>Propagační</b>	12 700	12 700
<b>Provozní</b>	121 980	195 168
<b>Za nápoje</b>	17 280	34 560
<b>Mzdové</b>	91 200	115 200
<b>Za pokrmy</b>	134 400	67 200
<b>Tržby celkem</b>	524 544	786 816
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>146 984</b>	<b>361 988</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že výsledek hospodaření před zdaněním ve druhém roce v případě realistické varianty se zvýší na 146 984 Kč. Jedná se o 44 % nárůst. Ve třetím roce se tento výsledek zvýší na 361 988 Kč.

#### 4.7.5 Cash-flow

Hodnota odhadované cash-flow je zpracována podobně jako výkaz zisku a ztráty. Odhad vypočítané cash-flow bude na první tři roky.

*Tabulka 18: Cash-flow*

Období	Počáteční stav (Kč)	Tržby (Kč)	Výdaje (Kč)	Konečný stav (Kč)
<b>1. rok</b>	122 136	262 272	320 412	63 996
<b>2. rok</b>	63 996	524 544	377 560	210 980
<b>3. rok</b>	210 980	786 816	424 828	572 968

Zdroj: Vlastní zpracování

Potřebná investice činí 122 136 Kč. Na tuto investici společnost použije vlastní finanční prostředky. Z plánu je zřejmé, že firma má potenciál během prvních tří let generovat pozitivní cash-flow. V posledním roce cash-flow by se měla pohybovat na úrovni 572 968 Kč.

#### **4.7.6 Hodnocení ekonomické efektivity projektu**

K hodnocení ekonomické efektivity projektu jsem použila bod zvratu, čistou současnou hodnotu a dobu návratnosti investice.

##### **Bod zvratu**

Bod zvratu představuje konkrétní objem výroby (výkonů), při kterém podnik nedosahuje zisku ani není ve ztrátě. Bod zvratu lze vypočítat následujícím způsobem:

$$Q = FN / P - VN$$

Q – bod zvratu

FN – fixní náklady

VN – variabilní náklady na jeden výrobek

P – cena za jeden výrobek

Bod zvratu budeme počítat v případě realistické varianty. Provozní měsíční náklady činí 5 583 Kč. Za jeden měsíc máme 4 termíny večeří, tudíž částku vydělíme 4. Provozní náklady v případě realistické varianty pro jednu večeři činí 1 396 Kč. Mzdové náklady na jednu večeři činí 1 400 Kč. Celkem fixní náklady budou 2 796 Kč. Cena jedné vstupenky je 650 Kč. Variabilní náklady pro jednu osobu činí 190 Kč.

$$2\,796 / (650 - 190) = 6,07$$

Na základě vypočítaného bodu zvratu budeme přibližně potřebovat, aby obsazenost jedné večeře byla 6 osob. Při této obsazenosti tržby získané z jedné večeře pokryjí vynaložené náklady.

### Čistá současná hodnota

Další metodou posuzování výnosnosti investic je Čistá současná hodnota. Tato hodnota je založená na respektování faktoru času. Za přijatelnou investici je považována ta, u které je ČSH vyšší než nula. ČSH lze vypočítat následujícím způsobem (cvičení z ekonomiky podniku):

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^m \frac{\text{ČV}_n}{(1+i)^n} - I$$

ČV<sub>n</sub> – čistý výnos z investice (příjmy-výdaje) v jednotlivých letech

- V 1. roce 63 996 Kč
- V 2. roce 146 984 Kč
- V 3. roce 361 988 Kč

i – požadované zúročení (8%)

m – doba životnosti (3 roky)

n – počet sledovaných období

I – počáteční investiční výdaje (122 136 Kč)

$$\text{ČSH} = (63\,996 / (1+0,08)^1 + 146\,984 / (1+0,08)^2 + 361\,988 / (1+0,08)^3) - 122\,136$$

$$\text{ČSH} = 472\,629 - 122\,136$$

$$\text{ČSH} = 350\,493 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota je vyšší než nula to znamená, že tato investice je přijatelná.

### **Doba návratnosti investice**

Doba návratnosti investice je vypočítaná na základě průměrného ročního zisku, který by měl být generován během tří let v realistické variantě. Průměrný roční zisk je 282 648 Kč. Jednorázová počáteční investice činí 122 136 Kč. Doba návratnosti investice lze vypočítat následujícím způsobem:

$$\mathbf{DN = IN / CF}$$

DN – doba návratnosti

IN – jednorázové (investiční) náklady

CF – roční peněžní toky

$$122\ 136 / 282\ 648 = 0,43$$

Doba návratnosti investice je 0,43. To znamená, že návratnost této investice by měla být v případě realistické varianty do konce jednoho roku.

## **4.8 Analýza rizik**

Rizika projektu jsou obdobná jako u hrozeb v kapitole SWOT analýza. Riziko pro tuto společnost mohou představovat: nová konkurence, ekonomická krize a nedostatečná poptávka. Největším rizikem pro tento projekt je nedostatečná poptávka. Mohlo by dojít k situaci, kdy skutečný počet návštěvníků za jeden termín večere bude nižší než šest osob. V tomto případě příjmy budou nižší než výdaje. Pokud nastane táto situace, bude potřeba přepracovat marketingovou strategii a využít dalších propagačních nástrojů. Dalším rizikem pro náš projekt představuje ekonomická krize. V případě této situace, poptávka ze strany zákazníku klesne z důvodu omezených finančních prostředků. Společnost tuto situace nemůže nijak ovlivnit, proto by se měla adaptovat na reálné prodejní možnosti. Co se týče rizika ze strany nové konkurence, stanovisko společnosti v případě tohoto rizika je popsáno v kapitole Potencionální nová konkurence.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský plán vybraného ekonomického subjektu, jehož snahou je rozšířit stávající nabídku služeb o nový koncept.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala teoretickými východisky vztahujícími se k dané problematice. Táto část obsahuje charakteristiku podnikatelského plánu a podrobný popis jeho struktury. Na základě získaných poznatků z teoretické části jsem postupovala při sestavení podnikatelského plánu v praktické části.

Podnikatelský plán je sestavený pro společnost INVEXHIB PRAGUE, s. r. o. Projektem této společnosti je Neviditelná výstava, která umožňuje vidícím lidem nahlédnout do světa nevidomých osob. Po několika letech existence na trhu se rozhodla o rozšíření nabídky služeb o Neviditelnou večeři. Účelem podnikatelského plánu je tedy přesvědčit čtenáře o životaschopnosti a profitabilitě této nové koncepce.

Na začátku podnikatelského plánu jsem charakterizovala společnost a popsala její nabídku služeb. Následně jsem provedla analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. K tomu jsem použila PEST analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Pomocí PEST analýzy jsem mohla identifikovat vnější faktory, které by mohli nějakým způsobem ovlivnit podnikání společnosti. Na základě Porterova modelu pěti sil jsem mohla stanovit, jakou intenzitu vlivu má na projekt odběratel, dodavatel, nová konkurence, stávající konkurence nebo výskyt substitučních výrobků. Dále následovala SWOT analýza, díky které jsem mohla určit příležitosti podniku, jeho silné stránky, slabé stránky a případné hrozby, které by mohly mít na náš podnik negativní vliv.

V další části podnikatelského plánu jsem se zaměřila na marketingovou strategii podniku, která zahrnuje popis cílové skupiny potencionálních zákazníků a analýzu marketingového mixu. V poslední části jsem sestavila finanční plán projektu, ve kterém je kalkulace odhadu tržeb a nákladu a následné ekonomické zhodnocení efektivnosti projektu.

Na základě veškerých provedených analýz a studií je patrné, že tento podnikatelský plán je jak realizovatelný tak i finančně úspěšný, proto lze realizaci tohoto plánu doporučit.



## Seznam použitých zdrojů

1. VEBER, J., SRPOVA, J. a kol. Podnikání male a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6
2. ABRAMS, R. Obchodní plán. Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2
3. SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1
4. MALLYA, Th. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
5. JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy -2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
6. SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
7. KOVÁŘ F., KRCHOVÁ H.: Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5
8. BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
9. KOTLER, Ph., KELLER, K. Marketing management. 14 vydání. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
10. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
11. RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - 4. rozšířené vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-39116-8
12. FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-09399-2
13. Kurzy.cz: Mzdy- vývoj mezd, průměrné mzdy 2016.[online]. [cit.2016-3- 01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
14. Kurzy.cz: Inflace- 2016, míra inflace a její vývoj v ČR.[online]. [cit.2016-3- 01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

15. Kurzy.cz: HDP 2016, vývoj hdp v ČR.[online]. [cit.2016-3- 01]. Dostupné z:  
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
16. Český statistický úřad. Obyvatelstvo. Obyvatelstvo - časové řady. roční časové řady. [online]. (Excel). [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: SWOT matice</i> .....	26
<i>Tabulka 2: Vývoj inflace</i> .....	38
<i>Tabulka 3: Vývoj míry nezaměstnanosti</i> .....	39
<i>Tabulka 4: Vývoj HDP</i> .....	39
<i>Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda</i> .....	40
<i>Tabulka 6: SWOT analýza</i> .....	46
<i>Tabulka 7: Kalkulace zřizovacích výdajů</i> .....	53
<i>Tabulka 8: Provozní výdaje</i> .....	54
<i>Tabulka 9: Výdaje za nápoje</i> .....	55
<i>Tabulka 10: Mzdové výdaje</i> .....	55
<i>Tabulka 11: Výdaje za pokrmy</i> .....	56
<i>Tabulka 12: Celkové měsíční výdaje</i> .....	56
<i>Tabulka 13: Celkové výdaje pro 1. rok</i> .....	57
<i>Tabulka 14: Měsíční tržby</i> .....	58
<i>Tabulka 15: Tržby za 1. rok</i> .....	58
<i>Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok</i> .....	59
<i>Tabulka 17: Výkaz zisku a ztrát pro 2. a 3. rok</i> .....	60
<i>Tabulka 18: Cash-flow</i> .....	60

## **Seznam obrázku**

<i>Obrázek 1: Podnikatelské okolí společnosti.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 3: Možná struktura „obvyklých“ rizik podniku .....</i>	<i>30</i>

## **Seznam grafu**

<i>Graf 1: Vývoj počtu obyvatel.....</i>	<i>41</i>
------------------------------------------	-----------

# Přílohy

## Příloha I.: Jídelní lístek

### Jídelní lístek

#### Hlavní chod:

- 1) **Hovězí krk z plemene Qualivo** – na červeném víně s čerstvými bylinkami, karamelizovanou zeleninou a jemnou bramborovou kaší (7, 9, 12) 200 g
- 2) **Kroupové risotto** – se sýrem philadelphia, uzeným tempehem a falešným špekem z celeru (7, 9, 12) 85g
- 3) **Pomalu pečená půlka kuřete** – podávaná s houbovým ragů, omáčkou demi glace a nastavovanou bramborovou kaší s čerstvou majoránkou (7, 9, 12) 500 g
- 4) **Vepřová panenka sous vide** – s rozmarýnem, podávaná na krémovém špenátovém risottu s omáčkou demi glace (7, 9, 12) 200 g
- 5) **Caesar salát** – grilované kuřecí prso na listech trhaného salátu s ceasar dresingem s ančovičkami, chlebovými krutony, slaninou a hoblinami parmezánu (3, 7, 12)

#### Dezert:

Mini Tiramisu (1, 3, 7)

## Příloha II.: Seznam alergenů

# SEZNAM ALERGENŮ

publikovaný ve směrnici 2000/89 ES od 13.12.2014 směrnicí 1169/2011 EU

- 1 OBILOVINY OBSAHUJÍCÍ LEPEK**  
pšenice, žito, ječmen, oves, špalda, kamut nebo jejich hybridní odrůdy a výrobky z nich 
- 2 KORÝŠI**  
a výrobky z nich 
- 3 VEJCE**  
a výrobky z nich 
- 4 RYBY**  
a výrobky z nich 
- 5 PODZEMNICE OLEJNÁ (ARAŠÍDY)**  
a výrobky z nich 
- 6 SÓJOVÉ BOBY (SÓJA)**  
a výrobky z nich 
- 7 MLÉKO**  
a výrobky z něj 
- 8 SKOŘÁPKOVÉ PLODY**  
mandle, lískové ořechy, vlašské ořechy, kešu ořechy, pekanové ořechy, para ořechy, pistácie, makadamie a výrobky z nich 
- 9 CELER**  
a výrobky z něj 
- 10 HOŘČICE**  
a výrobky z ní 
- 11 SEZAMOVÁ SEMENA (SEZAM)**  
a výrobky z nich 
- 12 OXID SIŘIČITÝ A SIŘIČITANY**  
v koncentracích vyšších 10 mg, ml/kg, l, vyjádřeno SO<sub>2</sub> 
- 13 VLČÍ BOB (LUPINA)**  
a výrobky z něj 
- 14 MĚKKÝŠI**  
a výrobky z nich 

### Příloha III.: Nápojový lístek

#### Nápojový lístek

Cola	0,25 l	30Kč
Nestea Pech	0,25 l	35 Kč
Nestea Green Tea	0,25 l	35 Kč
Nestea Lemon	0,25 l	35 Kč
Cola Light	0,25 l	30 Kč
Bonaqua Neperlivá	0,25 l	20 Kč
Bonaqua Perlivá	0,25l	20 Kč
Fanta	0,25 l	30 Kč
Sprite	0,25 l	30 Kč
Cappy strawberry	0,33 l	30Kč
Cappy Orange	0,33 l	30Kč
Cappy Apple	0,33 l	30Kč
Birrel	0,33 l	30 Kč
Pilsner Urquell	0,33 l	30 Kč
Víno bílé	0,187 l	50 Kč
Víno červené	0,187 l	50 Kč
Slivovice	0,05 l	50 Kč
Becherovka	0,05 l	40 Kč
Káva		30 Kč
Horká čokoláda		35 Kč
Čaj		30 Kč